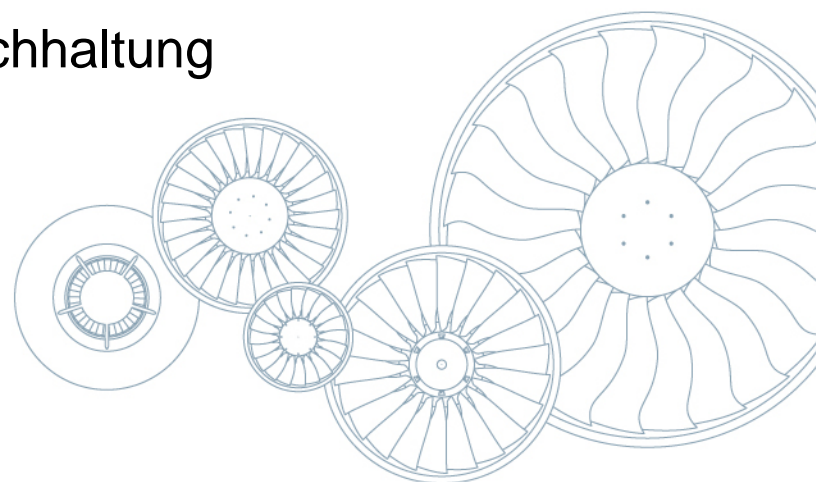


Von der automatisierten Kreditorenbuchhaltung
zum optimierten P2P Gesamtprozess

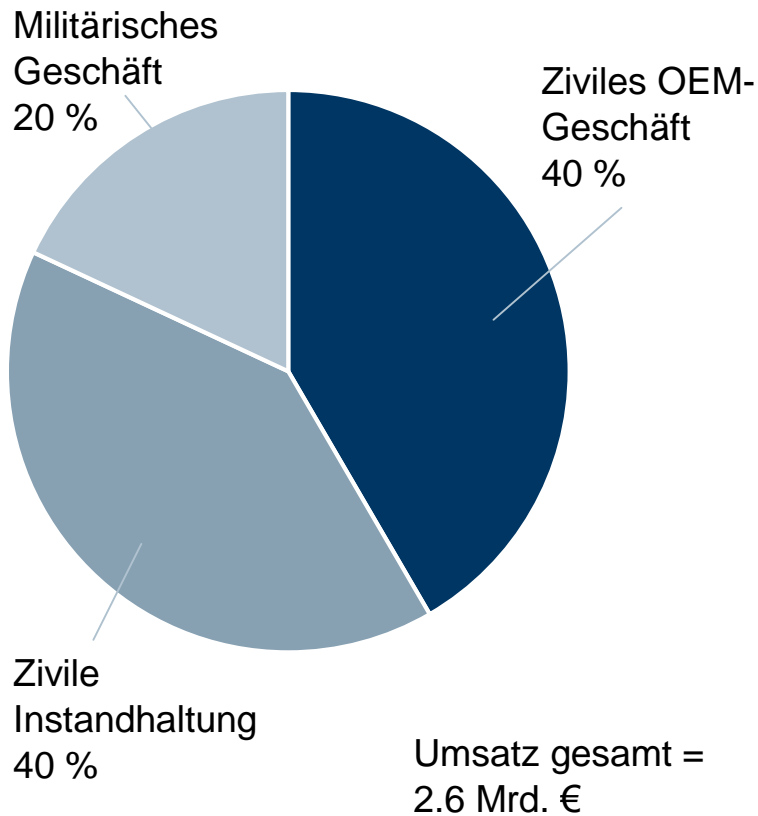
Franz Vocht, Leiter Kontokorrent / P2P

April 2010



Das MTU-Geschäftsmodell basiert auf 3 Säulen

Umsatz 2009



Stärken

Ziviles Triebwerksgeschäft

- Ausgewogenes Produktportfolio
- Hoher Anteil an zukunftssträchtigen Programmen

Zivile Instandhaltung

- Weltweit größter unabhängiger Instandhalter
- Zugang zu wachstumsstarken Segmenten (V2500, CFM56, CF34)

Militärisches Geschäft

- Teilnahme an europäischen Schlüsselprogrammen mit Entwicklungsverantwortung für die Systeme
- Beteiligung am US-Militärmarkt
- Führender Partner der Bundeswehr für Triebwerke

Eckdaten mit Lieferbezug (2009)

Umsatz: ca. 2,6 Mrd. € p.a.

