

# Integriertes Konzernmanagement im Finanzbereich

*Das IBM Cognos-Haus der Konzernsteuerung*



**Cognos.**  
software

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>03</b>
<b>2. Gesamtarchitektur</b> .....	<b>03</b>
<b>3. Die Informationsaufbereitungsebene</b> .....	<b>05</b>
3.1 <i>Beteiligungsspeicher</i> .....	<i>05</i>
3.2 <i>Strukturüberleitung</i> .....	<i>05</i>
3.3 <i>Zwischenbetriebliche Belegabstimmung</i> .....	<i>06</i>
<b>4. Die Funktionale Ebene</b> .....	<b>07</b>
4.1 <i>Konzernkonsolidierung</i> .....	<i>07</i>
4.2 <i>Beteiligungsmanagement</i> .....	<i>08</i>
4.3 <i>Konzernplanung</i> .....	<i>08</i>
4.4 <i>Konzernkostenrechnung</i> .....	<i>09</i>
4.5 <i>Konzerndeckungsbeitragsrechnung</i> .....	<i>10</i>
4.6 <i>Konzernrisikomanagement</i> .....	<i>11</i>
4.7 <i>Konzernliquiditätssteuerung</i> .....	<i>12</i>
<b>5. Die Prozesssteuerung</b> .....	<b>13</b>
<b>6. Die Auswertungsebene</b> .....	<b>13</b>
<b>7. Empfehlungen zur Umsetzung</b> .....	<b>14</b>
<b>8. Zusammenfassung</b> .....	<b>15</b>

## 1. Einleitung

„IT-Unterstützung für Konzernsteuerung ist Automatisierung der Konzernabschlussstellung.“ Diese Gleichung gilt schon lange nicht mehr. Konzerne sind hochkomplexe Strukturen, die effizient gesteuert werden müssen. Hierzu reichen reine Rechnungswesendaten nicht aus, denn vielfältige Fragestellungen müssen beantwortet, verteilte Prozesse koordiniert und Informationen müssen ausgetauscht werden. Dies schließt nicht-finanzielle Kennzahlen wie beispielsweise Mitarbeiterauslastung und Produktivitätskennzahlen sowie qualitative Einschätzungen, wie sie etwa für das Risikomanagement unerlässlich sind, mit ein.

### Unabhängigkeit von der Steuerungsphilosophie

Diese Aussagen gelten nicht nur für den klassischen Stammhauskonzern, der ja traditionell immer schon engeren Bezug zum operativen Geschäft hat und damit mit nicht-finanziellen Größen steuert, auch die Finanzholding braucht detailliertere Informationen, um den gesteigerten Anforderungen aller Informationsadressaten gerecht zu werden.

### Unterschiede zur Einzelsteuerung

Für die Informationsversorgung des Managements von Einzelunternehmen gibt es häufig einen generellen Fahrplan, der auf einer starken Standardisierung unter Zuhilfenahme eines Data Warehouses basiert: Ein universeller Arbeitsspeicher soll allen Auswertungsanforderungen gerecht werden, wobei auch die Daten liefernden Systeme stark auf eine Plattform (im deutschsprachigen Raum häufig SAP) ausgerichtet werden. Dies funktioniert mittlerweile in vielen Unternehmen. Allerdings kann dieser Ansatz nicht so einfach auf eine Konzernstruktur übertragen werden. Ein wichtiger Unterschied zur Einzelunternehmenssteuerung besteht darin, dass nicht einfach auf homogene Abrechnungssysteme wie beispielsweise SAP ERP zugegriffen

werden kann. Es existieren häufig sehr heterogene Systemwelten. Eine Vereinheitlichung wird in vielen Unternehmen auch gar nicht angestrebt. Denn die bedingungslose Standardisierung zerstört häufig funktionierende Prozesse, da unter anderem bei ERP-Systemen unterschiedliche Schwerpunkte in Bezug auf die Produktionsunterstützung zu sehen sind. Ein ERP-System, das alle Anforderungen gleich gut umsetzt, ist noch nicht in Sicht.

### Konzernsteuerung mit IBM Cognos

Gerade deswegen muss der geeigneten Informationsarchitektur für eine Konzernsteuerung ein besonderes Augenmerk geschenkt werden. IBM Cognos hat daher eine Rahmenarchitektur erarbeitet, die neben der umfassenden Steuerungsphilosophie auch die dazu passende funktionale Unterstützung beinhaltet. In diesem Dokument sollen die wesentlichen Merkmale dieser Rahmenarchitektur dargestellt werden.

## 2. Gesamtarchitektur

### Abhängigkeiten

Eine Vielzahl von Funktionen, verteilt auf unterschiedliche Konzernabteilungen, wird benötigt. Die Einbindung der Tochtergesellschaften sowohl als Datenlieferanten wie auch als Prozessbeteiligte muss abgebildet werden. Viele Informationen werden dabei sowohl auf funktionaler wie auch organisatorischer Ebene gemeinsam verwendet. So benötigt beispielsweise eine Risikosteuerung Informationen über die aktuelle Planung. Diese bildet auch die Grundlage für die mittelfristige Liquiditätssteuerung. Diese Abhängigkeiten müssen bei der Gestaltung berücksichtigt werden, auch wenn die jeweils zuständigen Abteilungen weitgehend unabhängig voneinander arbeiten. Und nicht zuletzt sollen die Konzernzentrale wie auch die Beteiligungen einen Mehrwert eines solchen Systems haben und dieses für ihre jeweiligen Belange nutzen können.

### Die Gesamtarchitektur

Die Abbildung 1 zeigt die Gesamtarchitektur, wie sie von IBM Cognos adressiert wird. Die klassische Konzernsteuerung findet im linken Teil statt. Für die handelsrechtliche und managementbezogene Aufbereitung der Beteiligungsinformationen, die Konzernkonsolidierung und -auswertung wird das hoch spezialisierte Werkzeug IBM Cognos Controller in Kombination mit IBM Cognos TM1 eingesetzt. Die Breite der Gesamtarchitektur zeigt allerdings deutlich, dass mit der Konzernkonsolidierung nur ein Teil der Anforderungen abgedeckt ist. Die zusätzlichen Anforderungen werden durch die dargestellten Module auf der Basis von IBM Cognos TM1 abgedeckt.

Das IBM Cognos-Haus der Konzernsteuerung umfasst im Wesentlichen drei Ebenen:

- Die **Informationsaufbereitungsebene** übernimmt die Aufgaben der Standardisierung und Qualitätssicherung. Man kann dies stark vereinfachend als Extraktion, Transformation und Laden (ETL) bezeichnen. Allerdings werden hier konzernspezifische Aufgaben erfüllt, die in Einzelunternehmen nicht relevant sind.

- Auf der **funktionalen Ebene** werden die umfassenden Verarbeitungen vorgenommen. Dies schließt auch Abstimmungs- und Koordinationsprozesse zwischen Konzernbereichen sowie den Konzerntochterunternehmen untereinander mit ein.
- Die **Auswertungsebene** stellt die Ergebnisse der Aufbereitung und Verarbeitung unterschiedlichen Adressaten bereit. Dies kann auf verschiedenste Art geschehen.

