

Rolle des Controllings im Spannungsfeld internes und externes Reporting

**19. Stuttgarter Controller-Forum
21. September 2005**

Werner Fleischer

**Bereichsleiter Konzerncontrolling
Österreichische Elektrizitätswirtschafts-AG (Verbundgesellschaft)**





Inhaltsübersicht

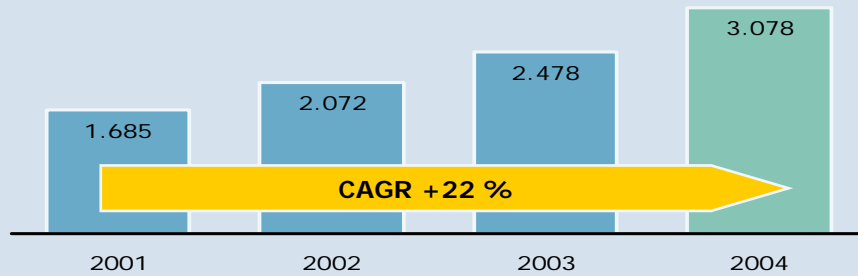
- 1 VERBUND in Kennzahlen**
- 2 Harmonisierung des Rechnungswesens**
- 3 Gründe für die Harmonisierung**
- 4 Voraussetzungen für die Harmonisierung**
- 5 Hindernisse für die Harmonisierung**
- 6 Rollenwandel des Controllers als Folge der Harmonisierung**
- 7 Harmonisierung des internen und externen Reporting im VERBUND-Konzern**
- 8 Resümee**



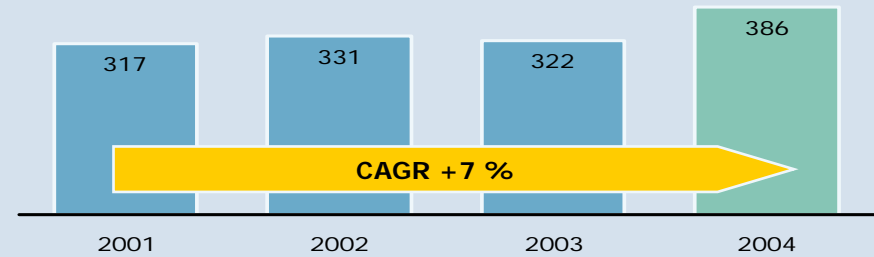
1 VERBUND in Kennzahlen (1)



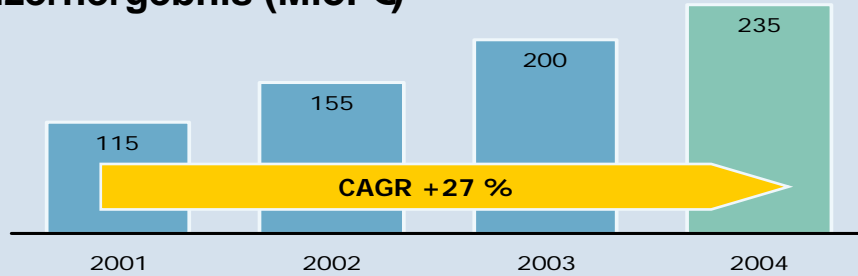
Umsatzerlöse (Mio. €)



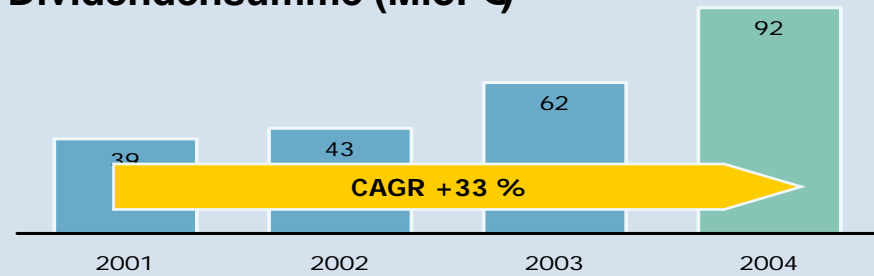
Operatives Ergebnis (Mio. €)



Konzernergebnis (Mio. €)



