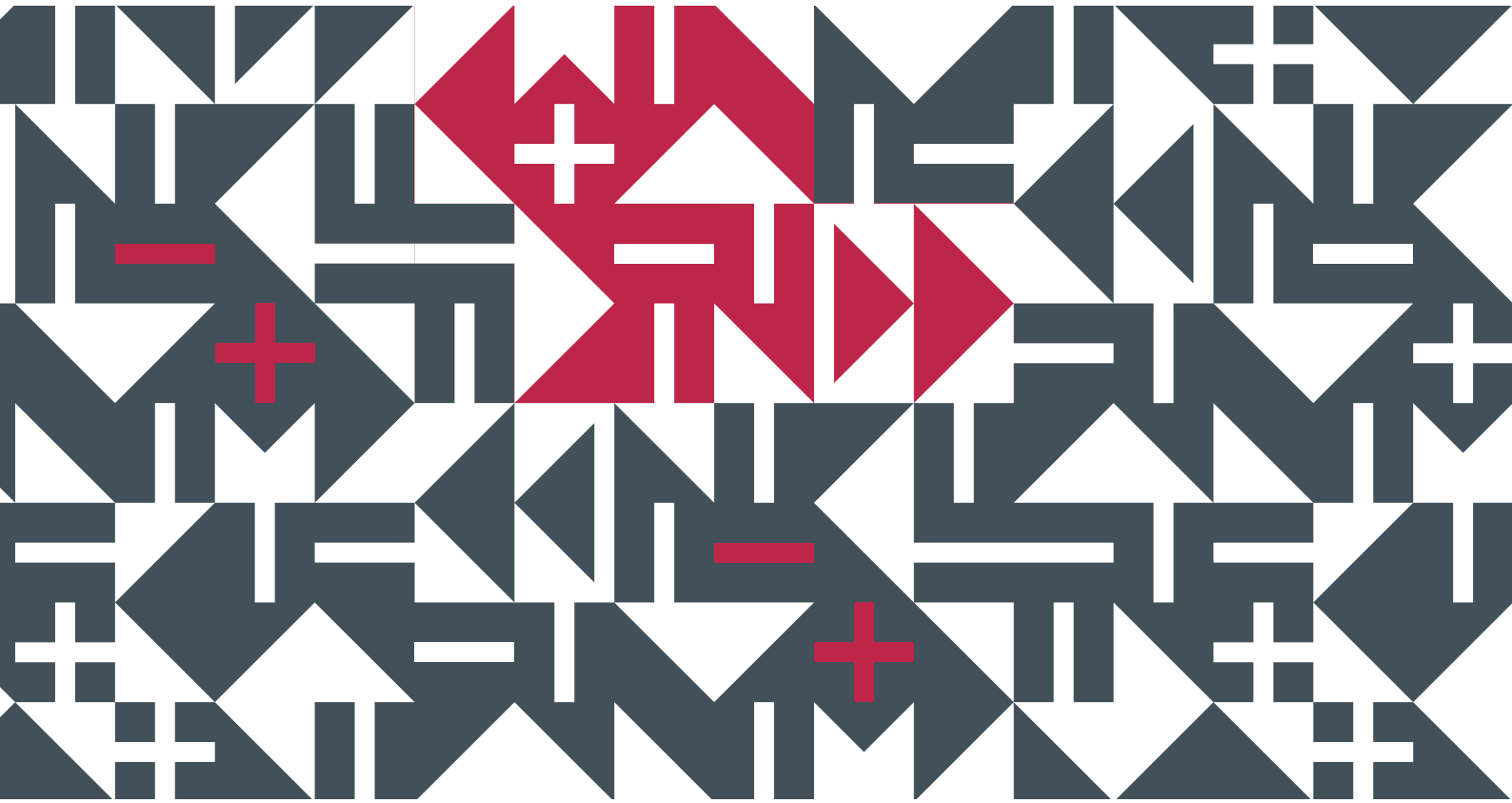
Corporate Performance Management (CPM)



Digitale Finanzprozesse

Der CPM-Kreis schließt sich

Das Thema Corporate Performance Management (CPM) hat mit der Digitalisierung neuen Schub in den Finanzabteilungen bekommen. Inzwischen ist es möglich, digitalisierte Prozesse der Planung, Kontrolle, Steuerung und Konsolidierung auf einheitlicher Datenbasis zu integrieren, die Finanzberichterstattung vom Datenmanagement bis zu den verschiedenen Empfängergruppen end-to-end zu unterstützen und zugleich die geforderte Daten- und Revisionssicherheit zu gewährleisten. CPM-Lösungen der neuesten Generation bringen durch Automatisierung, Compliance und fortgeschrittene Analysen handfeste Wettbewerbsvorteile und helfen Unternehmen, im Umfeld dynamischer Märkte und wechselnder Regularien sicher zu agieren.

In diesem Whitepaper beleuchten wir den aktuellen Stand der Fachdiskussion und fassen die wichtigsten fachlichen, systemtechnischen und organisatorischen Anforderungen zur Umsetzung moderner CPM-Lösungen zusammen.

Whitepaper
von Harald Frühwacht

Was ist CPM? 3

IT-Lösungen mit hohem fachlichen Anspruch 4

Die Kernmodule von CPM-Lösungen 6

Operative und finanzwirtschaftliche Planung 6

Legale und Management-Konsolidierung 7

Reporting und Analyse 9

Datenmanagement und Validierung 9

Technische Grundlagen 10

Organisatorische Grundlagen 11

Der Autor 13

© 2018 IDL GmbH Mitte

Was ist CPM?

