

Britta Jelinek | Manfred Hannich (Hrsg.)

Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten

Britta Jelinek | Manfred Hannich (Hrsg.)

Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten

Compliance & Performance



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Gabriele Staupe

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0804-9

Unternehmensinformation

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger, nationaler Firmen mit über 123.000 Mitarbeitern in 145 Ländern.

Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit über 8.000 Mitarbeitern an mehr als 20 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Der Bereich Advisory bündelt unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Sektoren unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Branchenspezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Spezialisten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Im Bereich Banking begleiten wir Kreditinstitute aller drei Säulen (Privatbanken, öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Kreditinstitute) bei der Bewältigung dieser Herausforderungen. Unsere besondere Kompetenz verdanken wir unserer strategischen Ausrichtung. Sie ist geprägt durch den Wissensaustausch im weltweiten KPMG-Netzwerk, der Marktstellung als eines der führenden Unternehmen in der Prüfung und Beratung von Banken sowie durch die langjährige Zusammenarbeit mit unseren Kunden und unserer Spezialisierung.

Geleitwort

Die Finanzmarktkrise ist derzeit in aller Munde und wird zu tiefgreifenden Veränderungen in der Finanzbranche führen. Vor dem Hintergrund der Finanzmarktkrise und einer sich schnell ändernden Umwelt müssen die stetig steigenden Anforderungen an die Transparenz der Berichterstattung erfüllt sowie unternehmensinterne und -externe Veränderungen rechtzeitig erkannt sowie entsprechende Entscheidungen getroffen werden. Parallel dazu nimmt die Regulierungsdichte für Kreditinstitute (*Compliance*) stetig zu. Gleichzeitig steht durch den in den letzten Jahren unveränderten Wettbewerbsdruck in der Finanzbranche die Steigerung der Profitabilität und die Verbesserung der Eigenkapitalrentabilität im Vordergrund der strategischen Ausrichtung der Kreditinstitute.

Diese Anforderungen treffen auf die Finanzfunktion in Kreditinstituten, die sich bedingt durch das Spannungsfeld zwischen wachsenden Compliance-Anforderungen, dem steigenden Informationsbedürfnis von internen und externen Adressaten und dem Streben nach Profitabilitätssteigerungen oftmals ohnehin in einem Transformationsprozess befindet. Der Anspruch, ein Kreditinstitut vollständig und immer detaillierter in allen bilanz-, risiko- und steuerungsrelevanten Aspekten abzubilden, hat schon in der Vergangenheit oftmals zu hoch komplexen Prozessen und Strukturen geführt. Prozesse, die trotz eines hohen persönlichen Einsatzes aller Beteiligten in gegebener Zeit nicht zum definierten Ziel führen, sind ineffizient. Der Begriff der Effizienz ist hierbei weiter definiert als der Begriff der Effektivität, die alleine die inhaltliche Erreichung eines Ziels unabhängig vom dem dafür nötigen Aufwand umfasst. Eine effiziente Umsetzung der Compliance bedeutet, dass sowohl der Aufwand und die Geschwindigkeit als auch die Qualität der Zielerreichung in einem gesunden Verhältnis zueinander stehen. Letzteres ist unter dem Aspekt der *Performance* zu sehen.

Die Beiträge in diesem Werk, von *Praktikern für Praktiker* geschrieben, gewähren einen Einblick in ausgewählte Teilbereiche der Finanzfunktion und zeigen Ansatzpunkte für eine Steigerung der Effizienz der Finanzfunktion in Kreditinstituten auf. Dabei werden sowohl fachliche Aspekte als Zielgrößen beleuchtet, als auch deren inhaltliche sowie prozessuale Umsetzung diskutiert. Auch die Informationstechnologie mit ihrem Automatisierungs- und Zentralisierungspotenzial kann als ein weiterer Baustein eine gewichtige Rolle auf dem Weg zu einer effizienten Finanzfunktion spielen. Zuletzt bleibt also zu hoffen, dass dieses Werk dem Leser Impulse und Ideen vermittelt wie eine Balance zwischen *Compliance* und *Performance* in der Finanzfunktion von Kreditinstituten erreicht werden kann.

Frankfurt am Main, im April 2009

Bernd Schmid
Mitglied des Vorstandes
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Effizienz in der Finanzfunktion im Kontext der Finanzmarktkrise

Die Finanzmarktkrise hat in ihrem Verlauf Schwachstellen in der Finanzberichterstattung bei Banken und Finanzunternehmen aufgezeigt. Als Reaktion darauf wurden neue oder überarbeitete interne wie externe Anforderungen an Kreditinstitute gestellt, die mitunter kurzfristig umzusetzen waren. In diesem Umfeld, das von einer hohen Arbeitsintensität und einem großem internen Anpassungsbedarf bestimmt ist, stellt sich zu Recht die Frage, welche Relevanz ein Buch zur *Effizienz* im Finanzbereich von Kreditinstituten hat. Sind es in diesem Umfeld nicht die aktuellen Anforderungsinhalte und deren Erfüllung, die ganz oben auf der Tagesordnung stehen sollten?

Basis für die Ausrichtung des Finanzbereichs in einem Kreditinstitut muss selbstverständlich die Erfüllung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen sein. Die Erfahrungen aus der Umsetzung dieser Anforderungen in der Vergangenheit hat jedoch gezeigt, dass zum Beispiel der Aufbau paralleler Berichtssysteme und -stränge zur Erfüllung der unterschiedlichen Anforderungen nicht nur massive Folgekosten verursacht, sondern auch nicht unwesentliche operative Risiken mit sich bringen kann. Vor diesem Hintergrund hat sich die Dresdner Bank schon frühzeitig für eine Integration von internem und externem Berichtswesen entschieden. Diese strategische Entscheidung trägt nicht nur dem Trend einer externen Berichterstattung in Anlehnung an das interne Management Reporting Rechnung, sondern reduziert auch den Aufwand für Abstimmstätigkeiten und ermöglicht so ein schnelleres und flexibleres Reporting. In Verbindung mit gezielten Maßnahmen zur Optimierung des Jahresabschlussstellungsprozesses im Rahmen unseres Fast Close-Projekts, konnte die Dresdner Bank signifikant kürzere Berichtszeiten erreichen und so den Erwartungen von Regulatoren und Marktteilnehmern gerecht werden.

Da aber das Ergebnispotenzial eines Kreditinstituts neben dem verfolgten Geschäftsmodell durch die Kostenstrukturen – und damit insbesondere durch die Personalkosten – geprägt ist, kann die *Effizienz* auch im Finanzbereich nicht außer Acht gelassen werden. Der Begriff der *Effizienz*, also der optimalen Kombination von Qualität, Kosten und Geschwindigkeit, wird vor diesem Hintergrund zu einer wichtigen Größe, die bei der Organisation des Finanzbereichs beachtet werden muss. Ein Buch zum Thema *Effizienz* im Finanzbereich von Kreditinstituten gewinnt in Krisenzeiten somit durch das Spannungsfeld zwischen sich kurzfristig wandelnden internen und externen Anforderungen und der Notwendigkeit einer schlanken, flexiblen und leistungsfähigen Organisation zusätzlich an Aktualität und Relevanz.

Das unter der Federführung von KPMG-Spezialisten entstandene Werk greift die Thematik der *Effizienz* auf und illustriert anhand von Theoriebeiträgen und Praxisbeispielen wie Anforderungen von Regulatoren und Märkten unter Berücksichtigung der *Effizienz* in Kreditinstituten angegangen werden können und wie diese umgesetzt wurden. Es liefert so einen sehr praxisnahen Beitrag zur modularen Ausrichtung von Finanzfunktionen in Kreditinstituten.

Klaus Rosenfeld,
CFO Dresdner Bank

Danksagung

Unser herzlicher Dank richtet sich zunächst an alle Autorinnen und Autoren, welche die vorliegenden Beiträge neben ihrem Tagesgeschäft in der Regel abends, am Wochenende oder während ihres Urlaubs verfasst haben. Insgesamt haben 44 Autorinnen und Autoren dazu verholfen, dieses Buch zu realisieren.

Darüber hinaus gebührt unser herzlicher Dank auch dem Team des Department of Professional Practice sowie dem Bereich Risk Management der KPMG, die sich intensiv mit der fachlichen Qualitätssicherung der Einzelbeiträge auseinander gesetzt haben. Namentlich möchten wir hier gerne Michael Bär, Kerstin-Anett Bunde, Jörg Fuhrländer, Christina Koellner, Silvia Kraus, Marko Labus, Wolfgang Laubach, Professor Dr. Edgar Löw, Bernd Medick und Susanne Weinbömer danken.

