



Fachtagung Dienstleistungsmanagement

Prozessoptimierung im Finanz- und Rechnungswesen

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest •
Budapest • Dubai • Düsseldorf • Frankfurt •
Munich • Stuttgart • Vienna • Zurich

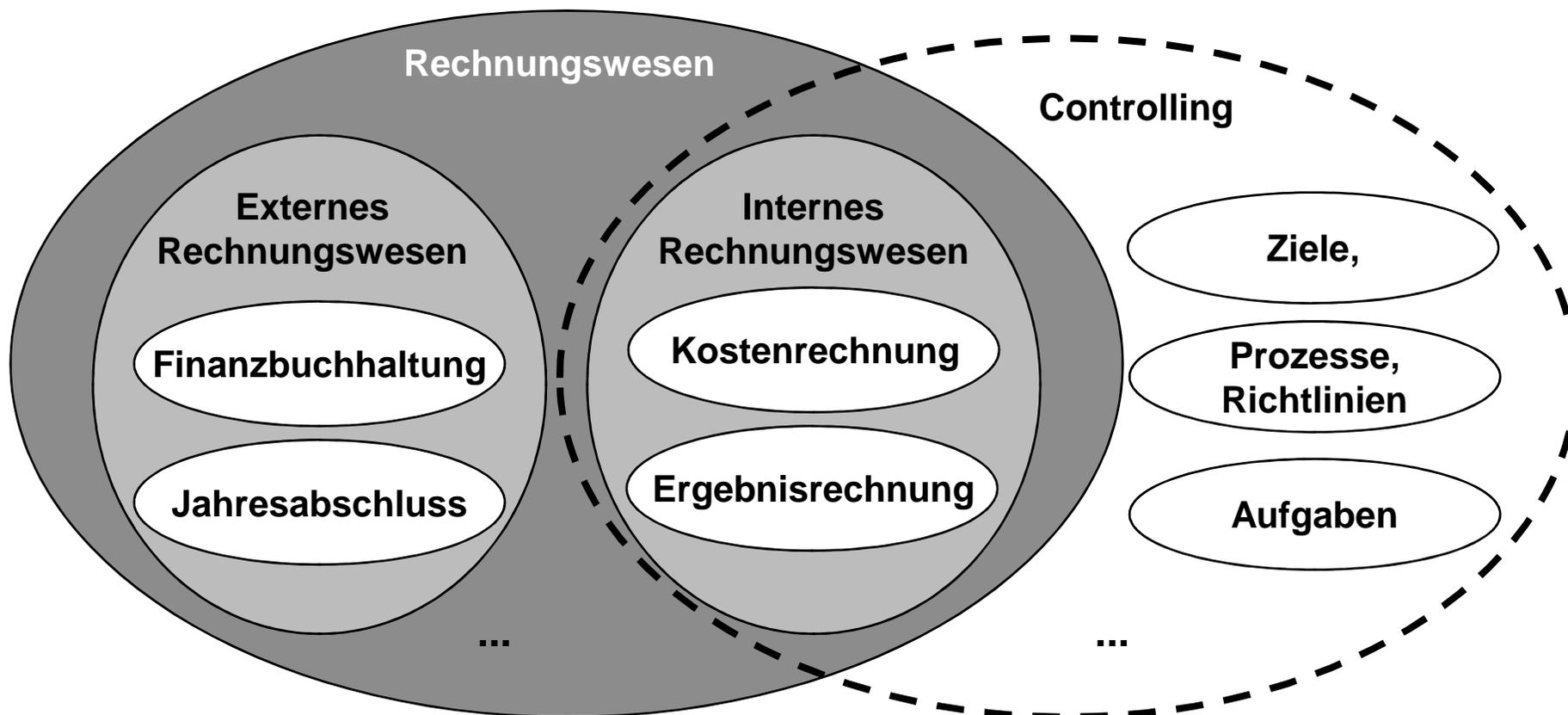
www.horvath-partners.com

Martin Römer

Reutlingen, 20. Oktober 2009

© Horváth & Partner GmbH

Begriffsklärung



■ Herausforderungen im Finanz- und Rechnungswesen

- Prozessoptimierung – Einordnung des Begriffs
- Identifikation von Ansatzpunkten für die Optimierung
- Vorgehen bei der Prozessoptimierung
- Stellhebel zur Optimierung am Beispiel ausgewählter Prozesse

Die kaufmännische Leitung ist gefordert, die Effizienz und Effektivität ihres Verantwortungsbereichs zu erhöhen

Die Herausforderungen

Kostendruck

- Sinkende Margen
- Steigende Personalkosten
- Stärkere Notwendigkeit der Variabilisierung bisher fixer Kostenstrukturen

Qualitätsdruck

- Sicherheit + Zuverlässigkeit von Informationen
- Anforderungen der Kostenträger
- Wertbeitrag von Informationen

Zeitdruck

- Schnelleres, aber zuverlässiges Reporting
- Flexible Ad hoc Analysen
- Verkürzung der Planungs-/Forecastzyklen als Reaktion auf die Umfeldynamik

Das Ziel

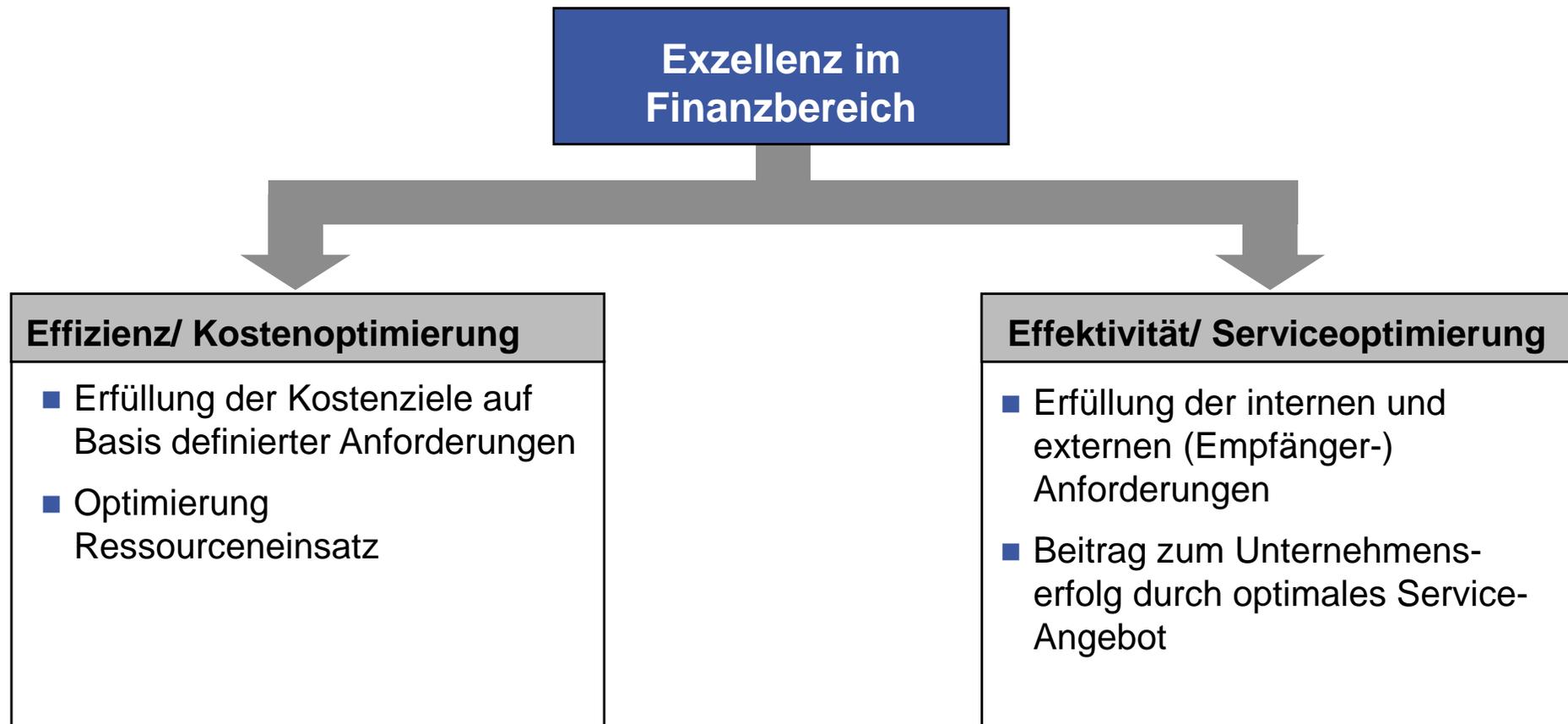
Exzellenz im Finanzwesen

- Hohe Effizienz des gesamten Finanzbereichs, die anspruchsvollen Benchmark-Vergleichen standhält
- Best Practice Finanz-, Rechnungswesen- und Controllingprozesse
- Beratung und Entscheidungsunterstützung für das Management mit zukunftsorientierten Informationen, die schnell und zeitnah zur Verfügung stehen
- Zeitgemäße Tools und Methoden mit einer hohen Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens

Die Sicht des kaufmännischen Leiters



Vereinfacht dargestellt gehen die Lösungen zur Optimierung in zwei Stoßrichtungen

