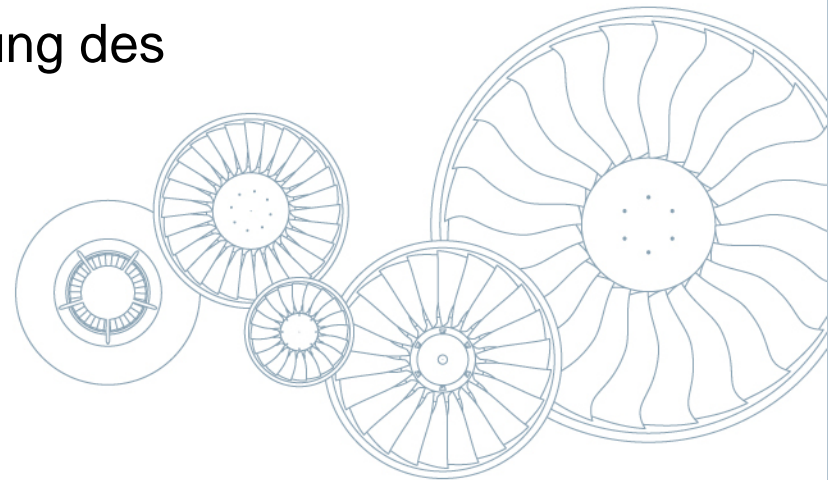




## Working Capital - orientierte Optimierung des P2P Gesamtprozesses

**Franz Vocht, Leiter Kontokorrent / P2P**

September 2011



## Eckdaten MTU Aero Engines GmbH (Stand 2010) Standort München

**Umsatz:** ca. 1,7 Mrd. € p.a.

**Beschäftigte:** ca. 4600

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

**Rechnungen:** ca. 95.000 Stck p.a. , davon ca. 96% mit Bestellbezug,  
ca. 1,2 Mrd. Euro

**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
- Lieferung von Waren und Dienstleistungen:  
Ziel: termin / bedarfsgerecht zur Produktion bei minimaler Kapitalbindung

