

## Risiko & Finanzen in Banken



# Prozessoptimierung im Rechnungswesen basierend auf einer interaktiv erstellten Dokumentation

Die Berater der movisco AG optimieren aufgrund anhaltender Veränderungen und des damit verbundenen Kostendrucks im Bankenmarkt die bestehenden Prozesse einer Universalbank innerhalb des Rechnungswesens. Die bilanzierenden Abteilungen, bei denen diverse Vorsysteme (Nebenbücher) im Hauptbuch (z.B. SAP ERP) münden, bringen diese unterschiedlichen Zulieferungen innerhalb gesetzlicher sowie interner Fristen in Einklang, um ein konsistentes, aussagefähiges Reporting sicherzustellen.

### Ausgangslage

Das seit der Finanzkrise im Jahre 2008 angespannte Marktumfeld führt bei den europäischen Kreditinstituten noch heute zu notwendigen Veränderungen der Organisationsstruktur. Aufgrund des hohen Kostendrucks und den steigenden Anforderungen an die Regulatorik, kommt es zu Verkäufen von einzelnen Geschäftseinheiten oder zu Fusionen und Verschmelzungen. So auch bei der von der movisco AG beratenen Universalbank, die zunächst als eigenständiger Teilkonzern fungierte und zu einem späteren Zeitpunkt mit einer anderen Tochtergesellschaft verschmolzen wurde. Aufgrund der Fusion und den damit verbundenen Umstrukturierungsmaßnahmen haben sich nicht nur die Zuständigkeiten der Mitarbeiter, sondern auch die Informations- und Datenflüsse verändert. Um Synergien für das Institut heben zu können, müssen die Prozesse und Tätigkeiten erweitert und modifiziert werden. Herausforderungen dabei sind die unvollständige Dokumentation und Visualisierung der Prozesse, was wiederum die Voraussetzung für die Optimierung darstellt.

### Projektziel

Das Ziel des Projekts ist, eine Prozessoptimierung in der Abteilung Rechnungswesen zu erreichen. Grundvoraussetzung hierfür ist eine vollständige sowie transparente Dokumentation. Darüber hinaus soll sichergestellt werden, dass jeder Prozess von mindestens zwei Mitarbeitern durchgeführt werden kann. Dafür sind sowohl die Abhängigkeiten zwischen den Mitarbeitern als auch zwischen der Abteilung Rechnungswesen und anderen Abteilungen vollständig zu identifizieren und zu doku-

mentieren. Durch die Einbindung der Tochtergesellschaften besteht die Möglichkeit insgesamt größere Redundanzen zu identifizieren. Ein weiteres Ziel ist die Überprüfung der Kontrollaktivitäten für die jeweiligen Prozesse, um fehlende Kontrollen an bestimmten Stellen aufzunehmen und existierende ineffiziente Kontrollen zu eliminieren.

### Projektansatz

Da keine vollständige Dokumentation der Prozesse vorliegt, werden diese zunächst aufgenommen. Hierzu werden in einer Übersicht die relevanten Tätigkeiten des Rechnungswesens und die hierfür verantwortlichen Mitarbeiter zusammengestellt. Durch persönliche Interviews, die die Berater der movisco AG mit den jeweiligen Positionsverantwortlichen führen, erfolgt die Erfas-



Erfassung & Analyse

Ableitung von Maßnahmen

Implementierung von Neuerungen

Abbildung 1: Dreistufige Vorgehensweise zur Prozessoptimierung

sung der bestehenden Tätigkeiten. Dies geschieht anhand einheitlicher Templates, die für alle Prozessaufnahmen verwendet werden. Basierend hierauf erfolgt die Identifizierung etwaiger Optimierungspotenziale und

die sich hieraus ableitende Konzeption und Umsetzung von Verbesserungen (siehe Abb. 1). Die Durchführung und der Austausch zu den Inhalten erfolgt hierbei in während aller Phasen in enger Abstimmung mit der Projektleitung des Kunden.

