



# Best Practice in Performance-Management

## Verbesserung der Beschaffungs- prozesse bei Ernst & Young

- Ernst & Young – Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
- Beschaffung verbessern bei Ernst & Young
- Dezentrale Prozesse regeln
- From Procurement to Payment (P2P)
- Erfolgsfaktor Change Management
- Change Management auch für Lieferanten
- Die richtigen Tools einsetzen
- Die neue Qualität
- Der Kundennutzen im Überblick

„Wir haben unsere Abläufe standortübergreifend vereinheitlicht und mit einem Workflow-System unterstützt. Dadurch vereinheitlichen und beschleunigen wir unsere Arbeit erheblich.“

**Mathias Matthies**

Director of Finance, Ernst & Young AG

# Ernst & Young

## Eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften

In Zeiten einer kritischen Öffentlichkeit sehen sich viele Unternehmen hohen Anforderungen ausgesetzt, wenn es um ihre Finanzen geht. Fast niemand kommt ohne fundierte Beratung aus. Ein verlässlicher Partner in diesem Bereich ist Ernst & Young mit Hauptsitz in Stuttgart. Die Gesellschaft hat es sich auf die Fahnen geschrieben, die Potenziale ihrer Mandanten zu entfalten. Das Dienstleistungsangebot umfasst Wirtschaftsprüfung, prüfungsnaher Beratung, Risiko- und Managementberatung, Steuerberatung sowie Transaktions- und Immobilienberatung.

Insgesamt beschäftigt Ernst & Young in Deutschland rund 6.000 Mitarbeiter an 21 Standorten und erzielte im Geschäftsjahr 2006/2007 einen

Umsatz von 1,08 Mrd. Euro. Damit spielt das Unternehmen in der Liga der großen deutschen Wirtschaftsprüfer. Im Bereich Steuerberatung ist Ernst & Young sogar die Nummer eins unter den deutschen Kanzleien. Auch international sind die Stuttgarter gut aufgestellt. Der Mutterkonzern Ernst & Young Global mit rund 130.000 Mitarbeitern berät weltweit und kann daher auch international tätige Mandanten optimal betreuen.

Daneben versteht sich Ernst & Young auch als Partner mittelständischer Unternehmen. Gerade in diesem Bereich geht es darum, die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Betriebe durch praxisorientierte Beratung zu sichern.

## Beschaffung verbessern bei Ernst & Young

avantum consult unterstützte Ernst & Young dabei, den gesamten Beschaffungsprozess von der Auswahl der Lieferanten bis zur Bezahlung offener Rechnungen transparenter und effizienter zu gestalten. Dadurch gelang es, die einzelnen Einkaufsprofile zu schärfen, interne Prozesse zu vereinheitlichen, die Effizienz zu steigern und die Bearbeitungszeiten teilweise drastisch zu reduzieren.

Wichtigste Herausforderung dabei war, die dezentrale Struktur von Ernst & Young Deutschland (21 Niederlassungen) angemessen zu berücksichtigen und trotzdem unternehmensweite Standards zu etablieren. An den unterschiedlichen Standorten hatten sich im Lauf der Zeit unterschied-

liche Prozesse etabliert, die den internen gesetzten Qualitätsmaßstäben nicht mehr genügten.

Verantwortlich dafür waren unterschiedliche Faktoren: Ernst & Young kauft wie die meisten Unternehmen Leistungen bei einer Vielzahl von Lieferanten ein. Zudem läuft die Beschaffung dezentral ab und wird von den einzelnen Standorten weitgehend in Eigenregie durchgeführt. Meist fehlen dadurch übergreifende Standards. Die Zentrale konnte sich oftmals keinen klaren Überblick darüber verschaffen, wer wann was bei welchem Lieferanten zu welchen Kosten einkauft. Die Folge waren Schwierigkeiten bei der Abwicklung von Zahlungen sowie der Buchung von Rechnungen.

## Dezentrale Prozesse regeln

Als dezentral aufgestelltes Unternehmen mit großer Eigenständigkeit der einzelnen Standorte ging es Ernst & Young zunächst darum, den Beschaffungsprozess transparenter zu gestalten, jedoch kein zentrales Regime einzuführen. Die Projektpartner mussten daher berücksichtigen, dass Bestellungen weitgehend dezentral erfolgen und auch weiterhin erfolgen sollten.

Ein weiteres Problem bestand in einer großen, unübersichtlichen Anzahl von Lieferanten. Diese waren zum Teil unzufrieden mit der Bearbeitung ihrer Rechnungen bei Ernst & Young, insbesondere aufgrund eines sehr

langwierigen Freigabeprozesses. Intern führten die fehlenden Standards bei der Bearbeitung der eingehenden Rechnungen zu einem hohen (Personal-)Aufwand im Accounting. Grund dafür waren beispielsweise fehlerhafte Rechnungen oder nicht erkennbare Besteller.

Ergebnisse der bestehenden, dezentralen Beschaffungs- und Rechnungsbearbeitungsprozesse waren viele Mahnungen der betroffenen Lieferanten und finanzielle Einbußen aufgrund von Skontoverlusten. Dazu kam ein hoher manueller Aufwand für viele Arbeitsschritte, insbesondere im Accounting.