→ Handlungsbedarf: Komplexität ↓    Transparenz ↑    Effizienz ↑

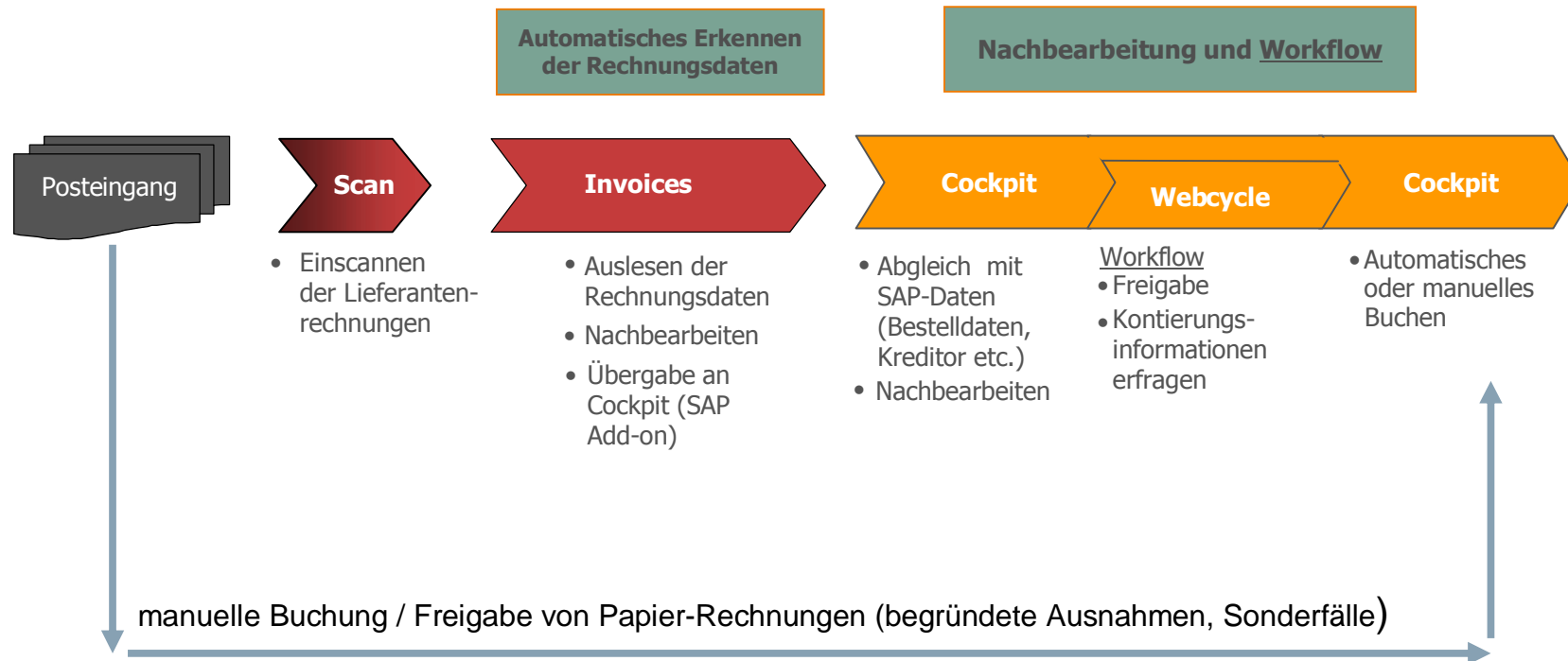
## Handlungsbedarf im P2P Prozess

- Vorgabe von materialwirtschaftlich gesteuerten, verbindlichen **Soll-Lieferterminen**
- Möglichst **alle Beschaffungen** sind über den Einkauf über **Bestellung** abzuwickeln
- weitestgehende **Automatisierung** des gesamten Bearbeitungsprozesses  
(→ Datenerfassung durch Scannen, Prüfung / Freigabe mittels workflow)
- revisionssichere **Dokumentation** des Beschaffungsprozesses  
(→ Nachweispflichten gegenüber Gesetzgeber / öffentlichem Auftraggeber  
Corporate Compliance)
- **Maximierung** der **Skontoerträge**  
(→ Beitrag zum cash flow des Unternehmens)
- **Minimierung** der **Durchlaufzeit** von der Erfassung des Bedarfes über Lieferung / Leistung,  
Rechnungseingang bis zur Zahlung  
(→ Vermeidung unnötiger Liegezeiten, Mehrfacharbeiten, sonstiger Ineffizienzen)

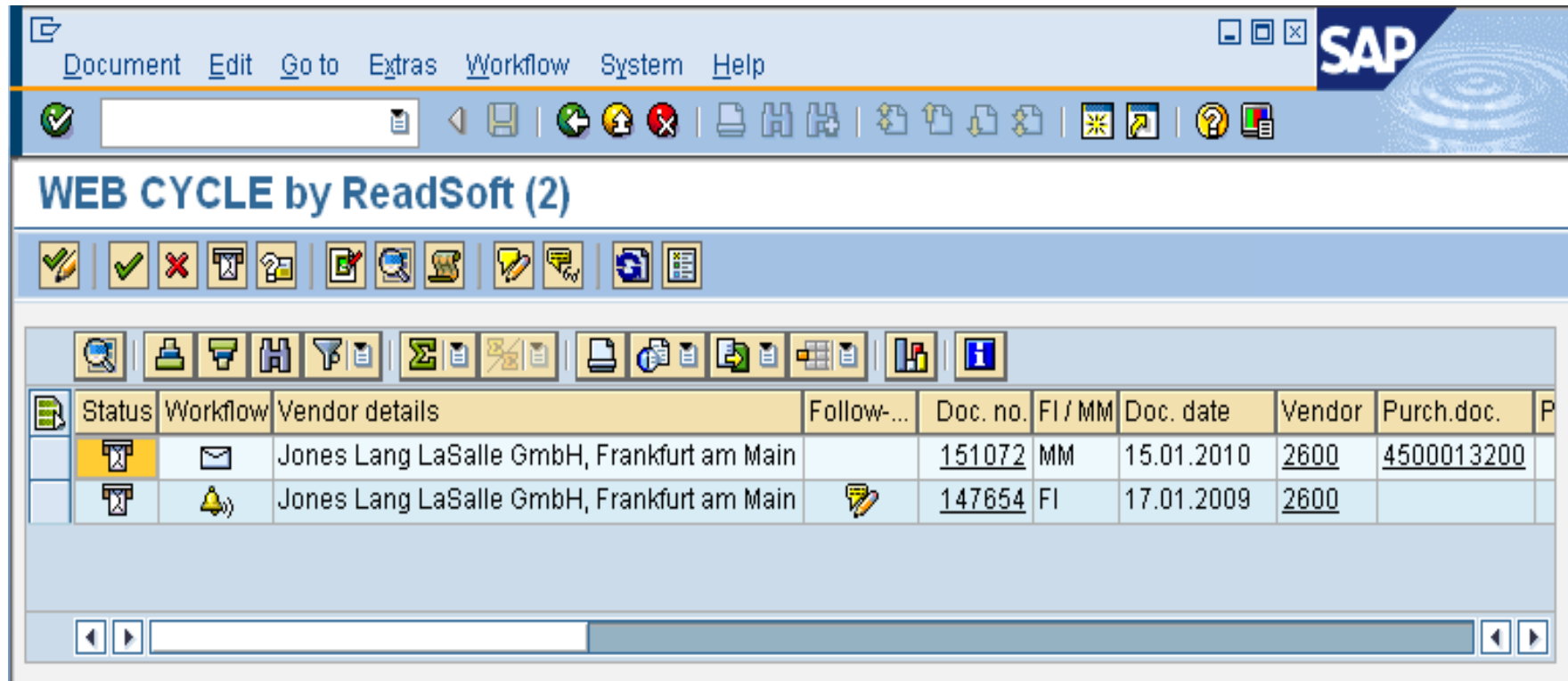
## Lieferung und Bezahlung nach „Best Practice“ zur Optimierung von Kapitalbindung und Liquidität