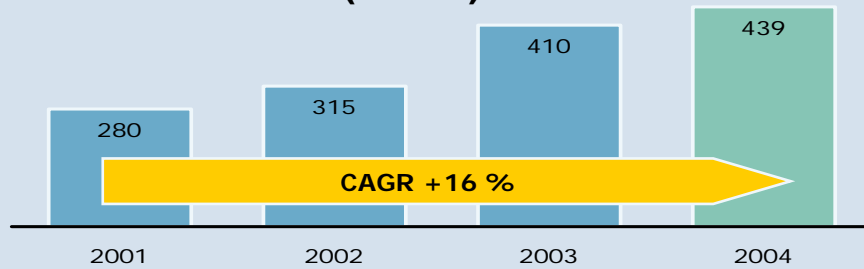
Dividendensumme (Mio. €)



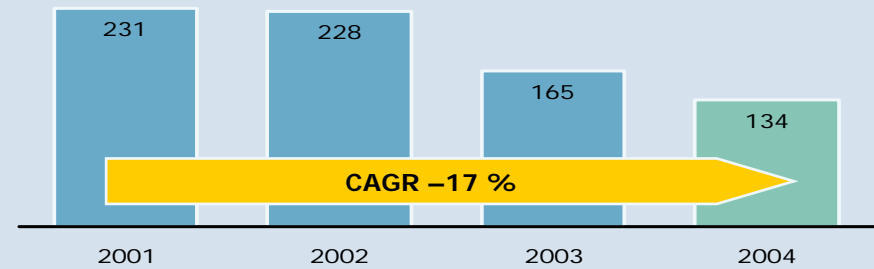


1 VERBUND in Kennzahlen (2)

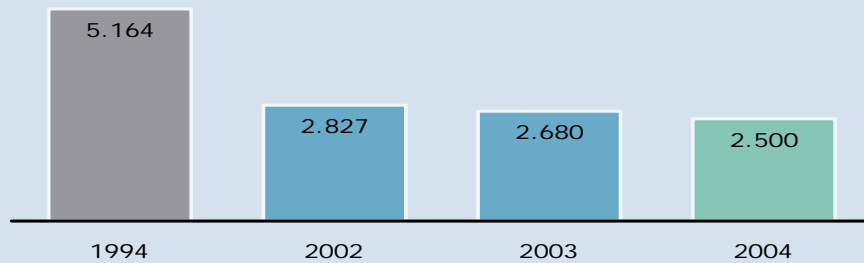
Operativer Cash-flow (Mio. €)



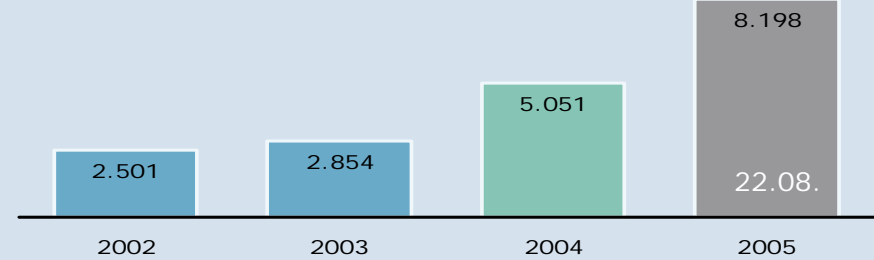
Net Gearing (%)