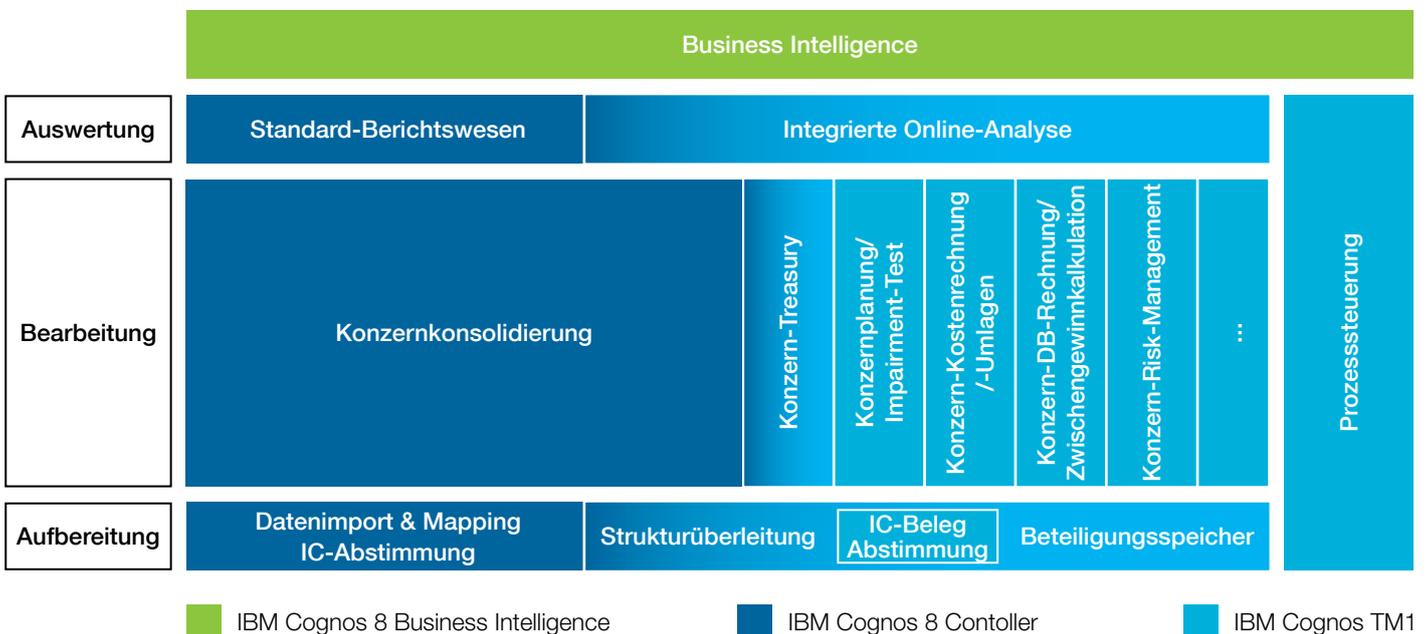
### Integrierte und integrierende Prozesssteuerung

Zur funktionsübergreifenden Koordination der Teilaufgaben kommt die **Prozesssteuerung** ins Spiel. Denn vielfältige Aufgaben sind zu koordinieren. So sollte beispielsweise mit der Konsolidierung erst begonnen werden, wenn die zwischenbetrieblichen Beziehungen abgestimmt worden sind (Intercompany Matching).

### Die zugrunde liegende Software

Zur Abbildung der skizzierten Funktion ist keine neuartige Softwarelösung notwendig. Alle beschriebenen Teilaufgaben werden mit der hoch performanten und flexiblen OLAP-Anwendung IBM Cognos TM1 und der Konsolidierungslösung IBM Cognos Controller abgebildet. Die benötigten Erweiterungen um qualitative Inhalte werden mit dem leistungsfähigen Instrumentarium im OLAP-Werkzeug erreicht.

Abbildung 1: IBM Cognos-Haus der Konzernsteuerung



## 3. Die Informationsaufbereitungsebene

### 3.1 Beteiligungsspeicher

#### *Die Informationsaufbereitungsebene*

Die Informationsaufbereitungsebene hat im Wesentlichen die Aufgabe, eine Transformation der Einzelgesellschaftsdaten gemäß den Anforderungen der Konzernsteuerung vorzunehmen. Ideal für eine hohe Integration ist ein zentraler Beteiligungsspeicher, der alle für die Funktionen notwendigen Daten enthält.

Der Beteiligungsspeicher stellt die Grundlage für alle Verarbeitungen und Auswertungen dar. Die Informationen liegen in der notwendigen Detailtiefe vor und ermöglichen damit neben der Weiterverarbeitung auch eine detaillierte Analyse und Berichterstattung.

#### *Eine Datenhaltung?*

Dies bedeutet allerdings nicht, dass die weiter unten beschriebenen einzelnen Funktionsbausteine keine eigene Datenhaltung haben dürfen. Sie bedienen sich aus diesem Speicher und stellen optional ihre Ergebnisse in diesen ein.

#### *Speicherform*

Obwohl das Konzept fachlich getrieben ist, lassen sich technische Aspekte nicht ganz ausblenden. Eine wichtige Frage ist dabei die Art der Datenhaltung. Grundsätzlich eignen sich relationale (z. B. IBM DB2) und OLAP-Speicherungsformen (z. B. IBM TM1). Während die mehrdimensionale Speicherung Vorteile in Bezug auf die Auswertungsgeschwindigkeit hat, leisten relationale Datenbanken mehr in Bezug auf die Datenverwaltung. Basis des hier beschriebenen Konzepts ist eine mehrdimensionale Datenhaltung, die um relationale Strukturen (z. B. für Belege) ergänzt worden ist.

### 3.2 Strukturüberleitung

#### *Herausforderung*

Die Strukturüberleitung ist von zentraler Bedeutung für die Transformation von der Einzelgesellschaftssicht in die Konzernsicht. Die Struktur der lokalen Daten weicht zum Teil erheblich von den Konzernnotwendigkeiten ab. Dies ist durchaus erwünscht. Unterschiede treten z. B. auf:

- Die Tochtergesellschaften nutzen häufig unterschiedliche Kontenrahmen. Lokale Besonderheiten machen es oft schwierig, bereits in den lokalen Abschlussrechnungen einen zentralen Konzernstandard zu etablieren.
- Unterschiedliche VORSYSTEME liefern unterschiedliche Datenstrukturen, beispielsweise Produkte, Kostenstellen oder Profit-Center.

Auch wenn eine Vereinheitlichung grundsätzlich möglich wäre, besteht bei sich stark verändernden Konzernen die Herausforderung, dass die Abrechnungssysteme neuer, zum Konzernkreis hinzukommender Unternehmen nicht kurzfristig umgestellt werden können. Auch ist dies häufig mit erheblichem Aufwand verbunden. So wünschenswert eine Vereinheitlichung aus Konzernsicht ist, sollte hier mit Bedacht vorgegangen werden. Die für eine strikte Standardisierung notwendige Energie kann sinnvoller in andere Themen investiert werden.

#### *Umsetzung*

Aufgabe der Strukturüberleitung ist es, den Zusammenhang zwischen lokaler und zentraler Sicht sicherzustellen, sodass die Überleitung jederzeit nachvollzogen werden kann. Dabei ist die Art der Überleitung nicht auf spezielle Dimensionen wie beispielsweise Konten beschränkt. Es werden Überleitungswürfel definiert, die beliebige Dimensionen beinhalten können. Auf diese Überleitungswürfel kann für Auswertungen zugegriffen werden. Die Strukturen können zentral und dezentral über das Intranet gepflegt werden.