Beschaffungsvolumen: ca. 1,2 Mrd. € p.a.

Beschäftigte: ca. 7500 MA weltweit
davon in München ca. 4500

davon im Bereich Finanzen / Bilanzen: 38

Kontokorrent: 14 (Kred./Deb./ ZV/Ltg.: 8/3/2/1)

Lieferanten: ca. 2500 aktiv, davon 90% des „Umsatzes“ mit ca. 600 Lieferanten

Rechnungen: ca. 95.000 Stck p.a. , davon ca. 96% mit Bestellbezug,
keine marktbeherrschende Stellung (Gegenbeispiel: Automobilbranche mit Zulieferern)
d.h. keine SAP-Anbindung von Lieferanten

börsennotiertes Unternehmen: rechtliche Sicherheit, Rating

Besonderheiten der Lieferantenprozesse

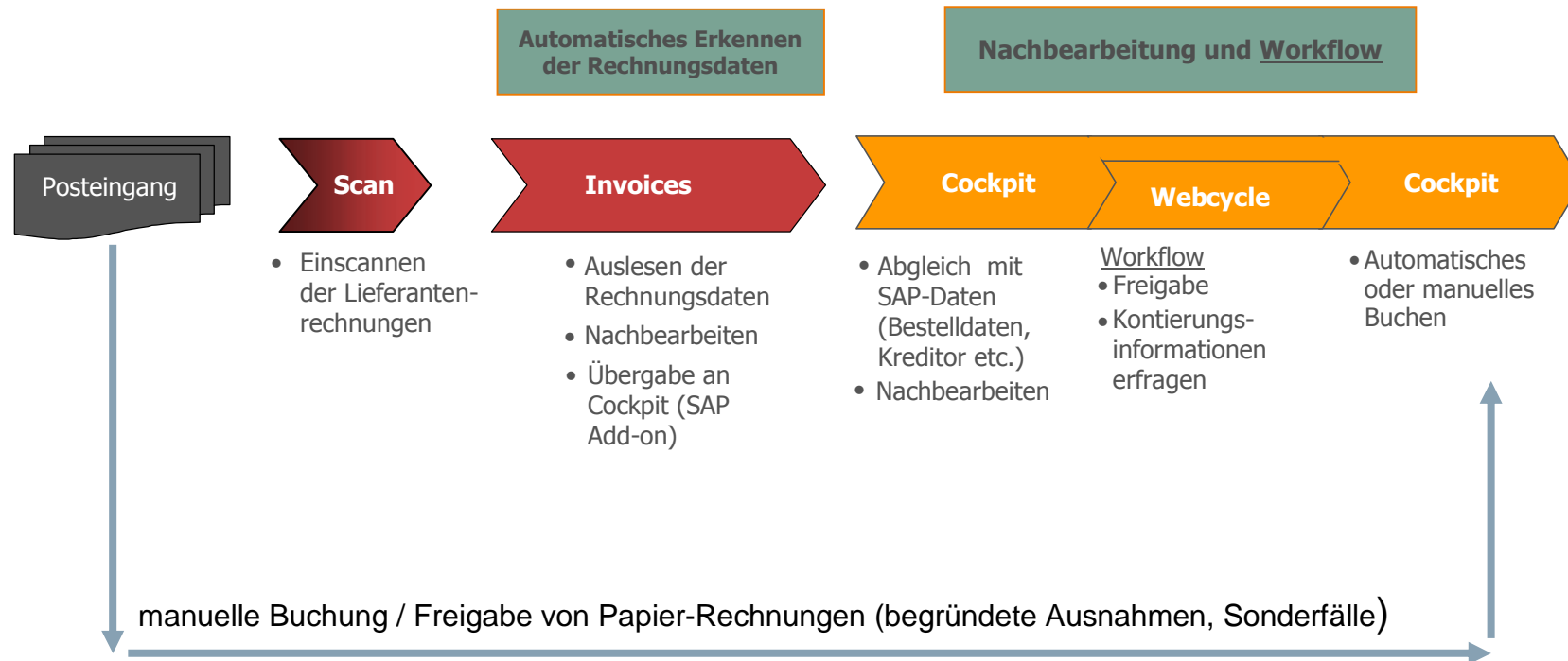
- Einige Single-Source Lieferanten (→besondere „Marktmacht“)
- Relativ komplexe Lieferungs- und Leistungsbeziehungen
 - Rechnungen mit und ohne Bestellbezug
 - Dienstleistungsrechnungen (Regiecharakter mit Budget-Obergrenze)
 - Werkvertragsleistungen (Festpreis-Charakter)
 - Investitionen (Anzahlungen, Teilzahlungen)
 - Daueraufträge (Mieten, Leasing u. ä.)
 - Rahmenverträge (wert- und mengenbezogen)
 - öffentliche Aufträge (Preisprüfungsabhängigkeit, Dokumentation)
 - WE-abhängige Rechnungen mit positionsabhängigen Preisen (Staffelpreise)
 - Rechnungen, bei denen Ort des WE ungleich Ort der Bezahlung
 - viele ausländische Lieferanten
 - komplexe Qualitätsmängelabwicklung über Kontinente hinweg

