

**Nur eine umfassende IT-Lösung stellt eine solide Basis für eine ordnungsmässige Konzernbuchführung sowie eine effiziente und kostengünstige Erstellung von Konzernabschlüssen dar.**

---

ANDREA ZANETTI

CLAUDIA BEIER

---

# IT-GESTÜTZTE KONZERN-FINANZBERICHTERSTATTUNG

## State of the Art

### 1. EINLEITUNG

Konzerne setzen für die Aufbereitung ihrer finanziellen Berichterstattung Softwareprodukte (Konsolidierungssoftware oder Excel) ein. Dabei sind viele Lösungen in fachlicher und technischer Hinsicht nicht mehr auf dem neusten Stand und vermögen aus Sicht des *internen Kontrollsystems (IKS)* die gestellten Anforderungen nicht bzw. nicht vollständig zu erfüllen. Einige Konzerne beschäftigen sich deshalb mit der Ablösung bzw. dem *Redesign* ihrer bestehenden Konsolidierungslösung.

Anfangs der 1990er Jahre wurden durch einige Softwarehersteller die Konsolidierungsfunktionalitäten *fix* programmiert. Entsprechend mussten Erweiterungen der Funktionalitäten durch teure Zusatzprogrammierungen realisiert werden.

In der Zwischenzeit haben sich die sogenannten *frei parametrisierbaren* Softwareprodukte am Markt durchgesetzt. Dies nicht zuletzt, weil derartige Produkte für den Anwender wesentlich flexibler sind. So können Funktionalitäten erweitert werden, ohne dass in den Sourcecode der Programme eingegriffen werden muss.

Die frei parametrisierbaren Softwareprodukte bergen aber erhebliche Risiken im Zusammenhang mit deren Einführung und dem laufenden Betrieb in sich. Sie können nur bei absolut professioneller Parametrisierung effizient und erfolgreich eingesetzt werden.

Im Folgenden zeigen wir auf, welche Punkte bei der Einführung, der Überprüfung des Ist-Zustandes oder dem Redesign einer Konsolidierungs- und Reportingsoftware zu beachten sind.

Wir beleuchten folgende Punkte:

→ Anforderungen an eine Konsolidierungssoftware; → Umfang der zu verarbeitenden Informationen; → Parametrisierung der Software und deren Dokumentation; → Projekt-Meilensteine bei der Einführung einer Konsolidierungs- und Reportingsoftware; → Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten; → Implementierungspartner; → Fazit.

### 2. ANFORDERUNGEN AN EINE KONSOLIDIERUNGS SOFTWARE

Auf dem Markt werden verschiedene Standardsoftwareprodukte unter der Bezeichnung Konsolidierungssoftware angeboten. Die Bezeichnung ist jedoch etwas irreführend. Die Softwareprodukte können nach deren Erwerb nicht direkt zur Erstellung von Konzernabschlüssen genutzt werden. Meist sind diese Softwareprodukte *leer* und müssen vor der erstmaligen Nutzung parametrisiert werden. Dies bedeutet, dass der Konzernkontenplan, die gewünschten Auswertungen sowie die erforderlichen Rechenregelalgorithmen nach den individuellen Bedürfnissen eines Konzerns in die Software eingebaut bzw. angepasst werden müssen.

Sowohl bei der erstmaligen Anschaffung als auch bei einer Ersatzbeschaffung einer Konsolidierungs- und Reportingsoftware müssen die fachlichen Anforderungen sehr sorgfältig, in Abhängigkeit der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse des Implementierungspartners, mehr oder weniger detailliert und umfassend definiert werden. Dabei ist die Fachabteilung Konzernrechnung gefordert, ihre Vorstellungen über den erwarteten Leistungsumfang abschliessend



ANDREA ZANETTI,  
DIPL. WIRTSCHAFTSPRÜFER,  
CEO, ZANETTI &  
PARTNERS AG,  
ZÜRICH,  
A.ZANETTI@  
ZANETTPARTNERS.CH



CLAUDIA BEIER,  
ZUGELASSENE REVISIONS-  
EXPERTIN, DIRECTOR,  
ZANETTI & PARTNERS AG,  
ZÜRICH,  
C.BEIER@  
ZANETTPARTNERS.CH