#### *Nutzen*

Durch die Überleitung der dezentralen auf die zentrale Sicht sind Aufrisse, ausgehend von der Konzern- auf die Sicht der Töchter, jederzeit möglich. Die Überleitungsregeln sind zentral im Beteiligungsspeicher hinterlegt und so für alle nachvollziehbar, was erheblich zur Datentransparenz beiträgt. Durch einen eigenen Überleitungswürfel sind performante Analysen möglich.

### 3.3 Zwischenbetriebliche Belegabstimmung

#### Herausforderungen

Obwohl die zwischenbetriebliche Abstimmung (Intercompany-Abstimmung) funktional ausgerichtet ist, stellt sie einen Prozess zur Qualitätssicherung dar und gehört damit zur Aufbereitungsebene.

#### Grundsätzliche Problematik

Die grundsätzliche Problematik ist einfach beschrieben: Ein Geschäftsvorfall zwischen zwei Unternehmen wird in der Regel bei den beteiligten Unternehmen jeweils unabhängig verbucht. Im Einzelabschluss ist dies unkritisch. Bei der Konsolidierung treten allerdings diverse Abweichungen wie die Verwendung unterschiedlicher Währungskurse, Ware unterwegs und auch Falschbuchungen auf. Die Abstimmung ist häufig ein zeitkritischer und vor allen Dingen aufwendiger Prozess, insbesondere wenn das Belegvolumen hoch ist.

#### Manueller Aufwand

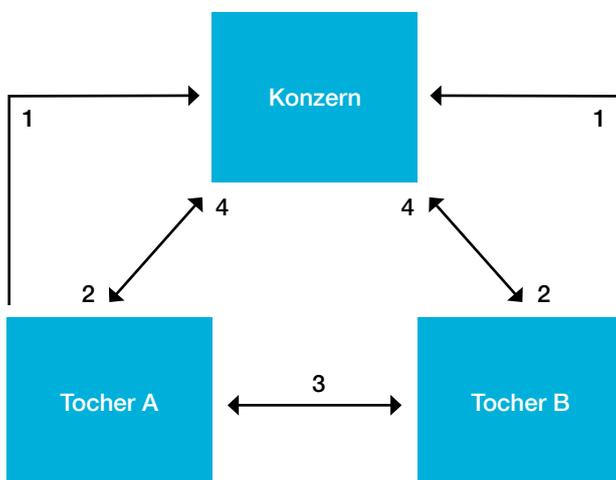
Hier ist häufig viel manuelle Arbeit notwendig, die von den Mitarbeitern des Konzerns mit Hilfe der Rücksprache der beteiligten Unternehmen geleistet werden muss. Im Rahmen des Konzernabschlusses ist die zwischenbetriebliche Abstimmung häufig der wesentliche Engpassfaktor.

Im Rahmen des IBM Cognos-Ansatzes zur Konzernsteuerung wird für diesen Bereich daher ein eigener Funktionsbaustein integriert, der die Informationen nicht nur aggregiert pro Partner, sondern mit den jeweiligen Einzelbelegen gegenüberstellt. Die Ergebnisse aus dem detaillierten Abstimmprozess werden dann im Rahmen der Konzernkonsolidierung weiterverarbeitet. Hierbei können Automatismen definiert werden, um den manuellen Aufwand zu reduzieren.

#### Umsetzung

Auf den zentralen Beteiligungsspeicher können alle Tochtergesellschaften im Umfang ihrer Berechtigung zugreifen. Dabei stehen auch die Informationen der beteiligten Unternehmen zur Verfügung. Damit kann die Verantwortung der Abstimmung vom Konzern auf die Tochtergesellschaften übertragen und bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit der Abstimmung begonnen werden. Zur Abstimmung werden die Einzelbelege aus den lokalen Buchhaltungssystemen übernommen. Die Verarbeitungslogik entspricht weitgehend der Offenen Posten-Verwaltung in Finanzbuchhaltungssystemen.

### Abbildung 2: Problemfeld der zwischenbetrieblichen Abstimmung



1. Töchter transferieren Daten
2. Konzern entdeckt Differenzen und kontaktiert Töchter
3. Töchter prüfen die Daten und kontaktieren den Partner, um sich abzustimmen
4. Töchter übertragen die korrekten Informationen (u.U. als Delta-Information)

### *Automatisierung*

Das Konzept ist einfach: Ein Verarbeitungslauf filtert nach bestimmten Kriterien übereinstimmende Belege vorab heraus und setzt den Status auf abgestimmt, sodass nur die Belege bearbeitet werden, bei denen eine manuelle Abstimmung notwendig ist. Hierzu können Schwellwerte definiert werden, die die weitere Verarbeitung steuern. Darüber hinaus können die einzelnen Informationen mit entsprechenden Kommentierungen versehen und als fertig markiert werden. Damit ist ein detaillierter Statusüberblick zu jedem Zeitpunkt möglich und die jeweilige Klärung im System dokumentiert.

### *Prozesssteuerung*

Eine Prozesssteuerung unterstützt bei der systematischen Abarbeitung der offenen Posten. So kann beispielsweise eine Bearbeitungsstufe erst dann beendet werden, wenn alle Belege abgestimmt sind. Die so abgestimmten Informationen können dann auch in die Konzernkonsolidierung übernommen und dort weiterverarbeitet werden.

Aus Gründen der Abschlussbeschleunigung wird der Abstimmprozess häufig der eigentlichen Konzernberichterstattung vorgeschaltet.

### *Nutzen*

Mit einer dezentralen Belegabstimmung wird die zentrale Konzernbuchhaltung zum Teil drastisch entlastet. Die Nachvollziehbarkeit von Differenzen kann auf Einzelbelegebene erfolgen, sodass manuelle Tätigkeiten soweit wie möglich reduziert werden. Es kann ein hoher Automatisierungsgrad erreicht werden. Die Differenzen können direkt auf Belegebene abgestimmt werden, ein weiteres Hinterfragen im jeweiligen Finanzbuchhaltungssystem ist nicht notwendig. Das System gewährt eine hohe Prozesstransparenz. Alle Abstimmungen werden protokolliert.

## 4. Die Funktionale Ebene

### 4.1 Konzernkonsolidierung

Klassische Aufgabe einer Konzernsoftware ist ohne Frage die Konzernkonsolidierung mit dem zentralen Prinzip, die Konzernteile unter der Fiktion eines einheitlichen Unternehmens zusammenzufassen.

#### *Herausforderung*

Eine wichtige Herausforderung ist hierbei die Harmonisierung zwischen handelsrechtlicher und Managementkonsolidierung. Dabei muss die häufig monatlich durchgeführte interne Konsolidierung mit der quartals- oder jahresbezogenen extern orientierten Abschlussrechnung abgeglichen werden. Hier besteht das Spannungsfeld zwischen Genauigkeit und hoher Revisionsicherheit einerseits und Schnelligkeit und Informationsvielfalt für eine optimale Entscheidungsunterstützung andererseits.

Auch inhaltliche Herausforderungen wie z. B. kalkulatorische Bewertungen und unterschiedliche Abgrenzungen erschweren die Abstimmbarkeit zwischen den jeweiligen Berichtssystemen. Die Nachvollziehbarkeit und Überleitbarkeit muss zu jeder Zeit sichergestellt werden können.

