

Finance Benchmarking Online

Ihr Ansprechpartner: Winfried Hollah
Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH
Winfried.Hollah@Baumgartner.de
Telefon +49 (40) 28 41 64 - 29

Warum Benchmarking?

Die wachsende Marktgängigkeit der Finance-Prozesse erfordert zusehends neue Antworten des Finance-Bereichs. Er ist gefordert, sich von seinem früheren Schwerpunkt der Zahlenbereitstellung zu verabschieden und mehr Gewicht auf Beratung und strategische Themen zu legen. Shared Services- oder Outsourcing-Konzepte sind aktuelle Ansätze zur Unterstützung dieses Trends.

Der Finance-Bereich sieht sich einerseits mit der Aufforderung konfrontiert, seine Effizienz im Vergleich mit derartigen Organisationsmodellen nachzuweisen. Andererseits hat er auch selbst ein Interesse an der laufenden Optimierung und Schaffung einer „World Class Finance Organisation“. Dabei hilft Benchmarking, kursierende „Fabeln und Legenden“ im eigenen Unternehmen durch anschauliche „beste Lösungen“ anderer Unternehmen zu ersetzen und einen realen Vergleichsmaßstab zu bekommen.

Benchmarking erlaubt nicht nur die objektivierte Einschätzung der eigenen Leistungsstärke z.B. bezüglich Kosten-, Personal- und Produktivitätskennzahlen. Darüber hinaus ermöglichen bspw. Trendanalysen die Hochrechnung erzielbarer Skaleneffekte und Korrelationsanalysen die Entdeckung von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen scheinbar unabhängigen Kennzahlen.

Benchmarking geht somit über die reine Erkennung des Ist-Zustandes hinaus. Es ist der erste Schritt zur Ursachenanalyse und Einleitung von Maßnahmen. Wiederholtes Benchmarking schafft die Basis für eine messbare Nachhaltigkeit in der Veränderungssteuerung.

Die Erfolgsfaktoren des Benchmarkings von Baumgartner & Partner

Das Finance Benchmarking Online nutzt die bereits im Bereich HR nachgewiesene Benchmarking Expertise von Baumgartner & Partner.

HR Benchmarking Online hat sich im Laufe der vergangenen Jahre zum führenden Ansatz für das Benchmarking von HR Prozessen entwickelt. **Über 140 Unternehmen** beteiligen sich gegenwärtig an den Benchmarking-Projekten der einzelnen HR Prozesse, darunter 24 von 30 DAX-Unternehmen.

Das Benchmarking von Baumgartner & Partner ist gekennzeichnet durch folgende Erfolgsfaktoren:

» **Hypothesengestützter Benchmarking-Ansatz:**

Die klare Abgrenzung der Prozessinhalte und die genaue Definition der relevanten Outputgrößen ermöglichen eine zuverlässige Positionierung des eigenen Unternehmens hinsichtlich Produktivität und Kosten der Finance-Prozesse. Anhand der zusätzlich erhobenen Einflussfaktoren können Hypothesen zu alternativen Organisations- und Technologiekonzepten nachvollziehbar überprüft werden. Auf diese Weise werden die Ursache-Wirkungsbeziehungen offengelegt und beeinflussbar, die zur festgestellten Positionierung der Outputgrößen geführt haben.

- » **Kontinuierliche Fortschreibung des Benchmarkings:**
Die Teilnahme über mehrere Jahre ermöglicht nach einer präzisen Anfangspositionierung die messbare Erfolgskontrolle von Effizienzsteigerungsmaßnahmen.
- » **Online-Plattform:**
Die Online Plattform sichert jedem Teilnehmer eine schnelle und zielgenaue Datenverfügbarkeit durch Online-Verarbeitung, teilnehmerspezifische Anpassungsmöglichkeiten bei voller Datenvergleichbarkeit und individuell gestaltbare Clusterungs- und Auswertungsmöglichkeiten. Die umfassende Vertraulichkeit Ihrer Daten ist technisch abgesichert.
- » **Community:**
Die Fragestellungen des Benchmarkings werden von den Teilnehmern mitentwickelt und jährlich aktualisiert. Alle Teilnehmer sind darüber informiert, welche weiteren Unternehmen Daten in das Benchmarking liefern. Mindestens einmal jährlich treffen sich die Teilnehmer zur gegenseitigen Vorstellung ihrer „best practices“ und zum intensiven Erfahrungsaustausch unter Experten. Die Community erweckt die Benchmarking-Ergebnisse zum Leben!