### Abbildung 1: MINDESTINHALT PFLICHTENHEFT FÜR SOFTWAREANFORDERUNGEN

#### Stufe Einzelgesellschaft

- Webbasierte Online-Dateneingabe und/oder automatische Übernahme der Einzelabschlussdaten aus den Vorsystemen
- Frei definierbarer Kontenrahmen
- Erfassungsmasken für das vollständige Formularset nach dem Rechnungslegungsstandard des Konzerns (inkl. Textangaben)
- Umfassende Plausibilitätsprüfungen der erfassten/eingelese-  
nen Daten
- Verwaltung von Steuersätzen für die automatische Berechnung und Buchung der latenten Steuern
- Verwaltung von Prozentsätzen für die automatische Eliminierung von Gewinnspannen (z. B. Vorratsvermögen usw.)
- Automatische Währungsumrechnung von Einzelabschlüssen in fremder Währung in eine oder mehrere Konzernleitwährung(-en), inklusive detailliertem Ausweis der Währungsrücklage
- Automatisierter Abstimmungsprozess der konzerninternen Beziehungen
- Automatische Berechnung und Buchung des Cashflow Statements
- Automatische Saldovorträge in die Folgeperioden
- Umfassende Auswertungsmöglichkeiten

#### Konzernebene

- Automatische Berechnung der Beteiligungsverhältnisse und daraus abgeleitet den Vorschlag der Einbezugsmethode (voll, quotal, at-equity, non)
- Automatische Buchung des Summenabschlusses und der Konsolidierungsmassnahmen sowohl für den rechtlichen Konzernabschluss als auch für die Segment- und Managementberichterstattung
- Automatische Buchung des Cashflow Statements sowie des Eigenkapitalnachweises, inklusive Erst- und Endkonsolidierungsvorgänge
- Automatische Berechnung und Buchung der latenten Steuern auf erfolgswirksamen und -neutralen Konsolidierungsmassnahmen
- Erstellung der Steuerüberleitung (IFRS)
- Konsolidierung von Anhangsangaben
- Umfassende Plausibilitätsprüfungen der konsolidierten Werte
- Umfassende Standardauswertungen im Sinne von detaillierten Nachweisen pro Position
- Flexible Gestaltung der individuellen Auswertungen, inklusive Darstellungen für den Geschäftsbericht
- Automatische Saldovorträge in die Folgeperioden

vorzugeben. Aus Sicht der IT-Abteilung müssen die technischen Voraussetzungen formuliert werden.

Eine Konsolidierungs- und Reportingsoftware ermöglicht die Erstellung von Konzernabschlüssen mit einem sehr hohen Automatisierungsgrad in der Verarbeitung der Daten vom Einzel- zum Konzernabschluss. Ebenfalls ist eine absolut transparente und nachvollziehbare Datenhaltung bei richtiger Parametrisierung sichergestellt. Um die Anforderungen an eine solche Software zu formulieren, muss die Fachabteilung Konzernrechnung ein entsprechendes Pflichtenheft ausarbeiten, welche die in *Abbildung 1* aufgeführten Punkte beinhalten sollte.

Die Software sollte zudem mehrsprachig sein. Weiter muss die Verwaltung von verschiedenen Datenkategorien (Ist-, Vorschau-, Budget- und Planwerte) und unterschiedlichen Perioden (monatlich, quartalsweise usw.) möglich sein. Die Anforderungen aus Sicht des IKS, aus technischer Sicht sowie Fragen betreffend Softwarehersteller, -unterhalt, -wartung usw. müssen ebenfalls im Pflichtenheft enthalten sein. Jeder Konzern muss seine Bedürfnisse sorgfältig analysieren und im Pflichtenheft individuell festhalten.

### 3. UMFANG DER ZU VERARBEITENDEN INFORMATIONEN

Es ist sehr wichtig, dass in einer Konsolidierungssoftware weitestgehend alle Informationen für die finanzielle Berichterstattung nach dem für den Konzern massgebenden Rechnungslegungsstandard enthalten sind. Dadurch kann u. a. sichergestellt werden, dass der Datenbestand in sich konsistent ist. Dies bedeutet, dass nebst Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Spiegeldarstellungen, Eigenkapitalentwicklung, Cashflow Statement, Steuerüberleitung auch weitere Anhangsangaben in der Software implementiert sind. Nur dadurch lassen sich ein entsprechend hoher Automatisierungsgrad in der Verarbeitung der Einzelabschlüsse zu den konsolidierten Darstellungen erreichen und der detaillierte Nachweis der konsolidierten Daten sicherstellen.

