

# *Quality at Source* *Financial Services Sektor* Der Kontenrahmen als Grundlage für ein effizientes Reporting

*Point of View zur  
Gestaltung von Daten-  
strukturen im Rechnungs-  
wesen.*

September 2014





---

# Vorwort

*„Auch wenn Zucker draufsteht, kann doch definitiv Kaffee drin sein“*

## Inspiration zum Thema der Einhaltung von Vorgaben zum Kontenplan

Jedes Unternehmen hat einen. Aber dieses Booklet beschäftigt sich dennoch – oder gerade deswegen? – mit ihm: dem operativen Kontenplan. Ebenso mit den Vorgaben eines Kontenrahmens, auf denen der Kontenplan aufgebaut wird, sowie mit den unterschiedlichen Meldepflichten, denen der Kontenplan genügen muss, bspw. an einen übergeordneten Positionsplan.

Warum ist der Kontenplan ein aktuelles Thema? Warum ist er es wert, sich mit den Bedingungen seiner Existenz eingehender zu beschäftigen? Welche strategischen Überlegungen sollte man bei einer Neugestaltung zugrunde legen? Und welche Verbesserungen lassen sich in den bekannten Dimensionen Zeit, Kosten, Qualität und Risiko erzielen?

Wir sind diesen Fragen nachgegangen und haben dazu Banken und Versicherungen in Deutschland, den Niederlanden und Österreich befragt. Im vorliegenden Booklet möchten wir Ihnen nun die Ergebnisse unserer Befragung und unserer intensiven Auseinandersetzung mit dem Thema Kontenplan vorstellen.

Wir danken herzlich allen Teilnehmern, die an unserer Befragung teilgenommen haben. Ihre Angaben haben uns sehr geholfen, uns einen Überblick über den Status quo im Markt zu verschaffen und die Stellschrauben möglicher und nötiger Veränderungen schärfer ins Blickfeld nehmen.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen sowie einen vertiefenden Erfahrungsaustausch.

Düsseldorf, im September 2014

### **Ralf Jaspert**

PricewaterhouseCoopers AG  
FS Consulting Finance  
(Banking & Capital Markets)

### **Dr. Sami Khiari**

PricewaterhouseCoopers AG  
FS Consulting Finance  
(Insurance)

### **Wolfgang Gebhart**

PwC Österreich GmbH  
FS Consulting Finance

### **Jim van Hees**

PricewaterhouseCoopers BV  
FS Consulting Finance

---

# *Inhaltsverzeichnis*

Abbildungsverzeichnis .....	5
A Die aktuelle Situation der Banken und Versicherungen .....	6
B Der Chart of Account (CoA) .....	7
C Die Ergebnisse: Marktmeinung und -situation .....	9
1 Die Studienteilnehmer .....	9
2 Organisatorische und technische Rahmenbedingungen .....	9
3 Fachliche Rahmenbedingungen .....	10
4 Umfang und Aufbau des CoA .....	11
5 Betrieb und Pflege des CoA .....	13
D Mögliche Effekte eines optimierten CoA .....	15
E Nachhaltiges Vorgehen bei der Optimierung des CoA .....	16
F Projektbeispiel .....	18
G Fazit .....	20
Ihre Ansprechpartner .....	21

---

## ***Abbildungsverzeichnis***

Abb. 1	Qualitätsfaktoren für den Chart of Account.....	8
Abb. 2	Teilnehmerstruktur.....	9
Abb. 3	Finanz- und Rechnungswesensysteme im Einsatz .....	10
Abb. 4	Berichte, die auf den Daten des CoA beruhen .....	11
Abb. 5	Nutzung der Kontenlogik vs. Zusatzkontierungen .....	12
Abb. 6	Herausforderungen einer Überarbeitung des CoA.....	13
Abb. 7	Vorteile eines überarbeiteten CoA .....	14
Abb. 8	Potenzielle Nutzeneffekte .....	15
Abb. 9	Lebenszyklus eines CoA .....	17

## A Die aktuelle Situation der Banken und Versicherungen

Banken und Versicherungen sind einem starken Druck ausgesetzt, effiziente Prozesse und Reportingstrukturen aufzubauen. Erhöhte Konkurrenz, sich erneuernde und verschärfende Regulierungen sowie knappere Margen und gut informierte Kunden sind nur einige der Herausforderungen, denen sich die Finanzdienstleistungsunternehmen stellen müssen.

Aus diesem Druck resultiert die Notwendigkeit, strategische, finanzielle und operationelle Entscheidungen flexibel treffen zu können. Diese sollten jedoch stets auf korrekten, detaillierten Analysen der bisherigen Unternehmensperformance sowie auf Voraussagen zur zukünftigen Entwicklung beruhen.

Ein zentraler Baustein zur Bewältigung dieser Aufgabe ist der Chart Of Account (CoA, siehe auch Kapitel B) der Unternehmensgruppe. Für die Finanzfunktion, als eine der Supportfunktionen eines jeden Unternehmens, ist die Fähigkeit, Transaktionen schnell und effizient zu erfassen und zu verarbeiten, von zentraler Bedeutung. Denn nur so kann die Finanzfunktion den größtmöglichen Nutzen generieren. Dass die Effizienz von den Kapazitäten und Datenbestandteilen der genutzten Systeme abhängt, ist ein weiterer Faktor, der dem CoA Bedeutung zukommen lässt.