→ Handlungsbedarf: Komplexität ↓ Transparenz ↑ Effizienz ↑

Handlungsbedarf in der Kreditorenbuchhaltung

- weitestgehende **Automatisierung** des gesamten Bearbeitungsprozesses
(→ Datenerfassung durch Scannen, Prüfung / Freigabe mittels workflow)
- Verwendung von **Standards** wo möglich, **Einzellösungen** wo nötig
(→ Dienstleistungsfunktion gegenüber Fachbereichen)
- revisionssichere **Dokumentation** des Freigabeprozesses
(→ Nachweispflichten gegenüber Gesetzgeber / öffentlichem Auftraggeber
Corporate Compliance)
- **Maximierung** der **Skontoerträge**
(→ Beitrag zum cash flow des Unternehmens)
- **Minimierung** der **Durchlaufzeit** vom Rechnungseingang bis zur Zahlungsfreigabe
(→ Vermeidung unnötiger Liegezeiten, Mehrfacharbeiten, sonstiger Ineffizienzen)

Der Rechnungsprüfungsprozess (Schema)



Cockpitansicht nach Start webcycle

Ebydos Invoice Cockpit (100)

Status	WebC	Rechnung	Kreditordetails	Referenz	FI / MM	Belegdatum	Kreditor	EinkBeleg	Buch.dat.	Währg	Bruttobetrag	Nettobe
		<input checked="" type="checkbox"/>	FUCHS Europe SCHMIERSTOFFE GMBH, MANNHEIM	7215976	MM	05.07.2006	11020119	4500257622		EUR	1.330,87	1.147
		<input checked="" type="checkbox"/>	FUCHS Europe SCHMIERSTOFFE GMBH, MANNHEIM	7215975	MM	05.07.2006	11020119	4500257598		EUR	8.019,05	6.912
		<input checked="" type="checkbox"/>	UNITED PARCEL SERVICE DEUTSCHLAND INC., Neuss	108860762	FI	05.07.2006	11005771			EUR	46,40	40
		<input checked="" type="checkbox"/>	TNT EXPRESS GMBH ZENTRALVERWALTUNG, TROISDORF	153741419	FI	05.07.2006	11012171			EUR	147,39	127
		<input checked="" type="checkbox"/>	TNT EXPRESS GMBH ZENTRALVERWALTUNG, TROISDORF	153741418	FI	05.07.2006	11012171			EUR	101,87	87
		<input checked="" type="checkbox"/>	DHL WORLDWIDE EXPRESS, LANGEN	MUC0657584	MM	30.06.2006	11013606	4500235094		EUR	147,09	126
		<input checked="" type="checkbox"/>		4048804	MM	13.06.2006	11003371	4500202266		EUR	146,92	146
		<input checked="" type="checkbox"/>		4048803	MM	13.06.2006	11003371	4500202266		EUR	71,28	71
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2243064492	MM	30.06.2006	12000367	4500257274		EUR	31,37	27
		<input checked="" type="checkbox"/>	KLENK GMBH & CO. KG, BALZHEIM	767373	MM	04.07.2006	11002535	4500248997		EUR	1.422,62	1.226
		<input checked="" type="checkbox"/>	KENNAMETAL Deutschland GmbH Service Center Essen, Essen	9021436873	MM	05.07.2006	11306285	4500254018		EUR	75,40	65
		<input checked="" type="checkbox"/>	KENNAMETAL Deutschland GmbH Service Center Essen, Essen	9020545192	MM	21.03.2006	11306285	4500239467	17.07.2006	EUR	319,70	275
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242830695	MM	14.02.2006	12000367	4500237891		EUR	121,27	104
		<input checked="" type="checkbox"/>	MUESSIG EDM GmbH, Gilching	9932802	MM	03.03.2006	11381255	4500240564		EUR	4.106,57	3.540
		<input checked="" type="checkbox"/>	Herbert Ebner Ing.-Büro, München	RE-1324-2453	MM	03.03.2006	11410944	4500239509		EUR	174,00	150
		<input checked="" type="checkbox"/>	Technomix s.r.o., Plzen - Billá Hora	20060174	MM	22.03.2006	12001394	4500237577		EUR	1.422,72	1.422