Zusätzlich gebührt unser herzlicher Dank auch unserem Team von KPMG, das sich in monatelanger Arbeit intensiv inhaltlich und formattechnisch mit den Einzelbeiträgen auseinandergesetzt hat. Namentlich möchten wir hier Antje Bräsick, Moritz Brunn, Stefan Dauben, Tim Häseker, Florian Koch, Tobias Mohr, Anika Yvette Schmidt, Ulf Seckert, Dr. Peter Seethaler, Philipp Steinhäuser, Michaela Ullrich und Hermann Unger danken.

Die Herausgeber danken weiterhin dem Lektorat des Gabler Verlags für die gute Zusammenarbeit. Hier gebührt unser spezieller Dank Herrn Guido Notthoff.

Frankfurt am Main, im April 2009

Britta Jelinek
Partner Advisory, KPMG
Frankfurt am Main

Manfred Hannich
Partner Advisory, KPMG
Berlin

Inhaltsverzeichnis

Unternehmensinformation.....	5
Geleitwort.....	7
Effizienz in der Finanzfunktion im Kontext der Finanzmarktkrise	9
Danksagung	11
Einleitung	17
<i>Britta Jelinek</i>	

Teil I Strategische Neuausrichtung und -positionierung der Finanzfunktion

Globale regulatorische Trends als Herausforderung an die Finanzfunktion von Kreditinstituten	33
<i>Jörg Hashagen / Oliver Zoeger</i>	
Veränderung des Rollenverständnisses der Finanzfunktion in Kreditinstituten	49
<i>Britta Jelinek</i>	
Finanzfunktion der Zukunft – ein Konzept zur strategischen Neuausrichtung.....	63
<i>Britta Jelinek / Gerd Straub</i>	
Identifikation von strategischen Handlungsfeldern bei der DekaBank mithilfe von Target Operating Models	83
<i>Oliver K. Brandt / Andreas Liedtke / Marc Schäfer / Markus Steitz</i>	
Entwicklung eines Leitbildes zur Optimierung der Finanzfunktion in der DZ BANK AG	93
<i>Michaela Hassl / Jürgen Haussmann / Herbert Reschke</i>	

Post Merger Integration –
 Implikationen für die Finanzfunktion im Rahmen von Transaktionen 107
Christina Hoferdt / Hans Sünderhauf

Lösungsansätze für eine erfolgreiche Finanzmarktkommunikation..... 123
Frank Herzmann

Teil II

Effizienzsteigerung durch eine Balance zwischen Compliance und Performance

Überblick über Integrationsansätze in der Finanzfunktion von Kreditinstituten 147
Sonja Euler / Tilo Fink

Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens in der BayernLB..... 179
Winfried Freygang / Andreas Geltinger

Integration der Finanzfunktion am Beispiel der Dresdner Bank..... 199
Urban Wirtz / Thomas Weißmann

Segmentberichterstattung nach IFRS 8
 als Ausgangspunkt einer effizienteren Gestaltung des Berichtswesens 217
Anke Dassler

Optimierung der internen Steuerung nach der IFRS-Umstellung 233
Antje Bräsick / Thomas Hele / Harald Kerner / Klaus-Ulrich Pfeiffer

Integrated Finance & Risk im Rahmen der Offenlegung am Beispiel des Eigenkapitals..... 251
Ümit Bilgili / Andrea Schade

Anwendung von Basel II-Parametern
 zur Ermittlung der IFRS-Risikovorsorge im Kreditgeschäft..... 273
Andreas Möller / Andrea Schade

Konvergenz von IAS 39 und Basel II bei Impairment- und Kreditprozessen..... 289
Lars Löffelholz

Ermittlung der bilanziellen Risikovorsorge
 im Kreditgeschäft nach IFRS – ein Praxisbericht der KfW 303
Stefan Best / Anna Plüchner

Wertberichtigungen bei Autobanken
nach IAS 39 unter Verwendung von Basel II-Parametern317
Andreas von Stosch / Martin Stremplat

Multi Currency Accounting in der Praxis329
Christopher Conrad

Entwicklung des Internen Kontrollsystems von Compliance zu Performance.....351
Rudolf Moschitz / Pieter van der Veen

Effiziente Umsetzung von Compliance-Anforderungen
im Risikomanagement von Kreditinstituten.....369
Stefan Gramlich

Teil III
Effizienzsteigerung durch die
Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation

Quality Close – Methodik zur zielgerichteten Optimierung der Abschlussprozesse385
Britta Jelinek / Gerd Straub

Projektorientiertes Abschlussmanagement
als Basis für ein zukunftsfähiges Ergebnisreporting405
Gerd Straub

Fast Close-Initiative im Dresdner Bank-Konzern423
Karl Friedrich Fiedler / Christina Geib

Effiziente Organisation der klassischen Planungsprozesse.....437
Arnd Leibold

Moderne Planungsverfahren:
von der traditionellen Budgetierung zur kennzahlenorientierten Planung.....453
Marc Schäfer

Effizienzsteigerung in der Finanzfunktion
durch Nutzung von Finance Shared Service Center.....469
Arnd Leibold

Implementierung eines Konzernrechnungswesens im Rahmen einer IFRS-Umstellung am Beispiel der apoBank.....	481
<i>Steffen Kalkbrenner / Thomas Rink</i>	

Teil IV

Effizienzsteigerung durch eine leistungsfähige Finanz-IT-Architektur

Ausrichtung von IT-Organisation und IT-Architektur auf die Unterstützung der Finanzprozesse.....	499
<i>Peter Stork</i>	
Data Warehouse als Voraussetzung für die effiziente Erstellung von Abschlüssen	517
<i>Markus Vollmer</i>	
Effizienzsteigerung durch ein nachhaltiges Management der Datenqualität	533
<i>Ansgar Temme</i>	
Informationstechnologische Umsetzungsansätze einer integrierten Finanzfunktion	551
<i>Markus Vollmer</i>	
Die Herausgeber	563
Die Autorinnen und Autoren.....	565
Abkürzungsverzeichnis.....	579
Stichwortverzeichnis.....	583

Einleitung

Britta Jelinek

Nachdem die Finanzkrise auch erfahrene Branchenexperten mit ihrem Ausmaß überrascht hat, befindet sich diese aktuell im Umbruch, und es ist bereits jetzt abzusehen, dass die Krise zu weiteren tiefgreifenden Veränderungen in der Finanzbranche führen wird. Aufgrund der zahlreichen Diskussionen darüber, welche Maßnahmen zur nachhaltigen Stabilisierung des Finanzsystems mittel- und langfristig ergriffen werden müssen, lässt sich bereits schon jetzt erahnen, von welcher Art diese Veränderungen sein könnten. So wird unter anderem eine weitere Zunahme der regulatorischen Anforderungen erwartet, die eine erhöhte Transparenz im Finanzsektor sicherstellen soll. Neben den konkreten Sachverhalten und Anforderungen, über deren Inhalt bisweilen nur spekuliert werden kann, ist eine Konsequenz schon heute absehbar: Die interne sowie die externe Berichterstattung werden zukünftig in einem noch größeren Umfang und einer deutlich schnelleren Frequenz von Kreditinstituten erstellt werden müssen als dies bisher der Fall war.

Während diese Anforderung des „häufigeren und schnelleren Berichtens“ sehr schnell aufgestellt ist, wird deren Umsetzung weitreichende Konsequenzen für das Berichtswesen in Kreditinstituten haben. Obwohl man in dieser Anforderung auch eine Fortsetzung des schon länger anhaltenden Trends zu einer Performance-Optimierung im Finanzwesen sehen kann, die im Finanzsektor häufig nach der erfolgreichen Einführung der Rechnungslegung nach IFRS eingesetzt hat, nimmt der Zeitdruck nun deutlich zu. Da auch gerade in der Finanzkrise, beziehungsweise als Folge dessen, die Kosten einen sehr gewichtigen Aspekt in den Finanzinstituten darstellen, wird die Erfüllung der Anforderungen „um jeden Preis“ als Option im laufenden Betrieb bei den meisten Kreditinstituten ausscheiden. Die rein inhaltliche Erfüllung der Anforderungen, die *Compliance*¹, allein, das heißt ohne Berücksichtigung der Geschwindigkeit und Kosten, reicht in diesen Fällen nicht mehr aus. Folglich werden die meisten Projekte zur Umsetzung der oben genannten Anforderungen neben der *Compliance* auch die *Performance* als Zielgröße berücksichtigen müssen. Dabei liegt die *Effizienz* als Lösung des Spannungsdreiecks aus Kosten, Compliance und Performance bereits auf der Hand.

