



# Reporting ohne einen strukturierten Abschlussprozess ist wie einen Pudding an die Wand nageln

## Periodenabschluss – der unscheinbare Prozess an dem viel hängt

Unter den vielen Motivationen, sich für den z.B. (Monats-) Abschlussprozess zu interessieren, gibt es aus unserer Sicht zwei zentrale, miteinander eng verbundene Gründe:

1. Die meisten Informationen verlieren in der heutigen Zeit mit zunehmendem Alter an Wert. Damit ist eine Information über das Ergebnis einer Periode umso wertvoller, je näher die Veröffentlichung am kalendarischen Ende der Periode liegt.
2. Entscheidungen dürfen nur auf Informationen basieren, deren Qualität und Aussagekraft vom Management eingeschätzt werden können. Informationen, die aus Sicht der Operations zu willkürlichen Zeitpunkten aus einem Prozess abgezapft werden, erfüllen diese Informationen meist dann nicht mehr, wenn sie hoch aggregiert werden.

Aus dem ersten Grunde wetteifern viele börsennotierte Unternehmen um die kürzeste Veröffentlichungszeit der jeweiligen Abschlusszahlen. Ob dabei der Marketing-Aspekt so viel Gewicht gewinnt, dass Kompromisse im Sinne eines „soft-close“ gemacht werden müssen, die die interne Nutzung der Informationen einschränken, muss jedes Unternehmen für sich und im Einzelfall bewerten.

Der zweite Grund ist aus unserer Erfahrung aus mehreren Aspekten heraus ein sehr wichtiger. Man kann natürlich an die Haftungsfragen denken, denen Manager amerikanischer Firmen unter SarbOx oder Manager der Banken unter Basel II und SolVV unterliegen. Wichtiger noch ist das Vertrauen der Manager in die Zahlen. Wenn sich das Management über die Richtigkeit der Zahlen streitet und alternative Auswertungen entgegen hält, anstatt über die Maßnahmen zu diskutieren, erkennt man unschwer die Wirkung nicht gesicherter Zahlen. Diese Diskussionen treten sogar dann in den Vordergrund, wenn die Zahlen an sich nur wenig auseinander liegen. Nur ein Prozess, in dem ein Verantwortlicher über die Arbeiten und die Entstehung der Zahlen wacht, kann sicherstellen, dass man eine Aussage, wie „diese Zahl enthält alle relevanten Effekte und bildet das Geschehen korrekt ab“ getroffen werden kann.

In den vielen Jahren, in denen sich die 4C GROUP AG mit Unternehmenssteuerung, Kennzahlen, Reporting und Planung auseinandersetzt, ist die Bedeutung des Abschlussprozesses für die Unternehmensführung immer wieder so deutlich geworden, dass dieser Prozess mittlerweile sogar der Ausgangspunkt einer Schnell-Analyse (High-Spot) für die Leistungsfähigkeit des Rechnungswesens geworden ist.

## Warum ist das so?

Nehmen wir zum Beispiel die Bestimmung des Umsatzes eines Unternehmens. Selbst die vermeintlich einfache Frage nach dem Umsatz bedeutet, dass sämtliche Ausgangsrechnungen für den Zeitraum gestellt und auch gebucht wurden. Nachlaufend gebuchte Ausgangsrechnungen, die in den Folgemonat laufen, führen zu unerwünschten Schwankungen oder Abgrenzungsarbeiten. Hierzu muss die Leistungserfassung schnell erfolgen sowie die Erstellung und Freigabe der Rechnungen ohne Verzögerungen durchgeführt werden. Aufwendiger wird es bei Unternehmen, die langlaufende Aufträge in PoC-Verfahren\* bewerten, da hier der gesamte Bewertungsprozess schnell ablaufen muss. Die Aussage, dass der Umsatz korrekt ist, setzt also voraus, dass alle Prozesse zum korrekten Zeitpunkt valide Informationen über die Fertigstellung liefern und eine Bewertung stattfindet. Gerade hier liegen häufig die Herausforderungen, da der eigentliche Verantwortungsbereich des Rechnungswesens meist verlassen wird.

## Best Practice

Ein Best Practice lässt sich aus unserer Sicht an folgenden Kriterien erkennen:

- \_ Für den Abschlussprozess gibt es einen Verantwortlichen, der den Prozess treibt und jederzeit auskunftsfähig ist
- \_ Der Abschlussprozess ist in allen Schritten mit Verantwortlichen und Fälligkeitsterminen dokumentiert.
- \_ Teil der Dokumentation sind neben den notwendigen Arbeitsmitteln auch die vollständige und eindeutige Nennung validierter Datenquellen
- \_ Es gibt einen publizierten Abschlusskalender, der für alle Beteiligten die Arbeitsschritte und Arbeitsfolgen transparent macht
- \_ Für jeden Verantwortlichen gibt es eingearbeitete Stellvertreter
- \_ Allen Beteiligten leben einen Prozess, in dem sie die Fertigstellung ohne Aufforderung bekanntgeben und absehbare Verzögerungen so früh wie möglich an den Prozessverantwortlichen kommunizieren

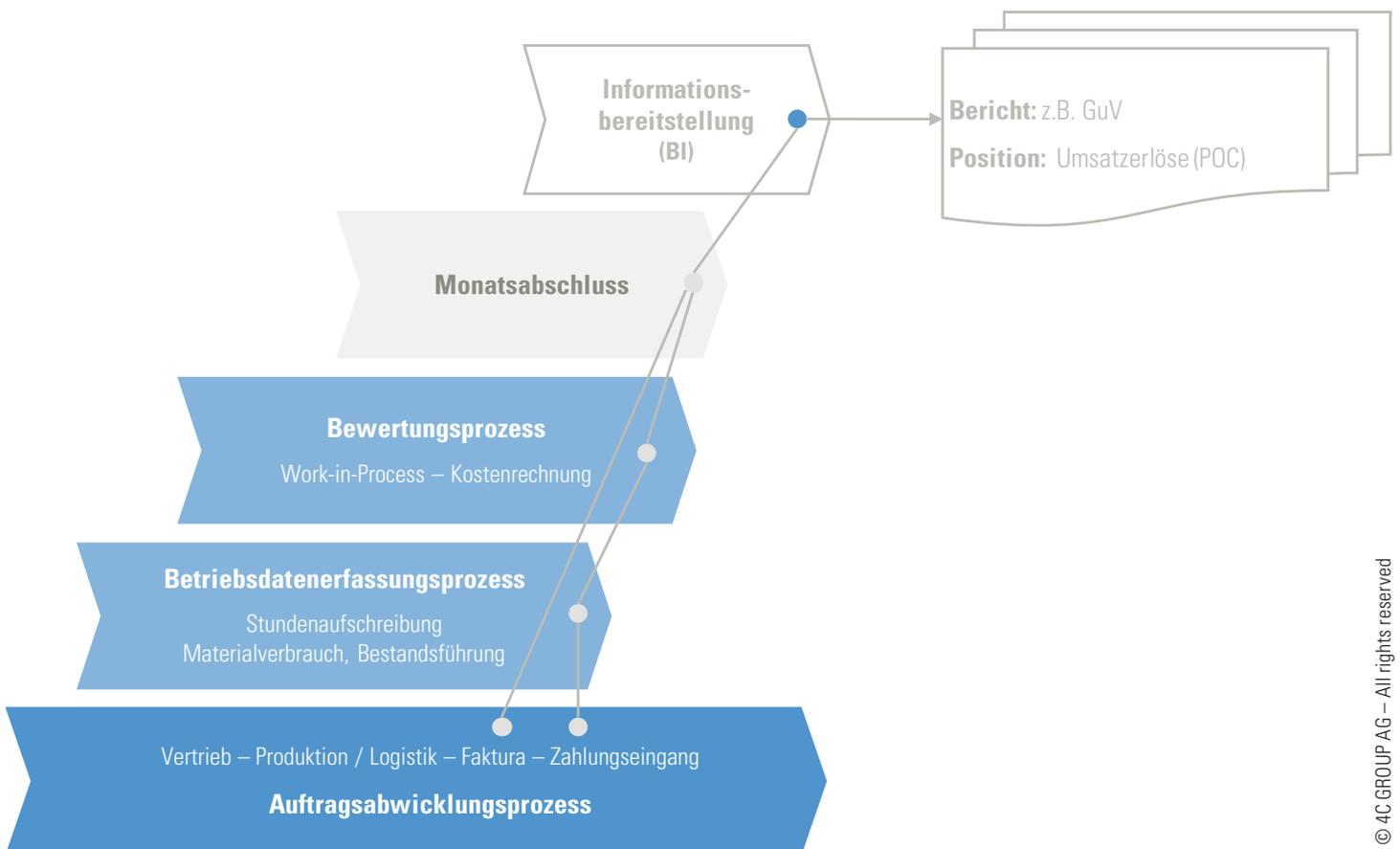


Abbildung 1. Der gesteuerte (Monats-)Abschlussprozess ist die zentrale Qualitätssicherung, welche die Interpretationsfähigkeit des Abschlusses sicherstellt.

- \_ Es gibt einen abgestimmten und akzeptierten Notfallplan, der regelt, wie im Falle von Verzögerungen, die über definierte Fälligkeitsdaten hinausgehen, zu verfahren ist.
- \_ Der Prozess räumt Qualitätssicherung, Analyse und Kommentierung ausreichend Zeit ein
- \_ Vor dem Abschluss werden Richtlinien, der Kalender und außerordentliche Ereignisse und Besonderheiten kommuniziert
- \_ Perioden werden sauber in den Systemen abgeschlossen, um Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten
- \_ Regelmäßig werden Feedbacks zu den abgeschlossenen Zyklen eingeholt und aus diesem Review Verbesserungen für die Beteiligten abgeleitet.

Unter diesen Voraussetzungen kann der Prozessverantwortliche den Prozess regelmäßig i.S. des KVP-Gedanken verbessern und ggf. Engpässe herausarbeiten und gezielt Maßnahmen zur Beschleunigung und Qualitätsverbesserung einleiten. Die Erfahrung zeigt, dass unternehmensindividuell meist zwei oder drei sehr aufwendige Prozesse oder Tätigkeiten entweder zu Zeitverlust oder hohem manuellem Aufwand führen. Die Kenntnis und vor allem Fokussierung auf genau diese Themen führt in aller Regel zu signifikanten Entlastungen bzw. Verbesserungen und damit zu einer hohen Motivation der Beteiligten für weitere Anstrengungen. Dies gilt natürlich nicht nur für den Monats-, Quartals- oder Jahresabschluss sondern analog auch für die Planungs- und Forecastzyklen.

## Lösungsansatz 4C GROUP

Basierend auf der langjährigen, wirtschaftsprüfungsnahen Erfahrung im externen und internen Rechnungswesen hat die 4C GROUP einen Ansatz entwickelt, der anhand von Checklisten systematisch die einzelnen Teilprozesse analysiert und bis in die Wurzeln der einzelnen Fachabteilungen zurückverfolgt. Ergebnis ist eine transparente Prozesslandkarte mit allen notwendigen Schritten, an denen in der Folge sowohl Detailinformationen als auch Verantwortliche und Deadlines notiert werden können.

Für die Steuerung des Prozesses haben wir Vorlagen und Instrumente entwickelt und erfolgreich verprobt, damit das Maßnahmen-Tracking zielkonform durchgeführt werden kann.

Entscheidend für die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Geschwindigkeit und der Qualität ist jedoch unsere Erfahrung in den Kernprozessen der Buchhaltung und des Rechnungswesens.

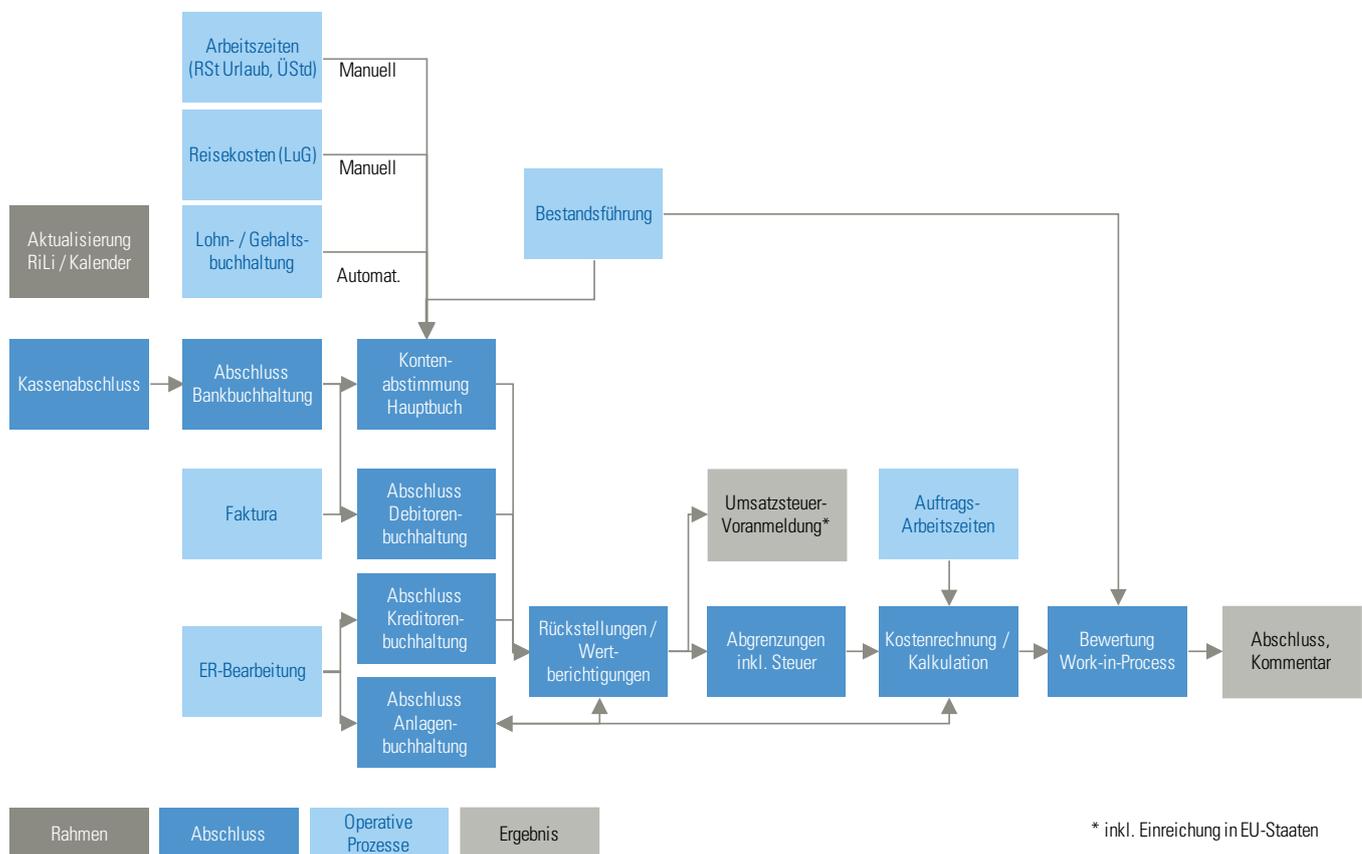
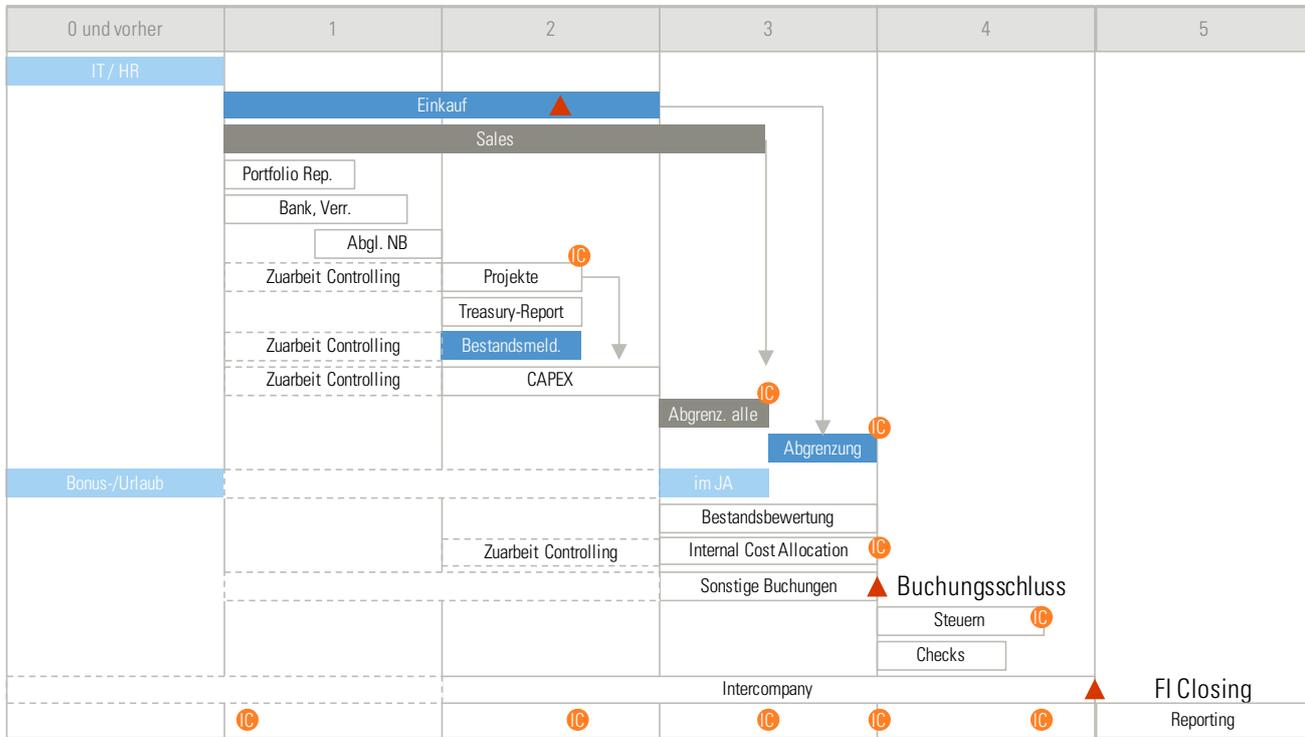


Abbildung 2. Beispiel: Der (Monats-)Abschlussprozess folgt klaren Vorgaben hinsichtlich Inhalt und zeitlichem Ablauf.



© 4C GROUP AG – All rights reserved

IC-Gleichheit systemisch sichergestellt

Abbildung 3. Prozesslandkarte mit Verantwortlichkeiten und festgelegten Deadlines beispielhaft dargestellt.

## Ihre Experten für Performance Management

Gerne unterstützen wir Sie zum Thema Performance Management.

### Stephan Grunwald

Vorstand und Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 13  
stephan.grunwald@4cgroup.com



### Markus Noçon

Senior Partner

Mobil +49 173 346 58 18  
markus.nocon@4cgroup.com



### 4C GROUP AG

OFFICE MÜNCHEN  
Elsenheimerstraße 55a  
D-80687 München  
Telefon +49 89 599 882-0

OFFICE BERLIN  
Französische Straße 8  
D-10117 Berlin  
Telefon +49 30 747 82 98-0

OFFICE FRANKFURT  
MesseTurm  
D-60308 Frankfurt  
Telefon +49 69 269 249-0

OFFICE DÜSSELDORF  
Neuer Zollhof 2  
D-40221 Düsseldorf