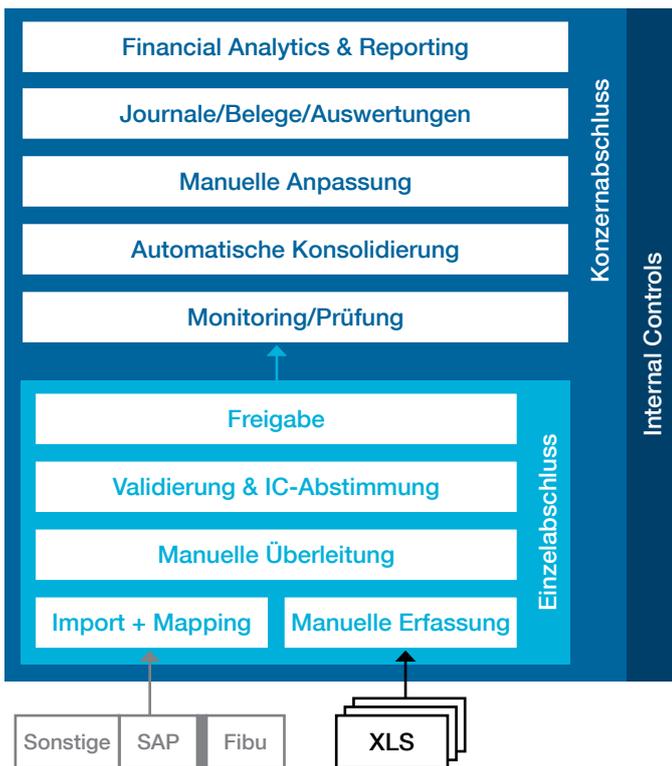
#### *Umsetzung*

Eine große Beschleunigung ergibt sich schon dadurch, dass auf bereits abgestimmte Informationen vertraut werden kann, da die zwischenbetriebliche Abstimmung, wie beschrieben, bereits vorgelagert ist. Auch die Harmonisierung von externer und interner Berichterstattung sollte bereits auf Ebene des Beteiligungsspeichers stattfinden. Auf beide Sichten werden dann die jeweiligen Konsolidierungslogiken angewendet.

#### *Automatisierung*

Die komplexen Bereinigungsverfahren werden so weit wie möglich automatisiert. Dafür steht ein komplettes Regelwerk zur Verfügung, welches sich auf die individuellen Belange anpassen lässt.

Abbildung 3: Der Konsolidierungsprozess

**Prozesssteuerung**

Eine Prozesssteuerung stellt sicher, dass alle Arbeitsschritte in der richtigen Reihenfolge abgearbeitet werden. Sämtliche Buchungen liegen als Belege vor. Der Konzernabschluss ist detailliert über alle Stufen mittels der im Standard enthaltenen Systemberichte auswertbar.

**Hohe Flexibilität**

Bezüglich zusätzlicher Informationen für das Management-Reporting, wie beispielsweise die Gliederung und Konsolidierung nach Segmenten, Produktgruppen, Kundengruppen, ist das System flexibel. Segmentinformationen – die Schlüsselemente für eine engere Verzahnung von interner und externer Konsolidierung – werden über eigene Dimensionen abgebildet. Dies sind nicht nur zusätzliche Auswertungsrichtungen, son-

dern erfordern auch die entsprechende segmentbezogene Eliminierung, beispielsweise zwischen den Segmenten innerhalb einer Tochtergesellschaft.

**Nutzen**

Die umfassende Prozessunterstützung und der hohe Automatisierungsgrad reduzieren potenzielle Fehlerquellen, reduzieren den Aufwand und beschleunigen die Abschlusserstellung. Durch freie Dimensionen wird eine hohe Flexibilität erreicht. Die integrierte Belegverwaltung und die Flexibilität im Hinblick auf die Erfassung von Textinformationen (z. B. für Anhang und Lagebericht) machen separate Nebenrechnungen und Abfragen entbehrlich und erhöhen die Nachvollziehbarkeit.

**4.2 Beteiligungsmanagement****Herausforderung**

Viele Daten der Beteiligungen wie Besitzverhältnisse, Ansprechpartner, Verträge usw. müssen revisionssicher verwaltet werden und für die entsprechende Berichterstattung bereitstehen. Daneben bestehen diese Informationen häufig aus einer Kombination aus strukturierten und unstrukturierten Daten.

**Umsetzung**

Alle Dokumente und Informationen zur Konzernsteuerung werden zentral verwaltet. Zusammen mit dem Beteiligungspeicher können alle wesentlichen Informationsbedürfnisse in Echtzeit befriedigt werden.

**Nutzen**

Die hohe Integration mit den anderen Steuerungssystemen erleichtert die Informationsversorgung. Die Erfassung der Informationen und deren regelmäßige Aktualisierung können in den üblichen Abschlussprozess mit integriert werden, was den Aufwand reduziert.

**4.3 Konzernplanung****Herausforderung**

Unterschiedliche Sichten zwischen Konzern und den Tochtergesellschaften müssen zusammengebracht, lokale Planungen mit der zentralen Planung abgestimmt werden. Eine zentrale Planung beschäftigt sich mit Vorgaberechnungen, die von den Tochtergesellschaften inhaltlich untermauert werden müssen.

### Komplexer Planungsprozess

Hieraus resultiert ein hochkomplexes Planungssystem, denn die Einzelgesellschaften haben ihrerseits wieder einen eigenen lokalen Planungsprozess, der selbst im Gegenstromverfahren läuft. Kommen Teilkonzernstrukturen hinzu, erhöht sich die Komplexität noch mal erheblich.

### Standardisierung?

Alle Gesellschaften mit einer einheitlichen Planungslösung zu versorgen, ist wenig realistisch. Zu individuell sind die lokalen Prozesse. Dies trifft besonders bei Mischkonzernen zu. Aber auch landesspezifische Eigenheiten führen zu einer hohen Individualität von einzelunternehmensbezogenen Planungssystemen.

### Konzerneliminierung in der Planung

Für die Zusammenführung der Planungsergebnisse sind zur richtigen Abbildung zum Teil komplexe Eliminierungen notwendig. Die Funktionen sind bereits im Rahmen der Konzernkonsolidierung implementiert. Diese Funktionen sollten genutzt werden können, ohne sie erneut in Planungsanwendungen zu implementieren.

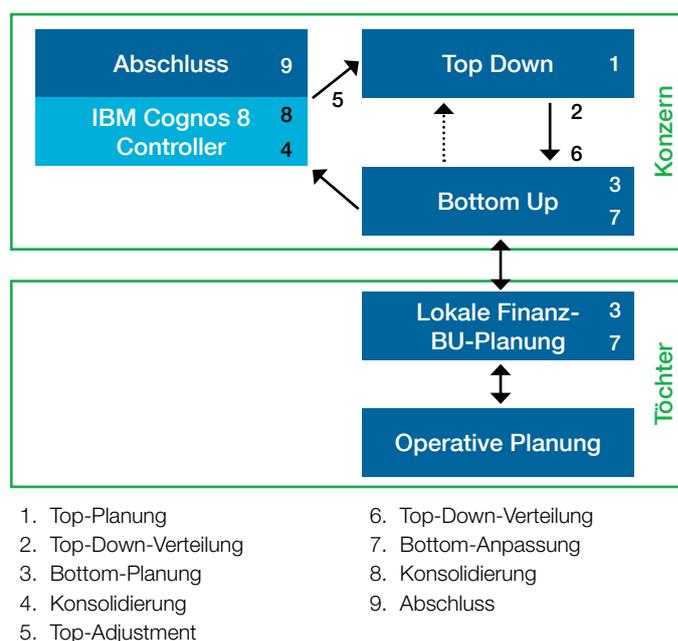
### Umsetzung

Die Konzernplanung von IBM Cognos unterstützt alle Verfahren der Planung, von der Jahresplanung bis zur rollenden Vorschaurechnung. Eine Prozesssteuerung stellt hier sicher, dass die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Planungsteilnehmern funktioniert und die teilweise komplexen Abstimmungen zuverlässig ausgeführt werden.