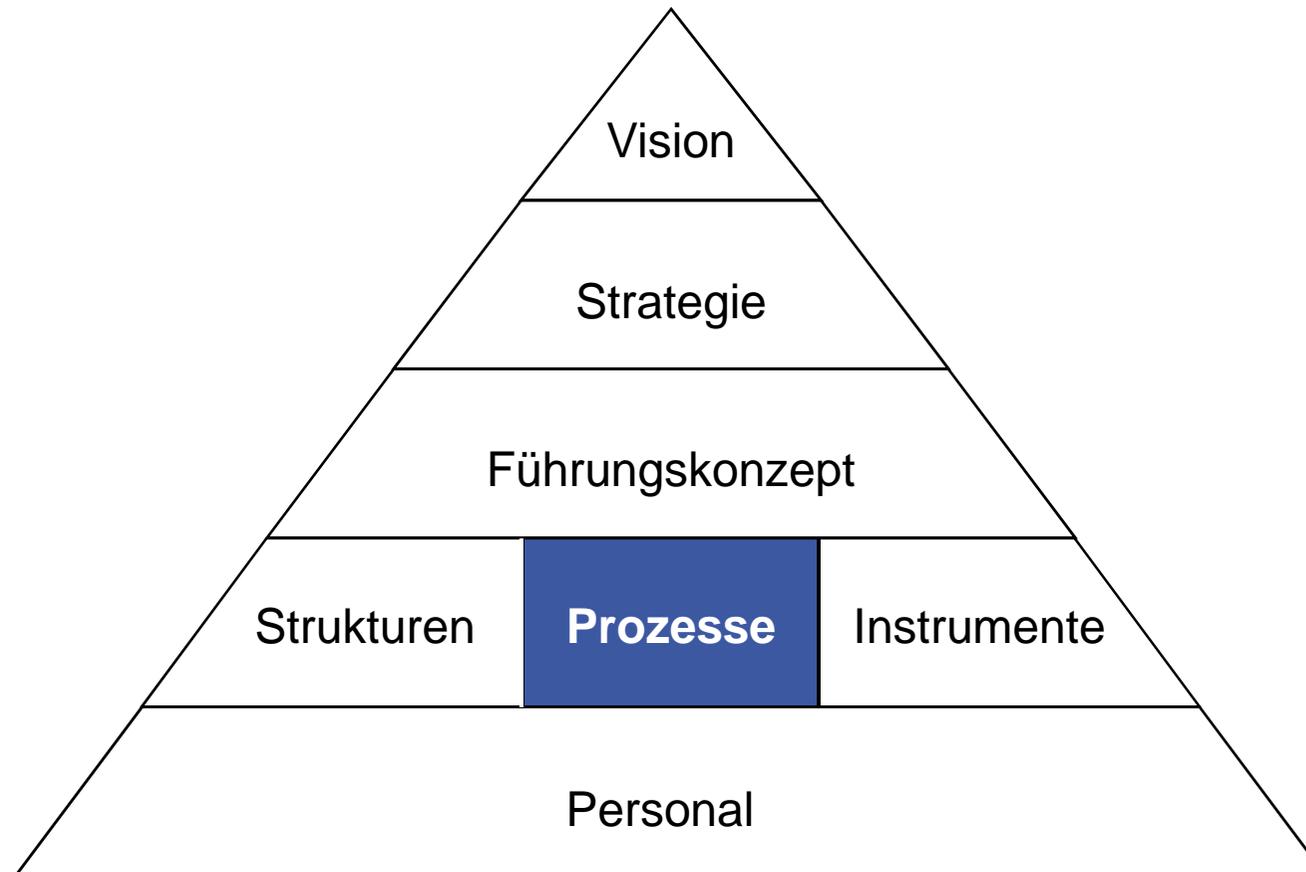


-
- Herausforderungen im Finanz- und Rechnungswesen

- **Prozessoptimierung – Einordnung des Begriffs**

- Identifikation von Ansatzpunkten für die Optimierung
- Vorgehen bei der Prozessoptimierung
- Stellhebel zur Optimierung am Beispiel ausgewählter Prozesse

Prozesse sind ein wesentlicher Baustein bei der Steuerung von Organisationen



Unterschiede zwischen einem klassischen Prozessoptimierungs- und einem Restrukturierungsprojekt

Klassisches „Prozessoptimierungsprojekt“

Bottom-up-Analyse als Ausgangspunkt

Zeitintensive Detailanalysen

In der Regel partizipatives Vorgehen:

- Prozessoptimierungsteams mit breiter Partizipation der Mitarbeiter
- Viele Workshops für Diskussionen

**Inkrementaler Ansatz zur Ergebnis-
optimierung und Organisationsentwicklung**

Restrukturierungsprojekt

Top-Down-Zielvorgabe als Ausgangspunkt

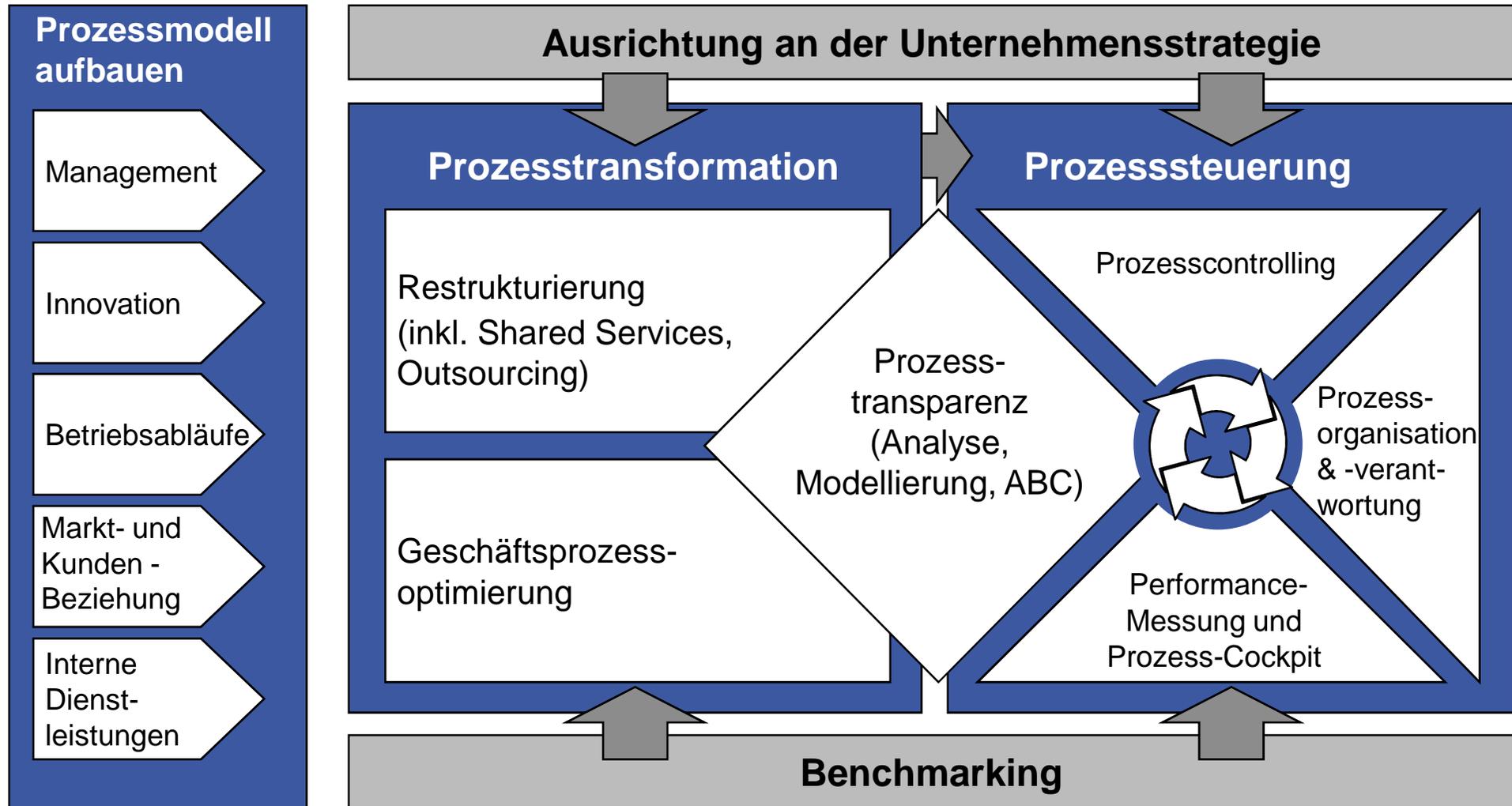
Kennzahlenanalysen innerhalb sehr kurzer Zeit (80:20-Regel)

In der Regel Top-Down-Vorgehen:

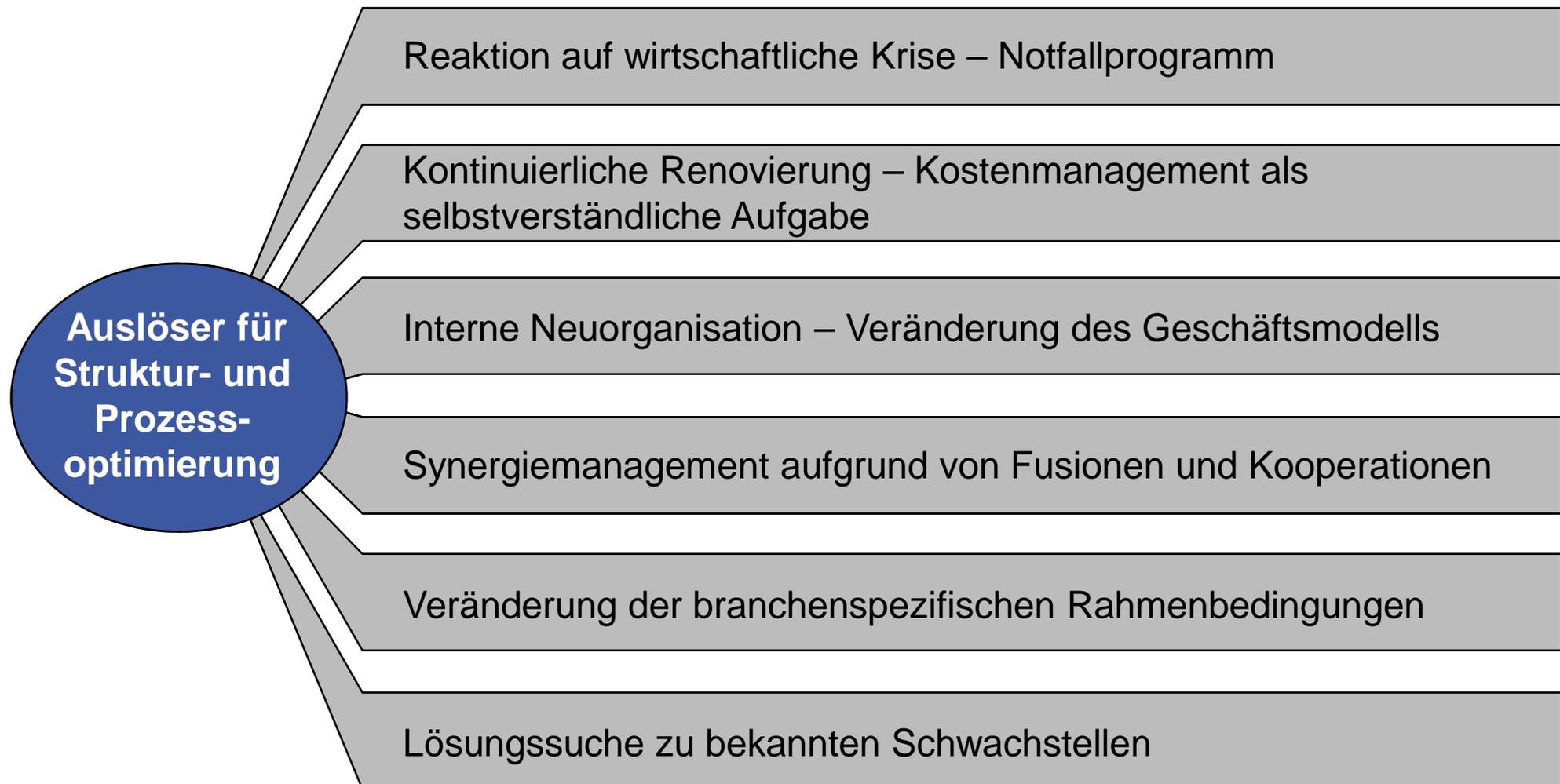
- Kleine Experten-/Beraterteams für Top-Down-Potenzialschätzung
- Detaillierung/Konkretisierung des Abbauziels mit dem Management operativer Einheiten