Beispielhafte aktuelle Teilnehmer des HR-Benchmarkings:



Die Inhalte des Finance Benchmarkings

Das Baumgartner & Partner Finance Benchmarking Online gliedert sich in ein übergreifendes Finance Cockpit und drei Blöcke mit jeweils mehreren Prozessmodulen:



- » **Finance Cockpit:**
Im Finance Cockpit wird die Finanzfunktion als Ganzes gebenchmarkt. Dies dient zusätzlich auch der Plausibilisierung der Benchmarks aus einzelnen Prozessmodulen.
- » **Transaktions-Management:**
Hier finden sich alle Finance-Prozesse, die vorwiegend durch eine hohe Anzahl zu bewältigender Transaktionen gekennzeichnet sind. Neben der Ordnungsmäßigkeit liegt das wesentliche Optimierungsziel hier meistens in der Effizienzsteigerung.
- » **Reporting und Entscheidungsunterstützung:**
In diesem Block sind alle Finance-Prozesse enthalten, mit denen Finance seinen „Kunden“ direkten Mehrwert bietet, insbesondere in Form von entscheidungsunterstützenden Informationen, und die zur internen Steuerung der Finance-Funktion erforderlich sind.
- » **Steuerung:**
Dieser Block enthält die Prozesse, mit denen Finance eigenverantwortlich bestimmte Teilbereiche des Unternehmens steuert.

Jedes Prozessmodul wird jeweils als separates Benchmarking-Projekt angeboten.

Aktuell stehen die vier Module des Transaktions-Managements im Fokus unserer Benchmarking-Projekte.

Zur Veranschaulichung der Herangehensweise stellen wir unseren Ansatz auf den folgenden drei Seiten exemplarisch für die Lieferantenprozesse tiefergehend vor.

Beispiel: Das Benchmarking der Lieferantenprozesse

Folgende typische Fragestellungen bewegen unsere Benchmarking-Teilnehmer:

- » Wie ist unsere heutige Kosten- und Produktivitätssituation der Lieferantenprozesse im Vergleich zu anderen Unternehmen? Mit welchen Kennzahlen können wir sie am besten messen?
- » Welche best practices gibt es in anderen Unternehmen? Welche Gründe führen zu niedrigen Kosten und hoher Produktivität?
- » Welche dieser Gründe können wir im Finance-Bereich selbst positiv beeinflussen?
- » Welche nicht beeinflussbaren Faktoren können als Begründung für höhere Kosten bzw. niedrigere Produktivität herangezogen werden?
- » Wie sind die Lieferantenprozesse und ihre Schnittstellen in vergleichbaren Unternehmen organisiert? Welche IT-Konzepte kommen dort zum Einsatz?
- » Wie lassen sich Teilprozesse automatisieren? Welche Auswirkung hat dies auf die Effizienz?
- » Mit welchen Skaleneffekten kann ich bei der Zentralisierung der Prozesse rechnen?
- » Welche anderen Einflussfaktoren auf Kosten und Produktivität der Lieferantenprozesse gibt es?
- » Wie lässt sich die Integration von Einkauf und Kreditorenbuchhaltung am besten gestalten?
- » Wie liegen die Preise unseres Service Centers im Vergleich zum marktüblichen Niveau?
- » Welche Kosten verbleiben beim Outsourcing bestimmter Prozesse im Unternehmen?
- » Wie lassen sich kontinuierliche Verbesserungsprozesse am besten messen und steuern?