Die Funktionen zur Konzernkonsolidierung werden dadurch genutzt, dass die Planungsdaten zusammengeführt und mittels der Konsolidierungsfunktionen des IBM Cognos Controllers aufbereitet werden.

Über standardisierte Schnittstellen können beliebige Teilplanungssysteme angebunden werden.

**Abbildung 4:**  
**Möglicher Ablauf einer Konzernplanung**



### Nutzen

Die enge Integration mit der Konsolidierung reduziert den Konfigurationsaufwand in Bezug auf eliminierungstechnische Fragestellungen erheblich und erhöht zudem die spätere Vergleichbarkeit mit den Ist-Werten.

Die Offenheit des Systems ermöglicht die Anbindung beliebiger lokaler Planungssysteme. Gleichzeitig ermöglicht die enge Integration mit der Tabellenkalkulation auch die Anbindung gering strukturierter Planungen.

### 4.4 Konzernkostenrechnung

#### Herausforderung

Die wirtschaftliche Steuerung von teuren Konzernressourcen ist von steigender Bedeutung. Denn die Konzerne stehen genauso unter dem Druck, ihre Leistungen wirtschaftlich zu erstellen. Bei der Konzernkostenrechnung geht es darum, die zentral anfallenden Kosten möglichst verursachungsgerecht auf die Töchter zu verteilen. Dabei verfügen Konzerne häufig nicht über so ausgefeilte Kostenrechnungssysteme wie die produktionsorientierten Töchter.

Trotzdem muss erwartet werden, dass alle Verfahren der Kostenrechnung unterstützt werden. Denn die klassischen Konzernumlagen haben die Eigenschaft, dass sie im Bezug auf die Verhaltensbeeinflussung häufig nicht die gewünschte Wirkung zeigen. Insofern ist eine prozessorientierte Leistungsverrechnung anzustreben.

#### **Umfang der Konzernkostenrechnung**

Eine Konzernkostenrechnung beinhaltet wesentliche Eigenschaften einer Service-Center-Kostenrechnung. Je mehr Leistungen (z. B. Rechtsberatung) vom Konzern angeboten werden, desto wichtiger wird die verursachungsgerechte Verrechnung.

#### **Umsetzung**

Mit IBM Cognos TM1 steht eine leistungsfähige Lösung für alle Verfahren der Kostenrechnung zur Verfügung, die beispielsweise auch die hohen Anforderungen an eine Prozesskostenrechnung adressiert. Es können beliebige Verteilungen definiert werden, wobei die Verwendung der Kalkulationsobjekte und Bezugsgrößen nicht eingeschränkt ist. Dabei besteht die Möglichkeit, auch Primäranteile weiter zu verrechnen.

Auch über Teilkonzerne kann eine kaskadierende Kostenverrechnung durchgeführt werden.

#### **Nutzen**

Durch wenige, leicht zu konfigurierende Verrechnungslogiken werden eine schnelle Einführung und hohe Anpassungsflexibilität sichergestellt. Die freie Steuerung der Verrechnungsgranularität ermöglicht eine hohe Transparenz aller Verrechnungen.

### **4.5 Konzerndeckungsbeitragsrechnung**

#### **Herausforderungen**

Wichtige konzernbezogene Entscheidungen betreffen den Leistungsbereich bzw. die Produkte: Ist die gerade betrachtete Produktgruppe wirtschaftlich sinnvoll oder lohnt sich eine Bereinigung? Eine aus Einzelunternehmenssicht getroffene Produkt-Eliminierungsentscheidung mag zu höheren Unternehmensergebnissen führen, die Umsetzung der Entscheidung kann jedoch erhebliche Konsequenzen aus Konzernsicht haben, da die Zwischengewinne wegfallen. Gerade im Konzern ist daher eine Gesamtkonzernsicht sehr wichtig. Diese fehlt erfahrungsgemäß jedoch häufig oder muss mit manuellem Aufwand ermittelt werden. Eine Integration in übergreifende Simulations- und Planungsszenarien fehlt ebenso.

#### **Riskante Vereinfachungen**

Häufig wird mit prozentualen Abschlägen gerechnet, um die Verwerfung auszugleichen. Allerdings führen schon einfache Lieferketten dazu, dass die Kostensituation beim Endprodukt völlig verschleiert wird. Auch reicht der Deckungsbeitrag alleine nicht aus. Wichtig sind neben den Gewinnanteilen auch weitere Primärpositionen, die jeder Konzern nach Informationsbedarf bestimmen sollte (siehe Abbildung 5).

#### **Konzerndeckungsbeiträge über ERP?**

Eine Lösung auf ERP-Basis wird schnell äußerst komplex, da die Konzernwerte über die komplette Wertschöpfungskette weiterverrechnet werden müssen. Und eine solche Lösung setzt meistens eine homogene Systembasis voraus. Das ist bei dynamischen Konzernen nur selten der Fall.

#### **Umsetzung**

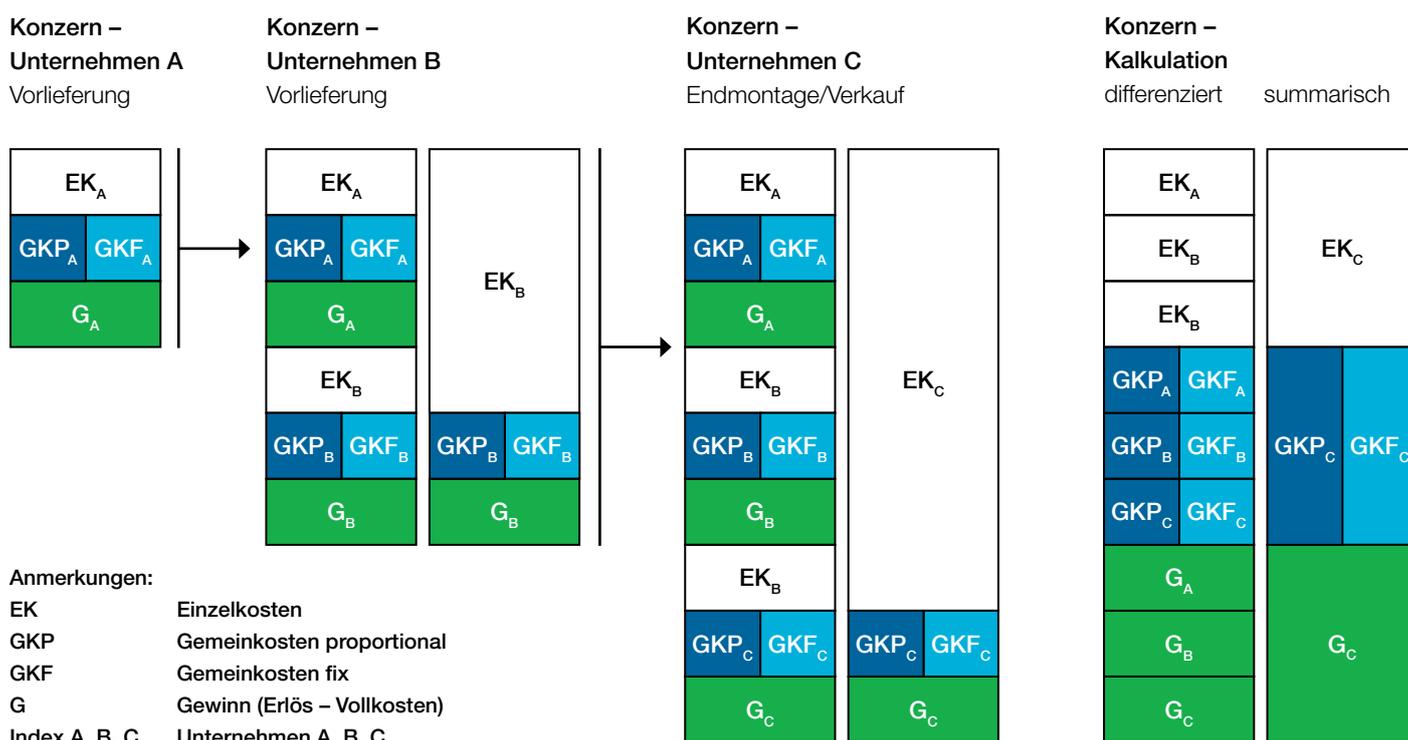
Im Rahmen der integrierten Konzernsteuerung lassen sich Konzerndeckungsbeitragsrechnungen einfach und flexibel aufbauen:

- Freie Definition der Primäranteile/der Deckungsbeitragsstrukturierung – auch über mehrere Dimensionen
- Mehrperiodische Bestandsführung
- Produktgenaue Zurechnung auch über komplexe Lieferketten
- Leichte Integration mit anderen Steuerungssystemen
- Anbindung an die Konsolidierungslösung IBM Cognos Controller zur Weitergabe der Zwischengewinninformationen
- Frei gestaltbare Analyse
- Komfortabler Einsammelprozess mit Workflow-Unterstützung

#### **Konzernartikelstamm**

Voraussetzung hierzu ist der Aufbau eines Konzernartikelstamms, der mindestens die konzernrelevanten Zwischenprodukte und Endprodukte enthält. Dies stellt ohne Frage Anforderungen an die IT-Infrastruktur, da Produktstämme harmonisiert werden müssen. Allerdings erleichtert die Reduktion der Artikelinformation auf die konzernrelevanten Bestandteile die Integrationsanforderungen erheblich.

## Abbildung 5: „Babuschka“-Effekt



aus Müller, H.: Konzernkostenrechnung – Stand der Diskussion und praktische Lösungsansätze, in: Männel, W. (Hrsg.): Kongreß Kostenrechnung Lauf 1996.

### Nutzen

Mit der Lösung stehen zuverlässige Deckungsbeitragsinformationen zur Steuerung aus Konzernsicht zur Verfügung. Auch die Anforderungen aus handelsrechtlicher Sicht an die Zwischengewinneliminierung können akkurat auch über komplexe Lieferketten abgebildet werden. Im Rahmen der Konsolidierung erfolgt eine korrekte und nachvollziehbare Eliminierung auch im komplexen Umfeld.

## 4.6 Konzernrisikomanagement

### Herausforderung

Die Krise hat es gezeigt: Potenzielle Risiken müssen permanent und systematisch beobachtet und gegebenenfalls frühzeitige Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Einige Konzerne sind da deutlich besser aufgestellt als andere. Ein Grund hierzu mag in der Gestaltung des Risikomanagementsystems liegen.

Dabei reicht die Unterstützung eines lediglich auf die Einzelunternehmung bezogenes Risikomanagementsystems nicht aus. Die Herausforderung besteht nicht darin, die Einzelunternehmensrisiken einfach zu verdichten. Es geht darum, aus den Einzelrisiken relevante Konzernrisikoubersichten zu erstellen und diese dann zu steuern. Drei Risikoklassen sind zu berücksichtigen:

- Einzelrisiken sind aus Konzernsicht nicht relevant. Diese Risiken können herausgefiltert werden.
- Einzelrisiken können auch aus Konzernsicht kritisch werden. Diese sind unverändert in das Konzernrisikomanagementsystem zu übernehmen.
- Bestimmte Einzelrisiken stellen isoliert kein Problem dar. Sie können aber in der Kombination mit Risiken anderer Tochterunternehmen kritisch werden. Hierzu sind Gruppierungsmechanismen zu nutzen, um die Abhängigkeiten identifizieren zu können.

### **Umsetzung**

In der Konzernsteuerung werden alle Risiken der Tochtergesellschaften zusammengeführt. Dies ist zunächst einmal eine Liste einheitlich gruppierter Risiken. Hinzu kommen die vereinbarten Maßnahmen, sodass eine Brutto- und Nettobetrachtung möglich ist. Dies kann webbasiert oder per Datenladeprozess erfolgen. Hier kann schon schwellwertbasiert eine Filterung auf den Konzern beeinflussende Risiken vorgenommen werden.

### **Alternative Bewertungsverfahren**

Eine Bewertung kann entweder einfach nach Schadens- und Eintrittswahrscheinlichkeit oder anhand eines beliebig umfangreichen Planungsmodells vorgenommen werden. Über eine Monte-Carlo-Simulation kann eine Value-at-Risk-Ermittlung vorgenommen werden.

### **Maßnahmensteuerung**

Daneben können konzernbezogene Anpassungsmaßnahmen gesteuert werden. Dies ist insbesondere dann wichtig, wenn die Maßnahmen der Töchter das Konzernrisiko nicht adäquat steuern. Zur Steuerung der Maßnahmen können diverse Methoden wie Meilensteine, Projektverfolgung und Abweichungsrechnungen eingesetzt werden.

### **Nutzen**

Die systematische Verarbeitung von Risiken gewährleistet die Früherkennung wesentlicher konzernrelevanter Risiken. Die enge Verzahnung mit der Planung schafft eine Basis, die Risiken in Bezug auf die potenziellen Gefährdungen besser und umfangreicher einschätzen zu können. Das integrierte Maßnahmen-Controlling ermöglicht das aktive Eingreifen in die primär einzelunternehmensbezogene Risikosteuerung. Simulationsmöglichkeiten erlauben eine nachvollziehbare Einschätzung der Auswirkungen auf den Gesamtkonzern.

## **4.7 Konzernliquiditätssteuerung**

### **Herausforderung**

Die Liquiditätssteuerung ist auf Konzernebene ein komplexes Thema, da hier eine Vielzahl von Systemen der Töchter zeitkritisch nahezu in Echtzeit zusammengeführt werden müssen.

### **Zeitliche Ebenen**

Es müssen dabei die verschiedenen zeitlichen Ebenen betrachtet werden. Die kurzfristige Finanzdisposition basiert in der Regel auf einem rollenden Zeithorizont. Die größte Herausforderung besteht in der auf Tagesebene operierenden Finanzdisposition. Über die Vorscheurechnungen der Tochterunternehmen muss ein möglicher Liquiditätsengpass nicht nur erkannt, sondern gegebenenfalls durch parallel frei werdende finanzielle Mittel einer Schwestergesellschaft ausgeglichen werden – vorausgesetzt diese Transaktionen der beiden Unternehmen können gemeinsam betrachtet werden.

Bedingungslose Vereinheitlichung ist dabei kaum die richtige Lösung. Denn wie auch in den anderen Konzernsteuerungsteilsystemen ist bei der Liquiditätssteuerung hohe Flexibilität zu betrachten.