**Radikaler Ansatz zur
sofortigen Existenzsicherung**

Der Horváth & Partners Prozessmanagement Ansatz



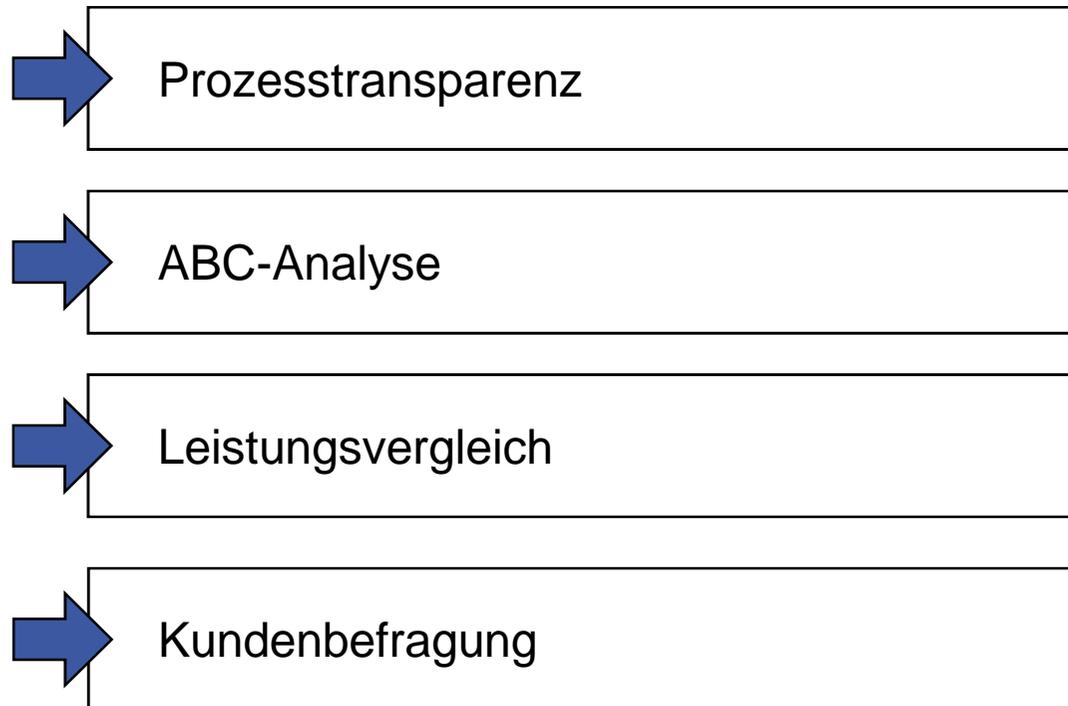
Für Struktur- und Prozessoptimierungen gibt es verschiedene Auslöser



- Herausforderungen im Finanz- und Rechnungswesen
- Prozessoptimierung – Einordnung des Begriffs
- **Identifikation von Ansatzpunkten für die Optimierung**
- Vorgehen bei der Prozessoptimierung
- Stellhebel zur Optimierung am Beispiel ausgewählter Prozesse

Der Einsatz unterschiedlicher Methoden erleichtert die Potenzialerkennung

Methoden für die Auswahl zu optimierender Prozesse



Folgende Fragen sind zu beantworten

Wissen Sie, ...

**was einzelne Prozesse bzw.
Leistungen kosten?**

Prozesskostensatz
je Leistung

**ob die Organisationseinheit in
diesem Teilprozess effizient arbeitet?**

Vergleich der Prozess-
kostensätze je Leistung

**wer an der Leistungserstellung
beteiligt ist und wie viele
Schnittstellen damit verbunden sind**

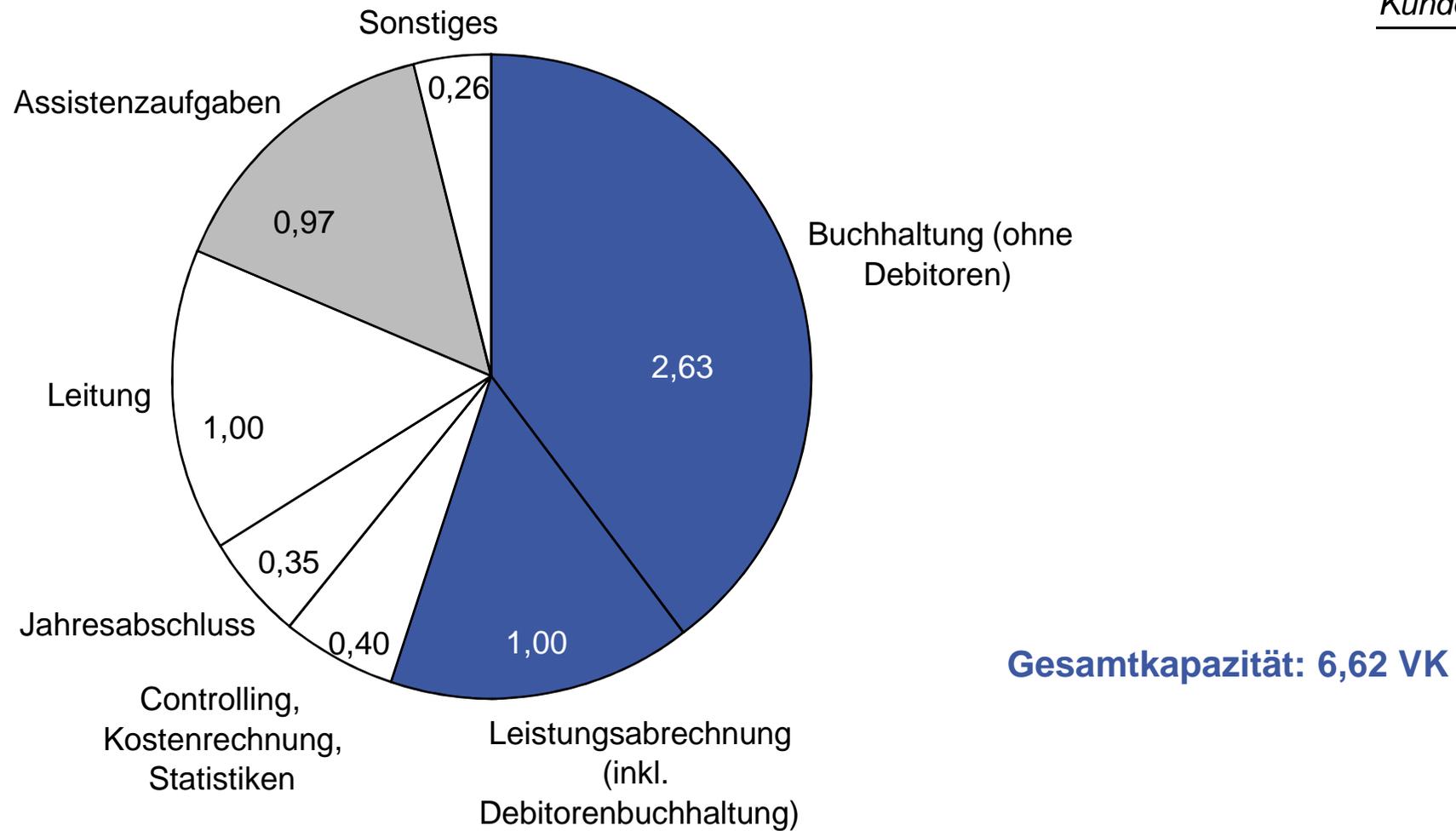
Verteilung der Prozesskosten
nach beteiligten Kostenstellen

