

Quality at Source 2.0 – Der Kontenrahmen als Grundlage für ein effizientes Reporting

*Eine Untersuchung zum
aktuellen Stand der Konten-
rahmengestaltung in
Unternehmen des deutsch-
sprachigen Raums.*

(Ausgabe Österreich)



Vorwort

„Die Leiter der Konzernbetriebe [...] können nicht jeden ihrer Überwachung unterstellten Betrieb nach seinen eigenen Rezepten Buch führen lassen. Es muß so viel Einheitlichkeit in diesen Buchführungen und Statistiken stecken, daß man ohne viel Mühe den Aufbau schnell erfassen und in das Zahlengefüge Einsicht gewinnen kann.“

Eugen Schmalenbach, aus: *Der Kontenrahmen*, 5. Auflage, 1937, S. 2

Was Professor Schmalenbach bereits vor 75 Jahren forderte, hat vor dem Hintergrund ständig steigender Anforderungen an die Quantität und Qualität aussagefähiger Finanzinformationen weiter an Bedeutung gewonnen. Der Kontenrahmen stellt eine wichtige Voraussetzung dafür dar.

Das anhaltend große Interesse an unserer ersten Studie¹ zum Thema „Kontenrahmen“ aus dem Jahr 2009 und diverse Beratungsprojekte rund um betriebliche Datenstrukturen haben uns dazu veranlasst, eine neue Studie herauszugeben. Neben der bewährten Vorgehensweise gehen wir auch auf neue Aspekte ein, indem wir aktuelle Weiterentwicklungen in der Praxis berücksichtigen. Zusätzlich zu den Ergebnissen für 2012 haben wir auch Vergleiche zu den Werten der vorherigen Studie angestellt, um Rückschlüsse auf aktuelle Entwicklungen ziehen zu können.

Ob Konzerne, Großunternehmen oder Unternehmen aus dem Mittelstand, sie alle unterliegen fortlaufenden Veränderungen – sei es durch Zu- und Verkäufe, fortschreitende Internationalisierung oder neue gesetzliche Anforderungen (z. B. die E-Bilanz). Um bei der Fülle externer und interner Einflüsse dennoch transparent zu bleiben, ist es von höchster Bedeutung, die Form und Qualität der Daten im Ursprung zu optimieren, um nachträgliche Überarbeitungen zu vermeiden. Dieser Ansatz spiegelt das Prinzip „Quality at Source“ wider.

Besonderen Dank möchten wir an dieser Stelle an die 62 Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz richten, die sich an der Studie beteiligt haben. Auf der Grundlage der Ergebnisse können wir den aktuellen Status quo im Markt analysieren und Diskussionen hinsichtlich möglicher Optimierungsmöglichkeiten anregen.

Die vorliegende Studie wurde von Thomas Weber und Claus Michael Wiegels unter Mitwirkung von Christine Krug, Stephan Prinz, Harald Wildenburg, Ulrich Aldinger, Sven Gehrls, Kathrin Weismann und Manuel Denkwitz erstellt.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern eine interessante Lektüre.

Düsseldorf, im November 2012

Thomas Weber
PwC Deutschland

Claus Michael Wiegels
PwC Deutschland

Jörg Busch
PwC Österreich

Agatha Kwasniewski
PwC Österreich

¹ PwC, Quality at Source – Der Kontenrahmen als Grundlage für ein effizientes Reporting, Frankfurt am Main 2009.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	7
A Zusammenfassung	8
B Der Begriff des Kontenrahmens	10
C Informationen zu den Teilnehmern der Studie	11
D Die Ergebnisse der Studie im Detail	15
1 Die Struktur des Kontenrahmens	15
2 Aufbau und Umfang des Kontenrahmens	21
3 Betrieb und Pflege des Kontenrahmens	27
4 Die Zukunft des Kontenrahmens	32
E Fazit	36
Ihre Ansprechpartner	37

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Begriffsdefinitionen.....	10
Abb. 2	Teilnehmerstruktur nach Börsennotierung.....	11
Abb. 3	Teilnehmerstruktur nach Umsatzvolumen.....	11
Abb. 4	Teilnehmerstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter.....	12
Abb. 5	Teilnehmerstruktur nach Branchen	12
Abb. 6	Teilnehmerstruktur nach Ländern und Meldeeinheiten	13
Abb. 7	Teilnehmerstruktur nach organisatorischer Komplexität	14
Abb. 8	Teilnehmerstruktur nach Heterogenität der IT-Landschaft	14
Abb. 9	Abgebildete Regelwerke im Kontenrahmen.....	15
Abb. 10	Abgrenzung verschiedener Regelwerke im Kontenrahmen	17
Abb. 11	Ausgestaltungsformen des Kontenrahmens in der Studie.....	17
Abb. 12	Teilnehmerstruktur nach Ausgestaltungsform des Kontenrahmens	18
Abb. 13	Anteil der Studienteilnehmer mit einheitlichem operativen Kontenplan nach Börsennotierung	18
Abb. 14	Zusammenhang zwischen Heterogenität der IT-Landschaft und anteiliger Verwendung des einheitlichen operativen Kontenplans	19
Abb. 15	Minimale, durchschnittliche und maximale Anzahl der Konten im Kontenrahmen	21
Abb. 16	Vergleich des durchschnittlichen Kontenumfangs 2009 und 2012 nach der Ausgestaltungsform des Kontenrahmens	22
Abb. 17	Durchschnittliche Verteilung der Konten auf Bilanz, GuV, Anhang und Sonstiges	22
Abb. 18	Durchschnittliche Anzahl Konten im einheitlichen operativen Kontenplan in Abhängigkeit von der organisatorischen Komplexität.....	23
Abb. 19	Abbildung von Informationen über Zusatzkontierungen nach Ausgestaltungsform des Kontenrahmens	24
Abb. 20	Nutzung von Zusatzkontierungen für verbundene Unternehmen.....	25

Abb. 21	Konten, für die Bewegungsarten für Spiegelaufrisse mitgegeben werden.....	25
Abb. 22	Zuständigkeiten für Betrieb und Weiterentwicklung des Kontenrahmens.....	27
Abb. 23	Zuständigkeit für Betrieb und Weiterentwicklung beim einheitlichen operativen Kontenplan	27
Abb. 24	Zuständigkeit für Betrieb und Weiterentwicklung beim Positionsplan.....	28
Abb. 25	Anzahl benötigter Vollzeitkräfte für Kontenrahmenpflege und -weiterentwicklung	28
Abb. 26	Änderungsfrequenz nach Ausgestaltungsform des Kontenrahmens	29
Abb. 27	Tatsächlicher und wünschenswerter Umfang des einheitlichen operativen Kontenplans	32
Abb. 28	Tatsächlicher und wünschenswerter Umfang des Positionsplans	32
Abb. 29	Erwartungen der Teilnehmer an die zukünftige Standardisierung des Kontenrahmens.....	33
Abb. 30	Ziele und Vorteile von Optimierungsprojekten zum Kontenrahmen.....	35

Abkürzungsverzeichnis

CO	Controlling
DAX	Deutscher Aktienindex (Top 30 der börsennotierten Unternehmen in Deutschland)
ERP	Enterprise Resource Planning (Buchhaltungssystem)
FI	Finanzbuchhaltung
FTE	Full Time Equivalent (Vollzeitarbeitskraft)
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles (allgemein anerkannte Rechnungslegungsgrundsätze)
GuV	Gewinn-und-Verlust-Rechnung
HGB	Handelsgesetzbuch (lokale Rechnungslegungsvorschriften in Deutschland)
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Informationstechnologie
MDAX	Mid Caps Index (50 mittelständische deutsche Unternehmen, die im Prime Standard börsennotiert sind)
OR	Obligationenrecht (lokale Rechnungslegungsvorschriften in der Schweiz)
UGB	Unternehmensgesetzbuch (lokale Rechnungslegungsvorschriften in Österreich)

A Zusammenfassung

Der Kontenrahmen ist die Grundlage für die Abbildung der Finanzinformationen. Daher ist dieses Thema aus Sicht der Unternehmen von hoher Bedeutung, wie wir auch in der Diskussion mit unseren Mandanten immer wieder feststellen. Mit einer Rücklaufquote von fast 55 % ist das Thema insbesondere bei den angeschriebenen DAX-Unternehmen auf großes Interesse gestoßen. Insgesamt haben 62 Konzerne aus dem deutschsprachigen Raum an der Studie teilgenommen. Die vorliegende Studie untersucht den Aufbau und die Gestaltungsformen des Kontenrahmens von Konzernen in Deutschland, Österreich und der Schweiz und hat hierbei zu den folgenden wesentlichen Ergebnissen geführt:

Die Ausgestaltung des Kontenrahmens ist in den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich. Die Bandbreite reicht von schlanken Positionsplänen mit wenigen Vorgaben an die Meldeeinheiten des Konzerns bis hin zum einheitlichen operativen Kontenplan, der von allen Meldeeinheiten verpflichtend zu verwenden ist. Von den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, verwendet knapp die Hälfte einen einheitlichen operativen Kontenplan. Es zeigt sich, dass bei Unternehmen mit einer homogenen IT-Landschaft diese Gestaltungsform des Kontenrahmens weit verbreitet ist (73 %).

Je nach Ausgestaltungsform ist auch der Umfang des Kontenrahmens sehr unterschiedlich. Während der einheitliche operative Kontenplan im Durchschnitt 4.600 Konten aufweist, ist der Kontenumfang von Positionsplänen mit durchschnittlich 2.500 Konten deutlich geringer. Die Anzahl der Konten im Kontenrahmen ist sowohl bei börsennotierten Unternehmen als auch bei Unternehmen mit einer großen Anzahl an Meldeeinheiten und einer hohen Internationalität vergleichsweise hoch.

Neben Konten bieten Zusatzkontierungen die Möglichkeit, Finanzinformationen nach ausgewählten Kriterien darzustellen. Die Mehrheit der Studienteilnehmer verwendet Zusatzkontierungen, um Informationen zu den Leistungsbeziehungen zwischen verbundenen Unternehmen abzugrenzen, sowie zur Ableitung von Veränderungsdarstellungen (d. h. Spiegelinformationen für Anfangsbestände, Zugänge, Umbuchungen, Abgänge etc.). Die Nutzung von Bewegungsarten für solche Veränderungsdarstellungen ist besonders im Anlagevermögen, im Eigenkapital und bei den Rückstellungen weit verbreitet.

Die Verantwortung für den Betrieb und die Pflege des Kontenrahmens liegt in fast allen befragten Unternehmen beim Konzernrechnungswesen, wobei sich meist mehrere Unternehmensbereiche diese Verantwortung teilen. Im Vergleich zu unserer Studie aus dem Jahr 2009 zeigt sich ein deutlicher Trend hinsichtlich der Einrichtung einer speziellen Betriebsorganisation, die sich mit der Freigabe und der Umsetzung von Änderungen am Kontenrahmen befasst.

Auch die Frequenz der Änderungen am Kontenrahmen wird maßgeblich durch die konkrete Ausgestaltungsform des Kontenrahmens bestimmt. Beim Positionsplan werden Änderungen oft nur ein- oder zweimal im Jahr vorgenommen, während beim einheitlichen operativen Kontenplan auch wöchentliche oder tägliche Änderungen keine Seltenheit sind. Die Tatsache, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer (79%) bei der Verwaltung von Änderungen eine Tool-Unterstützung nutzt, zeigt ebenfalls, welche Komplexität mit dem Betrieb und der Pflege des Kontenrahmens verbunden ist.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen erwarten in Zukunft einen höher standardisierten Kontenrahmen. Die Teilnehmer wurden auch danach befragt, welchen Umfang des Kontenrahmens sie für wünschenswert erachten. Mehr als die Hälfte der befragten Konzerne halten einen einheitlichen operativen Kontenplan mit bis zu 2.000 Konten für optimal. Beim Positionsplan liegt der wünschenswerte Umfang für die Hälfte der Teilnehmer sogar bei unter 1.000 Konten. Es zeigt sich, dass zwischen tatsächlichem und wünschenswertem Umfang des Kontenrahmens bei vielen Unternehmen eine deutliche Lücke besteht.

Aufgrund der geringen Zufriedenheit mit dem tatsächlichen Umfang des Kontenrahmens sowie der Erwartung einer zukünftig höheren Standardisierung ist es nicht verwunderlich, dass etwa die Hälfte der befragten Konzerne Projekte zur Optimierung ihres Kontenrahmens durchgeführt hat, derzeit durchführt oder plant, diese durchzuführen. Dabei wird die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Inhalte des Kontenrahmens insbesondere im internationalen Umfeld von den Teilnehmern als größte Herausforderung angesehen. Auch der benötigte zeitliche Aufwand, der mit einem Standardisierungsprojekt einhergeht, die angemessene Berücksichtigung landesspezifischer Besonderheiten sowie die Akzeptanz des „neuen“ Kontenrahmens bei den Mitarbeitern in den Meldeeinheiten betrachten die Unternehmen als entscheidende Hürden auf dem Weg zur Weiterentwicklung ihres Kontenrahmens.

Die wesentlichen Vorteile, die sich Unternehmen von einer Optimierung des Kontenrahmens versprechen, liegen in der Steigerung der Qualität und Verlässlichkeit der Finanzinformationen.

