

Licht im Verwaltungs-
Dschungel:

Mehr Erfolg durch
Prozessoptimierung

sage



Gemeinkosten im Visier

Die Verwaltung ist für viele Unternehmen eine Art „Black Box“, bei der sich die Prozesskosten nur schwer beziffern lassen. Dabei schlummert gerade hier ein hohes Rationalisierungspotenzial. In überschaubaren Bereichen können Optimierungsmaßnahmen dennoch schnell und mit nachweisbarem Erfolg realisiert werden.

Was haben Rechnungswesen, Sekretariat, Personalwesen und IT gemeinsam? Sie sind nur unwesentlich an der betrieblichen Leistungserstellung beteiligt, holen keine neuen Aufträge an Land und tun sich auch sonst nicht durch vorbildlichen Dienst am Kunden hervor. Während in schlechten Zeiten die Vertriebs- und Produktionskosten zumindest teilweise sinken – etwa durch wegfallende Provisionen oder dem Abbau von Zeitarbeit – reagiert die Verwaltung auf konjunkturelle Schwankungen fast immun. Schließlich sind auch in der Krise Bilanzen zu erstellen, Berichte zu schreiben oder Rechnungen zu bezahlen.

Verwaltung bleibt oft außen vor

Im Fokus betrieblicher Effizienzprogramme stehen daher meist jene Bereiche, die der Leistungserstellung besonders nahe stehen. Hierzu gehören etwa Fertigung, Materialwirtschaft oder Logistik. Das überrascht kaum, denn Prozessverbesserungen haben meist dort den größten Effekt, wo Vorgänge besonders häufig wiederholt werden. Doch wie bei technischen Entwicklungen, bei denen die Innovationsrate im Zeitverlauf sinkt, stößt man auch bei der Prozessoptimierung irgendwann an Grenzen. Und die sind in den operativen Geschäftsbereichen inzwischen vielerorts erreicht.

Im Gegensatz dazu lässt man das Rationalisierungspotenzial in der Verwaltung oft links liegen. Der Grund: Die Unternehmen verknüpfen keine allzu hohen Erwartungen an etwaige Einspareffekte. Zudem ist die Eintrittswahrscheinlichkeit schwerer einzuschätzen. Viele Manager nehmen den Verwaltungsaufwand daher schulterzuckend als notwendiges Übel zur Kenntnis – mit tendenziell geringer Priorität. Sie verkennen dabei, dass es auch in der Verwaltung Abläufe gibt, die sich immer auf gleiche Weise wiederholen.

Prozesskosten, das unbekannte Wesen

Erschwerend kommt hinzu, dass Verwaltungskosten oft eine höchst nebulöse Angelegenheit sind. Vor allem kleinere Mittelständler arbeiten – wenn überhaupt – mit der klassischen Kostenrechnung. Sie verteilen Verwaltungskosten auf Unternehmensbereiche (Kostenstellen) und einzelne Produkte (Kostenträger). Betriebliche Abläufe bleiben bei dieser Betrachtung jedoch außen vor. Ohne Prozesskostenrechnung ist es schwer, die Kosten eines Verwaltungsvorgangs ausreichend konkret zu beziffern. Gleiches gilt für die geschätzten Kosten nach der Optimierung und das mögliche Einsparpotenzial. Das Ergebnis: Eine eher wackelige Grundlage, um Geschäftsführung und Bereichsverantwortliche von notwendigen Änderungen in der Ablauforganisation zu überzeugen.

Fazit

Prozessoptimierungen sind in der Verwaltung oft schwerer durchzusetzen als in operativen Bereichen wie Vertrieb oder Produktion. Weil die Prozesskosten oft unbekannt sind, lässt sich der wirtschaftliche Nutzwert der Maßnahmen oft nur vage beziffern. Das gilt besonders, wenn das Vorhaben mit hohen Investitionskosten verbunden ist. Als Ausweg aus dem Dilemma bietet es sich an, prägnante, abgegrenzte Verwaltungsprozesse in den Fokus zu stellen und sich – zum Beispiel mit Hilfe von Arbeitszeitmessungen – zunächst einen Überblick über die Prozesskosten zu verschaffen. Auf dieser Basis können dann Soll-Kosten geschätzt und potenzielle Einspareffekte kalkuliert werden.

Prozessoptimierung ganz einfach:

1. Mehr Transparenz schaffen

Wer Verwaltungsprozesse optimieren will, benötigt maximale Transparenz. Die Verwaltung ist an der betrieblichen Leistungserstellung nicht direkt beteiligt. Sie übernimmt stattdessen Dienste für andere Abteilungen. Im ersten Schritt geht es darum, sich einen Überblick über die erbrachten internen Leistungen zu verschaffen. Interessante Fragen sind dabei zum Beispiel:

- Welche Leistungen werden erbracht?
- Wie hoch ist der Aufwand für die Leistungserstellung?
- Welche Bezugsgröße ist dafür verantwortlich?