**wie hoch der Anteil externer Kosten
unterschiedlicher Lieferanten an
den Prozesskosten einer Leistung ist?**

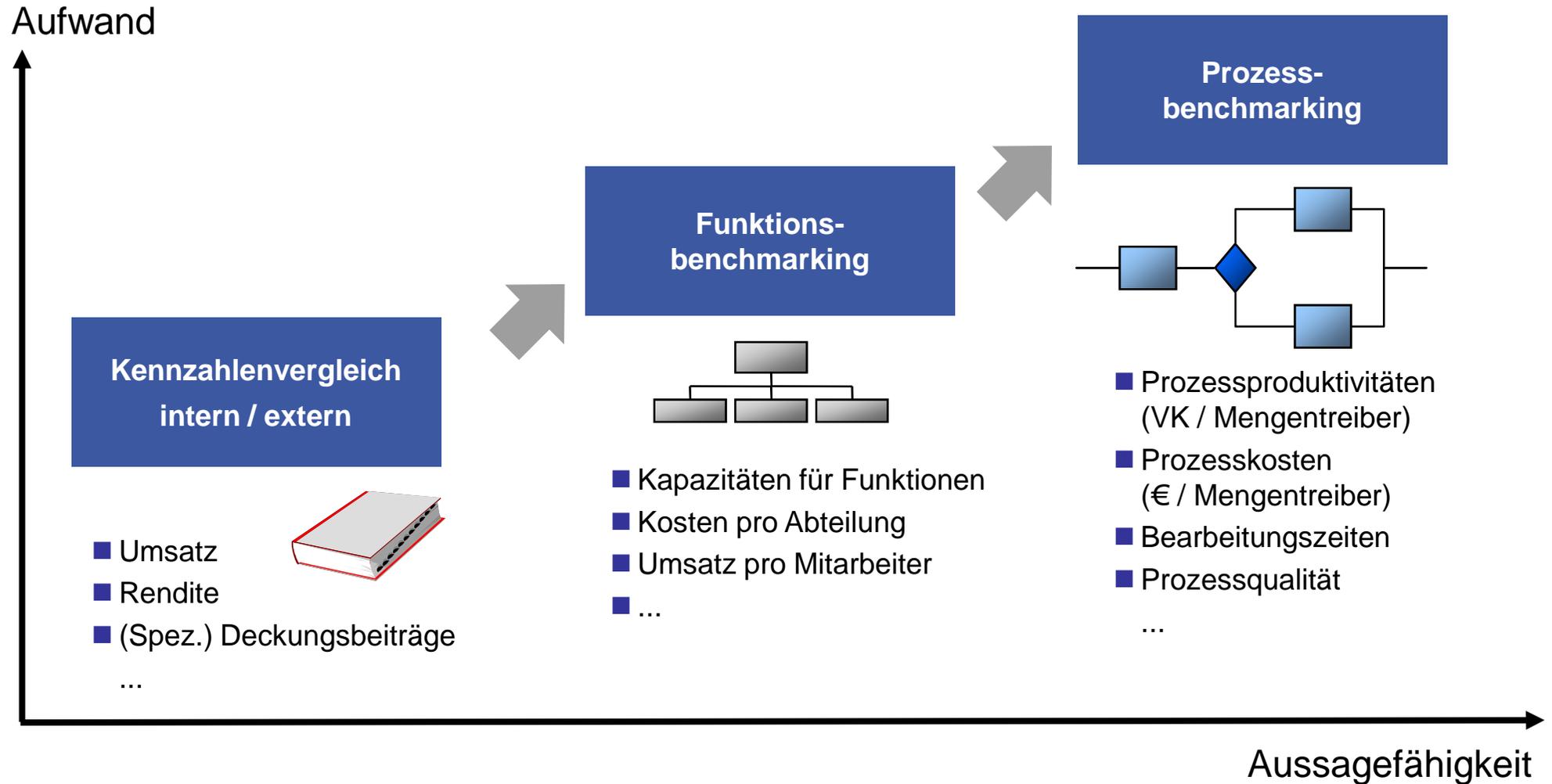
Analyse der Beeinflussbarkeit
der Prozesskosten

ABC Analyse: Optimierung sollte bei den kapazitätsintensiven Prozessen beginnen

Kundenbeispiel



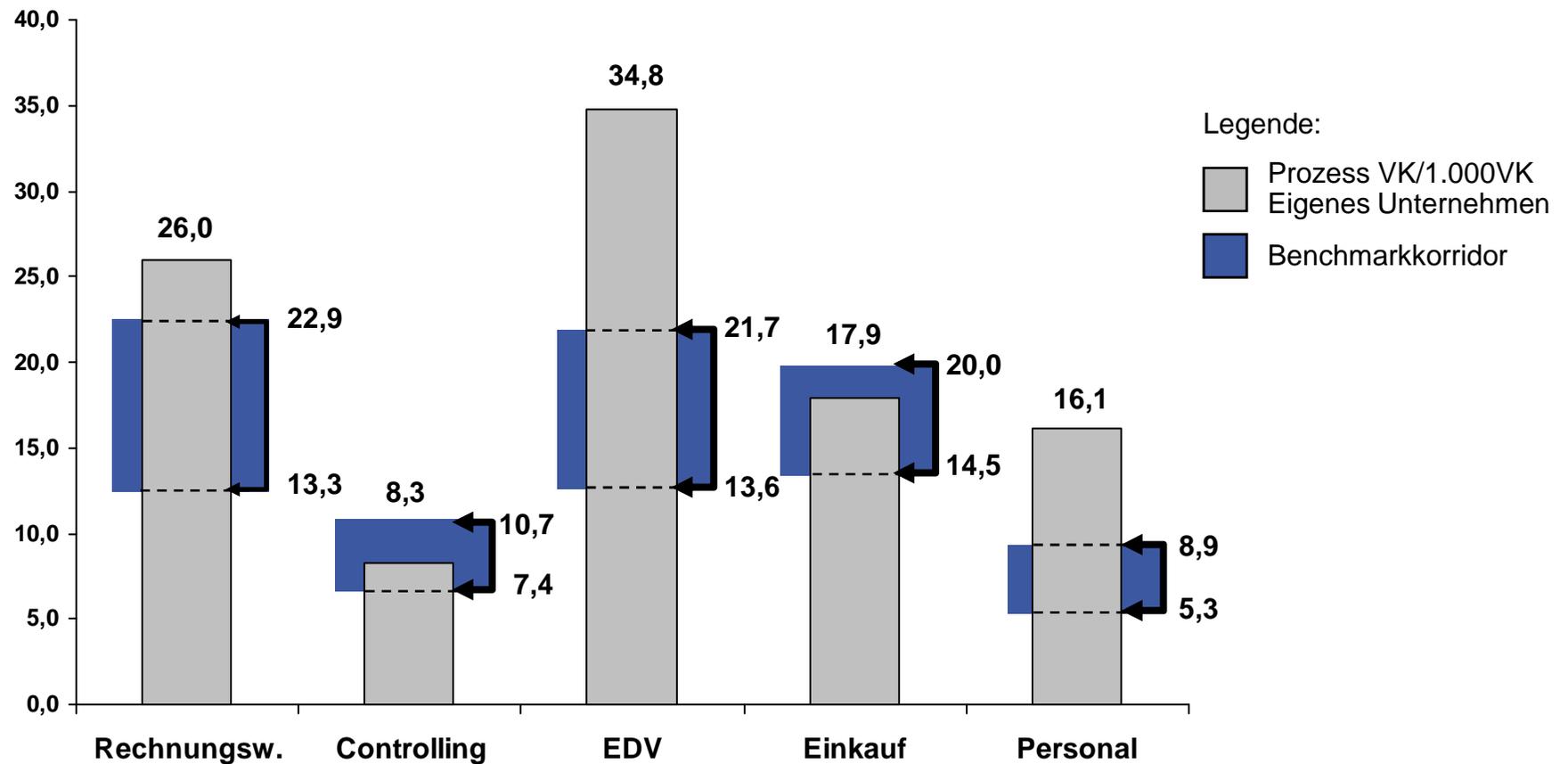
Vergleiche werden mit zunehmendem Aufwand aussagekräftiger



Durch die Vergleichsdaten zu den Kapazitäten je Funktion werden Handlungsfelder und das Potenzial deutlich

