

# Whitepaper

## Effiziente Abschlussprozesse

Problemfelder und Erfolgsfaktoren

„Nach dem Abschluss ist vor dem Abschluss...“



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Aktuelle Herausforderungen bei der Koordination von Abschlussprozessen.....</b>	<b>4</b>
1.1	Mehrwert effizienter Abschlussprozesse .....	5
1.2	Synergien für Monats-/ Quartals- und Jahresabschlüsse .....	5
1.3	Vorteile aus der Koordination/ Steuerung von Abschlussprozessen.....	6
<b>2</b>	<b>Typische Problemfelder .....</b>	<b>7</b>
2.1	Transparenz und Steuerbarkeit .....	7
2.2	Schnittstellen-, Ressourcen- und Berechtigungsmanagement .....	8
2.3	IT-Infrastruktur .....	8
<b>3</b>	<b>Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Projektvorgehen.....</b>	<b>10</b>
4.1	Lessons Learned (Vorperioden) .....	10
4.2	Aufnahme der IST-Prozesse und Schnittstellen.....	10
4.3	Analyse der IST-Prozesse und Schnittstellen .....	11
4.4	Prozessoptimierung .....	11
4.5	Erstellung der Abschlussplanung.....	12
4.6	Überführung des Abschlussplans in ein geeignetes Management-Tool.....	13
4.7	Konzeption eines Leitstands.....	14
<b>5</b>	<b>Mehrwert durch Severn .....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>Ihr Partner .....</b>	<b>16</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mehrwert optimierter Abschlussprozesse .....	5
Abbildung 2: Synergieeffekte standardisierter Abschlussprozesse .....	5
Abbildung 3: Typische Problemfelder des Jahresabschlussprozesses.....	7
Abbildung 4: Erfolgsfaktoren effizienter Abschlussprozesse .....	9
Abbildung 5: Phasen zur Optimierung und Planung der Abschlussprozesse.....	10
Abbildung 6: Template zur Aufnahme von Einzelaktivitäten .....	11
Abbildung 7: Struktur eines Jahresabschlussplans .....	12
Abbildung 8: Abschlussplan auf Basis von MS-Project.....	13
Abbildung 9: Organisationsstruktur und Aufgabenbereiche .....	14

## 1 Aktuelle Herausforderungen bei der Koordination von Abschlussprozessen

Regulatorische Anforderungen an das Financial Reporting von Kreditinstituten haben in den letzten Jahren, bedingt durch die Finanz- und Bankenkrise, stark zugenommen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind stetigen Veränderungsprozessen unterworfen und stellen die Banken vor immer neue Herausforderungen. Die Folge sind notwendige Anpassungen der Abschlussprozesse, basierend auf aktuellen gesetzlichen Vorgaben seitens Basel II/III bzw. BilMoG. Die Erstellung des Unternehmensabschlusses wird damit komplexer und die durchzuführenden Aktivitäten immer umfangreicher.

Demgegenüber steigt vor dem Hintergrund der Fast Close-Thematik die Erwartungshaltung der Stakeholder an die Abschlussprozesse. Diese sollen nicht nur zuverlässiger und flexibler, sondern vor allem auch schneller und kosteneffizienter als in der Vergangenheit ablaufen. Als Folge dessen verringern sich die Pufferzeiten der einzelnen Aktivitäten auf ein nie dagewesenes Minimum und bewirken, dass kaum ein Jahresabschluss ohne zumindest temporäre Verzögerungen verläuft. Darunter leidet letztendlich auch die **Investor Communication**, da für eine saubere inhaltliche Vorbereitung, z.B. der Bilanz-pressekonzferenz, meist nur wenig Zeit zur Verfügung steht.

Erfahrungsgemäß konzentrieren sich Kreditinstitute häufig auf fachliche und technische Aspekte der Abschlusserstellung und lassen eine prozessuale Sichtweise der Aktivitäten nicht selten außen vor. Dabei bietet insbesondere die **prozessuale Betrachtung** der Abschlussaktivitäten einen großen Optimierungs- und Effizienzhebel. Setzt man sich mit den Einzelaktivitäten seiner Abschlussprozesse detailliert auseinander und stimmt diese effizient aufeinander ab, so ergeben sich in der Regel größere Kosten- und Zeitvorteile als durch die reine technische und fachliche Weiterentwicklung von Systemen oder Prozessschritten. Banken sollten deshalb in der Lage sein, ihre Abschlussaktivitäten transparent abzubilden, um verzögerte Prozesse zu identifizieren und mittels geeigneter Steuerungstools zeitnah entgegenwirken zu können. Insbesondere letzterer Aspekt der Prozesssteuerung kann durch Impact- und Abweichungsanalysen unterstützt werden und gewinnt bei der Entwicklung und Implementierung eines erfolgreichen Financial Reportings zunehmend an Bedeutung.

Bei der konzernweiten Betrachtung von Abschlussprozessen ist insbesondere dem Geschäftsbereich des **Investmentbankings** eine große Bedeutung beizumessen. Die hohe Komplexität der Produkte, zahlreiche Schnittstellen zwischen Front- und Back-Office sowie tiefgreifende regulatorische Veränderungen in den letzten Jahren, implizieren ein hohes Risiko prozessualer Verzögerungen, die wiederum Auswirkungen in der Abschlusserstellung anderer Geschäftsbereiche nach sich ziehen. Charakteristisch ist häufig auch eine heterogene Systemarchitektur, welche die Verfügbarkeit homogener Daten deutlich beeinträchtigt. Manuelle Tätigkeiten sowie zusätzliche Abstimmungen sind die Folge und erhöhen die Dauer und Fehleranfälligkeit der Prozesse. Ein reibungsloser Ablauf der Jahresabschlussaktivitäten im Investmentbanking ist somit in vielen Fällen der Ausgangspunkt für eine zielführende Optimierung und Steuerung aller Abschlussprozesse.

## 1.1 Mehrwert effizienter Abschlussprozesse

Verkürzte Berichtszeiten sollten unternehmensweit als Instrument zur Unterstützung und Beschleunigung von Managemententscheidungen verstanden werden. Dazu ist es erforderlich, historisch gewachsene Strukturen und Abläufe kritisch zu hinterfragen und Notwendigkeiten einer Optimierung zu identifizieren. Ineffiziente Prozessschritte haben in den Strukturen eines erfolgreichen Unternehmensabschlusses keinen Platz. Sie führen zu Kostensteigerungen, erhöhen die Komplexität der Prozessketten und verhindern einen termingerechten Ablauf der Aktivitäten. Mehrwerte, die sich aus der Optimierung der Abschlussprozesse für Banken ergeben, sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

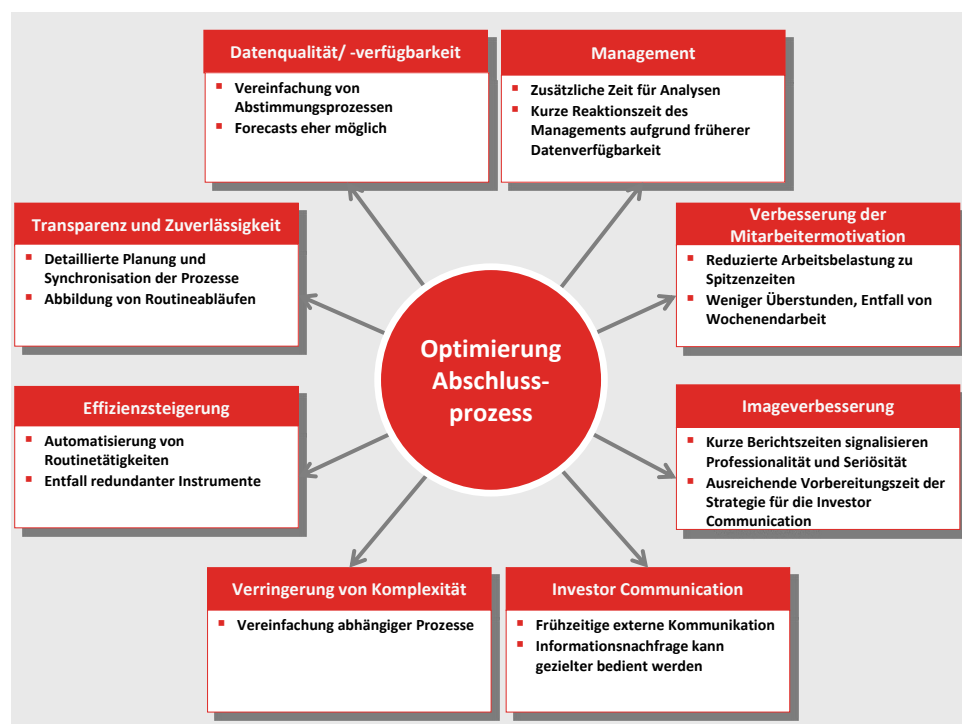


Abb. 1: Mehrwert optimierter Abschlussprozesse, in Anlehnung an Pfitzmayer (2005)

## 1.2 Synergien für Monats-/ Quartals- und Jahresabschlüsse

Durch die Umsetzung einer strukturierten und koordinierten Abschlussplanung ergeben sich Synergieeffekte für die Aktivitäten auf Monats-, Quartals- und Jahresebene. Da der Jahresabschluss vereinfacht betrachtet das kumulative Ergebnis der Monats- respektive Quartalsabschlüsse darstellt, werden durch ein besseres Prozessmanagement der unterjährigen Abschlussarbeiten automatisch auch signifikante Synergieeffekte für die Jahresabschlussprozesse generiert.