Mitarbeiterzahl



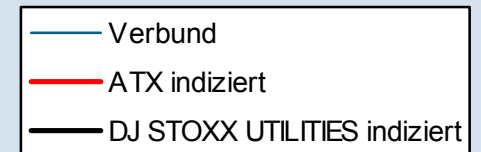
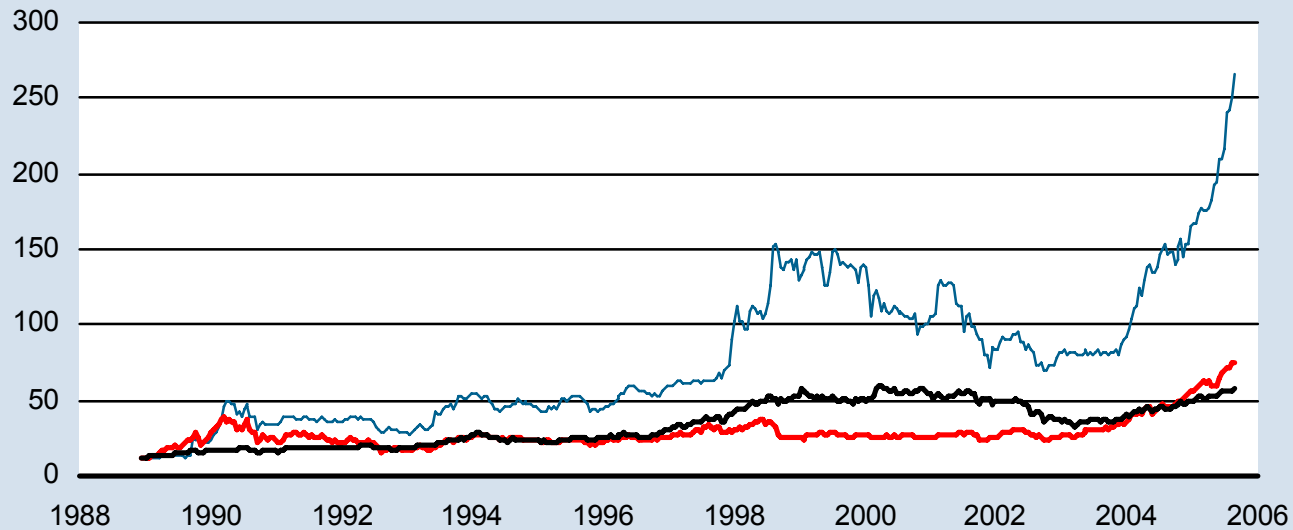
Börsenwert (Mio. €)



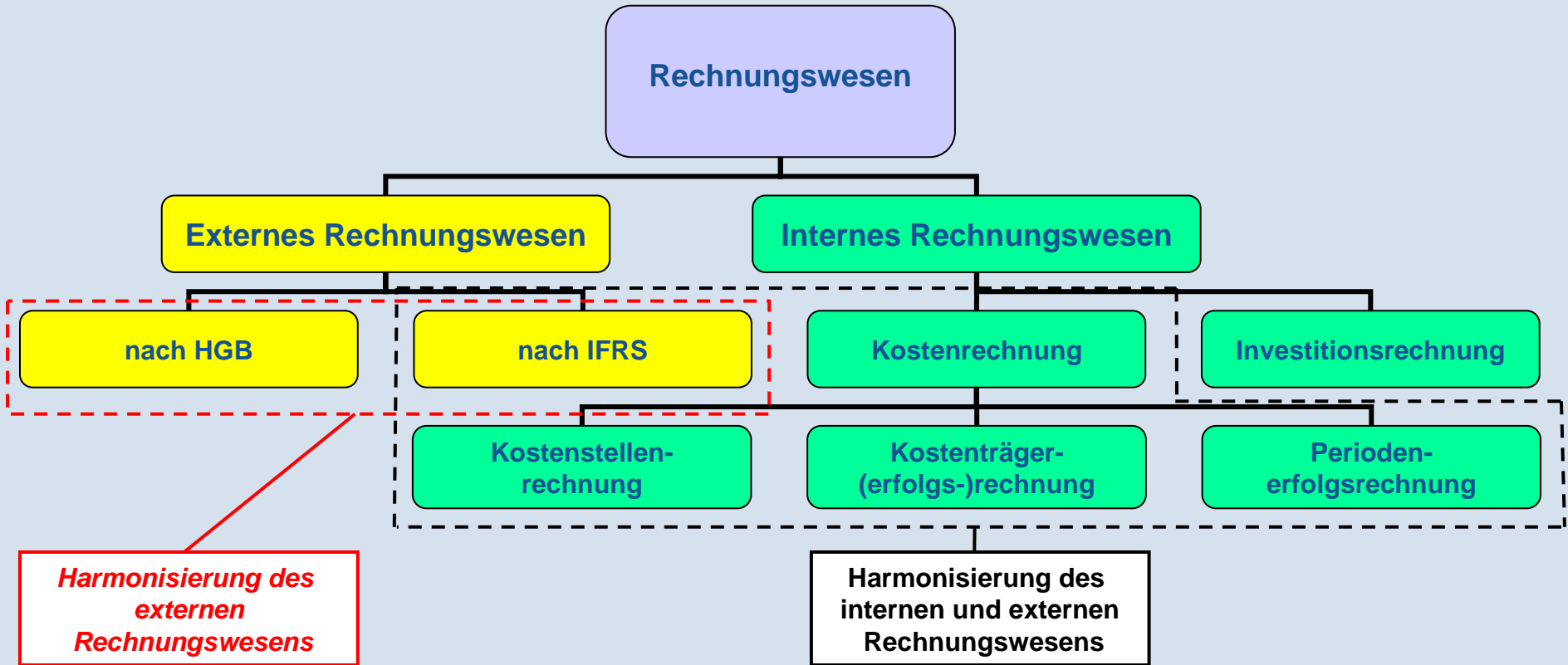


1 VERBUND in Kennzahlen (3)

Aktienkurs (€)