Eine eindeutige Begriffsdefinition gibt es nicht. Grundsätzlich wird CPM als ganzheitlicher Ansatz zur strategieorientierten Steuerung der Unternehmensleistung verstanden. Unter dem Begriff werden alle Prozesse und Methoden zusammengefasst, um die Leistung eines Unternehmens zu bewerten und zu steuern. Als Bewertungsmaßstäbe der Leistung werden vor allem die klassischen Finanzkennzahlen und andere steuerungsrelevante Kennzahlen als Key Performance Indikatoren (KPI) angesetzt.

Der ganzheitliche Anspruch von CPM bezieht sich dabei auch auf die zugrundeliegenden operativen Geschäftsprozesse im gesamten Unternehmen. Diese werden an den definierten Leistungszielen ausgerichtet und ihre Performance anhand ihres Beitrags zur definierten Zielgröße gemessen; so gelingt es umgekehrt, strategische Vorgaben im operativen Tagesgeschäft zu verankern. Bei dieser Umsetzung von Strategie in die Fläche spielen leistungsfähige Softwarelösungen, die den CPM-Prozess durchgängig unterstützen, eine entscheidende Rolle.

Finanzprozesse im Fokus

Wurde CPM in diesem Sinne zunächst meist umfassender verstanden und mit Augenmerk auf die operativen Geschäftsabläufe z.T. auch synonym mit dem Begriff „Business Performance Management“ (BPM) genutzt, hat sich inzwischen auch eine schärfer abgegrenzte Bedeutung etabliert. In diesem Kontext konzentriert sich CPM vor allem auf die Finanzprozesse im weitesten Sinne im Unternehmen, aus denen sich die Ziele für die zugrundeliegenden Geschäftsabläufe ableiten. Das Analystenhaus BARC hat dafür im deutschsprachigen Raum den Begriff „Financial Performance Management“ geprägt.

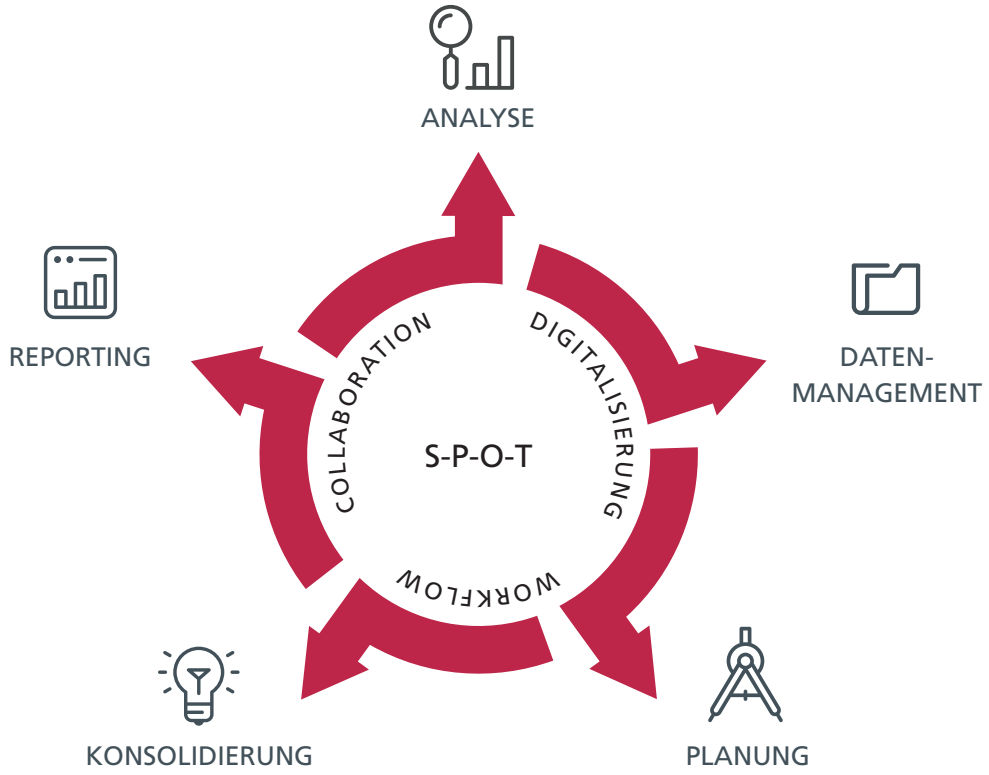
Wir als IDL sehen im international etablierten Begriff CPM den größten Konsens und nutzen diesen weiterhin, wobei auch wir den Fokus auf die finanzwirtschaftliche Perspektive legen, die den aktuellen CPM-Begriff prägt.

> Optimale Performance heißt in diesem Sinne, dass das Unternehmen finanziell erfolgreich ist, seine Finanzrisiken unter Kontrolle hat und dies auch transparent und fundiert im Rahmen der standardisierten Finanzberichterstattung darstellen kann. Als stark prozessorientiertes Konzept konzentrieren sich CPM-Projekte damit heute vor allem auf die unternehmensweiten Berichtsprozesse mit dem Ziel, effiziente Abläufe, integrierte Berichtsmodule auf Basis eines Single Point of Truth (S-P-O-T) und durchweg digitalisierte und automatisierte Datenströme in der Informationslandschaft umzusetzen.