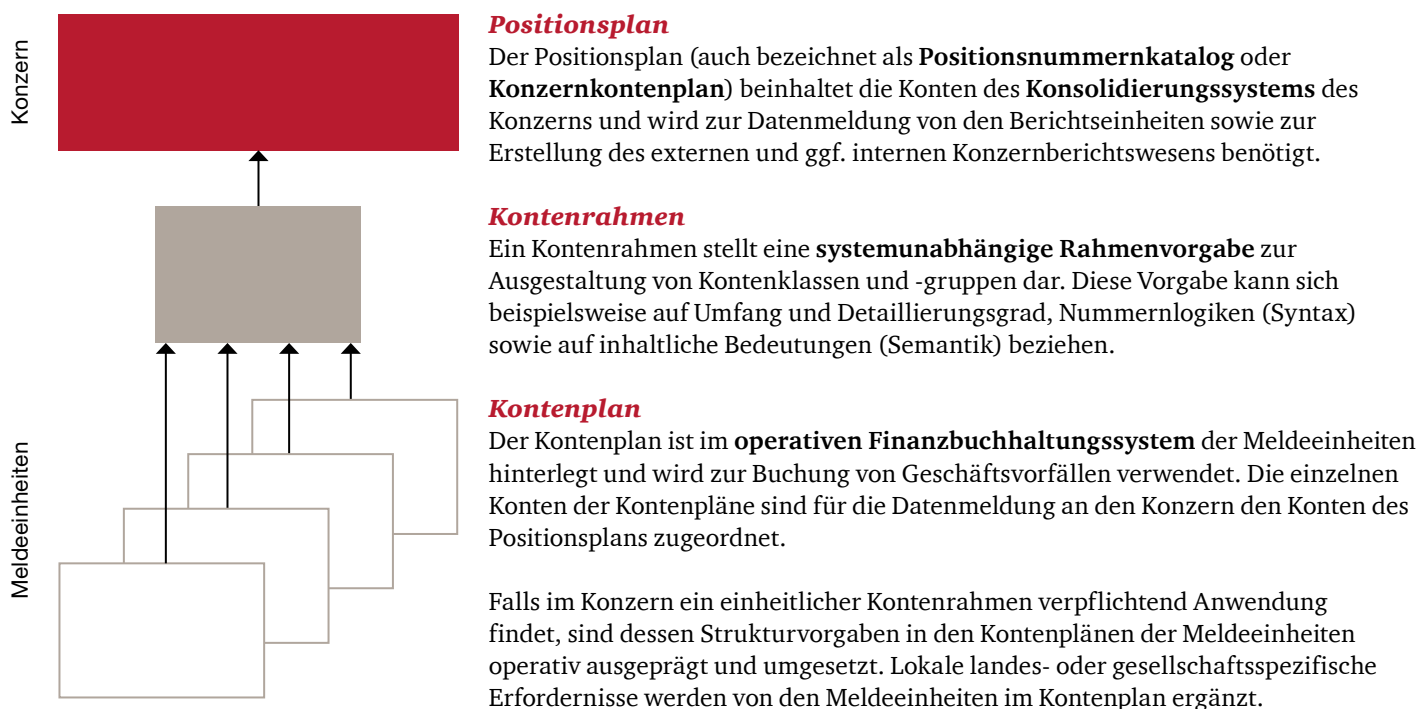
B Der Begriff des Kontenrahmens

Die Datenstrukturen im Rechnungswesen und Controlling sind die maßgebliche Basis zur Erfassung und Verarbeitung von Finanzinformationen, die für die interne und externe Finanzberichterstattung eines Unternehmens benötigt werden. Die Datenstrukturen entscheiden auf allen Ebenen eines Unternehmens zu jeder Zeit über die Art, die Form, den Umfang und die Detailtiefe der Datenerfassung, -verarbeitung und -aufbereitung. Hier gilt insbesondere die Maxime, sämtliche notwendigen Informationen bereits an der Datenquelle in der erforderlichen Form und Qualität zu erfassen. Hierdurch lassen sich nachgelagerte, zumeist manuelle Datenanreicherungen und -bereinigungen vermeiden („Quality-at-Source-Prinzip“).

Im Mittelpunkt der Datenstrukturen des Rechnungswesens und Controllings steht der Kontenrahmen als Instrument zur sachlogischen Strukturierung und Gliederung der Konzernvorgaben für die Informationserfassung auf transaktionaler Ebene. Der Kontenrahmen gibt alle Kontenklassen und -gruppen vor, die zur Erfassung der buchhalterisch relevanten Geschäftsvorfälle in den operativen Kontenplänen der Konzerngesellschaften anzuwenden sind.

In der betrieblichen Praxis haben sich zahlreiche Begriffsdefinitionen rund um die Datenstrukturen im Rechnungswesen ausgeprägt. Für die Zwecke unserer Studie werden wir die in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Begriffe verwenden:

Abb. 1 Begriffsdefinitionen



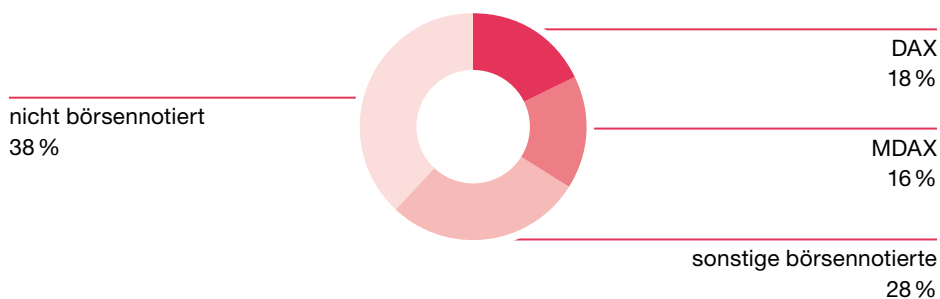
C Informationen zu den Teilnehmern der Studie

An der vorliegenden Studie haben 62 Konzerne aus dem deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich und Schweiz) teilgenommen. Es wurden sowohl börsennotierte als auch nicht börsennotierte Unternehmen befragt.

Es haben sowohl börsennotierte als auch nicht börsennotierte Konzerne an der Studie teilgenommen.

Nachfolgend werden die teilnehmenden Unternehmen kurz anhand einiger Merkmale beschrieben. Abbildung 2 zeigt die Teilnehmerstruktur nach Börsennotierung:

Abb. 2 Teilnehmerstruktur nach Börsennotierung



18 % der Teilnehmer sind DAX-Unternehmen. Insgesamt haben etwas mehr als die Hälfte aller angeschriebenen DAX-Unternehmen an der Studie teilgenommen.

Im Durchschnitt beschäftigen die teilnehmenden Unternehmen circa 37.000 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Umsatz von 10 Milliarden Euro, wobei der Jahresumsatz der befragten Unternehmen zwischen 300 Millionen Euro und 73,5 Milliarden Euro liegt.

Die Teilnehmerstruktur nach Umsatz und Mitarbeiteranzahl ist in folgenden Abbildungen dargestellt:

Abb. 3 Teilnehmerstruktur nach Umsatzvolumen

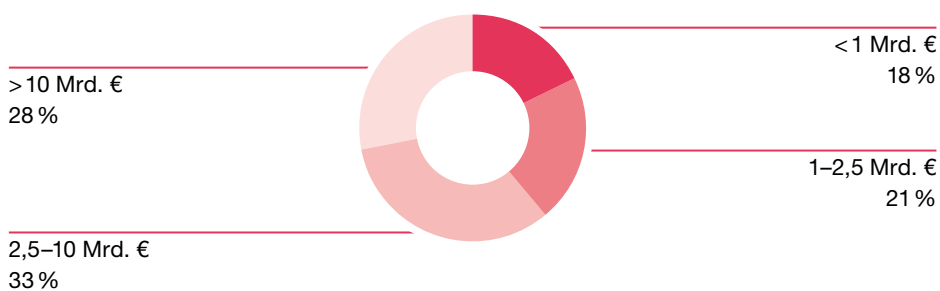
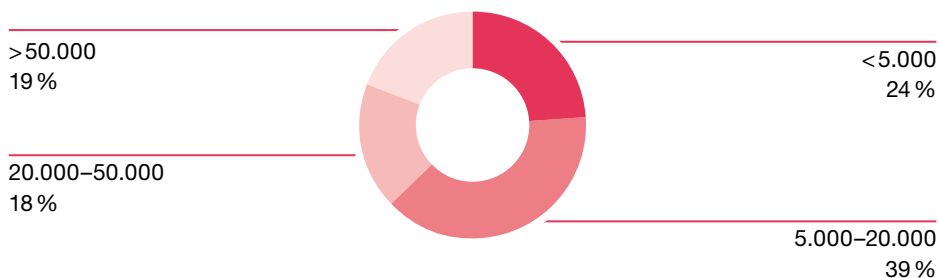
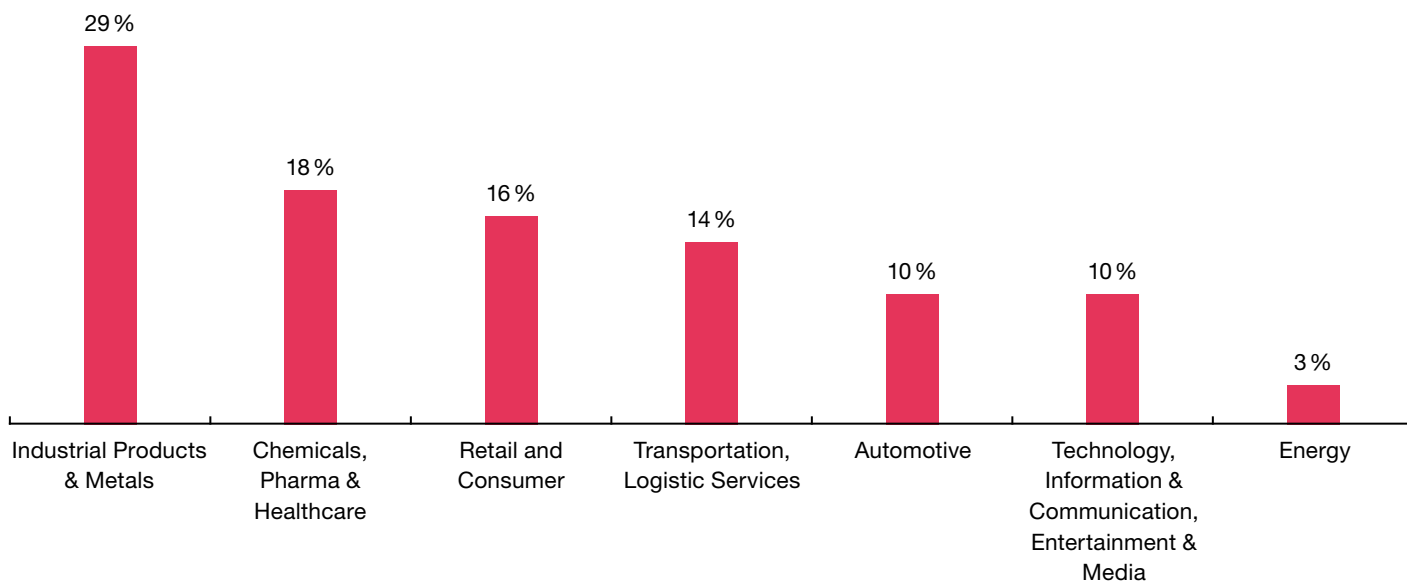


Abb. 4 Teilnehmerstruktur nach Anzahl der Mitarbeiter



Es haben Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen an der Studie teilgenommen. Auf die Befragung von Banken und Versicherungen wurde aufgrund der besonderen branchenspezifischen Anforderungen an den Kontenrahmen verzichtet. Die Branchenzugehörigkeit des Teilnehmerkreises ist der folgenden Abbildung zu entnehmen:

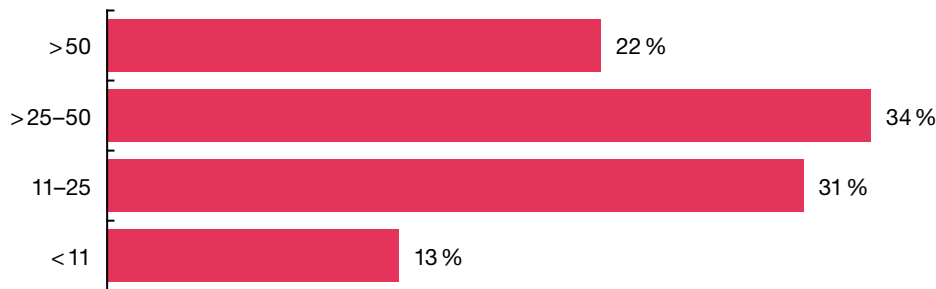
Abb. 5 Teilnehmerstruktur nach Branchen



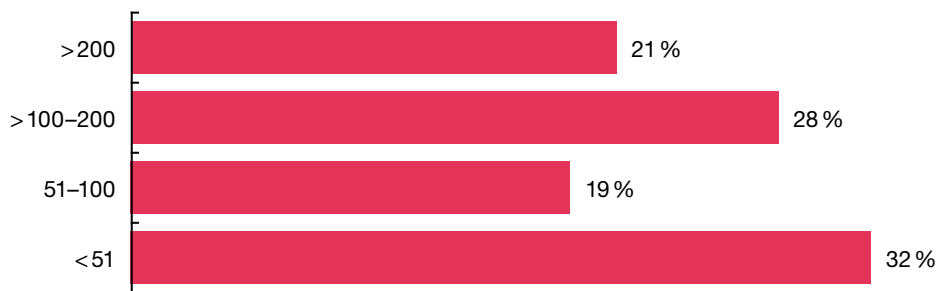
Bei fast der Hälfte der befragten Unternehmen werden über 100 Meldeeinheiten aus mehr als 25 Ländern in den Konsolidierungskreis für den Konzernabschluss einbezogen. Die Teilnehmerstruktur nach der Anzahl der Meldeeinheiten sowie der Anzahl der Länder ist in der folgenden Abbildung dargestellt:

Abb. 6 Teilnehmerstruktur nach Ländern und Meldeeinheiten

Teilnehmerstruktur nach Anzahl der Länder



Teilnehmerstruktur nach Anzahl der Meldeeinheiten

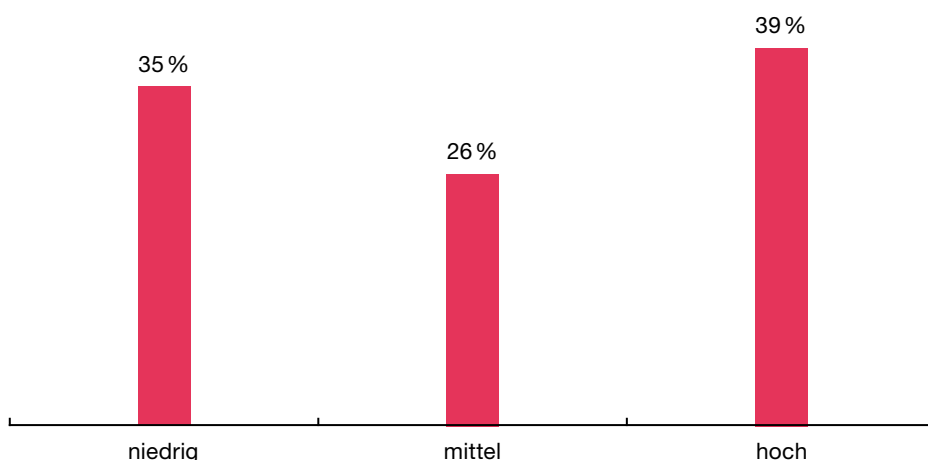


In dieser Studie wird unter anderem untersucht, ob die organisatorische Struktur eines Konzerns Einfluss auf die Gestaltung und den Betrieb des Kontenrahmens hat. Hierzu wird das Merkmal der organisatorischen Komplexität herangezogen. Dieses Merkmal setzt sich zum Zweck der Studie aus der Anzahl der Meldeeinheiten und der Anzahl der Länder, in denen der Konzern tätig ist, zusammen. Der Median der teilnehmenden Unternehmen liegt bei 86 Meldeeinheiten und 27 Ländern.

Im Durchschnitt konsolidieren die Teilnehmer 86 Meldeeinheiten aus 27 Ländern.

Bei Konzernen, die sowohl bezüglich der Anzahl ihrer Meldeeinheiten als auch bezüglich der Anzahl der Länder über dem Median liegen, wird die organisatorische Komplexität als „hoch“ eingestuft. Die organisatorische Komplexität von Konzernen, die bei beiden Kriterien unter dem Median liegen, wird als „niedrig“ definiert. Bei Konzernen, die nur bei einem Kriterium über dem Median liegen, wird die Komplexität als „mittel“ eingestuft.

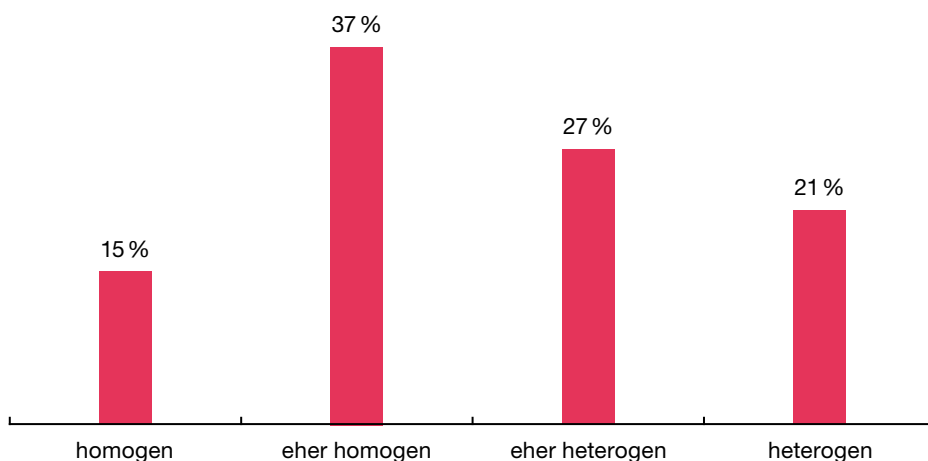
Abb. 7 Teilnehmerstruktur nach organisatorischer Komplexität



Des Weiteren werden in der Studie anhand der genutzten IT-Systeme für das Finanz- und Rechnungswesen Rückschlüsse auf die Ausgestaltung des Kontenrahmens gezogen. Hierzu wird das Merkmal der Heterogenität der IT anhand der Anzahl der genutzten Systeme (z. B. SAP, Oracle, Microsoft) sowie anhand des Umfangs der IT-Standardisierung (z. B. konzern-/teilkonzernweit) definiert.

Die Verteilung der Teilnehmer nach der Heterogenität ihrer IT-Landschaft kann der folgenden Abbildung entnommen werden:

Abb. 8 Teilnehmerstruktur nach Heterogenität der IT-Landschaft



SAP ist bei fast 80 % der teilnehmenden Unternehmen als führendes ERP-System für das Finanz- und Rechnungswesen im Einsatz. Weitere verwendete Systeme sind unter anderem Microsoft Dynamics/Navision, Sage, Oracle, Infor und DATEV.

D Die Ergebnisse der Studie im Detail

1 Die Struktur des Kontenrahmens

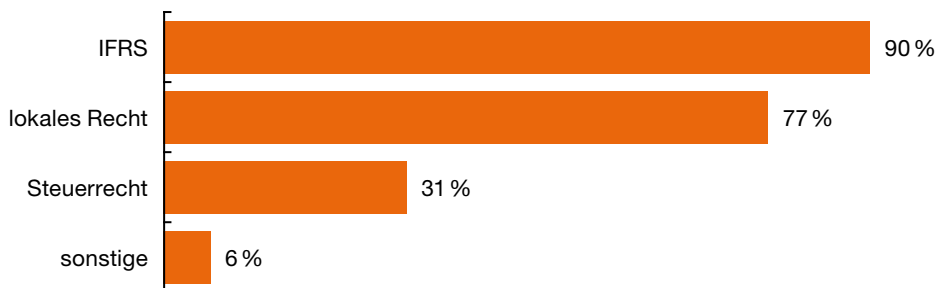
Die Struktur des Kontenrahmens wird neben anderen Faktoren – wie beispielsweise der Heterogenität bzw. Differenziertheit der Geschäftsmodelle des Unternehmens – im Wesentlichen durch die mit dem Kontenrahmen abzubildenden Regelwerke (z. B. IFRS, lokales Recht, Steuerrecht) beeinflusst.

Nahezu alle Teilnehmer (90%) verwenden IFRS für das externe Reporting. Dies geht in fast allen Fällen mit der Nutzung von IFRS als führendem Rechnungslegungsstandard in der Buchhaltung einher. Bei den börsennotierten Unternehmen verwenden sogar 100% der Teilnehmer IFRS, aber auch bei drei Vierteln der nicht börsennotierten Unternehmen wird IFRS verwendet.

IFRS ist die führende Rechnungslegungsvorschrift bei der Mehrheit der Teilnehmer.

Insgesamt machen 77% der Konzerne ihren Meldeeinheiten im Kontenrahmen Vorgaben hinsichtlich der Ausgestaltung nach lokalem Recht (HGB, UGB, OR). Darüber hinaus gibt fast ein Drittel der Konzerne eine Kontenstruktur für steuerliche Zwecke vor. Im Vergleich zu unserer Kontenrahmenstudie aus dem Jahr 2009 hat sich die Nutzung des Kontenrahmens für steuerliche Zwecke damit von 22% auf 31% erhöht. Eine Ursache hierfür könnten die neuen Anforderungen der E-Bilanz sein.

Abb. 9 Abgebildete Regelwerke im Kontenrahmen



Das neue Hauptbuch von SAP bietet eine erweiterte Datenstruktur in der Finanzbuchhaltung.

Erweiterte Datenstrukturen im neuen Hauptbuch von SAP

Das neue Hauptbuch wurde 2005 von SAP eingeführt, um dem Wunsch vieler Unternehmen nach einer zunehmenden Integration des internen und externen Rechnungswesens sowie nach einer stärkeren Flexibilität der Auswertungsmöglichkeiten zu begegnen. Seitdem haben sich zahlreiche Unternehmen für den Einsatz des neuen Hauptbuchs entschieden.

Das neue Hauptbuch bietet im Vergleich zum klassischen Hauptbuch vor allem folgende Vorteile:

- Eine erweiterte Datenstruktur zur Darstellung der Finanzbuchhaltungszahlen nach zusätzlichen Dimensionen wie Profit Center, Bewegungsart, Funktionsbereich oder sogar kundeneigene Felder (Abbildung in der neuen Tabelle FAGLFLEXT);
- Jederzeit abgestimmtes Zahlenwerk zwischen Controlling und Rechnungswesen mithilfe der Echtzeitintegration zwischen CO und FI – bisher notwendige Abstimmarbeiten und -buchungen zum Periodenabschluss entfallen somit;
- Die Möglichkeit, Belegpositionen nach frei wählbaren Merkmalen wie Profit Center oder Segment online aufzuteilen und damit die Erstellung von Segmentbilanzen zu erleichtern;
- Die Ledger-Methode als Alternative zur Kontenplanmethode für die Abbildung der parallelen Rechnungslegung.

Die Übernahme der Profit-Center-Rechnung in das Hauptbuch ist ein wichtiger Schritt im Hinblick auf eine zunehmende Integration des internen und externen Rechnungswesens. Inzwischen sind die „alte“ und die „neue“ Profit-Center-Rechnung hinsichtlich des Umfangs der Funktionalitäten und der Auswertungsmöglichkeiten weitestgehend miteinander vergleichbar.

Die Ledger-Methode zur Abbildung der parallelen Rechnungslegung ermöglicht eine Verschlankeung des Kontenplans, da keine präfixbasierte Unterscheidung der Local-GAAP- und IFRS-Konten mehr erforderlich ist. Trotz der umfassenden neuen Möglichkeiten stellen nach unserer Erfahrung viele Kunden, die bereits eine funktionierende Kontenplanlösung einsetzen, mit der Einführung des neuen Hauptbuchs nicht notwendigerweise auf die Ledger-Methode um. Ein Grund hierfür ist sicherlich, dass mit der Ledger-Methode keine parallele Wertführung im Controllingmodul CO möglich ist. Hier wird nur der führende Rechnungslegungsstandard unterstützt.

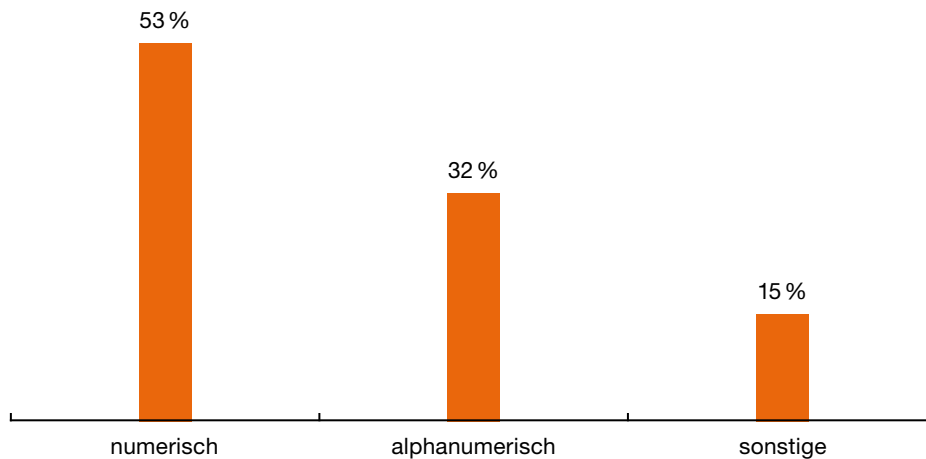
Um die Möglichkeiten des neuen Hauptbuchs nutzen zu können, ist ein Migrationsprojekt erforderlich, dessen Komplexität je nach Ausgangssituation und Zielsetzung stark variieren kann. Die erweiterte Datenstruktur stellt zum Teil zusätzliche Anforderungen an die transaktionale Datenerfassung, insbesondere wenn kundeneigene Felder definiert werden. In der Praxis wird diese Möglichkeit daher eher selten wahrgenommen. Dagegen haben viele Unternehmen gute Erfahrungen mit dem Wegfall der Special Ledger für das Umsatzkostenverfahren oder die Konsolidierungsvorbereitung gemacht. Wichtig ist, dass die Definition des Datenmodells, das heißt die Auswahl der zusätzlich abzubildenden Merkmale im neuen Hauptbuch, mit Bedacht vorgenommen wird, da nachträgliche Änderungen nur mit erheblichem Aufwand vorgenommen werden können.

Nach anfänglichem Zögern prüfen immer mehr Unternehmen die Option, das neue Hauptbuch einzuführen und somit eine integrierte Berichterstattung des internen und externen Rechnungswesens aus einem Datentopf sicherzustellen.

Zur Trennung der abgebildeten Regelwerke verwenden 53 % der Teilnehmer eine numerische Abgrenzung in den Kontonummern, beispielsweise durch Vergabe eines Präfixes für IFRS-spezifische Konten. Die übrigen Teilnehmer verwenden entweder alphanumerische Abgrenzungen in den Kontonummern oder individuelle Lösungen (z. B. Zusatzkontierungen) zur Trennung der Regelwerke. Zum Zeitpunkt der Studie verwendeten nur zwei der teilnehmenden Unternehmen die Ledger-Methode im neuen Hauptbuch von SAP ERP für die parallele Werteführung.

