

Globale Finanzarchitektur

Notwendige Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Konzernen

Viele internationale Versicherungskonzerne sind nach Liberalisierung der aufsichtsrechtlichen Vorschriften Anfang der 80er Jahre – insbesondere durch Zukäufe im Ausland – zum Teil stark gewachsen. Bei einigen Konzernen ist dadurch ein gewisser Wildwuchs entstanden, der vor allem durch fehlende globale Standards für Finanzprozesse und dezentrale Finanzsysteme gekennzeichnet ist: Nutzung unterschiedlicher operativer Kontenpläne und Einsatz verschiedener Finanzsysteme wie SAP, PeopleSoft, SUN bzw. unterschiedliche Verwendung der gleichen Applikationen bei den einzelnen Gesellschaften.

Standardisierung von Finanzprozessen und Zentralisierung der -systeme

Die Vorgabe von globalen Standards bei den Finanzprozessen, die Definition eines einheitlichen Kontenplans sowie die Implementierung eines zentralen Finanzsystems reduzieren die gruppenweiten Betriebskosten und erhöhen zugleich die Qualität, Verlässlichkeit und den Zugriff der Finanzdaten. Konzernweite Standards und das Vorhandensein von zentralen Finanzapplikationen ermöglichen eine viel flexiblere Anpassung auf organisatorische Veränderungen (z.B. Akquisitionen und Neugründungen) und effizientere Umsetzung von konzernweiten Anforderungen, z.B. IFRS 4 Phase 2 oder Solvency II.

Konzernweit einheitliche buchhalterische Sprache und Verständnis

Gruppenweit sollte IFRS der führende Rechnungslegungsstandard sein, d.h. Vollbuchung gemäß IFRS und gegebenenfalls Deltabuchung nach lokalen und aufsichtsrechtlichen GAAP. Ein einheitlicher operativer Kontenplan bildet die Grundlage für ein gemeinsames konsistentes konzernweites Verständnis. Eine Überleitung vom jeweiligen lokalen Kontenplan im Rahmen der Konzernkonsolidierung entfällt. Bereits bei der Verbuchung im Hauptbuch wird durch Validierung sicher gestellt, dass alle Konzernanforderungen (Unterkontierungen) berücksichtigt werden. Bei der Definition des einheitlichen Kontenplans ist darauf zu achten, dass dieser sich an den Konzernanforderungen ausrichtet und möglichst nur um lokale rechtliche Anforderungen erweitert wird.

Konzentration auf das Wesentliche

Bei der Standardisierung der Finanzprozesse sind zum einen alle Gruppenanforderungen zu berücksichtigen sowie alle konzernweit einheitlichen Prozesse. Diese bilden den Rahmen und müssen ausreichend Flexibilität für die Umsetzung der lokalen Anforderungen bieten. Die standardisierten Prozesse lassen sich mit

SAP als zentrales Finanzsystem umsetzen. Dieses unterstützt die Verwendung eines einheitlichen Kontenplans, die Ausgestaltung von zentralen Konfigurationen und Konventionen in Form eines Templates sowie durch den Multi-Ledger-Ansatz die Abbildung von verschiedenen Rechnungslegungsstandards. Das externe und interne Rechnungswesen aller Konzerneinheiten wird auf einem zentralen System umgesetzt. Die Einführung der Finanzprozesse und der sogenannten Roll-in der einzelnen Gesellschaften auf das zentrale Finanzsystem sollte durch eine zentrale Stelle koordiniert und gesteuert werden. Eine klar definierte Vorgehensweise sowie eine eindeutige Aufgabenverteilung zwischen der lokalen und zentralen Einheit gewährleistet eine effiziente Umsetzung und Einhaltung der vorgegebenen Gruppenstandards.

Zentrales Betriebsmodell und Shared Services

Der einheitliche Kontenplan sowie das Finanzsystem sollten durch eine zentrale Wartungseinheit – einschl. Helpdesk – für alle produktiven Gesellschaften gepflegt werden: Konzernweit Reduktion des Wartungsaufwands, Bündelung von Know-how und Wegfall von redundanten Wartungsaufgaben in den lokalen Einheiten. Konzernanforderungen lassen sich effizient und schnell umsetzen. Seitens der IT muss nur auch noch ein zentrales Finanzsystem gewartet werden. Dies entlastet vor allem kleinere Einheiten und schafft die Grundlage für die Einführung von Shared Accounting. Die zentrale Wartungseinheit muss zum einen die globale Finanzarchitektur weiterentwickeln und zum anderen die Compliance der produktiven Einheiten sicherstellen. Die gruppenweite Gestaltung der Finanzprozesse und -systeme ist aufgrund der umfassenden Veränderung – Eingriff in die Eigenständigkeit der Einheiten, Erhöhung der Transparenz und Verlagerung von Aufgaben – in erster Linie kein IT-Projekt, sondern sollte vor allem vom Business und dem Konzernvorstand als Projektsponsor vorangetrieben und als zentrales Programm etabliert werden.



Autoren:
Markus Gierschmann
Partner, Lodestone
Management Consultants



Andy Hefti
Partner, Lodestone
Management Consultants