¹ Der Begriff *Compliance* umfasst im Rahmen dieses Beitrages die Einhaltung von Gesetzen, Richtlinien und Verhaltensmaßregeln.

Obleich zum Zeitpunkt der Entscheidung für das Thema *Effizienz* als Kernthema für dieses Werk die Finanzkrise in ihrem ganzen Ausmaß noch nicht absehbar war, kann heute bereits festgestellt werden, dass dieses Thema durch die Finanzkrise sogar ganz unerwartet noch weiter an Aktualität gewonnen hat.

Dass das Thema *Effizienz* viele unterschiedliche Gesichter hat, lässt sich anhand der folgenden Fragen schnell verdeutlichen:

- Ist es effizient nach anderen Zahlen, als denen die an den Finanzmärkten berichtet werden, zu steuern?
- Ist ein hoher Abstimmungs- und Abwicklungsaufwand im Jahresabschlussprozess akzeptabel?
- Dürfen Entscheidungen zur Umsetzung von Compliance-Anforderungen ohne Berücksichtigung der Nutzung von Konvergenzmöglichkeiten² getroffen werden?
- Kann sich ein Kreditinstitut langfristig mehrere parallele Berichtsstränge und redundante Daten leisten?

Die Antwort auf jede dieser Fragen ist ein klares „Nein“. Ein vielversprechender Ansatz zur Lösung der hinter diesen plakativen Fragen stehenden Problematik ist dabei die *Integration*³, die sich als Kerngedanke zur Steigerung der Effizienz wie ein roter Faden durch dieses Werk zieht.

Dass es indes viele Wege zur Effizienzsteigerung in Kreditinstituten gibt, zeigen die in diesem Werk gesammelten Theorie- und Praxisbeiträge zu strategischen, fachlichen, organisatorischen und informationstechnologischen Fragestellungen, die der nachstehenden Struktur folgen:

- strategische Neuausrichtung und -positionierung der Finanzfunktion
- Effizienzsteigerung durch eine Balance zwischen Compliance und Performance
 - Nutzung von Konvergenzansätzen in der Berichterstattung zur Effizienzsteigerung
 - Nutzung von Compliance zur Effizienzsteigerung
- Effizienzsteigerung durch die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation der Finanzfunktion
- Effizienzsteigerung durch eine leistungsfähige Finanz-IT-Architektur

² Zum Beispiel durch eine Verzahnung von Prozessen, Verfahren und IT-technischen Lösungen von Compliance-Vorschriften.

³ Nachfolgend wird im Rahmen der Einleitung der Terminus *Konvergenz* und *Integration* verwendet. In einigen Einzelbeiträgen wurde für denselben Sachverhalt von den Autoren jedoch auch der Begriff *Harmonisierung* gewählt.

1. Teil I: Strategische Neuausrichtung und -positionierung der Finanzfunktion

Auch oder gerade in stürmischen Zeiten ist die klare strategische Ausrichtung eines Unternehmens sowie seiner einzelnen Bereiche ein gewichtiger Faktor, der Stabilität und Sicherheit vermitteln soll. Dass einer Strategie, die exogene Faktoren unberücksichtigt lässt, kaum Erfolgchancen einzuräumen sind, zeigen *Jörg Hashagen* und *Oliver Zoeger* (beide KPMG) in ihrem Beitrag „Globale regulatorische Trends als Herausforderung an die Finanzfunktion von Kreditinstituten“ auf. Zudem wird von den Autoren in dem Beitrag dargestellt, in welchem Rahmen von regulatorischen Vorschriften⁴ die Finanzfunktion von Kreditinstituten derzeit agieren muss. Zu diesem Zweck werden die regulatorischen Rahmenbedingungen der IFRS, rechnungslegungsbezogene Kontrollsysteme, die *Basler Eigenkapitalvereinbarung* (Basel II) von 1999 sowie weitere globale regulatorische Trends vorgestellt und deren Implikationen für Kreditinstitute und deren Finanzfunktionen im Detail dargestellt. Dabei gehen die Autoren insbesondere auf die durch die Finanzmarktkrise verursachten Änderungen der genannten Regulatorien ein.

In ihrem Beitrag „Veränderung des Rollenverständnisses der Finanzfunktion in Kreditinstituten“ zeigt die Mitherausgeberin dieser Veröffentlichung *Britta Jelinek* (KPMG) auf, wie sich dieses Rollenverständnis historisch entwickelt hat und gibt einen Ausblick über die zukünftige Rolle der Finanzfunktion. Die Autorin stellt hierbei mehrere Evolutionsstufen dieses Rollenverständnisses unter dem Einfluss der Shareholder Value-Orientierung, der stark gestiegenen Compliance-Vorschriften⁵ sowie der internationalen Finanzmarktkrise dar.

Dass sich ein gegebenes Rollenverständnis auch in einer konkreten Positionierung des Finanzbereichs innerhalb eines Kreditinstituts niederschlägt, führen *Britta Jelinek* und *Gerd Straub* (KPMG) in ihrem Beitrag „Finanzfunktion der Zukunft – ein Konzept zur strategischen Neuausrichtung“ anhand exemplarischer Beispiele für eine zukunftsorientierte Positionierung der Finanzfunktion von Kreditinstituten auf. Die Darstellung dieser *Leading Practices* erfolgt dabei unter Berücksichtigung der sechs Faktoren *Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Prozesse, Technologie* sowie *Standort*. Die erfolgreiche Umsetzung einer strategischen Neuausrichtung kann dabei durch das KPMG-Vorgehensmodell *Finance of the Future* (FoF) unterstützt werden. Die Autoren beleuchten das Modell im Hinblick auf die Elemente des *Finance Operating Model* und ebenso in Bezug auf seine Eignung als Transformationsstruktur. Zudem werden hierbei die in diesem Zusammenhang wichtigen kritischen Erfolgsfaktoren vorgestellt.

⁴ Auch Compliance-Anforderungen genannt.

⁵ Zum Beispiel Basel II, IFRS, SOX 404.

Aufbauend auf der Darstellung der KPMG-Methodik *Finance Operating Model* (FOM) zeigt der Beitrag „Identifikation von strategischen Handlungsfeldern bei der DekaBank mithilfe von Target Operating Models“ von *Oliver K. Brandt* (DekaBank) sowie *Andreas Liedtke*, *Marc Schäfer* und *Markus Steitz* (alle KPMG) anhand eines Praxisbeispiels die Anwendung der FOM-Methodik zur Reifegraderhebung und zum Benchmarking des Geschäftsbereiches *Corporate Center Risiko & Finanzen* der DekaBank in Form einer Studie auf. Das Ergebnis dieser Studie vermittelt einen vollständigen Überblick über die Wahrnehmung im Unternehmen im Hinblick auf das Selbstverständnis eines Business Partners⁶ und diene als Ausgangsbasis, um Maßnahmen zur Positionierungsverbesserung des Geschäftsbereiches *Corporate Center Risiko & Finanzen* zu initiieren sowie dessen Leistungsportfolio zu erstellen.

Ein weiterer Grundstein im Rahmen der Weiterentwicklung zu einer „Finanzfunktion der Zukunft“ ist die Definition eines strategischen Leitbildes. Welche Faktoren in diesem Zusammenhang zu beachten sind und welches Vorgehen sich hierbei bewährt hat, beschreiben *Michaela Hassl*, *Jürgen Haußmann* und *Herbert Reschke* (alle DZ Bank) in ihrem Beitrag „Entwicklung eines Leitbildes zur Optimierung der Finanzfunktion in der DZ Bank AG“. Neben einer kurzen Analyse der Ausgangslage und der Zielsetzung gehen die Autoren auf die aus ihrer Sicht relevanten Zielparameter ein und stellen die Rahmenbedingungen, das konkrete Vorgehen, ausgewählte Projektergebnisse sowie das neue Leitbild des Rechnungswesens der DZ Bank im Einzelnen vor.