2 Harmonisierung des Rechnungswesens





3 Gründe für die Harmonisierung

3.1 Internationalisierung

3.2 Finanzmarktorientierung

3.3 Homogenität der Information

3.4 Value Based Management

3.5 Segmentberichterstattung

**3.6 Synergieeffekte zwischen Controlling
und Rechnungswesen**

3.7 Fair Value-Orientierung der IFRS





3.1 Internationalisierung

- ▶ **Die Aktivitäten von Unternehmen in Ländern mit unterschiedlichen Rechnungslegungsstandards verstärken den Trend zur Harmonisierung**
- ▶ **Die Kommunikation zwischen Konzernunternehmen in verschiedenen Ländern wird erleichtert**
- ▶ **Die deutliche Trennung in externes und internes Rechnungswesen ist außerhalb des deutschsprachigen Raums kaum verbreitet**





3.2 Finanzmarktorientierung

- ▶ **Das auf die Steuerung des Unternehmens ausgerichtete interne Rechnungswesen muss an die Erfordernisse des Kapitalmarkts angepasst werden**
- ▶ **Die Adressaten der Finanzinformation erwarten Informationen nach international einheitlichen und vergleichbaren Standards**
- ▶ **Die Erwartungshaltungen der Finanzmärkte müssen als Steuerimpulse auch an das interne Rechnungswesen weitergegeben werden**





3.3 Homogenität der Information

- ▶ In der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis hat sich eine Trennung in externe (pagatorische) und interne (kalkulatorische) Ergebnisrechnung herausgebildet
- ▶ Diese Trennung führt beim Management häufig zu Interpretationsschwierigkeiten und Zielkonflikten
- ▶ Diese Trennung führt auch zu Doppelarbeiten
- ▶ Es liegt daher nahe, ein Unternehmen durchgängig nach einheitlichen Prinzipien zu steuern



3.4 Value Based Management



- ▶ **Die Steuerungsgrößen des Value Based Management basieren grundsätzlich auf Daten des externen Rechnungswesens**
- ▶ **Die externen Empfänger der Value Management-Informationen erwarten Daten, die**
 - **konsistent mit Daten des externen Rechnungswesens sind und**
 - **auf geprüften Abschlüssen basieren**





3.5 Segmentberichterstattung

- ▶ **Die Segmentberichterstattung muss nach internen Steuerungsgesichtspunkten aufgestellt werden („Management Approach“)**
- ▶ **Die Wahl von Segmenten muss sich damit auch an Kategorien des internen Rechnungswesens („Business Units“) orientieren**
- ▶ **Interne Steuerungsaspekte gewinnen damit Bedeutung für das externe Rechnungswesen**



3.6 Synergieeffekte zwischen Controlling und Rechnungswesen (1)



- ▶ **Durch die Harmonisierung von externem und internem Rechnungswesen können signifikante Synergien erzielt werden, z.B. durch**
 - Vereinfachung der Informationssysteme
 - Reduktion des Reportingaufwands
 - einheitliche Berichte an das Top Management und damit Reduktion des Überleitungs- und Erklärungs-aufwands



3.6 Synergieeffekte zwischen Controlling und Rechnungswesen (2)



- ▶ Die Erzielung von Synergien setzt eine weitgehende organisatorische Zusammenfassung der Bereiche Controlling und Rechnungswesen voraus



Die Synergieeffekte werden jedoch durch die zunehmende Komplexität der internationalen Rechnungslegungsstandards kompensiert





3.7 Fair Value-Orientierung der IFRS

- ▶ Die zunehmende Fair Value-Orientierung der IFRS (IFRS 3, IAS 36, IAS 39) setzt eine stärkere Harmonisierung von Controlling und Rechnungswesen voraus
- ▶ Business Planning und Unternehmensbewertung werden damit integraler Bestandteil der Bilanzierung nach IFRS