Bei der Abgrenzung der Rechnungslungsvorschriften überwiegt die Verwendung numerischer Präfixe.

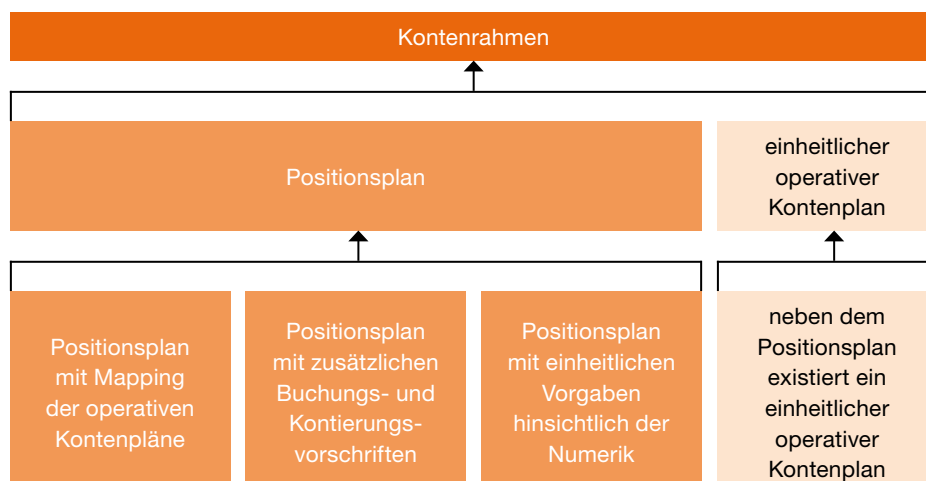
Abb. 10 Abgrenzung verschiedener Regelwerke im Kontenrahmen



Im Folgenden wird die Ausgestaltungsform des Kontenrahmens näher betrachtet. Wie im Einführungskapitel beschrieben, stellen der Positionsplan und der einheitliche operative Kontenplan die minimalen bzw. maximalen Detaillierungsgrade der Finanzinformationen dar. Zur Darstellung der Studienergebnisse wird den teilnehmenden Unternehmen jeweils eine der beiden Ausprägungsformen des Kontenrahmens zugeordnet (siehe nachfolgende Abbildung):

- Unternehmen, die angegeben haben, einen einheitlichen operativen Kontenplan durchgängig in den ERP-Systemen im Konzern zu nutzen, werden im Folgenden der Ausprägungsform „einheitlicher operativer Kontenplan“ zugeordnet.
- Alle anderen Unternehmen werden im Folgenden als „Unternehmen mit einem Positionsplan“ verstanden (unabhängig davon, ob über den Positionsplan hinaus Vorgaben an die operativen Systeme bzw. Buchungs- und Kontierungsvorschriften bestehen).

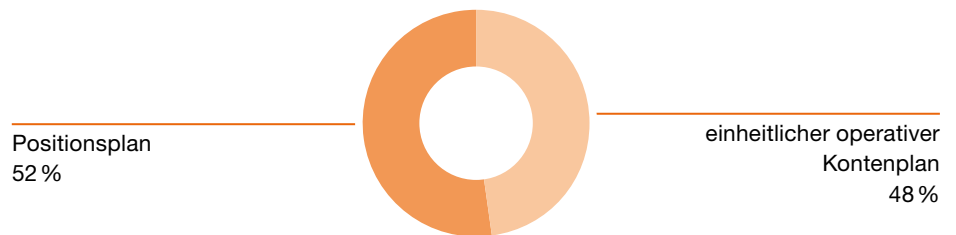
Abb. 11 Ausgestaltungsformen des Kontenrahmens in der Studie



Etwa die Hälfte der Teilnehmer verwendet einen einheitlichen operativen Kontenplan.

Von den Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, verwendet knapp die Hälfte (48%) einen einheitlichen operativen Kontenplan. Das entspricht in etwa der Verteilung, die wir auch in der Vorgängerstudie von 2009 vorgefunden haben (49% einheitlicher operativer Kontenplan). Die Erweiterung des Positionsplans um zusätzliche Vorgaben hinsichtlich der Buchungs-/Kontierungsvorschriften und/oder der Numerik hat sich dagegen deutlich erhöht (von 12% auf knapp 40%).

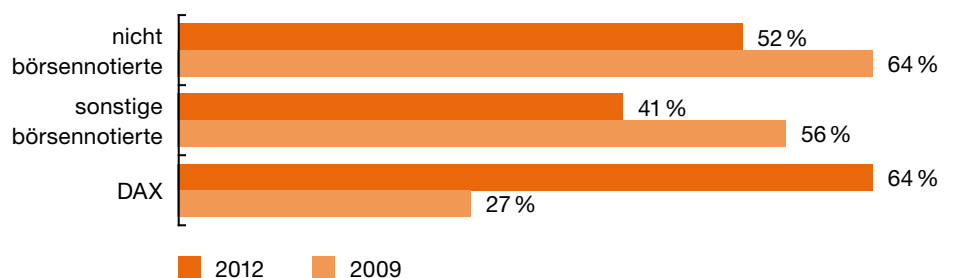
Abb. 12 Teilnehmerstruktur nach Ausgestaltungsform des Kontenrahmens



Während Konzerne mit einem einheitlichen operativen Kontenplan zwei oder mehr Regelwerke (z. B. IFRS, lokales Recht, Steuerrecht) abbilden, nutzen 38% der Teilnehmer mit einem Positionsplan diesen ausschließlich für ein Regelwerk. In Positionsplänen ist IFRS mit 84% häufiger vertreten als das lokale Recht, das etwa zwei Drittel der Teilnehmer hier abbilden. In einheitlichen operativen Kontenplänen finden sich zumeist sowohl IFRS (97%) als auch lokales Recht (93%) wieder.

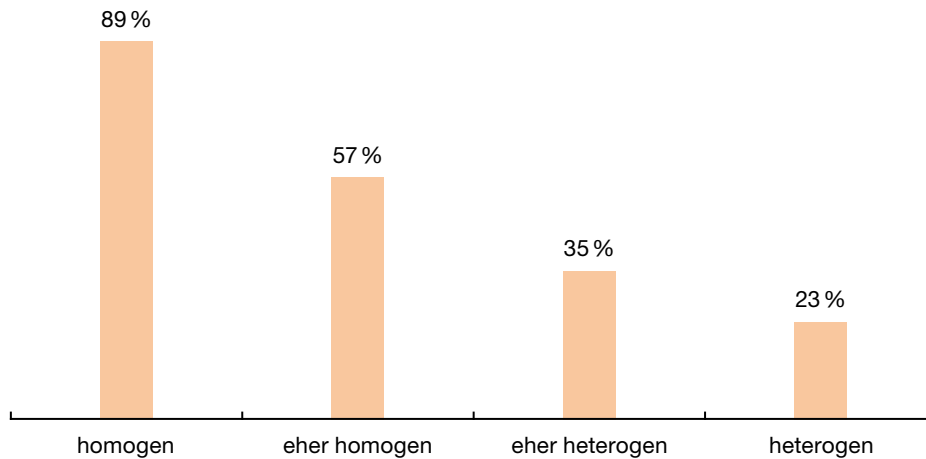
Im Folgenden wird dargestellt, wie sich die Ausgestaltungsform des Kontenrahmens auf unterschiedliche Unternehmensmerkmale (z. B. Börsennotierung, IT-Heterogenität) verteilt. Eine Auswertung nach der Börsennotierung der teilnehmenden Konzerne zeigt eine deutliche Veränderung im Vergleich zur Studie von 2009. Insbesondere die befragten DAX-Konzerne verwenden aktuell mehrheitlich einen einheitlichen operativen Kontenplan (64%), während bei der letzten Studie nur 27% der teilnehmenden DAX-Konzerne angaben, einen einheitlichen operativen Kontenplan zu nutzen.

Abb. 13 Anteil der Studienteilnehmer mit einheitlichem operativen Kontenplan nach Börsennotierung



Die folgende Abbildung zeigt, dass auch die IT-Heterogenität im Finanz- und Rechnungswesen einen Einfluss auf die Ausgestaltungsform des Kontenrahmens hat:

Abb. 14 Zusammenhang zwischen Heterogenität der IT-Landschaft und anteiliger Verwendung des einheitlichen operativen Kontenplans



Es zeigt sich, dass der einheitliche operative Kontenplan insbesondere in Konzernen mit einer (eher) homogenen IT-Landschaft verbreitet ist. Das hängt damit zusammen, dass oftmals im Zusammenhang mit IT-Harmonisierungsprojekten auch eine Vereinheitlichung des operativen Kontenplans im Konzern angestrebt wird. Ein einheitlicher operativer Kontenplan ist eine sinnvolle, wenn nicht sogar wesentliche Voraussetzung für eine IT-Harmonisierung im Bereich Rechnungswesen und Controlling.

Der einheitliche operative Kontenplan ist insbesondere bei Unternehmen mit einer homogenen IT-Landschaft weit verbreitet.

Befragung von Herrn Dr. Maisondieu, Senior Vice President Group Accounting & Customer Finance bei der Deutschen Telekom AG, zum Kontenrahmen

Wie schätzen Sie die Bedeutung des Kontenrahmens im Konzern ein?

Bei der Deutschen Telekom werden im Rahmen des Projekts One.ERP eine Vielzahl von operativen ERP-Systemen auf einer Plattform neu aufgesetzt. Die Integrationsbemühungen zwischen einer Zentrale und den Geschäftseinheiten können durch standardisierte Prozesse in allen Bereichen, insbesondere im Finanzbereich, vorangetrieben werden. Voraussetzung hierfür sind unter anderem vereinheitlichte Datenstrukturen. Der konzerneinheitliche standardisierte Kontenplan ist somit ein wichtiger Eckpfeiler im strategischen Projekt von One.ERP. Er ist ein überaus wichtiger Bestandteil der Stammdaten und daher die wesentliche Schnittstelle zwischen dem operativen Geschäft der jeweiligen Berichtseinheiten sowie den jeweils darunterliegenden Funktionsbereichen. Ein einheitlicher Kontenrahmen inklusive eines Standardkontenplans schafft Transparenz und ist das zentrale Element, um das Zahlenwerk über alle Gesellschaften im Konzern hinweg vergleichbar darzustellen. Für Flexibilität und Agilität im Zusammenhang mit kommenden Organisationsveränderungen ist ein einheitlicher Kontenplan eine der Grundvoraussetzungen.

Wie war die Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen bzw. was waren die Gründe, die zu diesem Projekt geführt haben?

Vor dem Kontenplanprojekt – als Teil von One.ERP – existierte eine zweistellige Anzahl operativer Kontenpläne, welche die Aggregation bzw. Zusammenstellung von konsistenten Finanzdaten erheblich erschwerte. Es war daher ein hoher Aufwand für Abschlussarbeiten und das Management Reporting erforderlich.

Wo liegen die größten Herausforderungen bei Kontenrahmenprojekten? Welche Lessons Learnt haben sich herauskristallisiert?

Die Integration der Anforderungen an das externe und interne Rechnungswesen sowie an historisch gewachsene Strukturen in den jeweiligen Kontenplänen der Geschäftsbereiche. Zudem sieht sich die Deutsche Telekom mit diversen nationalen und internationalen regulatorischen sowie gesetzlichen Anforderungen konfrontiert, die es zu beachten gilt.

Um die Anforderungen aus den Businessprozessen heraus bedienen zu können, ist als Lesson Learnt die Kenntnis sowohl der Buchungslogiken und Werteflüsse als auch der zugrunde liegenden Systemlandschaft unabdingbar. Hier gilt es, ein kompetentes und mit dem notwendigen Know-how versehenes Team mit dieser wichtigen Aufgabe zu betrauen. Die Überleitung der unterschiedlichen alten Kontenpläne auf den neuen (Mapping) kann nur sehr begrenzt durch externes Know-how unterstützt werden. Dies sollte bei der Ressourcenaufstellung zwingend berücksichtigt werden.

Die frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder ist ebenfalls ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Welche Trends erwarten Sie in Bezug auf die Entwicklung des Kontenrahmens?

Viele Unternehmen stoßen derzeit Standardisierungsprojekte ihrer Prozesse und der zugrunde liegenden IT-Systeme an. Die enorme Wichtigkeit eines standardisierten Kontenplans kann in diesem Zusammenhang gar nicht hoch genug eingeschätzt werden. Die ausschließliche Fokussierung auf den Kontenplan greift hier aber deutlich zu kurz; vielmehr ist ein Abzielen auf ein umfassendes Datenmodell unter Einbeziehung des Kontenplans zielführend.

Die Deutsche Telekom hat sich eine effektive Struktur geschaffen, die eine „Design Authority“ über das Datenmodell innehat und als Hüterin dafür Sorge trägt, dass sich einmal standardisierte Datenobjekte wie der Kontenplan in die gewünschte Richtung entwickeln.

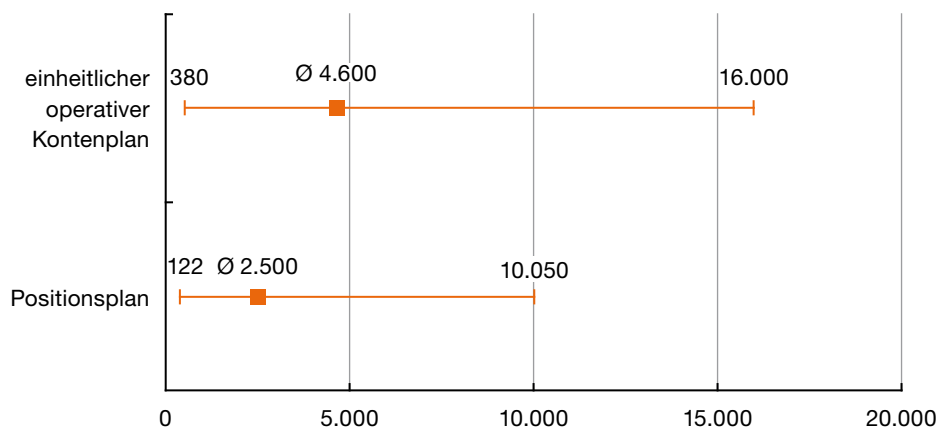
2 Aufbau und Umfang des Kontenrahmens

Der einheitliche operative Kontenplan und der Positionsplan unterscheiden sich nicht nur in ihrer Struktur, sondern auch in ihrem Umfang zum Teil erheblich voneinander. Hierbei weist der einheitliche operative Kontenplan im Durchschnitt 4.600 Konten bei den Teilnehmern der Studie auf. Die Kontenpläne der teilnehmenden Unternehmen umfassen dabei zwischen 380 und 16.000 Konten.

Der Positionsplan enthält durchschnittlich 2.500 Konten, während der einheitliche operative Kontenplan im Schnitt 4.600 Konten umfasst.

Der Kontenumfang von Positionsplänen ist mit durchschnittlich 2.500 Konten deutlich geringer. Dabei ist die Bandbreite bezogen auf den Kontenumfang auch im Positionsplan erheblich, da es sowohl Positionspläne mit 122 Konten als auch Positionspläne mit 10.050 Konten gibt.

Abb. 15 Minimale, durchschnittliche und maximale Anzahl der Konten im Kontenrahmen



Im Vergleich zu unserer Studie von 2009 entspricht dies einer Verminderung der durchschnittlichen Kontenanzahl im einheitlichen operativen Kontenplan um circa 29%. Die durchschnittliche Kontenzahl im einheitlichen operativen Kontenplan betrug damals 6.500, wobei dieser Rückgang unter anderem auf einen geänderten Teilnehmerkreis zurückzuführen ist. Der Umfang bei Positionsplänen ähnelt mit 2.500 Konten in etwa dem aus der Studie von 2009 (die durchschnittliche Kontenzahl im Positionsplan betrug damals 2.600).

Abb. 16 Vergleich des durchschnittlichen Kontenumfangs 2009 und 2012 nach der Ausgestaltungsform des Kontenrahmens

Durchschnittlicher Kontenumfang im einheitlichen operativen Kontenplan



Durchschnittlicher Kontenumfang im Positionsplan

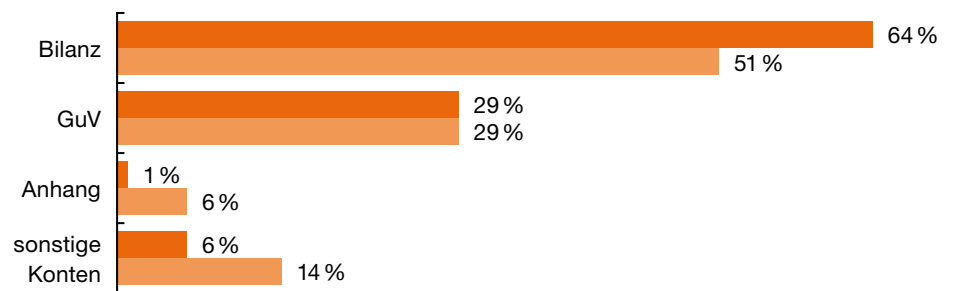


Bilanzkonten machen etwa die Hälfte der Konten im Kontenrahmen aus.

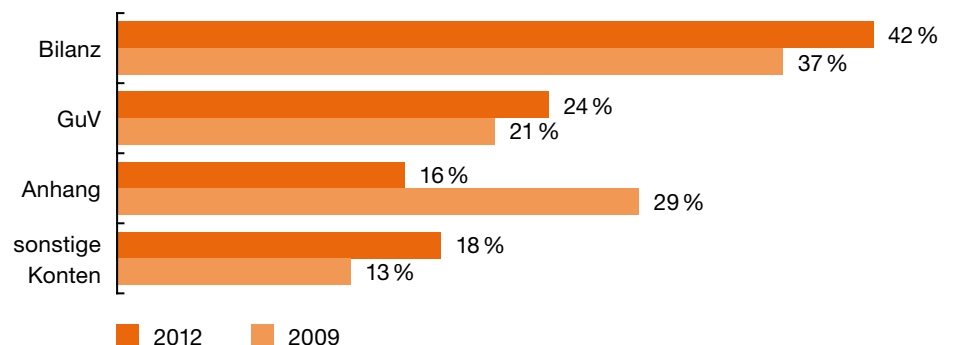
Der Kontenrahmen gliedert sich in Bilanzkonten, Konten der Gewinn- und Verlust-Rechnung (GuV-Konten), Anhangskonten und sonstige Konten. Sonstige Konten werden aus technischen Gründen für die Konsolidierung oder für weitere kalkulatorische Zwecke verwendet. Die Bilanzkonten bilden mit 64 % im einheitlichen operativen Kontenplan und 41 % im Positionsplan den größten Teil des Kontenrahmens. Ihr Anteil ist im Vergleich zu unserer Studie aus dem Jahr 2009 sogar noch weiter gestiegen.

Abb. 17 Durchschnittliche Verteilung der Konten auf Bilanz, GuV, Anhang und Sonstiges

Durchschnittliche Kontenverteilung im einheitlichen operativen Kontenplan



Durchschnittliche Kontenverteilung im Positionsplan



■ 2012 ■ 2009

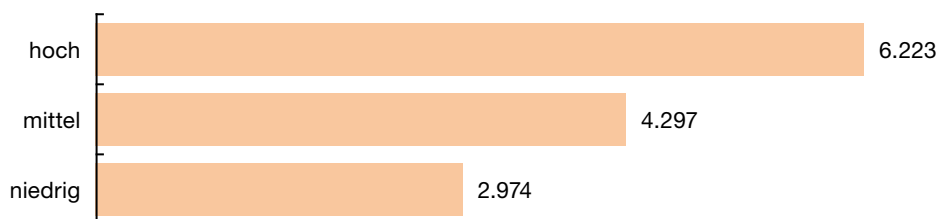
Einen Großteil der Bilanzkonten stellen in vielen Unternehmen die Bankkonten dar. Hierbei zeigen sich erwartungsgemäß große Unterschiede zwischen ihrer Anzahl im einheitlichen operativen Kontenplan und im Positionsplan. Im Durchschnitt weisen die Positionspläne der Teilnehmer etwa 260 Bankkonten auf. Dagegen enthalten die einheitlichen operativen Kontenpläne der Teilnehmer durchschnittlich 1.000 Bankkonten. Bezogen auf die Gesamtzahl der Konten im Kontenrahmen machen die Bankkonten bis zu 18% aller Konten aus.

Der prozentuale Anteil von Anhangskonten ist in Positionsplänen deutlich höher als in einheitlichen operativen Kontenplänen. Dies liegt vor allem daran, dass Detailinformationen für den Anhang bei einheitlichen operativen Kontenplänen vielfach schon in den Bilanz- und GuV-Konten enthalten sind.

Die Anzahl der Konten weist insbesondere beim einheitlichen operativen Kontenplan eine deutliche Korrelation mit der organisatorischen Komplexität der Konzerne auf. Der Kontenplan von Konzernen mit hoher organisatorischer Komplexität umfasst im Durchschnitt etwa 6.200 Konten, während der Kontenplan bei Konzernen mit niedriger organisatorischer Komplexität nur knapp 3.000 Konten umfasst. Das bedeutet, dass die Anzahl der Meldeeinheiten sowie der Grad der Internationalität der Unternehmen auch die Anzahl der Konten im Kontenrahmen deutlich beeinflussen.

Die organisatorische Komplexität hat einen deutlichen Einfluss auf die Anzahl der Konten.

Abb. 18 Durchschnittliche Anzahl Konten im einheitlichen operativen Kontenplan in Abhängigkeit von der organisatorischen Komplexität



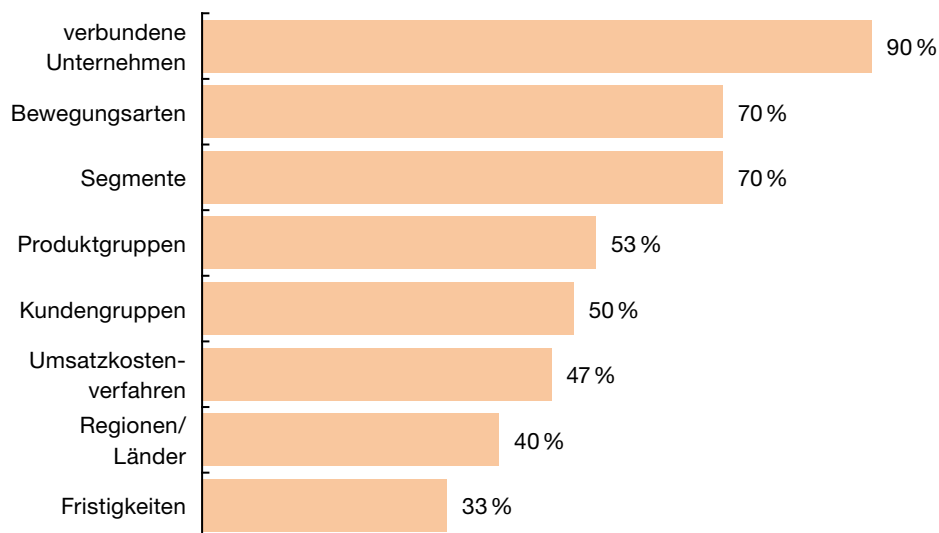
Viele Unternehmen greifen auf die Möglichkeit zurück, Finanzinformationen über Zusatzkontierungen statt über Konten abzubilden. Dies hat den Vorteil, dass der Kontenrahmen schlank bleibt und die relevanten Informationen über die Auswertung der Zusatzkontierungen dennoch für das Berichtswesen verfügbar sind. Werden solche zusätzlichen Informationen über Sachkonten abgebildet, steigt der Umfang des Kontenrahmens im Durchschnitt deutlich an, da dies zu einem „Multiplikationseffekt“ bei den Konten führt.

Zusatzkontierungen verhindern einen „Multiplikationseffekt“ im Kontenrahmen.

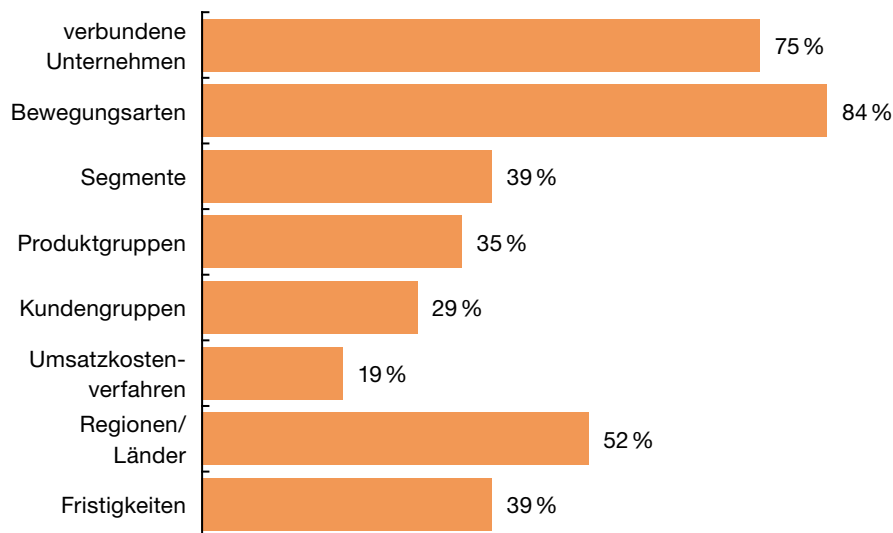
Nachfolgend werden einige beispielhafte Sachverhalte angeführt und deren Abbildung über Zusatzkontierungen in den befragten Unternehmen dargestellt:

Abb. 19 Abbildung von Informationen über Zusatzkontierungen nach Ausgestaltungsform des Kontenrahmens

Verwendung von Zusatzkontierungen beim einheitlichen operativen Kontenplan



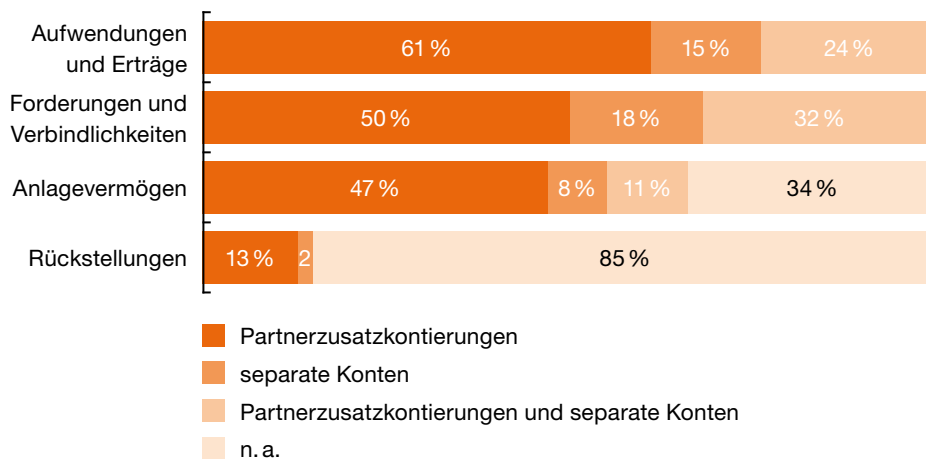
Verwendung von Zusatzkontierungen beim Positionsplan



Zusatzkontierungen werden vor allem für verbundene Unternehmen, Bewegungsarten und Segmentinformationen verwendet. Die Mehrheit der Studienteilnehmer nutzt demnach Zusatzkontierungen, um Informationen zu den Leistungsbeziehungen zwischen verbundenen Unternehmen abzugrenzen. Auch Veränderungsdarstellungen (d. h. Spiegelinformationen zu Anfangsbeständen, Zugängen, Umbuchungen, Abgängen etc.) werden bei 84% der Teilnehmer mit Positionsplan und 70% der Teilnehmer mit Kontenplan über die Zusatzkontierung „Bewegungsart“ dargestellt.

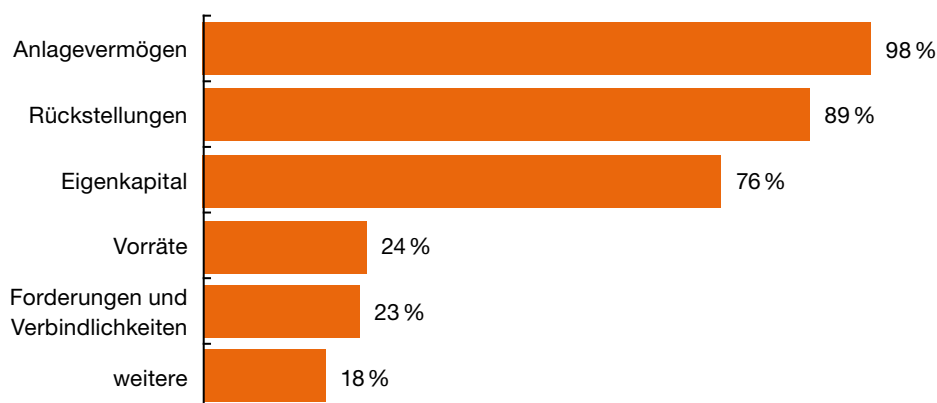
Wie bereits in der Studie von 2009 werden Zusatzkontierungen allerdings von vielen Unternehmen nur für Teilbereiche verwendet, obwohl diese mit den heutigen ERP-Systemen ohne größere technische Schwierigkeiten nutzbar sind. Die folgende Grafik zeigt exemplarisch, in welchen Bereichen verbundene Unternehmen über Zusatzkontierungen abgebildet werden:

Abb. 20 Nutzung von Zusatzkontierungen für verbundene Unternehmen



Auch die Nutzung von Bewegungsarten ist insbesondere im Anlagevermögen aber auch bei Rückstellungs- und Eigenkapitalaufrissen weit verbreitet und erleichtert die Erstellung des Anlagenspiegels. In Abbildung 20 ist dargestellt, für welche Konten die befragten Unternehmen Aufrisse nach Bewegungsarten nutzen:

Abb. 21 Konten, für die Bewegungsarten für Spiegelaufrisse mitgegeben werden



Befragung des Leiters Gruppenrechnungswesen und des Leiters Buchhaltung der Knauf Gruppe zum Kontenrahmen

Wie schätzen Sie die Bedeutung eines einheitlichen Kontenrahmens im Konzern ein?

Ein einheitlicher Kontenrahmen stellt für uns die Grundlage für eine gruppenweit einheitliche Struktur für die Datenerfassung und das Berichtswesen dar. Er prägt in der Knauf Gruppe die für unser Template-Projekt wichtige einheitliche „Finanzsprache“ und schafft Transparenz. Darüber hinaus ermöglicht ein einheitlicher Kontenrahmen in Verbindung mit einem Kontierungshandbuch die einheitliche Abwicklung der Geschäftsprozesse im Unternehmen.

Wie war die Ausgangssituation in Ihrem Unternehmen bzw. welches waren die Gründe, die zu dem Projekt geführt haben?

Derzeit gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher operativer Kontenpläne in den Einzelgesellschaften, sodass die Geschäftsprozesse infolgedessen unterschiedlich abgebildet sind. Die mit dem Template-Projekt verfolgte Effizienzsteigerung kann jedoch nur bei gruppenweit gleicher Behandlung der Geschäftsprozesse realisiert werden. Weitere Gründe, das Projekt durchzuführen, waren die mangelnde Vergleichbarkeit der einzelnen Gruppengesellschaften, die unzureichende Informationstransparenz und Datenqualität sowie die aufwendige Datenmeldung an die Gruppe.

Wo liegen die größten Herausforderungen im aktuell noch laufenden Standardisierungsprojekt? Welche Lessons Learnt haben sich bisher herausgestellt?

Die bei Weitem größte Herausforderung stellt der Wandel von einer stark dezentral aufgestellten Organisation hin zu einem zentral organisierten Berichtswesen dar, für das auch die erforderlichen internen Kapazitäten bereitgestellt werden müssen (z. B. für zentrales Stammdatenmanagement).

Aber auch die Erfassung und Bewertung der unterschiedlichen lokalen Informations- und Berichtsanforderungen hinsichtlich ihrer Relevanz ist eine Herausforderung. Zudem müssen die Anforderungen der unterschiedlichen operativen Geschäftsmodelle berücksichtigt und abgebildet werden.

Wichtige Lesson Learnt ist die Bedeutung klarer Zielvorgaben durch die Unternehmensführung, um von Beginn an in die richtige Richtung gehen zu können. In diesem Zusammenhang sind eine zeitnahe Entscheidungsfindung sowie kurze Entscheidungswege ein kritischer Erfolgsfaktor. Eine weitere Lesson Learnt ist der positive Effekt, der durch die Einbindung jüngerer Mitarbeiter in das Projekt entstehen kann, wenn diese fachliche Themenstellungen aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten.

Welche Trends erwarten Sie in Bezug auf die Entwicklung des Kontenrahmens?

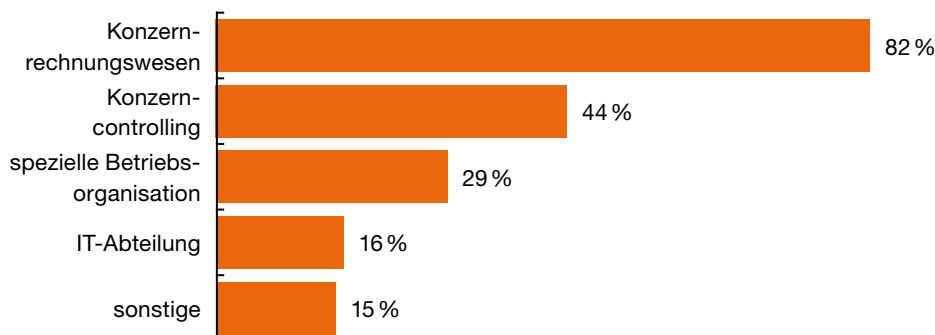
Der Kontenrahmen wird das Rückgrat des Berichtswesens in der Knauf Gruppe bilden. Dabei stellt der Kontenrahmen ein „lebendes Konstrukt“ dar und wird im Rahmen eines sukzessiven Rollouts um landesspezifische Erweiterungen wachsen. Um dieses Wachstum kontrollieren und steuern zu können, wird ein zentral organisierter Pflegeprozess benötigt, durch den sich langfristig ein schlanker und transparenter Kontenrahmen sicherstellen lässt.

3 Betrieb und Pflege des Kontenrahmens

Zur Sicherstellung der konzernweiten Einheitlichkeit und Konsistenz müssen Änderungen im Kontenrahmen koordiniert und klare Verantwortlichkeiten definiert werden. Bei der überwiegenden Anzahl der befragten Konzerne ist das Konzernrechnungswesen allein bzw. in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen für den Kontenrahmen zuständig (82%). Daneben sind auch Konzerncontrolling (44%) und spezielle Betriebsorganisationen (29%) häufig mit dem Betrieb und der Pflege von Kontenrahmen betraut.

In erster Linie ist das Konzernrechnungswesen für den Betrieb und die Pflege des Kontenrahmens zuständig.

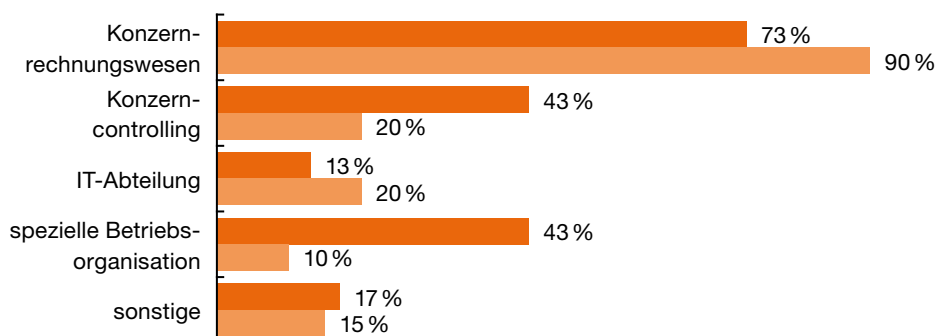
Abb. 22 Zuständigkeiten für Betrieb und Weiterentwicklung des Kontenrahmens



Mehrfachnennungen waren möglich

Im Vergleich zu unserer Studie aus dem Jahr 2009 zeigt sich insbesondere ein deutlicher Trend hinsichtlich der Einrichtung einer speziellen Betriebsorganisation, die sich mit der Freigabe und Umsetzung von Änderungen am Kontenrahmen befasst. Von den Teilnehmern unserer Studie besitzt fast die Hälfte der Unternehmen mit einem einheitlichen operativen Kontenplan (43%) eine solche spezielle Betriebsorganisation, während dies 2009 nur bei 10% der Studienteilnehmer der Fall war.

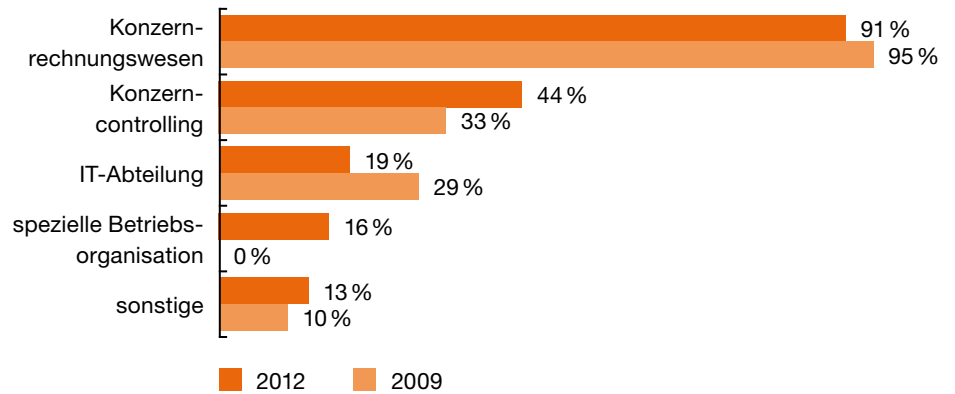
Abb. 23 Zuständigkeit für Betrieb und Weiterentwicklung beim einheitlichen operativen Kontenplan



Mehrfachnennungen waren möglich

Bei einem Sechstel der Teilnehmer mit einem Positionsplan wird ebenfalls eine eigene Unternehmenseinheit mit dem Thema betraut (2009: 0%).

Abb. 24 Zuständigkeit für Betrieb und Weiterentwicklung beim Positionsplan



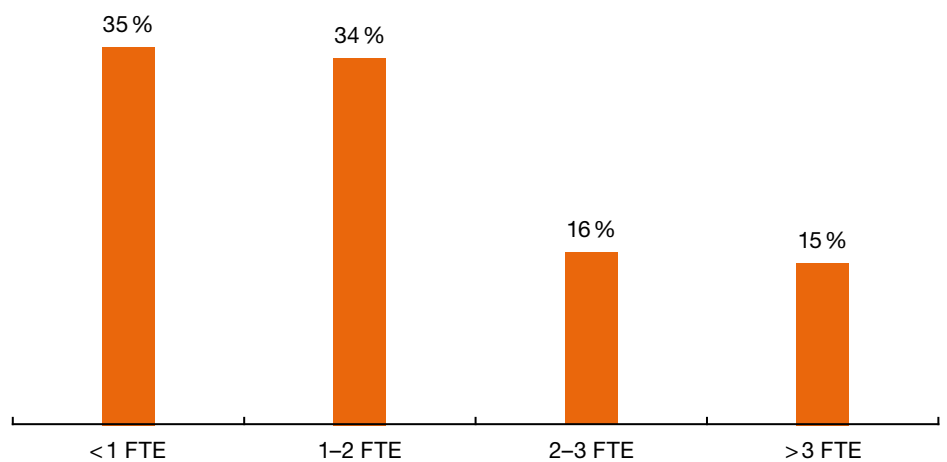
Mehrfachnennungen waren möglich

Die Zuständigkeit für den Betrieb und die Pflege des Kontenrahmens ist bei fast zwei Dritteln der Konzerne auf mehrere Abteilungen verteilt. Damit ist häufig auch eine Trennung der Verantwortungsbereiche verbunden, sodass beispielsweise das Konzernrechnungswesen/-controlling die fachlichen Vorgaben macht und diese in der IT-Abteilung anschließend technisch umgesetzt werden.