IT-Lösungen mit hohem fachlichen Anspruch

Zum fachlichen Instrumentarien des CPM gehören folglich alle Teilbereiche des internen und externen Berichtswesens – und zwar idealerweise mit durchgängig integrierten Berichtsprozessen vom kompletten Controlling-Regelkreislauf bis zur legalen Konsolidierung, denn nur so kann die Unternehmensleistung vollständig erfasst und stringent gesteuert werden. Hinsichtlich der systemtechnischen Umsetzung gehören damit Business-Intelligence-Lösungen (BI) und spezialisierte Planungs- und Konsolidierungslösungen zu den Kerntechnologien des CPM.

CPM-Kreis



Integrierte CPM-Lösungen schaffen Transparenz über die komplette Unternehmensleistung.

CPM-Regelkreis

Ausgereifte CPM-Systeme ermöglichen es heute, einen geschlossenen Regelkreis abzubilden, von der Definition der KPI als strategische Zielwerte über die integrierte Unternehmensplanung und Budgetierung und die Erhebung der Ist-Werte, den systematisierten Plan-Ist-Vergleichen bis zum gezielten Management der Abweichungen durch operative Maßnahmen entlang der definierten Strategien (Optimierung der Geschäftsprozesse) oder durch eine gezielte Anpassung der vorgegebenen Steuerungsgrößen (Optimierung der Strategien).

CPM-Lösungen unterstützen die Verzahnung von operativer und strategischer Ebene.

Mit unternehmensweiten Softwarelösungen lässt sich zudem ein zentrales Ziel von CPM verwirklichen: die Verankerung der definierten Unternehmensziele in der operativen Ebene, d.h. die konsequente Ausrichtung der operativen Geschäftsprozesse an den strategischen Vorgaben, inklusive messbarer Kontrolle und systematischem Monitoring der Zielerreichung.

Im CPM-System spiegelt sich das im zunehmenden Aggregationsgrad von Kennzahlen aus der operativen Ebene bis zur steuerungsrelevanten KPI - d.h. die Zielerreichung, die sich an der strategischen Steuerungsgröße orientiert, kann bis auf die Ebene der operativen Kennzahlen zurückverfolgt und die Performance des zugrundeliegenden Geschäftsprozesses daran gemessen und gegebenenfalls optimiert werden.

Augenfällig wird die enge Verzahnung von strategischer und operativer Ebene auch in einer integrierten Unternehmensplanung, in der sich operative Teilpläne zur Finanzplanung zusammensetzen und strategische Planvorgaben die Abstimmung auf allen Ebenen des Planungsprozesses bestimmen.

Die Konsolidierung schafft konzernweite Transparenz.

Da selbst mittelständische Unternehmen heute meist aus mehreren legalen Einheiten bestehen und an verschiedenen in- und ausländischen Standorten präsent sind, sind die systemgestützte legale Konsolidierung und eine Managementkonsolidierung ebenfalls Bestandteile des CPM. Nur so ist die nötige Transparenz über die gesamte Unternehmensgruppe erreichbar. Ohne Intercompany-Verrechnungen beispielsweise kann die Performance des Gesamtunternehmens nicht realistisch beurteilt werden.

CPM-Systeme bedienen verschiedenste Empfängergruppen.

Ein wesentlicher Punkt ist, dass die gewonnen Informationen passgenau beim richtigen Empfänger landen. Ein umfassendes CPM-System adressiert dabei sowohl interne als auch externe Berichtsempfänger mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen und formalen Anforderungen. Die effiziente Verteilung und Aufbereitung der Informationen, z.T. unter Beachtung komplexer Compliance-Vorgaben wie z.B. im Rahmen der legalen Berichterstattung, spielt daher eine wichtige Rolle.

Berichtsadressaten sind beispielsweise:

- Vorstand und Geschäftsführung
- Aufsichts- oder Beiräte
- Controlling- und Finanzabteilung
- Wirtschaftsprüfer
- Gesellschafter / Aktionäre
- Und weitere interne wie externe Adressaten (z.B. Banken, Behörden)

Die Kernmodule von CPM-Lösungen

Um ihrem umfassenden Steuerungsansatz gerecht zu werden, sollte eine CPM-Lösung folgende Disziplinen mit integrierter Funktionalität unterstützen:

- Operative und finanzwirtschaftliche Planung
- Interne und externe Konsolidierung
- Internes, legales und regulatorisches Berichtswesen
- Betriebswirtschaftliche Analysen
- Flexibles Datenmanagement
- Individualisierte Informationsverteilung auf verschiedene Endgeräte
- Disclosure Management und Meldewesen

Operative und finanzwirtschaftliche Planung

Das CPM-System sollte alle Planphasen durchgängig unterstützen – von der detaillierten operativen Planung mit Teilplänen über die automatische Überleitung in die finanzwirtschaftliche Sicht mit Ergebnisrechnung und Liquiditätsbetrachtung bis zum konsolidierten Planabschluss. Moderne Lösungen ermöglichen dabei eine enge Verzahnung von Planung, Budgetierung und Forecast und unterstützen Hochrechnungen mit Szenario-Plänen und Simulationen.

Um den operativen Planungsprozess – meist mit vielen Beteiligten in dezentralen Organisationen – effizient und fehlerfrei durchzuführen, sollte die Lösung ausgereifte Planungsfunktionalität mitbringen.

