

Schnelle und transparente Finanzabschlüsse

Horst G. Schönecker,
Rolf Gebhard Stephan

Herausforderungen für eine effiziente technische Unterstützung von Fast Close

Die Finanzberichterstattung steht bei vielen Aktiengesellschaften vor einer neuen Herausforderung. Das Zusammentragen der Daten zu beschleunigen und dabei gleichzeitig die Qualität des Datenmaterials zu erhöhen und die Transparenz des gesamten Abschlussprozesses zu verbessern, ist derzeit eine der wichtigsten Aufgabenstellungen für das Konzernrechnungs- und Berichtswesen vieler Aktiengesellschaften. Denn zeitnahe und hochwertige Finanzinformationen gelten bei Investoren und Analysten zunehmend als Indiz für die Effizienz der Finanzorganisation eines Unternehmens und stärken das Vertrauen in die grundsätzliche Wettbewerbsfähigkeit des betrachteten Unternehmens.

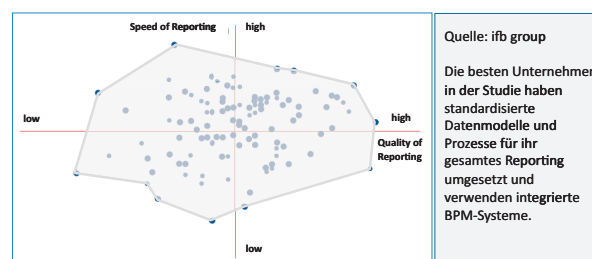
Für die Zukunft fordern Investoren, Rating-Agenturen, Marktöffentlichkeit und Aufsichtsbehörden eine leistungsfähige, aktuelle und transparente Finanzberichterstattung. Abschlussgeschwindigkeit, Bearbeitungseffizienz, Termintreue, Datenqualität und Prozesstransparenz gehören deshalb heute zu herausragenden Erfolgsfaktoren, die Ihresgleichen nur noch in der industriellen Güterproduktion finden. Ein wesentlicher Benchmark dabei ist die Zeitdauer, innerhalb derer die Unternehmen ihre Zahlen veröffentlichen (Public Announcement) und die Dauer bis zur Erteilung des Testats durch den Wirtschaftsprüfer (Audit Date).

GROSSER NACHHOLBEDARF BEI DEUTSCHEN UNTERNEHMEN. Durch die Finanzkrise wurde der Trend zu kürzeren Abschlusszeiten sogar noch verstärkt. Denn durch die dynamische wirtschaftliche Entwicklung ist eine möglichst frühzeitige Information über die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage für die Stakeholder besonders wichtig geworden. Insbesondere Finanzinstitute stehen hier unter einer verschärften Beobachtung. Eine aktuelle Studie der ifb group lässt erheblichen Verbesserungsbedarf vor allem in Deutschland und Österreich erkennen: Für die Veröffentlichung von ersten konsolidierten Zahlen brauchten die im SDAX gelisteten Firmen im Jahr 2009 im Durchschnitt 87 Kalendertage ab dem Geschäftsjahresende. Sie waren damit um 14 Tage langsamer als die im DAX110 gelisteten Firmen (73 Tage) und liegen gleichauf mit den österreichischen Firmen. Deutlich besser sind in diesem Vergleich die Schweizer Unternehmen mit durchschnittlich 52 Tagen bis zur Veröffentlichung der Zahlen. Die schnellsten Unternehmen weltweit befinden sich in den USA: Cisco Systems führt hier mit 10 Tagen vor Goldman Sachs Group mit 16 und Microsoft mit 17 Tagen. Wie sich unschwer erkennen lässt, haben im Zuge der Globalisierung die Firmen in der DACH-Region, angeführt von den deutschen Aktiengesellschaften, einen großen Nachholbedarf. Diese

Herausforderung kann mit einem workflow-gestützten Projektmanagement bewältigt werden. Soreco bietet hierfür Xpert.PDP als konfigurierbare Lösung an. Das Kürzel PDP steht dabei für «Process Driven Projectmanagement und -controlling» und wird der Tatsache gerecht, dass es in den Finanzberichtsabschlussprozessen um eine hochkomplexe Mischung aus Projekt- und Prozessarbeit geht.

ABBILDUNG 1

Verteilung Geschwindigkeit und Qualität der Abschlüsse



NACHHALTIGE UNTERSTÜTZUNG. Die häufigsten Maßnahmen bei der nachhaltigen Optimierung des Abschlusses verteilen sich auf die Prozesse an sich, die Systeme, Methoden und Mitarbeiter. Zielführend ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise, da eine Veränderung in einem Bereich häufig Auswirkungen auf die anderen hat. Daraus ergibt sich die zentrale Fragestellung: wie vereine ich Prozesse, Systeme, Methoden und Mitarbeiter meines Unternehmens unter einem gemeinsamen Dach, das optimierte Abschlüsse ermöglicht? Um zu verdeutlichen, mit welcher Komplexität hier zu rechnen ist, ein paar Zahlen aus einem aktuellen Projekt: Bei der Talanx AG hatte es Soreco mit

über 150 internationalen Landesgesellschaften, zirka 600 Beteiligten und etwa 7000 parallelen und sequentiellen Ausführungsaktionen je Abschluss und Sparte zu tun. Bei näherer Betrachtung wird schnell klar, dass die Komplexität der Einflussfaktoren und ihrer Abhängigkeiten derart stark ansteigt, dass nur ein werkzeuggestützter Abschluss, in einer Mischung aus Projekt- und Prozessmanagement, die notwendige Geschwindigkeit, Transparenz und Qualität gewährleistet. Folgende Gegebenheiten sind in der Regel bei Abschlüssen vorzufinden:

- Die Planung und Steuerung wird von einer zentralen Einheit aus vorgenommen
- Es wird versucht, mit Konsolidierungsapplikationen, Projektplanungswerkzeugen und teilweise Excel-Tabellen die Problemstellung zu bewältigen
- Es besteht ein hoher Zeitdruck
- Es sind viele Akteure beteiligt
- Es gilt sehr viele Aktivitäten zu bewältigen, zu überwachen und zu steuern
- Die Ausführung ändert sich mit jedem neuen Anlauf (Instanz)
- Die zentrale Planungseinheit stößt an ihre Grenzen
- Es fehlt die nötige verlässliche Transparenz zur Ausführungszeit

EIGNUNG VON PROJEKTMANAGEMENT-WERKZEUGEN.

Bei den Projektmanagement-Tools lassen sich alle Aktivitäten in der Planung mit den erforderlichen Attributen eingeben, so zum Beispiel Aktivität, Rolle, zuständiger Akteur, Zeitdauer oder der Zeitpunkt der Fertigstellung. Es fehlt aber eine automatisierte Steuerungskomponente zur Ausführungszeit. Diese Funktion übernimmt die zentrale Projektplanung mit entsprechend aufwändiger, herkömmlicher Kommunikation mittels E-Mail, Telefon und Intranet. Dies geht aber nur dann gut, wenn nicht allzu viele Akteure involviert sind. Der Fast Close bei einem Großkonzern zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass sehr viele Akteure am Prozess beteiligt sind. In diesem Falle gewährleistet der Projektmanagement-Ansatz nur wenig Transparenz zur Ausführungszeit.

EIGNUNG VON BPM UND WORKFLOW-TOOLS.

Wenn es auf die Steuerung zur Laufzeit ankommt, dann ist die Hinwendung zu BPM (Business Process Management)-Funktionalitäten mit ausführbaren Prozessen beziehungsweise mit einer Workflow-Engine der konsequent richtige Ansatz. In der Planungsphase wird ein optimales Prozessmodell für die Ausführung einer Prozessklasse entwickelt. Alle darin enthaltenen Aktivitäten werden für die Ausführungsphase ausgeprägt: es entsteht eine optimierte Prozessapplikation, in der alle Prozessinstanzen mehr oder weniger gleichartig ablaufen. Die fest implementierten Prozesse sind nicht dafür ausgelegt, bei jeder Wiederholung wieder verändert zu werden, wie es zum Beispiel bei den Finanzberichterstattungsprozessen der Fall ist. Eine darüber hinausgehende dezentrale, parallele Modellerstellung für Aktivitäten ist im Regelfall nicht vorgesehen. Genau letzteres wäre aber für den Planungsprozess bei vielen beteiligten Akteuren wünschenswert, um im Zuge eines Parallelisierens auch den Planungszeitraum erheblich zu verkürzen.

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN. Während also das Projektmanagement seine Schwächen in der Ausführungsphase hat,

versagen BPM-Tools bei der Anforderung, vor jeder Ausführung ohne großen Aufwand Veränderungen für die Prozessinstanz vornehmen zu können. BPM ist auf Prozessklassen ausgelegt, die eine hohe Anzahl mehr oder weniger ähnlicher Prozessinstanzen enthalten. Für diese Prozessklassen wird das Prozessmodell quasi in der Planungsphase entwickelt und zur Ausführung gebracht – und dies mehr oder weniger immer in einer ähnlichen Ausführung. Änderungen dieser Prozessmodelle erfolgen im Rahmen kontinuierlicher Verbesserung in größeren Zeitabständen. Das Projektmanagement hingegen ist auf sich jeweils veränderte Prozessinstanzen ausgelegt. Für jede Instanz wird der zeitliche Ablauf geplant und Änderungen der Abläufe sind für jede Instanz vorgesehen. Eine automatische Steuerung und Kontrolle während der Ausführung fehlt allerdings und muss in der Regel durch eine zentrale Planungseinheit übernommen werden. Wenn man beide Bereiche in einem Werkzeug zusammenbringen könnte, hätte man einen hybriden Ansatz, der für einen workflow-gestützten Fast Close hilfreich wäre.

ABBILDUNG 2
Stärken und Schwächen

Funktionen	BPM	PM
Automatische Steuerung	<input checked="" type="checkbox"/>	
Automatische Überwachung	<input checked="" type="checkbox"/>	
Hohe Anzahl Akteure	<input checked="" type="checkbox"/>	
Hohe Anzahl Aktivitäten	<input checked="" type="checkbox"/>	
Ablaufänderung je Instanz		<input checked="" type="checkbox"/>
Terminänderung je Instanz		<input checked="" type="checkbox"/>

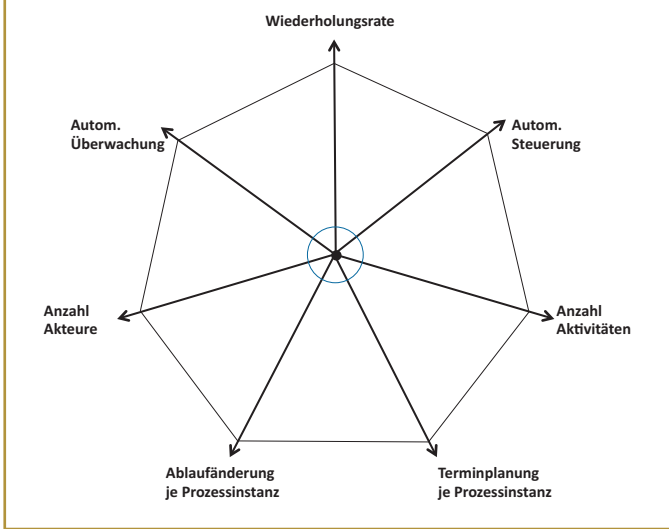
Bringt man beide Aspekte in Deckung, ist die Lösung naheliegend: Eine BPM-Plattform für die Automatisierung von Geschäftsprozessen, die einen integrierten Verwaltungsprozess für Projektmanagement-Aufgaben ermöglicht. Mit Xpert.ivy verfügt Soreco über eine bewährte BPM-Plattform, die diesen Ansprüchen gerecht wird. Dadurch ergibt sich eine ideale Kombination, um komplexe Prozesse wie Quartals- oder Jahresabschlüsse abbilden und überwachen zu können. Das Ergebnis ist ein prozessgetriebenes Projekt-Controlling (Process Driven Projectcontrolling, PDP), das die Vorteile beider Ansätze vereint. Welche Kriterien können nun bei der Überlegung herangezogen werden, um zu entscheiden, ob ein PDP- oder ein reiner BPM-Ansatz sinnvoll ist.