Bei der Mehrzahl der Teilnehmer sind weniger als zwei FTE mit dem Betrieb und der Pflege von Kontenrahmen betraut.

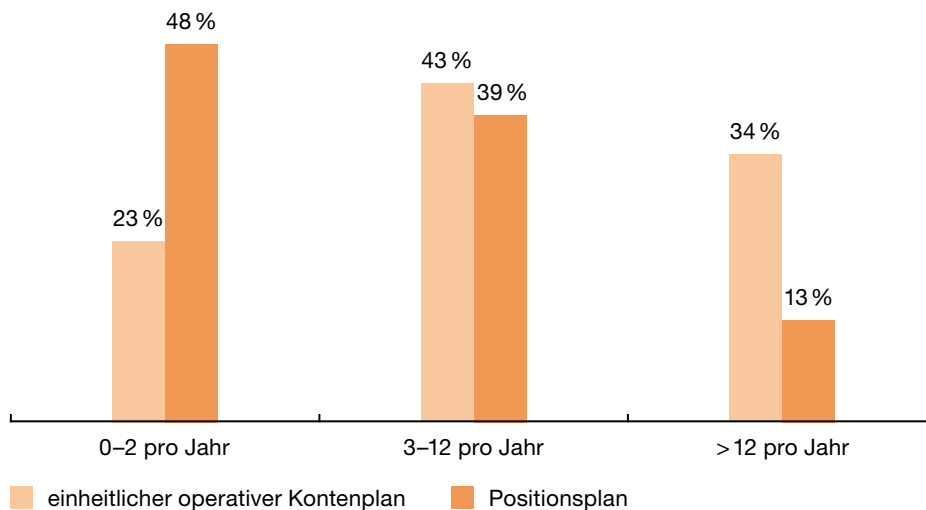
Darüber hinaus wurden die Konzerne gefragt, wie viele Vollzeitkräfte (FTE) für die Annahme, Prüfung sowie technische Umsetzung von Änderungen am Kontenrahmen benötigt werden. Bei fast drei Vierteln der Teilnehmer kümmern sich maximal zwei Vollzeitkräfte um die Kontenrahmenpflege und -weiterentwicklung.

Abb. 25 Anzahl benötigter Vollzeitkräfte für Kontenrahmenpflege und -weiterentwicklung



Hinsichtlich der Änderungsfrequenz unterscheiden sich der einheitliche operative Kontenplan und der Positionsplan erwartungsgemäß deutlich voneinander.

Abb. 26 Änderungsfrequenz nach Ausgestaltungsform des Kontenrahmens



Wie in der Abbildung oben dargestellt, nehmen Konzerne mit einem Positionsplan eher selten Änderungen in ihrem Kontenrahmen vor (etwa die Hälfte der befragten Unternehmen mit Positionsplan maximal zweimal pro Jahr). Konzerne mit einem einheitlichen operativen Kontenplan aktualisieren diesen häufiger. Bei einem Drittel der Unternehmen mit einem einheitlichen operativen Kontenplan werden untermonatliche Änderungen vorgenommen (z. B. wöchentlich oder täglich). Eine solch hohe Änderungsfrequenz ist nur bei wenigen Konzernen mit einem Positionsplan (13%) vorzufinden. Die Änderungsfrequenz ist damit abhängig von der Ausgestaltungsform des Kontenrahmens.

Einheitliche operative Kontenpläne unterliegen einer höheren Änderungsfrequenz als Positionspläne.

Eine geringe Änderungsfrequenz findet sich insbesondere bei Unternehmen mit einem geringen Kontenrahmenumfang, während ein hoher Umfang des Kontenrahmens (sowohl beim Positionsplan als auch beim einheitlichen operativen Kontenplan) oftmals mit einer hohen Änderungsfrequenz verbunden ist.

Als häufigste Ursachen für Änderungen am Kontenrahmen wurden von den Teilnehmern folgende Punkte genannt:

- Anforderungen aus dem Controlling
- Änderungen in internationalen Rechnungslegungsstandards
- Änderungen in lokalen Rechnungslegungsstandards

79% der Teilnehmer nutzen ein Tool für die Kontenrahmenpflege.

Die Verwendung von Tools zur Unterstützung von Aktivitäten im Rahmen der Kontenrahmenpflege ist weit verbreitet. Änderungen am Kontenrahmen können durch spezielle Tools unterstützt werden. Im Rahmen der Umfrage stellte sich heraus, dass 79% der teilnehmenden Konzerne ein Tool für das Änderungsmanagement des Kontenrahmens nutzen. Am häufigsten werden Tools für die Dokumentation, für die Statusverwaltung von Änderungen und für die Historisierung (inkl. Audit Trails) genutzt. Auch für die Publikation nutzen zwei Drittel der Teilnehmer ein Tool. Bei den verwendeten Tools handelt es sich entweder um Standardtools wie SAP-MDM oder um Eigenentwicklungen auf Basis von Lotus-Notes-Datenbanken oder Excel.

Die verwendeten Tools bieten unter anderem folgende Funktionen:

- Dokumentation: Erfassung der Kontonummern und -bezeichnungen sowie Zuordnung von Konten im Positionsplan, gegebenenfalls Dokumentation von Regelwerken, Richtlinien und Kontierungsanweisungen im Sinne eines Bilanzierungshandbuchs
- Historisierung/Audit Trails: umfassende Dokumentation aller Änderungen, sodass die Ursachen von Änderungen jederzeit verfolgt werden können; durch die Historisierung der Daten lässt sich der Kontenrahmen für jeden beliebigen Zeitpunkt in der Vergangenheit rekonstruieren
- Statusverwaltung: personifizierte Nachverfolgung von Änderungsanfragen zum Kontenrahmen, gegebenenfalls mit E-Mail-Integration
- Publikation: zielgruppengerechte und oft webbasierte Aufbereitung der Inhalte des Kontenrahmens sowie gegebenenfalls inhaltlich verwandter Dokumente (z. B. Kontierungsanweisungen) zur Veröffentlichung
- Freigabe: rollenbasierte Unterstützung des Verfahrens zur Beantragung, Genehmigung und Erstellung von Änderungen am Kontenrahmen
- Konsistenzprüfung/Validierung: Sicherstellung der Vollständigkeit und Konsistenz der Finanzstammdaten durch regelbasierte Prüfroutinen

Master Data Management hebt verborgene Potenziale

Ein erfolgreiches Stammdatenmanagement wirkt sich positiv auf die Qualität und Effizienz von Prozessen und Systemen im Unternehmen aus. Dies gilt nicht nur für Finanzstammdaten wie zum Beispiel die Konten eines Kontenrahmens, sondern ebenso für andere Stammdatendomänen wie beispielsweise Kunden-, Lieferanten-, Material- und Mitarbeiterstammdaten.

Durch ein effizientes Stammdatenmanagement lassen sich verborgene Potenziale heben.

Diese Erkenntnis führt zu einem Wandel in der Betrachtung des Themas Master Data Management (MDM). MDM wird zunehmend nicht mehr als rein technisches Datenmanagement angesehen, sondern ganzheitlich verstanden und umfasst sämtliche Dimensionen des Unternehmens – von Prozessen über die Organisation bis hin zur Technologie.

- **Datenstruktur und Datenqualität:** Datenstrukturen beschreiben die Struktur und Form, in welcher Daten im Unternehmen vorgehalten werden. Die Datenqualität (d. h. die Vollständigkeit, Aktualität, Eindeutigkeit und Integrität von Daten) hat maßgeblichen Einfluss auf die effiziente Abwicklung der Geschäftsprozesse im Unternehmen und ist ein klarer Indikator für die Effektivität eines Stammdatenmanagements.
- **Data Governance:** Data Governance beschreibt alle Organisationsstrukturen, Prozesse, Regelwerke und Steuerungsprinzipien zur Durchführung des MDM. Langfristig gute Datenqualität und reibungslose Prozessabläufe können erst erreicht werden, wenn Regelwerke existieren und deren Einhaltung und Weiterentwicklung einer stetigen Kontrolle unterliegen.
- **Prozesse:** MDM-Prozesse sind Prozesse, die den Lebenszyklus von Stammdaten begleiten. Beispiele hierfür sind die Stammdatenanlage und die kontinuierliche Pflege sowie das Sperren, Archivieren und gegebenenfalls Löschen von Daten.
- **Technologie:** Die Informationstechnologie stellt die technische Basis für das Stammdatenmanagement dar. MDM-Systeme bieten Funktionen, um einerseits die Pflege von Stammdaten organisatorisch und prozessual abzubilden. Andererseits ermöglichen sie die Verteilung harmonisierter Stammdaten aus einem zentralen Datentopf in die Systemlandschaft des Unternehmens.

Bezogen auf die Finanzstammdaten des Kontenrahmens lässt sich durch die Umsetzung eines effektiven MDM sicherstellen, dass der definierte Standard beispielsweise in Form eines Positionsplans oder eines einheitlichen operativen Kontenplans in der Unternehmensorganisation auch nachhaltig eingehalten wird. Somit können durch MDM auch die in eine Standardisierung getätigten Investitionen langfristig gesichert werden.

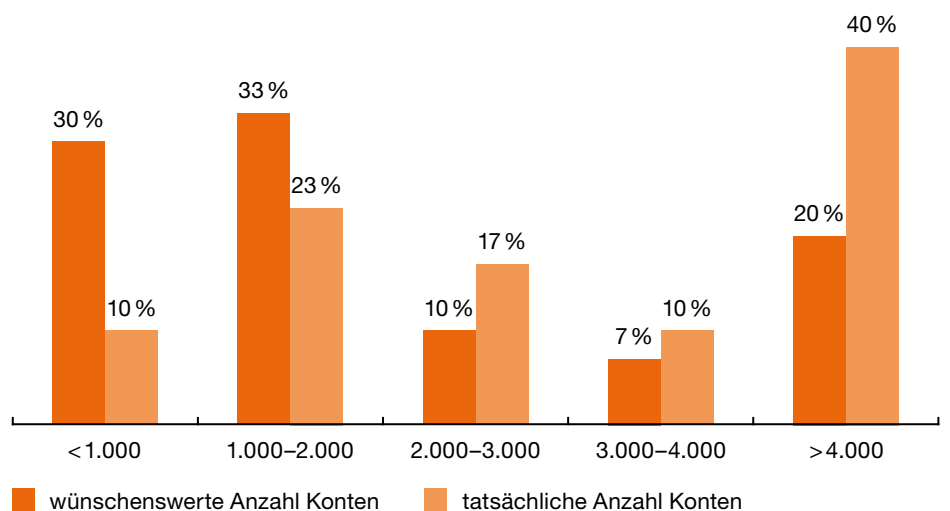
4 Die Zukunft des Kontenrahmens

Der wünschenswerte Umfang von Kontenrahmen ist deutlich geringer als der tatsächliche Umfang.

Wie sieht die optimale Struktur eines Kontenrahmens aus? Wie umfangreich sollen die Vorgaben des Konzerns sein, um dem Leitgedanken „Quality at Source“ gerecht zu werden und das richtige Maß zwischen Transparenz und Effizienz zu finden?

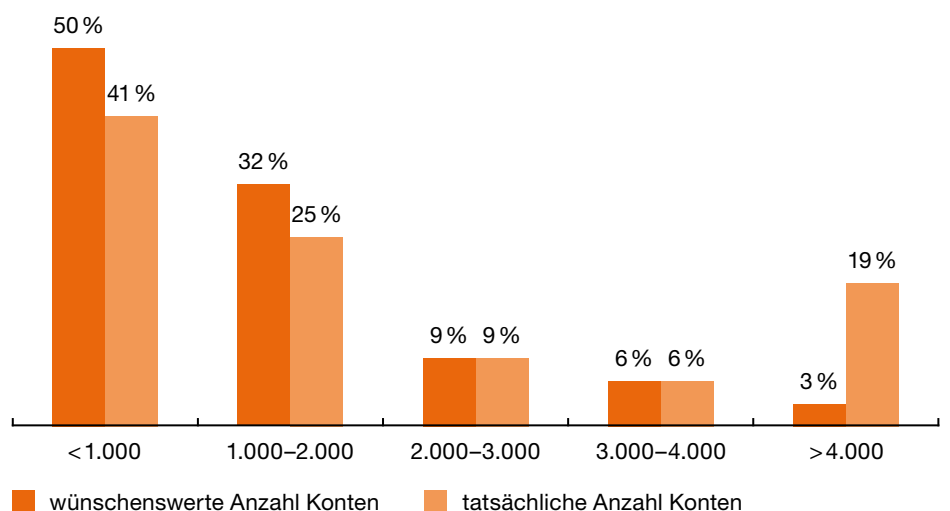
In der Studie wurden die Teilnehmer zu einer sinnvollen Anzahl an Konten für den Kontenrahmen befragt. Mehr als die Hälfte (63 %) der befragten Konzerne halten eine Anzahl von bis zu 2.000 Konten für einen einheitlichen operativen Kontenplan für optimal. In der Realität liegt aber wiederum die Hälfte der Teilnehmer bei einem Kontenplanumfang von über 3.000 Konten.

Abb. 27 Tatsächlicher und wünschenswerter Umfang des einheitlichen operativen Kontenplans



Beim Positionsplan liegt der wünschenswerte Umfang für die Hälfte der Teilnehmer sogar bei unter 1.000 Konten. Auch hier zeigt sich für ein Fünftel der Teilnehmer, deren Positionsplan heute mehr als 4.000 Konten umfasst, eine große Lücke zwischen tatsächlichem und wünschenswertem Umfang des Kontenrahmens.