Standards sind heute beispielsweise:

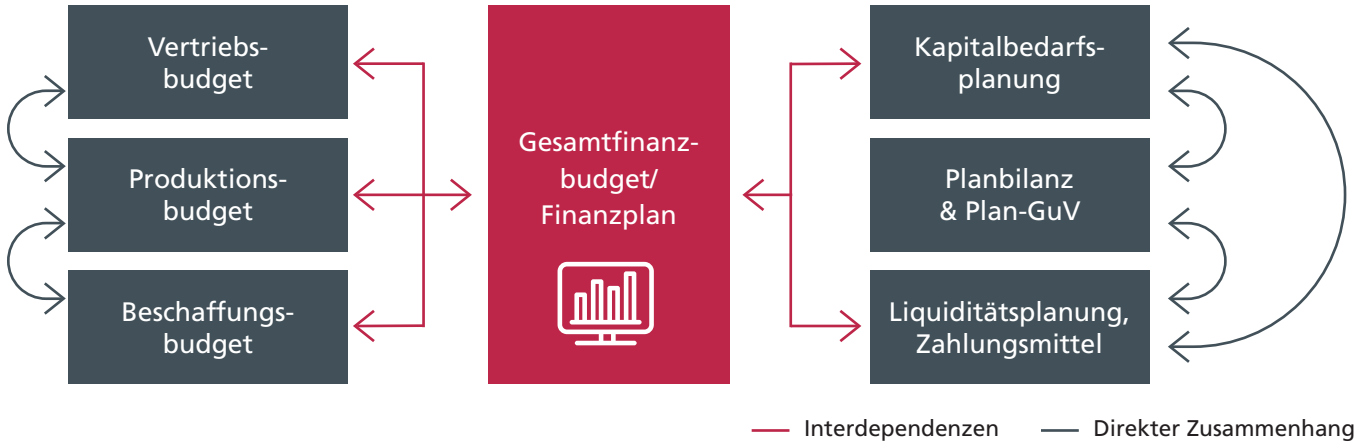
- Automatische Zusammenführung diverser Teilpläne zur Plan-Ergebnisrechnung
- Komfortfunktionen wie verteilen, splashen, kopieren, erfassen
- Kommentierungsfunktionen
- Effizienzfunktionen wie Monitoring, Workflow, Freigaben
- Kontrollfunktionen (Plausibilitäten, Kapazitäten)
- Berichts- und Präsentationsfunktionen mit Plan-/Ist-Vergleichen

Die Lösung sollte zudem offen für verschiedene Planungsmethoden sein und unterschiedliche Planungshorizonte (Ein- bzw. Mehrjahresplanung, Forecasting etc.), Top-Down- und Bottom-Up-Planung, Versionierung sowie zentrale und dezentrale Planungsansätze unterstützen.

In der systemgestützten integrierten Unternehmensplanung werden die relevanten Finanzdaten aus der operativen Detailplanung automatisch in die Finanzplanung überführt. Module für die hoch standardisierte finanzwirtschaftlichen Planung enthalten sinnvollerweise bereits betriebswirtschaftliche Inhalte und Methodik, um die Plan-Ergebnisrechnung mit Generierung der Bilanz und eines Cashflows sowie der Ableitung der Liquidität zu automatisieren. Daneben sollten aber ergänzend auch individuelle Anpassungen und manuelle Dateneingaben dokumentiert möglich sein.

Die fachliche und technologische Integration von operativer Planung und finanzwirtschaftlicher Planung hat neben Effizienzsteigerung und konsistenten Daten einen wichtigen Vorteil: Gewinn- und Verlust-/Ergebnisrechnung und Bilanz können von vornherein auf Basis der operativen Planung aufgesetzt werden. Die operative Planung bringt dabei idealerweise die Intercompany-Beziehungen mit, so dass diese direkt im Prozess mit generiert werden können. Damit sind sowohl die Sicht des Konzernabschlusses als auch die transparente Planung der Unternehmenssegmente berücksichtigt.

Finanzwirtschaftliche Planung



Legale und Management-Konsolidierung

Konsolidierung ist ein fachlich anspruchsvoller Prozess. Wegen des hohen gesetzlichen und betriebswirtschaftlichen Standardisierungsgrades können dabei viele Schritte automatisiert werden. Trotzdem hat der Anwender zahlreiche Entscheidungen hinsichtlich der Behandlung von Konsolidierungseffekten zu treffen. Neben der Gewährleistung rechtskonformer Abschlüsse ist dabei heute mit dem Anspruch auf Fast Close und unterjährige Abschlüsse die effiziente und zeitgerechte Durchführung eine zentrale Anforderung.

> Die Anforderungen:
> Effizienz, Compliance und
> lückenlose Nachvollziehbarkeit.

Für revisionssichere und schnelle Abschlüsse sollte das Konsolidierungsmodul daher eine betriebswirtschaftliche, an den Konzernrechnungslegungsvorschriften ausgerichtete Logik im Lieferumfang enthalten und den Anwender sicher durch den Konsolidierungsprozess führen. Die Zusammenarbeit mehrerer Beteiligten sollte dabei durch definierbare Workflows mit entsprechendem Monitoring gesteuert werden.

Wesentliche Prozessschritte der Konsolidierung sind:

Datenmeldung und -validierung
Die für die Konsolidierung benötigten Daten (z.B. IST-, PLAN- und FORECAST-Zahlen) aus allen relevanten Organisationseinheiten müssen fristgerecht, vollständig und in hoher Qualität vorliegen. Das System sollte daher bereits im Meldeprozess die Überwachung und Validierung des Datenbestands z.B. durch einen Statusmonitor unterstützen. Zur möglichst automatisierten Datenmeldung gehören auch Funktionalitäten wie die systemgestützte Daten-Überleitung, Währungsumrechnung und eine der Konsolidierung vorgelagerte integrierte Intercompany-Saldenabstimmung.