Fiktive Zahlen

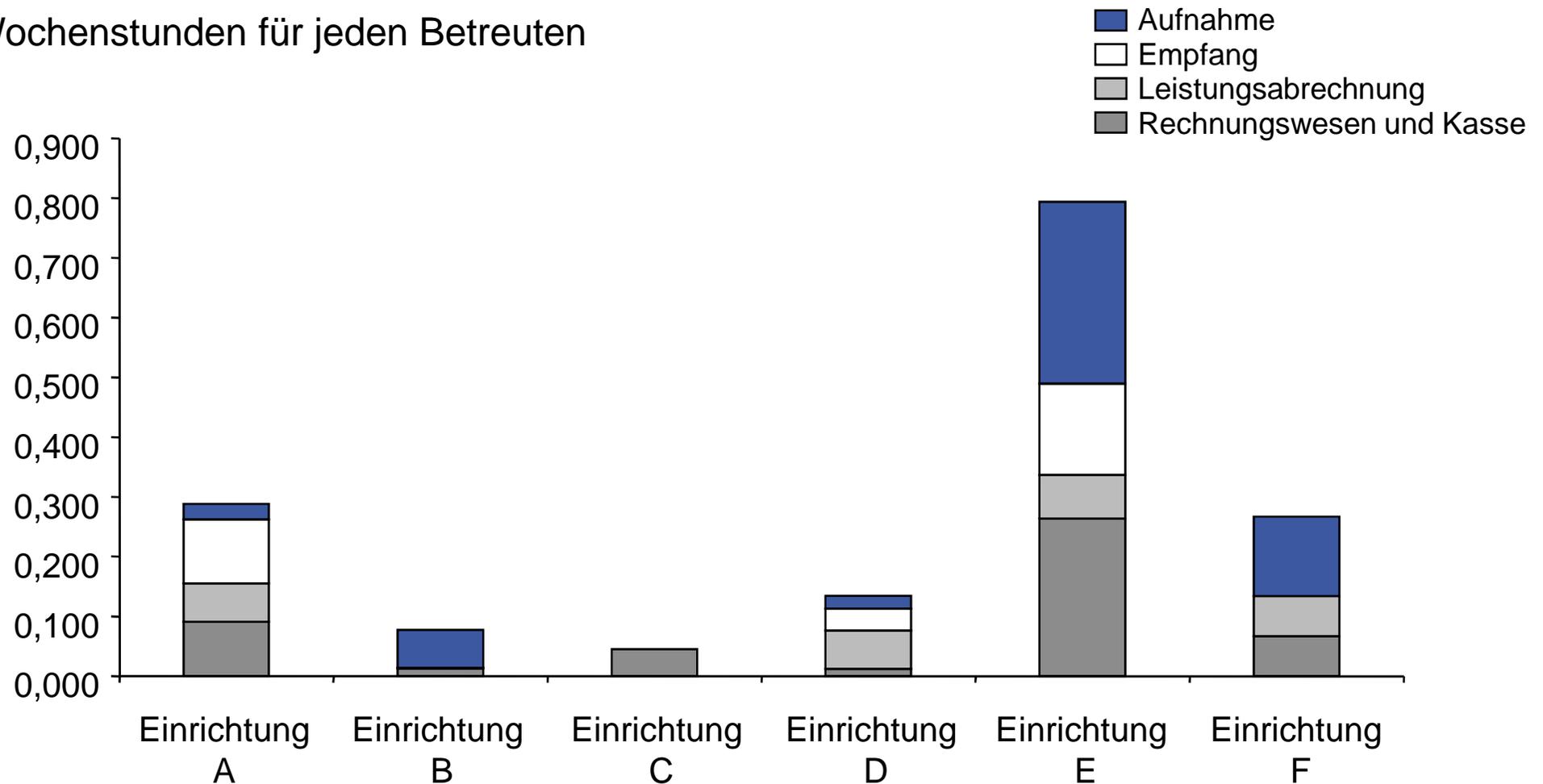
VK der Servicebereiche



Beispiel: Funktionsbenchmarking

Vergleich der aufgewendeten Stunden zeigt Ansatzpunkte für Prozessoptimierung auf

In Wochenstunden für jeden Betreuten



Abfrage kann in einem Workshop oder mit Hilfe von Fragebögen erfolgen

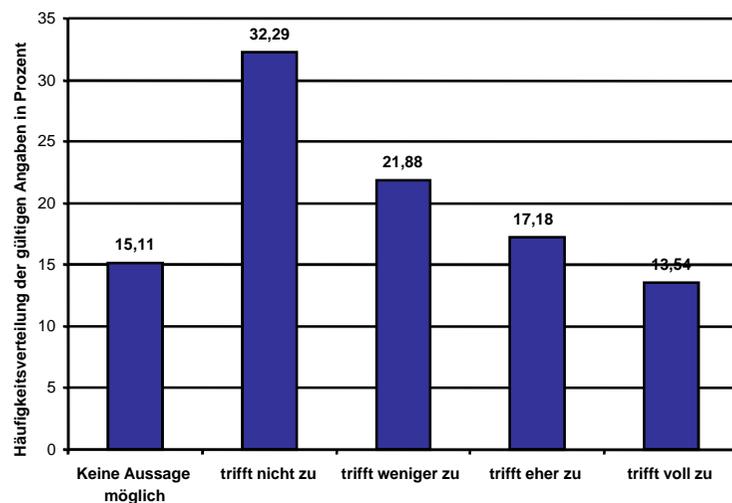
Eine Kundenbefragung deckt Optimierungsansätze in der Prozessqualität auf



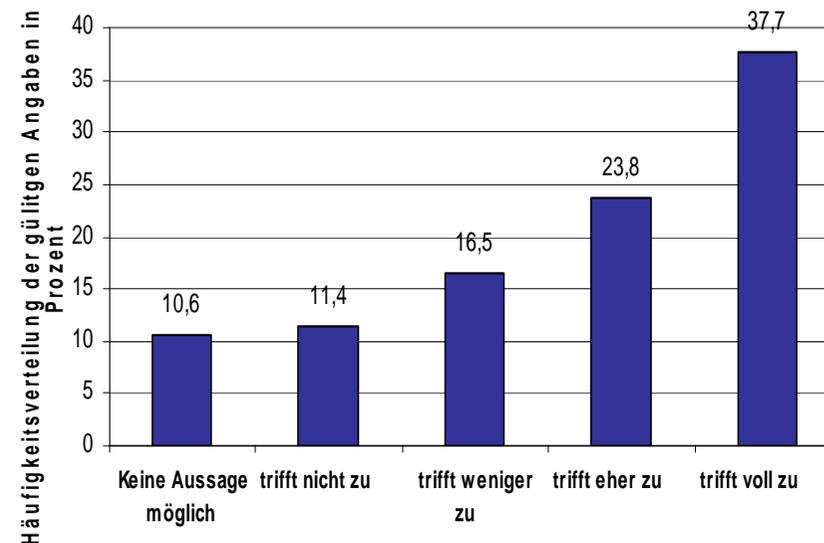
Frage: Würden Sie den Service als zügig und gut beschreiben?

Kundenbeispiel

2003



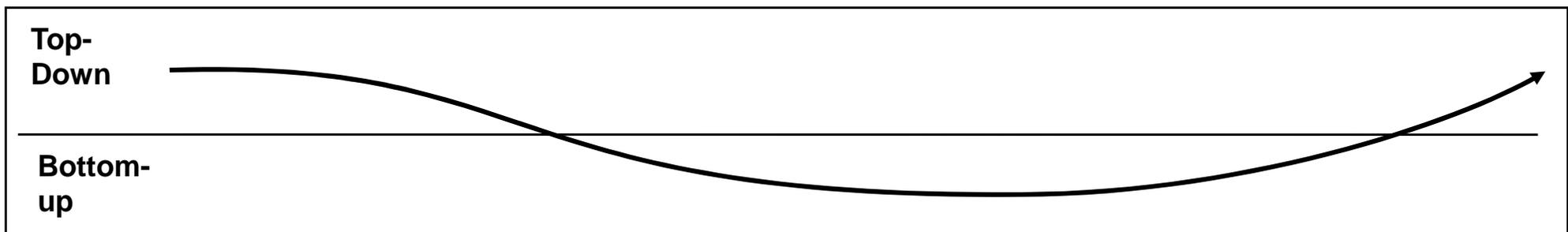
2006



- Die Erstbefragung, hilft Optimierungsbedarf zu erkennen
- Die Wiederholung der Befragung ermöglicht die Überprüfung des gewünschten Erfolges der Maßnahmen

-
- Herausforderungen im Finanz- und Rechnungswesen
 - Prozessoptimierung – Einordnung des Begriffs
 - Identifikation von Ansatzpunkten für die Optimierung
 - **Vorgehen bei der Prozessoptimierung**
 - Stellhebel zur Optimierung am Beispiel ausgewählter Prozesse

Unser Konzept zur (benchmarking-gestützten) Prozessoptimierung liefert klare Vorgaben und garantiert den Umsetzungserfolg



TOP-DOWN Ansatz:

- Einsatz eines benchmarkfähigen H&P Prozessmodells zur Bewertung der Prozesse und Ermittlung des Optimierungspotenzials
- Ableitung von Zielvorgaben für die Optimierung

Teamorientierter Ansatz:

- Abstimmung des realisierbaren Optimierungspotenzials
- Gemeinsame Erarbeitung umsetzungsorientierter Maßnahmen je Handlungsfeld
- Bewertung und Verabschiedung der Maßnahmen

Sicherstellung der Nachhaltigkeit:

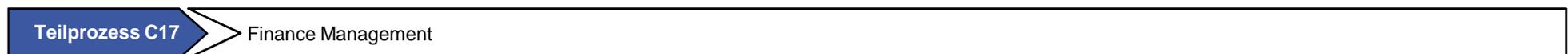
- Integration der Optimierungsziele und -ergebnisse in das Führungssystem
- Aufbau eines Maßnahmencontrollings mit Verfolgung der Zielerreichung
- Aufbau eines kennzahlenbasierten Steuerungskonzepts und eines Performance-Reporting

Unsere Benchmarks und Best Practices sind prozessbasiert und decken den gesamten Bereich Controlling und Finanzen ab