### **Umsetzung**

Der skizzierte Beteiligungsspeicher ist entsprechend granular aufgebaut, sodass er Zahlungsbewegungen auf Tagesbasis aufnimmt. Die Tochtergesellschaften spielen ihren Finanzstatus ein, ermitteln auf dieser Basis die prognostizierten Zahlungsströme und hinterlegen gegebenenfalls Kommentare und manuelle Anpassungen (z. B. bei kurzfristigen Zahlungsverchiebungen).

Veränderungen werden auf Tagesebene konzernweit aktualisiert. Der Konzern und alle Töchter sind jederzeit über den aktuellen Finanzstatus und kurzfristige Zahlungsflüsse informiert.

Über das Netting können die Zahlungsströme abgeglichen und, wenn inhaltlich möglich, saldiert werden. Dabei werden Währungsumrechnungen berücksichtigt.

### **Nutzen**

Eine einheitliche konzernweite Lösung reduziert den Konzernliquiditätsbedarf zum Teil drastisch, da der jeweilige Liquiditätsstatus transparent zur Verfügung steht. Dadurch können teure Zwischenfinanzierungen oder Währungskosten umgangen werden. Durch die Verbindung mit anderen Bausteinen, wie z. B. der Finanzplanung und -simulation können Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung direkt in ihrer Auswirkung auf den Liquiditätsstatus des Gesamtkonzerns abgeschätzt werden.

## 5. Die Prozesssteuerung

### Herausforderung

Die Prozesse im Bereich der Konzernsteuerung sind aufgrund der Vielzahl der Beteiligten und der inhaltlichen Prozessschritte in der Regel komplex. Um hier zu jedem Zeitpunkt den Überblick zu behalten, werden alle Teilbereiche über eine Prozesssteuerung verwaltet.

### Umsetzung

Diese beinhaltet zunächst die Prozessverwaltung des Einzelprozesses. Z. B. im Rahmen der Planung der einzelne User Zugriff auf die für ihn relevanten Planungsmasken, kann diese bearbeiten und freigeben. Personen, die daran anschließend eine Überarbeitung oder Freigabe vornehmen sollen, erhalten entsprechende Rechte und können die Planung zurückweisen oder ebenfalls freigeben. Alle Schritte können über einen Monitor jeweils detailliert nachvollzogen werden.

Es ist auch möglich, einen Planungskalender für den Teilprozess zu hinterlegen, den der Benutzer entsprechend sehen kann. E-Mail-Benachrichtigungen bei Zeitüberschreitung oder der Veränderung des jeweiligen Status sind ebenfalls wichtige Hilfsmittel der Prozesssteuerung.

Neben der Prozessverwaltung des Einzelprozesses ist es darüber hinaus wichtig, den Zusammenhang zwischen den verschiedenen Teilprozessen herzustellen, insbesondere dann, wenn zeitliche oder inhaltliche Abhängigkeiten gegeben sind, wie beispielsweise bei der Konsolidierung der Planung. Hier müssen zunächst die Planzahlen valide und freigegeben sein, bevor diese im Konsolidierungsprozess konsolidiert und für die weitere Bearbeitung freigegeben werden können.

Über entsprechende übergreifende Statusberichte kann sich der jeweilige Prozessverantwortliche zu jedem Zeitpunkt einen aktuellen Überblick verschaffen.

## 6. Die Auswertungsebene

### Herausforderung

Die aufbereiteten Konzerndaten müssen einer Vielzahl von Anwendern mit weitreichenden Auswertungsanforderungen bereitgestellt werden. Hierbei sind die unterschiedlichen Aufgabenprofile zu berücksichtigen. Im Rahmen der Auswertungsebene gibt es mehrere wesentliche Aufgabenbereiche:

- **Die Arbeitsberichte für die Fachabteilung:** Das Standardberichtsweisen, wie es für die tägliche Arbeit benötigt wird, muss auf die unmittelbaren Bedürfnisse der Aufgabenstellung ausgerichtet werden. Hierbei darf zwischen der Verarbeitung und der Auswertung kein Zeitversatz auftreten. Die Auswertungsmöglichkeiten müssen schnell und flexibel sein, um auch auf Ad-hoc-Anfragen zeitnah reagieren zu können.
- **Das Managementberichtsweisen:** Hierbei sind in der Regel im Wesentlichen vordefinierte Übersichten die Ausgangsbasis für weitergehende Standardberichte, die jeweils einen schnellen Überblick über die wichtigsten Kennzahlen erlauben. Dabei werden meist Informationen aus verschiedenen Unternehmensbereichen benötigt, sodass das Berichtsweisen flexibel unterschiedliche Datenquellen verbinden können muss.

Die sich daraus ergebenden Anforderungen sind:

- Die universelle Berichts- und Analyseplattform muss gleichermaßen hohe Formatierungsanforderungen wie die schnelle und einfache Analyse und Berichterstellung ermöglichen.
- Daneben müssen auch Eingaben (z. B. Werte, Anpassungen oder Kommentare) systemunabhängig möglich sein.
- Die Informationen müssen in der jeweils gewünschten Weise an den Endbenutzer kommuniziert werden. Die Informationen können beispielsweise in Form einer E-Mail mit anhängendem Bericht, per Portal, per Mobilgerät (z. B. Blackberry), integriert in ein Office-Dokument etc. zur Verfügung gestellt werden.

## Umsetzung

Die Datenbasis für alle Berichts- und Analyseanforderungen der Konzernsteuerung ist TM1. Dort stehen sowohl die Einzelgesellschaftsinformationen des Beteiligungsspeichers, die im Rahmen der Funktionsbausteine erarbeiteten Informationen sowie auch die konsolidierten Informationen aus dem Konsolidierungssystem sofort für die Auswertung zur Verfügung.

Zum Einsatz kommt die bewährte IBM Cognos Business Intelligence Plattform. Damit können alle Anforderungen auf einer einheitlichen Plattform abgedeckt werden. Dabei ist auch die weitverbreitete Tabellenkalkulation unmittelbar eingebunden. Diese kann als Masken- und Berichtsgenerator direkt verwendet werden, um webbasierte Anwendungsoberflächen zu erstellen.

Alle Funktionalitäten können über ein Webportal erreicht werden. Dabei ist auch die Integration der Inhalte in ein bereits bestehendes Intranetportal möglich. Abhängig von den Anforderungen des jeweiligen Users sind unterschiedliche Verarbeitungsfunktionalitäten und Berichtsinhalte freigeschaltet.

## Nutzen

Es wird eine zentrale Auswertungssicht für alle Anwender der Konzernsteuerung bereitgestellt, in der die Ergebnisse aller Konzernfunktionen dargestellt werden. Hierbei stehen aufgabenspezifische Werkzeuge für hoch formatiertes Reporting, freie Analysen, Office-Integration und mobile Informationsverarbeitung zur Verfügung.

Für ein übergreifendes Management-Reporting können die Informationen der Konzernsteuerung mit anderen Informationen im Unternehmen verknüpft werden.

Es werden alle Berichtsanforderungen von der Ad-hoc-Analyse bis zum hoch formatierten Abschlussberichtswesen mit Kommentierung unterstützt.