Konsolidierungsverarbeitungen zum Konzernabschluss
Basierend auf den Einzelabschlüssen erfolgt dann die rechtskonforme Erstellung des Konzernabschlusses. Das System sollte unterschiedliche Rechnungslegungsnormen (wie HGB, US-GAAP, IFRS, u.a.), auch parallel unterstützen und die Kapitalkonsolidierung sowie Konzernverrechnungen automatisch vornehmen.

Folgende Konsolidierungsschritte sollten vorgesehen sein:

- Kapitalkonsolidierung
- Schuldenkonsolidierung
- Aufwands- und Ertragskonsolidierung
- Zwischenergebniseliminierung
- Berechnung latenter Steuern
- Automatische Vortragsbildung

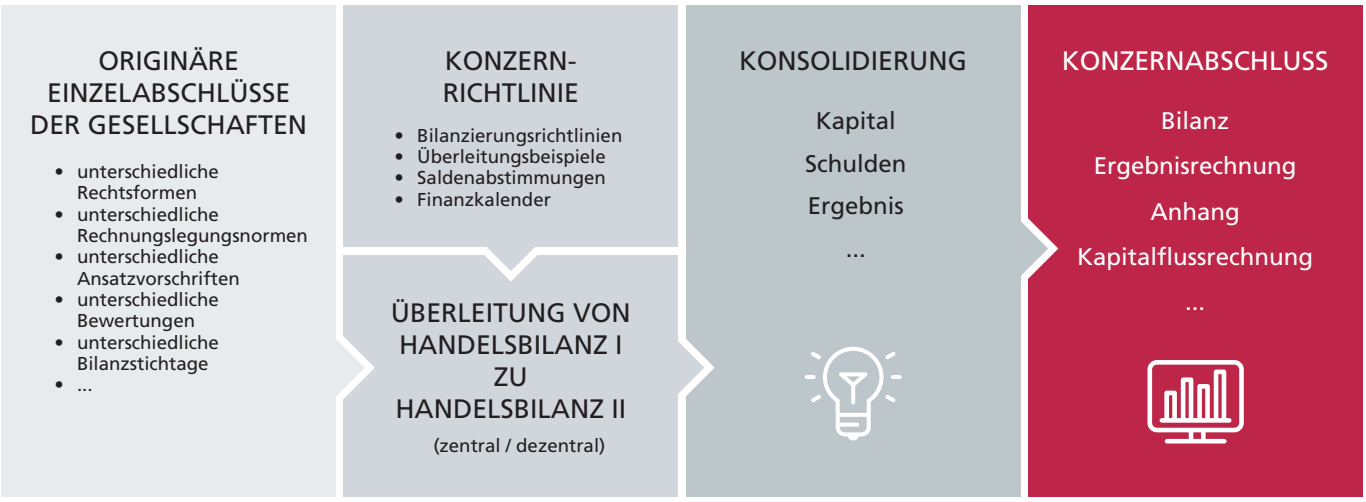
Neben der legalen Betrachtung sollte integriert eine Management-Konsolidierung möglich sein, die internen Berichtserfordernissen und ggf. vereinfachten Prämissen folgt.

Dokumentation und Berichtswesen
Um die Anforderungen an Revision und Wirtschaftsprüfung zu erfüllen, müssen Anpassungen der zugelieferten Daten lückenlos nachvollziehbar sein. Durch die automatische Dokumentation von Veränderungen, ein aussagefähiges und erweiterbares Standardberichtswesen mit Versionierung und Historisierung sowie flexible Selektions-, Filter- und Analyse-Möglichkeiten erhält der Anwender idealerweise transparente Auswertungen, die unter anderem Buchungsjournale und revisionsgeeignete Berichte umfassen. So ist der gesamte Weg der Daten von der Übernahme bis zum endgültigen Ausweis im konsolidierten Abschluss prüfungssicher dokumentiert (Audit Trail).

Für die Testierung durch den Wirtschaftsprüfer sollte die Software den Prüfungsstandards des Instituts für Wirtschaftsprüfer (IDW) folgen, am besten durch die Zertifizierung nach IDW PS 880 bestätigt.

Disclosure Management und Meldewesen
Auch bei der Aufbereitung und Meldung von Abschlussdaten für verschiedene Adressaten sind zahlreiche Formalien zu beachten. Ob handlungsorientierte Darstellung für interne Reports, Präsentation von Finanzdaten für Shareholder, Standards bei der Erstellung des Geschäfts- und Lageberichts oder gesetzliche Vorgaben für das elektronische XBRL-Meldeverfahren - der Aufwand für eine regelkonforme und zugleich auch ansprechende Informationsdarstellung und -übermittlung sollte nicht unterschätzt werden. Die CPM-Lösung sollte entsprechende Funktionalitäten bereitstellen, um die professionelle und Compliance-konforme Berichterstattung effizient zu unterstützen.

Konsolidierungsprozess



Der Prozess zur Erstellung des Konzernabschlusses

Reporting und Analyse

Zielgenaue Informationsversorgung war schon immer der zentrale Erfolgsfaktor des Reportings – und das gilt heute im Zeitalter der digitalen Überversorgung mehr denn je. Es kommt darauf an, dem jeweiligen Entscheider zum richtigen Zeitpunkt, ortsunabhängig, die passenden Informationen zur Verfügung zu stellen, und zwar so aufbereitet, dass er im schnellen Überblick erkennt, wo Handlungsbedarf besteht.

> Die effektive Unterstützung der Entscheider ist das Ziel, und erst mit auf dieser Basis zeitnah eingeleiteten, richtigen Maßnahmen entfaltet das Reportingsystem seinen eigentlichen Mehrwert.