Heutzutage arbeiten Finanzdienstleistungsunternehmen in einem zunehmend globalen Markt und viele unterhalten Niederlassungen in den unterschiedlichsten Teilen der Welt. Mit der Suche nach Wachstum durch Expansion kommen neue Herausforderungen auf die Unternehmenslenker zu; sie benötigen für einen globalen Konzern die richtige Struktur. In den einzelnen Ländern und Regionen gelten zudem unterschiedliche regulatorische Vorgaben und Reportinganforderungen – auch dieser Herausforderung muss die Struktur des CoA gewachsen sein, ohne an Transparenz zu verlieren.

Banken und Versicherungen müssen daher einen universellen CoA für die gesamte Unternehmensgruppe aufstellen, der allen Anforderungen genügt und gleichzeitig eine einfache und direkte Sicht auf das Unternehmen erlaubt. Dies ist zusammen mit der erforderlichen Anpassung der IT-Architektur und weiteren nötigen Optimierungen recht zeitraubend und steht daher nicht selten einer tiefergehenden Auseinandersetzung mit dem CoA und seiner strategischen Neuausrichtung entgegen.

Eine wiederholt inkrementelle Überarbeitung des CoA oder auch das Mapping bestehender CoAs unterschiedlicher Gesellschaften wird jedoch dem wachsenden und sich beschleunigenden Informationsbedarf der Finanzdienstleistungsunternehmen nicht mehr gerecht. Beides behindert die Hebung des vollen Steigerungspotenzials hinsichtlich Effizienz und Transparenz anderer Projekte.

Wird der CoA jedoch strategisch überarbeitet und ein iterativer Prozess zur Aufrechterhaltung des neuen Standards entwickelt, so lassen sich Qualität, Konsistenz und Transparenz der verarbeiteten Daten wesentlich erhöhen. Zudem können die Verarbeitungs- und Abschlussprozesse vereinfacht und beschleunigt werden.

---

## ***B Der Chart of Account (CoA)***

In der vorliegenden Publikation umfasst der Chart of Account den zu Melde- und Konsolidierungszwecken genutzten Positionsplan der Gruppe, den strukturgebenden Kontenrahmen sowie den operativen Kontenplan der Einzelgesellschaft:

- **Positionsplan**

Der Positionsplan (oft auch als Positionsnummernkatalog oder Konzernkontenplan bezeichnet) beinhaltet die Konten, die im Konsolidierungssystem des Konzerns hinterlegt sind. Dieser wird zur Datenmeldung an den Konzern und zur Konzernabschlussstellung verwendet.

- **Kontenrahmen**

Ein Kontenrahmen stellt eine systemunabhängige Rahmenvorgabe zur Ausgestaltung von Kontenklassen und -gruppen dar. Diese Vorgabe kann sich beispielsweise auf Umfang und Detaillierungsgrad, Nummernlogiken (Syntax) sowie auf inhaltliche Bedeutungen (Semantik) beziehen.

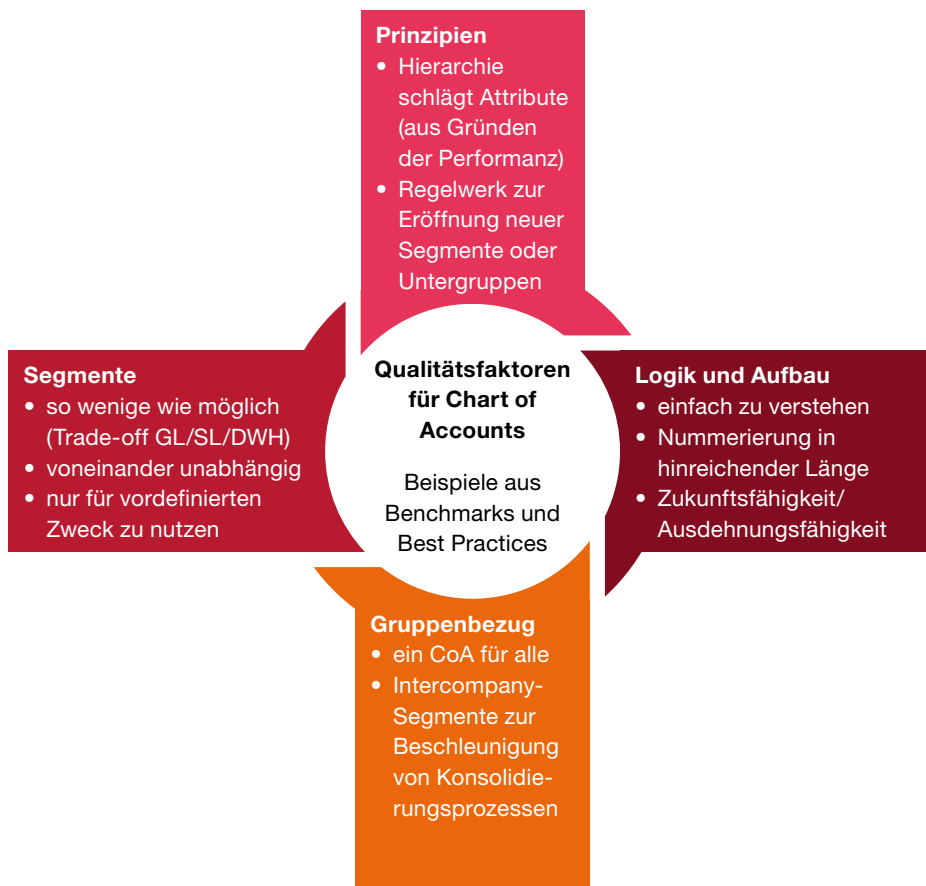
- **Kontenplan**

Der Kontenplan ist im operativen Finanzbuchhaltungssystem der Meldeeinheiten hinterlegt und wird zur Buchung von Geschäftsvorfällen verwendet. Die einzelnen Konten der Kontenpläne sind zur Datenmeldung an den Konzern den Konten des Positionsplans zugeordnet.