Prozessmodell Controlling



Prozessmodell Rechnungswesen/Treasury

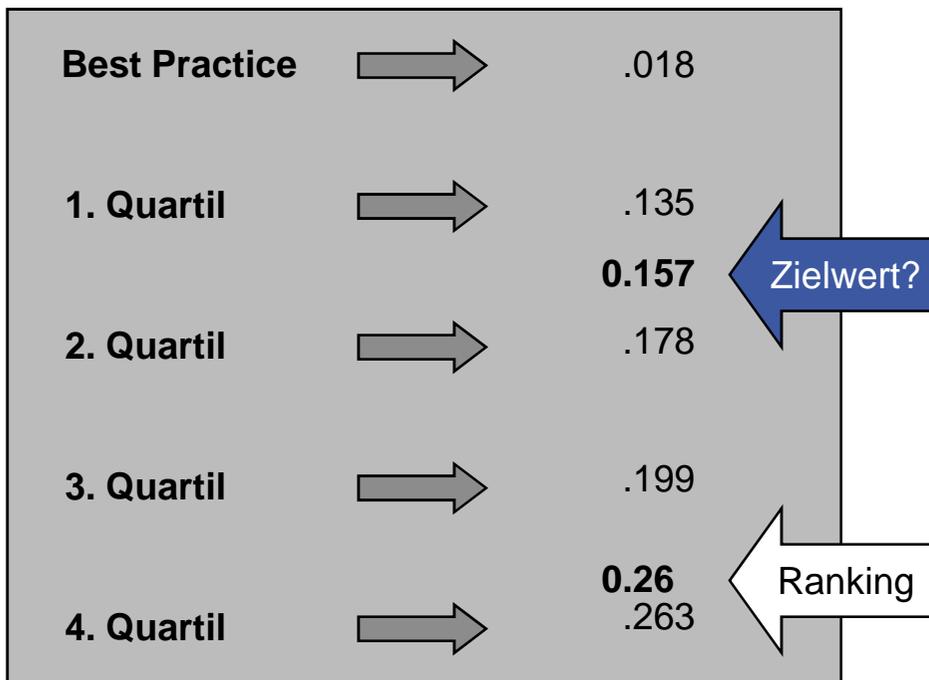


Benchmarks auf Prozessebene zeigen die Höhe der Verbesserungspotenziale auf

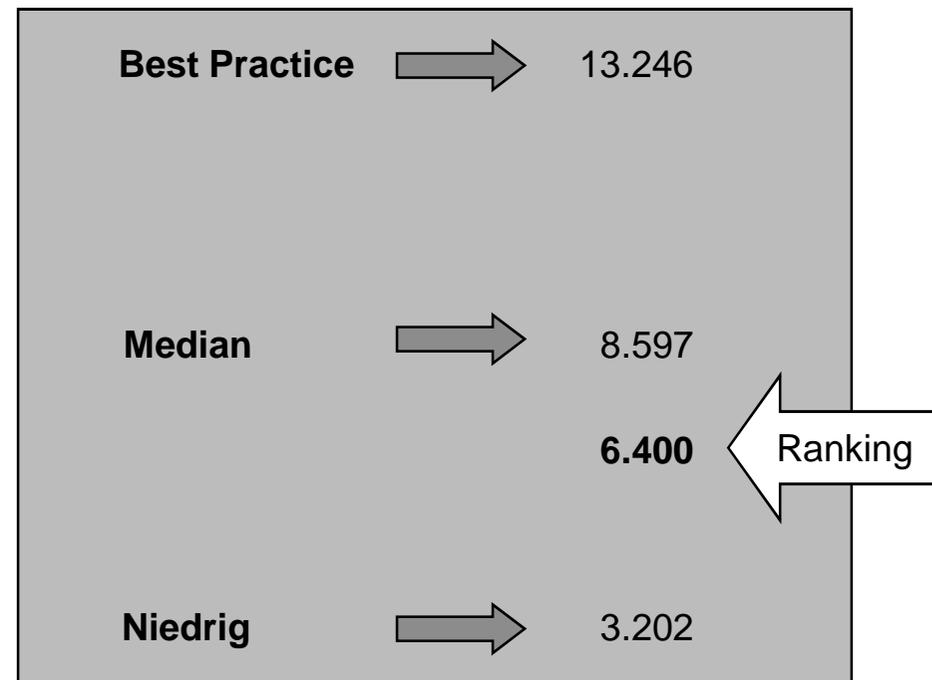
Kreditorenbuchhaltung

Projektbeispiel

Gesamtkosten in % vom Umsatz



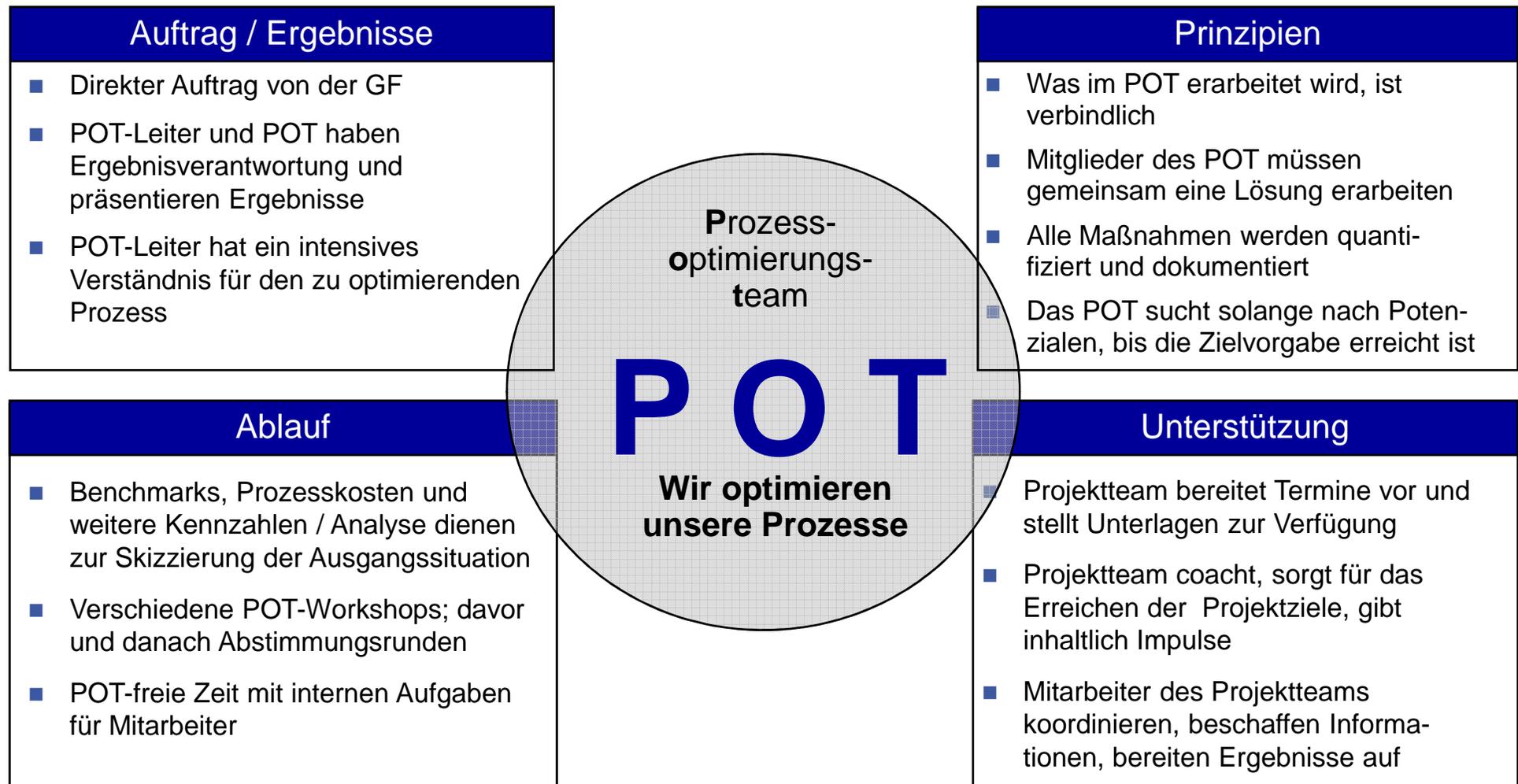
Verarbeitete Rechnungen pro MA



Analyse der Kostentreiber

- Aufgrund der hohen Anzahl an verarbeiteten Rechnungen können die Skalenerträge voll ausgeschöpft werden
- Schlechte Synchronisation der Systeme verhindert die Erreichung des Best Practice Niveaus
- Ein Zielwert zwischen dem ersten und zweiten Quartil scheint angemessen

Das Prozessoptimierungsteam stellt bewusst den verantwortlichen Mitarbeiter in das Zentrum der Optimierungsarbeit



Vorgehen zur Konkretisierung von Optimierungsmaßnahmen

Definitionen:

A-Maßnahme

Direkte Umsetzung möglich, geringe Investition/ Risiko

B-Maßnahme

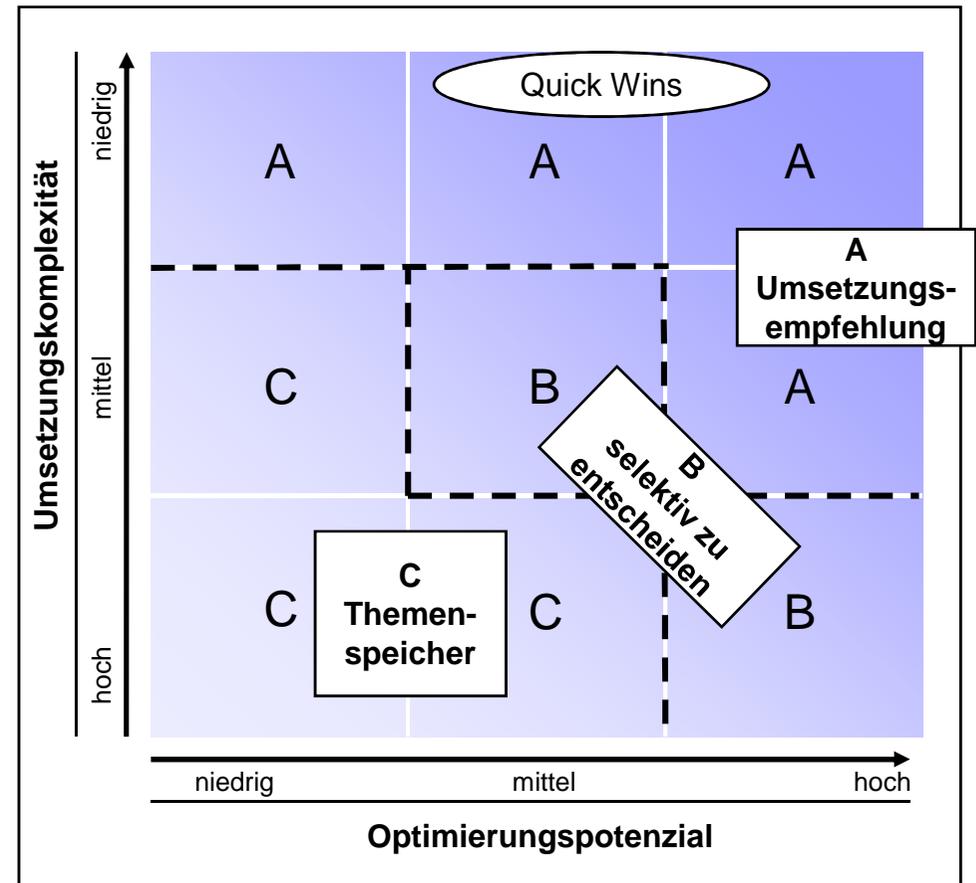
Weitere Untersuchung, zur baldigen Wiedervorlage (z.B. Vorstudie, Projekt erforderlich), Risiko ist zu bewerten

C-Maßnahme

Maßnahme wird nicht umgesetzt, hohes Risiko

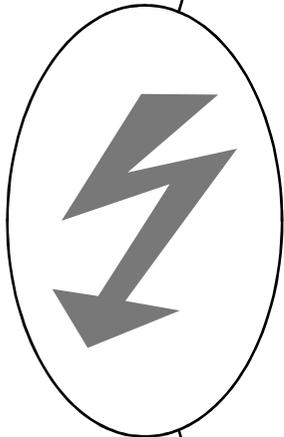
Der Lenkungsausschuss legt fest:

- A-Maßnahmen: - umsetzen
- nicht umsetzen
- B-Maßnahmen: - weiter zu betrachten
- nicht umsetzen
- umsetzen
- C-Maßnahmen: - nicht umsetzen
- weiter zu betrachten



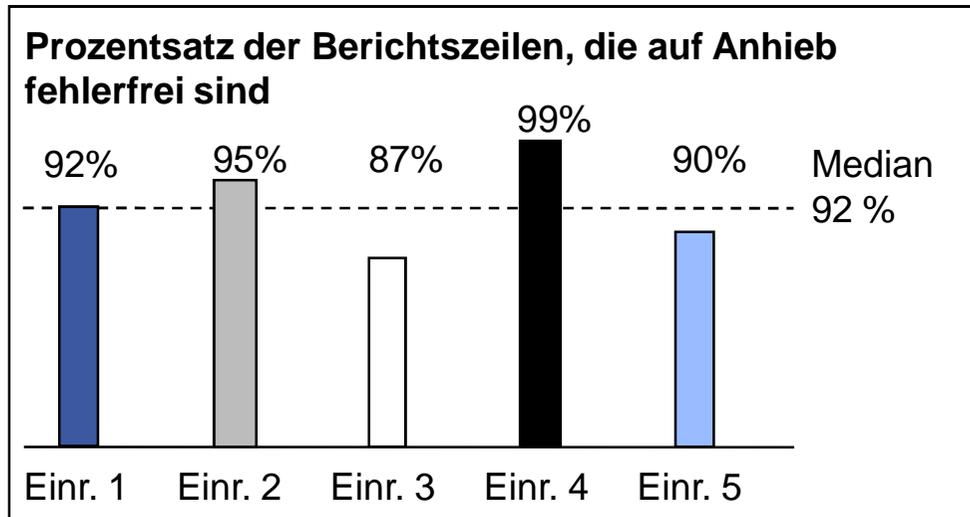
- Herausforderungen im Finanz- und Rechnungswesen
 - Prozessoptimierung – Einordnung des Begriffs
 - Identifikation von Ansatzpunkten für die Optimierung
 - Vorgehen bei der Prozessoptimierung
- Stellhebel zur Optimierung am Beispiel ausgewählter Prozesse**

Typische Probleme im Prozess Hauptbuchhaltung, Abschlüsse und externes Reporting

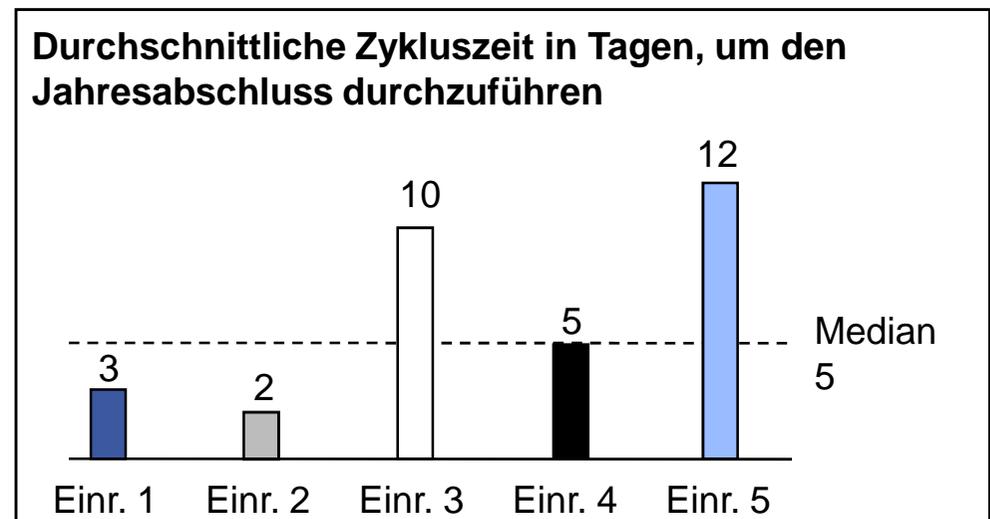
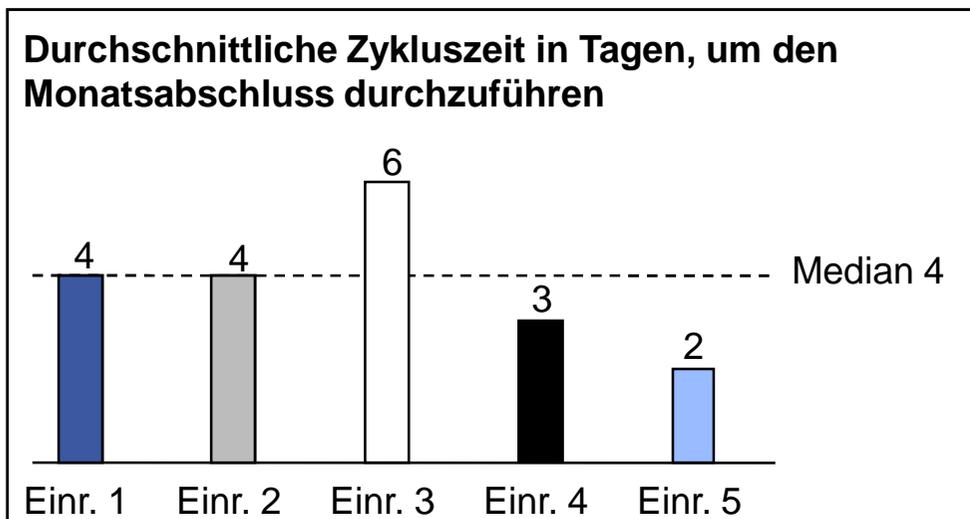


- Mangelnde Qualität der Daten aus Vorsystemen und Reportingeinheiten
- Unzureichende Integration der EDV-Systeme
- Zu viele Konsolidierungsebenen
- Fehlende Abstimmungsroutinen
- Unzureichende Kontrolle und unklarer Reportingprozess (Prozess-Know-how)
- Fehlende EDV-Unterstützung im Reporting
- Unterschiedliche Rechnungslegungsstandards
- Konkurrierende Management- und Legal-Reportingprozesse
- Divergenzen zwischen Einzelabschluss und Konzernabschluss
- Überraschungen während der Jahresabschlusserstellung

Der Benchmarkvergleich kann auch zeit- und qualitätsbezogene Aspekte umfassen



Projektbeispiel

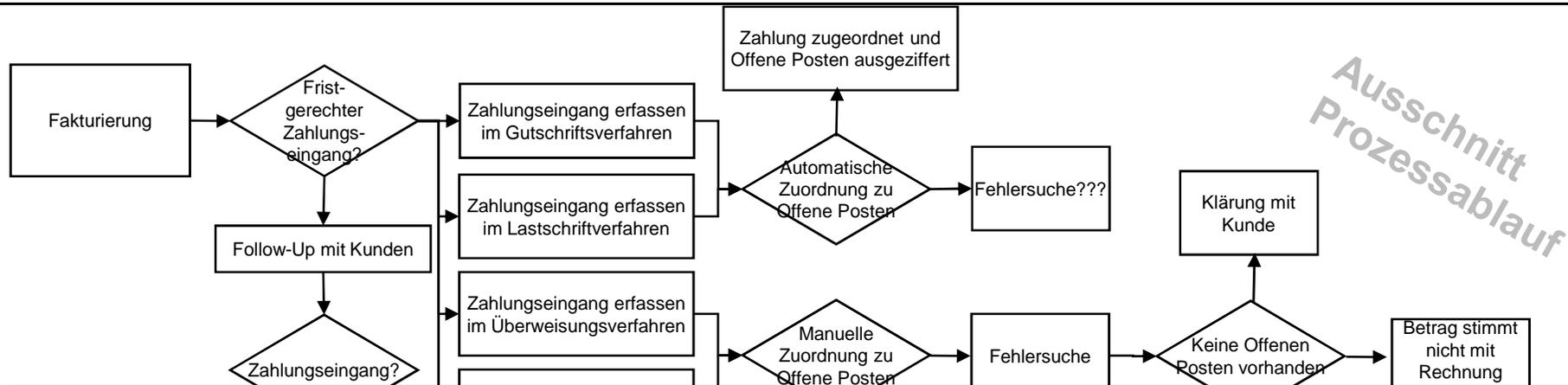


Anhaltspunkte können z.B. aus regelmäßigen Vergleichen mit anderen Organisationen gewonnen werden