Technisch ist das kein Problem. Ausgereifte CPM-Lösungen bringen die nötige Funktionalität für die Erstellung individueller, visuell nach neuen Standards aufbereiteter Berichte und Dashboards mit. Basis dafür muss aber ein durchdachtes Informationskonzept sein, das alle Empfängerkreise mit ihren Rollen und Berechtigungen, benötigten Inhalten und möglichen Endgeräten einbezieht und verbindliche Distributionsrichtlinien für die Berichte formuliert. Zur Umsetzung muss das System die Möglichkeit bieten, dezidierte Berechtigungsmodelle für die Anwender zentral zu definieren und zu pflegen. Auch ein Überblick über die Verwendung und Nutzung einzelner Berichte oder der gesamten Berichtsstruktur hilft bei der kontinuierlichen Optimierung der Berichtsumgebung.

> **Die Anforderung: Für jeden die richtige Information – hoch verfügbar und einfach zu nutzen.**

Insellösungen in einzelnen Fachabteilungen können dem Anspruch des unternehmensweiten Berichtswesens auf zentraler, konsistenter Datenbasis im CPM-Kontext nicht gerecht werden. Stattdessen sind leistungsfähige Systeme gefragt, die umfangreiche Datenvolumina bewältigen, die effiziente zentrale Steuerung und Administration unterstützen und den Fachbereichen oder sonstigen Empfängergruppen zugleich gezielt Funktionalität und Inhalte für ihre eigenen Auswertungen, auch im Self-Service, bereitstellen.

> Moderne Reporting-Szenarien halten die Balance zwischen zentral gesteuerter Informationsversorgung und Self-Service der Endanwender.

Datenmanagement und Validierung

Im digitalisierten Berichtswesen nimmt das Datenmanagement eine zentrale Bedeutung ein. Die Schaffung einer zentralen Datenbasis im Sinne des Single Point of Truth von hoher Qualität und Aktualität sowie die Einrichtung reibungsloser, durchgängiger Datenströme bilden die unabdingbare Voraussetzung für innovative fachliche Ansätze und effiziente, integrierte Berichtsprozesse.

Die Normalität in international tätigen und historisch gewachsenen Konzernen sind heterogene Systemlandschaften in Bezug auf die operativen IT-Systeme und deren inhaltliche Ausgestaltung bei den einzelnen Organisationseinheiten. Selbst wenn eine stringente IT-Strategie dafür sorgt, dass alle Unternehmensgesellschaften mit einheitlichem ERP-System arbeiten, so sind doch für ein umfassendes Berichtswesen meist weitere Datenquellen einzubeziehen. Organisatorische Veränderungen wie Zu- und Verkäufe neuer Gesellschaften, Übernahmen und Verschmelzungen sind zudem heute an der Tagesordnung. Das Idealbild einer durchweg einheitlichen Systemlandschaft ist damit kaum dauerhaft gegeben.

> **Die Anforderung: Flexible Datenmanagement-Szenarien für heterogene, dynamische Systemlandschafen.**

Eine moderne CPM-Lösung muss daher in punkto Datenmanagement alle Register ziehen und flexible Werkzeuge bereitstellen, mit denen in heterogenen, dynamischen Systemlandschaften individuelle, schnell anpassbare Datenmanagement-Szenarien umgesetzt werden können. Diverse Schnittstellen zur Direkt-Anbindung von Standard-Unternehmenssoftware und leistungsfähige ETL-Werkzeuge gehören daher zur Grundausstattung von CPM-Lösungen. Sie sorgen für Effizienz und Fehlerfreiheit durch Vermeidung manueller Datenarbeit. Vielfältige Automatismen für die Prüfung der Datenqualität sowie die logische Plausibilisierung, die beispielsweise über betriebswirtschaftliche und individuelle Prüfregeln erfolgen kann, bringen zusätzliche Sicherheit und Qualität.

Nicht immer sind diese Möglichkeiten der direkten Datenintegration in der Unternehmenspraxis die beste und einzige Lösung im Prozess. Zur Anreicherung der maschinell aufbereiteten und transportierten Daten können z.B. ergänzend einfache und intuitiv zu bedienende (Web-)Erfassungsformulare zum Einsatz kommen, um z.B. dem Datenbestand auch Non-Financial-Daten hinzuzufügen.

Wie auch immer die vorhandene Systemumgebung aussieht – die CPM-Lösung muss mit flexibel einsetzbaren Datenmanagement-Tools dafür sorgen, dass Datenströme und Prozesse durchgängig über alle Fachanwendungen laufen und die benötigten Daten für Konsolidierung, Planung und Reporting zeitgerecht und fehlerfrei bereitstehen.

Technische Grundlagen

Ziel der systemtechnischen Umsetzung ist die End-to-End-Gestaltung digitalisierter CPM-Prozesse. Das heißt natürlich nicht, dass man sich direkt in ein digitales Großprojekt stürzen und die komplette Berichtsumgebungen auf einen Schlag erneuern muss. Die Ausgangsbasis wird außerdem in jedem Unternehmen anders aussehen: Viele arbeiten im Controlling bereits mit BI-Lösungen oder erstellen ihre Abschlüsse im Group Accounting mit spezialisierter Konsolidierungssoftware. Trotzdem ist nach wie vor an vielen Stellen Excel im Einsatz, und es gibt noch immer zu viele Systembrüche und manuelle Arbeitsroutinen.

Die Anforderung: Modulare, integrierbare Lösungen für individuelle IT-Umgebungen.

