

Prozessmanagement für Rechnungslegungsprozesse

Praxisbericht

Rechnungslegungsprozesse unterliegen heute einem permanenten Anpassungsdruck, der durch unterschiedliche rechtliche, ethische und unternehmenspolitische Anforderungen ausgelöst wird. Beispiele hierfür sind die Anforderungen aus den Regelungen zum Compliance Management u.a. mit Sarbanes-Oxley, Basel II, dem Corporate Governance Kodex und zu Fast Close. Darüber hinaus erfordern neue Rechnungslegungsstandards (IAS/IFRS) sowie strategische Neuausrichtungen, die zu Unternehmensübernahmen oder Neugestaltung von Geschäftsfeldern führen, Anpassungen an die Abschlussprozesse. Deutsche Unternehmen, die sowohl in Deutschland als auch in den USA börsennotiert sind, müssen zusätzlich den Abschluss nach US-GAAP erstellen. Neben den inhaltlichen Problemstellungen, die hieraus erwachsen spielt die zeitliche Dimension eine bedeutende Rolle. Die rasche Adaption und Antizipation neuer Anforderungen an die Berichterstattung erfordert flexible, transparente Prozesse, eine anpassungsfähige Organisation und IV-Systeme, die in der Lage sind, dem Wandel rasch zu folgen. Hierbei kommt dem Prozessmanagement des Gesamtprozesses (End-to-End-Prozess) als zentralem Erfolgsfaktor eine besondere Bedeutung zu.

Compliance Management – Corporate Governance und S-OX404

Compliance Management als Überbegriff befasst sich mit Corporate Governance, [Regierungskommission, Deutscher Corporate Governance Kodex – i.d.F. vom 2. Juni 2005], u.a. mit der Sicherstellung finanzieller Transparenz und der Übernahme persönlicher Verantwortung durch das Executive Management für alle Fehler und Verletzungen der Sorgfaltspflichten sowie den Themenfeldern der Risikominimierung bei Finanzgeschäften.

Sowohl durch die Vorgaben des Corporate Governance Kodex als auch durch das Regelwerk der U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) werden zeitliche Anforderungen an die Publikation von Quartals- und Jahresabschlüssen gestellt.

Der Sarbanes Oxley-Act (S-OX) ist ein US-Gesetz das am 30. Juni 2004 in Kraft gesetzt wurde. Seit 15. November 2004 sind die Bestimmungen für die Finanzberichte aller Unternehmen, die zur Rechnungslegung in den USA verpflichtet sind, d.h. alle börsennotierten Unternehmen, verbindlich. Ab 2005 gilt dieses Gesetz auch für deren Töchter.

Besondere Bedeutung hat der Absatz 404, der verkürzt besagt, dass die betroffenen Unternehmen nicht nur interne Kontrollstrukturen und -prozeduren für ihre Finanzberichte haben, sondern deren Wirksamkeit auch belegen müssen. Nach der jüngsten Fristverlängerung sind die Vorschriften über die internen Kontrollen erstmals für Geschäftsjahre zu befolgen, die am oder nach dem 15. Juli 2006 enden. Das entspricht einem einjährigen Aufschub, gerechnet vom ursprünglichen verlautbarten Datum 15. Juli 2005.

Fast Close

Hinter dem Begriff „Fast Close“ verbergen sich alle Verfahren und Methoden, die zu einer beschleunigten Erstellung des Jahresabschlusses führen.

Motivation für eine frühe Veröffentlichung der Abschlusszahlen ist das Signal an die Finanzwirtschaft, das hiervon ausgeht. Investoren und Analysten bietet es frühzeitig die Möglichkeit, Risiken präziser einzuschätzen und befriedigt deren stetig wachsendes Informationsbedürfnis. Daraus resultiert eine erhöhte Bereitschaft zur Anlage des Kapitals in so ein Unternehmen und es entsteht damit ein Vorteil gegenüber den Mitbewerbern.

IFRS / IAS / HGB

Entsprechend der Verordnung 1606/2002 der Europäischen Union [Das europäische Parlament und der Rat der europäischen Union, Verordnung, 2002] zur Anwendung der IAS sind börsennotierte Unternehmen innerhalb der EU verpflichtet ab 1. Januar 2005 ihren Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), vormals International Accounting Standards (IAS), zu erstellen und zu veröffentlichen.

Die externe Berichterstattung nach IFRS wird somit die HGB-Berichterstattung ablösen. Gleichwohl sind u.a. aus steuerlichen Gründen die Abschlüsse nach HGB auf Einzelgesellschaftsebene noch von Bedeutung.

leistungsmärkte führen zu einem permanenten Anpassungsdruck, der zu Unternehmensfusionen, Bildung neuer Geschäftsfelder und zu Ein- und Ausgründungen von Unternehmen oder Unternehmensteilen führen. Die Berichterstattung muss dem zeitnah folgen.

Große Unternehmen und Konzerne kämpfen derzeit an mehreren Fronten, was die Beteiligten des Konzernrechnungslegungsprozesses, die Organisation und die IV-Systeme nicht selten an die Grenzen des Machbaren führt.

Allen Anforderungen gemeinsam ist, dass sie für sich allein oft schon großen Einfluss auf die Prozesse der externen Berichterstattung nehmen.

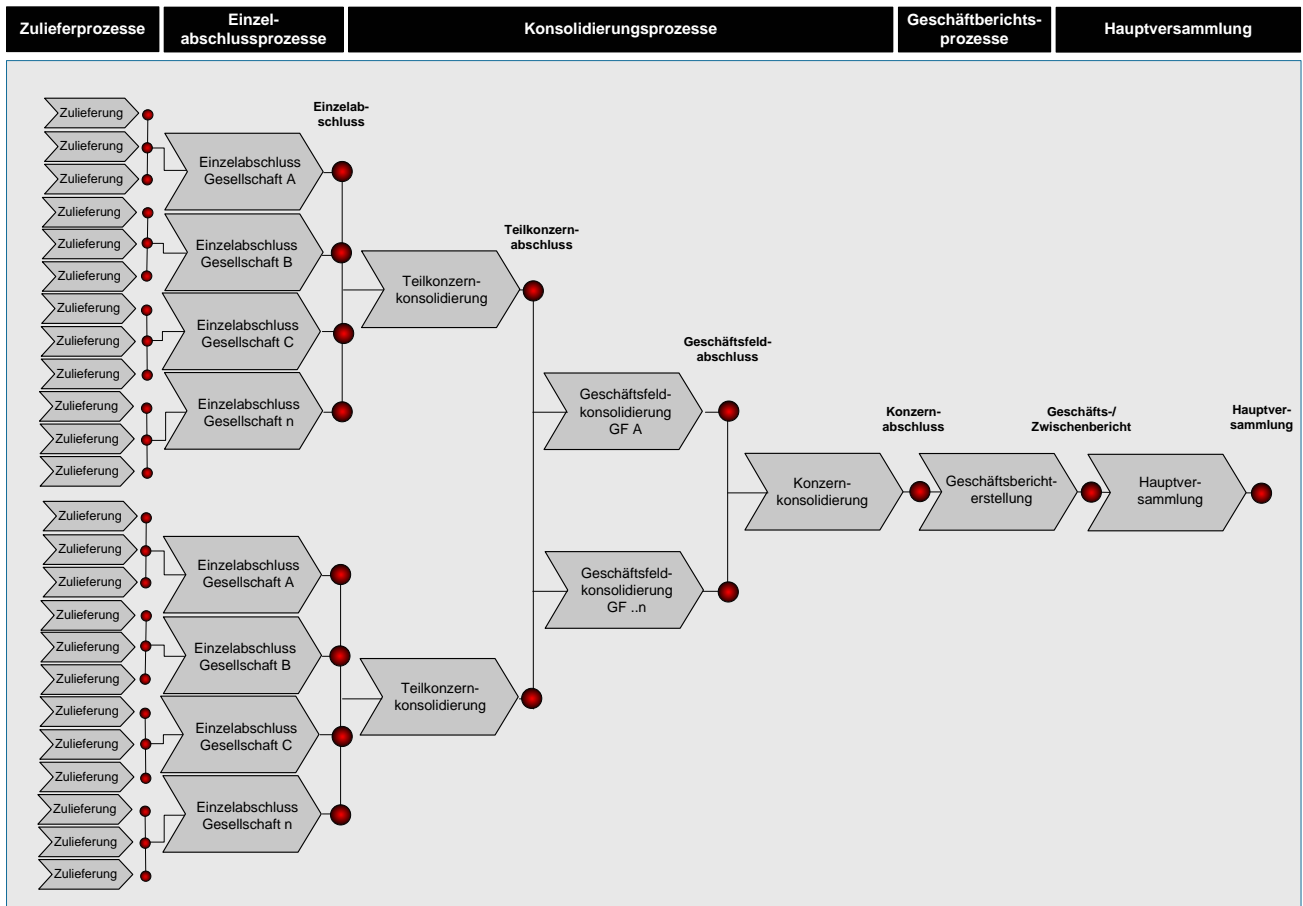


Abbildung 1 E2E-Prozess

Strategische Neuausrichtung & Reorganisation

Sich verändernde Märkte, intensiver Wettbewerb, technologische Innovationen und Globalisierung der Waren- und Dienst-

Prozess der Rechnungslegung – E2E-Prozess

Der Rechnungslegungsprozess als Gesamtprozess (End-to-End-Prozess, E2E) (siehe Abbildung 1) vom Start der Zulieferprozesse bis

zum Abschluss (Hauptversammlung) eines Konzerns, abstrahiert auf der obersten Ebene, gliedert sich vereinfacht in die Prozesssteile Zulieferprozesse, Einzelabschluss auf Gesellschaftsebene, Teilkonzernkonsolidierung, Geschäftsfeldkonsolidierung, Konzernkonsolidierung, Geschäftsberichterstellung und Hauptversammlung.

Rechnungslegungsprozesse sind durch eine hohe Komplexität bei niedriger Frequenz (Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahresabschlüsse) gekennzeichnet. Mit steigender Komplexität wächst i.d.R. die Anzahl der Prozessbeteiligten, die Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten sowie die Anzahl der beteiligten IV-Anwendungen und damit die Anzahl der organisatorischen wie auch der technischen Schnittstellen (IV-Systeme).

In großen Organisationen und Konzernen können dabei rasch mehrere Hundert direkte Prozessbeteiligte, mehrere Dutzend unterschiedlicher IV-Anwendungen/Systeme und Schnittstellen zusammenkommen. Entsprechend steigt der Koordinations- und Abstimmungsaufwand an.

Prozesse

Grundsätzlich versteht man unter einem Prozess oder Geschäftsprozess eine Folge (Vorgangsketten) von logisch zusammengehörigen Aktivitäten (Geschäftsvorgängen), die für das Unternehmen einen Beitrag zur

Wertschöpfung leisten und sich am Kunden orientieren (Kundenmehrwert schaffen).

Die Aktivitäten, die einen Geschäftsprozess bilden, müssen nicht immer sequenziell ablaufen. Je nach Prozess kann es erforderlich sein, sie parallel, alternativ oder wiederholt auszuführen.

An jedem Prozess sind i.d.R. mehrere betriebliche Organisationseinheiten und IV-Systeme beteiligt, d.h. der Prozess läuft bereichsübergreifend und auch IV-Systemübergreifend ab.

Ein Geschäftsprozess hat einen definierten Anfang, einen definierten Input, ein definiertes Ende und einen definierten Output (Ergebnis). Er ist ein Routinevorgang (siehe Abbildung 2).

Darüber hinaus wird ein Geschäftsprozess durch Ereignisse ausgelöst und durch Ereignisse abgeschlossen.

Dimension Zeit

Die besonderen Herausforderungen an den Konzernrechnungslegungsprozess, die sich durch die zeitlichen Anforderungen ergeben, liegen in der stringenten Taktung aller Prozesssteile und der zeitpunktgenauen Bereitstellung des Prozess- In- und Outputs. Unter den zeitlichen Restriktionen dürfen dabei weder die Prozessqualität noch die Datenqualität leiden.

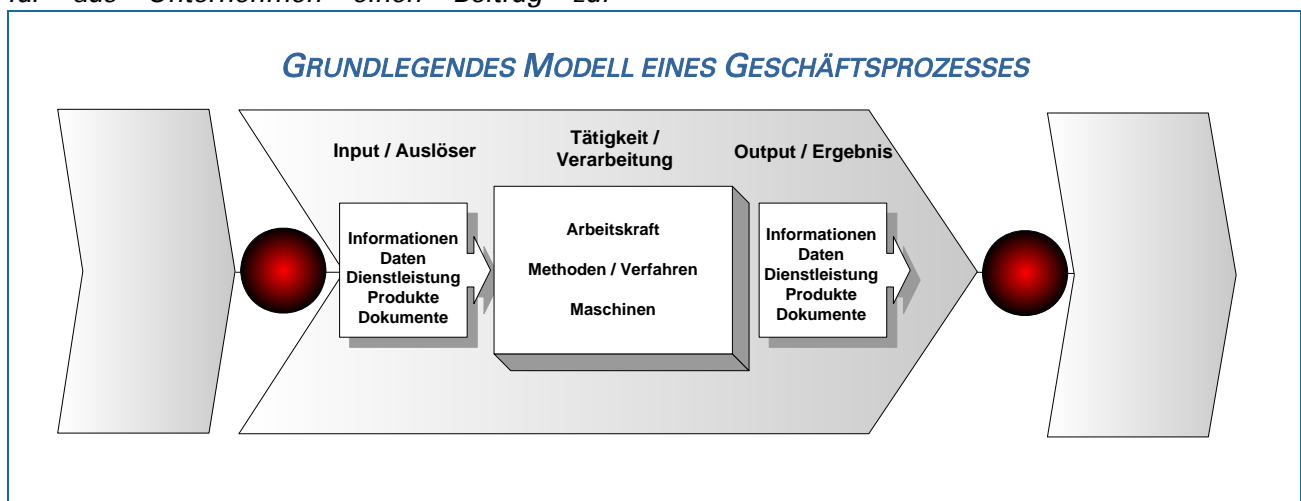


Abbildung 2 Grundlegendes Modell eines Geschäftsprozesses

Inhaltlich werden die Abschlüsse der unterschiedlichen Bewertungsbereiche nach HGB, IFRS und US-GAAP von den Fachabteilungen (Finanzen, Bilanzen, Controlling, Treasury, Konzernrechnungswesen, etc.) erstellt, verantwortet und sind termingerecht bereitzustellen.

Zeittreiber in der Praxis

Der periodengerechte, inhaltlich korrekte und fehlerfreie Rechnungsabschluss nach den nationalen- und internationalen (soweit anwendbar) gesetzlichen Bestimmungen, der GoB sowie anderer Grundsätze/Normen und nicht zuletzt aufgrund aktueller Anforderungen (S-OX404), ist zwingend.

Aus der Prozesssicht betrachtet, gilt es diesen Anspruch mit maximaler Prozesseffektivität und Prozesseffizienz zu erfüllen.

In der täglichen Praxis begegnen einem jedoch die unterschiedlichsten zeitlichen Störeinflüsse auf den Rechnungslegungsprozess. Besonders in großen Unternehmen ist schon aufgrund der hohen Anzahl organisatorischer und technischer Schnittstellen, der Anzahl der Beteiligten und der Anzahl der Beteiligungsgesellschaften das Risiko von Störungen immanent.

Zeittreiber Einzelabschluss

Im Bereich der Einzelabschlüsse liegen die Gründe für Verzögerungen häufig bei den Datenzulieferungen der Kontokorrente/Nebenbuchhaltungen, nicht mehr gültigen Referenzdaten, die Abgleich- und Klärungsaufwände im Controlling verursachen, beispielsweise durch Umsatzausweis auf nicht mehr gültige Profit-Center- und Führungsbereiche. Auch spielt der Zeitbedarf für Freigaben durch das Management und daraus resultierende Nachbuchungen aus Ergebnisdurchsprachen eine Rolle.

Unzureichend integrierte IV-Anwendungssysteme erschweren den Datenaustausch und führen zu weiteren Fehlerquellen mit z.T. hohem Korrekturaufwand. Weitere Auslöser für

Verzögerungen können Restrukturierungen im Accounting-Bereich sein, z.B. durch Outsourcing der Buchhaltung.

Marktinduzierte Restrukturierungen und Anpassungen am Geschäftsmodell resultieren häufig in der Integration bzw. Ausgründung von Unternehmensteilen und der Neugestaltung von Geschäftsfeldern. Auf das Reporting nehmen diese Änderungen vielfältigen Einfluss. Um künftig Vergleichsdaten für die neu entstandenen Geschäftsfelder zu haben, muss die neue Organisation in die Vergangenheit gespiegelt werden und es müssen die entsprechenden Abschlüsse aufgestellt werden.

Darüber hinaus nehmen derlei Änderungen Einfluss auf die relevanten Buchungskreise und Stammdateninformationen (u.a. Kontenpläne, Kontennummern, Profitcenter, Kostenstellen, Gesellschaftsnummern, GuV-Positionsnummernkataloge, etc.) und resultieren ggf. auch in geänderten internen Liefer- und Leistungsbeziehungen.

Um die Integration oder Ausgründung inhaltlich abzuwickeln, werden Projekte aufgesetzt. Dabei wird jedoch nicht immer der zeitliche Impact auf die Rechnungslegungsprozesse hinreichend berücksichtigt.

Es kommt daher vor, dass die zeitgerechte und vollständige Adaption auf den Rechnungslegungsprozess nicht optimal gelingt, sodass Prozessverzögerungen u.a. durch zeitintensive Korrekturschleifen auftreten können.

Hinzu kommen Einflüsse durch Anforderungen an interne Steuerungsinformationen (u.a. Kostenträgerrechnung, Deckungsbeitragsrechnung, interne Bilanzen/GuV, Segmentberichterstattungen, etc.), deren Bereitstellung aus prozessualer Sicht je nach zugrunde liegendem Rechnungskreisystem (Einkreis-, Zweikreisystem) unterschiedlich zeitintensiv sein können.

Zeitreiber Divisions-, Teilkonzern- und Geschäftsfeldabschlüsse

Im Rahmen der Divisions-, Teilkonzern- und Geschäftsfeldabschlüsse ist die rechtzeitige Bereitstellung der Einzelabschlüsse (u.a. mit GuV, Bilanz, Anhang, Steuern sowie ggf. erforderlicher Ergebnisabführungsverträge), die je nach Unternehmens- bzw. Konzerngröße durchaus eine dreistellige Anzahl von Einzelunternehmen umfassen kann, essenziell.

Verspätete Lieferungen, Nachbuchungen und Nachmeldungen z.B. von einzelabschlussrelevanten Sachverhalten oder Intercompany-Saldenabstimmungen führen zu zeitintensiven Schleifen und Wiederholungsläufen bei den Teilprozessen der Konsolidierung, insbesondere der Schulden-, Aufwands- und Ertragskonsolidierung.

Der Anpassungsbedarf und die Korrekturen entsprechend den Anforderungen der Wirtschaftsprüfer und daraus resultierende Nachbuchungssachverhalte nehmen ebenso Einfluss auf die zeitgerechte Prozessabwicklung. Darüber hinaus kann es vorkommen, dass eine rückwirkende Öffnung von alten Abschlüssen aufgrund neuer IFRS-Regeln erforderlich wird.

Erhebliche zeitliche Störeinflüsse auf die Konsolidierungsaktivitäten können durch aufwendige Saldenklärungen im Zuge von Intercompany-Abstimmungen auftreten. Hier spielen bei Mitbuchungen nicht zuletzt auch spezielle Bereichs- und Funktionsinteressen eine besondere Rolle.

Sondereinflüsse durch die Umstellung auf die neuen IFRS-Rechnungslegungsvorschriften verursachen einen vielfältigen Zusatzaufwand durch Parallelabschlüsse, Überleitungen, Erstellen von Vergleichsabschlüssen und Vortragswerten etc.. US-börsennotierte Unternehmen müssen darüber hinaus zusätzlich den Abschluss nach US-GAAP erstellen.

Zeitreiber Geschäfts- und Zwischenberichterstellung

Im Rahmen des Corporate Reportings kommt es auf eine zeit- und compliancegerechte Erstellung der Geschäftsberichte, Annual Reports on Form 20-F, Quarterly Reports on Form 6-K, Quartalsberichte, Lagebericht, Nachhaltigkeits- und Personalberichte an.

Das Berichtsmanagement koordiniert die Beiträge der an Konzernberichten beteiligten Organisationseinheiten. Dabei müssen Informationen, Daten und Texte von verschiedenen Organisationseinheiten/Funktionen (u.a. Divisionen, Wirtschaftsprüfer, Treasury, Bilanzen, Konzernrechnungswesen, Investor Relations, Steuern, Recht, Unternehmenskommunikation, Investor Relations etc.) geprüft und freigegeben werden. Dies wiederum involviert eine Reihe unterschiedlicher Entscheidungsprozesse und Workflows, deren Ergebnis neue, unterschiedliche Prozesse generieren können.

Es ist offensichtlich, dass Unternehmen, die ihre Finanzdaten aus den unterschiedlichsten Systemen halb manuell zusammenstellen und dann in die Abstimmung zur Berichterstellung gehen mit z.T. sehr zeitintensiven Abstimmungsschleifen rechnen müssen.

Zeitreiber Technik, Personal, Organisation

Neben den bisher geschilderten Störeinflüssen wirken darüber hinaus die alltäglichen, profaneren Ursachen auf den E2E-Prozess ein.

In die Kategorie Technik gehören dabei u.a. der Ausfall von IV-Systemen, das Ein- und Ausphasen von IV-Anwendungen, unabhgestimmte Releasewechsel oder Anpassungen an IV-Anwendungen, die noch dazu unzureichend getestet in den Regelbetrieb gehen.

Aber auch Organisationsänderungen mit Auswirkung auf den Personalbestand oder dadurch induzierter Wechsel von wichtigen Ansprechpartnern/Bearbeitern und Schlüsselpersonen wirken sich zeitlich negativ auf den Prozess aus. Klassische Zeitfresser sind darüber

hinaus Warte- und Liegezeiten oder durch Medienbrüche generierte Fehlerquellen und Aufwandstreiber.

Zusammengefasst lassen sich die Störeinflüsse auf den E2E-Prozess grundsätzlich in die Kategorien

- Organisation,
- Personal,
- Abläufe / Verfahren,
- Technik,
- Kommunikation,
- Information,

einteilen.

Lösungsansatz Prozessmanagement

Prozessmanagement kann als ein integriertes Konzept von Führung, Organisation und Controlling verstanden werden, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht und das gesamte Unternehmen auf die Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden und anderer Interessensgruppen ausrichtet [Gaitanides et al. 1994, S. 3].

Zielsetzung ist die Steigerung von Effizienz und Effektivität der Prozesse. Durchlaufzeiten, Qualität und Kosten sind Parameter der Effizienz und stehen in enger Wechselwirkung zueinander. Effektivität bedeutet, die richtigen Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenziale zu bestimmen und die richtigen Kernkompetenzen zu entwickeln. Dazu gehört auch die Kenntnis

von Kundenbedürfnissen, -erwartungen und -anforderungen, um die richtigen Prozessziele daraus ableiten zu können.

Prozessführung

Die Verantwortung für die Erreichung der Prozessziele liegt bei den Geschäftsprozessverantwortlichen, die die Führungsaufgabe im Rahmen des Geschäftsprozessmanagements wahrnehmen.

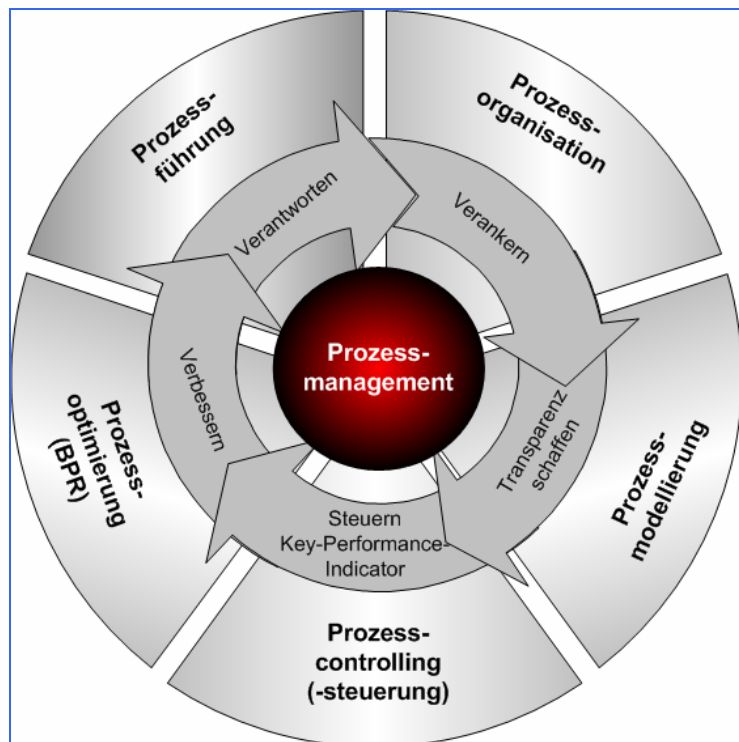


Abbildung 3 Prozessmanagement

Prozessorganisation / -modellierung / -optimierung

Die Aufbau- und Ablauforganisation bildet den Rahmen für effektive und effiziente Geschäftsprozesse. Die Identifikation und Gestaltung der Geschäftsprozesse sowie deren Integration in die Aufbauorganisation ist die Aufgabe im Rahmen der Prozessorganisation. Geschäftsprozessoptimierung (GPO/BPR) betrifft den Teil der Ablauforganisation (Modellierung, Optimierung, Bewertung).

Prozesscontrolling

Voraussetzung für die erfolgreiche Steuerung von Geschäftsprozessen ist deren Transparenz und klare Zielsetzungen. Das Prozesscontrolling

schaft hierfür die Grundlagen, indem es die Planung der Prozessziele und die Kontrolle der Zielerreichung durchführt. Darüber hinaus sorgt das Prozesscontrolling für die Koordination und Informationsverteilung, die für Aufgabenerfüllung im Rahmen der Planung und Kontrolle erforderlich sind.

Prozesskennzahlen und das Prozessberichtswesen spielen im Kontext des Prozesscontrollings eine bedeutende Rolle. Während Prozesskennzahlen die Leistung des Geschäftsprozesses widerspiegeln geben Prozessberichte Auskunft über die Leistungssituation und die Leistungsentwicklung.

Summary Geschäftsprozessmanagement

Geschäftsprozessmanagement ist ein Konzept der Organisationsgestaltung und -veränderung, das auf Nachhaltigkeit angelegt ist. In seinem Mittelpunkt stehen Kunden und andere Stakeholder als Leistungsempfänger sowie Mitarbeiter als Leistungserzeuger. Wesentliche Merkmale des Geschäftsprozessmanagements sind:

- Kundenorientierte Definition der Geschäftsprozesse,
- Integration von Prozessführung, Prozessorganisation und Prozesscontrolling,
- Mehrdimensionale Prozesssteuerung über Effektivitäts- und Effizienzparameter (Kundenzufriedenheit, Prozesszeit, Prozessqualität und Prozesskosten),
- Prozessoptimierung durch Prozesserneuerung (Business Process Re-engineering) und Prozessverbesserung,
- Einführung des Geschäftsprozessmanagements als Prozess des organisatorischen Wandels.

PROZESSMANAGEMENT ALS KONZEPT UND FRA- MEWORK ZUR ERREICHUNG VON FAST CLOSE ZIELEN

Aus der Beratungspraxis – Prozessmanagement Fast Close

Die Zielsetzung, sich hinsichtlich Schnelligkeit und Qualität der Berichterstattung am Kapitalmarkt in die Gruppe der besten DAX 30-Unternehmen einzureihen, hat einen Konzern veranlasst, ein Fast Close Projekt zu initiieren.

Benchmarks hatten ergeben, dass der Konzern mit dem Zeitpunkt der Veröffentlichung des Jahresabschlusses deutlich außerhalb der Gruppe der besten DAX 30-Unternehmen lag.

Analog zur Beschleunigung der Jahresabschlüsse war es Ziel, die Quartals- und Monatsabschlüsse zeitlich zu optimieren.

Verbunden mit den Zielsetzungen war gleichzeitig die Harmonisierung des externen mit dem internen Berichtswesen, das auf Basis eines Zweikreisrechnungssystems operiert.

Die Zielsetzungen sollten durch stufenweise Prozessoptimierungen erreicht werden. Damit sollte eine deutliche Performancesteigerung der gesamten Prozesskette umgesetzt werden.

Prozessführung /-organisation – Fast Close

Das Projekt Fast Close wurde als zentrales, konzernübergreifendes Projekt initiiert, das die erforderlichen Prozess- und IV-System-Optimierungen koordiniert und überwacht.

Es zeigte sich rasch, dass die im Zuge der Projektarbeit erreichten Beschleunigungen in den einzelnen Prozessabschnitten auch nach einer Stabilisierungsphase weiteren Support erforderten, um den gesamten E2E-Prozess auf den geforderten Zeitzielen zu halten.

So waren während der Projektlaufzeit z.T. bekannte, aber auch völlige neue Entwicklungen fachlicher, technischer, organisatorischer und unternehmenspolitischer

Art zu antizipieren, die erheblichen Einfluss auf die Prozessoptimierungen und –laufzeiten nahmen.

Unter anderem mussten nahezu zeitgleich der Wechsel vom Gesamtkosten- zum Umsatzkostenverfahren mit der Migration eines SAP-Finanzsystems das mit zu den größten weltweit zählt, vollzogen werden.

Über die zeitliche Entwicklung kam die Restrukturierung der Unternehmung in neue Geschäftsfelder hinzu.

Daraus wuchs die Erkenntnis und das Erfordernis zu einem zentralen, permanenten Prozessmanagement, das als Regelorganisation in der Aufbauorganisation zu verankern ist.

Die Prozessführung im Rahmen des Prozessmanagements des E2E-Prozesses ist daher als Routineaufgabe zu einem geeigneten Zeitpunkt und Reifegrad aus dem Projektumfeld zu migrieren.

Prozessmodellierung Fast Close

Ein Prozessmodell, essenziell für das Prozessverständnis, das den Gesamtumfang des Konzernrechnungslegungsprozess abbildete, war nicht verfügbar.

Prozessinformationen lagen in unterschiedlicher und aktueller Form (verbale Beschreibungen, Skizzen, grafische Abbildungen, Wissen), Ausprägung (thematische Schwerpunkte) und Eindringtiefe (hochgranular bis sehr allgemein) vor. Eine Basis für die

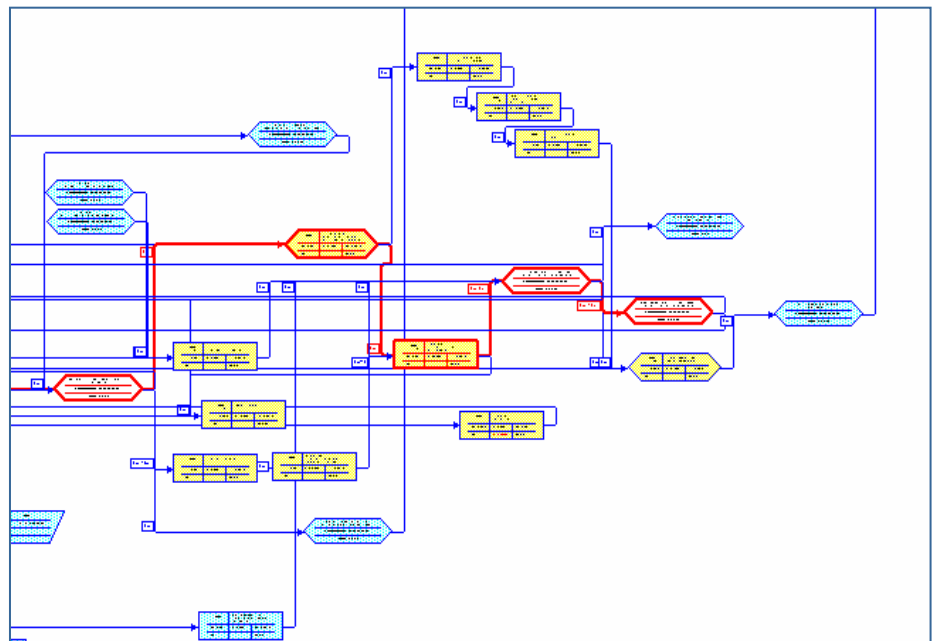


Abbildung 4 Prozessmodellierung mit Hilfe der Netzplantechnik - Illustrativ

Hinweis / Lessons learned

- Die Nähe zum Konzernvorstand Finanzen im Rahmen der Eingliederung des Prozessmanagements in die Aufbauorganisation ist ein maßgeblicher Erfolgsfaktor.
- Als begleitende Maßnahme unterstützt die Verankerung von Terminzielen in den Zielvereinbarungen des Managements wesentlich das aktive, gemeinsame Streben nach Performanceverbesserungen der Prozesskette.

Vergleichbarkeit und Transparenz war damit ebenso wenig gegeben wie die erforderliche Ausrichtung an zeitlichen Zielvorgaben.

Auf dem Markt der Prozessmodellierung finden sich zahlreiche Hersteller und Software-Anwendungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Funktionalitäten. Bei nicht wenigen ist der Aufwand für das Erlernen und den produktiven Einsatz nicht zu unterschätzen.

Zur raschen, unkomplizierten Abbildung der Prozesse mit zeitlichem Bezug wurde daher auf Basis der Netzplantechnik gestartet (siehe Abbildung 4). Microsoft Project bot hier die entsprechende Plattform, den gesamten Abschlussprozess vom Start der

Zulieferprozesse bis zur Hauptversammlung mit allen Abhängigkeiten zu vor- und nachgelagerten Prozessschritten transparent darzustellen und zu dokumentieren.

Das im dortigen Rechnungswesen übliche Denk- und Handlungsmodell nach Arbeitstagen konnte gut abgebildet werden. Kritische Pfade und Engpässe konnten leichter identifiziert und „What-if-Simulationen“ von Terminabweichungen helfen Risiko-Punkte im Prozess zu entschärfen.

Die Entwicklung des Prozessmodells begann evolutionär von ursprünglich 12 Hauptprozessen bis zu einem Prozessmodell mit über 1400 Aktivitäten, die viele Organisationseinheiten und IV-Systeme überspannen und z.T. komplexe Abhängigkeiten aufweisen.

Die Aufteilung nach Haupt- und Teilprozessen, die von unterschiedlichen Prozessmanagern im Fast Close Team und auf der Fachseite geführt wurden, unterstützte das Handling des komplexen Gesamtprozesses.

Hinweis / Lessons learned

- Wählen Sie ein leicht anzuwendendes, intuitiv verständliches grafisches Modellierungswerkzeug für die Prozessmodellierung (inkl. Simulationsfunktionalität für Prognosen) aus und definieren Sie es als verbindlichen Standard für alle Teil- und Gesamtprozessmodellierungen.
- Gliedern Sie das Prozessmodell nach Haupt- und Teilprozessen mit definierten Schnittstellen und eindeutigen Prozessverantwortlichkeiten.

Prozesscontrolling - Fast Close

„You can't control what you can't measure“
[Tom de Marco, 1982].

Dieses Zitat aus dem Bereich Projektcontrolling von Softwareprojekten hat auch seine Gültigkeit im Rahmen des Fast Close-Prozesscontrollings

als Schlüsselfaktor für die Sicherung der Termintreue der zeitlich beschleunigten Abschlüsse unter Beweis gestellt.

Grundlegende Voraussetzung für das Fast Close-Prozesscontrolling war das Setzen eindeutiger Zeitziele je Teilprozess, die je nach Abschluss (Monats-, Quartals-, Jahresabschluss) unterschiedlich sein konnten. Abhängig von der jeweiligen Bedeutung der Teilprozesse wurde die Granularität der Teilprozessauflösung in einzelne Prozessaktivitäten gesteuert.

Übergeordnete Grundlage für alle Detail-Terminziele war der konzernweit abgestimmte und einheitliche Abschlussterminplan auf Arbeitstagsbasis für sämtliche Bewertungsbereiche (HGB, IAS/IFRS, US-GAAP) und gültig für alle Beteiligten bis zur kleinsten Tochter- bzw. Beteiligungsgesellschaft.

Damit war je nach Bedarf eine arbeitstagen-genaue bis untertägige, stundengenaue Definition von Termin- und Zeitzielen möglich. Die Zeitziele bilden die Sollgrößen, gegen die eine Messung SOLL gegen IST vorgenommen werden kann.

Wie in Abbildung 2 Grundlegendes Modell eines Geschäftsprozesses dargestellt, hat jede Prozessaktivität einen Input und generiert einen Output, der seinerseits wieder als Input eines anderen Prozessschritts in der Prozesskette dienen kann. Jedem In- und Output lassen sich eindeutige Verantwortlichkeiten im Sinne von Lieferant und Empfänger in der Organisation zuweisen.

Die Transparenz der Prozesse, der Zeitziele und der Verantwortlichkeiten im Prozess war essenziell für die Steuerung des E2E-Prozesses und für die nachhaltige Sicherung der Optimierungserfolge.

Für das operative Prozesscontrolling war die Schaffung der Transparenz erfolgskritisch. Netzplanabbildungen oder Balkenpläne eignen sich aufgrund der Komplexität nur eingeschränkt für das tägliche Monitoring der Prozesse mit allen direkten Prozessbeteiligten.

Für das Monitoring des gesamten E2E-Prozesses wurde daher eine vom Fast Close Team entwickelte Web-gestützte Anwendung implementiert, die von den Prozessbeteiligten mit Hilfe der ihnen vertrauten Browsernutzung des Intranets bedient werden konnte. Die Akzeptanz war dadurch gesichert.

Basis für die Web-Applikation waren die in MS-Project definierten und hinterlegten Prozessinformationen (Prozesse, Vorgangsdauern, Abhängigkeiten, Soll-Anfangstermine, Soll-Endtermine, Lieferanten, Empfänger, etc.), die abschlussbezogen automatisiert in die Web-Anwendung überführt wurden.

Diese Web-Applikation mit „Leitstand-Funktionalität“ bot als Controlling-Werkzeug eine halb automatisierte Informations- und Steuerungsbasis für den E2E-Prozess.

Im Rahmen täglicher Telefonkonferenzen wurden für ausgewählte (steuerungsrelevante) Prozessschritte am vorliegenden Arbeitstag die Ist-Größen zu Fälligkeit sowie Liefer- und Verarbeitungszeitpunkte erhoben und in der Web-Applikation den Soll-Werten gegenübergestellt.

Die Gründe für Differenzen zu den Soll-Werten wurden zeitnah besprochen und in Problemfällen wurden Lösungsalternativen skizziert. Aufgetretene Störungen wurden in der Web-Applikation im Rahmen des Problemmanagements erfasst, und priorisiert. Es wurden Verantwortlichkeiten zugewiesen, Erledigungstermine gesetzt und die Ausführung überwacht (issue tracking). Damit konnten weitere Verbesserungspotenziale erkannt und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess initiiert werden.

Terminprognosen bei Verzügen informierten die in der Prozesskette nachgelagerten Prozessteilnehmer im Sinne einer Frühwarnung über Abweichungen und Auswirkungen auf Folgeprozesse, um rechtzeitig geeignete Kompensationsmaßnahmen einleiten zu können.

Die Inhalte und Ergebnisse der Telefonkonferenzen wurden tagesaktuell sowohl durch manuelle Erfassung in der Web-Applikation als auch in Protokollen für alle Prozessbeteiligte dokumentiert und kommuniziert.

Das Projekt Fast Close und die arbeitstäglichen Telefonkonferenzen entwickelten sich darüber hinaus zu einer neutralen Instanz und Plattform zur raschen Koordination von Lösungen bei rein ablaufbezogenen, organisationsübergreifenden Störungen und Problemstellungen. Die Verantwortung und Zuständigkeit für die sachbezogenen Inhalte und Einzeltermine verblieb jedoch stets bei den jeweiligen Fachbereichen (Abschlüsse, Bilanzen, Finanzen, Controlling etc.).

Mit Hilfe geeigneter Key-Performance-Indicator (KPI) lassen sich kennzahlengestützt die Prozessperformance messen und die Prozesse sukzessive verbessern und stabilisieren. Im Rahmen des bisher angewendeten Prozesscontrollingkonzepts war im Wesentlichen die zeitliche Komponente der Key-Performance-Indicator.

Es fanden Überlegungen statt, das Prozesscontrolling weitestgehend zu automatisieren und von manuellen Erfassungen zu entlasten. Dazu gehört u.a. die automatisierte Erfassung von Prozessdaten und die Leistungsmessung laufender

Prozesse anhand mehrerer objektiv ermittelter Kennzahlen (Key-Performance-Indicator-KPI: termin-, qualitäts- und kostenbezogen). Das Prozessmanagement des Rechnungslegungsprozesses setzt die Konzeption eines prozessorientierten Kennzahlensystems voraus. Dazu ist es erforderlich, Kriterien zu definieren, die eine Beurteilung zulassen, wann eine Kennzahl die Effektivität und Effizienz des Prozesses bewerten kann.

Das Kennzahlensystem beschreibt die Kennzahlen der Hauptebene sowie die darunter liegenden Ebenen bis auf eine Tiefe, die

... YOU CAN'T CONTROL
WHAT YOU CAN'T
MEASURE ...

hinsichtlich des Erfassungsaufwands und Aussagekraft sinnvoll ist.

Ziel der Überlegungen war mit Hilfe kommerziell verfügbarer Process Performance Management/ Measurement-Systeme das Prozesscontrolling des gesamten Abschlussprozesses zu dezentralisieren, weitestgehend zu automatisieren und damit effizienter zu gestalten. Die Überlegungen sind derzeit noch nicht abgeschlossen.

Hinweis / Lessons learned

- *Vereinbaren Sie einen konzernweit einheitlichen und abgestimmten Abschlussterminplan für alle Beteiligten und alle Bewertungsbereiche.*
- *Schaffen Sie eine bereichsübergreifende Transparenz über die Einzelaktivitäten, Verantwortlichkeiten und Termine des Abschlussprozesses und kommunizieren die Inhalte breitbandig an alle Prozessbeteiligte.*
- *Etablieren Sie einen „Prozess-Leitstand“ mit aktuellen und zielgruppenspezifischen Reportinginhalten als Kommunikationsplattform und zur Messung und Bewertung der Leistungsfähigkeit der Abschlussprozesse.*
- *Dokumentieren und kommunizieren Sie Prozessstörungen mit prognostizierter Auswirkung proaktiv zur Frühwarnung für nachgelagerte Prozesssteile.*
- *Richten Sie ein systematisches Problemmanagement (issue tracking) mit der Aufnahme und Dokumentation von Störungen und Koordination der künftigen Problemvermeidung (Problemlösungsstrategie, Terminsetzung, Umsetzung und Erfolgskontrolle) im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ein.*
- *Fördern Sie als begleitende bzw. unterstützende Maßnahme die Vereinbarung von Service Level Agreements (SLA's) zwischen externen/internen Dienstleistungsaufnehmenden und -abgebenden Einheiten.*

Prozessoptimierung/-reengineering – Fast Close

Ausgangsvoraussetzung für das Reengineering von Prozessen ist deren detailliertes Verständnis. Zu Beginn standen daher die Aufnahme des Ist-Zustandes der Prozesse und die Prozessanalyse im Vordergrund.

Häufig, schon mit der Ist-Aufnahme, der Ist-Prozessmodellierung und der Validierung mit den Prozessbeteiligten beginnt die gemeinsame, gedankliche Auseinandersetzung zur Identifikation von Optimierungspotenzialen und der Gestaltung neuer Soll-Prozesse.

Sind die Soll-Prozesse einmal entworfen und mit allen relevanten Stakeholdern abgestimmt, gilt es, die konkreten Maßnahmen und Zeitpläne zur Implementierung zu erarbeiten, die Umsetzung zu überwachen und den Prozess zu etablieren und zu stabilisieren.

Nach diesem Ansatz wurden z.T. stufenweise, z.T. parallel alle Prozessabschnitte des gesamten Konzernabschlussprozesses untersucht und optimiert.

Das Reengineering aller Prozesse stand dabei im Fokus, vom Reporting der Einzelgesellschaften, über die Konsolidierungsprozesse bis hin zur redaktionellen Berichterstattung.

Beispiel Prozessoptimierung Einzelabschluss:

Bei einer großen Einzelgesellschaft (mit vielen Beteiligungsgesellschaften bzw. Meldeeinheiten) lag der Einzelabschluss auf dem kritischen Pfad im Konzernrechnungslegungsprozess. Nach Aufnahme des Ist-Zustandes der Prozesse und Erarbeitung des Prozessmodells wurden die vielfältigen Abhängigkeiten der Teilprozesse untereinander transparent und der kritische Pfad im Einzelabschluss trat hervor. Die Beschleunigung des Einzelabschlusses, d.h. die frühzeitigere Bereitstellung des Einzelabschlusses war hier das angestrebte Ziel.

Im Zuge der Analyse der Teilprozesse wurden Optimierungspotenziale offensichtlich, einige

die rasch zu realisieren waren, andere, die eine aufwendigere Implementierung erforderten. Die Reduktion von Pufferzeiten (im Wesentlichen Liege- und Wartezeiten) sowie großzügig bemessene Bearbeitungszeiten trugen wesentlich zum Optimierungserfolg bei. Hier konnten einfache Signalsysteme zum Anzeigen von Fertigmeldungen (u.a. E-Mail-Nachrichten) und arbeitstägliche Telefonkonferenzen zur Verbesserung der Kommunikation unter den Prozessbeteiligten beitragen und damit den Prozess rascher ablaufen lassen.

Das Anpassen und Vorziehen der Umsatz- und Erlös-Salden-Zulieferungen der unterschiedlichen Debitorenbuchhaltungen an das Hauptbuch brachte weitere Zeitersparnis. Aufgrund diverser Restriktionen musste dabei für ein Massenkontokorrent aufgrund des hohen Betragsvolumens für die Umsatzabgrenzung ein Periodenversatz in Abstimmung mit den Wirtschaftsprüfern implementiert werden.

Weitere Maßnahmen mit zusätzlichen zeitlichen Einspareffekten war u.a. die Beschleunigung der Auftragsabrechnung und der AfA-Läufe sowie die Parallelisierung einzelner Prozessschritte.

Durch das Verlagern und die Erweiterung des automatischen Anstartens von Batch-Läufen in die Nachtstunden konnten IV-Systemseitig weitere zeitliche Optimierungspotenziale gehoben werden. Auch die Neutaktung bestehender Batchläufe brachten zeitliche Einsparungen, da hierdurch in den abschlussrelevanten Zeitfenstern IV-systemseitige Entlastungen erzielt werden konnten.

Beispiel Prozessoptimierung Konsolidierung:

Seitens der Prozessbeteiligten wurde hinsichtlich der Prozesse in der Konsolidierung als Problemfelder die hohen Differenzen im Saldenabstimmungsprozess und die Qualität der Einzelabschlüsse als Faktoren genannt, die zu zeitintensiven Korrekturschleifen und damit hohem Arbeitsaufwand führen. Hintergrund

waren dabei die vielfältigen Liefer- und Leistungsbeziehungen innerhalb des Konzerns.

Die zeitnahe Erfassung und gleichlautende Buchung aller Liefer- und Leistungsbeziehungen durch die beteiligten Gesellschaften im Konzern ist die Voraussetzung für eine rechtzeitige Schulden-, Aufwands- und Ertragskonsolidierung. Hohe Saldendifferenzen aufgrund unzureichender Wahrnehmung der Mitbuchungspflichten durch die Gesellschaften im Rahmen der Intercompany-Abstimmung resultierten in zeitintensiven Klärungen im Konsolidierungsprozess. Spätlieferungen und vereinzelt mehrfach nachgeschobene Korrekturen der Abschlüsse der Beteiligungsgesellschaften bzw. Meldeeinheiten in die Konsolidierungsplattform wurden als Qualitätsdefizite erkannt.

Aus der genauen Analyse der Schwachstellen im Konsolidierungsprozess resultierten eine Reihe unterschiedlicher technischer und organisatorischer Optimierungsansätze.

Zur zeitlichen Optimierung der Saldenabstimmung wurde u.a. eine konzerneinheitliche, intranetgestützte Salden-Abstimmungs-Anwendung sowie eine Buchungsplattform auf R/3-Basis eingeführt, die künftig mit allen Beteiligungsgesellschaften verbunden sein wird und die Mitbuchung standardisiert und automatisiert. Die konzernweite Durchsetzung einer Inter-Company-Richtlinie und die Einrichtung einer zentralen Clearingstelle unterstützten diese Optimierungsmaßnahmen organisationsseitig.

Zur Reduktion der Qualitätsdefizite wurde eine Qualitätsinitiative gestartet. Ein Ziel dabei war die zeitgerechte und finale Bereitstellung der Einzelabschlüsse der Meldeeinheiten ohne Nachkorrekturen und Saldendifferenzen als Zulieferung für den anschließenden Konsolidierungsprozess.

Unter Zuhilfenahme diverser Abfrageinstrumente und einer ABC-Analyse wurden Beteiligungsgesellschaften/Meldeeinheiten identifiziert, die wiederholt Auffälligkeiten

zeigten, sei es durch verspätete Abschlussbereitstellung oder mehrfache Nachkorrekturen ihrer Abschlüsse.

Mit den Gesellschaften, die so im Fokus standen, wurden ausführliche Gespräche geführt und Maßnahmen vereinbart, die zu einer hohen Zulieferqualität an der Quelle führten und damit nachgelagerte Korrekturschleifen vermeiden halfen.

Beispiel Berichterstattung:

Die redaktionelle Aufbereitung und Verwaltung von Inhalten zur Erstellung von externen Berichten war ein komplexer Prozess der unter hohem Termindruck ausgeführt wurde. Unterschiedliche interdisziplinäre Erstellungs-, Entscheidungs- und Freigabeprozesse waren involviert.

Im Zuge der Prozessaufnahme zeigte sich schnell, dass der Prozess für viele Beteiligte intransparent, zeitaufwendig und korrekturintensiv war. Die zu bearbeitenden Textteile wurden von einer Person – dem Projektleiter – an die Bearbeiter per E-Mail verschickt. Die Bearbeitung der Texte erfolgte mit MS-Word. Korrekturen und Überarbeitungen erfolgten unter Nutzung der Änderungsverfolgungsfunktion in MS-Word.

Mangelnde Termin-Disziplin und fehlende Versionierung führten nicht selten zu Verzügen und fehlerhaften Überarbeitungen, da es vorkam, dass in alten Versionen gearbeitet wurde oder alte Versionen nicht mehr zur Verfügung standen.

Zeitintensive Korrekturschleifen waren erforderlich, die einen Rückverweis auf den Ersteller zur Folge hatten. Daraus resultierte eine suboptimale Koordination der Berichterstellungsaktivitäten, die zu Ineffizienzen im gesamten Berichterstellungsprozess beitrugen. Neue Anforderungen an die Revisionssicherheit konnten darüber hinaus mit dem bestehenden Instrumentarium nicht mehr erfüllt werden.

Um die erkannten Optimierungspotenziale zu erschließen, entschied sich das Projekt Fast Close nach sorgfältiger Prüfung ein Content-Management-System mit Workflow- und Dokumentenmanagement-Funktionalität einzuführen. Daraus wurde das eReporting.

Mit der Implementierung des eReportings die Streichung bestimmter Berichte (Kurz-Geschäftsbericht) konnte eine Verschlinkung des Workflow und der Produktionsprozesse (Druck, Layout) für die Zwischenberichte- und Geschäftsberichterstellung erreicht werden.

Mit Hilfe der Versionierungsfunktionalität wurde ein Streamlining der Abstimmungszyklen ermöglicht. Über die Verfolgung des Bearbeitungsstatus (Fristen-Monitor, Bearbeiterstatus, Preview-Funktionen, Statusinformationen), Task-Overview auf Dokumenten- und Bearbeiterebene konnte ein Prozessmonitoring erreicht werden.

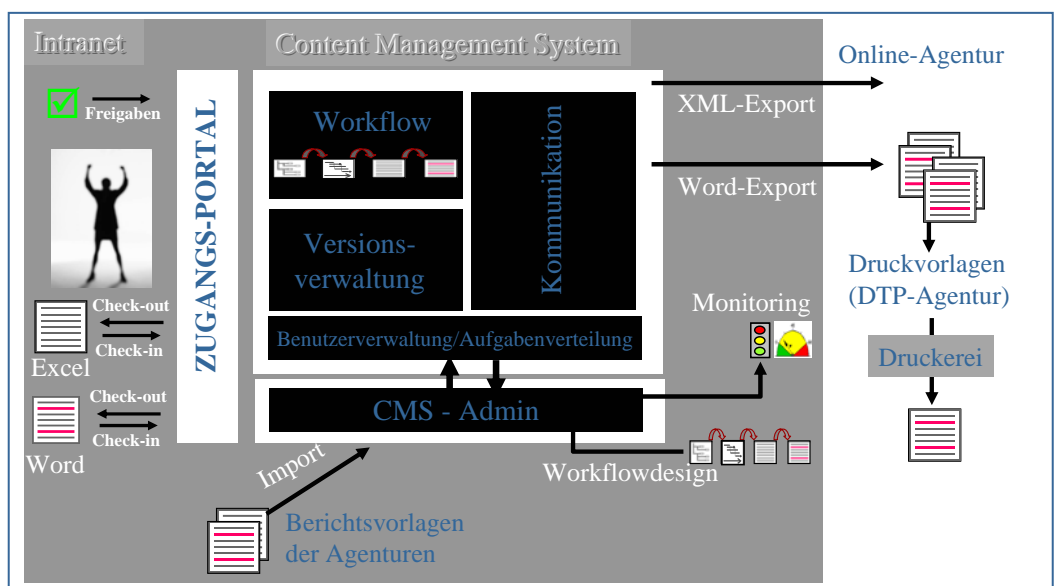


Abbildung 6 eReporting für die redaktionelle Geschäftsberichterstellung

Ein Web-Portal als Frontend für Bearbeiter und Freigeber ermöglicht den einfachen Zugang zum eReporting. Dies wird unterstützt durch die Integration der MS-Office-Welt (z.B. Word als führender Texteditor, automatischer Mail-Versand) für die Bearbeitung. Die Versionsverwaltung ist durch eine Check-in/Check-out-Funktionalität sichergestellt. Dadurch wird eine Änderungsverfolgung einfach.

Die Revisionssichere Protokollierung jedes Bearbeitungsschrittes unterstützt die Forderung nach Nachvollziehbarkeit. Über den Workflow wird der Bearbeitungspfad und die Beteiligten festgelegt. Zwischenstände zum Gesamtdokument sind abrufbar.

Über eine Ampel-Funktionalität lässt sich der Bearbeitungsstatus online überwachen. Dabei ist ein Monitoring auf Dokumenten- (Versions-)ebene wie auch im gewissen Umfang auf Bearbeiterebene möglich.

Auf Grundlage der vorgestellten Optimierungsmaßnahmen konnte der externe Berichterstattungsprozess zur Erstellung der Geschäftsberichte um mehrere Tage beschleunigt werden.

Hinweis / Lessons learned

- **Pragmatisches Vorgehen:** Wählen Sie im Rahmen der Prozessaufnahme einen Detaillierungslevel, der ausreichend und zielführend für das Reengineering ist.
- **Ganzheitliche Betrachtung:** Berücksichtigen Sie alle Kategorien und Handlungsfelder, die für einen optimierten Ablauf von Bedeutung sind (Methoden/Verfahren, Informationstechnologie, Personal, Organisation, Kommunikation, Informationslogistik)
- **Changemanagement:** Beziehen Sie alle Stakeholder in das Reengineering und die Implementierung ein. Gehen Sie in Vorleistung, motivieren Sie zum Mitmachen, zeigen Sie Beharrlichkeit, bis die anfängliche Skepsis überwunden ist.

Fazit

Die stetig steigenden, immer komplexer werdenden inhaltlichen Anforderungen an die Berichterstellung und die zunehmend enger werdenden zeitlichen Spielräume im Rechnungslegungsprozess zwingen zu effektiven und effizienten Prozessen.

Eine zentrales, organisationseinheiten- und IV-systemübergreifendes Prozessmanagement mit den Aktivitäten Prozessführung, Prozessorganisation, Prozesscontrolling und Prozessoptimierung bietet ein wirksames Instrument in der zeitgerechten Bereitstellung der Abschlüsse sowie einer permanenten Adaption an neue Anforderungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Neue Anforderungen stellen sich einerseits durch Compliance-Themen wie z.B. Corporate Governance, S-OX404 und andererseits durch marktinduzierte Unternehmensrestrukturierungen.

Mit Hilfe des Prozessmanagements konnte im Rahmen des Fast Close Projektes die Berichterstattung an den Kapitalmarkt um nahezu 40 Prozent beschleunigt werden.

Literaturhinweise

Regierungskommission, Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 2. Juni 2005) -> www.corporate-governance-code.de;

Das europäische Parlament und der Rat der europäischen Union, Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juli 2002 betreffend der Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards, 2002;

Gaitanides/Scholz, Vrohlings/Raster: Prozessmanagement, Verlag Hanser, 1994, S.3 ff.;

De Marco T., Controlling Software Projects, Yourdon Press, 1982.

Projekt-Steckbrief

<i>Projektziel:</i>	<i>Beschleunigung des Konzernabschlussprozesses um ca. 30 Arbeitstage.</i>
<i>Geltungsbereich:</i>	<i>Konzernweit</i>
<i>Stand heute:</i>	<i>Projektabschluss ist eingeleitet.</i>
<i>Umfang:</i>	<i>Vier Divisionen, ca. 360 voll zu konsolidierende Beteiligungs- und Tochtergesellschaften, ca. 400 direkte Prozessbeteiligte, Bewertungsverfahren: HGB, IAS/IFRS, US-GAAP, ca. 12 Hauptprozesse mit ca. 1400 Prozessaktivitäten.</i>
<i>Ergebnis:</i>	<i>Beschleunigung der Berichterstattung um nahezu 40 Prozent.</i>
<i>Herausforderungen:</i>	<i>Während der Projektlaufzeit erfolgte die Umstellung vom Gesamtkostenverfahren auf das Umsatzkostenverfahren; Überlagerungen durch Einführung von IFRS/IAS als neues Bewertungsverfahren; Wechselwirkung durch S-OX, Implementierung eines neuen Konsolidierungssystems; Unternehmensrestrukturierung mit neuen Geschäftsfeldern; Aus- und Eingliederung von Unternehmen und Unternehmensteilen; Im Projektverlauf wechselnder Projekt-Scope im Sinne weiterer oder ergänzender Anforderungen.</i>



Dipl. Wirtschaftsingenieur Wolfgang Gotscharek ist freiberuflicher Management- und Technologieberater mit mehr als 18 Jahren Erfahrung in Managementberatung und Projektleitung für renommierte Unternehmen. Seine Schwerpunkte in Prozessmanagement, Informationstechnologie und Projektmanagement ermöglichen es ihm, betriebswirtschaftliche und technische Aspekte zu kombinieren, um so zusammen mit seinen Kunden nachhaltige Lösungen zu erarbeiten und umzusetzen. Als Certified Project Management Professional PMP und Member of PMI (Project Management Institute) wendet er bewährte und anerkannte Projektmanagement-methodiken (PMBOK®) und Best Practices an..