Abb. 28 Tatsächlicher und wünschenswerter Umfang des Positionsplans

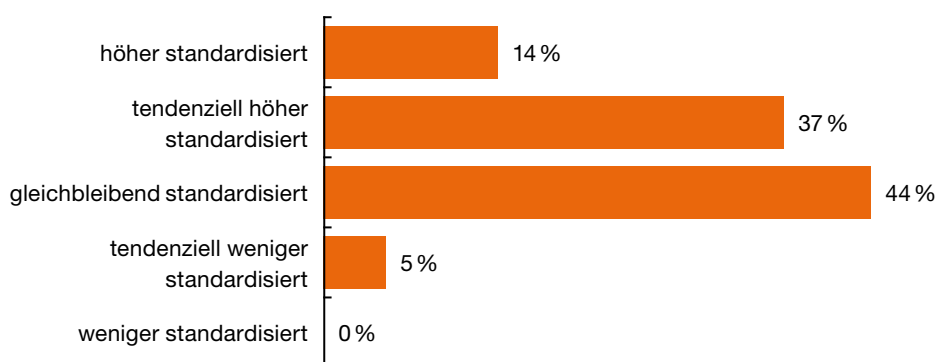


Festzuhalten ist, dass zwischen der tatsächlichen und der wünschenswerten Anzahl von Konten teilweise ein erheblicher Unterschied besteht. Mehr als ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen empfindet ihren Kontenumfang demnach als zu groß. Dabei spielt die Ausprägungsart des Kontenrahmens eine wichtige Rolle. Während die Hälfte der Konzerne mit einem einheitlichen operativen Kontenplan ihren Kontenrahmen als zu umfangreich empfindet, ist dies nur bei 28 % der Unternehmen, die einen Positionsplan verwenden, der Fall.

Bezüglich der Zukunft ihres Kontenrahmens gab die Hälfte der Konzerne an, eine höhere oder tendenziell höhere Standardisierung innerhalb der nächsten drei Jahre zu erwarten (siehe Abbildung 27). Interessant ist an dieser Stelle der Vergleich mit unserer Studie aus dem Jahr 2009, nach der noch 66 % der Teilnehmer von einer (tendenziell) höheren Standardisierung ausgingen. Der Rückgang um ein Drittel könnte darauf zurückzuführen sein, dass vorgenommene Initiativen zur Verschlankeung und Standardisierung des Kontenrahmens bereits Wirkung zeigen und zu einer höheren Zufriedenheit mit dem erreichten Standardisierungsgrad geführt haben. Lediglich 5 % der befragten Konzerne schätzen, dass die Standardisierung ihres Kontenrahmens in den kommenden drei Jahren abnehmen wird.

Die Hälfte der Teilnehmer erwartet für die Zukunft eine (tendenziell) höhere Standardisierung des Kontenrahmens.

Abb. 29 Erwartungen der Teilnehmer an die zukünftige Standardisierung des Kontenrahmens



Aufgrund der großen Bedeutung des Kontenrahmens für die Qualität der Finanzinformationen, der geringen Zufriedenheit mit dem tatsächlichen Umfang des Kontenrahmens sowie der Erwartung einer zukünftig höheren Standardisierung ist es nicht verwunderlich, dass etwa die Hälfte der befragten Konzerne Projekte zur Optimierung ihres Kontenrahmens durchgeführt hat, derzeit durchführt oder plant, diese durchzuführen.

Von den befragten Unternehmen, die bereits Projekte durchgeführt haben, wurden Standardisierungsinitiativen, Systemeinführung bzw. -umstellung sowie der Aufbau von neuen Rechnungslegungsvorschriften als Gründe für Kontenrahmenprojekte genannt.

Bei den geplanten Projekten steht das Thema Vereinheitlichung und Restrukturierung des Kontenrahmens im Vordergrund.

Die laufenden und geplanten Projekte der Teilnehmer verfolgen im Wesentlichen folgende Zielsetzungen:

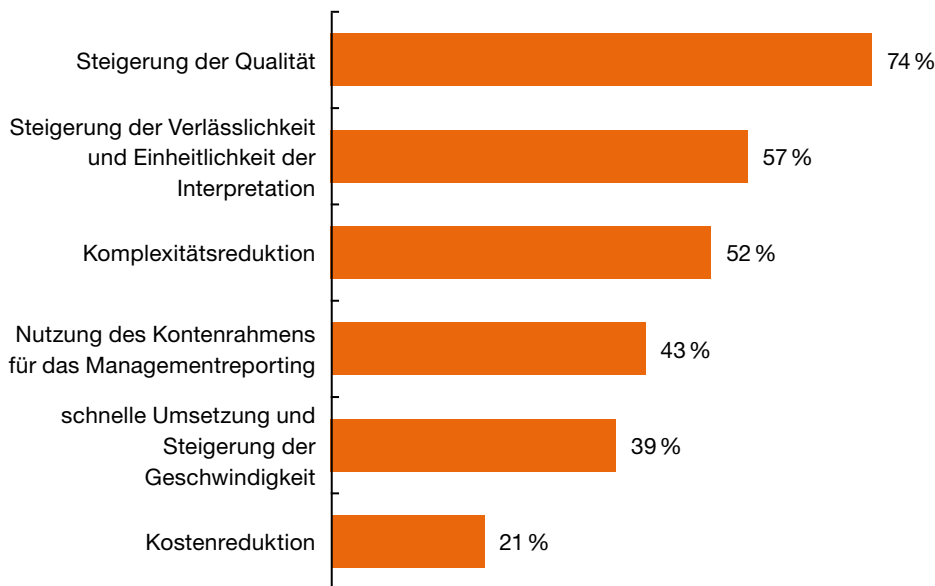
- Projekte zur Vereinheitlichung und Restrukturierung dienen der Standardisierung von Kontengruppen, Kontierungsobjekten oder Kontenplänen. Sie gehen häufig mit einer Verschlankung des Kontenrahmens einher.
- Projekte zur Neukonzeption des Kontenplans haben eine verständlichere Form und Gestaltung des Kontenplans zum Ziel.
- Projekte zur Verschlankung des Kontenrahmens zielen auf die Minimierung des Umfangs und damit auf eine Reduzierung der Komplexität des Kontenrahmens ab.
- Systembezogene Projekte beziehen sich auf Transformationen hinsichtlich der verwendeten IT-Systeme im Unternehmen. Hier geht es beispielsweise um die Einführung neuer Systeme oder die Einführung neuer Funktionalitäten wie dem neuen Hauptbuch von SAP und den damit verbundenen Anpassungen am Kontenplan.

Die Ergebnisse in Bezug auf laufende und geplante Projekte legen nahe, dass der Kontenrahmen in vielen Unternehmen einem stetigen Wandel unterworfen ist. Auch unsere Erfahrung zeigt, dass der Kontenrahmen einer Art Lebenszyklus folgt, der ohne ausreichende und kontinuierliche Steuerung stetig zwischen Phasen des Wachstums, der Konsolidierung/Verschlankung und des erneuten Wachstums wechselt.

Einheitliche Betriebs- und Pflegeprozesse stellen neben dem konsistenten Informations- und Datenmodell einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Gestaltung eines dauerhaft schlanken und transparenten Kontenrahmens dar. Durch eine stringente Governance des Kontenrahmens wird sichergestellt, dass die geschaffenen einheitlichen Strukturen auch nachhaltig eingehalten werden. Konkret bedeutet dies, dass sämtliche Erweiterungen und Ergänzungen im Kontenrahmen (z. B. aus geänderten Rechnungslegungsvorschriften) vor der Umsetzung auf ihre Konsistenz mit den strukturellen Vorgaben und Rahmenkonzepten zu überprüfen sind.

Mit der Optimierung ihrer Kontenrahmen und Kontenpflegeprozesse streben die befragten Konzerne Verbesserungen in verschiedenen Bereichen an. Qualitative Themen liegen hierbei im Fokus der Teilnehmer: die Steigerung der Qualität (74 %) sowie die Steigerung der Verlässlichkeit und Einheitlichkeit der Interpretation (57%). Überraschenderweise wird der Kostenreduktion eine geringere Bedeutung beigemessen (21%). Am ehesten geben größere, komplexere Konzerne dieses Thema als Vorteil von Optimierungsprojekten zum Kontenrahmen an.

Abb. 30 Ziele und Vorteile von Optimierungsprojekten zum Kontenrahmen



Die größte Herausforderung im Hinblick auf Optimierungsprojekte zum Kontenrahmen sehen die befragten Unternehmen in der Schaffung eines einheitlichen Verständnisses des Kontenrahmens. Dieses Problem ist umso gravierender, je internationaler das Unternehmen aufgestellt ist, nicht zuletzt aufgrund der Sprachbarrieren. Da gerade die Einheitlichkeit der Interpretation eines der Hauptziele von Kontenrahmenprojekten ist, sollte diesem Thema besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Der zeitliche Aufwand und die Berücksichtigung lokaler Anforderungen sind Herausforderungen bei Kontenrahmenprojekten.

Folgende weitere Themen werden von den befragten Unternehmen als die größten Herausforderungen im Zusammenhang mit Projekten rund um den Kontenrahmen genannt:

- der benötigte zeitliche Aufwand für das Standardisierungs-/Optimierungsprojekt
- die angemessene Berücksichtigung landesspezifischer Besonderheiten – dieses Thema stellt insbesondere bei Projekten zur Einführung eines einheitlichen operativen Kontenplans eine große Herausforderung dar
- die Akzeptanz des neuen Kontenrahmens durch die Mitarbeiter in den Meldeeinheiten

E Fazit

Das fortlaufend große Interesse am Thema Kontenrahmen und Datenstrukturen im Rechnungswesen zeigt, dass sich die Unternehmen aktiv mit diesem Thema beschäftigen und ihm für die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Finanzinformationen eine große Bedeutung beimessen.

Unsere Studie hat gezeigt, dass die Ausgestaltung und der Umfang des Kontenrahmens in den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich sind. Während wir in der letzten Studie aus dem Jahr 2009 den einheitlichen operativen Kontenplan eher bei kleineren Konzernen vorgefunden haben, haben sich gegenwärtig insbesondere DAX-Konzerne in der Mehrheit für diese detaillierte Ausgestaltungsform des Kontenrahmens entschieden. Wir gehen davon aus, dass die Einführung eines einheitlichen operativen Kontenplans in Zukunft eine wachsende Rolle spielen wird, um den gestiegenen Anforderungen an die Qualität der Finanzdaten gerecht zu werden.

Beim Thema Abbildung unterschiedlicher Rechnungslegungsstandards überwiegen weiterhin die parallele Verwendung von IFRS und lokalem Recht. Wir haben allerdings einen deutlichen Anstieg bei der Abbildung von steuerlichen Vorgaben im Kontenrahmen festgestellt, was nicht zuletzt mit den Anforderungen der E-Bilanz zusammenhängen dürfte. Hier wird also eine Verankerung der notwendigen Informationen in den Basisdaten einer nachträglichen Anreicherung vorgezogen und damit dem „Quality-at-Source-Prinzip“ entsprochen.

Als häufigste Ursachen für Anpassungen am Kontenrahmen wurden von den Studienteilnehmern neben Änderungen in den Rechnungslegungsstandards insbesondere Anforderungen aus dem Controlling genannt. Das zeigt deutlich, wie stark internes und externes Rechnungswesen inzwischen auch in Bezug auf die zugrunde liegenden Datenstrukturen verzahnt sind.

Neben der inhaltlichen Strukturierung des Kontenrahmens ist es aus unserer Sicht entscheidend, das Thema zukünftiges Stammdatenmanagement im Zuge eines Kontenplanprojekts rechtzeitig und umfassend anzugehen. Über klar definierte Verantwortlichkeiten und Prozesse für den zukünftigen Betrieb und die Weiterentwicklung des Kontenrahmens können die erreichten Ergebnisse (z. B. ein reduzierter Umfang des Kontenrahmens oder ein im Projekt erarbeiteter einheitlicher operativer Kontenplan) langfristig gesichert werden. Ohne ausreichende Vorgaben zu zukünftigen Änderungsprozessen besteht die Gefahr, dass der Kontenrahmen einem unkontrollierten Wachstum ausgesetzt wird und seiner Rolle als wesentliche Grundlage für aussagekräftige Finanzdaten nicht hinreichend gerecht werden kann.

Wesentliches Ziel sollte im Hinblick auf qualitativ hochwertige Finanzinformationen die Schaffung eines einheitlichen Verständnisses der Inhalte des Kontenrahmens sein. Dazu ist es hilfreich, im Rahmen der Konzeption eine umfassende Analyse der Geschäftsvorfälle vorzunehmen und den Kontenrahmen um eine aussagekräftige und nachvollziehbare Dokumentation (z. B. in Form von Buchungsanweisungen und Kontierungsrichtlinien) zu ergänzen.

Ihre Ansprechpartner

Jörg Busch

Partner
Tel.: +43 1 501 88-1105
joerg.busch@at.pwc.com

Agatha Kwasniewski

Senior Manager
Tel.: +43 1 501 88-2965
agatha.kwasniewski@at.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

In Österreich gibt es acht PwC-Standorte mit rund 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und 38 Partnerinnen und Partnern. Auf unsere Expertise vertrauen der öffentliche Sektor, Banken und lokal und global führende Unternehmen – vom Familienbetrieb bis zum Weltkonzern.

Im Geschäftsjahr 2011/2012 hatte PwC Österreich einen Umsatz von 82 Mio. Euro.