Der IFRS-Abschluss ist jedoch sowohl von amortisations-rechnerischen als auch von kapitaltheoretischen Einflüssen geprägt



4 Voraussetzungen für die Harmonisierung



4.1 Organisatorische Voraussetzungen

4.2 Know-how-Voraussetzungen

4.3 Systemtechnische Voraussetzungen

4.4 Prozessorientierte Voraussetzungen



4.1 Organisatorische Voraussetzungen



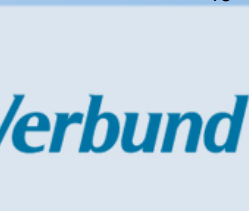
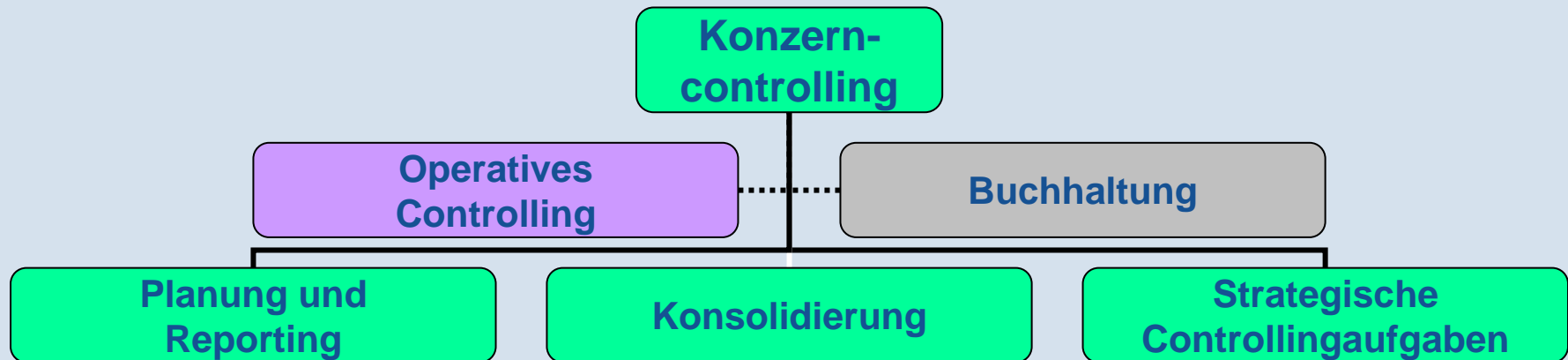
- ▶ **Zusammenführung von Controlling, Rechnungswesen und Unternehmensbewertung unter einheitlicher Leitung**
- ▶ **Dadurch direkter Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen allen Funktionsträgern in einem Controlling-system**



Auf Grund von Know-how-Defiziten oft nicht kurzfristig umsetzbar



Organisation des Controllings im VERBUND-Konzern





4.2 Know-how-Voraussetzungen

- ▶ **Das Controlling hat sich im deutschsprachigen Raum stark auf die Steuerung interner Prozesse fokussiert**
- ▶ **Darstellung der finanziellen Lage nach außen im Bereich des Rechnungswesens und des IR-Management**
- ▶ **Im Controlling Verbesserung der Rechnungswesenkenntnisse, insbesondere auf dem Gebiet internationaler Rechnungslegungsstandards, notwendig**





4.3 Systemtechnische Voraussetzungen

- ▶ Die Harmonisierung setzt eine systemtechnische Integration der Buchhaltungs-, Planungs- und Konsolidierungssoftware voraus
- ▶ Die in vielen Unternehmen noch getrennt geführten transaktionalen Systeme werden diesem Anspruch nicht mehr gerecht
- ▶ Die Weiterentwicklung von transaktionalen Systemen zu Data Warehouses ist unabdingbar





4.4 Prozessorientierte Voraussetzungen

- ▶ **Informationen für interne Steuerungsprozesse müssen kurzfristig zur Verfügung stehen**
- ▶ **Ist-Abschlüsse nach IFRS müssen daher jeweils kurz nach Monatsende zur Verfügung stehen („Fast Close“)**
- ▶ **Ist- und Plandaten nach IFRS müssen nach den gleichen Prinzipien zusammengeführt werden**