Verz...	Sktp 1	Tg.1	Belegnr	Buch.dat.	ZBed	Nettofälligkeit	Betrag in Belegwährung	Währg	Text
							216,19-	EUR	
							216,19-	EUR	
4-	0,000	80	5106445196	23.02.2011	8000	07.05.2011	822,15-	USD	S 14.02.2011   16.02.2011 R 14.02.2011 16.02.2011
							822,15-	USD	
							822,15-	USD	
4-	3,000	30	5106457925	08.04.2011	3030	06.06.2011	97,84-	EUR	S 05.04.2011   07.04.2011 R 04.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106457926	08.04.2011	3030	06.06.2011	113,06-	EUR	S 05.04.2011   07.04.2011 R 04.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458317	11.04.2011	3030	06.06.2011	27,51-	EUR	S 21.03.2011   07.04.2011 R 06.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458353	11.04.2011	3030	06.06.2011	444,20-	EUR	S 07.04.2011   07.04.2011 R 06.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458354	11.04.2011	3030	06.06.2011	136,47-	EUR	S 07.04.2011   07.04.2011 R 06.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458355	11.04.2011	3030	06.06.2011	564,35-	EUR	S 07.04.2011   07.04.2011 R 06.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458356	11.04.2011	3030	06.06.2011	206,18-	EUR	S 07.04.2011   07.04.2011 R 06.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458358	11.04.2011	3030	06.06.2011	71,71-	EUR	S 07.04.2011   07.04.2011 R 06.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458475	11.04.2011	3030	06.06.2011	16,35-	EUR	S 06.04.2011   07.04.2011 R 05.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458476	11.04.2011	3030	06.06.2011	19,43-	EUR	S 06.04.2011   07.04.2011 R 05.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458482	11.04.2011	3030	06.06.2011	428,55-	EUR	S 06.04.2011   07.04.2011 R 05.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458484	11.04.2011	3030	06.06.2011	32,07-	EUR	S 06.04.2011   07.04.2011 R 05.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458489	11.04.2011	3030	06.06.2011	1.089,67-	EUR	S 06.04.2011   07.04.2011 R 05.04.2011 07.04.2011
4-	3,000	30	5106458490	11.04.2011	3030	06.06.2011	121,58-	EUR	S 06.04.2011   07.04.2011 R 05.04.2011 07.04.2011
							3.368,97-	EUR	

## Der optimierte Rechnungsprüfungsprozeß (Schema)



## Cockpit und webcycle



**WEB CYCLE by ReadSoft (2)**

Status	Workflow	Vendor details	Follow-...	Doc. no.	FI / MM	Doc. date	Vendor	Purch.doc.	P
		Jones Lang LaSalle GmbH, Frankfurt am Main		<u>151072</u>	MM	15.01.2010	<u>2600</u>	<u>4500013200</u>	
		Jones Lang LaSalle GmbH, Frankfurt am Main		<u>147654</u>	FI	17.01.2009	<u>2600</u>		

## Wesentliche Features des frühen Scannens mit anschließendem Freigabeworkflow via webcycle

- papierlose Weiterbearbeitung
- Datensicherheit / Dokumentensicherheit
- automatische Archivierung von Rechnung und Workflow-Dokumentation (gilt für Kreditorenbuchhaltung und Fachbereich!)
- automatisches Auslesen der Daten
- automatischer Abgleich der Daten mit SAP-Bestellung
- Übersichtliche Darstellung durch Ampelfunktion und „sprechende“ Ikons
- Möglichkeit der manuellen Korrektur / Ergänzung der ausgelesenen Daten
- Übersichtliches „Steuerungscockpit“ des Rechnungsprüfers
- Prozess der Freigabe ist für Rechnungsprüfer transparent und steuerbar
- Terminverfolgung durch Vorgabe und Erinnerungsfunktionalität gewährleistet
- Verarbeitungsstatus der Rechnung ist jederzeit transparent
- Vertretungsregelung (Fachbereich) kann hinterlegt werden
- einfache Vertretung der Rechnungsprüfer untereinander, durch gezielten Austausch des Arbeitsvorrates möglich

## Wesentliche Erkenntnisse / Zentrale Fragen aus der Installation des Freigabeprozesses mittels webcycle

- 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

- 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**
- Allein die **Kenntnis der Zusammenhänge verbesserte** schon die **Daten-** und damit **Prozessqualität** (z.B. weniger Störer und Rückfragen)
- Die Vorgabe eines **Standard-Prozesses** als Diskussionsbasis war ganz **entscheidend für den Projekterfolg**
- **Modifikationen** des SAP-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

- fachübergreifende Kontakte und Abstimmungen führten zur **Identifikation weiterer Optimierungsansätze** (z.B. Invest-Sachverhalte, Prüfberichte, Budgetkontrolle, Qualität der Stammsätze)
- 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!**