### Was macht einen guten Chart of Account aus?

Der Chart of Account ist ein zentraler Baustein der schnellen Informationsgewinnung und -verarbeitung, doch was macht ihn zu einem guten Chart of Account? Aus Benchmarks am Markt und Beispielen der befragten Finanzdienstleistungsunternehmen haben wir die wichtigsten Faktoren herausgearbeitet, die für die Qualität des Kontenplans, des Kontenrahmens und des Positionsplans entscheidend sind:

Abb. 1 Qualitätsfaktoren für den Chart of Account





## C Die Ergebnisse: Marktmeinung und -situation

### 1 Die Studienteilnehmer

Angesichts der branchenspezifischen Anforderungen an den CoA im Finanzdienstleistungsbereich haben wir unsere Erhebung auf Banken und Versicherungen – in Deutschland, den Niederlanden und Österreich – beschränkt. Die Teilnehmerstruktur setzte sich wie folgt zusammen:

Abb. 2 Teilnehmerstruktur



<sup>1</sup> Eine der teilnehmenden Versicherungsgesellschaft wurde den Banken zugeordnet, da sie einem Bankenkonzern angehört und ihr CoA somit denen der anderen teilnehmenden Banken gleicht.

### 2 Organisatorische und technische Rahmenbedingungen

Mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer sind in mehr als 25 Ländern vertreten, bis hin zu einer flächendeckenden globalen Präsenz. Im Durchschnitt werden für den Konzernabschluss mehr als 70 Meldeeinheiten in den Konsolidierungskreis einbezogen. Diese organisatorische Komplexität verdeutlicht, welchen enormen Herausforderungen die Strukturen der Banken und Versicherungen gewachsen sein müssen.

Um Rückschlüsse auf die Ausgestaltung des CoA ziehen zu können, lohnt sich die Betrachtung der IT-Systeme für das Finanz- und Rechnungswesen. Bei unserer Befragung haben wir allerdings keine Daten zu den Front-Office- und Nebenbuch-Systemen erfasst. Die Hälfte der Studienteilnehmer verfügt im Finanz- und Rechnungswesen über eine homogene Systemlandschaft. Von der anderen Hälfte haben 60% zwei IT-Systeme für die Finanzfunktion im Einsatz und 40% sogar mehr als zwei (Abbildung 3).

### Abb. 3 Finanz- und Rechnungswesensysteme im Einsatz

Mehrfachnennungen waren möglich



<sup>1</sup> Angaben nicht nach Prozent, da Mehrfachnennungen bei Konzernen mit heterogener Systemlandschaft möglich waren.

Der Standardisierungsgrad der verwendeten ERP- bzw. Finanz- und Rechnungswesensysteme wird von den befragten Unternehmen als unterschiedlich beschrieben. Mit „Standardisierungsgrad“ meinen wir hier, wie einheitlich die IT-Systeme im Aufbau und in der Verwendung der Datenstrukturen über die Konzerngesellschaften hinweg gehandhabt werden. Dieser wird zudem noch davon beeinflusst, ob die vorhandenen Systeme gleichberechtigt nebeneinander stehen oder ein System im Konzern eine Vorrangstellung einnimmt. Die Hälfte der Befragten berichteten von einer Standardisierung auf Teilkonzernebene und nur 10% von einer konzernweiten Standardisierung.

#### **Exkurs: Risikomanagement**

Die inhaltliche Nähe des Finanz- und Rechnungswesens zum Risikomanagement wird organisatorisch und in Bezug auf Datenflüsse nicht immer gespiegelt. Nur bei 20% der befragten Banken und Versicherungen werden die Offenlegungspflichten des Risikomanagements mit im Aufbau des CoA berücksichtigt, bei 50% wird ein Teil des Risikoreportings mit über die bestehende CoA-Struktur abgebildet. Immerhin 60% nutzen die Finanz- und Rechnungswesensdaten zur Abstimmung mit den Risikodaten.

