

SAP FI/CO Umstellung von HGB Bilanzierung auf IFRS



Unternehmen:

Knorr Bremse AG, München

Zeitraum:

Dezember 2017 –
Mai 2019

Info zum Unternehmen

- Die **Knorr-Bremse Aktiengesellschaft** mit Firmensitz in München ist die Dachgesellschaft des Knorr-Bremse-Konzerns. Das Unternehmen ist der weltweit führende Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge. Knorr-Bremse ist an über 100 Standorten in 30 Ländern vertreten. Knorr-Bremse ging Mitte Oktober 2018 an die Börse.

Rolle/Aufgabe:

- Business Program Manager für das Programm „IFRS goes SAP“

- Im Unternehmensbereich Systeme für Schienenfahrzeuge (SfS) stützt Knorr-Bremse Fahrzeuge im Nahverkehr wie beispielsweise U-Bahnen und Straßenbahnen, aber auch Güterzüge, Lokomotiven sowie Personenverkehrs- und Hochgeschwindigkeitszüge aus. Neben Bremssystemen stellt das Unternehmen auch intelligente Einstiegssysteme, Klimaanlage, Energieversorgungssysteme, Steuerungskomponenten und Scheibenwischer, Bahnsteigtüren, Reibmaterial sowie Fahrerassistenzsysteme und Leittechnik her.
- Der Unternehmensbereich Systeme für Nutzfahrzeuge (SfN) bietet Bremssysteme für Lkws, Busse, Anhänger und Landmaschinen. Im Bereich Chassis-Systeme ist Knorr-Bremse sowohl bei der elektronischen Steuerung und bei Fahrerassistenzsystemen als auch bei der Luftaufbereitung tätig. Weitere Produktfelder sind Systeme am Antriebsstrang sowie Drehschwingungsdämpfer für Dieselmotoren.
- Mit knapp 30.000 Mitarbeitern weltweit setzt Knorr-Bremse ca. 6 Mrd. € um.

Situation, Aufgabe, Ziel:

- Knorr-Bremse AG plante einen IPO für Mai 2018. Eine Voraussetzung dafür ist eine Finanzberichterstattung oder Rechnungslegung nach den internationalen Berichtsstandards „IFRS“. Knorr-Bremse berichtete bisher nach den deutschen Standards „HGB“
- Für den IPO wurde auf EXCEL Basis eine Finanzkonsolidierung nach IFRS aufgebaut, die auf den HGB-Abschlüssen aufbaute. Dies konnte nur eine vorübergehende Lösung für den IPO oder auch für eine begrenzte Zeit eine Übergangslösung danach sein, keine dauerhafte.
- Knorr-Bremse hat für die meisten, großen Konzerngesellschaften SAP FI/CO im Einsatz. Ziel war es, die weltweiten SAP-Systeme von HGB auf IFRS umzustellen, so dass die aufwändige und für den laufenden Betrieb unpraktikable EXCEL-Konsolidierung entfallen sollte. Das Programm, das diese leisten sollte, wurde „IFRS goes SAP“ getauft und startete im Dezember 2017
- EY wurde als externer IT-Berater und Durchführungsdienstleister ausgewählt.

Herausforderung

- Was zunächst nach einem Programm für eine Rechnungslegungs-Umstellung aussah, entpuppte sich im Programm-Verlauf als wesentlich komplexere Herausforderung.
- Es stellte sich heraus, dass die darunter liegenden Prozesse, Inhalte und deren lokale Ausprägung in SAP z.T. sehr heterogen waren und vor der eigentlichen Umstellung der Rechnungslegung ein Harmonisierungs- und Standardisierungsprogramm zu fahren war.
- Der ursprüngliche Go-Life Termin musste mehrfach verschoben werden.
- Nach Veränderungen im Vorstand wurde der Programm-Stand dokumentiert und das Programm für unbestimmte Zeit „eingefroren“.

Durchführung:

- Koordination und Konsolidierung des Programms „IFRS goes ERP“ bis zum „Freeze“
- Projekt-Budgetierung und Controlling
- Fortschrittskontrolle und interimistische Übernahme der Leitung von Teilprojekten
- Kommunikation und Koordination zwischen Corporate Center, Divisionen, IT und EY-Dienstleister
- Vorbereitung der Entscheidungsfindung und Leitung des Lenkungsausschusses
- Erstellung einer umfangreichen Projektdokumentation bis zum Freeze.

Ergebnis:

- Der Börsengang wurde verschoben und im Oktober 2018 durchgeführt. Es war der erfolgreichste Börsengang des Jahres 2018.
- Erfolgreiche Führung des Programms bis zum Freeze.
- Umfangreiche „Freeze“ Programm-Dokumentation erstellt.
- Nach Bestellung und Eintritt eines neuen CFO wurde das Programm nach ca. 6 Monaten wieder auf Grundlage der „Freeze-Dokumentation“ gestartet.
- Erfolgreicher Go-Life schließlich im Frühjahr 2022.