Abgrenzung des Betrachtungsbereichs:

Beschaffung

- » Beschaffungsrichtlinien erstellen
- » Lieferantenbewertung und -management durchführen
- » Purchasing Card-Partner auswählen und monitoren
- » Bestellungen erstellen und versenden
- » Wareneingang buchen

Kreditorenbuchhaltung

- » Lieferanten-Stammdaten pflegen
- » Rechnung vorerfassen / Bestellung zuordnen
- » Rechnungsprüfung durchführen / sicherstellen
- » Korrekturen veranlassen und nachhalten
- » Verbindlichkeiten buchen
- » Gutschriften erstellen
- » Anzahlungen veranlassen
- » Zahlungsvorschläge erstellen und prüfen
- » Zahlung veranlassen
- » Archivierung durchführen
- » Mahnungen bearbeiten
- » Konten pflegen, Salden abstimmen, Abschlussarbeiten durchführen

Bei der Durchführung der Lieferantenprozesse kommt es neben der Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit v.a. auf die Effizienz in der Bearbeitung der normalerweise vielen Einzeltransaktionen an.

Die meisten Unternehmen haben hier in der Vergangenheit bereits erhebliche Anstrengungen in den Bereichen IT und Organisation unternommen.

Dennoch sieht sich der Finance-Bereich für die „Accounts Payable“ zunehmend mit Outsourcing- und Offshoring-Szenarien konfrontiert, die die Frage nach der eigenen Leistungsfähigkeit aufwerfen.

Ein Benchmarking, das auf einer detaillierten Prozessabgrenzung beruht, liefert hier eine objektive Datenbasis für die innerbetriebliche Argumentation und zur Findung von Optimierungspotentialen.

Beispielhafte Outputgrößen:

Die Outputgrößen sind die typischen Ergebnisse des Benchmarkings. Sie dienen der Positionierung der Teilnehmer hinsichtlich wesentlicher Kosten- und Produktivitätskennzahlen. Sie werden flankiert von Mengengerüst und Qualitätsgrößen.

Outputgrößen	Mengengerüst
<ul style="list-style-type: none"> » Anzahl Vollzeitkräfte (je Prozess und Teilprozess) » Personalkosten (je Prozess) » IT-Kosten (je Prozess) » Sachkosten (je Prozess) <ul style="list-style-type: none"> » davon Raumkosten » davon Weiterbildungskosten » davon andere prozessfremde Kosten » Outsourcing-Kosten (je Prozess) » Durchschnittliche Entgelte für ausgewählte Rollen » Durchlaufzeiten (z.B.: Eingang Rechnung bis Zahlungsfreigabe) 	<ul style="list-style-type: none"> » Anzahl Transaktionen (automatisch / manuell): <ul style="list-style-type: none"> » Rechnungen / Gutschriften » Buchungszeile » Beschaffungsvolumen <p>Qualitätsgrößen</p> <ul style="list-style-type: none"> » Anzahl Fehler: <ul style="list-style-type: none"> » Anzahl Mahnungen je 1.000 Rechnungen » Anzahl Korrekturbuchungen je 1.000 Buchungen » Rating des Zahlungsverhaltens bei Auskunfteien (Creditreform, D&B u.ä.)

Beispielhafte Einflussfaktoren:

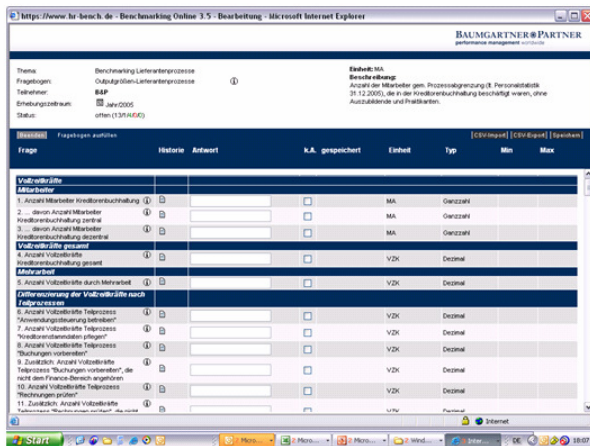
Die Einflussfaktoren dienen der Erkennung von Ursache-Wirkungsbeziehungen. Mit ihrer Kenntnis können gezielte Optimierungsansätze gefunden werden, die sich schließlich positiv auf die Positionierung der Outputgrößen auswirken.