Neben dem innovativen Ansatz der Weiterentwicklung der Finanzfunktion ist oftmals auch eine komplette Neuausrichtung des Finanzwesens erforderlich. Auslöser für eine tief greifende Reorganisation ist zumeist die Abspaltung von signifikanten Unternehmensteilen oder der Zusammenschluss mit einem weiteren Kreditinstitut. *Christina Hoferdt* und *Hans Sünderhauf* (beide KPMG) analysieren in ihrem Beitrag „Post Merger Integration – Implikationen für die Finanzfunktion im Rahmen von Transaktionen“ die generelle Relevanz des Themas *Post Merger Integration* (PMI) bei einem Transaktionsprozess, stellen ein Vorgehensmodell für ein Integrationsprojekt vor und beschreiben, welche Rolle die Finanzfunktion in solch einer Transaktion übernimmt. Des Weiteren erläutern die Autoren anhand der einzelnen PMI-Phasen, welche Herausforderungen innerhalb der Finanzfunktion konkret zu bewältigen sind.

Das Informationsbedürfnis der Shareholder von Finanzinstituten, aber auch die Geschwindigkeit, mit der Unternehmensinformationen am Kapitalmarkt zur Verfügung gestellt werden müssen, steigt stetig. Die durch die Subprime-Krise weltweit ausgelöste Finanzmarktkrise hat diese Entwicklung noch verstärkt. Daher ist die transparente Außendarstellung des Kreditinstituts (und dabei insbesondere die Finanzmarktcommunication) ein kritischer Erfolgsfaktor, um im Wettbewerb bestehen zu können. Im Beitrag „Lösungsansätze für eine erfolgreiche Finanzmarktcommunication“ stellt *Frank Herzmann* (KPMG) vor, welche Grundlagen für eine erfolgreiche Kapitalmarktcommunication geschaffen werden müssen. Ergänzt wird dieser Beitrag durch Erfolgsbeispiele aus der Praxis. Darauf aufbauend beschreibt der Autor

⁶ Der Begriff *Business Partner* umfasst das Selbstverständnis der Finanzfunktion als ein wertschaffender *Geschäftspartner* beziehungsweise *strategischer Partner* für die Unternehmensbereiche und das Management zu handeln.

fachliche, organisatorische und technische Lösungsansätze, die aus seiner Sicht zu einer Effizienzsteigerung führen können, und zeigt zudem kritische Erfolgsfaktoren bei einer Umsetzung auf.

2. Teil II: Effizienzsteigerung durch die Balance zwischen Compliance und Performance

Nutzung von Konvergenzansätzen in der Berichterstattung zur Effizienzsteigerung

Die IFRS haben mit ihrer Einführung eine inhaltliche Annäherung der externen Rechnungslegung an das Meldewesen, die interne Steuerung sowie an das interne Berichtswesen mit sich gebracht. Eine solche Annäherung wäre unter der Rechnungslegung nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) historisch kaum denkbar gewesen. Diese inhaltliche Annäherung bringt die Chance mit sich, neu entstandene Konvergenzen zu nutzen und somit Synergien zur Effizienzsteigerung im Berichtswesen zu heben. Die Beiträge dieses grundlegenden Themenbereichs beschäftigen sich sowohl mit der Theorie und der Methodik einer fachlichen Konvergenz als auch mit der Integration von Prozessen, Verfahren und IT-technischen Lösungen zur praktischen Umsetzung aufgedeckter Konvergenzpotenziale.

Überblick über die Integrationsansätze

Sonja Euler und *Tilo Fink* (beide KPMG) zeigen in ihrem Beitrag „Überblick über Integrationsansätze in der Finanzfunktion von Kreditinstituten“ mögliche Konvergenzansätze in der Berichterstattung von Kreditinstituten auf. Hierbei werden ausgehend von der Systematisierung der wesentlichen internen und externen Anforderungen an die Berichterstattung die Ansätze zur fachlich-methodischen Konvergenz in Bezug auf die Finanzberichterstattung, die Berichterstattung zur Risikolage und die Berichterstattung zur Kapitaladäquanz dargestellt.

Die angeführten Integrationsansätze finden zudem Anwendung bei der Umsetzung einer integrierten Berichterstattung von Kreditinstituten und können dabei in folgende Themenblöcke unterteilt werden:

- Integration von internem und externem Rechnungswesen
- Integration von interner Steuerung und Finanzberichterstattung
- Integration der Finanz- und Risikoberichterstattung am Beispiel des Eigenkapitals

- Integration von IFRS und Basel II zur Ermittlung der IFRS-Risikovorsorge im Kreditgeschäft
- Integrationspotenzial im Bereich Währung

Integration von internem und externem Rechnungswesen

Der Beitrag von *Winfried Freygang* und *Andreas Geltinger* (BayernLB) zum Thema „Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens in der BayernLB“ greift das Thema der Integration von internem und externem Rechnungswesen auf. In der BayernLB wurde parallel mit Beginn der Umstellungsaktivitäten in Bezug auf die IFRS-Konzernrechnungslegung auch mit der Konzeption der Integration von internem und externem Rechnungswesen begonnen. Neben den einzelnen Motiven und Auslösern der Konvergenzbestrebungen im Rechnungswesen von Kreditinstituten wird im Beitrag ein Prozess zur Harmonisierung des internen und externen Rechnungswesens vorgestellt, der sich an den Strukturgrößen *Harmonisierungstiefe* und *Harmonisierungsrichtung* orientiert, und einen Einblick in die konkrete Umsetzung der Harmonisierung der internen und externen Rechnungslegung in der BayernLB gewährt.

Ihre Erfahrungen aus der Transformation hin zu einer integrierten Finanzfunktion erläutern *Urban Wirtz* und *Thomas Weißmann* (beide Dresdner Bank) im darauf folgenden Beitrag zum Thema „Integration der Finanzfunktion am Beispiel der Dresdner Bank“. Aufgrund der externen Anforderungen sowie der internen Vorgaben der Konzernmutter Allianz begann das interne und externe Rechnungswesen der Dresdner Bank bereits vor Jahren einen Integrationsprozess, der inzwischen weitestgehend abgeschlossen ist. Die Autoren beschreiben in ihrem Beitrag die Ausgangssituation sowie die damalige Zielsetzung, die mit diesem Transformationsprozess verfolgt wurde. Darauf aufbauend werden die fachlichen, organisatorischen und technischen Maßnahmen dargestellt, welche der Umsetzung des Integrationsprozesses dienten. Zudem werden kritische Erfolgsfaktoren aufgeführt, welche aus Sicht der Autoren in einem solchen Prozess zu beachten sind.

Die Bestrebungen für eine Integration des internen und externen Berichtswesens werden durch die Regelungen des IFRS 8 – *Geschäftssegmente*⁷ für die Kreditinstitute noch mehr an Bedeutung gewinnen. Im Gegensatz zu den bisher geltenden Regelungen des IAS 14 – *Segmentberichterstattung* sieht IFRS 8 eine Segmentberichterstattung allein auf Basis des *Management Approach* vor. Diese Änderung bedeutet, dass zukünftig das für interne Steuerungs-zwecke erstellte und verwendete Berichtswesen (beispielsweise eine Profit Center-Rechnung) die Grundlage der Segmentberichterstattung nach IFRS bilden muss. In Kreditinstituten, die im Weiteren noch eine sachliche, prozessuale und IT-technische Trennung zwischen der internen und der externen Berichterstattung vornehmen, bedeutet die Einführung des IFRS 8 jedoch, dass eine Zusammenführung und Abstimmung beider Formen der Berichterstattung an Bedeutung gewinnt. In diesem Zusammenhang zeigt die Autorin *Anke Dassler* (KPMG) in

⁷ Für alle Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01.01.2009 beginnen, müssen segmentberichterstattungs-pflichtige Anwender der IFRS die Segmentberichterstattung auf Basis von IFRS 8 erstellen und veröffentlichen.

ihrem Beitrag „Segmentberichterstattung nach IFRS 8 als Ausgangspunkt einer effizienteren Gestaltung des Berichtswesens“ auf, dass die IFRS-Neuregelungen der Segmentberichterstattung nach IFRS 8 ein Ausgangspunkt für eine effizientere Gestaltung des Berichtswesens sein können. Dabei werden ausgehend von der Darstellung der Herausforderungen aus der Umsetzung des *Management Approach* im Anschluss Lösungsalternativen für eine Integration von internem und externem Berichtswesen in der Praxis aufgezeigt.