### 3 Fachliche Rahmenbedingungen

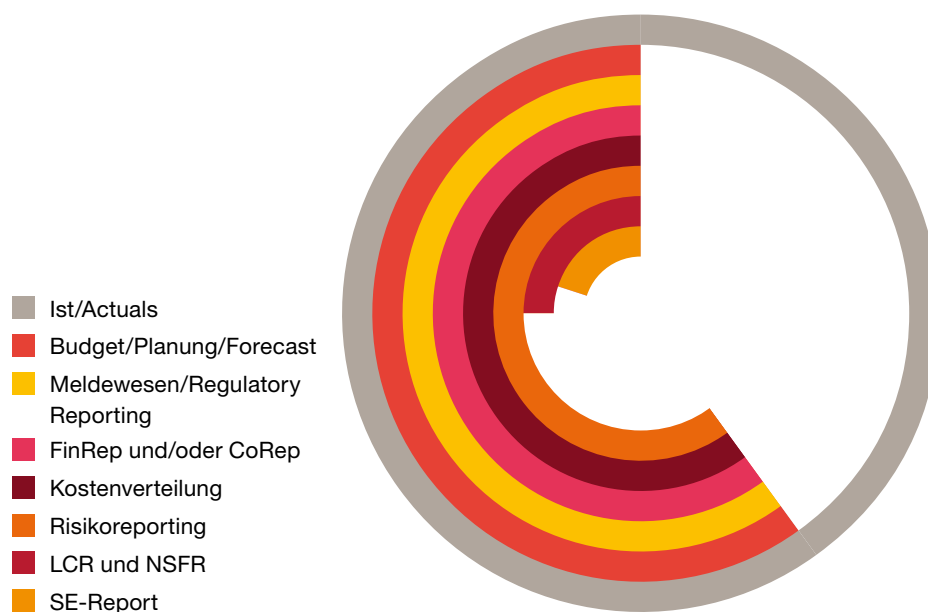
Die Struktur des CoA wird, neben anderen Faktoren, auf der fachlichen Ebene maßgeblich davon beeinflusst, welche Regelwerke mit dem CoA abgebildet werden müssen. Bei 50% der Studienteilnehmer sind die International Financial Reporting Standards (IFRS) die führenden allgemein anerkannten Grundsätze der Rechnungslegung (generally accepted accounting principles – GAAP), nach welchem der CoA strukturiert ist. Bei 30% sind keine der relevanten allgemein anerkannten Grundsätze der Rechnungslegung als führend gelistet. Die Struktur des CoA ist hier also nicht einer zwingenden Vorgabe eines GAAPs unterworfen, sondern anderen strukturellen Richtlinien.

Bei 80% der Teilnehmer werden für mehr als eine Rechnungslegungsvorschrift Daten über den CoA erfasst. Bei 50% sind es drei oder mehr Rechnungslegungsvorschriften, deren Reportinganforderungen über den CoA abgebildet werden. IFRS und/oder die lokale Rechnungslegungsvorschrift (HGB oder äquivalente Vorschriften wie die „Dutch GAAP“ oder das Unternehmensgesetzbuch) werden von 90% der befragten Unternehmen über die Datenerfassung des CoA gefüllt. Für einige der Studienteilnehmer kommen UK oder US GAAP, das Steuerrecht oder sonstige Rechnungslegungsvorschriften hinzu, die über den CoA beliefert werden. Zur transparenten Kontendifferenzierung für die unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften wird die Trennung in verschiedene Buchungskreise oder Ledger doppelt so häufig angewandt wie die Möglichkeit der numerischen Kennung.

Hinsichtlich der Anzahl der Inhalte bzw. Berichte, die auf dem CoA beruhen, ergab die Befragung eine gleichmäßige Verteilung zwischen zwei und sechs Berichtstypen, die abgebildet und mit Daten beliefert werden. Siehe dazu die Abbildung 4, in der die verschiedenen befüllten Berichtstypen näher spezifiziert werden.

**Abb. 4 Berichte, die auf den Daten des CoA beruhen**

Mehrfachnennungen waren möglich



## 4 Umfang und Aufbau des CoA

Die Bandbreite der Konten im CoA fällt bei den Banken ganz anders aus als bei den Versicherungen; um hier allzu große Verallgemeinerungen zu vermeiden, werden wir die beiden Unternehmensgruppen einzeln betrachten.

Die Studienteilnehmer aus der Versicherungsbranche haben in ihrem derzeitigen CoA eine Bandbreite von 900 bis 1.600 Konten. Bei der Frage nach der Anzahl an Konten, die sie zur effizienten und schnellen Datenerfassung und -verarbeitung am sinnvollsten ansehen, schwanken sie zwischen 650 und 1.500 Konten. Die Bandbreite der vorhandenen Konten wie auch die angestrebte Kontenzahl ist recht gering und so wird auch nur ein geringer Änderungsbedarf empfunden.

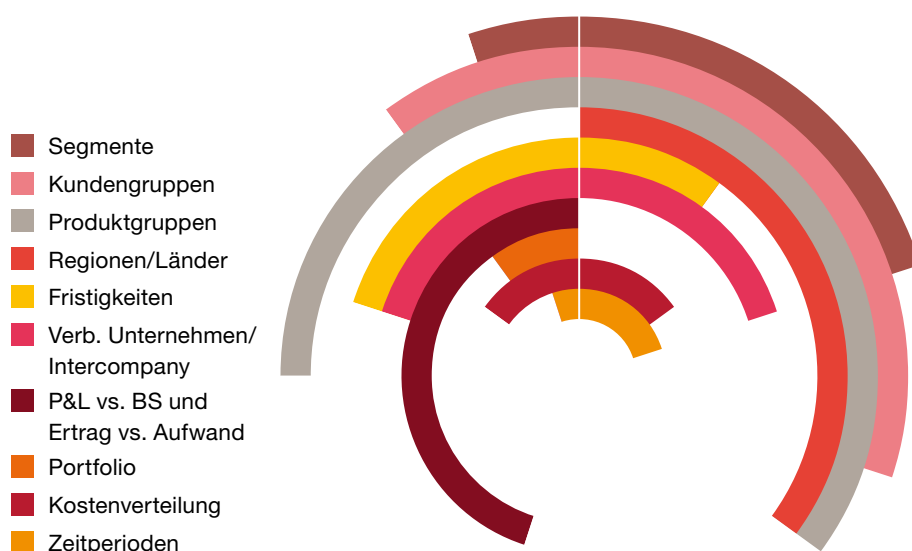
Bei den Banken weichen die Angaben zu diesen beiden abgefragten Werten viel stärker voneinander ab. Der CoA umfasst hier 500 bis 15.000 Konten, im Durchschnitt sind es etwa 4.700 Konten. (Eine ähnliche Studie<sup>1</sup> zu anderen Branchen ergab ähnlich große Bandbreiten). Die optimale Größe des CoA sehen die befragten Institute bei 400 bis 6.500 Konten bzw. im Mittel 1.800 Konten. Dies entspräche einer Senkung der durchschnittlichen Kontenzahl um circa 40%.