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881819	MM	09.03.2006	12000367	4500241206	27.03.2006	EUR	557,89	480
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881818	MM	09.03.2006	12000367	4500241117	27.03.2006	EUR	262,86	226
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881817	MM	09.03.2006	12000367	4500241209	27.03.2006	EUR	12,59	10
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881815	MM	09.03.2006	12000367	4500241420	27.03.2006	EUR	64,24	55
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881814	MM	09.03.2006	12000367	4500241366	27.03.2006	EUR	400,51	345
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881813	MM	09.03.2006	12000367	4500241365	27.03.2006	EUR	284,18	244
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881811	MM	09.03.2006	12000367	4500241307	27.03.2006	EUR	158,34	138
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242881808	MM	09.03.2006	12000367	4500241409	27.03.2006	EUR	207,41	176
		<input checked="" type="checkbox"/>	LYRECO DEUTSCHLAND GMBH KD-NR.100 326 196, BÖBLINGEN	2242877710	MM	07.03.2006	12000367	4500240798	27.03.2006	EUR	145,75	125

Status Rechnung

- gebucht
- frei gegeben, nicht gebucht
- sich im Webcycle befindend

Status Webcycle

- Webcycle an FB verschickt
- vom FB frei gegeben
- vom FB abgelehnt
- überfällig
- zurückgeholt

Freigabe durch den Fachbereich

Arbeitsvorrat

zurück zur Liste der zu bearbeitenden Rechnungen

gescannte Rechnung

wesentliche Rechnungsdaten

Freigabe/Genehmigung mit Anmerkung:
Anmerkung verfassen, speichern, danach Freigabe/Genehmigung der Rechnung über button „Freigabe“

Freigabe/Genehmigung ohne Anmerkung

Ablehnen einer Rechnung, z.B. keine Zuständigkeit, keine Beauftragung

Nachfrage bei Kollegen, z.B. fehlende Kontierung

zurück zur Liste der zu bearbeitenden Rechnungen

RE-Position	EinkBeleg	Best-Position	Netto	Menge	Best-ME	Mat.-Nr.	Text	Steuersatz
1	4500257598	0	6.912,97	2.870,000				0,000

Übersicht Arbeitsvorrat / bearbeiteter Rechnungen (aktuell)

zur Nachfrage verschickte Rechnungen

frei gegebene Rechnungen

abgelehnte Rechnungen

nach dem Aktualisieren tauchen bearbeitete Dokumente im Arbeitsvorrat nicht mehr auf

Liste der Rechnungen (11)					
<input type="checkbox"/> zu den Aktionen					
Lieferant	Kreditorennr.	Rechnungsdatum	Bearbeitung bis	EinkBeleg	
	11003371	13.06.06	17.07.06	4500202266	
DHL WORLDWIDE EXPRESS	11013606	30.06.06	23.07.06	4500235094	
ELBE SCHLEIFMITTELWERK	11001506	02.03.06	25.07.06	4500237958	
Herbert Ebner	11410944	02.03.06	25.07.06	4500237769	
KENNAMETAL Deutschland GmbH	11306285	05.07.06	18.07.06	4500253803	
KENNAMETAL Deutschland GmbH	11306285	05.07.06	23.07.06	4500254018	
KOELBL KRATZMEIER GMBH & CO KG	11006610	30.06.06	29.07.06	4500229203	
KRUEPELMANN GMBH	11005807	04.07.06	29.07.06		
LYRECO DEUTSCHLAND GMBH	12000367	30.06.06	23.07.06	4500257305	
TNT EXPRESS GMBH	11012171	05.07.06	18.07.06		
UNITED PARCEL SERVICE	11005771	05.07.06	23.07.06		