## 7. Empfehlungen zur Umsetzung

Es wurde ein Gesamtszenario beschrieben, das wichtige Aufgaben der Konzernsteuerung adressiert. Eine wichtige Frage betrifft die Art und Weise der Umsetzung. Anders als bei klassischen ERP-Systemen soll die Empfehlung gegeben werden, Konzernsteuerung nicht als Gesamtprojekt in einem Schritt umzusetzen, sondern einen Fahrplan über einen längeren Zeitraum festzulegen mit überschaubaren Schritten, die relativ schnell zu ersten Ergebnissen führen. Für die Vorgehensweise sprechen folgende Argumente:

- Der Anteil der operativ ausgerichteten Aufgaben ist deutlich kleiner als bei den auf Einzelunternehmen bezogenen ERP-Systemen. Berichts- und Analyseanforderungen überwiegen. Dies erfordert in der Regel auch mehr Flexibilität beim Einsatz.
- Die Lösungsvorschläge sind noch nicht so lange etabliert wie bei Funktionen auf ERP-Ebene. So sind beispielsweise Kostenrechnungsverfahren in Einzelunternehmen bereits in den 50 Jahren konzipiert worden. Der Konzern ist hingegen erst recht spät in den Mittelpunkt konzeptioneller Diskussionen gelangt. Zwar lassen sich die Anforderungen aus Konzernsicht hier häufig ableiten, es sind jedoch Besonderheiten zu beachten.
- Die Schnittstellenanforderungen variieren durch Veränderungen im Konsolidierungskreis häufig erheblich, sodass Standardisierungsbestrebungen wesentlich schwerer durchzusetzen sind.

Eine wichtige Voraussetzung ist die Gestaltung eines Fahrplans (Roadmap) zur Ausgestaltung der Konzernsteuerung. Welche Informationsnutzer sollen adressiert werden? Welche Themen sind relevant? Wo ergeben sich besondere Integrationsanforderungen? Welche gravierenden strukturellen Änderungen stehen in den nächsten Jahren an?

Ein möglicher Fahrplan könnte wie folgt aussehen:

- Die inhaltliche Harmonisierung in Bezug auf externe und interne Berichtsanforderungen sollte im Vorfeld durchgeführt worden sein. Dies stellt einen eher konzeptionellen Schritt dar. Harmonisierung bedeutet nicht unbedingt, dass auf kalkulatorische Bestandteile verzichtet werden muss. Es sollte allerdings eine permanente Abstimmbarkeit zwischen beiden Welten möglich sein.

- Die klassischen Verfahren zur Erstellung des Konzernabschlusses bilden den Anfang. In Bezug auf die Umsetzung sind die meisten Konzerne bereits recht weit. Allerdings sollten Systemscheidungen im Hinblick auf die Gesamtlösung kritisch hinterfragt werden. So sind diverse Lösungen am Markt, die ausschließlich auf externe Fragestellungen ausgerichtet sind und sich nur sehr begrenzt für Management-Berichterstattung eignen. Es sollte ein klares Verständnis in Bezug auf die Harmonisierung externer und interner Abrechnungen bestehen.
- Parallel zur Konzernkonsolidierung sollte mit dem Aufbau des Beteiligungsspeichers begonnen werden. Die zentrale Datenhaltung ist die Voraussetzung für eine Dezentralisierung der zwischenbetrieblichen Abstimmung.
- Ein folgender Schritt kann die Konzernplanung sein. Diese basiert in den meisten Fällen auf den Strukturen der Managementkonsolidierung. Hier ist allerdings zu überprüfen, inwieweit auf aggregierten Elementen geplant werden kann, um den Planungsaufwand zu reduzieren. Auch sind Überlegungen einzubeziehen, inwieweit Konzepte zur rollenden Planung Anwendung finden sollen.
- Die Liquiditätssteuerung stellt den nächsten Schritt dar. Die mittelfristige Planung kann meistens schon die relevanten Liquiditätsgrößen ableiten. Bei der kurzfristigen Steuerung werden hingegen eigenständige Fragestellungen bearbeitet.
- Unabhängig von der Planung kann ein Konzernrisikomanagement aufgebaut werden. Allerdings kann die Transparenz verbessert werden, wenn auf Planungs- und Vorschaugrößen zurückgegriffen werden kann.
- Ebenfalls weitgehend unabhängig von den anderen Teilsystemen kann das Beteiligungsmanagement eingeführt werden.
- Die Konzerndeckungsbeitragsrechnung ist für Konzerne von Bedeutung, die komplexe Lieferbeziehungen haben. Die Vereinheitlichung der Produktstrukturen kann ein aufwendiger Prozess sein.

Im Performance Management ist es von hoher Bedeutung, schnelle erste Erfolge präsentieren zu können. Dies wird durch die sukzessive Einführung erreicht.

## 8. Zusammenfassung

Die umfassende funktionale Unterstützung einer Konzernsteuerung ist ohne Frage sehr anspruchsvoll. Nur wenige Softwareunternehmen nehmen sich deswegen dieser Fragestellung in umfassender Weise an. IBM sieht hier die Notwendigkeit, die Themen im Rahmen eines Gesamtkonzepts umzusetzen.

Eine hohe Integration der Teilfunktionen ist hierbei entscheidend, um nicht mit vielen Speziallösungen konzeptionelle Sackgassen zu schaffen. Mit IBM Cognos stehen alle Werkzeuge für eine effektive und flexible Unterstützung bereit.

### IBM Cognos Business Analytics

Mit IBM Cognos Business Analytics bieten wir Ihnen eine erstklassige Software sowie Services in den Bereichen unternehmensspezifische Planung, Konsolidierung, Berichtswesen und Analyse. Unternehmen sind damit in der Lage, ihre Leistung im Hinblick auf operative und finanzielle Ziele zu planen, zu kommunizieren und zu analysieren. IBM Cognos-Lösungen führen Technologien, Analyseanwendungen, Best Practices und ein umfangreiches Netzwerk von Partnern zusammen. Auf diese Weise erhalten Kunden eine offene, anpassungsfähige und umfassende Steuerungslösung. Mehr als 23.000 Kunden in über 135 Ländern weltweit arbeiten mit IBM Cognos-Lösungen.

### Weitere Informationen

Besuchen Sie unsere Website unter:

[ibm.com/cognos/de](http://ibm.com/cognos/de)

Gerne können Sie uns auch per Telefon oder E-Mail kontaktieren:

Telefon: +49 (0) 69 6645-7325

E-Mail: [cgndemkt@de.ibm.com](mailto:cgndemkt@de.ibm.com)



---

© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen

IBM Österreich  
Obere Donaustraße 95  
1020 Wien  
[ibm.com/at](http://ibm.com/at)

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
[ibm.com/ch](http://ibm.com/ch)

Gedruckt in Deutschland  
Februar 2010  
All Rights Reserved

IBM, das IBM Logo und [ibm.com](http://ibm.com) sind Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Sind diese und weitere Markennamen von IBM bei ihrem ersten Vorkommen in diesen Informationen mit einem Markensymbol (® oder ™) gekennzeichnet, bedeutet dies, dass IBM zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieser Informationen Inhaber der eingetragenen Marken oder der Common-Law-Marken (common law trademarks) in den USA war. Diese Marken können auch eingetragene Marken oder Common-Law-Marken in anderen Ländern sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Verweise in diesen Informationen auf Websites anderer Anbieter werden lediglich als Service für den Kunden bereitgestellt und stellen keinerlei Billigung des Inhalts dieser Websites dar. Das über diese Websites verfügbare Material ist nicht Bestandteil des Materials für dieses IBM Produkt. Die Verwendung dieser Websites geschieht auf eigene Verantwortung.

Microsoft, Windows, Windows NT und das Windows-Logo sind Marken der Microsoft Corporation in den USA und/oder in sonstigen Ländern.



Please Recycle