## From Procurement to Payment (P2P)

Vorrangiges Ziel der Verantwortlichen bei Ernst & Young war es, den gesamten Beschaffungs- und Zahlungsvergang – from Procurement to Payment (P2P) – effizienter zu gestalten und unternehmensweite Standards zu etablieren. Dafür bedienten sich die Wirtschaftsprüfer der Expertise und der Unterstützung von avantum consult. Die Düsseldorfer Berater und Ernst & Young haben bereits in der Vergangenheit erfolgreich interne Projekte bei den Wirtschaftsprüfern durchgeführt.

Dabei setzten Ernst & Young und avantum consult auf klar definierte und kommunizierte Schritte. Zunächst wurden in Workshops die Ist-Prozesse aufgenommen sowie Schwachstellen identifiziert und Lösungsansätze skizziert. Diese wurden dann mit den Mitarbeitern verifiziert und ausgearbeitet. So gelang es, aus unterschiedlichen Lösungsansätzen den optimalen Prozess zu entwickeln.

Ergebnis des Projekts ist ein neu geregelter Ablauf mit klar definierten Schritten: Aus einer Bedarfsanforderung erstellen die Mitarbeiter eine Bestellung, diese mündet in einen Wareneingang oder die Leistung des be-

auftragten Lieferanten. Alle Eingangsrechnungen gehen seitdem zentral in der Stuttgarter Zentrale ein, werden unmittelbar eingescannt und über ein Workflow-Tool an den internen Besteller weitergeleitet. Zusätzlich erforderliche Freigabeschritte – auf Basis neuer vereinbarter und vereinheitlichter Freigaberichtlinien – werden vom Workflow-Tool unterstützt und automatisch angestoßen. Dank des verbesserten Ablaufs konnten bereits enorme Zeitgewinne realisiert werden.

Durch diesen klar strukturierten P2P-Prozess gelang es Ernst & Young, die einzelnen Einkaufsprofile zu schärfen und das Lieferanten-Portfolio zu optimieren. Mittelfristig soll mit Hilfe der höheren Transparenz zudem das Einkaufsvolumen gesenkt werden. Bereits realisiert wurden Effizienzgewinne in der Rechnungsbearbeitung, dem so genannten Payments Approval (PA). Der neu strukturierte und implementierte Workflow führte zu einer drastischen Reduzierung der Bearbeitungszeit pro Rechnung und zur Optimierung des Ressourcenbedarfs. Da das PA den gesamten Prozess ab Posteingang der Rechnung kontrolliert, kann der Cashflow weitaus besser gesteuert werden als zuvor.

# Erfolgsfaktor Change Management

---

Der wichtigste Faktor, um neu gestaltete Abläufe erfolgreich verankern zu können, sind die eigenen Mitarbeiter. Daher bezogen die Projektpartner Ernst & Young und avantum consult weite Teile der Belegschaft bereits frühzeitig in die Erarbeitung der neuen Standards ein. Ziel war es, für Akzeptanz zu sorgen. Eine besondere Herausforderung bestand darin, alle 21 Standorte optimal einzubinden und die Veränderungen den 450 Partnern sowie 1.200 Senior Managern und Managern überzeugend zu vermitteln.

Folgerichtig stand am Beginn des Projekts die Frage, wo die Schwierigkeiten der Mitarbeiter bei den jeweiligen Prozessen liegen. Gleichzeitig wurde erfragt, welche Erwartungen mit einer Neugestaltung des P2P-Prozesses verbunden werden. Wichtig war es zudem, die unterschiedlichen Hierarchieebenen angemessen einzubeziehen. So kam es darauf an, die neuen Abläufe und Werkzeuge überzeugend zu vermitteln. Dazu wurden fortlaufend zielgruppenspezifische Informationen an alle Beteiligten übermittelt und Feedback-Schleifen eingebaut. In einer Pilotphase konnten letzte Feinheiten sowohl am Workflow-System als auch an einzelnen Prozessschritten vorgenommen werden.

## Change Management auch für Lieferanten

---

Eine weitere wichtige Maßnahme betraf die Durchsetzung geänderter Modalitäten bei den Lieferanten. Bislang wurden Eingangsrechnungen von Lieferanten an die jeweilige Niederlassung versendet. Dort wurden sie teilweise schon vorkontiert, vom Besteller und Verantwortlichen abgezeichnet und an die Accounting-Abteilung nach Stuttgart geschickt. In diesem Prozess waren Fehler und lange Durchlaufzeiten vorprogrammiert. Rechnungen blieben aufgrund von Abwesenheiten liegen, Unterschriften waren am Ende nicht mehr identifizierbar und zudem entsprachen die Eingangsrechnungen oft nicht den gesetzlichen Vorgaben (z. B. korrekte Firmierung, Angabe USt.-Nummer) und mussten dann erst aufwändig neu angefordert werden.

Die Lieferanten sollten von nun an ihre Rechnungen direkt und mit allen erforderlichen Angaben an die Accounting-Abteilung versenden, wo sie dann den Workflow durchlaufen.