Aktionen

Liste aktualisieren

[zum Seitenanfang](#)

Übersicht bearbeiteter Rechnungen (Historie)

1

frei gegebene, gebuchte Rechnungen

frei gegebene, nicht gebuchte Rechnungen

sich im Webcycle befindliche Rechnungen

3

Übersicht bearbeiteter Rechnungen

2

Auswahl treffen

4

Information, wer wann was frei gegeben, abgelehnt, ergänzt hat

Web Cycle Schritte	Pos	Status	Datum	Uhrzeit	Bearbeiter
Bisherige (5)					
MM Prüfung/Freigabe	001	Freigegeben	17.07.06	11:06	Hoess, Brigitte
MM Prüfung/Freigabe	001	In Bearbeitung	10.07.06	11:20	Hoess, Brigitte
MM Prüfung/Freigabe	001	Gesendet	10.07.06	11:20	Hoess, Brigitte
Notiz (Ebydos Web Cycle - Web Anwendung)			17.07.06	11:06	Hoess, Brigitte
MM Prüfung/Freigabe	001	Vertretung	10.07.06	11:20	Weiss, Hubert
MM Prüfung/Freigabe	001	Gesendet	07.07.06	16:06	Weiss, Hubert

Wesentliche Erkenntnisse / Zentrale Fragen

- rechtzeitige und regelmäßige **Kommunikation** mit den Fachbereichen entscheidend für erfolgreiche Einführung („sind alle Betroffenen eingebunden, Betriebsrat ?“)
- Konzentration auf wesentliche **Funktionalitäten** („was soll das Tool leisten?“)
- alle Beteiligten müssen einen **Vorteil** für sich selbst erkennen („was bringt das Tool mir persönlich in meiner betrieblichen Funktion?“)
- Mindestmaß an **Flexibilität** ist erforderlich („werden meine begründeten Spezialbedarfe berücksichtigt?“)
- bedarfsgerechte, einfach fassbare **Benutzeroberfläche** („kann ich das Tool auch als Nicht-SAP-Spezialist bedienen?“)

Von der Automatisierung der Kreditorenbuchhaltung zur Optimierung des P2P - Prozesses (1)

- einheitliche, standardisierte **Basis** für werkswerte **Zusammenarbeit** vorhanden („Arbeitsebene“: SAP R3, „Führungsebene“: webcycle)
 - **Prozeß** der Kreditorenbuchhaltung ist **optimiert**, dokumentiert und kommuniziert
 - Auswirkungen von Prozeß-**Störungen** in vorgelagerten Prozessen **manifestieren** sich in der **Kreditorenbuchhaltung** (Mahnungen, „verlorene“ Rechnungen, Rechnungen nicht buchbar wg. falscher/unvollständiger Bedarfsanforderungen/Bestellungen, fehlender Freigabe, fehlendem Budget etc.)
 - **Ursachen** dieser Störungen werden in der Kreditorenbuchhaltung **transparent** Störungen können durch **gezielte Ansprache** der Verursacher **beseitigt** werden
- **sukzessive Integration** der Belange der Kreditorenbuchhaltung in die **vorgelagerten Prozesse** und umgekehrt

Von der Automatisierung der Kreditorenbuchhaltung zur Optimierung des P2P - Prozesses (2)

- **Fokus** der Prozeß-Optimierung erweitert sich auf den **gesamten Prozeß**:
Bedarfmeldung → Bestellung → Lieferung/Leistung → Rechnung → Bezahlung
- **Prozeßowner**: Leiter der **Kreditorenbuchhaltung**
Warum?: - größte „Betroffenheit“ bei Störungen im Prozeß
 - alle Störungen werden hier transparent
 - Wirksamkeit der Maßnahmen nachweisbar ohne aufwendiges Monitoring
- **Funktion** der Kreditorenbuchhaltung wird angereichert mit **Prozeßsteuerungsaufgaben**
- erhebliche **Potentiale** in der **Effizienzsteigerung**:
MTU: 8 MA in der KreBu stehen mehr als 500 MA in den vorgelagerten Fachbereichen gegenüber, deren Arbeitsaufwand reduziert werden kann
- **Change Management Prozeß** muß erfolgreich initiiert und umgesetzt werden:
 - neues / ergänztes **Rollenverständnis** der Kreditorenbuchhalter
 - Bereitschaft zu **bereichsübergreifender Optimierung** aller Beteiligten