Integration von interner Steuerung und Finanzberichterstattung

Den Grundgedanken der Integration von internem und externem Berichtswesen unter dem Gesichtspunkt der internen Steuerung und in diesem Zusammenhang insbesondere mit dem Fokus auf eine wertorientierte Unternehmensführung greift der Beitrag „Optimierung der internen Steuerung nach der IFRS-Umstellung“ der Autoren *Harald Kerner* (Bayerische Hypo- und Vereinsbank) sowie *Antje Bräsick*, *Thomas Hele* und *Klaus-Ulrich Pfeiffer* (alle KPMG) auf. Dabei werden in einem ersten Schritt die möglichen Ansätze und Interdependenzen von interner Steuerung und der Rechnungslegung nach IFRS diskutiert. Im Anschluss daran wird die Vorgehensweise der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank (HVB) zur Analyse möglicher Integrationsansätze und deren Auswirkungen auf die internen Organisationsabläufe dargestellt.

Integration der Finanz- und Risikoberichterstattung am Beispiel des Eigenkapitals

Erklärtes Ziel des unter dem Begriff *Basel II* bekannt gewordenen Rahmenwerkes ist es, die regulatorischen Eigenkapitalanforderungen weitgehend an die ökonomischen anzupassen.⁸ Die IFRS wiederum fordern eine Offenlegung von ökonomischen Kennzahlen und Steuerungsansätzen, die im Rahmen des *Management Approach* Anwendung finden. So werden zum Beispiel in den Standards IAS 1⁹: *Darstellung des Abschlusses* und IFRS 7 – *Finanzinstrumente: Angaben* eine Offenlegung interner Berichtsgrößen des Kapitalmanagements und des Risikomanagements gefordert.

Eine zentrale Bedeutung im Rahmen der internen Steuerung, der aufsichtsrechtlichen Regelungen und der bilanziellen Vorschriften nimmt dabei der Begriff des *Eigenkapitals* ein.¹⁰ Die Autoren *Andrea Schade* (Landesbank Hessen-Thüringen) und *Ümit Bilgili* (KPMG) greifen in ihrem Beitrag „Integrated Finance & Risk im Rahmen der Offenlegung am Beispiel des Eigenkapitals“ dieses Thema auf und geben einen Überblick über die vielfältigen Offenlegungsanforderungen in diesem Bereich. Hierzu werden in einem ersten Schritt die verschiedenen Definitionen und Bestandteile der bilanziellen, aufsichtsrechtlichen und ökonomischen Eigenkapitalbegriffe vorgestellt und im Anschluss daran die unterschiedlichen Anforderungen im Rahmen der Berichterstattung an das betreffende Eigenkapital dargestellt.

⁸ Deutsche Bundesbank Monatsbericht Januar 2002, S. 41.

⁹ International Accounting Standard 1 (IAS 1).

¹⁰ Eine ausreichende Eigenkapitalausstattung dient den Kreditinstituten als Auffangbecken für Verluste und trägt somit zur Stabilität des Finanzsystems bei.

Integration von IFRS und Basel II zur Ermittlung der IFRS-Risikovorsorge im Kreditgeschäft

Die vergangenen Jahre in der Kreditwirtschaft waren maßgeblich durch IFRS-Umstellungen und Projekte zur Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen nach Basel II geprägt. Erst in jüngster Zeit findet vor dem Hintergrund effizienter Finanzfunktionen eine Vernetzung dieser Themenstellungen statt. Im Rahmen der aktuellen Umsetzung der Ermittlungsvorschriften zur Risikovorsorge nach IFRS nutzen mithin viele Kreditinstitute die Parameter (*EAD/Exposure at Default*, *PD/Probability of Default* und *LGD/Loss Given Default*) nach Basel II. Darüber hinaus sind deutliche Bestrebungen in der Praxis erkennbar, eine Harmonisierung mit der Rechnungslegung nach HGB zu erreichen und soweit es möglich ist, sogar eine Verwendung der Ergebnisse für steuerbilanzielle Zwecke herbeizuführen.

Der Beitrag von *Andrea Schade* (Landesbank Hessen-Thüringen) und *Andreas Möller* (KPMG) zum Thema „Anwendung von Basel II-Parametern zur Ermittlung der IFRS-Risikovorsorge im Kreditgeschäft“ greift die Thematik der möglichen Konvergenz zwischen Basel II und IFRS zur Ermittlung der IFRS Risikovorsorge auf. Neben den fachlichen Grundlagen zur Ermittlung der Risikovorsorge nach IFRS erläutern die Autoren in ihrem Beitrag die in der Praxis immer häufiger anzutreffende Nutzung von Basel II-Parametern für die Ermittlung der IFRS Risikovorsorge auf Portfoliobasis und diskutieren die methodischen Unterschiede zwischen IFRS und Basel II. Anschließend gehen die Autoren auf die Herausforderungen in der praktischen Umsetzung ein und stellen die Ergebnisse einer zu diesem Thema von den Autoren durchgeführten Studie vor.

Aus einem anderen Blickwinkel analysiert *Lars Löffelholz* (Eurohypo) in seinem Beitrag „Konvergenz von IAS 39 und Basel II bei Impairment- und Kreditprozessen“ mögliche Konvergenzpotenziale im Bereich der Kreditrisikovorsorge. Dazu stellt er zu Beginn die Wertminderung gemäß IFRS (*Impairment*) dem Ausfall gemäß Basel II (*Default*) gegenüber und analysiert eine einheitliche Nutzung. Der Schwerpunkt liegt in diesem Beitrag in der Analyse der Konvergenzpotenziale in Bezug auf die *IFRS-Impairment Trigger*¹¹ und *Basel II-Loss Events*¹². Anschließend beleuchtet er die Implikationen von *Impairment Trigger* und *Basel II-Ausfallkriterien* auf die Prozessgestaltung am Beispiel der Intensiv-, Sanierungs- und Abwicklungseingagements. Dabei werden zum einen die Grundsätze und Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation des Kreditgeschäfts im Sinne einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation von Kreditinstituten dargestellt. Zum anderen definiert der Autor Überleitungskriterien im Kreditbearbeitungsprozess auf Grundlage der oben dargestellten *Impairment Trigger* und *Basel II-Ausfallkriterien* und zeigt Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung am Beispiel der Nutzung eines weitgehend integrierten Datenhaushalts und den daraus resultierenden Prozesseffekten auf.

Aufbauend auf den in den ersten beiden Beiträgen dargestellten Konvergenzansätzen zwischen IFRS und Basel II in Bezug auf die Ermittlung der Risikovorsorge im Kreditgeschäft stellen *Stefan Best* und *Anna Plüchmer* (beide KfW) in ihrem Beitrag „Ermittlung der bilan-

¹¹ Ausfallkriterien gemäß IAS 39 – Finanzinstrumente: *Ansatz und Bewertung*.

¹² Ausfallkriterien gemäß Basel II.

ziellen Risikovorsorge im Kreditgeschäft nach IFRS – ein Praxisbericht der KfW“ vor, wie in diesem Prozess Effizienzsteigerungspotenziale durch eine weitestmögliche Verzahnung von Methoden, Prozessen und IT-Systemen identifiziert und gehoben werden können. Die KfW hat sich im Rahmen der IFRS-Umstellung dazu entschieden, die methodischen Spielräume der Konvergenzen der externen Rechnungslegungsvorschriften nach IFRS/HGB und Basel II-Vorschriften weitestmöglich zu nutzen. Hierbei stellen die Autoren im ersten Schritt die Methodik zur Ermittlung der Risikovorsorge für Einzelrisiken der KfW dar, bei der die KfW eine Harmonisierung von HGB und IFRS auf Basis der IFRS-spezifischen Vorgaben, soweit dies möglich war, umgesetzt hat. Im zweiten Schritt beschreiben die Autoren die Methodik zur Ermittlung der Risikovorsorge auf Portfoliobasis unter Nutzung von Basel II-Parametern und -Methoden, bei der im Gegensatz zu der Vorsorge für Einzelrisiken nicht auf einer bestehenden Systematik aufgesetzt werden konnte. Weiter zeigen die Autoren auf, wie bei der KfW die Portfoliowertberichtigung sowie das Portfoliounwindung umgesetzt wurden.

Während die vorherigen Beiträge die Integration von IFRS und Basel II in Bezug auf die Ermittlung der Risikovorsorge im Kreditgeschäft am Beispiel von Universalbanken aufzeigen, beziehen sich *Andreas von Stosch* und *Martin Stremplat* (beide BMW Bank) auf die entsprechenden Anforderungen bei einer Spezialbank. In Ihrem Beitrag „Wertberichtigungen bei Autobanken nach IAS 39 unter Verwendung von Basel II-Parametern“ stellen sie zu Beginn die methodischen Ansätze zur Ermittlung der Risikovorsorge nach IFRS den Eigenkapitalanforderungen nach Basel II gegenüber. Anschließend stellen die Autoren anhand eines Praxisbeispiels die Ermittlung der IFRS Portfoliowertberichtigung unter Anwendung der Basel II-Parameter für eine Autobank dar.