Mehr als nur Kostensenkung

Prozessoptimierung in der Verwaltung ist vor allem eine Frage der IT. Mit flexiblen, gut ausgestatteten Systemen profitieren Unternehmen von Kostensenkungen, Geschwindigkeitsvorteilen und mehr Sicherheit.

Das Ritual ist bekannt: Geraten Unternehmen in die Schieflage, weil die Kosten stärker als der Umsatz steigen, schlägt die Stunde der Sanierer. Dann kommt der „Rasenmäher“ zum Einsatz. Ist die Krise überstanden, kommt es jedoch häufig zum Jo-Jo-Effekt – und die schmerzhaft abgebauten Arbeitsplätze werden wieder aufgebaut. Mit planvoller, nachhaltiger Unternehmensführung hat das nur wenig zu tun. Sinnvoller ist es, die Verwaltungskosten permanent im Auge zu behalten. Wer vorhandenes Optimierungspotenzial konsequent nutzt, hat in schwierigen Situationen genügend Luft, um mittelfristig eher kontraproduktive Notmaßnahmen zu vermeiden.

Optimierung mit Kundenwirkung

Auch wenn die Verwaltung keinen direkten Kundenkontakt hat und die betriebliche Leistungserstellung nur mittelbar tangiert, sind Prozessänderungen auch hier marktrelevant. Geld zu sparen, sollte bei etwaigen Prozessoptimierungen deshalb nicht das einzige Ziel sein. Vielmehr ist sicherzustellen, dass etwaige Umstrukturierungen Reaktionszeiten oder Servicequalität verbessern oder zumindest nicht negativ tangieren. Ebenso unsinnig wäre es, wenn das Management durch Rationalisierungsmaßnahmen auf entscheidungsrelevante Informationen verzichten müsste.

Auslagern oder Automatisieren

Da Effizienzprogramme das Arbeitsvolumen grundsätzlich nicht reduzieren, führen zwei Wege zum Erfolg: Entweder die Aufgaben werden an externe

Dienstleister ausgelagert – vorausgesetzt diese arbeiten bei gleicher Qualität günstiger – oder sie werden automatisiert. Ein gutes Outsourcing-Beispiel ist die Lohnabrechnung, die inzwischen häufig von spezialisierten Dienstleistern übernommen wird. In Sachen Automatisierung führt praktisch kein Weg am Einsatz moderner Unternehmenslösungen vorbei. Beispiele für IT-gestützte Prozessoptimierungen gibt es viele:

- Mit dem Versand elektronischer Rechnungen entfallen nicht nur Material- und Portokosten sondern auch eintüten, frankieren und versenden der Briefe.
- Stehen aktuelle Geschäftszahlen auf individuellen Business Cockpits an den verschiedenen Arbeitsplätzen zur Verfügung, sind dicke Berichtsmappen überflüssig.
- Werden Rechnungen, Avise und Lieferscheine von Lieferanten elektronisch übermittelt, entfallen Doppeleingaben.

Die Beispiele zeigen, dass Prozessoptimierung nicht nur Mitarbeiter entlastet. Sie beseitigt gleichzeitig potenzielle Fehlerquellen. Die Prozessqualität steigt und dem Management stehen zuverlässige Informationen zur Verfügung. Zudem lassen sich elektronische Workflows – etwa durch Wiedervorlagefunktionen – sehr viel einfacher verfolgen. Das wiederum beschleunigt die betriebliche Reaktionsfähigkeit.

Fazit

Von der Prozessoptimierung im Verwaltungsbereich profitieren mittelständische Unternehmen gleich in mehrfacher Hinsicht. Zu den Vorteilen gehören etwa sinkende Prozesskosten, eine höhere Prozesssicherheit oder kürzere Reaktionszeiten. Wie hoch die positiven Effekte tatsächlich ausfallen, hängt unter anderem von der Motivation der Mitarbeiter und der Qualität der eingesetzten IT-Systeme ab.



Prozessoptimierung ganz einfach:

2. Alternativen suchen

Sind die Leistungen und deren Kosten bekannt, stehen im zweiten Schritt die Potenziale im Fokus. Da detaillierte Prozessanalysen ein aufwendiges Unterfangen sind, geht es dabei zunächst um jene Maßnahmen, die besonders einfach umzusetzen sind oder die ein hohes Optimierungspotenzial versprechen. Anschließend werden die einzelnen Leistungen kritisch hinterfragt und Verbesserungsmöglichkeiten ausgelotet.

Relevante Fragen sind dann:

- Wird die Leistung tatsächlich benötigt?
- Lässt sich der Nutzwert der Leistung erhöhen?
- Wie wird die Leistung erstellt?
- Arbeiten externe Dienstleister effizienter?
- Lässt sich der Prozess durch IT-Technologie automatisieren?

Zeit ist Geld

Kontoumsätze mit Außenständen auf der Debitoren- und Kreditoreseite abzugleichen, ist ein mühsames Unterfangen – und ein gutes Beispiel für gelungene Prozessoptimierung in der Verwaltung.