Meilensteine auf dem Weg zur Optimierung des P2P Prozesses

- Definition des **idealtypischen Standardablaufes** der Erstellung von Bestellanforderungen unter Berücksichtigung der kompletten Prozesskette bis zur Bezahlung der Rechnung
- Erfassung **warengruppenspezifischer Modifikationen**
- **Einarbeitung** der Modifikationen in den Standardablauf bzw. Erarbeitung warengruppenspezifischer Abläufe
- **Verprobung** der neu definierten Abläufe mit ausgewählten Verantwortlichen aus den Fachbereichen / Einkauf / DV
- Formulierung und **Freigabe** der offiziellen **Richtlinie** zur Erstellung von Bestellanforderungen
- Organisation und Durchführung von **Schulungen** zur Umsetzung der Richtlinie

Zentrale Grundsätze des P2P-Prozesses bei MTU in München

- Die **Gesamtprozessverantwortung** liegt beim **Leiter Kontokorrent / Purchase to Pay**
- Das zentrale **Medium** zur Gestaltung dieses Prozesses ist die **Bestellanforderung**
- Die **Verantwortung** für die ordnungsgemäße und richtlinienkonforme **Erstellung der Bestellanforderung** liegt beim Bedarfsträger, dem jeweiligen **Fachbereich**
- **Einkauf, Controlling** und **Kreditorenbuchhaltung** stehen dem Fachbereich bei der Erstellung der Bestellanforderung **beratend** zur Seite
- Die **Richtlinie** zur Erstellung der Bestellanforderung wurde federführend vom **Gesamtverantwortlichen erstellt** und mit kompetenten Vertretern aller **Beteiligten abgestimmt**, mit dem Ziel der Optimierung des Gesamtprozesses
- die **Effizienz** des Gesamtprozesses **steigt** mit der **Qualität der Bestellanforderung** (z.B. Inhalt, Vollständigkeit, Wahl der passenden Belegart u.v.m.)

Wesentliche Erkenntnisse aus der P2P-Projektarbeit

- Die **Bereitschaft** zu bereichsübergreifender Zusammenarbeit war **größer als erwartet**
- Eine **Kenntnis der Auswirkungen** von Handlungen / Unterlassungen im einen Bereich (Einkauf, Fachbereich) auf andere Bereiche (Controlling, Rechnungsprüfung) war meist nur **unzureichend vorhanden**
- Die Vorgabe eines **Standard-Prozesses** als Diskussionsbasis war ganz **entscheidend für den Projekterfolg**
- **Modifikationen** des Standardprozesses waren **nicht notwendig**, da alle warengruppen-spezifischen Anforderungen durch die Wahl der passenden Belegart abgedeckt werden konnten

Wesentliche Erkenntnisse aus der Praxis des P2P Prozesses / Ausblick

- fachübergreifende Kontakte und Abstimmungen führten zur **Identifikation weiterer Optimierungsansätze** (z.B. Investsachverhalte, Prüfberichte, Budgetkontrolle)
- Kenntnis der Zusammenhänge und die zunehmende Transparenz des Beschaffungsvorganges führte zu **effizienteren Arbeitsabläufen / Neuregelung von Zuständigkeiten** in der gesamten Prozesskette
- **Zusammenarbeit** zwischen Fachbereich, Controlling, Einkauf und Rechnungsprüfung hat sich erheblich **verbessert** (enge und zeitnahe Abstimmung von Vorhaben, „Maverick Spends“ deutlich reduziert,)
- **Qualität der Bestellungen** hat sich deutlich **verbessert**,
→ Aufwand für Rechnungsprüfung und aller daran beteiligten Bereiche sinkt
- Entwicklung eines **DV-gestützten Workflows** in Arbeit



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

