

**Projekt 4: Reduzierung der Reportingzeiten (Fast Close) bei einem Finanzdienstleister**

<b>Auftraggeber:</b>	<b>DZ BANK AG</b>
<b>Ausgangssituation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die stichtagsnahe Abschlusserstellung ist ein wesentliches Kriterium für die Kapitalmarktfähigkeit und ein Indiz für Vertrauenswürdigkeit und Effizienz.</li> <li>▪ Kapitalmarkt und Management zur internen Steuerung müssen nach internationalen Standards schnell und in hoher Qualität mit Finanzinformationen versorgt werden.</li> <li>▪ Allgemein haben Finanzdienstleister ihre Abschlusszeiten verkürzt, brauchen aber weiterhin mehr Zeit als andere Branchen</li> <li>▪ Die Herausforderungen liegen in der Verbesserung der Reportingprozesse, der Verbesserung der Reportingsysteme und in der Harmonisierung von externem und internem Reporting.</li> <li>▪ Bisher wurden schon mehrere Versuche zur Aufnahme der komplexen Prozesse im Rechnungswesen der DZ Bank unternommen. Diese blieben jedoch erfolglos.</li> <li>▪ Die Mitarbeiter stehen einer weiteren Prozessaufnahme kritisch gegenüber.</li> <li>▪ Die mangelnde Prozesstransparenz hat dazu geführt, dass der Ressourceneinsatz nicht optimal gesteuert werden kann.</li> </ul>
<b>Auftrag</b>	<p>Für die Prozesse im Rechnungswesen soll eine Prozessaufnahme durchgeführt werden, um Verbesserungspotenziale zur Reduzierung der Reportingzeiten (Fast Close) aufzuzeigen. Dies soll erreicht werden durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ die Schaffung von klaren Zuständigkeiten und Transparenz der Prozesse, Projekte und Aufgaben</li> <li>▪ die messbare Verbesserung der Datenqualität</li> <li>▪ messbare Reduzierung der Prüf-, Abstimmungs- und Korrekturaufwände</li> <li>▪ kontinuierliche Verbesserung der abteilungsübergreifenden End-to-End-Abschluss-Prozesse</li> </ul>
<b>Lösungsansatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Prozessaufnahme wird mittels eines elektronischen und vorstrukturierten Formulars (Auswahlfelder, Pull-Down-Menüs etc.) durchgeführt, das eine komfortable und schnelle Erfassung ermöglicht.</li> <li>▪ Die Erhebung wird seitens der ca. 250 Mitarbeiter im Rechnungswesen selbst vorgenommen</li> <li>▪ Jeder Mitarbeiter dokumentiert eigenständig seine Kern- und Zusatzaufgaben sowie die Mitarbeit in Projekten. Für die Kernaufgaben sind die jeweiligen Arbeitsschritte (in einem pragmatischen Detaillierungsgrad), die eingehenden Informationen, die liefernden Einheiten, die Arbeitsergebnisse sowie deren Kunden, häufige Qualitätsprobleme und Ideen zur Lösung zu erfassen.</li> <li>▪ Frau Dr. Kudernatsch und ein Kollege begleiten die Prozessanalyse.</li> </ul>
<b>Projektverlauf</b> Phase 1:	<p><b>Quick Scan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klärungsgespräche mit dem Bereichsleiter (BL) bzgl. zu erfassenden Informationen und Besprechung der Vorgehensweise</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sichtung relevanter Unterlagen (Prozessdokumentationen, Prozessanalysen, Qualitätshandbuch etc.)</li> <li>▪ Durchführung von Interviews mit den 6 Abteilungsleitern und ausgewählten Mitarbeitern (ca. 1,5 – 2 Stunden)</li> </ul> <p><b>Erstellung Erhebungsformular</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konzipieren und Programmierung des Erhebungsformulars</li> <li>▪ Einspielen der bereits definierten Teilprozesse</li> <li>▪ Erstellung eines Leitfadens zum Ausfüllen</li> </ul>
Phase 2:	<p><b>Erhebung und Erfassung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durchführung eines Briefings für die Mitarbeiter in Teams zum Ausfüllen des Erhebungsformulars (Dauer ca. 1,5 Stunden)</li> <li>▪ Versenden des Erfassungsformulars per E-Mail an alle Mitarbeiter</li> <li>▪ Erhebung durch die Mitarbeiter (Bearbeitungszeitraum 6 Wochen)</li> <li>▪ Erfassung Rücklauf (Monitoring) und Qualitätssicherung</li> </ul>
Phase 3:	<p><b>Erstellung der Prozesslandkarte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Export der Daten in die Datenbank und Qualitätssicherung</li> <li>▪ Erstellung der Prozesslandkarte für den Abschlussprozess mittels des Tools „Viflow“ (Visio mit angehängter Datenbank)</li> <li>▪ Hierarchisch aufgebaute Form: Von Haupt- und Teilprozessen, über die Teilprozessschritte bis auf Ebene der Arbeitsschritte inkl. (internen) Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Inputs und Outputs, verwendete Systeme, Dokumente sowie Qualitäten und Bearbeitungs-/Durchlaufzeiten.</li> <li>▪ Das Tool ermöglicht es, durch Klicken und Zoomen komfortabel bis auf die unterste Ebene zu navigieren und auf diese Weise alle notwendigen Informationen schnell zu erhalten.</li> <li>▪ Darstellung des kritischen Pfades im Reportingprozess</li> </ul>
Phase 4:	<p><b>Übergabe der Prozesslandkarte und Verankerung als „On-Going“-Prozess</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusammenstellung der zu übergebenden Informationen und Aufbereitung als Intranet-Version</li> <li>▪ Übergabe aller Ergebnisse in digitaler Form.</li> <li>▪ Veröffentlichung der Prozesslandkarte kann im Intranet</li> <li>▪ 2-tägige Schulung der Prozessbeauftragten im Prozessmodellierungstool "Viflow"</li> </ul>
Phase 5:	<p><b>Analyse der Daten und Maßnahmenarbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Im Rahmen der Erfassung sind eine Vielzahl von Informationen erhoben worden. Diese werden nun von Fr. Dr. Kudernatsch und ihrem Kollegen ausgewertet.</li> <li>▪ Die Ergebnisse werden dem BL und den AL vorgestellt.</li> <li>▪ In einem 2-tägigen Workshop werden die Ergebnisse bewertet, Maßnahmen erarbeitet ("10-Punkte-Programm") sowie ein Umsetzungsfahrplan erstellt.</li> </ul> <p>Der Fokus liegt darauf, möglichst schnell Quick Wins zu erzielen und diese anschließend gemeinsam mit den Beteiligten in den jeweiligen Organisationseinheiten umzusetzen.</p>