Die technischen Anforderungen:

- **Kombination mit marktführenden ERP- und weiterführenden Systemen**
  Zuverlässige Anbindung über leistungsfähige Integrationswerkzeuge an Vorsysteme, spezielle Berichtssysteme wie Planungslösungen und sonstige weiterführenden Systeme.

- **Infrastruktur und Architektur**
  Diverse Installationsvarianten gewährleisten die notwendige Flexibilität - von der klassischen on-premise-Installation über hybride Szenarien bis zu hochskalierbaren Cloud-Umgebungen.

- **Industriestandards**
  Fokussierung auf marktetablierte Standards wie z.B. Microsoft oder IBM bietet Investitionssicherheit und einfach verfügbares Know-how.

- **Adressierung mobiler Berichtsszenarien**
  Zeit- und ortsunabhängige Verfügbarkeit eines S-P-O-T-Reporting bis hin zur Vision der papierlosen Vorstandssitzung.

- **Microsoft Office Integration**
  Einbindung von Reporting-Objekten in Microsoft Office-Anwendungen ermöglicht die flexible Weiterverarbeitung von Berichtsinhalten für breite Nutzerszenarien.

Organisatorische Grundlagen

Ein durchgängiges CPM-System kann nur funktionieren, wenn die fachlichen und organisatorischen Grundlagen dafür gelegt sind. Das Schlüsselwort heißt hier: Standardisierung. Die unternehmensweite Digitalisierung und Integration von CPM-Prozessen erfordert die konsequente Standardisierung von Daten, Kennzahlen, Berichtsstrukturen, Berichtszyklen und Abschluss-Terminen, Informations- und Planungsabläufen, Prozessen für das Datenmanagement usw.

> Die Anforderungen: Unternehmensweite Standardisierung und Kooperation der Finanzfunktionen.

Das erfordert die Zusammenarbeit aller Finanzfunktionen im Unternehmen. Insellösungen in den Fachbereichen, fehlende Überleitungen zwischen Controlling und Rechnungswesen, inkonsistente Kennzahlen, unterschiedliche Abschlusstermine im Konzern-Konsolidierungskreis oder Data-Quality-Maßnahmen und Data Governance, die an der Abteilungsgrenze enden, sind erfolgskritische Hindernisse, die nur durch Kooperation aller Beteiligten beseitigt werden können.

Die neue Rolle der Finanzabteilung

Mit der abteilungsübergreifenden Kooperation kommen vielfältige Aufgaben und Informationen aus den Bereichen Controlling, Rechnungswesen, Datenarbeit und IT-Systemen im Finanzbereich zusammen. Durch das erweiterte Aufgabenspektrum entwickelt sich das zentrale Finanzteam in vielen Unternehmen in Richtung eines interdisziplinären Kompetenzzentrums. Schon heute fungieren CFOs bzw. vergleichbare übergreifende Finanzfunktionen oft als Koordinatoren und treiben neue Arbeitsprozesse, Organisationsformen und die Systemintegration voran.

Um ihren immer komplexeren Berichtspflichten nachkommen zu können und nach allen Seiten auskunftsfähig zu sein, werden Finanzverantwortliche heute oft zu Initiatoren für die Etablierung neuer Technologien, die z.B. Kollaboration und Mobilität unterstützen. Finanzverantwortliche rücken damit verstärkt ins Zentrum der Unternehmenssteuerung und sind bevorzugte Ansprechpartner für Shareholder, Analysten und Banken.

Exkurs: Blick in die Praxis

Welche enorme Bedeutung diese kooperative Funktion für moderne Finanzprozesse hat, verdeutlichen die folgende Einblicke in die aktuelle Praxis der CPM-Welt, die sicher viele aus ihrem Geschäftsalltag kennen:

Vertrauenswürdige Steuerungs-Kennzahlen

Maßstäbe des CPM-Konzepts sind Kennzahlen auf allen Unternehmens-Ebenen. Ob aggregierte Bilanz-Positionen, strategische Steuerungs-KPI im Management-Dashboard oder der Umsatz eines Geschäftsbereichs im Vertriebscontrolling – die Zahlen sind Orientierungspunkte für die Leistung aller Geschäftsprozesse. Dieses Steuerungsprinzip ist auf eine breite Akzeptanz angewiesen, damit es unternehmensweit „gelebt" wird. Voraussetzung dafür sind Transparenz und das Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Kennzahlen.

Dafür müssen die Steuerungsgrößen präzise definiert, hergeleitet und kommuniziert werden – und zwar im Konsens aller beteiligten Fachbereiche und Manager. Woher kommen die Zahlen, sind sie valide, sind alle Organisationseinheiten erfasst, sind Währungsschwankungen berücksichtigt, Innenumsätze bereits eliminiert? Meint die Produktionsstätte in China mit Herstellkosten das gleiche wie das Werk in Deutschland? Das sind die Fragen, die sich Prozessbeteiligte stellen und auf die es eindeutige Antworten geben muss.

Vertrauenswürdig und auch effektiv sind die KPIs, wenn man sie bis auf ihre operativen Bestandteile zurückverfolgen kann, um immer wieder neue Fragen im Tagesgeschäft spontan zu beantworten, wie beispielsweise: Welche Beiträge stammen aus dem Vertriebscontrolling, wie wirken sich hier Absatzeinbrüche in bestimmten Regionen aus, welchen Einfluss haben wechselnde Rohstoff-Einkaufspreise auf die Gesamtbilanz? Sauber hergeleitete Kennzahlen, auf die sich Alle verlassen können, vermeiden Diskussionen und werden als Zielvorgaben akzeptiert.