Integrationspotenzial im Bereich Währung

Neben den in den Schwerpunktthemen vorgestellten generellen Trends zur Effizienzsteigerung durch die Nutzung von Konvergenzen in der Berichterstattung von Kreditinstituten gibt es noch weitere individuelle Aufgabenstellungen in der Finanzfunktion, bei welchen Synergiepotenziale zur Kostenreduktion und Steigerung der Ergebnisqualität genutzt werden können.

Ein konkretes Beispiel führt *Christopher Conrad* (KPMG) in seinem Beitrag „Multi Currency Accounting in der Praxis“ auf, denn spätestens durch die Einführung der IFRS wurde die parallele Rechnungslegung nach mehreren Rechnungslegungsvorschriften eine zentrale Fragestellung bei der Fremdwährungsverarbeitung. Seit der Realisierung eines Multi GAAP Accounting in Kreditinstituten gewinnt die Thematik der Integration des Fremdwährungsrechnungswesens mit internen Performance- und Risikoanalysen in eine übergreifende Erfolgs- und Risikosteuerung immer mehr an Bedeutung. Dieser Entwicklung folgt auch der Aufbau des Beitrages, wobei zunächst die grundlegenden Prinzipien des Multi Currency Accounting erläutert werden. Dabei werden ebenfalls die Vorteile des Verfahrens hinsichtlich einer effizienten Verarbeitung herausgestellt. Es folgt eine Vertiefung der Methodendiskussion mit Hinweis auf die Umsetzung bei parallelen Rechnungslegungssystemen und den damit verbundenen Bewertungsfragen. Schließlich wird skizziert, wie das Multi Currency Accounting-Konzept als Basis einer integrierten Sicht von Ertrag und Risiko aus Währungsgeschäften genutzt werden kann.

Nutzung von Compliance zur Effizienzsteigerung

Die Erfüllung von Compliance-Vorschriften wird oftmals als zusätzlicher Arbeitsaufwand ohne direkten Nutzen durch die Kreditinstitute wahrgenommen. Eine Umsetzung von Compliance-Anforderungen steht danach in einem offenen Widerspruch zur Effizienz und Leistungsfähigkeit der Geschäftsbereiche und ihrer Prozesse. Eine alternative Sichtweise betrachtet jedoch Compliance-Vorschriften auch als Chance und weiteren Stellhebel zur Steigerung der Effizienz und Leistungsfähigkeit (Performance) der Finanzfunktion von Kreditinstituten. Dieser Ansatz wird im Folgenden mit dem Stichwort *von Compliance zu Performance* beschrieben.

Am Beispiel der Compliance-Anforderung an ein Internes Kontrollsystem (IKS) erläutert der Beitrag „Entwicklung des Internen Kontrollsystems von Compliance zu Performance“ von *Rudolf Moschitz* und *Pieter van der Veen* (beide KPMG), dass sich diese Compliance-Anforderung auch positiv auf die Effizienz der Prozesse auswirken kann. Diese alternative Sichtweise, welche die Autoren in diesem Beitrag vorstellen, betrachtet Kontrollen als Bestandteile und Garanten leistungsfähiger und qualitativ zuverlässiger Prozesse. Dies ermöglicht Kostensenkungen und Leistungssteigerungen in Prozessen bei gleichzeitiger Erfüllung der (Minimal-)Anforderungen an die Umsetzung von Compliance-Vorgaben. Nach einem kurzen Überblick über die Compliance-Anforderungen an ein IKS in Kreditinstituten und einer Diskussion hinsichtlich der Effizienz Interner Kontrollsysteme durch die Autoren, erfolgt die konzeptionelle Darstellung eines Optimierungsansatzes wie auch der *Control Optimization*.

Neben dem Rechnungswesen hat auch das Risikomanagement als wesentliches Kernelement des IKS an Bedeutung in Kreditinstituten gewonnen. Maßgeblich ist hierbei, dass die Instrumente des Risikomanagements unter gleichzeitiger Berücksichtigung der insbesondere durch die internationale Finanzkrise noch steigenden Compliance-Vorschriften von Seiten der Kreditinstitute effizient ausgestaltet werden. Die Kreditinstitute werden deshalb zukünftig noch stärker dazu angehalten, ihr historisch gewachsenes Risikomanagement unter Berücksichtigung des Reputationsschutzes, der transparenten Darstellung der Risikosituation und der Effizienz in der Abwicklung in einem holistischen Gesamtansatz hinsichtlich der Prozesse, Methoden und Strukturen zu hinterfragen und gegebenenfalls zu optimieren. Wie trotz dieser Compliance-Anforderungen auch im Bereich Risikomanagement die Performance gesteigert werden kann oder ob sogar Synergieeffekte aus der Zusammenarbeit mit der Finanzfunktion nutzbar gemacht werden können, wird in der Praxis häufig diskutiert.

In diesem Zusammenhang stellt der Autor *Stefan Gramlich* (Landesbank Hessen-Thüringen) in dem Praxisbericht „Effiziente Umsetzung von Compliance-Anforderungen im Risikomanagement von Kreditinstituten“ dar, wie regulatorische Anforderungen und interne Vorgaben zur Steuerung und Überwachung von Risiken in einem holistischen Ansatz des Risikomanagements von Kreditinstituten zusammenspielen. Nach einem Überblick über die Compliance-Anforderungen und deren Implikation für das Risikomanagement von Kreditinstituten werden die Komponenten eines effizienten Risikomanagements beleuchtet. Abschließend wird das Zusammenspiel von Compliance und Risikomanagement als Bestandteile des Internen Kontrollsystems dargelegt und ein Ausblick über deren Entwicklungsmöglichkeit gegeben.

3. Teil III: Effizienzsteigerung durch die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation

In Teil II wurde aufgezeigt, dass Compliance-Vorschriften auch Chancen für eine zukünftige Effizienzsteigerung der Finanzfunktion bieten. Diese Effizienzsteigerung kann durch eine Verzahnung von Prozessen, Verfahren und IT-technischen Lösungen erreicht werden.

Es gibt jedoch auch Optimierungsansätze, bei denen nicht Compliance-Vorschriften der Auslöser für eine Optimierung sind, sondern bei welchen der Prozess- und Organisationsgedanke im Vordergrund steht. Der Schwerpunkt in diesem Themenbereich des Buches liegt auf dem Finanzberichterstattungsprozess, dem Planungs- und Budgetierungsprozess sowie der Optimierung der Aufbauorganisation.

Im Beitrag von *Britta Jelinek* und *Gerd Straub* (beide KPMG) zum Thema „Quality Close – Methodik zur zielgerichteten Optimierung der Abschlussprozesse“ zeigen die Autoren die Anforderungen, die in Kreditinstituten an einen effizienten Abschlussprozess gestellt werden, auf. Zudem stellen sie den methodischen KPMG-Ansatz *Quality Close* vor, wobei die Auswahl des Projektansatzes, die Individualisierung des Vorgehensmodells sowie mögliche Varianten für eine Projektorganisation die Schwerpunkte bilden. Zusätzlich werden konkrete fachliche, organisatorische und technische Lösungsansätze aufgeführt, die im Rahmen eines solchen Projektes eingesetzt werden können. Abschließend wird eine Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren, welche aus Sicht der Autoren bei der Initiierung und Durchführung eines Quality Close-Projektes zwingend zu beachten sind, durchgeführt.

Darauf aufbauend vertieft *Gerd Straub* (KPMG) in seinem Beitrag „Projektorientiertes Abschlussmanagement als Basis für ein zukunftsfähiges Ergebnisreporting“ die Darstellung der Steuerungselemente eines Abschlussprozesses. Im ersten Schritt werden dazu die Kernelemente der Abschlusssteuerung aufgeführt und bewertet, um in einem zweiten Schritt mögliche Kennzahlen, anhand derer ein Abschlussprozess gesteuert werden kann, zu beschreiben. Da immer mehr Kreditinstitute eine übergreifende Abschlusssteuerung auf Konzernebene wünschen, erhöht sich die Komplexität der Steuerung entsprechend. Um den manuellen Aufwand an dieser Stelle zu reduzieren, gehen Kreditinstitute zunehmend zu einer IT-Unterstützung des Prozessmanagements über. Der Autor zeigt daher in einem weiteren Abschnitt auf, welchen Nutzen solch ein Tooleinsatz bringen kann, welche Anforderungen an ein derartiges Tool zu stellen sind und wie ein zielgerichteter Auswahlprozess durchgeführt werden kann.

Wie diese Lösungsansätze in der Praxis umgesetzt werden können, zeigen daraufhin *Karl Friedrich Fiedler* und *Christina Geib* (beide Dresdner Bank) in ihrem Beitrag „Fast Close-Initiative im Dresdner Bank-Konzern“ auf. Nach einer kurzen Vorstellung der Ausgangslage bei der Dresdner Bank vor dem Projektstart und der daraus resultierenden Zielsetzung wird im Einzelnen beschrieben, in welchen Projektschritten und mit welcher Projektorganisation ausgewählte Fast Close-Themen bei der Dresdner Bank umgesetzt wurden. Diese Themenlis-

te bildet auch die Grundlage für die Darstellung der wesentlichen Projektergebnisse, die zu einer erfolgreichen Prozessoptimierung geführt haben. Abschließend beschreiben die Autoren in einem Rückblick, welche kritischen Erfolgsfaktoren aus Sicht des Kreditinstituts für den Projekterfolg in der Dresdner Bank verantwortlich waren und geben einen Ausblick auf Themen, die zukünftig mit dem Ziel einer weiteren Optimierung der Berichterstattungsprozesse angegangen werden sollen.

Im Rahmen der Berichterstattung von Kreditinstituten stellt der jährliche Planungs- und Budgetierungsprozess einen erheblich hohen Administrationsaufwand für die Finanzfunktion dar und ist daher auch sehr häufig Bestandteil von Maßnahmen der Effizienzsteigerung. *Arnd Leibold* (KPMG) beschreibt zu Beginn seines Beitrages „Effiziente Organisation der klassischen Planungsprozesse“, welche Elemente und Verfahren die traditionellen Planungsprozesse in Kreditinstituten beinhalten. Darauf aufbauend werden dann Möglichkeiten der Effizienzsteigerung diskutiert. Ansatzpunkte werden dabei sowohl anhand des Planungsprozesses als auch anhand der Homogenisierung von Planungsstrukturen aufgezeigt. Ergänzend erfolgt zum Schluss eine Darstellung der Kernelemente eines effizienten Planungsmanagements.

Basierend auf diesen traditionellen Planungsansätzen analysiert *Marc Schäfer* (KPMG) in seinem Beitrag „Moderne Planungsverfahren: von der traditionellen Budgetierung zur kennzahlenorientierten Planung“ den Nutzen moderner Planungsverfahren. Zu Beginn des Beitrags werden dazu aktuelle Schlagworte wie *Better Budgeting* oder *Beyond Budgeting* kurz erläutert. Anschließend stellt er in mehreren Abschnitten ausgewählte Ansätze zur Verbesserung der Planung und Budgetierung vor. Angesprochen werden in diesem Zusammenhang zum Beispiel der Einsatz von rollierenden Prognoserechnungen, die verstärkte Nutzung von Werttreibern und Kennzahlen sowie die Verwendung von relativen Maßstäben. Zum Beitragsende hin beschreibt er zudem die kritischen Erfolgsfaktoren, welche aus seiner Projekterfahrung bei einer Veränderung des Planungs- und Budgetierungsansatzes zu beachten sind.

Neben den oben dargestellten prozessorientierten Veränderungen kann auch eine Adjustierung der Organisationsstruktur ein Kernelement der Optimierung der Finanzfunktion sein.

In diesem Zusammenhang stellt *Arnd Leibold* (KPMG) in seinem Beitrag „Effizienzsteigerung in der Finanzfunktion durch Nutzung von Finance Shared Service Center“ die Markttrends zur Organisation des Finanz- und Rechnungswesens in Kreditinstituten dar. Darauf aufbauend erfolgt eine Analyse, welche Prozesse sich in der Finanzfunktion grundsätzlich für die einzelnen Organisationsalternativen (zum Beispiel einem *Onshore* oder *Offshore Shared Service Center*) oder sogar für eine Auslagerung (*Outsourcing*) eignen. Ergänzt wird diese Darstellung durch Praxisbeispiele aus Projekten mit international tätigen Instituten.

Ein weiteres konkretes Praxisbeispiel für eine aufbauorganisatorische Umgestaltung wird von *Steffen Kalkbrenner* und *Thomas Rink* (beide Deutsche Apotheker- und Ärztebank) im Beitrag „Implementierung eines Konzernrechnungswesens im Rahmen einer IFRS-Umstellung am Beispiel der apoBank“ beschrieben. Zu Beginn wird in diesem Beitrag analysiert, welche neuen Herausforderungen in der Genossenschaftsbank durch die Einführung der IFRS entstehen. Des Weiteren erörtern die Autoren, welche Auswirkungen durch die Einführung der

IFRS-Rechnungslegung auf die Aufbau- und Ablauforganisation in der Finanzfunktion entstanden sind. Darauf aufbauend stellen sie im letzten Abschnitt dar, wie die daraus für die Bank resultierenden Organisationsalternativen bewertet wurden.

4. Teil IV: Effizienzsteigerung durch eine leistungsfähige Finanz-IT-Architektur

Bereits bei den fachlichen und organisatorischen Maßnahmen wird vielfach darauf hingewiesen, dass für die Effizienzsteigerung eine parallele Anpassung der Finanz-IT-Architektur unabdingbar ist. Wie dies in einzelnen Funktionsbereichen konkret aussehen kann, wird im vierten und letzten Themenbereich dieses Buches erläutert.

Im ersten Beitrag dieses Themenbereichs mit dem Titel „Ausrichtung von IT-Organisation und IT-Architektur auf die Unterstützung der Finanzprozesse“ gibt *Peter Stork* (KPMG) einen generellen Überblick über Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung in diesem Bereich. Dazu analysiert der Autor zunächst die generelle Rolle der IT für die Finanzfunktion, um dann auf konkrete Maßnahmenpakete zur Optimierung im Zusammenspiel des IT-Bereichs mit der Finanzfunktion einzugehen. Schwerpunkte bilden dabei die Definition von Messkriterien für die Anforderungsanalyse, die Einführung eines Regelkreises zur kontinuierlichen Verbesserung sowie die Festlegung von Anforderungsprofilen zur strategischen Ausrichtung der IT-Unterstützung. Darauf aufbauend wird beschrieben, wie aus Anforderungsprofilen und IT-Landkarten ein konkretes Zielbild für die Systemlandschaft der Finanzfunktion erstellt werden kann. Anschließend erfolgt anhand eines Sechs-Schichten-Modells die Erläuterung, wie eine logische Finanz-IT-Architektur für die Banksteuerung aussehen kann.

Ein Kernelement einer jeden IT-Architektur für Finanzfunktionen stellt die strukturierte Bereitstellung der Stamm- und Bewegungsdaten dar. Der Aufbau eines zentralen Datenhaushalts (zum Beispiel eines *Data Warehouse*) wird dabei von vielen Finanzfunktionen in Kreditinstituten als entscheidende Grundlage für eine konsistente Datenverarbeitung sowie für eine integrierte und schnelle Berichterstattung angesehen. *Markus Vollmer* (KPMG) stellt in seinem Beitrag „Data Warehouse als Voraussetzung für die effiziente Erstellung von Abschlüssen“ vor, welche konzeptionellen Überlegungen bei der Strukturierung und Implementierung eines *Data Warehouse* durchgeführt werden sollten. In den ersten beiden Abschnitten zeigt er dazu die generellen Herausforderungen sowie die technischen und organisatorischen Aspekte am Beispiel des Abschlussprozesses auf. Ergänzt wird dies im dritten Abschnitt durch die Analyse von Umsetzungsalternativen, welche in der Praxis häufig diskutiert werden. Wie ein *Data Warehouse* für die Finanzfunktion im Sinne eines *Leading Practice* aussehen könnte, wird vom Autor dann anschließend im vierten Abschnitt skizziert.

Sowohl in den Beiträgen von *Peter Stork* und *Markus Vollmer* als auch in den restlichen Beiträgen dieses Themenbereichs wird eine hohe Qualität der Stamm- und Bewegungsdaten als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine Effizienzsteigerung angesehen. *Ansgar Temme* (KPMG) greift dieses Thema ebenfalls in seinem Beitrag „Effizienzsteigerung durch ein nachhaltiges Management der Datenqualität“ auf. Schwerpunkt seines Beitrags ist die Analyse von Faktoren, die Datenqualitätsprobleme in der Finanzfunktion verursachen können. Parallel dazu wird vom Autor auch dargestellt, mit welchen Qualitätsverbesserungsmaßnahmen diese oftmals strukturellen Schwachstellen beseitigt werden können. Da auch Maßnahmen zur Qualitätssicherung einer Kosten-Nutzen-Prüfung unterworfen sind, zeigt er abschließend zudem noch auf, wie der Nutzen dieser Aktivitäten ermittelt und zum Beispiel in eine Business Case-Betrachtung eingebracht werden kann.

