

Jens Benecke, DZ BANK AG
Achim Schmitt, ifb group

Erfolgreiche Projektstrategie bei anspruchsvoller Ausgangslage

Die DZ BANK AG setzte bei der IFRS-Einführung auf eine Kombination verschiedener Ansätze zur erfolgreichen Projektdurchführung

Für den DZ BANK-Konzern als Emittent von Fremdkapitaltiteln wird die Bilanzierung nach internationalen Berichtsstandards im Jahr 2007 zur Pflicht. Als Zulieferer IFRS-konformer Ergebnisdaten sind davon auch die Konzerngesellschaften bzw. Teilkonzerne mit eigenem IFRS-Abschluss betroffen. Die DZ BANK AG fungiert als Zentralbank für rund 1.100 Kreditgenossenschaften in Deutschland und agiert als Geschäftsbank mit internationaler, insbesondere europäischer Ausrichtung. Das Institut stellt Produkte und Dienstleistungen für das Geschäft der Volksbanken und Raiffeisenbanken im Geschäft mit Firmen- und Privatkunden bereit. Auch der Liquiditätsausgleich zwischen den Genossenschaftsbanken und die Refinanzierung gehören zu ihren Aufgaben.

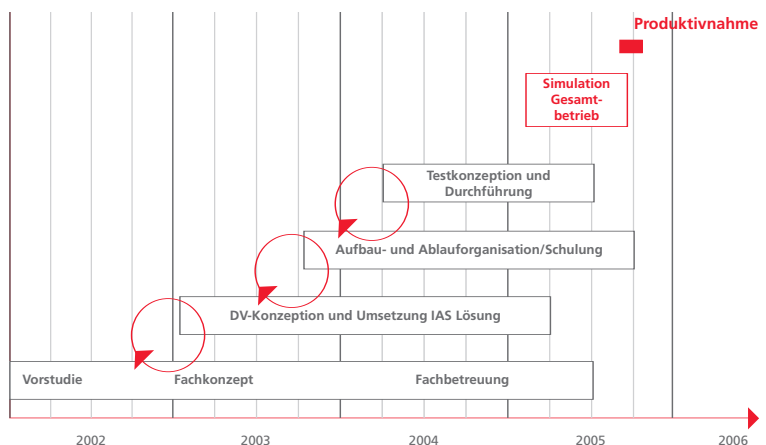
Wir sind stolz, dass wir die IAS-Solution seit Jahresbeginn kontinuierlich im Tagesbetrieb führen. Wir haben damit eine gesicherte Grundlage zur Erfüllung aller heutigen und zukünftigen IFRS-Anforderungen.

*Jürgen Haußmann
Bereichsleiter Rechnungswesen
DZ BANK AG*

Die IFRS stellten in mehrerer Hinsicht hohe Anforderungen an die fünftgrößte deutsche Bank: Da sie die HGB-Rechnungslegung auf Einzelabschlussebene nicht ersetzen, müssen künftig zwei fundamental unterschiedliche Bilanzierungssysteme unterhalten werden. Die DZ BANK AG entschied sich, die Einflüsse der IFRS auf die operativen Steuerungsprozesse und die Geschäftspolitik so gering wie möglich zu halten. Um diese Strategie umzusetzen, wurden zwei Projekte mit jeweiligen Teilprojekten aufgesetzt. Im Rahmen der Projektarbeit war eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Rechnungswesen und der IT erforderlich. Darüber hinaus wurden weitere Bereiche, wie z. B. das Controlling und der Handel, über Gremien und durch Mitarbeit im Projekt frühzeitig an der Gestaltung der IFRS-Lösung beteiligt. Dieses Vorgehen förderte die Akzeptanz des Projekts und den bereichsübergreifenden Know-how-Transfer.

Anspruchsvolle Projektstrategie

Bedingt durch die umfangreiche Produktpalette der DZ BANK AG musste die IFRS-Lösung ein großes Spektrum einfacher wie komplexer Finanzinstrumen-



Projektvorgehen in Produktgruppen (revolvierend, parallel)



te abdecken. Zugleich galt es, eine Kapazität für die Massenverarbeitung von Geschäften auf Einzelbasis bereit zu stellen, die dem Geschäftsvolumen der Bank entspricht. Die DZ BANK AG traf die Entscheidung, zusammen mit weiteren Banken im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft mit der SAP die IAS Solution zu entwickeln. Inhaltliche Unsicherheiten für das Projekt ergaben sich aus der fortdauernden Arbeit des IASB an den Bilanzierungsvorschriften. Entscheidungen des Gremiums, etwa zu Ansatz und Bewertung von Finanzinstrumenten, mussten im Verlauf des Projekts fachlich und umsetzungsseitig integriert werden. Zugleich galt es, den rechtlich vorgegebenen Zeitrahmen einzuhalten. Diese Bedingungen veranlassten das Projektteam, die Fachkonzeption, deren Umsetzung und die Prozesse für die IFRS-Rechnungslegung nicht nacheinander, sondern mit Zeitversatz parallel zu erarbeiten. Das Risiko, Lösungen nach dem Bekanntwerden spezifischer IASB-Entscheidungen gegebenenfalls korrigieren zu müssen, wurde angesichts der Chancen in Kauf genommen. Diese Projektstrategie machte es unumgänglich, die Teilprojekte noch intensiver abzustimmen, schuf dadurch aber wichtige Chancen: Neben der Entwicklung wurde bereits zu einem frühen Zeitpunkt eine Stabilisierung der Solution durch die Qualitätssicherung großer Funktionszusammenhänge erreicht. Konzeptioneller Anpassungsbedarf konnte in verschiedenen Testphasen identifiziert und abgearbeitet werden. Eine „projektbegleitende“ Prüfung bot die Möglichkeit, während der gesamten Parallelbetriebsphase Prüfer in die Vorbereitungen auf den produktiven Einsatz des Systems einzubinden.

Banking

Umfassender Know-how-Transfer

Simulationen des produktiven Betriebs in umfangreichen Gesamtbetriebstests dienten der Erprobung und Weiterentwicklung der neu definierten Prozesse. Während der Testphase wurde das Projektteam schrittweise erweitert. So konnten nicht nur die originären Testziele erreicht werden, es gelang auch, das Grundlagenwissen auf eine große Gruppe von Mitarbeitern zu übertragen. Der Know-how-Transfer schloss die Verarbeitungslogik, die Prinzipien der IFRS-Bilanzierung und die Wirkungsweise diverser Bilanzierungsinstrumente ein. Die Know-how-Träger kamen anschließend als Multiplikatoren bei der Vorbereitung der Anwender auf die neuen Anforderungen zum Einsatz. Nach vier Jahren Projektlaufzeit wurde die IFRS-Lösung am 30.09.2005 produktiv gesetzt. Dieser Zeitpunkt ermöglichte eine Entkopplung von dem Zeitpunkt der IFRS-Eröffnungsbilanz per 01.01.2006.

Per 01.01.2006 erstellte die DZ BANK AG die Eröffnungsbilanz nach den fachlichen Anforderungen aus IFRS 1. Eine entscheidende Voraussetzung für das fachlich wie funktional überzeugende Ergebnis war die diversifizierte Projektstrategie: Abhängige Projektphasen wurden parallel bearbeitet, Mitarbeiter der Fachbereiche und der IT waren intensiv einbezogen und das System wurde zur umfassenden Erprobung vorzeitig produktiv gesetzt. Auf dieser Basis gelang es, die komplexe Ausgangssituation erfolgreich zu meistern.

