

Weg mit dem Papierkram

Auf der Suche nach möglichen **Kosteneinsparungen** haben Unternehmen die Verwaltung entdeckt. Wer Buchhaltung und Controlling an externe Spezialisten abgibt, bekommt oft mehr Qualität für weniger Geld.

von Michael Gneuss

Als Götz Spiegel zum Unternehmer wurde und mit zwei Partnern die ersten Kunden versorgte, brauchte er nur einen Steuerberater, der die Bücher führte und die Erklärungen an das Finanzamt abgab. Doch bald war das Spiegel Institut Mannheim GbR, das Marktforschung und Beratung zur Marktpsychologie anbietet, auf 20 Mitarbeiter angewachsen. Für den Geschäftsführenden Gesellschafter wurde es schwieriger, den Erfolg seiner Projekte im Blick zu behalten. „Die betriebswirtschaftlichen Auswertungen, die wir bekamen, waren nicht mehr ausreichend, um das Unternehmen zu steuern. Wir brauchten ein Controlling“, sagt der Chef des Instituts aus Brühl bei Mannheim.

Spiegel hatte schlichtweg keine Lust, sich selbst an das Controlling heranzumachen. „Für die Dinge, die man nicht so gern tut, nimmt man sich zuwenig Zeit“, weiß er. Intern wollte Spiegel die Zahlen aber auch nicht aufbereiten lassen. Schließlich sollten nicht alle Mitarbeiter Zugriff auf die Kennziffern des Unternehmens erhalten. Der Diplom-Kaufmann fand Berater, zu denen er Vertrauen faßte. Wenn jetzt jedoch die 50 bis 200 Seiten des monatlichen Reports kommen, hat er

Spaß an der Arbeit. Vier bis acht Stunden im Monat beschäftigt er sich mit dem Zahlenwerk. „Das öffnet mir mitunter die Augen und zeigt Wahrheiten auf, die ich bislang nicht kannte.“

*Prozesse in der
Kreditoren- und
Debitorenbuchhaltung
sind gut geeignet
für ein Outsourcing.*

Olaf Grahn, Mittelstandsexperte von Bearing Point

Im Spiegel Institut werden jetzt so viele Kosten wie möglich den Projekten zugeordnet. So wurden die Gemeinkosten gesenkt und unnötige Kostenblöcke identifiziert. Die Projektzeiterfassung hat Spiegel modifiziert. Und nun hat er wieder den Überblick, welche Projekte sich wirklich lohnen. Die Entscheidung, das Controlling an externe Spezialisten zu geben, hat er nie bereut. „Das Know-how ist einfach höher als bei uns im Haus.“

So wie Spiegel denken bislang nur wenig Unternehmer aus dem Mittelstand. Nach einer Studie der Unternehmensberatung BearingPoint in Frankfurt haben Ende 2003 erst zwei Prozent der Firmen mit einem Jahresumsatz von 50 bis 150 Millionen Euro Umsatz externes Wissen für das Rechnungswesen zugekauft. Dabei sind die Experten der Gesellschaft sicher: Viele Tätigkeiten im Rechnungswesen eignen sich für ein Outsourcing bestens.

Olaf Grahn, Senior-Manager aus dem Leipziger Mittelstandskompetenz-/entrum von BearingPoint, denkt dabei aber nicht in erster Linie an das interne Rechnungswesen - das Controlling -, wie im Fall Spiegel, sondern an das externe Rechnungswesen oder Teile davon. „Prozesse in der Kreditoren- und der Debitorenbuchhaltung sind sehr gut



standardisierbar und damit bestens geeignet für ein Outsourcing“, sagt Grahn. Bislang werden viele Routinevorgänge in der Buchhaltung noch manuell bewältigt, obwohl sie automatisiert werden könnten. Doch die für Effizienzverbesserungen erforderlichen Investitionen - zum Beispiel in Software - lohnen sich erst ab bestimmten Transaktionsvolumina. Kleine und mittlere Betriebe erreichen diese Größenordnungen oft nicht.

