

## Fast-Close-Einführung in einem internationalen Konzern

Fortis beschleunigt die konzernweiten Abschluss- und Berichtsprozesse

Mit einer Marktkapitalisierung von 35 Milliarden Euro gehört die belgisch-niederländische Unternehmensgruppe Fortis S.A. zu den 20 größten Anbietern von Finanzdienstleistungen in Europa. Mit Tochterunternehmen in 50 Ländern ist sie sowohl im Handels- und Geschäftsbanking als auch im Privat- und Retailbanking aktiv. Die Absicherungssparte umfasst Lebens-, Kranken-, Unfall- und Sachversicherungen sowie Modelle betrieblicher sozialer Sicherung. Der in Finanzkreisen gern verwendete Beiname „Muscles from Brussels“ spielt auf die starke Stellung der Gruppe speziell in den Banken- und Versicherungsmärkten der Benelux-Länder an. Allerdings gehörte der Brüsseler Konzern bislang zur Gruppe der so genannten „Late Publishers“. Vom Ende des Bilanzierungszeitraums bis zum Erscheinen der Finanzberichte vergingen 36 Tage. Das Benchmark in der Finanzdienstleistungsbranche setzt ein direkter Mitbewerber, der das Reporting in 18 Tagen bewältigt.

Um auch in dieser Disziplin selbst in die Spitzengruppe vorzustoßen, startete die Fortis-Gruppe im September 2005 ein Projekt mit der Zielvorgabe, die Produktion der Finanzberichte und des Management Reportings substanziell zu beschleunigen. Gleichzeitig sollen die Qualität der Daten und der Informationsgehalt der Berichte optimiert werden. Dabei entschied man sich für eine Zusammenarbeit mit der ifb group. Ausschlaggebend bei der Auswahl des Partners für das globale Programm war die umfangreiche Erfahrung der Consultants im Financial Management aus vergleichbaren Fast-Close-Projekten in anderen Großkonzernen.

### *Doppelstrategie in Konzerngesellschaften und Zentrale*

Das Programm basiert auf einem dezentralen Ansatz, mit dem der Größe und der differenzierten Struktur des Konzerns Rechnung getragen wird: Die ein-

	2005	2004
Income (EUR million)	90,419	71,927
Net profit (EUR million)	3,941	2,995
Earnings per share (EUR)	3.07	2.35
Return on equity (%)	23.0	21.6
Cost / income ratio (% , Banking)	62.3	69.5
Combined ratio (% , Insurance)	96.0	99.3

	31.12.2005	31.12.2004
Shareholders' equity (EUR billion)	18,9	15,3
Tier 1 capital ratio (%)	7.4	8.3
Assets under management (EUR billion)	383.2	307
Market capitalisation (EUR billion)	35	26.5
Headcount /FTEs	57,088 / 54,245	50,846 / 48,259



zelen meldepflichtigen Konzerneinheiten der Fortis-Gruppe sind grundsätzlich selbst dafür verantwortlich, dass die Ziele des Fast-Close-Projekts in ihrem Bereich verwirklicht werden. Die Projektgruppe auf Ebene der Konzernzentrale beschränkt sich darauf, die Verantwortlichen in den Meldeeinheiten zu coachen und ein umfassendes Monitoring der erzielten Ergebnisse durchzuführen. Im zentralen Konzern-Rechnungswesen wird dagegen ein Re-Engineering des gesamten Konsolidierungs- und Reportingprozesses durchgeführt, um eine differenzierte Gesamtsicht der Fortis-Gruppe zu ermöglichen und den Zeitbedarf für das Bereitstellen der Reports nachhaltig zu senken. Sowohl in den meldepflichtigen Einheiten als auch in der Konzernzentrale wurde das Fast-Close-Projekt in zwei Abläufe gegliedert. Ein kurzfristiger Prozess zielte darauf ab, schnell verfügbare Verbesserungspotenziale zu identifizieren, entsprechende Prozesse zu definieren und einzuführen sowie Datenqualität und Termintreue zu stabilisieren („Quick Wins“). Zugleich bietet dieses Vorprojekt über vier Quartale den beteiligten Einheiten die Chance, bereits Erfahrungen für das parallel gestartete langfristige Fast-Close-Projekt zu sammeln, das die Finanzberichterstattung des Konzerns nachhaltig beschleunigen soll.

## Banking

### *Systematische Steigerung von Datenqualität und Abschlussgeschwindigkeit*

Für das kurzfristige wie für das langfristige Fast-Close-Projekt gilt die gleiche Aufgabenverteilung: Die Konzerngesellschaften entwickeln in On-Site-Workshops geeignete Prozesse, um ihre Berichtsdaten auf dem vorgegebenen Qualitätsniveau termingerecht liefern zu können und belegen die erzielten Ergebnisse gegenüber der Zentrale. Um das wechselseitige Verständnis der Berichtsdaten und -prozesse in der Konzernzentrale und den internationalen Unternehmen der Gruppe zu optimieren und die Grundlagen des Intercompany Accounting zu harmonisieren, wurden eigene Programme aufgesetzt. Die Fast-Close-Projektgruppe übernimmt die Neugestaltung der zentralen Vorgaben und Abschlussprozesse. Sie entwickelt und implementiert Scoring-Modelle, um Qualität und Termintreue der Datenlieferungen der Meldeeinheiten zu überwachen. Ein effektives Scoring ist für den Erfolg des dezentralen Vorgehensmodells unverzichtbar. Aus identifizierten Defiziten werden Key Performance Indicators abgeleitet, anhand derer sich die Leistung aller Beteiligten im Rahmen der Abschluss-, Konsolidierungs- und Berichtsprozesse messen und visualisieren lässt. Dies ermöglicht die kontinuierliche Verbesserung von Datenqualität und Abschlussgeschwindigkeit. Die Zusammenarbeit aller beteiligten Einheiten wird durch Service Level Agreements formalisiert. Meldewesen, externes Reporting, zentrale Datenhaltung und Konzernbuchhaltung erhalten als Ergebnis des Fast-Close-Projekts ein klar definiertes Regelwerk für ihre Zusammenarbeit bei der Berichterstattung. Das Ergebnis ist ein Abschlussprozess, der sowohl in der Qualität als auch in der Zeiteffizienz den Prozessen der industriellen Güterproduktion vergleichbar ist.

