

Finanzreporting

Implikationen für den Aufsichtsrat



Dr. Michael Beyer, Director Board Advisory Services, FAS, Berlin; Thomas Haugg, Director Corporate Performance Management, FAS, Stuttgart

Ein wesentlicher Prozess, der originär in die Überwachungspflicht des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses fällt, ist der Rechnungslegungsprozess. Eben auf diesen wird sogar im Wortlaut der einschlägigen aktienrechtlichen Regelung

Bezug genommen. Die Herausforderung – auch in der Besetzung der Aufsichtsratsgremien – liegt bei Weitem nicht nur auf der betriebswirtschaftlichen Seite in Bezug auf Bilanzierung, Konsolidierung, Controlling etc. Vielmehr ist auch ein technisches Verständnis vorteilhaft und gelegentlich unentbehrlich, damit die erhaltenen Informationen sachgerecht bewertet werden können. Schwächen in den Prozessen und Systemen sorgen nicht nur für ein fehleranfälliges Reporting, sondern müssen oftmals von zusätzlichen und zeitintensiven Kontrollen begleitet werden. Die gestiegene Erwartungshaltung der Interessengruppen sowie der Öffentlichkeit zur sorgfältigen Kontrolle sowie die verschärften Anforderungen an Kompetenz und Haftung, geben Anlass, den Rechnungslegungsprozess nicht nur von der betriebswirtschaftlichen, sondern auch von der technischen bzw. systemseitigen Perspektive zu beleuchten.

I. Einleitung

In den letzten Jahren hat der Druck auf die Finanzabteilungen und involvierte Einheiten stetig zugenommen. Dies ist zum einen bedingt durch immer neue regulatorische Anforderungen. Darunter fallen zum Beispiel Themen wie IFRS16, Country-by-Country Reporting oder ESEF, um nur einige zu nennen. Zum anderen sind die Anforderungen an Zeit und Qualität gewachsen. Die Daten sollen detaillierter und am besten real-time zur Verfügung stehen. Dies ist auch bedingt durch die sich schnell wechselnden Rahmenbedingungen in einem weltweit instabilen Umfeld. Eine Planung, die vor drei Monaten aufgestellt wurde, kann heute schon bedeutungslos sein.

Darüber hinaus – ohne dies in vorliegendem Beitrag vertiefen zu wollen – wachsen die Reportingpflichten auch in Bereichen, die nicht originäre Finanzthemen sind. Beispielhaft ist hier die Nachhaltigkeit zu nennen, zu der es eine Vielzahl an Regelungen seitens der CSR und ESG gibt

oder die stetige Fortentwicklung des Compliance-Reportings.

Für den Aufsichtsrat stellt sich in Anlehnung bzw. in Verlängerung des organisationsweiten Finanzreportings die Frage, wie verlässlich und aktuell die ihm vorgelegten Informationen sind. Mit dem nötigen Verständnis für die implementierten Systeme und Prozesse kann und sollte der Aufsichtsrat auch auf Schwachstellen hinweisen und seiner Rolle als kompetenter Berater des Vorstands gerecht werden.

Mit dem Fokus auf das Rechenwerk, befasst sich der Rechnungslegungsprozess¹ beziehungsweise dessen Inhalte mit folgenden Aspekten:

- der Erfassung laufender Geschäftsvorfälle,
- der Bestimmung von Parametern für die vorbereitenden Abschlussbuchungen,
- der Erstellung von Handelsbilanzen I,

INHALT

- I. Einleitung
- II. Status quo und Risiken
 1. Datensilos
 2. Manuelle Prozessschritte
 3. Erstellung der Berichte
- III. Moderne und integrierte Finanzsysteme
 1. Single source of truth
 2. Auditierbarkeit
 3. Reportingfunktionalitäten
 4. Digitalisierung
- IV. Würdigung durch den Aufsichtsrat
- V. Der Umstieg und seine Risiken
- VI. Fazit

Keywords

Auditierbarkeit; Digitalisierung; Finanzsysteme; Rechnungslegungsprozess; Reporting

- der normkonformen Bemessung der Ausschüttungen,
- der Währungsumrechnung,
- der Ausübung abschlussbezogener Wahlrechte und Beurtei-

¹ Vgl. Beyer/Heyd, BOARD 1/2015, S. 7.

lungsspielräume mit dem Ziel der Aufstellung einer Handelsbilanz II,

- der Konsolidierung sowie
- der Erstellung eines normkonformen Konzernabschlusses.

II. Status quo und Risiken

1. Datensilos

Oftmals kann die vorhandene Systemlandschaft diese Anforderungen gar nicht oder nur sehr unzureichend erfüllen. Entscheidend dabei ist vor allem die Tatsache, dass in den letzten Jahren häufig Datensilos innerhalb der einzelnen Organe der Finanzabteilung entstanden sind. Group Accounting, Controlling, die Steuerfunktionen und Treasury arbeiten auf unterschiedlichen Plattformen und die Daten müssen immer wieder hin- und hergeschoben werden. Dies führt teilweise dazu, dass aus dem Accounting- und Controllingssystem unterschiedliche Werte für Bilanz- und GuV-Positionen berichtet werden. Um dies zu verhindern wurden in der Vergangenheit umfangreiche, teils manuelle Checks in die Prozesse eingebaut. Nichtsdestotrotz kommt es immer wieder vor, dass falsche bzw. widersprüchliche Daten intern und extern berichtet werden. Dies zieht sich bisweilen in das Reporting an den Aufsichtsrat durch.

2. Manuelle Prozessschritte

Neben den manuellen Abgleichen zwischen den Systemen müssen auch innerhalb der einzelnen Plattformen immer noch sehr viele Schritte manuell durchgeführt werden. Speziell in den Bereichen Inter Company-Abstimmung oder Berichtserstellung werden die Möglichkeiten der Digitalisierung bei weitem noch nicht ausgenutzt. Diese Tatsache führt dazu, dass Prozesse unnötig in die Länge gezogen werden und die Mitarbeiter nicht für Analysetätigkeiten zur Verfügung stehen. Genau diese Tätigkeiten bieten aber dem Management und

dem Aufsichtsrat den eigentlichen Mehrwert. Letztendlich ist auch dieser Punkt wieder mit verantwortlich für das Berichten von falschen Zahlen und steht einem real-time Reporting im Weg.

3. Erstellung der Berichte

Wenn man sich den Prozess der Berichtserstellung genauer anschaut, werden weitere Risiken offenkundig. Sowohl beim internen, wie auch beim externen Reporting besteht häufig keine technische Verknüpfung zwischen dem System und dem letztendlichen Bericht. Dies bedeutet, dass die Daten aus dem System extrahiert und dann nochmal manuell in einem Excel- oder PowerPoint-Dokument bearbeitet werden. Somit besteht für den Berichtsempfänger – hier mit dem Fokus auf den Aufsichtsrat – keine Sicherheit, dass die Daten nicht noch einmal manuell bearbeitet wurden. Darüber hinaus steigt dadurch auch wieder das Risiko, dass die verschiedenen Berichtsempfänger unterschiedliche Auswertungen erhalten.

III. Moderne und integrierte Finanzsysteme

1. Single source of truth

Viele der aufgezeigten Probleme lassen sich durch den Einsatz moderner Finanzsysteme und dem Aufsetzen von stringenter Prozesse verhindern. Dies haben auch die Softwareanbieter erkannt und setzen vermehrt auf vollintegrierte Plattformen, die die Möglichkeiten der Digitalisierung aufnehmen. An vorderster Front steht dabei das Ziel ein „Single source of truth“ zu schaffen. Dahinter steht das Konzept, dass sämtliche finanzrelevanten Daten auf einer Plattform bearbeitet und berichtet werden. Egal ob der Ist-Abschluss erstellt wird, das nächste Budget geplant wird oder die Verrechnungspreise analysiert werden – alles passiert auf einer Plattform. Somit ist sichergestellt, dass es nur

eine Wahrheit gibt und dieselben Daten an alle Berichtsempfänger verteilt werden. Darüber hinaus können dadurch viele manuelle Eingriffe eliminiert werden und die Auswertungen schneller und mit deutlich weniger Fehlern geliefert werden. Die gewonnenen Ressourcen können beispielsweise in Analysen allokiert werden und Controlling stärker auf den Steuerungsimpuls und weniger auf Kontrollaktivitäten ausgelegt werden.

2. Auditierbarkeit

Ein weiterer wichtiger Aspekt moderner Finanzsysteme ist die durchgehende Auditierbarkeit. Der komplette Weg der Daten von dem Upload aus den Vordaten, über das Korrigieren und Konsolidieren bis hin zu der Erstellung der Berichte wird protokolliert. Es gibt keine Bearbeitung der Daten mehr ohne eine direkte Verbindung zu der Plattform. Selbst das Anpassen der Daten in Excel wird durch eine direkte Anbindung an das Finanzsystem festgehalten. Diese durchgängige Auditierbarkeit verbessert in hohem Maße die Zuverlässigkeit der Daten.

3. Reportingfunktionalitäten

Beim letzten Prozessschritt, dem Erstellen der Reports, spielt dieser Aspekt ebenfalls eine wichtige Rolle. Mit modernen Finanzsystemen können sämtliche Berichtsformen direkt aus der Datenbank heraus befüllt werden. Egal ob Reportingbücher im pdf-Format, Excel- oder PowerPoint-Dokumente, interaktive Dashboards oder der komplette Jahresabschluss – es gibt keinen Grund mehr für manuelle Anpassungen außerhalb der Plattform. Ziel ist es auch hier, möglichst kurzfristig den internen und externen Stakeholdern die korrekten Daten zur Verfügung zu stellen.

4. Digitalisierung

Die Digitalisierung bietet viele weitere Möglichkeiten die Prozesse weiter zu automatisieren bzw. die Datenqualität

zu steigern. Themen wie Robotic Process Automation (RPA) und Predictive Analytics sind in den modernen Finanzplattformen bereits komplett integriert. Damit lassen sich im Bereich Fast Close oder auch im Planungsprozess neue Potenziale heben, wodurch erneut die Daten kurzfristiger und mit einer höheren Aussagekraft berichtet werden können. Speziell Predictive Analytics ist darüber hinaus sehr gut geeignet, um neue Sichtweisen auf zukünftige Entwicklungen und deren Auswirkungen auf den Konzern zu bekommen. Zukünftig wird auch Process Mining eine immer größere Rolle einnehmen. Mit Hilfe dieser Technologie lassen sich verborgene Schwachstellen aufdecken und somit Risiken in den Prozessen beseitigen.

IV. Würdigung durch den Aufsichtsrat

Damit eine kritische und kompetente Würdigung durch den Aufsichtsrat stattfinden kann, sollte dieser oder der relevante Ausschuss fundierte Kenntnisse haben. Exemplarisch dafür dienen folgende Fragen zur Selbstreflexion:

1. Sind die Systeme bekannt? Gibt es also einen guten Überblick über die Systemlandschaft?
2. Aus wie vielen und welchen (Vor-)Systemen setzt sich eigentlich das Rechenwerk rund um das Aufsichtsratsreporting zusammen, welches letztlich ein Bestandteil des Finanzreportings ist?
3. Ist dem Aufsichtsrat bewusst, bei welchen Themen es manuelle Eingriffe bzw. Anpassungen gibt?
4. Wurden an diesen Stellen die Kontrollen engmaschiger gesetzt?

5. Wie aktuell ist der Datenstand der vorgelegten Reportings an den Aufsichtsrat?
6. Kommen die Daten möglichst korrekt/unverfälscht direkt aus dem System? Oder werden sie manuell erstellt und übertragen (z.B. in Word oder PowerPoint)?
7. Sind etwaige Moniten zum Rechnungslegungsprozess bekannt und werden sie bezüglich ihrer Behebung überwacht?
8. Werden sie durch saubere Prozesse behoben oder bestehen durch kurzfristig geschaffene „pragmatische“ Lösungen erneut Risiken?
9. Erachten Sie Ihre Finanz- und Reportingstruktur als „digital auf gutem Stand“ oder haben Sie den Eindruck, dass es viele Schnittstellen und manuelle Eingriffe gibt?
10. Sehen Sie Handlungsbedarf auch aus Ihrer Sorgfaltspflicht heraus, die neben der Überwachung nach dem DCGK auch die Beratung vorsieht?

V. Der Umstieg und seine Risiken

Unternehmen, die sich entscheiden auf eine neue Plattform für die Finanzfunktion zu setzen sollten bei der Auswahl und der Implementierung einige Punkte beachten. In erster Linie ist entscheidend, dass sämtliche Stakeholder in den Prozess mit einbezogen werden. Dazu zählen die einzelnen Abteilungen im Finanzbereich und die IT, aber auch die Geschäftsführung und der Aufsichtsrat als Berichtsempfänger. Nicht zu vergessen sind die exter-

nen Stakeholder, wie zum Beispiel die Wirtschaftsprüfer. Ein Fehler, der häufig begangen wird, ist die Fokussierung auf die aktuelle Situation und die daraus abzuleitenden Anforderungen. Der Aufbau einer neuen Finanzplattform ist aber eine strategische Entscheidung für die nächsten fünfzehn bis zwanzig Jahre. Daher muss berücksichtigt werden, wohin sich der Konzern in den kommenden Jahren entwickeln will. Eine falsche Entscheidung an der Stelle kann den Konzern viel Geld kosten und die Potenziale aus der Digitalisierung ungenutzt lassen. Gerade jetzt, da viele Softwareanbieter sich neu aufstellen, gilt es die Chance zu nutzen und den Finanzbereich technologisch für die Zukunft aufzustellen.

VI. Fazit

Einer der wesentlichen Prozesse in Bezug auf die Überwachung durch den Aufsichtsrat oder den Prüfungsausschuss ist der Rechnungslegungsprozess. Bei diesem stellen sich unweigerlich auch Fragen im Hinblick auf die Finanzbeziehungsweise Systemarchitektur, da Aspekte wie Medienbrüche, Schnittstellen oder manuelle Eingriffe mit besonderem Augenmerk überwacht werden müssen. Zwar geschieht dies operativ nicht durch den Aufsichtsrat, dennoch wird ihm ein Verständnis für den Prozess und dessen Schwächen bei der Erfüllung seiner Sorgfaltspflicht helfen. Dadurch lassen sich beispielsweise mit dem Vorstand Themen wie Aktualität und Qualität der Daten fundiert diskutieren und Entscheidungen des Vorstands in Bezug auf die Modernisierung der Finanzarchitektur oder der Digitalisierung der Finanzprozesse besser nachvollziehen.