*Abbildung 2* stellt einen Ausschnitt einer Fachvorgabe für die gewünschten Auswertungen pro Datenkategorie und Periode dar. Ebenfalls ist ersichtlich, wer die Empfänger der Auswertungen sind.

Diese Fachvorgabe muss vor dem eigentlichen Projektbeginn vollständig vorliegen, damit alle im Projekt involvierten Personen über das Ziel des Projekts informiert sind.

### 4. PARAMETRISIERUNG DER SOFTWARE UND DEREN DOKUMENTATION

Unter dem Begriff *Parametrisierung* wird u. a. das Einbauen von Kontenplänen, Erfassungsmasken und Auswertungen, das Setzen von Rechenregelmechanismen für die automatische Prüfung des Datenbestandes sowie für das Berechnen/ Buchen von Sachverhalten (z. B. Konsolidierungsmassnahmen) in einer Standardkonsolidierungssoftware verstanden.

Bei der Einführung einer Konsolidierungs- und Reportingsoftware kommt der Aufbereitung der Fachvorgaben, den Parametrisierungsarbeiten und der entsprechenden Dokumentation der gesetzten Parameter eine zentrale Bedeutung zu. Da die Zeiträume für die Erstellung der finanziellen Konzernberichterstattung immer kürzer werden, ist darauf zu achten, dass möglichst viele Routineberechnungen und -buchungen automatisch durch das in den Softwareprodukten einzubauende Rechenregelwerk erfolgen. Die sogenannten Customizing- oder Parametrisierungsarbeiten werden in der Praxis üblicherweise durch einen beauftragten Implementierungspartner ausgeführt. Dieser muss über ausgezeichnete betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Konzernrechnungslegung, Rechnungslegungsstandards usw.) verfügen und im Umgang mit dem entsprechenden Softwareprodukt sehr gut vertraut sein.

Damit der Anwender mit den Parametrisierungsarbeiten nicht auf der «grünen Wiese» beginnen muss, bieten einige Softwarehersteller/Implementierungspartner sogenannte *Starter-Kits*, *Blue-Prints* oder *rapid development solutions (RDS)* an. Diese sollen dem Anwender ermöglichen, seine individuelle Lösung auf einem vorhandenen Grundbaustein aufzubauen. Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis nicht sonderlich bewährt, fehlt doch den Fachabteilungen in den Konzernen in der Regel meist die Zeit und Erfahrung, sich mit der erforderlichen Intensität um die Aufbereitung der Fachvorgaben sowie um die Parametrisierungsarbeiten zu kümmern. Andererseits verfügen die Implementierungspartner vielfach nicht über das zwangsweise erforderliche Expertenwissen bezüglich Konzernrechnungslegung und Rechnungslegungsstandards.

Die in der Schweiz gängigsten Rechnungslegungsstandards IFRS und Swiss GAAP FER enthalten klare Vorgaben

bezüglich der geforderten Auswertungen und wie Konsolidierungsmassnahmen zu behandeln sind. Daher ist darauf zu achten, dass eine *vollständig* vordefinierte Template-Lösung als Basis dient und diese auf die individuellen Bedürfnisse angepasst wird. Dadurch werden die Projekte in zeitlicher Hinsicht aber auch bezüglich des Investitions- und Projektrisikos wesentlich berechenbarer.

Zur Parametrisierung der Software zählt auch deren Dokumentation. Die Dokumentation ist ein Bestandteil der Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung [1]. Daher ist es unerlässlich, dass der Dokumentation der Parametrisierung ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt wird. Diesem Punkt wird in der Praxis oftmals zu wenig Beachtung geschenkt. Dies hat zur Folge, dass der Anwender nur unzureichend beurteilen kann, ob die in die Software eingepflegten Rechenregelmechanismen richtig und vollständig definiert sind. Häufig ist dem Anwender nicht bekannt,

Abbildung 2: **AUSGESTALTUNG KONZERNFINANZBERICHTERSTATTUNG SWISS GAAP FER**  
Muster-Konzern

Empfänger <sup>1</sup>		Auswertungsformular	Datenkategorien/ Periodizität <sup>2</sup>				Dokument Nr.
			Ist Werte				
VR	KL		m*	q*	s*	j*	
		Bilanz					1
		Gewinn- und Verlustrechnung					2
		Eigenkapitalentwicklung					3
		Cashflow Statement					4
		Anhangsinformationen:					
		Spiegeldarstellungen Aktiven					5
		Spiegeldarstellungen Passiven					6
		Aufgliederung des Nettoumsatzes (z. B. nach Ländergruppen)					7
		Übriger Betriebsaufwand					8
		Abschreibungen und Amortisationen					9
		Finanzergebnis					10
		Ausserordentlicher Aufwand und Ertrag					11
		Steuern					12
		Ergebnis pro Aktie					13
		Personalvorsorgeeinrichtungen					14
		Offene derivative Finanzinstrumente					15
		Eventualforderungen und -verbindlichkeiten					16
		Verpfändete Aktiven und nicht bilanzierte Leasing-/Mietverbindlichkeiten					17
		Investitionsverpflichtungen und weitere nicht zu bilanzierende Verpflichtungen					18
		Transaktionen mit nahestehenden Personen und Gesellschaften					19
		Übersicht über Konzern- und Beteiligungsgesellschaften					20
		Kennzahlen					21
		usw.					

\* = m = monatlich; q = quartalsweise; s = semesterweise; j = jährlich

<sup>1</sup> VR: Verwaltungsrat/Aufsichtsrat; KL = Konzernleitung

<sup>2</sup> Auch für die Datenkategorien Vorschau, Budget und Planrechnung sind die entsprechenden Angaben zu machen.

Abbildung 3: **MEILENSTEINE, WELCHE VORGEGEBEN WERDEN SOLLTEN**

Meilensteine	Wer
Projektentscheid für die Einführung einer IT-gestützten Lösung zur Konzernberichterstattung	CFO
Festlegung der Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten (für das eigentliche Projekt und den laufenden Betrieb)	CFO/F-Abtlg.
Definition der gewünschten Auswertungen für die rechtlichen und führungsmässigen Konzernabschlüsse pro Datenkategorie (Ist-, Vorschau-, Budget-, und Planrechnungen) und Periode (monatlich, quartalsweise, semesterweise, jährlich)	CFO/F-Abtlg.
Festlegung des Investitionsbudgets	CFO
Zeit- und Personalressourcenplanung	F-Abtlg.
Vertragsabschluss mit dem Implementierungspartner	CFO/F-Abtlg.
Vertragsabschlüsse mit dem Software- sowie gegebenenfalls dem Hardwarelieferanten	IT-Abtlg.
Überarbeitung des Formular-Sets für die Datenerhebung bei den Einzelgesellschaften	F-Abtlg.
Aktualisierung Konzernhandbuch	F-Abtlg.
Vorgaben für die Implementierungsarbeiten für die rechtlichen und führungsmässigen Bereiche der Konzernberichterstattung	F-Abtlg.
Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung des Konzernkontenrahmens	F-Abtlg.
Implementierung der rechtlichen Konzernberichterstattung	IP/F-Abtlg.
Implementierung der führungsmässigen Konzernberichterstattung	IP/F-Abtlg.
Installation Soft- und Middleware, inklusive Bereitstellung Hardware	IT-Abtlg.
Nachfahren des Konzernabschlusses und der führungsmässigen Berichterstattung der Vorperiode(-n) (im Sinne von umfassenden Testarbeiten)	F-Abtlg.
Schulung der Konzerngesellschaften	F-Abtlg.
Online-Anbindung der Konzerngesellschaften	IT-Abtlg.
Go – live	
Projektabschluss	CFO/F-Abtlg./ IT-Abtlg./IP
Legende: CFO: CFO der Konzernobergesellschaft F-Abtlg.: Fachabteilung Konzernrechnung (Controllingabteilung inbegriffen) IT-Abtlg.: Informatikabteilung des Konzerns IP: Implementierungs-/Einführungspartner	

welche Sachverhalte vom System vollständig automatisiert verarbeitet werden und bei welchen manuelle Eingriffe notwendig sind. Dies trifft vor allem auf nicht routinemässige Vorfälle zu. Eine aussagekräftige Dokumentation stellt auch in einem bestimmten Umfang die Personenunabhängigkeit sicher.

## 5. PROJEKT-MEILENSTEINE BEI DER EINFÜHRUNG EINER KONSOLIDIERUNGS- UND REPORTINGSOFTWARE

Vor dem eigentlichen Projektstart muss der Ist-Zustand aufgenommen und analysiert werden. Dabei geht es insbesondere darum, Optimierungsmöglichkeiten im Prozess der finanziellen Konzernberichterstattung zu erkennen, welche mit einem neuzeitlichen IT-Instrument umgesetzt werden können. Das Durchsetzen von Änderungen erfordert manchmal etwas Mut, welcher sich aber erfahrungsgemäss bezüglich Datenqualität, Verarbeitungsgeschwindigkeit sowie tieferen Kosten positiv auswirkt. Ein ganz wesentliches Element bei einem Einführungs- oder Redesign-Projekt für eine Konsolidierungslösung ist die Definition der Projekt-

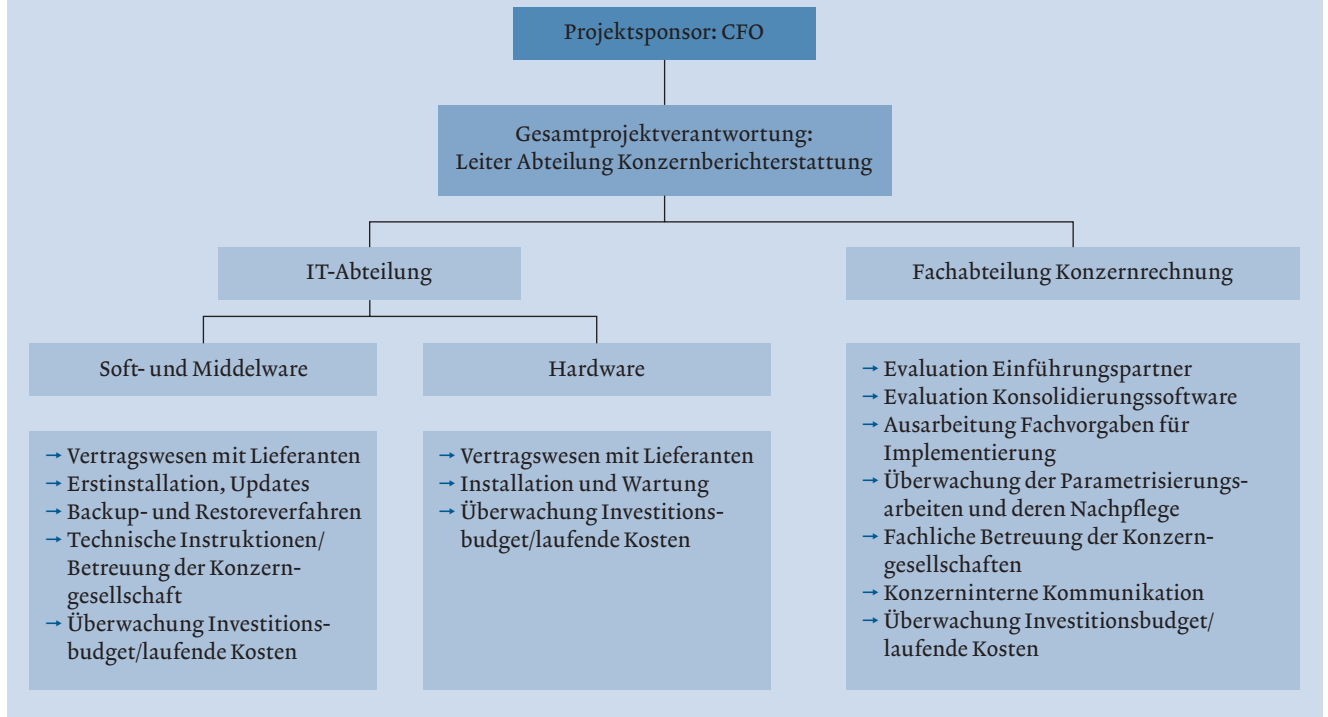
ziele und Meilensteine. Die künftige Lösung für die Aufbereitung der finanziellen Konzernsteuerungsinformationen und der rechtlichen Berichterstattung sollte folgende Punkte zum Ziel haben:

→ Zeitgewinn in der Aufbereitung der konsolidierten Berichterstattung; → umfassende, verlässliche und professionelle Aufbereitung der von den Einzelgesellschaften gemeldeten Daten; → absolute Transparenz und Nachvollziehbarkeit (Audit-Trail) der konsolidierten Werte; → flexible Auswertung der Daten; → angemessener Zeit- und Kostenaufwand für Anpassungen infolge Änderungen der Rechnungslegungsvorschriften; → vernünftige Unterhaltskosten in den Folgeperioden.