Der Wunsch nach einer Verschlankung des CoA ist bei den befragten Instituten jedoch unterschiedlich stark: Ein Drittel wünscht sich eine minimale Verringerung der Kontenzahl, ein Drittel hält eine Verschlankung des CoA um 20 bis 30% für erstrebenswert und ein Drittel strebt eine Kürzung der Kontenzahl bis zu 75% an.

Die folgende Grafik zeigt, für welche Elemente bzw. Informationen die Banken und Versicherungen (hier wieder zusammengenommen) die Darstellung innerhalb der Kontenlogik (linke Seite des Diagramms) oder in Form von Zusatzkontierungen (rechte Seite des Diagramms) bevorzugen:

**Abb. 5 Nutzung der Kontenlogik vs. Zusatzkontierungen**

Mehrfachnennungen waren möglich



Neben der Nutzung der Kontenlogik und Zusatzkontierungen zur Informationsverschlüsselung stellt die Erfassung der Daten nach Bewegungsart, beispielsweise für die spätere Darstellung von Spiegeln im Reporting, eine besondere Art der Kennzeichnung dar. Diese wird für die üblicherweise im Reporting abzubildenden Spiegel – wie zum Beispiel Beteiligungs-, Anlagen- und Rückstellungsspiegel – von 60 bis 70% der befragten Institute genutzt. Dieselbe Funktionalität wird von rund einem Drittel der Studienteilnehmer für die Erstellung von Risikovorsorgespiegeln verwendet. Nur etwa 10% der Befragten nutzen die Funktion für die Beschaffung weiterer Informationen, etwa zu Derivate- und Forderungssachverhalten.

<sup>1</sup> Quality at Source 2.0 – Der Kontenrahmen als Grundlage für ein effizientes Reporting vom November 2012.

Befragt nach der Homogenität des CoA über die Einzelgesellschaftsgrenzen hinweg ergibt sich folgendes Bild: Während bereits 80% der Institute über einen einheitlichen Positionsplan verfügen, haben nur 20% einen einheitlichen und übergreifenden operativen Kontenplan. Zwischenstufen – wie beispielsweise ein homogener Kontenrahmen – sind auch vertreten.

## 5 Betrieb und Pflege des CoA

Die Studienteilnehmer sind unterschiedlichster Auffassung hinsichtlich der Verantwortlichkeiten für Änderungen am CoA. Die Antworten reichen hier von den Finanzfunktionen auf unterschiedlichster Ebene bis hin zur IT-Abteilung. Auffällig ist jedoch, dass bei über 80% der Befragten in Bezug auf Anpassungen die entscheidende und die ausführende Instanz identisch sind.

Hinsichtlich der Änderungshäufigkeit lässt die Mehrheit der Befragten zwar täglich Änderungen am CoA zu (im Gegensatz zu nur monatlichen bis halbjährlichen Änderungszeitpunkten). Ebenso bei mehr als der Hälfte der Unternehmen lag die Zahl der im vergangenen Jahr vorgenommenen Änderungen bei unter 20.

Obwohl die Zahl der Anpassungen im laufenden Betrieb überwiegend gering war und die Befragten eine Umgestaltung und Standardisierung der CoA-Prozesse als beträchtliche Herausforderung wahrnehmen, erwägt die Mehrheit von ihnen in der näheren Zukunft eine größere Modifikation des CoA. Ob dabei die Homogenisierung und Anpassung der Einzelgesellschaften im Vordergrund steht oder die Vereinfachung des Reportings oder der verbesserte Gleichlauf zwischen Risiko- und Finanzfunktion, die Studienteilnehmer sehen in einem überarbeiteten CoA gleich mehrere Vorteile, wobei die Kostenreduktion für keinen der Studienteilnehmer dabei im Vordergrund steht (siehe Abbildung 7).