<p><b>Phase 6:</b></p>	<p><b>Umsetzungsbegleitung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsam mit dem BL und den AK werden die Projektorganisation sowie die Projektpläne festgelegt.</li> <li>▪ Fr. Dr. Kudernatsch und ihr Kollege und begleiten die Maßnahmenumsetzung im Rahmen von Workshops mit den involvierten Personen.</li> <li>▪ Dies sind abteilungsinterne, abteilungsübergreifende Workshops sowie Workshops mit Schnittstellen zu anderen Organisationseinheiten.</li> <li>▪ In den Workshops werden einfache und handhabbare Methoden zur Prozessverbesserung vermittelt.</li> <li>▪ Mittels einer konsequenten Fortschrittsverfolgung mit Härtegraden wird der Umsetzungsgrad aller Maßnahmen gemessen.</li> <li>▪ In regelmäßigen Zeitintervallen werden die Implementierungserfolge aufgezeigt, Reviews organisiert und für eine zeitnahe Kommunikation im Bereich und an den Vorstand.</li> </ul>
<p><b>Bisherige Ergebnisse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Abschlusszeiten konnten deutlich reduziert werden.</li> <li>▪ Mit der Prozessaufnahme ist es gelungen, vollkommene Transparenz im Reportingprozess (IFRS/HGB) bis auf Arbeitsschritt-ebene zu erreichen.</li> <li>▪ Die hierarchisch aufgebaute Prozesslandkarte " Reportingprozess (IFRS/HGB)" ist für alle Mitarbeiter im Rechnungswesen einsehbar und wird im Rahmen der Verbesserung permanent an den Soll-Zustand angeglichen.</li> <li>▪ Es wurde ein detaillierter Terminplan mit Zeitfenstern für das Reporting mit klaren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Stellvertreterregelungen definiert.</li> <li>▪ Der Ressourceneinsatz und die Arbeitsplanung konnten verbessert werden.</li> <li>▪ Schnittstellenprobleme zwischen Organisationseinheiten sind deutlich zurückgegangen (z.B. weniger fehlerhafte, unzureichende oder verspätete Informationen).</li> <li>▪ Wichtige Prozesskennzahlen konnten definiert werden.</li> </ul>