Um hier eine sinnvolle Weichenstellung vornehmen zu können, sind die folgenden Prozesskriterien relevant:

- Wiederholungsrate
- Automatische Steuerung in der Ausführung
- Automatische Überwachung in der Ausführung
- Ablaufänderung je Prozessinstanz
- Terminplanung (Kalender) je Prozessinstanz
- Anzahl Akteure
- Anzahl Aktivitäten

ABBILDUNG 3

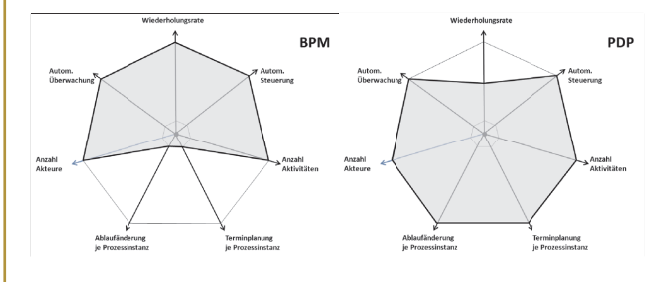
Funktionalitäten/Beurteilungskriterien



Für BPM spricht, wenn eine hohe Wiederholungsrate, automatische Steuerung und Überwachung, eine bleibende Zeitplanung je Prozessklasse (Instanz bezogene dynamische Eskalationen) und ein weitgehend stabiles Prozessmodell für eine Prozessklasse gegeben sind. Indifferent hingegen sind die Kriterien Anzahl Akteure und Aktivitäten. Diese können beliebig groß sein. Der PDP-Ansatz ist angesagt, wenn überschaubare Wiederholungsrate gegeben sind, die Terminplanung je Prozessinstanz erforderlich ist, sich der Ablauf je Prozessinstanz ständig ändert sowie wenn eine automatische Steuerung und Überwachung vorausgesetzt werden. Sind wie bei Fast-Close-Prozessen in Konzernen viele Akteure beteiligt, dann ist ein dezentraler Planungsprozess erforderlich.

ABBILDUNG 4

Eignungskriterien für BPM und PDP (dezentraler Ansatz)

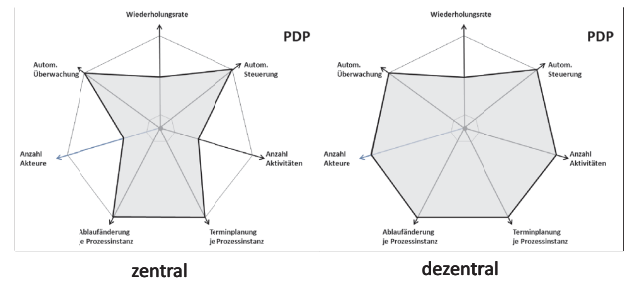


Zentrale oder dezentrale Planung. Bei der PDP muss man nochmals eine differenzierte Betrachtung im Hinblick auf die Anzahl der Akteure und Aktivitäten vornehmen. Mit diesen Kriterien unterscheidet sich der zentrale vom dezentralen Planungsansatz bei PDP. Beides ist aber grundsätzlich möglich. Ein zentraler Planungsansatz erfordert immer eine gewisse Überschaubarkeit. Ab einer gewissen Anzahl von Akteuren wird der zentrale Planungsprozess mit Auftragsvergabe und -annahme beziehungsweise -Korrektur unübersichtlich. Er ist, wenn überhaupt, nur noch schwer und aufwändig zu handhaben. Aus Ab-

bildung 5 wird ersichtlich, dass der zentrale Planungsansatz vor allem dann vorzuziehen ist, wenn die Anzahl Akteure und die Anzahl Aktivitäten übersichtlich bleiben. Soreco ist mit dem Projekt bei Talanx eine besondere Innovation gelungen, da hier der dezentrale Planungsansatz bei circa 600 beteiligten Akteuren quasi eine Vorgabe war. Die Lösung wurde 2011 mit dem Process Solution Award 2011 ausgezeichnet.