Da, wie in den vorherigen Abschnitten erwähnt, die Effizienz der Finanzfunktion eng mit der Qualität und Verfügbarkeit von Berichtsdaten zusammenhängt und ein Großteil der Prozesse in der Finanzfunktion durch die Informationstechnologie unterstützt wird, ist eine signifikante Effizienzsteigerung durch eine Integration in der Finanzfunktion ohne Einbezug der Informationstechnologie kaum noch denkbar. Daher zeigt der Autor *Markus Vollmer* (KPMG) zum Abschluss dieses Themenbereiches und des Gesamtwerkes in seinem Beitrag „Informationstechnologische Umsetzungsansätze einer integrierten Finanzfunktion“ exemplarisch IT-Umsetzungsmöglichkeiten von in den vorherigen Bereichen diskutierten Effizienzsteigerungsmaßnahmen¹³ in der Finanzfunktion von Instituten auf. Ziel des Beitrages ist es, die informationstechnologischen Umsetzungsansätze einer integrierten Finanzfunktion, wie sie in der Praxis anzutreffen sind, beispielhaft darzustellen. Hierzu werden in einem ersten Schritt mögliche Integrationsansätze diskutiert. Aufbauend auf diesen Strukturierungsmerkmalen werden die Integration von Buchung und Kontenplan für die HGB- und IFRS-Rechnungslegung sowie der Aufbau eines integrierten Datenhaushalts beschrieben.

Frankfurt am Main, im April 2009

Britta Jelinek

Manfred Hannich

¹³ Zum Beispiel durch die Integration der Berichterstattung oder durch die Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation

Teil I

Strategische Neuausrichtung und
-positionierung der Finanzfunktion

Globale regulatorische Trends als Herausforderung an die Finanzfunktion von Kreditinstituten

Jörg Hashagen / Oliver Zoeger

1. Überblick über die globalen Herausforderungen
2. International Financial Reporting Standards
3. Rechnungslegungsbezogene Kontrollsysteme
4. Basel II
5. Weitere globale Trends
6. Fazit

Literaturverzeichnis

1. Überblick über die globalen Herausforderungen

Die Bankenlandschaft unterliegt aufgrund der globalen Ausrichtung, einer fortschreitenden Konsolidierung und dem unveränderten Wettbewerbsdruck einem ständigen Strukturwandel. Vor dem Hintergrund einer sich schnell ändernden Umwelt müssen unternehmensinterne und -externe Veränderungen nun immer früher erkannt und Entscheidungen zeitnah getroffen werden. Dabei stehen die Steigerung der Profitabilität und die Verbesserung der Eigenkapitalrentabilität sowie die Steuerung von Risiken im Vordergrund. Ohne das Eingehen von Risiken können Kreditinstitute keine Renditen erreichen, die ihre Existenz rechtfertigen würden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt daher darin, jederzeit die richtige Balance zwischen Risiko und Rendite zu halten.

Gleichzeitig nimmt jedoch die Regulierungsdichte international beständig zu. Der Zusammenbruch der Finanzmärkte 2008 hat weltweit Diskussionen darüber ausgelöst, wie die Aufsicht über Kreditinstitute weiter verbessert werden kann, um überhöhte Risiken rechtzeitig zu erkennen und diesen entgegen zu steuern. Die geplanten Änderungen reichen über bilanzielle Maßnahmen wie die Bewertung von (illiquiden) Finanzprodukten, die Abbildung von Off-Balance-Transaktionen, den Konsolidierungskreis von Konzernunternehmen bis hin zur Verbesserung der Berichterstattung und Überarbeitung der Offenlegungsvorschriften. Es ist aber auch davon auszugehen, dass die aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalvorschriften mit dem Ziel geändert werden, einer krisenverstärkenden Wirkung der Regelungen entgegen zu treten. Die immer weiter reichenden Compliance-Anforderungen sind aus Sicht der Banken jedoch Barrieren auf dem Weg zur Steigerung der Ertragskraft. Aus Sicht der gesetzgebenden Organe und der Aufsichtsbehörden sind sie dagegen unabdingbare Voraussetzung, um einerseits Anleger vor Vermögensverlusten zu schützen sowie Bankeninsolvenzen zu verhindern und andererseits die Regierungen bei der Aufdeckung von Straftaten zu unterstützen. Das Spannungsfeld zwischen wachsenden Compliance-Anforderungen, einem steigenden Informationsbedürfnis der Stakeholder sowie komplexer werdenden IT-Systemen einerseits und den Erwartungen an eine nachhaltige Profitabilität andererseits stellt die Banken vor große Herausforderungen.

Insbesondere die Finanzfunktion der Kreditinstitute bekommt diesen zunehmenden Druck immer deutlicher zu spüren. Während auf der einen Seite den wachsenden und sich ständig ändernden regulatorischen Anforderungen Genüge getan werden muss, erwarten auf der anderen Seite immer mehr CEOs (Chief Executive Officer) von ihren Finanzfunktionen, dass diese eine treibende Rolle bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien übernehmen. Es gilt dabei strukturelle Änderungen im Unternehmen – wie den Erwerb und die Veräußerung von Geschäftsbereichen, das Outsourcen von Dienstleistungen, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder – im internen und externen Reporting schnell und verlässlich abzubilden und zu integrieren. Gleichzeitig müssen relevante Informationen für die strategische und operative Steuerung des Unternehmens schneller und detaillierter bereitgestellt werden.

Doch wie kann dieses Ziel erreicht werden? Aktuellen Studien zufolge sind Finanzvorstände derzeit noch überwiegend mit der Erfüllung *traditioneller* Aufgaben wie dem Controlling, der Bilanzierung und dem Reporting beschäftigt.¹ Um die Rolle als strategischer Partner der Unternehmensleitung zukünftig verstärkt wahrnehmen zu können, gilt es, den Anteil dieser Tätigkeiten an der täglichen Aufgabenerfüllung zu reduzieren, um Freiräume für die Entwicklung und Umsetzung strategischer Entscheidungen zu schaffen. Die Herausforderung für die Finanzfunktion besteht mithin darin, unter Beachtung eines adäquaten Risikomanagements die richtige Balance zwischen der Einhaltung der regulatorischen Anforderungen (Compliance) sowie der effektiven und effizienten Durchführung der Aufgaben (Performance) zu finden, um im Unternehmen nicht nur als *Center of Excellence*, sondern auch als strategischer Partner wahrgenommen zu werden.

Was sind nun die größten globalen regulatorischen Anforderungen für die Finanzfunktion von Kreditinstituten und wie wirken sich diese auf deren Effizienz und Effektivität aus?

Eines der bedeutsamsten und umfangreichsten Regelwerke, welches die Finanzfunktion seit deren Einführung vor große Herausforderungen stellt, sind die International Financial Reporting Standards (IFRS). Der zweite Abschnitt dieses Beitrags vermittelt einen kurzen Überblick über den derzeitigen weltweiten Umsetzungsstand der IFRS sowie über die Änderungen, die sich infolge der Finanzmarktkrise voraussichtlich ergeben werden und geht anschließend auf die Auswirkungen der IFRS im Hinblick auf die Performance der Finanzfunktion ein.

Nicht minder bedeutsam im Hinblick auf das Spannungsfeld der Finanzfunktion zwischen Compliance und Performance sind die sich aus dem Sarbanes-Oxley Act (SOX) ergebenden Anforderungen an das rechnungslegungsbezogene Interne Kontrollsystem, auf die im dritten Abschnitt dieses Beitrages näher eingegangen wird.

Zu den globalen regulatorischen Anforderungen zählt selbstverständlich auch die neue Basler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II), mit der sich der vierte Abschnitt dieses Beitrags befasst. Beleuchtet werden hier insbesondere die Schnittstellen zu IFRS und die sich daraus ergebenden Aspekte zur Steigerung der Effizienz der Finanzfunktion.

Der fünfte Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über weitere internationale regulatorische Trends mit Einfluss auf die Finanzfunktion von global agierenden Kreditinstituten. Der Beitrag schließt mit einem Fazit.

¹ CFO Asia Research Services/KPMG (2008), S. 7; KPMG (2008), S. 8.