5 Hindernisse für die Harmonisierung



5.1 Entwicklung der IFRS als Hindernis

5.2 Volatilität der Ergebnisse als Hindernis

5.3 Pflichtabschluss nach HGB als Hindernis





5.1 Entwicklung der IFRS als Hindernis

- ▶ **Die Steuerungszwecke des internen Rechnungswesens setzen konsistente Abrechnungsprinzipien voraus**
- ▶ **Die starke Dynamik der IFRS steht diesem Prinzip entgegen**
- ▶ **Die Festlegungen Externer (z.B. des IASB) beeinflussen die controllingrelevanten Steuerungssysteme**
- ▶ **Die Durchbrechung des Kongruenzprinzips durch Buchungen direkt in das Eigenkapital unter Umgehung der Gewinn- und Verlustrechnung widerspricht den Prinzipien der internen Steuerung**





5.2 Volatilität der Ergebnisse als Hindernis

- ▶ Die IFRS zeigen eine zunehmende Fair Value-Orientierung (IFRS 3, IAS 36, IAS 39)
- ▶ Die Ermittlung von Fair Values basiert auf der Diskontierung künftiger Zahlungsströme
- ▶ Schon geringe Änderungen der Berechnungsparameter führen zu starken Ergebnisauswirkungen
- ▶ Diese Volatilität steht im Widerspruch zu der im internen Rechnungswesen angestrebten Ergebnisstetigkeit bzw. Normalisierung
- ▶ Ein Ausklammern von bewertungsbedingten Effekten gefährdet jedoch das Harmonisierungsziel





5.3 Pflichtabschluss nach HGB als Hindernis

- ▶ Die derzeit noch gültigen Regelungen des HGB/öHGB stehen einer vollständigen Harmonisierung entgegen
- ▶ Im HGB/öHGB dominieren die Zahlungsbemessungsfunktion und das Vorsichtsprinzip
- ▶ Eine weitgehende Nutzung von Wahlrechten im HGB ermöglicht bereits heute eine Harmonisierung von HGB- und IFRS-Abschlüssen, z.B. bei
 - außerplanmäßigen Abschreibungen (Impairment)
 - bei Abfertigungs- und Pensionsrückstellungen



6 Rollenwandel des Controllers als Folge der Harmonisierung (1)



- ▶ **Aneignung/Vertiefung und ständige Aktualisierung von IFRS-Wissen**
- ▶ **(Mit-)Verantwortung für die externe Rechnungslegung nach IFRS**
- ▶ **Im Idealfall Zusammenführung von Controlling und Rechnungswesen unter einheitlicher Leitung**
- ▶ **Umstellung aller steuerungsrelevanten Informationen auf IFRS-Standards**



6 Rollenwandel des Controllers als Folge der Harmonisierung (2)



- ▶ **Zusammenführung von Plan- und Ist-Daten in Data Warehouses**
- ▶ **Zeitnahe Monatsabschlüsse („Fast Close“)**
- ▶ **Bereitstellung von Planungsdaten für die Fair Value-Ermittlung in der externen Rechnungslegung**



7 Harmonisierung des internen und externen Reporting im Verbund-Konzern



- ▶ Einführung der IAS/IFRS für den Konzernabschluss (1996/97)
- ▶ Zusammenführung von Controlling und Rechnungswesen unter einheitlicher Leitung (1999)
- ▶ Verwendung von IFRS-Daten als Standard im Konzernreporting (1999)
- ▶ Einführung von Monatsabschlüssen (1999)
- ▶ „Fast Close“ mit signifikanter Verkürzung des Zeitraums für die Erstellung des geprüften Jahresabschlusses (1999 und 2000)
- ▶ Zusammenführung von Ist- und Plan-Daten nach den gleichen Grundsätzen in SAP BW (2003/04)



8 Resümee



- ▶ **Eine Reihe von Gründen spricht für die Harmonisierung des internen und externen Reporting**
- ▶ **Die Harmonisierung des internen und externen Reporting führt zu einem Rollenwandel des Controllers mit einer entsprechenden Erweiterung seiner Aufgaben**
- ▶ **Die starke Dynamik und zunehmende Komplexität der IFRS kann jedoch die positiven Effekte der Harmonisierung des internen und externen Reporting gefährden**

