

Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger. Seneca

Vom Zahlenknecht zum Steuermann des Kapitäns - Wie der CFO durch qualitative Maßnahmen schnell meßbare Verbesserungen in seinen Prozessen erzielen kann und seine IT Investitionen nutzenbringend einsetzt.

Der CFO wandelt sich zum Treiber und Mitgestalter des Unternehmens, seiner Strukturen, Systeme und Prozesse. Im Management Reporting und der externen Rechnungslegung muß er darlegen, wie und mit was sein Unternehmen Wert schafft. Dabei wird eine hohe Qualität der Daten bei einer zeitnahen Berichterstattung verlangt.

Aber gerade in den Finanzbereichen findet sich prozessual und technisch oft ein relativ statisches Umfeld. Über Jahrzehnte hinweg wurden keine oder nur geringe Investitionen in die Infrastruktur vorgenommen.

Was also tun, wenn die Finanzprozesse verbessert werden müssen? Der Kauf einer neuen Software alleine reicht nicht aus. Er muß wissen wo der Schuh drückt, um die richtige Größe zu kaufen.

Dieser Beitrag gibt Hinweise, wie durch relativ schnell umsetzbare qualitative Maßnahmen deutliche Verbesserungen in den Finanzprozessen erzielt werden können. Komplexe und leistungsrelevante Abläufe sowie die persönliche Verantwortung der Prozesseigentümer werden transparent und können künftig über Ziele gesteuert werden. Ferner erhält der CFO Informationen darüber, wie und wo er sein Budget einsetzen muß, um seiner Rolle gerecht zu werden.

Die Agenda des CFO ist lang

Finanzskandale gehören heute zur täglichen Berichterstattung. Einige Unternehmen können schnell Angaben über das Ausmaß und die Auswirkungen in ihrem Haus machen. Andere nur verspätet oder schätzen Wirkungszusammenhänge falsch ein. Das schadet der Reputation oder führt gar zur Insolvenz.

Eine schnelle Kommunikation nach außen mit Echtzeitdaten wird von Analysten und der Öffentlichkeit erwartet. Der CFO ist derjenige, der ihnen vermittelt, was das Unternehmen in der Vergangenheit geleistet hat und wie, wo, wann und unter welchen Rahmenbedingungen es künftig die Erwartungen erfüllen will.

Themen wie Basel II und III, IFRS und die Modernisierung des Meldewesen haben die Ressourcen in den Banken für mehrere Mannjahre gebunden bzw.

binden sie noch immer. Sie haben Milliarden gekostet. Zeit- und Ressourcenengpässe verhinderten jedoch oft, dass suboptimale Strukturen und Abläufe durch gute Prozesse ersetzt worden wären. Die neuen Prozesse sind nicht selten aufwändiger und teurer. Der Fokus lag vielmehr auf der Einhaltung der regulatorischen und gesetzlichen Compliance.

Investitionsstau in der Infrastruktur verbunden mit der Dynamik in der Gesetzgebung und der Zunahme an komplexen Finanzprodukten tragen dazu bei, dass – sehr zum Nachteil der Datenqualität – viele Ressourcen des Datenbewirtschaftungsprozesses in das Datenmanagement fließen. Berichte fußen so zum Teil auf gleichen, zum Teil auf unterschiedlichen Datenbasen. Diese werden parallel betrieben und machen Aussagen zu gleichen Inhalten. Stammdaten sind noch nicht vereinheitlicht. Und ob die Basisdaten für die Verarbeitung korrekt sind, wird oft aus Zeitmangel unzureichend geprüft.

Gesetzgebung und Aufsichtsrecht fordern ein konzernweites Steuerungs-, Überwachungs- und Planungssystem, das neben der Geschäfts- auch die Risikostrategie und ein aktives Kapitalmanagement umfasst.

Vorgehen zur Verbesserung der Finanzprozesse

Damit der CFO seine Aufgaben bewältigen kann, müssen die erfolgskritischen Prozesse fehlerfrei laufen. Das erfordert ein aktives, kontroll- und risikoorientiertes Management dieser Prozesse.

Dieser Beitrag gibt Hinweise wie die Berichterstattung qualitativ höher und zeitlich schneller erfolgen kann bei einer gleichzeitigen Verbesserung der Datenqualität.

Es wird eine mögliche Projektvorgehensweise erläutert, deren Fokus auf qualitativen Zielen und Maßnahmen liegt. Abbildung 1 zeigt die Stellschrauben hierfür. Damit sind zunächst keine oder nur geringe Investitionen in die IT nötig und es lassen sich schnell spürbare Erfolge erzielen. Letzteres wirkt sich dann wieder positiv auf die „Mitmach-Motivation“ der Prozessbeteiligten aus.

Um qualitative Ziele zu steuern, muss man sie mit quantifizierbaren Größen unterlegen. Aus ihnen lassen sich direkt sogenannte Erfolgsfaktoren ableiten.

Mit der Hilfe dieser Erfolgsfaktoren wird der Fortschritt beim Erreichen der Ziele messbar, Wirkungszusammenhänge werden transparent und Maßnahmen zur Steuerung können identifiziert werden. Sie spiegeln den Reifegrad der Finanzprozesse wider. Der Fokus liegt auf der Identifizierung kritischer Erfolgsfaktoren (Key Performance Indicators, im folgenden KPI).

Was heißt das nun genau? - Der Bereich Finanzen muss einerseits in der Lage sein, anhand aussagekräftiger Berichte Fragen zu beantworten wie:

- (1) Wo geht die Entwicklung des Unternehmens hin?

Berichterstattung qualitativ verbessern	Berichterstattung zeitlich verbessern	Datenqualität erhöhen
<ul style="list-style-type: none"> • Aussagekraft • Relevanz • Risikobeurteilung • Nachprüfbarkeit • Bereichsübergreifende Betrachtung • Verbindlichkeit für alle Beteiligten 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitnähe • Multidimensionale Auswertungen • Automatisierungsgrad der Prozesse • Fehleranfälligkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständigkeit • Richtigkeit • Integration und Redundanzen • Konsistenz • Zuverlässigkeit • Aktualität • Widerspruchsfreiheit

Abb. 1: Stellschrauben für Prozessverbesserungen bei der Berichterstattung und Datenqualität

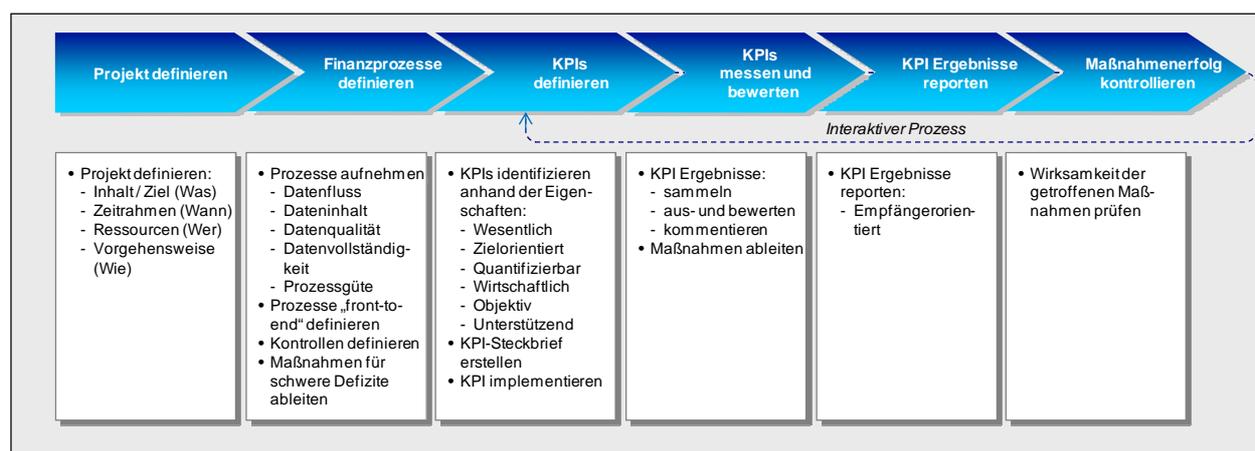


Abb. 2: Phasen des Projektes

- (2) Steht die Entwicklung im Einklang mit der Strategie, den Zielvorgaben und den Erwartungen der Anleger?
- (3) Was ist zu tun, um die Ziele zu erreichen und den Anlegererwartungen gerecht zu werden?
- (4) Wie und wo muss korrigiert werden?
- (5) Welche Prozesse sind erfolgskritisch?
- (6) Was sind die Kostentreiber?

Andererseits steht der Bereich hinsichtlich der Zusammensetzung der Inhalte für die internen und externen Berichte am Ende einer komplexen Wertschöpfungskette. Selbst wenn seine eigenen Prozesse fehlerfrei und optimiert laufen, können aufgrund von Schwachstellen und Defiziten in vor- oder nachgelagerten Prozessen große Verlust-, Regelverletzungs- oder gar Haftungspotenziale lauern.

Um erfolgreich das Ziel zu erreichen, müssen daher alle an der Wertschöpfungskette beteiligten Abteilungen in Erhebung, Festlegung und Interpretation der KPI's eingebunden werden, insbesondere auch diejenigen außerhalb des eigenen Bereiches.

Unser Projektaufbau ist phasenorientiert (siehe Abbildung 2). Innerhalb der Phasen kommen Checklisten zur Anwendung, die ein strukturiertes Vorgehen unterstützen.

(1) Projekt definieren

Was ist genau das Ziel, bis wann soll dieses erreicht werden, welche Ressourcen werden benötigt und welcher Weg soll wie genommen werden? Diese Fragen bilden den Inhalt der ersten Phase.

Neben der Abgrenzung des Untersuchungsbereiches werden auch bestehende Dokumentationen gesichtet und beurteilt, inwieweit sie sich für die weitere Verwendung im Rahmen des Projektes eignen.

(2) Finanzprozesse definieren

Diese Phase fokussiert sich auf die Daten mit Relevanz für den Finanzbereich, ihren Fluss innerhalb des Unternehmens, ihre Qualität und Vollständigkeit sowie die Güte der Prozesse, in denen sie verarbeitet werden.

a) Datenfluss und Dateninhalt aufnehmen

Berichte des Finanzbereichs bilden die Basis für Steuerungsentscheidungen des Managements und

die Urteilsbildung der Kontrollgremien. In Phase 2 werden die Daten identifiziert, die in die interne und externe Berichterstattung einfließen. Dabei gilt die Faustregel: Die Daten identifizieren den Prozess, nicht der Prozess die Daten. Was heißt das genau? – Prozessbeschreibungen können (idealtypische) Zustände enthalten, von denen der tatsächliche Datenfluss und -inhalt abweichen kann. Eine Orientierung am Prozess führt dann zu falschen Ergebnissen. Die Analyse erfolgt daher entlang des Datenflusses.

Es werden folgende Informationen erhoben:

- Welche Daten fließen in die Berichterstattung ein?
- Was steht in ihnen bzw. wie können sie interpretiert werden?
- Woher kommen sie und wie gehen sie in die Berichte ein?
- Wer hat sie erstellt?
- Wer kann sie beeinflussen bzw. manipulieren?
- Wie wichtig sind sie für die Berichterstattung (Kritikalität)?

b) Datenqualität und -vollständigkeit aufnehmen

Inwieweit kann der Bereich Finanzen den Daten vertrauen, die in seine Berichterstattung einfließen und die Grundlage für die Steuerung des Unternehmens bilden? – Die eingangs erwähnten Umfeldbedingungen haben zu vielfältig vernetzten IT-Prozessen geführt. Eine Vielzahl an unterschiedlichen Systemen, in denen Daten erfasst werden, Medienbrüche in Verarbeitungsschritten und hoher Datenaustausch in unterschiedlichen Formaten prägen das Bild. Selbst wenn die Kontrollmechanismen der IT-Systeme funktionieren, bedeutet dies noch lange nicht, dass die Basisdaten für die Verarbeitung korrekt sind. „Trash in“ hat „trash out“ zur Folge.

Um Datenqualität und -vollständigkeit zu ermitteln, sind folgende Aspekte zu untersuchen:

- Auf der Basis welcher Kriterien wird behauptet, dass die Basisdaten korrekt erfasst sind?
- Woran wird festgemacht, dass sie tatsächlich korrekt erfasst sind?
- Wie gut/vollständig ist das Interne Kontrollsystem, um Risiken zu adressieren oder Schwachstellen aufzudecken?
- Fließen alle erfassten Daten in die Berichterstattung ein?

- o Wie groß ist das Risiko, dass Bilanz-, Ergebnis- und Memorandumpositionen nicht, nicht vollständig oder nicht korrekt berichtet werden. Was sind die Gründe dafür?
- o Welche Auswirkungen hat das?

c) Prozessgüte beurteilen

Die vorgenannten Ist-Aufnahmen basieren auf einer „bottom-up“-Sichtweise. Die Analyse der Prozessgüte entlang der Wertschöpfungskette erfolgt „top-down“. Aspekte, die einer Analyse bedürfen, sind:

- Vollständigkeit: Stellt der Prozess sicher, dass alle relevanten Geschäftsvorfälle in die jeweilige Position einfließen?
- Existenz: Existieren die Geschäftsvorfälle überhaupt, die hinter der Position stehen?
- Bewertung: Werden die für die Position relevanten Bewertungsprozesse angewendet?
- Klassifizierung: Sind die Geschäftsvorfälle korrekt als Forderungen und Verbindlichkeiten klassifiziert?
- Berichterstattung: Wird die Position richtig ausgewiesen bzw. dargestellt?
- Ausweis: Gewährleisten die Kontrollen, dass Positionen korrekt dargestellt werden und Manipulationen unmöglich sind?

Die Schnelligkeit der Berichterstattung wird durch folgende Analysen beurteilt:

- Was sind die Gründe für zeitliche Engpässe beim Erstellen der internen und externen Berichte?
- Worin liegen Verzögerungen bei der Bearbeitung von Ad-hoc-Anfragen begründet?
- Wozu sind Ad-hoc-Anfragen nötig?
- Was sind die Prozess-Einflussvariablen?
- Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um Prozessverbesserungen zu erzielen?

Als Ergebnis der Phase 2 lassen sich die Finanzprozesse auf der Basis einer „front-to-end“ Beziehung darstellen. Einen wichtigen Bestandteil dieser Dokumentation bildet die Darstellung der Kontrollen entlang der gesamten Prozesskette.

d) Schwere Defizite unverzüglich auswerten

Die Finanzprozesse werden analysiert, bewertet und nach Wichtigkeit/Kritikalität priorisiert. Ergibt die Interpretation der gewonnenen Ergebnisse, dass schwerwiegende Defizite bestehen, werden unverzüglich Maßnahmen eingeleitet, um sie zu beseitigen.

(3) KPI's definieren

KPI's beziehen sich auf Zustände, Eigenschaften, Leistungen, Wirkungen oder Infrastruktur. Sie müssen eine Reihe von Eigenschaften besitzen, die bei ihrer Definition und Implementierung zu beachten sind:

- Wesentlich: Die KPI's konzentrieren sich auf das Wesentliche, Klasse statt Masse, um Wildwuchs zu vermeiden („keep it simple“).
- Zielorientiert: Die KPI's reflektieren die Zielsetzungen.
- Quantifizierbar: Es sind Kennzahlen, die die Zielerreichung messen können und greifbar sind.

- Wirtschaftlich: Der Aufwand für die Implementierung und Auswertung der KPI's ist angemessen.
- Objektiv: Die objektive Messung wird reflektiert, nicht eine subjektive Beurteilung.
- Unterstützend: Der Nutzen für das mittlere Management ist erkennbar.

Die KPI's werden anhand eines KPI-Steckbriefs dokumentiert. Zum Beispiel: Name des KPI, seine Definition, KPI Verantwortlicher, Ziel-, Soll- und Toleranzwerte, wo und wie erfolgt die Datenermittlung, wie erfolgt die Berechnung des KPI, wer ist der Berichtsempfänger, wie sind die Eskalationsregeln.

KPI's, die ein sofortiges Eingreifen erfordern, werden täglich ermittelt. KPI's, die nur über längerfristige Maßnahmen zu beeinflussen sind, werden monatlich ermittelt.

(4) KPI Ergebnisse messen und bewerten

Die Ergebnisse der KPI's werden regelmässig analysiert, bewertet und kommentiert. Resultiert daraus, dass ein Eingreifen notwendig ist, werden Maßnahmen für Optimierungen abgeleitet. Mögliche Maßnahmen sind zum Beispiel:

- Prozessuale Änderungen:

- o Anpassung von Prozessen
- o Vorverlegung von Prozessen
- o Vereinfachung, Standardisierung
- o Entzerrung kritischer Prozesspfade
- o Reduzierung von Schnittstellen/Medienbrüchen
- o Verkürzung der Bearbeitungszeit für Plausibilitätsprüfungen

- Organisatorische Änderungen:

- o Flexibilisierung von Arbeitszeiten
- o Änderung von Zuständigkeiten
- o Motivationssteigerung bei Vorgesetzten und Mitarbeitern

- IT-Maßnahmen:

- o Automatisierung von Abläufen
- o Verbesserung von Analysetools
- o Anpassung der IT-Infrastruktur und Vereinheitlichung
- o Erhöhung der STP-Rate (Straight Through Processing)

(5) KPI Ergebnisse reporten

Für das Reporting müssen die KPI's sinnvoll gruppiert werden, damit die Berichtsempfänger schnell einen Überblick erhalten. Abbildung 3 zeigt einige Beispiele für KPI's.

(6) Maßnahmenerfolg kontrollieren

Sehr wichtig für den Umsetzungserfolg und die spätere operative Ausführung ist, dass Maßnahmen kontinuierlich aufgesetzt und ihr Erfolg regelmäßig überwacht und berichtet werden.

Hauptberichtsempfänger des KPI-Reporting ist das mittlere Management entlang der Wertschöpfungskette. Es ist operativ für die Steuerung der Prozesse verantwortlich und kann Veränderungen herbeiführen. Der Nutzen aus den KPI's muss dem mittleren Management transparent sein. Es muss erkennen können, ob bzw. dass die Maßnahmen greifen.

Qualität der Berichterstattung	Qualität der Daten	Schnelligkeit der Berichterstattung
<ul style="list-style-type: none"> • Nachfragen <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Nachfragen • Gründe Nachfragen • Nachbearbeitungsquote der Berichte • Unterschied Forecast zu Ist-Zahlen • Beurteilung Prozessrisiko • Automatisierungsgrad 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehleranzahl • Anzahl der Datensätze, die nicht verarbeitet werden konnten • Fehlerqualität • Nachbearbeitungsquote • Anmerkungen der Revision • Verrechnungskontenabgleich 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl Bearbeitungstage des jeweiligen Berichts / Zeitnähe • Quote Medienbrüche • Automatisierungsgrad • Zufriedenheit der Kunden

Abb. 3: Beispiele für KPI's

Übergabe des Prozesses an die Linie

Bei der Übergabe der neu geschaffenen KPI-Prozesse an die Fachbereiche muss sichergestellt werden, dass künftig die Angemessenheit und die Vollständigkeit der KPI's regelmäßig überprüft werden. Einerseits um zu vermeiden, dass die bereits erzielten Erfolge wieder verpuffen, und andererseits um den größtmöglichen Kosten-Nutzen-Effekt zu gewährleisten.

Größte Herausforderungen

Das mittlere Management sind diejenigen, die ihre Prozesse am besten kennen. Organisatorisch wie fachlich haben sie Abstand sowohl nach unten zur operativen als auch nach oben zur strategischen Ebene. Durch das KPI-Reporting bekommen sie ein zusätzliches Steuerungsinstrument an die Hand. Erfahrungsgemäß ist es aber gerade das mittlere Management, dessen Bereitschaft, Informationen weiterzugeben, eher gering ist und das die Veränderungen nicht immer vollständig unterstützt. Die Gründe dafür sind vielfältig: Angst, Risiken und Defizite in den eigenen Prozessen zuzugeben, schlechte Erfahrungen mit Projekten in der Vergangenheit (Maßnahmen wurden nicht verfolgt), gering ausgeprägtes Prozessdenken oder Ressourcenengpässe.

Belohnungen geben

Alle Stolpersteine, die auf dem Weg zum Ziel liegen, müssen im Vorfeld beseitigt werden. So kann man die Auskunftsbereitschaft beispielsweise erhöhen, indem man das KPI-System mit dem Vergütungssystem verknüpft. KPI's werden als „Karotte“ benutzt, um die Mitarbeiter zu motivieren, die KPI-Vorgaben zu erreichen.

Dies setzt aber auch voraus, dass an das mittlere Management regelmäßig über den Nutzen der Maßnahmen und über ihre Erfolge Bericht erstattet wird, damit die Verantwortlichen ihre Zielerreichung steuern können.

Autorinnen:

Hengameh Shikhi-Vijeh ist Direktorin / Senior Projekt-Managerin im Finanzbereich einer Großbank. Der Beitrag spiegelt die persönliche Meinung der Autorin wider.



Kontakt:
hengameh@freenet.de

Eine offene Kommunikation – über die Bereiche hinweg – fördert ebenfalls die Bereitschaft, über Schwächen und Risiken Auskunft zu geben und sie offenzulegen. Dies erfordert jedoch in vielen Unternehmen noch weitere Kulturänderungen.

Fazit

Der CFO wird zunehmend Treiber und Mitgestalter von bereichsübergreifenden, integrierten Strukturen, Systemen und Prozessen. Er erreicht dies nur, wenn sich alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten für dieses Ziel gemeinsam ins Zeug legen. Die Unternehmensstrategie muss sich in der Finanzorganisation widerspiegeln.

Bereichsübergreifendes Prozessdenken macht die Wertschöpfungskette für alle Beteiligten transparenter und verbindlicher. Gemeinsam werden Schwachstellen und Risiken identifiziert und akzeptiert. Es stärkt das Bewusstsein für Ursache-Wirkungs-Analysen und notwendige Veränderungen. Die Verantwortung für Veränderungsmaßnahmen liegt bei den Prozesseigentümern.

KPI's unterstützen die Identifizierung von Restrukturierungs- und Kostenreduzierungspotenzialen. Durch daraus resultierende Prozess- und/oder Organisationsveränderungen können bereits deutliche Verbesserungen erzielt werden, ohne (zunächst) in die IT-Infrastruktur investiert zu haben.

Die KPI's zeigen dem Bereich Finanzen auf, was wichtig ist und wie das erreicht werden kann. Sie helfen bei der Steuerung der Prozesse und sorgen dafür, dass die Mitarbeiter ihren Fokus auf das Wesentliche legen. Die KPI's unterstützen die Identifizierung und Priorisierung von notwendigen Investitionen in die IT-Infrastruktur.

KPI's leisten auch einen Beitrag dazu, dass aufsichtsrechtliche und gesetzliche Anforderungen (MaRisk, Corporate Governance, Compliance, Internes Kontrollsystem etc.) eingehalten werden. Und nicht zuletzt helfen sie, den Weg für die Einführung eines strategischen Controllings zu ebnen.

Beate Maikranz ist selbständige Unternehmensberaterin mit Fokus auf den Finanzbereich sowie Risiko- und Prozessmanagement



Kontakt:
info@beatemaikranz.de
www.beatemaikranz.de