ABBILDUNG 5

Zentraler oder dezentraler Planungsansatz



Die schiere Anzahl allein schon der Aktivitäten bei einem solchen Fast Close machen einen tiefgehenden zentralen Planungsansatz zunichte. Workflowgestützt wird dezentral geplant, indem die Beteiligten weltweit in den Planungsprozess einbezogen werden. Des Weiteren wird durch den internationalen Ansatz eine Mehrsprachigkeit der Oberfläche erforderlich. Die Prozess-Engine unterstützt hierbei die Annahme beziehungsweise die Ablehnungsprozedur und überwacht die Zeitdauer der Vereinbarung über die Lieferbeziehungen zwischen Planer und Bearbeiter. Notfalls wird automatisch eskaliert. Je nach Aktivität werden der zuständige Bearbeiter, die Zeitdauer, der späteste Zeitpunkt der Aktivität und die erforderlichen Zulieferungen (Vorgänger) festgelegt und bestätigt. Im Gegensatz zu herkömmlicher Planungs-Software erfolgt eine Zeitplanung vom Fertigstellungstermin (Ultimo) nach vorne – also invers. Hierbei berechnet die Prozess-Engine entlang des gewählten Kalenders rückwärts. Der Planungsprozess erfolgt über alle Beteiligten hinweg zeitgleich und somit außerordentlich kompakt und zeitsparend. Der enthaltene Rechenkern setzt gleichzeitig einen zeitoptimierten Vorgangsplan zusammen (Gantt-Diagramm). Diese dezentrale Planung gewährleistet somit eine hohe Qualität und Verlässlichkeit durch das Know-how vor Ort. Das Ergebnis ist ein Forecast mit einem kritischen Pfad. Eine Veränderung des Forecast ist bis hinunter zur Einzelaktivität möglich, indem Änderungen simuliert werden.

DIE AUSFÜHRUNG DER PLANUNG. Für die Ausführung ist nun wesentlich, dass die zugrunde liegenden Vorgangspläne von der Prozess-Engine als Aktivitäten mit Zuständigkeiten/Endterminen interpretiert und automatisch gesteuert werden. Das System überwacht also die Wahrnehmung von Aufgaben aller Beteiligten und erzeugt jeweils Aufgabenlisten, die von den Akteuren abgearbeitet werden. Eine durchgehende Stellvertreterregelung sorgt dabei für eine hohe Ausführungstreue und verhindert Zeitverluste. Die Prozess-Engine behält in diesem Prozess den Überblick über mehrere tausend Aktivitäten und gewährleistet mit einer punktuellen Eskalation die penible Einhaltung der Termine.

Das Monitoring liefert darüber hinaus eine umfassende Transparenz und hilfreiche Statusinformationen.

VORGEHEN BEI EINER FAST-CLOSE-INITIATIVE. Der Druck auf Unternehmen, frühzeitig detaillierte und konsolidierte Zahlen zu veröffentlichen, wird in Zukunft trotz erhöhtem Umfang und zunehmender Komplexität weiter steigen. PDP vereinfacht das Management der Finanzberichterstattung erheblich. Im Gegensatz zu herkömmlichen Werkzeugen erfolgt dabei eine Prozesssteuerung bereits in der Planungsphase. Eine extrem hohe Prozessqualität, Beschleunigung und Transparenz ist die Folge. Durch die Ausnutzung von Parallelverarbeitung und gleichzeitiger Minimierung von Liege- und Wartezeiten werden Meilensteine wie das Testat (Audit Date) und der Veröffentlichungszeitpunkt (Public Announcement) auch unter anspruchsvollen Vorgaben pünktlich erreicht. Deshalb ist ein PDP-Framework der richtige Ansatz. Es besteht aus einem Grundmodul und einer Reihe von Zusatzmodulen, die je nach Komfortbedürfnis ergänzend hinzugenommen werden können. Durch entsprechendes Customizing kann es auf die Bedürfnisse eines Unternehmens maßgeschneidert angepasst werden. Dabei funktioniert ein PDP-Framework im Zusammenspiel mit einer umfassenden BPM-Suite. Um aber einen nachhaltig optimierten Abschluss vollumfänglich zu gewährleisten, ist eine methodische und strukturierte Vorgehensweise erforderlich. Die Methode kann in groben Zügen wie folgt aussehen:

■ **Definition und Strategie.**

- Potenzial-Workshop für eine «Fast-Close-Initiative»
- Strategie und Projektziele (Zeit, Qualität, Kosten)
- Projektplan
- Analyse Ist-Zustand (Zeitbedarf, Eckdaten, Schwachstellen, Verbesserungsvorschläge)
- Informations- beziehungsweise Change-Management

■ **Scope und Customizing.**

- Evaluierung PDP-Framework (organisatorische und technische Passgenauigkeit)
- Einbindung Fach-Anwender
- Customizing PDP-Framework
- Integration in IT-Landschaft
- Anwendertests
- Abnahme