Eingesetzte Accounting Ressourcen pro 1000 MA



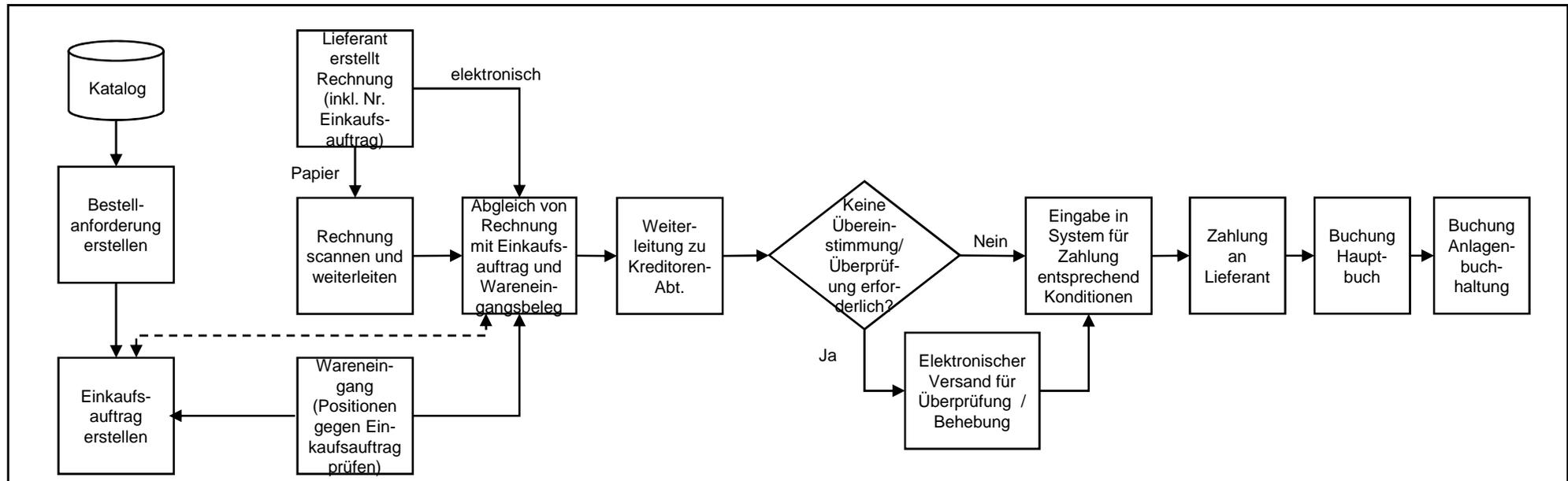
Prozess: Zahlungseingang



Besondere Erfolgsmerkmale des Best Practice Prozesses

- Systemintegration von Fakturierung, Gutschriftserstellung, Debitoren
- Systemverbindung mit Kunden und Banken zur direkten Zuordnung der Zahlungen zu Offenen Posten
- Elektronische Zahlungsabwicklung
- Ausbuchung von Differenzen zwischen Rechnung und Zahlung mit definierten Toleranzen
- Zentralisierung in Shared Service Center
- Kundenstammdaten sauber gepflegt
- Kontaktpflege zwischen Debitorenbuchhalter und Kreditorenabteilung der Kunden

Prozess: Kreditoren (Einkäufe über Wertgrenze)



Besondere Erfolgsmerkmale des Best Practice Prozesses

- Bestellanforderung als Basis für Einkaufsauftrag und Treiber des Prozesses
- Electronic data interface für Rechnungen von Lieferanten mit hohem Volumen
- Lieferanten stellen Einkaufsauftrags-Nummer für Abgleich zur Verfügung
- Automatisiertes Auslesen von Rechnungsdaten (OCR/ICR-Software)
- Automatischer Abgleich mit Kreditorenstammdatenbank und Bestelldatenbank, ggfs. automatische Kontierung
- Digitaler Versand von (gescannten) Rechnungen bzw. Rechnungsdaten
- Wareneingang gegen die Positionen des Einkaufsauftrags prüfen
- Elektronischer Abgleich der Rechnungen werden mit Informationen der Bestellung und des Wareneingangs (Einkäufe über Wertgrenze/ und Fehlertoleranz
- EDV-unterstützte Anerkennung oder Ablehnung von Rechnungen; Anerkennungsworkflow mit digitaler Signatur von Rechnungen
- Warenrechnungen nicht akzeptieren, wenn Diskrepanzen zwischen Wareneingang, Bestellung und Rechnung
- Digitale Weiterleitung der Rechnungen (an Fachabteilungen) zur Überprüfung bei fehlender Übereinstimmung/fehlenden Informationen (Workflow)
- Ausgleich wiederkehrender Zahlungen mit direkten Forderungen durch den Lieferanten
- Digitale Archivfunktion, direkter Archivzugriff auf Rechnungsdaten
- Direkter Übertrag Hauptbuch zu Anlagenbuchhaltung

Vorteile eines beschleunigten, verbesserten Kreditorenprozesses



- Geringerer Abstimmungsbedarf
- Verkürzte Durchlaufzeiten für die Rechnungsbearbeitung
- Beschleunigte Zahlung unter Nutzung von Skontofristen
- Vermeidung/Reduzierung von Eingabefehlern, Erhöhung Datenkonsistenz
- Frühzeitige Vermeidung des Medienbruchs
- Verbessertes Tracking der Rechnung
- Höhere Planungssicherheit insb. bei der kurzfristigen Liquiditätsplanung
- Verbesserte Lieferantenbeziehungen z.B. durch zeitgerechte Begleichung von Rechnungen

Im Ergebnis konnten Effizienz und Qualität der Leistungsabrechnung deutlich gesteigert werden

Schwachstellen

- Kundenstammdaten werden an mehreren Stellen gepflegt mit dem Ergebnis doppelter und teilweise inkonsistenter Datenhaltung
- Abrechnungsrelevante Daten werden in den Wohngruppen auf Papier erfasst und in der Leistungsabrechnung manuell eingegeben
- Unvollständige, inkonsistente Angaben führen zu häufigen Rückfragen
- Rechnungen werden daher teilweise verspätet oder in falscher Höhe gestellt

Umgesetzte Verbesserungsvorschläge

- Durchgängige Systemlandschaft
- Klare Verantwortung für Stammdatenanlage und Pflege
- Direkte Erfassung von Bewegungsdaten im Abrechnungssystem
- Verkürzung der Prozesslaufzeit durch Wegfall von Postwegen, damit Sicherstellung einer zeitgerechte Abrechnung
- Reduktion des Kapazitätseinsatz für den Leistungsabrechnungsprozess um 15%

Excel-gestützte Erfassung verringert Dateneingabe im Controlling um knapp 2.500 Belege pro Jahr

Verrechnungen

- Bislang erfolgten Verrechnungen auf Basis von 3.581 einzelnen Belegen, die Empfänger der Leistung konnten aus dem Berichtswesen nicht direkt erkennen, für welche Leistung die Belastung erfolgte
- **Neu:** durch die überwiegende Leistungserfassung in xls beim Leistungsersteller wird der Belegfluss an das Controlling und die zentrale Dateneingabe deutlich reduziert (2.485 Belege weniger, **Reduktion um 69 %**)

	A	B	C	F	G
1	Innerbetriebliche Rechnung und Bestellung				
2	Lfd. Nr.	Abgebende/ausführende Kostenstelle	Name der abgebenden Kostenstelle	Betrag Summe in EURO	Empfangende/auftraggebende Kostenstelle
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					

Nr. abgebende Kostenstelle
Tragen Sie hier die Nummer Ihrer Kostenstelle ein, bzw. wählen Sie diese aus dem Auswahlnenü aus gemäß dem Feld "Kostenstelle Nr." (Abgebende/ausführende Kostenstelle) auf dem grünen Formular für Innerbetriebliche Bestellung und Rechnung.

Horváth & Partners auf einen Blick

Tätigkeitsfeld Management-Beratung weltweit

Mitarbeiter Über 400

Kunden Großunternehmen und Mittelstand aus Industrie, Dienstleistung, Handel sowie öffentliche Organisationen

Büros

Atlanta, Barcelona, Berlin, Budapest, Bukarest, Düsseldorf, Frankfurt, München, Stuttgart, Wien, Zürich

Weitere Büros in Asien, Australien, Europa und Nordamerika von **Partnern im Netzwerk Highland Worldwide**



Unser Beratungsansatz: The Performance Architects



Unsere Beratungsthemen im Überblick

Strategie und Innovation	Prozessmanagement und Organisation	Controlling und Finanzen
<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategieentwicklung und Strategieprozessgestaltung ■ Markt- und Unternehmensanalysen ■ Vision, Mission, Werte ■ Geschäftsmodelle ■ Strategisches Marketing ■ Strategieimplementierung inkl. Strategy Maps/Balanced Scorecards ■ Wertmanagement ■ Anreizsysteme ■ Innovationsmanagement ■ Begleitung der Innovationsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Restrukturierung/Reorganisation ■ Geschäftsprozessoptimierung ■ Post Merger Integration ■ Organisationsgestaltung ■ Einkaufs-, Operations- und Supply Chain Management ■ Vertrieboptimierung/CRM ■ Optimierung der Shared Services ■ Prozess-Benchmarking ■ Lean Management, Six Sigma ■ Prozesskostenrechnung ■ Process Performance Management ■ Industrialisierung von Geschäftsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Steuerungskonzepte ■ Kennzahlensysteme ■ Konzerncontrolling ■ Leistungssteigerung und Benchmarking des Controllings ■ Finance Excellence ■ Controlling- und Finanzorganisation ■ IFRS und Harmonisierung ■ Working Capital Management ■ Advanced Budgeting ■ Kosten- und Ergebnisrechnung ■ Reporting ■ Risikomanagement ■ Value Chain Controlling

Kunden aus dem sozialen Bereich

Kästorf
DIAXONISCHE HEIME IN KÄSTORF E. V.

bruderhaus **DIAKONIE**
Stiftung Gustav Werner und Haus am Berg

bhz

Schweizerisches Arbeiterhilfswerk **SAH**

INSELSPIITAL
UNIVERSITÄTSPITAL BERN

DEUTSCHE KREISLAUF

Diakonie Hessen

Liebe sei Tat!
Vinzenz von Paul gGmbH

NIEDER-RAMSTÄDTER **IRD** **DIAKONIE**

Lebenshilfe Bayern

BARMER
Deutschlands größte Krankenkasse
Eberhard Karls Universität

UKT
Uniklinik Tübingen

HERZ-KREISLAUF-KLINIK BEVENSEN
Zentrum für Herz- und Gefäßerkrankungen

KINDER NOT HILFE

Evangelische ALTENHEIME
IN BADEN-WÜRTTEMBERG

eva
Evangelische Gesellschaft Stuttgart e.V.

MHH

KFH KURATORIUM FÜR DIALYSE UND NIERENTRANSPLANTATION
Gemeinnützige Körperschaft

SWISSmedic

Paulinenpflege Winnenden e.V.

Die Gesundheitskasse.

EVANGELISCHE LANDESKIRCHE IN WÜRTTEMBERG

Zieglersche Anstalten

leben&wohnen

UNIVERSITÄTSGRAZ

Kontakt



Martin Römer
Principal

Horváth & Partner GmbH
Ganghoferstraße 39
D-80339 München

Telefon +49 (89) 54 46 25-0

Mobil +49 (0)162 2786230

E-Mail mroemer@horvath-partners.com