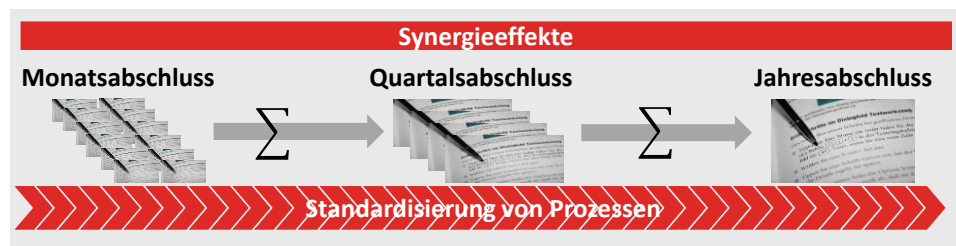


Abb. 2: Synergieeffekte standardisierter Abschlussprozesse

Jahresabschlusspezifische Besonderheiten, z.B. Rückstellungen oder die Berücksichtigung periodengerechter Buchungen, ziehen zwar die Notwendigkeit zusätzlicher Prozessschritte nach sich, können aber dennoch ohne Probleme in ein standardisiertes Konzept aller unterjährigen Abschlussaktivitäten implementiert werden.

### 1.3 Vorteile aus der Koordination/ Steuerung von Abschlussprozessen

Parallel zur Optimierung der Abschlussprozesse spielt der Steuerungsgedanke eine entscheidende Rolle. Ein Unternehmensabschluss stellt keinen linear verlaufenden Prozess dar, sondern beinhaltet zahlreiche Akteure, deren Tätigkeiten ineinander greifen und direkt oder indirekt voneinander abhängen. Verzögerungen einzelner Aktivitäten implizieren daher unmittelbare Auswirkungen auf andere Prozesse, so dass Liefertermine gegebenenfalls nicht mehr gehalten werden können. Die Pufferzeiten verringern sich aufgrund des immensen Zeitdrucks bei der Abschlusserstellung, der wachsenden Erwartungshaltung der Stakeholder und nicht zuletzt durch die zunehmenden regulatorischen Anforderungen. Die Folge ist, dass selbst geringe Probleme und Verzögerungen eine große Auswirkung (sog. Knock-on-Effekte) auf fällige Endtermine haben können.

Im Interesse der Kreditinstitute sollte daher das Management der auftretenden Probleme und Risiken stehen. Grundvoraussetzung dafür ist ein hohes Maß an konzern- und fachübergreifender **Transparenz der Jahresabschlussaktivitäten**. Dies beinhaltet bspw. eine übersichtliche Dokumentation der einzelnen Abschlussstätigkeiten, der verantwortlichen Ressourcen, der einzuhaltenden Fristen und insbesondere der identifizierten Vorgänger-/ Nachfolgerbeziehungen. Nur dies ermöglicht die detaillierte Darstellung des sogenannten **kritischen Pfades**, der jene Prozesse abbildet, die in ihrer Abhängigkeit keinen zeitlichen Puffer besitzen und somit direkten Einfluss auf die Dauer des Gesamtprozesses ausüben. Mit Hilfe des kritischen Pfades wird ein grundlegendes Verständnis von Zusammenhängen einzelner Prozessabläufe und -strukturen geschaffen, dass gezielte Abweichungs- bzw. Impactanalysen in Problemsituationen zulässt. Anhand dieser Analysen können wiederum Einschätzungen getroffen werden, wie kritisch Verzögerungen sind, welche Nachfolgeaktivitäten betroffen sind und ob der Endtermin des Jahresabschlusses als Ganzes gefährdet ist. Je detaillierter das Verständnis der zahlreichen Prozessketten ist, desto schneller und gezielter können Maßnahmen eingeleitet werden.



## 6 Ihr Partner

### Next Generation Consulting für Finanzunternehmen



- **Severn Consultancy** ([www.severn.de](http://www.severn.de)) ist eine auf den nationalen und internationalen Finanzmarkt spezialisierte Unternehmensberatung. Unsere besondere Expertise liegt in der effektiven Realisierung erfolgskritischer Veränderungsprozesse – dort sind wir besser als viele andere.
- In mehr als 25 Jahren Beratungspraxis haben wir eine Vielzahl renommierter Banken und Finanzdienstleister bei der effizienten Durchführung ihrer Projekte und der Optimierung unternehmensinterner Prozesse unterstützt.
- Kompetente Fach- und Managementberatung gepaart mit effektivem Projekt Management, wirkungsvoller Organisationsentwicklung und zukunftssicherem IT-Management sind die Säulen des „**Severn way to get it done**“.
- Über unsere Tochtergesellschaft **ORO Services GmbH** („Outsourced Regulatory Office“) bieten wir mit dem Kernprodukt **Regupedia**® ([www.regupedia.de](http://www.regupedia.de)) ein umfassendes Informationsportal zur Bankenregulierung.
- Unsere Mandanten schätzen unsere innovativen Beratungskonzepte, das methodische Know-how sowie unsere fundierten Markt- und Branchenkenntnisse. Die meisten unserer Mandanten unterstützen wir bereits seit vielen Jahren in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit.

#### – Ansprechpartner:

**Christian H. Moerler** | Geschäftsführer

Severn Consultancy GmbH  
Hansa Haus, Berner Straße 74  
60437 Frankfurt am Main  
T +49 (0)69 / 950 900-0  
F +49 (0)69 / 950 900-50  
[info@severn.de](mailto:info@severn.de)  
[www.severn.de](http://www.severn.de)

© 2012 Severn Consultancy GmbH