Quantitativ	Qualitativ
<ul style="list-style-type: none"> » Anzahl Lieferanten » Anzahl Bestellungen » Anteil der vorkontierten Rechnungen » Anzahl der Positionen je Rechnung » Anteil ausländischer Lieferanten » Prozentuale Verteilung auf grundlegende Arten der Prozessgestaltung: <ul style="list-style-type: none"> » Weitgehend maschinelle Verarbeitung » Teilautomatisiertes Großlieferantengeschäft » Individual-Lieferantengeschäft (manuelle Abwicklung) » Anzahl Konten im Kontenrahmen » Anzahl der wöchentlichen Zahläufe 	<ul style="list-style-type: none"> » Weitere Prozessbesonderheiten: <ul style="list-style-type: none"> » Gutschriftverfahren » OCR, Workflow, eBPP » Integrierter Beschaffungsprozess » Dezentrale / zentrale / Shared Services Aufbauorganisation » Gestaltung der IT-Landschaft » Qualifikation der Mitarbeiter » Prozessdisziplin » Anforderungen von Kostenrechnung/Controlling » Wertgrenze für Genehmigungsfreiheit im Rahmen der Rechnungsprüfung » Komplexität der Unterschriftenregelung » Kontrollniveau (z.B. wg. SOX) » Nutzung von Zahlungszielen » Prozessbezug der Verantwortlichkeiten

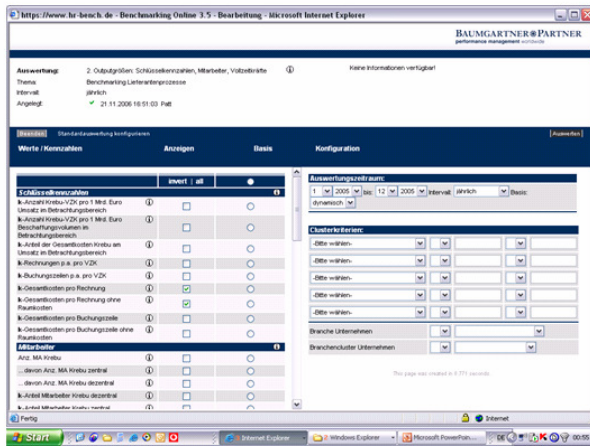
Beispielhafte Auswertungen:

Das Online-Tool dient nicht nur der Erfassung der Benchmarking-Daten, sondern bietet dem Nutzer auch für jede Kennzahl einen direkten Zugriff auf die aktuellen Vergleichsdaten. Dabei hat er die Möglichkeit, eigene neue Kennzahlen zu bilden und die Daten nach seinen Informationsbedürfnissen zielgenau zu clustern.

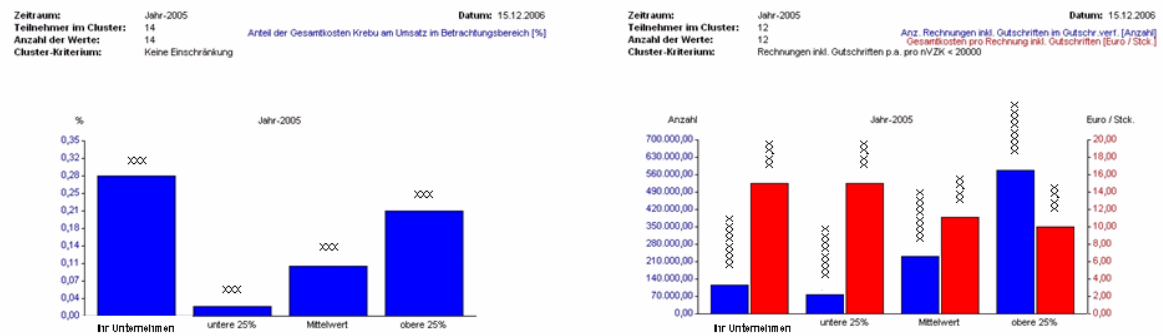
Ausschnitt aus dem Online-Fragebogen:



Ausschnitt aus dem Analyse-Tool:



Beispielhafte Auswertungen: Vergleich mit Mittelwerten und Korrelationsanalyse



Aktueller Status und weiteres Vorgehen Finance Benchmarking Online

Das Baumgartner Benchmarking basiert darauf, dass die Teilnehmer gerade zu Beginn eines neuen Moduls aktiv Einfluss auf die inhaltliche Gestaltung des Erhebungslayouts nehmen und somit die Gewinnung der für sie relevanten Informationen forcieren. In diesem Sinne trafen sich im Mai 2006 16 namhafte Unternehmen zu einem ersten Inhalts-Workshop im Hause Gruner + Jahr in Hamburg. Aus diesem Initiatorenkreis wurde eine Qualitätssicherungsgruppe gebildet, die zusammen mit Baumgartner & Partner den Fragebogen für das Benchmarking des ersten ausgewählten Themas „Lieferantenprozesse“ entwickelt hat.

Die erste Erhebung der Daten im Modul „Lieferantenprozesse“ für das Datenjahr 2005 wurde noch 2006 abgeschlossen. Die qualitätsgesicherten Daten wurden auf einer zweitägigen Auswertungsveranstaltung Anfang Dezember in Hamburg von den Teilnehmern eingehend analysiert und bewertet. Die Teilnehmer hatten dabei auch nochmals die Gelegenheit, das Erhebungslayout für das Datenjahr 2006 gemeinsam noch genauer auf ihre Informationsbedürfnisse abzustimmen. Besonders gelobt wurde von den Teilnehmern der Veranstaltung auch die Möglichkeit zum intensiven Erfahrungsaustausch untereinander.

Aktuell startet die Datenerhebung „Lieferantenprozesse“ für das Datenjahr 2006. Die zugehörige zweitägige Auswertungsveranstaltung ist in diesem Jahr schon für Ende Juni vorgesehen.

Ergänzend werden derzeit die Erhebungslayouts für die anderen Module des Transaktions-Managements (Kundenprozesse, Reisekostenabwicklung und Anlagenbuchhaltung) entwickelt, so dass für diese Module ebenfalls in Kürze die Erhebungen gestartet werden können.

Die folgenden Unternehmen beteiligen sich bereits am Finance Benchmarking Online und begrüßen jederzeit gerne weitere Unternehmen im Teilnehmerkreis:



Wir laden Sie deshalb ein zu einem Treffen weiterer am Finance Benchmarking interessierter Unternehmen am Donnerstag, dem 10. Mai 2007, in Hamburg.

Im Rahmen dieses Workshops stellen wir Ihnen die Details des Benchmarking-Ansatzes vor und diskutieren mit Ihnen die Erhebungslayouts. Gerne nehmen wir dabei auch noch Ihre Anregungen für die Inhalte der verschiedenen Benchmarking-Module auf. Darüber hinaus lernen Sie die anderen Teilnehmer mit ihrer heutigen Organisation im Finance-Bereich kennen und können bereits informative Gespräche mit Gleichgesinnten führen.

Das Treffen beginnt um 10.30 Uhr und dauert bis 16.30 Uhr. Den genauen Veranstaltungsort, eine Anfahrtsskizze und weitere Details lassen wir Ihnen rechtzeitig zukommen. Die Teilnahme ist für Sie selbstverständlich unverbindlich und kostenlos. Bitte melden Sie Ihre Teilnahme durch Rücksendung dieser Seite per Fax bei uns an.

Für eine spätere Teilnahme am Benchmarking würden wir von Ihnen eine Teilnahmeerklärung und eine umfassende Vertraulichkeitserklärung benötigen, die wir Ihnen bei Interesse gerne schon vorab zusenden. Die Jahresgebühr für die Teilnahme am Benchmarking eines Moduls liegt je nach Vertragslaufzeit und Modul zwischen 4.400 und 8.400 Euro. Die genaue Preiszusammensetzung teilen wir Ihnen auf Anfrage gerne mit.

Anmeldung zur Informationsveranstaltung Finance Benchmarking Online

Per Fax an (0 40) 28 41 64-11

Hiermit melde ich mich zur kostenlosen Informationsveranstaltung „Finance Benchmarking Online“ am **Donnerstag, dem 10. Mai 2007 in Hamburg** an.

Unternehmen:

Name, Vorname:

Funktion:

Telefon:

E-Mail: