

Geschäftsprozess-Optimierung

Usecase

Darstellung des Vorgehens bei der Optimierung von
Geschäfts-Prozessen am Beispiel des Bereichs
Finanzen & Controlling

Ein Bericht der XI-Consulting GmbH
D- 72072 Tübingen
Stand: August 2023

X

||

| CON

Agenda

1	Ausgangssituation	2
2	Konkretes Vorgehen	3
3	Nutzen für den Kunden (Zielwerte)	5
4	Kontakt	5

Ausgangssituation

Anmerkung für Leser*innen:

Dieser Use Case dient der Darstellung des Nutzens und Vorgehens einer Prozess-Optimierung am Praxisbeispiel. Wir verzichten hierbei auf die Nennung von Details.

Beteiligte Unternehmen

Kunde

Der Kunde ist ein Unternehmen, bei dem zwischen 1.000 und 1.500 Mitarbeiter*innen beschäftigt sind und welches einen jährlichen Umsatz zwischen 250 und 500 Mio. EUR erzielt. Der Bereich auf den sich der nachfolgende Usecase bezieht erbringt innerhalb der Organisation des Kunden die „Finance“-Dienstleistungen.

Dienstleister

Die XI-Consulting GmbH (nachfolgend XICON) aus Tübingen ist ein Beratungsunternehmen, welches auf die Analyse von Geschäftsmodellen und die Optimierung von Geschäftsprozessen spezialisiert ist.

Zielsetzung des Kunden

Der Kunde hatte ein internes Programm zur Steigerung der operativen Effizienz und Effektivität aufgesetzt. Dabei wurden auch alle Corporate Bereiche durchleuchtet und auf mögliche Verbesserungen im Hinblick auf die genannten Ziele ausgerichtet.

Für den Bereich „Finance“ wollte der Kunde explizit wissen, wie die Organisation und die wesentlichen Prozesse für die aktuellen und künftigen Anforderungen aufgestellt waren, wo es Optimierungspotenziale gab und wie und in welchem Zeitraum diese Potenziale zu heben waren.

Zudem wollte der Kunde eine Begleitung der Optimierung durch stringentes Projektmanagement.

Anmerkung

Die Umsetzung der Optimierung wurde von der XICON begleitet. Nach dem Anschub der Umsetzung übernahm die interne Projektleitung. Dieser Bericht umfasst nur die Dauer der Begleitung durch die XICON.

Das Projekt: Beteiligte, Umfang und Zeitplan

Beteiligte

Auftraggeber war die Geschäftsführung des Kunden und die Bereichsleitung „Finance“ & „Controlling“. Am Projekt aktiv beteiligt war der Bereich „Finance“ sowie nach Bedarf Vertreter der wesentlichen Stakeholder der Kernprozesse (i.d.R. weitere Corporate Bereiche).

Umfang

Insgesamt wurden 18 Kern- und unterstützende Prozesse dokumentiert und 15 dazugehörige Rollenprofile - mit Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung - erstellt. Nach der Analyse ergaben sich daraus 6 Optimierungsprojekte, wovon 5 während der Begleitung durch die XICON umgesetzt wurden.

Zeitplan und Meilensteine

Das Projekt dauerte insgesamt 12 Monate und umfasste 3 Meilensteine (MS)

Vorgehen im Detail

Schritt 1: Prozess-Analyse & -Dokumentation | (15 Wochen)

Die Analyse der Prozesse und beteiligten Rollen diente der Ermittlung des Status Quo. Im Vorfeld der Analyse und Dokumentation wurden Interviews mit den Beteiligten geführt. Danach wurde in einem gemeinsamen Kick-Off das Projekt aufgesetzt. Zu diesem Zeitpunkt war es wichtig über Transparenz – insbesondere über eine klare Erläuterung des Vorgehens und der Zielsetzung – Vertrauen zu schaffen.

Nachdem der Projektauftrag definiert, kommuniziert und abgenommen war, wurden die im Vorfeld identifizierten Prozesse und Rollen dokumentiert. Dies geschah hybrid.

Die Erstdokumentation und die finalen Analyse-Ergebnisse wurden zusammen mit dem Kunden in Terminen vor Ort erstellt.

Die Analyse erfolgte anhand der Dokumentation und nach folgender Logik:

- *Verschlanung*: Wo kann der Prozess noch verschlankt werden, d.h. wo sind Redundanzen und unnötige Prozessschritte?
- *Durchgängigkeit*: Wie kann der Prozess durchgängiger gemacht werden, d.h. wo sind Medienbrüche, Absprünge und händische Eingriffe?
- *Automatisierung*: Wo kann der Prozess automatisiert werden?

Die komplette Dokumentation erfolgte auf einer digitalen Plattform, so dass der Kunde jederzeit einfach Zugriff darauf hatte und weiterarbeiten konnte.

Die Analyse wurde digital festgehalten und in Form einer Präsentation aufbereitet. Dabei wurden die Prozesse in einer übersichtlichen Darstellung zusammengefasst.

MS1: Die Vorstellung der Analyseergebnisse erfolgte vor dem Lenkungskreis. Dieser traf dort die konkrete Entscheidung über das Vorgehen in der Spezifikation.

Vorgehen im Detail

Schritt 2: Auswahl & Spezifikation der Optimierungsvorhaben (10 Wochen)

Der Lenkungskreis entschied aufgrund der vorgestellten Ergebnisse und Empfehlungen über das weitere Vorgehen und die zu optimierenden Prozesse.

Daraufhin wurden für die Spezifikationsphase Optimierungsprojekte abgeleitet, die von bereichsinternen oder bereichsübergreifenden Teams durchgeführt wurden. Hauptaufgabe in der Spezifikation war die Ausarbeitung der Hebung der ermittelten Potenziale. Dies schloss ein: die Prüfung auf praxisrelevante Details entlang der Prozesskette, die Auswahl der geeigneten Systeme sowie die Definition der neuen Prozesse und Rollen.

Die entsprechende Präsentation enthielt die Darstellung der 5 ausgewählten Teilprojekte, die jeweils konkreten Zielwerte der Optimierung (z.B. in Reduktion des Aufwands in FTE), die Zeitpläne, Ressourcenbedarfe sowie Interdependenzen und Risiken.

MS2: Die Vorstellung der Spezifikationsergebnisse erfolgt vor dem Lenkungskreis. Dieser traf dort die Entscheidung über das Vorgehen in der Umsetzung

Schritt 3: Umsetzung der Optimierungsvorhaben (20 Wochen)

Auf Basis der freigegebenen Projektaufträge für die Optimierung wurden die Umsetzungen begonnen. Dabei entfiel die Hauptlast auf den Bereich „Finance“ und den Bereich „IT“. Es wurden sowohl Anpassungen an bestehenden Systemen gemacht als auch neue Software implementiert. Zudem waren einige Anpassungen in der Organisation notwendig. So konnten z.B. Regelwerke angepasst werden, um automatische Verbuchungen zu ermöglichen.

Ein Optimierungsprojekt (OP) wurde in ein größeres Projekt eingegliedert, da die angestrebten Optimierungen durch die Einführung einer neuen Software gehoben werden konnten.

Ein anderes OP profitierte hauptsächlich von Bündelung eingekaufter Dienstleistungen und der entsprechenden Einigung auf Standardprozesse.

Zwei weitere OP nutzten die Möglichkeiten von Anpassungen innerhalb der bestehenden Softwarelandschaft, um z.B. erfasste Daten an die nachgelagerten Systeme weiterzugeben, Freigabelogiken anzuwenden und automatische Erfassungs- und Zuordnungsmechanismen einzusetzen.

Das letzte OP war vornehmlich ein organisationales Thema. Dort mussten zum einen Aufgaben und Abstimmungen zwischen der Buchhaltung und dem Controlling verbessert werden. Zum anderen mussten die internen Datenlieferanten einige Veränderungen vornehmen, um Daten für Monatsabschlüsse zügiger zur Verfügung zu stellen.

Die letzte Präsentation enthielt die Darstellung der Erfolge und Hindernisse der 5 ausgewählten Optimierungsprojekte und eine Aussage zur verbleibenden Zeitplanung.

MS3: Vorstellung Umsetzungserfolge der Optimierungsprojekte & Abgabe der verbindlichen verbleibenden Zeitplanung der Umsetzung

Nutzen für den Kunden

Standardisierte Dokumentationen wesentlicher Prozesse und Rollen

Im konkreten Fall verfügte der Kunde vor der Optimierung über keine ausreichende Dokumentation von Rollen und Prozessen. Die standardisierte Dokumentation schaffte zum einen Klarheit über den Prozess und erzeugte somit ein Status-Quo-Commitment der Prozessbeteiligten im Hinblick auf Ihre Aufgaben und Ihre Rolle.

Zum anderen sind die Dokumentationen hilfreich bei der weiteren Digitalisierung der Prozesse sowie beim Onboarding neuer Mitarbeiter*innen und der Ableitung von SOPs.

Darüber hinaus erfolgt ein Wissenstransfer in die Organisation in Bezug auf die Dokumentation von Prozessen und das Erlernen einer durchgängigen „Prozessdenke“ (end-to-end).

Steigerung der Prozessqualität und Entlastung der Organisation

Die Optimierung der Prozesse führte zu einer Steigerung der Qualität (z.B. Reduktion der Fehler je Vorgang).

Was dem Kunden noch wichtiger war, war die Entlastung der Mitarbeiter*innen von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten. Dies war notwendig, da sich der Bereich Finance entwickelt hatte. Weg von der reinen „Verbuchung“, hin zu mehr beratenden Tätigkeiten (z.B. für neue akquirierte Gesellschaften).

Hier konnte insgesamt eine **Entlastung von bis zu 69 Wochenstunden** erreicht werden. Dies entsprach beim Kunden 2,1 FTE oder ungefähr 10% des Gesamtaufwands.

Kontakt



Jochen Weber



Ruwen Reinhard



Dr. Dietmar Fischer

Sie wollen mehr erfahren?

Wir freuen uns darauf Sie kennenzulernen und mehr über Ihre konkreten Anforderungen zu erfahren!

Schreiben Sie uns: hello@xi-consulting.de | Rufen Sie uns an: +49 (0) 7071 539 1019