Betriebliche Leistungserstellung basiert auf komplexen Zahlungsströmen. Tag für Tag fließen unzählige Ein- und Auszahlungen über die Konten mittelständischer Unternehmen. In den meisten Fällen werden die Vorgänge von Geschäftsprozessen ausgelöst – zum Beispiel einer Ausgangsrechnung, einer Bestellung, einer Gutschrift. Die Kontenbewegungen sind Teil eines Gesamtprozesses – und der Prozess ist mit der Zahlung keinesfalls beendet. Schließlich muss ein Zahlungseingang auch in der Finanzbuchhaltung gebucht werden. Zudem erwarten Kunden eine Eingangsbestätigung und reagieren auf unberechtigte Mahnungen verschnupft.

Ein Job für die Unternehmenssoftware

Zuerst die schlechte Nachricht: Die Zuordnung der Zahlungen auf einzelne Offene Posten ist ein recht mühseliges Unterfangen, das Stunden in Anspruch nimmt und schnell zu Fehlern führt. Und jetzt die gute Nachricht: Moderne Unternehmenslösungen sind in der Lage, den Job zu übernehmen. Dabei vergleichen sie die von der Bank übermittelten Zahlungsinformationen – wie etwa Empfänger, Betrag und Verwendungszweck – mit den Einträgen der Offenen Posten-Verwaltung. Stimmen die Kriterien überein, wird die Zahlung automatisch zugeordnet. Übrig bleiben lediglich jene Zahlungen, die sich nicht eindeutig zuweisen lassen – etwa weil der Zahlungsbetrag stark abweicht oder die Rechnungsnummer fehlt. Selbst Differenzen wie etwa Skontoabzüge oder Abzüge unterhalb der Kulanzgrenzen können professionelle Anwendungen mithilfe entsprechender Vorgaben verarbeiten.

Positive Nebenwirkungen

Der Berg manuell zu buchender Kontoumsätze schmilzt auf diese Weise zu einem übersichtlichen kleinen Hügel zusammen. Dadurch entstehen Freiräume für anspruchsvollere Tätigkeiten. Gleichzeitig lässt sich die Fehlerquote erheblich reduzieren, was zu weiteren Entlastungen führt. Vernünftig integriert, lösen die zugeordneten Zahlungen nachfolgende Ereignisse aus: So werden beispielsweise automatisch Zahlungsbestätigungen per E-Mail verschickt oder die Warenwirtschaft zur Auslieferung veranlasst. Genau in diesem Moment, entfaltet der Verwaltungsvorgang „Kontoauszüge abgleichen“ unverhofft eine äußerst positive Außenwirkung: Werden Bestätigungen zügiger versendet und Auslieferungsprozesse schneller ausgelöst, verbessern sich Servicequalität und Kundenzufriedenheit.

Voraussetzung für eine derart effiziente Verarbeitung der Kontoumsätze ist eine lückenlose Einbindung des Zahlungsverkehrs in die Prozesse von Finanzbuchhaltung und Auftragsbearbeitung. Integrierte Module entsprechender ERP-Systeme sind dabei im Vorteil: Auf einer gemeinsamen Datenbank ist es einfacher, die benötigten Informationen bereitzustellen und abzugleichen.

Fazit

Die automatische Buchung der Kontobewegungen ist ein gutes Beispiel für gelungene Prozessoptimierung in der Verwaltung. Der Einsatz intelligenter IT-Technologie befreit Mitarbeiter von zeitaufwendigen Routinetätigkeiten, die sich häufig wiederholen und vergleichsweise einfach automatisieren lassen. Unternehmen sparen dadurch nicht nur Zeit und Geld, sondern verbessern auch ihre Servicequalität.



Die Vorteile automatischer Kontenabgleiche

Der Abgleich von Kontoumsätzen mit Offenen Posten der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung ist ein plakatives Beispiel für IT-gestützte Prozessoptimierung im Verwaltungsumfeld. Werden die einzelnen Zahlungsvorgänge softwareseitig automatisch zugeordnet, profitieren Unternehmen in mehrfacher Hinsicht:

- Mitarbeiter werden von Verwaltungstätigkeiten entlastet
- Aktuelle Geschäftszahlen stehen schneller zur Verfügung
- Buchungsfehler werden vermieden
- Geschäftspartner erhalten schneller Zahlungsbestätigungen
- Waren werden zügiger ausgeliefert

Internet: www.sage.de

Sage ist ein börsennotiertes Unternehmen der britischen Sage Gruppe, einem weltweit führenden Dienstleister für betriebswirtschaftliche Software für kleine und mittlere Unternehmen. Seit mehr als 25 Jahren wollen wir unseren Kunden das Plus an Freiheit geben, mit dem sie erfolgreich sein können. Sage weiß, dass jedes Unternehmen anders ist. Deshalb bieten wir Produkte und Services an, die unterschiedlichste Bedürfnisse abdecken, einfach und komfortabel zu bedienen und sicher und effizient sind. Sage hat über sechs Millionen Kunden und mehr als 13.500 Mitarbeiter in 24 Ländern: in Großbritannien und Irland, auf dem europäischen Festland, in Nordamerika, Südafrika, Australien, Asien und Brasilien. Mehr Informationen finden Sie unter www.sage.de