■ **Einführung.**

- Information aller Beteiligten (Erläuterung der Fast-Close-Initiative)
- Erstellen eines Testabschlusses (Parallellauf)
- Überprüfung von Planungsprozess, Lieferbeziehungen, Eskalation, Dokumentation, Gantt-Diagramme, Reporting, Monitoring

■ **Konsolidierung/Stabilisierung und kontinuierliche Verbesserung.**

- Erstellen erster Abschlüsse
- Analyse der Reporting- und Monitoringprozesse
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

VORTEILE VON PROZESSGETRIEBENEM PROJEKTMANAGEMENT. Die Vorteile einer solchen Lösung sind vielfältig. Be-

sonders wesentlich ist, dass man mit einem workflow-gesteuerten Projektmanagement ein Mittel zur Verfügung hat, das das Closing als wiederkehrendes Prozess-Projekt ermöglicht, wobei ein Reporting, die Ableitung von Best Practices und die Übernahme von optimierten Terminplänen möglich werden. Dabei werden Geschwindigkeit und Qualität der Finanzberichterstattung deutlich erhöht und die Kosten gesenkt. Die Lösung erlaubt darüber hinaus ein Performance Controlling (In Time, In Quality, In Quantity), macht Fast-Close-Prozesse dank Monitoring vollständig transparent und lässt den «kritischen» Pfad erkennen, der durch Task Forces frühzeitig unterstützt werden kann. Schließlich macht eine solche Lösung die Abläufe vollständig nachvollziehbar. Die dadurch entstehende Transparenz verhindert unerfreuliche Überraschungen und ermöglicht die Erfüllung aller Compliance- und Governance-Kontrollerfordernisse (SOX, IKS et cetera). Das Management eines Fast Close erfolgt dabei durch Echtzeitsteuerung und -überwachung, was zu einer Entlastung der Planungseinheiten führt. Die Überführung in einen transparenten Regelprozess erspart dem Unternehmen reaktive Aktionen, alle Prozessbeteiligten werden zeitnah und verlässlich gesteuert und die Umsetzung der Termin- und Aufgabenplanung wird vereinfacht. Insgesamt erlaubt ein workflow-gesteuertes Projektmanagement die frühzeitige und verlässliche Veröffentlichung von Kennzahlen, was die Leistungsfähigkeit des Unternehmens bezeugt, aber auch den Informationsgehalt beispielsweise bei Bilanz-Pressekonferenzen erhöht und eine transparente Kommentierung auf Basis fundierter Hintergrundinformationen erlaubt. Alles in allem erhöht die Methode durch den Einsatz eines gesteuerten, standardisierten Prozesses die Qualität von Finanzabschlüssen.

PROZESS MIT SIGNALWIRKUNG. Der Einsatz geeigneter Werkzeuge bildet zwar die Voraussetzung, um schnelle und effiziente Abschlussprozesse positiv zu beeinflussen, er ist aber kein generelles und alleiniges Allheilmittel. Der Nutzen schnellerer Abschlussprozesse hingegen ist eindeutig und vielfältig: Das Unternehmen signalisiert dem Kapitalmarkt im Falle des Fast-Close-Prozesses nicht nur die hohe Qualität seiner Finanzprozesse und -systeme. Die Wirkung optimierter Abschlussprozesse geht weit darüber hinaus, erhöhen sie doch die Datenqualität, sparen Kosten und schaffen Ressourcen für Tätigkeiten mit hohem Mehrwert. Projekte und Aufgabenstellungen planen ist die eine Seite der Medaille, diese Planungen dann in Echtzeit ausführen und überwachen die andere. Durch die Mischung aus Projekt- und Workflow-Management werden diese Vorhaben auf eine völlig neue Wertschöpfungsstufe gestellt. Diese Verbesserungen wirken sich auf das interne Reporting, die Budgetierung und das Forecasting und damit auch auf die Handlungsqualität und Reaktionsgeschwindigkeit des Managements aus. Deshalb gilt ein Fast Close zu Recht als wichtiger Indikator dafür, wie gut ein Unternehmen sein Finanzwesen organisiert hat und mit welcher Prozess-Exzellenz es grundsätzlich arbeitet.

AUTOREN

Dr. Horst G. Schönecker ist Leiter der Geschäftsstelle München des BPM-Herstellers Soreco International AG. Rolf Gebhard Stephan ist Direktor und Geschäftsleiter von Soreco International AG in Zug, Schweiz.