### Abb. 6 Herausforderungen einer Überarbeitung des CoA

Mehrfachnennungen waren möglich



---

**Abb. 7 Vorteile eines überarbeiteten CoA**

---

Mehrfachnennungen waren möglich

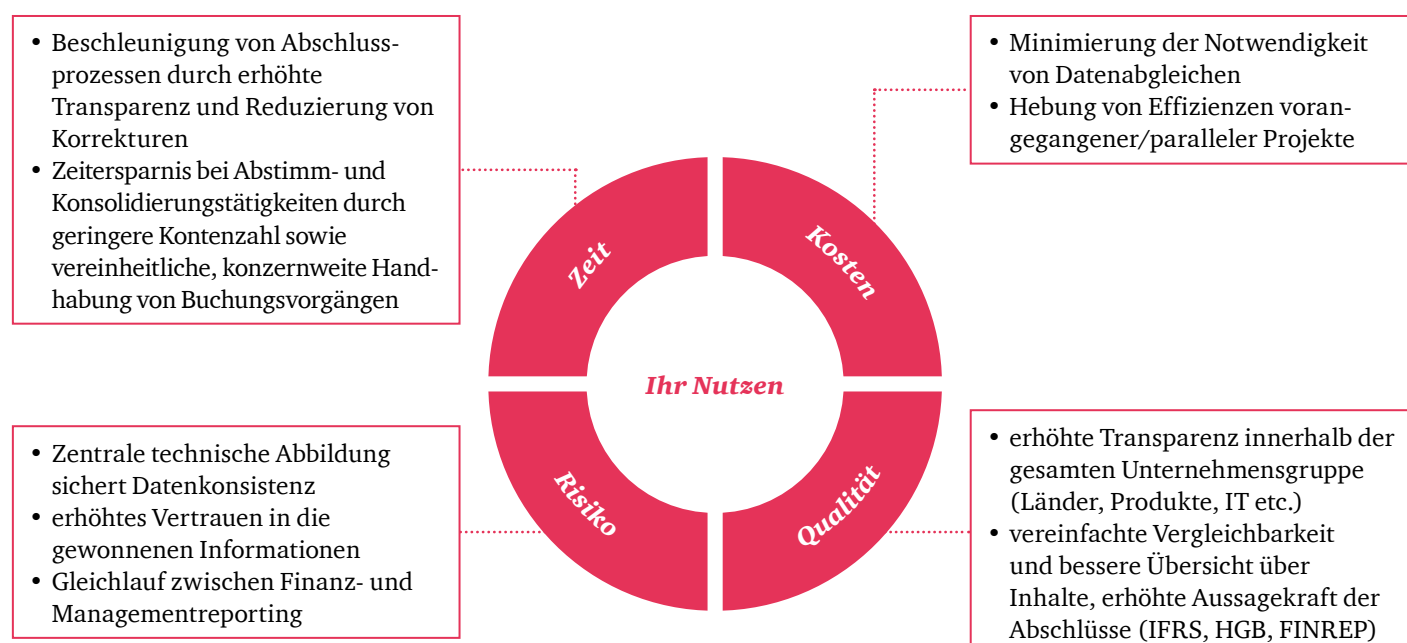
- Zeit – Beschleunigung des Konzernabschlusses
- Zeit – schnelle Änderung und erleichterte Pflege
- Qualität – Steigerung der Datenqualität
- Qualität – Komplexitätsreduktion
- Risiko und Qualität – größere Verlässlichkeit und Transparenz
- Risiko und Qualität – einheitliche Interpretation



## D Mögliche Effekte eines optimierten CoA

Aus der aktuellen Marktsituation und den Ergebnissen unserer Befragung von Banken und Versicherungen in Deutschland, den Niederlanden und Österreich lassen sich verschiedene Nutzeneffekte ableiten, die mit einer Optimierung des Chart of Account und des gesamten Pflegeprozesses erzielt werden können. In allen Bereichen sind Verbesserungen möglich; sowohl in Bezug auf die Minimierung von Kosten, Risiken und Zeitaufwand als auch in der Qualitätssteigerungen (siehe Abbildung 8).

**Abb. 8** Potenzielle Nutzeneffekte



## ***E Nachhaltiges Vorgehen bei der Optimierung des CoA***

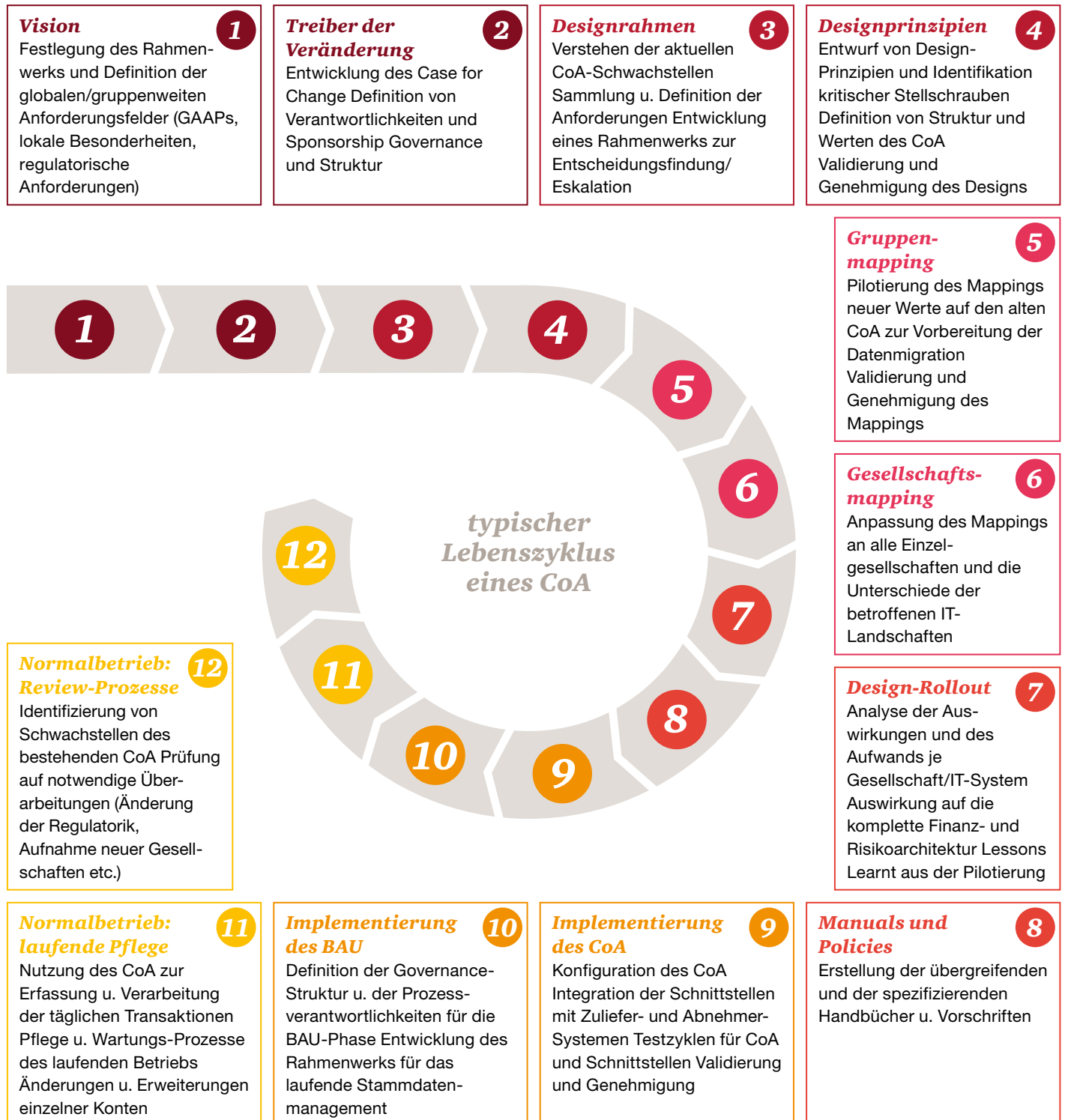
Bei einer strategischen Neuausrichtung und Überarbeitung des CoA sollte nach Projektabschluss nicht einfach zu alten Gewohnheiten zurückgekehrt werden – dann wären die positiven Effekte der Überarbeitung bald verfliegen. Aus diesem Grund sollte sich das Vorgehen am Lebenszyklus eines CoA (siehe Abbildung 9) orientieren, damit sich das Initialprojekt als Pflege- und Änderungsprozess fortführen lässt. Es handelt sich somit nicht um ein im klassischen Sinne zeitlich begrenztes Vorgehen, sondern um einen Ansatz, der eine dauerhafte Verbesserung im Umgang mit Kontenplananpassungen herbeiführt.

