
Artikelserie

Financials

Lieber Leser,

auch im Finanzwesen gilt:

Die besten Lösungen reifen im Austausch mit den klügsten Köpfen.

Die Finanzabteilung ist mittlerweile eine schlagkräftige Organisation, die Anforderungen der Fachbereiche umsetzt. Aber noch ist der Transformationsprozess nicht abgeschlossen. Als Serviceeinheit im Unternehmen leistet die Finanzabteilung einen wichtigen Beitrag zur Unternehmenssteuerung. Neu hinzugekommen ist die Anforderung, die Fachabteilungen bei der Umsetzung ihrer Strategien nachhaltig zu unterstützen. Um diesen Wünschen Rechnung zu tragen, investiert die Finanzorganisation in vereinheitlichte Verfahren, vereinfachte Prozesse, bündelt Ressourcen und verlagert Arbeiten in Service Center. Heute präsentiert sich das Finanzwesen als schlagkräftige Businessseinheit hin zum Dienstleister der Unternehmensbereiche. Der CFO ist heute Businesspartner der operativen Fachbereiche, der aktiv Entscheidungen vorbereitet und mitgestaltet. Hierzu muss er die Finanzprozesse laufend an die Strategie und das sich wandelnde Umfeld anpassen sowie über die IT-Landschaft hinweg die nachhaltige Wertschöpfung transparent machen. Aufgrund der Zunahme an Gesetzesvorschriften zur Unternehmensführung und eines aggressiven globalen Wettbewerbs sind Unternehmen auf eine solide Unterstützung für eine präzise Rechnungslegung und die flexible Einführung innovativer Geschäftsprozesse angewiesen. Zahlreiche Unternehmen müssen ihren Jahresabschluss nach den neuen internationalen Rechnungslegungsstandards (International Financial Reporting Standards, IFRS) vorlegen. Dieser Standard wird die Qualität des Rechnungswesens auf lange Sicht verbessern. Kurzfristig ergeben sich jedoch erhebliche Probleme, da aufgrund zahlreicher Umstellungswahlrechte eine Vergleichbarkeit nur mit Einschränkung gewährleistet ist. Der Teufel steckt im Detail. Nicht nur die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz werden von IFRS betroffen sein – auch bei der Bemessung des Cashflows werden sich zu Teil Änderungen ergeben. Wenn es gelingt, die Kennziffern aussagekräftiger zu machen und die nachhaltige Profitabilität eines Unternehmens präziser darzustellen, wird sich das auf den Unternehmenswert auswirken. Unsere Kernkompetenz ist die Geschäftsprozessoptimierung und Systemintegration für Finanzlösungen. In den Bereichen Business Intelligence, Strategic Enterprise Management und Enterprise Resource Planning ist es unser oberstes Ziel die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden nachhaltig zu stärken.



KLUGE + PARTNER

Eines unserer Prinzipien ist es, in jedem Beratungsprojekt die hohen Erwartungen unserer Kunden zu übertreffen. Wir konzentrieren alle Anstrengungen darauf, von unseren Kunden als zuverlässigen, professionellen und solider Partner wahrgenommen zu werden, der Finanzlösungen optimal auf die branchenspezifischen Managementanforderungen ausrichtet, so dass sich unsere Kunden auf Ihr eigentliches Geschäft konzentrieren können. Wir legen besonderen Wert auf ein gesundes Verhältnis zwischen dem praktischen Nutzen von Informationen und dem Aufwand für deren Aufbereitung und Erstellung. Das Vorhaben "Modernisierung des Finanzreportings" steht unter einem signifikanten zeitlichen Druck und beherrscht die Tagesordnung der Finanzvorstände. Unternehmen des gehobenen Mittelstands sind hiervon in besonderer Hinsicht betroffen. Gerade sie verfügen einerseits über eine sehr geringe Ressourcenausstattung, sehen sich aber andererseits mit steigenden Reportinganforderungen durch den Kapitalmarkt oder zumindest die Banken konfrontiert. Ein wirkungsvolles Instrument zur Erhöhung der Reportingfähigkeit bei begrenzter Ressourcenausstattung sind vordefinierte Konsolidierungs- und Reportinglösungen. Hierdurch lassen sich die Implementierungszeiten gegenüber konventionellen Einführungen nachhaltig verkürzen. Die nachhaltige Verankerung praxiserprobter Konsolidierungs- und Reportingprozesse lässt sich somit deutlich schneller realisieren.

FINANCIALS

- **Accounting**
- **Supply Chain Management**
- **Corporate Governance**
- **Performance Management**
- **Financial Analytics**
- **Cash&Treasury Management**

Ein weltweit einheitlicher Bilanzstandard bietet Vorteile - wenn er nationale Besonderheiten berücksichtigt. Doch genau das werde im Regelwerk IAS ignoriert, monieren Deutschlands Familienunternehmen. Das IAS-Fachgremium erarbeitet Standards, die dafür sorgen sollen, dass die Bilanzen von Unternehmen aus verschiedenen Ländern besser und schneller vergleichbar werden. In der Tat klingt die Maßgabe für IAS 32 für Familienunternehmer alles andere als harmlos: Sämtliche Anteile, die an das Unternehmen zurückgegeben werden können, ohne dass das Unternehmen sich dem verweigern kann, sind als Fremdkapital einzustufen. Dies betrifft alle Gesellschafteranteile. Je kleiner jedoch die Eigenkapitalquote, umso schwerer fällt es den Unternehmern, bei Banken an günstige Kreditkonditionen heranzukommen.

Die internationale Vergleichbarkeit, erklärtes Ziel der IASB in London, werde durch die Regel zudem nicht verbessert sondern praktisch unmöglich gemacht, wettern die Gegner des Standards, der GmbH & Co KGs, KGs und OHGs gleichermaßen trifft. Zusätzlich problematisch wird die Bilanzierungsregel durch ihren Marktwert-Passus:

Auch wenn ein Unternehmen nicht an der Börse notiert ist, müssen die Anteile stets nach dem Marktwert beurteilt werden. Dieser lässt sich zwar annähernd anhand der Gewinnentwicklung festmachen, die Crux für den Konzern ist aber, dass im Falle einer positiven Unternehmensentwicklung die Belastung durch die als Fremdkapital deklarierten Anteile steigt. Ein Beispiel dazu: Ein Unternehmen verfügt über 100 Millionen Euro Eigenkapital. Der Wert der Unternehmensanteile muss durch die Marktwert-Klausel aber nach guten Geschäftsjahren um 200 Millionen Euro taxiert werden. Durch seine Rückkaufverpflichtung hat das Unternehmen nun ein Problem in Form einer kräftigen Unterdeckung beim Eigenkapital. In der Bilanz müsste die Ziffer mit minus 100 Millionen Euro ausgewiesen werden. Entwickelt sich das Geschäft des Unternehmens weiterhin gut, wird die Summe des negativen Eigenkapitals weiter steigen - ein unsinniger Effekt, der die tatsächliche Geschäftsentwicklung umkehrt.

Die Hoffnung der Betroffenen ruht nun auf einem Änderungsvorschlag des IASB zum IAS 32, der es Personengesellschaften ermöglichen soll, Eigenkapital in ihrer IFRS-Bilanz zu zeigen. Der Vorschlag ist nicht unproblematisch und stößt in vielen Ländern auf Kritik - eine Umsetzung ist daher alles andere als sicher. Branchenexperten bezweifeln, dass es im kommenden Jahr bereits zu einer Lösung kommt. Beim Abschluss 2007 droht damit vielen Personengesellschaften derselbe Ärger wie in diesem Jahr. Viele Unternehmen wollen und müssen heute ihre Kosten senken. Gefordert sind daher Lösungen für die Integration des Finanzwesens in das Tagesgeschäft, eine schnellere Abrechnung mit Kunden, die Verringerung des gebundenen Kapitals und eine höhere Transparenz. Flexibilität und Stärke eines Unternehmens hängen nicht nur vom Geschäftsmodell ab. Auch die Fähigkeit, alle Finanzströme präzise zu steuern, ist von großer Bedeutung. Großen Handlungsbedarf gibt es aktuell im Kreditmanagement. Zuverlässige Bewertungen von Kunden werden immer wichtiger. Auch beim Aufbau der Forderungsmanagementservices bewährt sich die Methode der kleinen Schritte. Mit einem klaren strategischen Ziel vor Augen sollten Unternehmen ihre Finanzprozesse in präzise aufeinander abgestimmten Schritten optimieren. Die Kreditwürdigkeitsprüfung mit der Feststellung der Bonität eines Unternehmens ist nicht neu. Doch haben die neuen Kreditregeln nach Basel II eine zusätzliche Dimension erhalten. Neben der rein finanziellen Risikoeinschätzung kommt eine qualitative Bewertung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und der Qualität des Managements hinzu. Auch reichen die rein quantitativen Kennzahlen des Unternehmens wie die Jahresabschlüsse nicht aus, externes Kapital zu erhalten. Die Aufbereitung der üblichen Bilanzkennzahlen wird als selbstverständlich vorausgesetzt, um überhaupt Gespräche mit Kapitalgebern führen zu können.

Hinzu kommen Leistungsvergleiche mit gleichartigen Unternehmen sowie ein Einblick in die Stärken und Schwächen der Branche. Unabdingbar ist die Selbstverpflichtung der Geschäftsleitung zur Einhaltung der Regeln des Corporate Governance Kodex.

Die zunehmende Globalisierung hat für multinationale Konzerne teilweise erhebliche Änderungen zugeführt. Betroffen davon sind auch die Finanzprozesse der Unternehmen. Aufgabe der Finanzfunktion als Serviceeinheit ist diesen strategischen Wandel zu unterstützen. Das Thema Risikomanagement wird immer wichtiger für Unternehmen da Risiken direkte Auswirkung auf Unternehmensziele haben können. Sarbanes-Oxley-Act (SOX) bietet vielfältige Ansatzpunkte zur Optimierung der eigenen Prozesse und Kontrollstrukturen. Auch der gehobene Mittelstand möchte freiwillig seinen Jahresabschluss nach IAS/IFRS, vor allem internes und externes Rechnungswesen harmonisieren. Zudem verspricht sich der Mittelstand Zugang zu neuen Finanzquellen. Strategic Enterprise Management® ist ein Prozess, der es Ihrem Unternehmen ermöglicht ihre Strategie einfach und transparent zu definieren und zu validieren (Strategie – Map, Balance Scorecard).



us mit den klügsten Köpfen. Deshalb treffen wir uns mit unseren Kooperationspartnern regelmäßig zu Best Practice Gesprächsrunden. Zu den Themen gehören zum Beispiel Koordinierung von Projekten zur Neugestaltung des Finanzwesens, neue Methoden der Unternehmenssteuerung, Prozessoptimierung, Forecasting, Risikomanagement, Compliance und Human Resources Im Finanzwesen. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit ist die Leistung des Managements gefragt, um das Unternehmen auf Kurs zu halten. Die zentrale Herausforderung an die Manager ist die Steuerung auf Basis von betriebswirtschaftlichen Zahlen und Fakten.

Entgegen der viel vertretenen Meinung geht es bei der neuen Art der Rechnungslegung gemäß der Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften nicht darum, ein Unternehmen nach außen hin gut darzustellen, sondern eine Fair Value Bewertung mehr zu betonen. Wer sein Unternehmen gegenüber den Banken optimal nach den Richtlinien von Basel II positioniert, erhält einfacher Kredite oder günstigere Konditionen. Denn die Banken kalkulieren risikomäßig, was im Zweifelsfall eine höhere Unterlegung mit Eigenkapital bedeutet.



KLUGE + PARTNER

Wie immer ist der Kredit abhängig von Ihrer Bonität und diese wiederum spiegelt sich in Ihrem Rating wider. Zur Vervollständigung des klassischen Finanzwesens gehört ein BI-Tool. Mit Hilfe einer solchen Business Intelligence Lösung, die in den meisten Fällen auf einer OLAP (Online Analytical Processing) Technologie basiert, können nicht nur die harten Faktoren aus der Buchhaltung gesamtheitlich dargestellt werden, sondern darüber hinaus auch die weichen Faktoren wie z.B. das Know-how transparenter gemacht werden. Durch einen detaillierten Aufbau der Planungs- und Prognoseprozesse erhalten Sie einen umfassenden Einblick in die Kosten und die Rentabilität Ihres Unternehmens. Mehr freie Finanzmittel machen Unternehmen im operativen Geschäft beweglicher.

Die Anforderungen an die Transparenz der Berichterstattung sind in den letzten Jahren gestiegen. Dies bezieht sich zunächst auf die Abschlüsse, also das Zahlenwerk. Durch Best-Practice-Betrachtungen können Sie eigene Strukturen und Prozesse effizienter gestalten und neue Ideen generieren. Eine optimierte Financial Supply Chain, so die Meinung vieler Business Analysten, kann das Niveau des Nettoumlaufvermögens eines Unternehmens um bis zu 25% senken. Einmalige Verbesserungen reichen jedoch nicht aus. Vielmehr geht es darum, die Finanzketten kontinuierlich an die Geschäftsstrategie anzupassen. Der Jahresabschluss ist und bleibt eine der wesentlichen Informationsquellen für Investoren und Management. Seine Erstellung muss gesetzlichen Anforderungen genügen und wird von einem Abschlussprüfer testiert. Um es Investoren zu erleichtern, den Shareholder Value des Unternehmens abzuleiten, der auf zukünftigen Ertrags- und Rentabilitätserwartungen basiert, gehen viele Unternehmen dazu über, die Abschlüsse nach den internationalen Rechnungslegungsvorschriften zu veröffentlichen. Das setzt eine parallele Rechnungslegung nach mehreren Rechnungslegungsvorschriften (local GAAP, IAS/US GAAP) voraus.

REGULATIONS

- **Basel II**
- **MAK**
- **SOX**
- **SEPA**
- **Mifid**

Oft scheitern Projekte daran, dass sie nur an der IT selbst ausgerichtet werden. Sie orientieren sich nicht an den abzulösenden Prozessen und Menschen, welche die Abläufe leben. Folglich steckt der Teufel mitunter im Detail – genau genommen im einzelnen Prozess. Eine der Kernkompetenzen von K+P ist die Prozessberatung und Systemintegration für Finanzlösungen zur Steuerung von Unternehmensgruppen und Konzernverbänden.



KLUGE + PARTNER

Unsere Berater bündeln detailliertes, branchenspezifisches Prozeß- und System-know-how. Die Bedeutung und Funktion von Enterprise Resource Planning Systemen hat sich in den vergangenen Jahren geändert. Während des Internet-Booms wurden sie vielfach als obsole- te, abgeschlossene Backend-Systeme abgestempelt. Heute dagegen stehen sie für Themen wie Integration in ein IT-Umfeld, Effizienzsteigerung, Performance und Ergebnisse für Kern- geschäftsabwicklung. Heute zeigt sich mehr denn je: nur mit Hilfe erstklassig konfigurierter ERP-Systeme sind Unternehmen in der Lage, ihren Value – Finanzen, Wissen der Mitarbei- ter – zu verwalten. Die Umsetzung komplexer Konsolidierungs- und Konzernreportingszena- rien erfolgt bei unseren Kunden in erster Linie mit der SAP®-Komponente Business Consoli- dation (SEM-BCS) bzw. SAP EC-CS. In Abhängigkeit von den Gegebenheiten unserer Kun- den arbeiten wir auch mit Lösungen wie Kunden arbeiten wir auch mit Lösungen wie Hyperion Financial Management oder MIS.

Als Ihr Businesspartner unterstützen wir Sie bei der Festlegung Ihrer Strategie, indem wir mit Ihnen zusammen die finanziellen Auswirkungen unterschiedlicher Szenarien klar herausar- beiten und die Operationalisierung mit Ihnen vorantreiben. Weiterhin vereinfachen und opti- mieren wir mit Ihnen Budgetierungsprozesse, Risikomanagement, sowie die Fokussierung auf Ihr profitables Wachstum.

Seit 20 Jahren sind wir als Know-how Broker bei der Besetzung von Projekten etabliert. Professionell, Individuell und fair. Unsere Consulter arbeiten pragmatisch an der Nahtstelle zwischen Business und Technologie.

Unsere Tätigkeitsfelder Financial Services, Real Estate Management, HighTech Industry und Business Solutions decken ein breites Spektrum ab. Dabei nutzen wir konsequent die Syn- ergien zwischen diesen Bereichen. Sie profitieren von unserer durchweg hohen Marktdurch- dringung, unserer flächendeckenden Präsenz und der langjährigen Erfahrung unserer Bera- ter.

Beste Grüsse aus Darmstadt

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte:

Bernd Kluge, K+P Consulting GmbH, 64289 Darmstadt, Bad Nauheimer Straße 4, Telefon: 06151-73475-110, Telefax: 06151-73475-500, Mobil: 0171-6442226 E-Mail: bernd.kluge@kluge-partner.de