Abbildung 3 zeigt die Meilensteine, welche vorgegeben werden sollten.

Die Meilensteine müssen in zeitlicher Hinsicht terminiert sein. Die Vorgaben nach Abbildung 3 sind den individuellen Bedürfnissen eines Konzerns anzupassen. Zusätzlich muss auch die finanzielle Seite des Projekts laufend überwacht werden. So sind die aufgelaufenen Kosten, der Stand der

Abbildung 4: MÖGLICHE PROJEKTORGANISATION



Arbeiten (Erfüllungsgrad) usw. periodisch mit dem Investitionsbudget und der Zeitplanung abzustimmen. Erfahrungsgemäss kann davon ausgegangen werden, dass für die Einführung einer Konsolidierungs- und Reportingsoftware für die rechtliche Konzernberichterstattung mit einem Zeitrahmen in der Grössenordnung von 3 bis 6 Monaten zu rechnen ist. Üblicherweise wird mit der Implementierung der externen (rechtlichen) Berichterstattung begonnen. Im zweiten Schritt erfolgt die Parametrisierung der internen (Management-) Berichterstattung. Da eine Reihe von gesetzlichen Vorschriften bzw. diejenigen des Rechnungslegungsstandards zwingend abgedeckt werden müssen, bietet es sich an, in Anlehnung an die Strukturen der externen Berichterstattung diejenigen der internen Berichterstattung aufzubauen. Wichtig ist, dass die Anforderungen für die interne Berichterstattung bereits in der Konzeptphase mit berücksichtigt werden.

## 6. ZUSTÄNDIGKEITEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

Es ist von sehr grosser Bedeutung, dass der CFO das Projekt unterstützt. Die Einführung einer Konsolidierungs- und Reportingsoftware ist hauptsächlich eine betriebswirtschaftliche Aufgabenstellung. Deshalb muss die Projektleitung zwangsweise durch die Fachabteilung Konzernrechnung wahrgenommen werden. Dies bedingt, dass sich die Mitarbeitenden dieser Abteilung intensiv mit ihren Anforderungen und den Möglichkeiten neuzeitlicher Softwareprodukte auseinander setzen. Diese müssen sich auch genügend Zeit für die Aufbereitung der Fachvorgaben reservieren. Aus *Abbildung 4* geht eine mögliche Projektorganisation hervor.

## 7. IMPLEMENTIERUNGSPARTNER

Vor dem Entscheid für eine Konsolidierungssoftware muss sichergestellt sein, dass ein qualifizierter Implementierungspartner für dieses Produkt verfügbar ist.

Die Auswahl des Implementierungspartners für die Einführung oder das Redesign einer Konsolidierungssoftware ist entscheidend für den Projekterfolg. Ein Implementierungspartner muss über ausgezeichnete Konzernrechnungslegungskennnisse sowie über profunde Kenntnisse des verwendeten Rechnungslegungsstandards verfügen. Zusätzlich muss er mit den Funktionalitäten der Konsolidierungssoftware sehr gut vertraut sein. Dies bedeutet, dass die Fachabteilung Konzernrechnung sich vor dem Entscheid für eine Zusammenarbeit mit einem Implementierungspartner von dessen Kompetenzen restlos überzeugen lassen muss.

## 8. FAZIT

Für eine ordnungsmässige Konzernbuchführung ist es sehr wichtig, dass eine möglichst umfassende IT-Lösung zur Verfügung steht. Dadurch lassen sich Datenkonsistenz und -qualität sowie auch die Verarbeitungszeiten für die Konzernabschlussstellung optimieren. Der Grundstein für eine professionelle Konzernberichterstattungslösung wird anlässlich der Einführung bzw. des Redesign einer Konsolidierungssoftware gelegt. ■

**Anmerkung: 1** Vgl. Art. 957 Abs. 1 OR und detaillierter in Schweizer Handbuch der Wirtschaftsprüfung (2009), Teil I, Abschnitt 2, Die Grundsätze ordnungsmässiger Buchführung, insbesondere 2.4 Dokumentationsprinzip, 2.7.1 Belegprinzip sowie Teil IV, Abschnitt 3, Informatik im Rechnungswesen.