Bei einem nachhaltigen Projektansatz bleibt die im Initialprojekt angewandte Methodik als implementierte Struktur verankert. So kann sie in der Folge für Iterationen unterschiedlichen Umfangs weiter genutzt werden, unabhängig davon. Dies verhindert eine mit der Zeit erodierende Qualität des CoA und erhält die durch die initiale Überarbeitung erreichte Effizienzsteigerung. Die verankerte Struktur umfasst eine Pflege- und Wartungsfunktion für den Normalbetrieb (BAU = business as usual, laufender Betrieb) und ermöglicht die weitere Iteration von Designprozessen für Teile des CoA, beispielsweise bei der Integration eines neuen Unternehmensteils.

Die Ausrichtung des Projektvorgehens am natürlichen Lebenszyklus des CoA schafft Transparenz über die Abläufe, eventuelle Anpassungsnotwendigkeiten und die Durchführung weiterer Optimierungszyklen.



Abb. 9 Lebenszyklus eines CoA



## F Projektbeispiel

PwC hat bereits eine Reihe von Banken und Versicherungen bei der Optimierung ihres CoA begleitet. Im folgenden Projektbeispiel haben wir für eine international tätige Bank einen neuen Kontenplan erstellt, der in der Buchhaltung, beim Jahresabschluss und bei der Erstellung der meisten regulatorischen Berichte zur Anwendung kommen sollte. Das Projekt wurde in enger Zusammenarbeit mit der Bank ausgeführt, um unsere Arbeit bis ins Detail auf die Bedürfnisse unseres Kunden abzustimmen.

### Planungsvorbereitung

In einem ersten Schritt wurde die Vision für den neuen CoA definiert; es wurden gemeinsam mit dem Kunden Ziele, Umfang und Vorbedingungen bestimmt. Im Anschluss daran wurden die Gestaltungsprinzipien für den Aufbau und die Funktion des CoA-Modells aus der Vision hergeleitet – unterteilt in drei Bereiche:

- **Berichterstattung:**
  - Festlegung der internen und externen Anforderungen
  - Bestimmung des CoA-Verantwortlichen
  - Definition des CoA-Anwendungsbereichs
- **Struktur:**
  - Der neue CoA wird Sachkonten und Dimensionen enthalten.
  - Der neue CoA wird im Idealfall auf existierenden Strukturen, Stammdaten und Definitionen aufbauen.
  - Im neuen CoA werden lediglich Kontendetails und nicht funktionale und organisatorische Details abgebildet.
- **Aufbau:**
  - Sprache
  - Systemabhängigkeiten
  - Nummerierung der Konten

Schließlich wurde ein Entscheidungsbaum, der die neuen Anforderungen abbildete, erstellt, um die Diskussion und Entscheidung über mögliche Inhalte und Formate (Sachkonten und Dimensionen) des neuen CoA zu vereinfachen.

### Design

Nach der Vorbereitungsphase wurden für die Designphase weitere notwendige Informationen zusammengetragen und analysiert. Für jedes Konto wurden dazu die folgenden Informationen dokumentiert:

- relevante Konten pro Berichterstattungsbereich
- Reportinganforderungen je Bericht
- relevante Regulatorik
- zusätzlich notwendige Dimensionen pro Berichterstattungsbereich

Bei der Erstellung eines neuen Kontenplans liegt die Schwierigkeit darin, dass alle relevanten Informationen auch wirklich berücksichtigt werden. Deshalb ist ein strukturiertes Vorgehen unabdingbar, will man ein vollständiges und akzeptables Ergebnis erzielen. Wir sind in folgenden Schritten vorgegangen:

1. Alle externen Berichte und Templates wurden eingesammelt.
2. Alle zwingend erforderlichen Berichte des aktuell bestehenden Reporting bzw. des künftig geforderten Reporting wurden analysiert.