Effiziente Berichterstattung und Fast-Close-Abschlüsse

Auch die notwendige Aktualität der Berichterstattung, die sich in der inzwischen üblichen unterjährigen Berichterstattung, rollierender Planung und Fast-Close-Abschlüssen niederschlägt, erfordert im gesamten Unternehmen gut organisierte abteilungsübergreifende Berichtsprozesse sowie eine professionelle IT-Umgebung und -Unterstützung. In diesem Zusammenhang werden auch im CPM-Prozess Cloud- und Mobile-Ansätze immer bedeutsamer für die schnelle und kosteneffiziente Abwicklung.

Zudem erfordert die internationale Rechnungslegung, die oft mit der Internationalisierung von Unternehmen einhergeht, mehr als die klassischen Finanzkennzahlen. Ständig erfahren die Berichtsanforderungen Erweiterungen. So müssen z.B. im Lagebericht immer mehr ergänzende Informationen aus den Bereichen Risikomanagement, Nachhaltigkeit (Integrierte Berichterstattung) oder präzise Prognosen eingehen. Die entsprechenden Informationen stammen aus den Systemen der diversen Fachabteilungen, z.B. dem Controlling und dem Risikomanagement sowie aus externen Quellen – ohne Zusammenarbeit geht es auch an dieser Stelle nicht.

Fazit

Die Anforderungen an moderne CPM-Systeme sind komplex und umfangreich. Wesentliche Treiber sind hier die steigenden Ansprüche der internen und externen Berichtsempfänger an Aktualität, Umfang, Detailgrad, Präzision, Transparenz, Zuverlässigkeit und internationale Vergleichbarkeit der Informationen, die sie für ihre jeweiligen Aufgaben benötigen.

- Manager brauchen angesichts volatiler, globaler Märkte punktgenaue Entscheidungs- und Steuerungshilfen.
- Gesetzgeber und Wirtschaftsprüfer fordern rechtskonforme Berichterstattung im Rahmen komplexer Regelwerke.
- Investoren und Banken oder Analysten, aber auch Geschäftspartner und Kunden, dürfen transparente, nachvollziehbare Informationen zur Entwicklung von Finanzen, Potenzialen und Risiken des Unternehmens erwarten.

Durchgängige, digitalisierte Finanzprozesse schaffen greifbare Wettbewerbsvorteile.

Ausgefeilte CPM-Lösungen machen es heute möglich, diese differenzierten Anforderungen auf Basis moderner, digitalisierter Finanzberichtsprozesse zu erfüllen. Sie gewährleisten die geforderte Transparenz und Nachvollziehbarkeit sämtlicher Finanzdaten, unterstützen effiziente Abschluss-Prozesse und kurze Berichtszyklen, reduzieren manuelle Fehler und senken Kosten und Aufwand für die Steuerung komplexer finanzieller Prozesse. Damit können sich Unternehmen greifbare Wettbewerbsvorteile sichern durch:

- Stringent ausgerichtete und umgesetzte Ziele der Unternehmenssteuerung.
- Die sichere Einhaltung von Compliance und gesetzlichen Vorgaben für die Berichterstattung.
- Auskunftsfähigkeit gegenüber Investoren, mit Vorteilen bei der Suche nach kostengünstigen Finanzierungsmodellen.

Der Autor

Harald Frühwacht
ist seit 2006 geschäftsführender Gesellschafter der IDL GmbH Mitte und verantwortet die Bereiche Entwicklung, Product Management sowie Corporate Services der Unternehmensgruppe. Bereits 1991 startete Frühwacht seine Karriere bei IDL als Berater. Er realisierte verschiedenste Konsolidierungsprojekte, leitete die Ent- und Weiterentwicklung der Software IDL.KONSIS und verantwortet den Ausbau des Produktportfolios hin zum Lösungsspektrum eines ganzheitlichen CPM-Anbieters.

IDL-Unternehmensgruppe
IDL ist führender Lösungspartner für Corporate Performance Management und Business Intelligence mit Geschäftsstellen in Deutschland, Österreich, Frankreich und der Schweiz. Die Unternehmensgruppe hat sich spezialisiert auf die Entwicklung von Softwarelösungen für Konsolidierung, Planung, Analyse und Reporting sowie die kompetente Beratung zu diesen Themen. Zuverlässigkeit, Engagement, Fachlichkeit und technologische Innovation zeichnen IDL aus. Als fachlicher Marktführer agiert IDL seit Anfang der 90er Jahre; über 850 Konzerne und international agierende mittelständische Unternehmen sowie Kommunen realisieren mit IDL-Lösungen Qualität, Zeitersparnis und Effizienzsteigerung in Finanzwesen und Controlling.

Weitere Informationen:

- **IDL CPM Suite** – Softwaresuite für die integrierte Abbildung aller finanzwirtschaftlicher Prozesse und Aufgaben
  www.idl.eu/cpm-suite

- **Checkliste Konsolidierungssoftware**
  www.idl.eu/checkliste-konsolidierungssoftware

- **Whitepaper: Die Digitalisierung des Reportings**
  www.idl.eu/whitepaper-modernes-reporting

- **IDL-Anwenderberichte**
  www.idl.eu/referenzberichte

IDL-Unternehmensgruppe:
Deutschland, Österreich, Schweiz, Frankreich.
Zentrale: IDL GmbH Mitte
Tannenwaldstraße 14, 61389 Schmitten
info@idl.eu, www.idl.eu

Alle Produktnamen sind Warenzeichen der jeweiligen Hersteller.
Technische Änderungen und Irrtum vorbehalten.