## Lösung

Das Projektteam erhält durch die einheitlichen Templates genauere Einblicke in die Tätigkeitsfelder der Mitarbeiter. Insbesondere die reine Datenverarbeitung, d.h. die Beschaffung und Zusammenführung von Daten, zeigte Ineffizienzen und viele historisch gewachsene manuelle Verarbeitungsschritte auf. Bei den steigenden Mengen an Daten und an zusätzlichen Aufgaben führt dies zu einer enormen Bindung der Ressourcen. Ferner gaben die einheitlichen Templates Aufschluss über das Zusammenspiel auf verschiedenen Ebenen: Wie bspw. die Tochtergesellschaften ihr Zahlenwerk ermitteln und an die bilanzierende Abteilung übermitteln, wie hier die Konsolidierung erfolgt und wie schlussendlich das Zusammenspiel mit verschmolzenen Gesellschaften innerhalb des Gesamtkonzerns stattfindet. Die Gespräche mit den Mitarbeitern ermöglichen die vollständige und transparente Dokumentation der einzelnen Prozessschritte, wobei vor allem das Zusammenspiel innerhalb des Rechnungswesens, mit externen Abteilungen und den verschiedenen sich im Einsatz befindlichen Systemen genauestens erfasst wird. So lässt sich die Herkunft der Daten für die Datenverarbeitung innerhalb der Prozesse identifizieren. Während der zahlreichen Interviews werden auch Vorschläge der Mitarbeiter direkt berücksichtigt, da hier in den spezifischen Themengebieten die fachliche Expertise vorliegt. Die eingangs beschriebene Problematik der in Teilen fehlenden Transparenz kann somit eliminiert werden.

## Projektbeitrag

Der Beitrag der movisco AG in diesem Projekt umfasste verschiedenste Aspekte: In enger Abstimmung mit der

Projektleitung des Kunden wurde ein Mustertemplate aufgesetzt, das als Gesprächsleitfaden für die Prozessaufnahme galt. Verbunden mit der effektiven Gesprächsführung der Berater der movisco AG führte dies zu einer einheitlichen und vollständigen Dokumentation der Prozesse. Das hierbei identifizierte Optimierungspotential wurde mit den einzelnen Mitarbeitern erörtert und Lösungen in Form von automatisierten Verarbeitungslogiken, primär durch MS Office-Lösungen, wurden etabliert. Neben der Identifizierung des Optimierungspotenzials durch die Berater der movisco AG haben auch die Positionsverantwortlichen der Universalbank Verbesserungsvorschläge mit eingebracht, welche in den optimierten, neuen Prozessen berücksichtigt wurden. Die vollständige Dokumentation beinhaltet die Kontrollziele der einzelnen Prozessschritte und es wird gegenüber Dritten, vor allem gegenüber den Wirtschaftsprüfern, ausgewiesen, dass innerhalb eines Gesamtprozesses alle vorgesehenen Kontrollen eingehalten werden. Durch die von der movisco AG etablierten Automatisierungen können freigewordene Ressourcen verstärkt auf den analytischen Teil der Arbeit verlagert werden.

## Fazit

Gerade in der heutigen Zeit sind effiziente und schlanke Prozesse unerlässlich. Die Aufnahme, Analyse und hieran anschließende Optimierung führen einerseits zu einer vollständigen und dementsprechend transparenteren Dokumentation der Prozesse und ermöglichen andererseits die Durchführung von Vertretungsarbeiten. Durch die Einführung automatisierter Templates zur Datenverarbeitung können die betroffenen Prozessschritte ab sofort effizienter durchgeführt werden, sodass die Mitarbeiter nun zusätzliche Aufgaben übernehmen können. Ein wesentlicher Schlüssel zum Projekterfolg ist die gute Kommunikationsarbeit der Berater mit den Mitarbeitern des Kunden. Ferner führt das Zusammenspiel der fachlichen Expertise der movisco Berater gepaart mit dem technischen Know-how dazu, dass zahlreiche automatisierte Vorgänge implementiert werden können.

## Autor

Tobias Wind ist als Junior Consultant für die movisco AG tätig. Er verfügt über einen Master of Science in Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Accounting & Finance. Sein Studium hat er an der Universität Duisburg-Essen absolviert.

Seine Beratungsschwerpunkte liegen in der Bilanzierung sowie in der Analyse und Umsetzung von aufsichtsrechtlichen Vorgaben.



Tobias Wind

Stellen Sie Ihre Fragen

## movisco AG

Die movisco AG ist eine spezialisierte Business- und IT-Beratung für Finanzdienstleister. Wir entwickeln Business Intelligence (BI) sowie Data-Warehouse-Lösungen und beraten unsere Kunden in den Bereichen Risikomanagement, Regulatorik, Unternehmenssteuerung und Finanzen.

movisco Hamburg  
Osterbekstraße 90a  
22083 Hamburg  
Tel.: +49 40 767 53 777

movisco Bonn  
Fritz-Schäffer-Straße 1  
53113 Bonn  
Tel.: +49 228 9293 9145

movisco Frankfurt  
Tanusanlage 8  
60329 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 174 98 590

movisco AG  
E-Mail: info@movisco.com  
Internet: www.movisco.com  
Fax: +49 40 767 53 377