Damit das gelingt und sich die etwa 6.000 Lieferanten an die neue Regelung halten, wurden (ebenfalls pilotiert) mehrstufige Informationen versendet und ein mehrstufiges „Mahnverfahren“ wurde eingeführt. Neue Lieferanten erhalten bei der ersten Bestellung ein Merkblatt, in dem die Ernst & Young-Standards beschrieben werden.

Das Ergebnis ist, dass heute kaum noch fehlerhafte Eingangsrechnungen eingehen und etwa 95% der Eingangsrechnungen direkt nach Stuttgart geschickt werden.

Lieferanten, die heute ihre Rechnungen nicht direkt nach Stuttgart senden und nicht mit allen erforderlichen Angaben versehen, bekommen die Rechnung umgehend zurückgesendet mit einer freundlichen Erläuterung der Standards bei Ernst & Young.

## Die richtigen Tools einsetzen

---

Effiziente Prozesse in Beschaffung und Rechnungsbearbeitung hängen auch von den richtigen Tools ab. So ging es den Projektpartnern in der Evaluationsphase des Workflow-Tools zunächst darum, die passenden Softwarelösungen für die Anforderungen von Ernst & Young zu identifizieren. Dazu wurde ein schrittweises Vorgehen gewählt: Am Beginn stand die Dokumentation der Ist-Prozesse. Diese nutzten die Beteiligten auch dazu, vorhandene Unschärfen oder Fehler in den Prozessen herauszuarbeiten und gewünschte neue Anforderungen aufzustellen.

Vor diesem Hintergrund wurden Anwendungsfälle konstruiert, die die einzelnen Softwareanbieter lösen sollten. So war von vorneherein si-

chergestellt, dass die Lösungen nutzerorientiert und genau auf die Bedürfnisse von Ernst & Young zugeschnitten sind. Danach fand eine detaillierte Prüfung der angebotenen Lösungen sowie der Implementierungspartner statt. Dank der praxisorientierten Auswahlmethode gelang es, die optimal geeigneten Anbieter für die spezifischen Prozesse von Ernst & Young zu identifizieren.

Auch hier hat sich bestätigt: Je besser die Konzeption, die Auswahl der Anbieter und das Change Management, desto besser und schneller lassen sich die gewünschten Ziele verwirklichen. Dabei gilt es vor allem, die Menschen im Unternehmen zu beteiligen.

## Die neue Qualität

---

Die optimierten Einkaufsprozesse haben zu deutlich mehr Transparenz im Unternehmen geführt. Insbesondere Controlling und Unternehmenssteuerung können auf eine bessere Grundlage zurückgreifen. So lässt sich dank neu eingeführter Key Performance Indicators (KPI) ein weitaus besserer Überblick über den Beschaffungsprozess gewinnen. Ernst & Young verfügt nach Einführung der neuen Standards zudem über eine durchge-

hende Prozesskontrolle ab Bestellung bzw. Posteingang der Rechnung. Die jeweiligen Mitarbeiter wissen jederzeit, in welchem Bearbeitungsstadium sich eine Rechnung befindet, welchem Standort oder Besteller sie zugeordnet werden kann und wie der aktuelle Zahlungsstand ist. Die verbesserten Prozesse gehen einher mit noch mehr Compliance-Sicherheit und erweiterter Controllingfähigkeit.

# Der Kundennutzen im Überblick

---

- Klar strukturierter Ablauf von der Bestellung bis zur Bezahlung
- Schärfung des Einkaufsprofils
- Optimierung der Einkaufsprozesse
- Mehr Transparenz im Beschaffungsprozess
- Einführung von KPIs
- Reduzierte Bearbeitungszeit für Rechnungen
- Reduzierung der Ressourcen im Bereich Accounts Payable um 25 %
- Durchgehende Prozesskontrolle ab Posteingang Rechnung
- Etablierung und Implementierung eines Workflows zur Rechnungsbearbeitung
- Bessere Steuerung der Lieferanten
- Verbesserte Steuerung des Cashflows durch Kontrolle der Zahlungsströme
- Etablierung eines Vorbilds für andere Ernst & Young-Ländergesellschaften

## Über avantum consult

avantum consult ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen mit Sitz in Düsseldorf und München. Wir sind fokussiert auf die Steigerung der Leistungsfähigkeit von mittleren und großen Unternehmen. Unser Ziel ist es, dass unsere Kunden nachhaltig besser „performen“ als vergleichbare Unternehmen. Der Beratungsansatz von avantum consult verbindet die konzeptionelle Gestaltung mit der praktischen Umsetzung und der Realisierung von maßgeschneiderten IT-Lösungen.

Die Umsetzung der Projekte erfolgt auf der Basis eines eigenen Projekt- und Change-Management-Ansatzes.

avantum consult trägt mit jedem einzelnen Projekt dazu bei, einen messbaren Beitrag zur Performance-Steigerung von Unternehmen zu leisten. [Weitere Informationen dazu auf www.avantum.de](http://www.avantum.de).