3. Zu Beginn des Projekts wurde ein klarer Auftrag formuliert und Sponsorship und Verantwortlichkeiten festgelegt.
4. Es wurden die Anforderungen weiterer (interner, nicht zwingend erforderlicher) Berichte berücksichtigt.
5. Die Anforderungen wurden in Sachkonten und Dimensionen übersetzt.
6. Zu bestimmten Fragen wurden entsprechende Spezialisten konsultiert.
7. Es wurde eine erste Plausibilitätsprüfung der Sachkonten und Dimensionen durchgeführt.

Für die Erstellung des neuen CoA wurde ein interaktiver Ansatz gewählt, um alle Fachbereiche, Spezialisten und Stakeholder angemessen zu berücksichtigen.

### **Ergebnisse**

- verbesserte Kontenabstimmung:
  - Die Einführung eines CoA schafft eine einheitliche Sprache für die verschiedenen Berichte und ermöglicht so eine verbesserte und beschleunigte Kontenabstimmung.
  - Der CoA sorgt in den verschiedenen Berichten für ein besseres Verständnis der hinterlegten Daten.
  - Durch die gemeinsame Sprache des CoA erhöht sich das Vertrauen in die Vollständigkeit und Konsistenz der Daten.
- verbesserte Qualität:
  - Es werden standardisierte Datendefinitionen verwendet.
  - Die Qualität und Transparenz der Daten wird erhöht.
  - Der neue CoA bietet Flexibilität, um Änderungen schnell umsetzen zu können.
  - Für die Implementierung von Veränderungen gibt es eine einheitliche Governance.
- verbesserte Prozesse und Systeme:
  - Der CoA erleichtert die Optimierung von Berichtsprozessen zwischen Tochtergesellschaften und Muttergesellschaft.
  - Der CoA erleichtert die Optimierung der Systemlandschaft.

### **Erfolgsfaktoren**

- klare Ziele und Anforderungen
- gute und gezielte Koordination der Stakeholder
- gewissenhafte Projektvorbereitung
- umfassende Kenntnis aller relevanten Informationen

### **Und wie kann PwC Sie unterstützen?**

PwC steht Ihnen bei Ihrem CoA-Projekt gern mit folgenden Leistungen zur Seite:

- Aufstellung aller Anforderungen
- Bestimmung der CoA-Struktur und -Werte
- Erstellung des CoA-Kontrollregelwerk
- Erstellung des Regelwerks für laufende Änderungen
- Migration des bestehenden CoA
- technische Abbildung des CoA im ERP
- Einrichtung der Berechtigungen und der zentralen Steuerung
- Validierung und Prüfung des CoA
- Abgleich zwischen GL- und SL-Daten

---

## **G Fazit**

Die Auswertung unserer Befragung verdeutlicht den enormen Bedarf an Veränderung im Themenfeld des Chart of Account. Die bestehenden Prozesse sind nicht ausreichend, um den Investitionsstau zu lösen und eine dauerhafte Verbesserung in der Anpassung und Pflege des CoA herbeizuführen.

Die Investition in eine grundlegende Veränderung eröffnet den Banken und Versicherungen einen Handlungsspielraum, in dem sie die Nutzenpotenziale laufender und anstehender Projekte – von regulatorischer bis IT-Architektur Anpassung – voll auszuschöpfen können. Daher ist es unseres Erachtens sinnvoll, trotz des aktuell hohen Drucks auf Ressourcen, ein CoA-Projekt in die kurzfristige Planung aufzunehmen.

Das Projektvorgehen sollte so ausgelegt sein, dass es die unternehmensspezifischen Herausforderungen vorausschauend berücksichtigt, die Finanzfunktion unterstützt und die Prozesse rund um den CoA optimiert. Es sollte auf den normalen Geschäftsbetrieb übertragbar sein, um in allen Bereichen Nutzengewinne hinsichtlich Zeit, Qualität, Kosten und Risikomanagement zu generieren.

Einen universellen CoA für die gesamte Unternehmensgruppe zu schaffen, der allen Ansprüchen genügt und gleichzeitig eine einfache und direkte Sicht auf das Unternehmen erlaubt, ist keine leichte Aufgabe. Und doch ist es ein lohnenswertes Unterfangen, sich dieses zentralen Themas anzunehmen und eine Neuausrichtung der Prozesse rund um den CoA voranzutreiben – anstatt bei der nächsten Notwendigkeit wieder nur inkrementelle Veränderungen vorzunehmen.

---

## *Ihre Ansprechpartner*

### Deutschland

#### **Ralf Jaspert**

FS Consulting Finance  
(Banking & Capital Markets)  
Tel.: +49 40 6378-1807  
ralf.jaspert@de.pwc.com

#### **Sarah S. Stuhr**

FS Consulting Finance  
(Banking & Capital Markets)  
Tel.: +49 211 981-2793  
sarah.susan.stuhr@de.pwc.com

#### **Dr. Sami Khiari**

FS Consulting Finance  
(Insurance)  
Tel.: +49 30 2636-1453  
Mobiltel.: +49 160 90183244  
sami.khiari@de.pwc.com

### Niederlande

#### **Jim van Hees**

FS Consulting Finance  
Tel.: +31 88 79275-26  
jim.van.hees@nl.pwc.com

### Österreich

#### **Wolfgang Gebhart**

FS Consulting Finance  
Tel.: +43 1 501 88-1185  
wolfgang.gebhart@at.pwc.com

### **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,55 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

