

Konzeption einer segmentgestützten Konzernsteuerung

1. Die Zerlegung eines Konzerns nach Segmenten nach dem Prinzip des *management approach* geht vom Konzern-Rechnungswesen aus. Es ist der konsolidierte Konzernabschluss, der nach den Vorschriften des IAS 14/SFAS 131 in Segmente (mit einer Überleitung) zerlegt wird. Mit anderen Worten: Ohne konsolidierten Konzernabschluss ist eine zahlenmäßige Aufteilung des Konzerns in Segmente - quer über alle Einzelgesellschaften - nicht möglich. Jedes Segment kann konzeptionell und real in Untersegmente zerlegt werden. Die Summe der Untersegmente ergibt das Segment.
2. Das Denken und Führen eines Konzerns in Segmenten (Geschäftsbereichen, auch in hierarchischen Ebenen) ist fundamental. Wie fundamental diese Betrachtungsweise für das Top-Management ist, zeigen die jährlichen Geschäftsberichte der Konzerne. Zwar werden in ihnen die so genannten „Key Ziffern“ (Umsatz, EBITDA, EBIT, Mitarbeiter) des Konzerns an erster, herausragender Stelle für den Konzern als Ganzes dargestellt. Unmittelbar daneben – in ihrer fundamentalen Wichtigkeit offenbar gleichrangig – stehen jedoch die „Key Ziffern“ der einzelnen Segmente, teilweise auch der Teilsegmente (Geschäftsbereiche).
3. Wenn das Denken, Führen und zahlenmäßige Dokumentieren in Segmenten fundamental ist, so muss dies nicht nur für das Berichten, sondern insbesondere auch für die strategische Planung gelten. Es kann daher systematisch nicht nur die gesetzmäßige Verpflichtung zum Segment Reporting geben. Die Methode und das Instrumentarium für eine detaillierte, hochflexible segmentgestützte Konzern*planung* als unverzichtbare Basis für eine segmentgestützte Konzern*steuerung* muss daher für das Top-Management jeden Unternehmens Forderung und Verpflichtung sein.
4. Konzeption und Realisierung einer segmentgestützten Konzern*planung* ist ein Wert in sich. Sie hat mit einer bestimmten, wie auch immer gearteten, Software – jedenfalls im Prinzip und zunächst – nichts zu tun. Zum Verständnis der Konzeption einer segmentgestützten Konzernplanung können folgende Thesen formuliert werden:
 - These 1: Ein Konzern lässt sich mit Hilfe des konsolidierten Ist-Konzernabschlusses in eine Summe operativer Ist-Segmente, eine Ist-Überleitung und einen nicht operativen Rest aus Ist-Transferrücklage, Ist-Rückstellungen und zu- oder abgeführten finanziellen Ist-Größen zerlegen. Wenn diese These richtig ist, muss es auch möglich sein, den Konzern aus den zerlegten Ist-Teilen **ohne Benutzung** des konventionellen Rechnungswesens – zahlenmäßig exakt – wieder zu einem konsolidierten Ist-Konzernabschluss zusammenzufügen.

- These 2: Die für die Beschreibung der operativen Segmente nach IAS 14/SFAS 131 genau vorgeschriebenen Eckwerte geben nicht nur eine statische Beschreibung des Segments, sie liefern gleichzeitig die Eckwerte für eine dynamische Rechnungslegung des Segments. Ein operatives Segment kann daher auch als legal zu definierendes Segment-Unternehmen betrachtet werden.
- These 3: Jedes operative Segment oder Segment-Unternehmen kann beliebige Plan-Abschlüsse mit den von IAS 14/SFAS 131 vorgeschriebenen Eckwerten in einer geschlossenen Rechnungslegung simulieren.
- These 4: Wenn die Summe aus Ist-Segmenten und Überleitung den operativen Teil eines Ist-Konzernabschlusses ergibt, so muss auch die Summe aus exakt gleich aufgebauten Plan-Segmenten den operativen Teil eines Plan-Konzernabschlusses ergeben.
- These 5: Der aus Plan-Segmenten zusammengesetzte operative Teil eines Plan-Konzernabschlusses muss mit einem nicht operativen Rest aus Plan-Transferrücklage, Plan-Rückstellungen und zu- oder abzuführenden finanziellen Plan-Größen zahlenmäßig exakt einen rechnungstechnisch vollwertigen konsolidierten Plan-Konzernabschluss ergeben.

Realisierung einer segmentgestützten Konzernsteuerung

Um die Konzeption einer segmentgestützten Konzernsteuerung praxistauglich zu machen, muss die Richtigkeit der oben abstrakt formulierten Thesen zahlenmäßig bewiesen werden. Mit anderen Worten: Ein bereits konsolidierter Ist- Konzernabschluss ist nach IAS 14/SFAS 131 in Ist-Segmente zu zerlegen. Aus den Ist-Segmenten ist mit einem völlig neuartigen Softwareansatz ein zweiter, konstruierter Konzernabschluss zu formulieren. Dieser muss, was durch einen detaillierten Vergleich zu zeigen ist, mit dem ersten konventionell erstellten Konzernabschluss in Aufbau und Inhalt exakt übereinstimmen.

ASRAP besitzt den geforderten Softwareansatz. Die mathematische Grundstruktur eines linearen Gleichungssystems als Grundlage der Doppelten Buchhaltung wird von der Software in die Realität des Rechnungswesens umgesetzt. Die komplexen Vorgänge einer segmentgestützten Konzernplanung werden softwaretechnisch als Basis für ein hoch flexibles und unbeschränkt variables segmentgestütztes Konzernsteuerungssystem nutzbar gemacht.