Entlastung von Routinetätigkeiten ist nach Erkenntnissen von BearingPoint das wichtigste Motiv, weshalb Unternehmen an einer Auslagerung des Rechnungswesens interessiert sind. Als weitere Gründe werden vor allem die Reduzierung von Personalkosten und die Verbesserung der Prozeßqualität genannt. Grahn: „Inzwischen setzen sich immer mehr mittelständische Unternehmen mit dem Thema auseinander.“ Im Kreditorenprozeß können beispielsweise die klassische papierbasierte Rechnungsgangsbearbeitung mit Sortieren, Scannen, Datenerfassung, Datenübergabe und elektronischer Archivierung, aber auch der elektronische Rechnungsdaten-Austausch von externen Partnern übernommen werden. Unternehmensberater und Wirtschaftsprofessoren haben das Rech-

nungswesen schon vor Jahren als sinnvolles Feld für Outsourcing-Angebote ausgemacht. Doch erst jetzt scheint der Markt anzuspriegen. „Wir spüren ein wachsendes Interesse“, bestätigt Sigrun Richter, Geschäftsführerin der NewSource GmbH in Hannover, die sich auf Buchhaltungsdienste für Mittelständler spezialisiert hat. „Vor allem wenn Unternehmen unter Kostendruck stehen oder die Qualität im Rechnungswesen verbessern wollen, denken sie über ein Outsourcing nach“, ergänzt sie.

Zudem wird der korrekte Umgang mit den Zahlen zunehmend schwieriger. Finanzbehörden und Banken machen es den Unternehmern nicht leicht. Rahmenbedingungen für eine digitale Betriebsprüfung sind zu erfüllen, relevante Daten für ein Basel-II-Rating müssen vorgehalten werden, und obendrein hat jede Firma ständig neue Verwaltungsvorschriften aus dem Finanzministerium und Urteile der Finanzgerichte zu beachten. „Ein Drittel seiner Zeit verbringt ein sorgfältiger Buchhalter in Firmen damit, auf dem laufenden zu bleiben“, sagt Richter. Spezialisierte Dienstleister sind effizienter.

Neben höherer Qualität ist Geld ein wichtiges Argument für Outsourcing von Finanzdienstleistungen. Unternehmen können ihre Kosten für das Rechnungswesen nach Schätzung von NewSource-Chefin Richter in der Regel kurzfristig um 20 Prozent senken. Weitere zehn Prozent sind drin, wenn im Laufe der Zusammenarbeit weitere Prozeßfortschritte realisiert werden. „Die Einsparungen werden zum Teil an den Kunden weitergegeben, da wir sie ja auch nur gemeinsam mit dem Kunden erzielen können“, sagt Richter. Auf das gesamte Unternehmen bezogen betragen die Kosteneffekte nach Erfahrungen von NewSource etwa 0,3 Prozent vom Umsatz. „Für Handelsunternehmen, die mit Umsatzrenditen von 1,5 Prozent kalkulieren, ist das sehr viel“, erklärt Richter. „Sie verbessern ihre Umsatzrendite um 0,3 Prozentpunkte, das sind stolze 20 Prozent.“

Je länger das Rechnungswesen vernachlässigt wurde, desto mehr lohnt sich die Auslagerung. In Betracht kommt Outsourcing zudem, wenn mindestens fünf

Erfolgreich auslagern

So klappt die Übergabe des Controllings

- In Gesprächen müssen sich beide Seiten zunächst abtasten. Für den Unternehmer geht es darum zu prüfen, ob er Vertrauen in den Dienstleister hat. Der Dienstleister sammelt - unter Umständen in einem Auftakt-Workshop - erste Informationen über das Unternehmen.
- Ist die Entscheidung gefallen, vertieft der Dienstleister seine Kenntnisse über die Firma. Insbesondere geht es darum zu erfassen, welche Daten in elektronischer Form bereits vorhanden sind und welche Informationen zur Steuerung des Unternehmens benötigt werden.
- Die vorhandenen Daten werden dem Dienstleister für einen Monat zur Verfügung gestellt. Der Dienstleister erstellt damit den ersten Report. Gleichzeitig wird der Datenaustausch erprobt.
- Gemeinsam mit den Kunden bespricht der Dienstleister den Report. Gegebenenfalls werden Maßnahmen zur Umsetzung vereinbart.
- Der Prozeß wird etabliert.

So finden Sie einen geeigneten Dienstleister

- Referenzen ansehen und danach das Prozeß-Know-how beurteilen.
- Die Größe der Dienstleister betrachten. Faustregel: Unternehmen harmonisieren gut, wenn sie sich auf Augenhöhe begegnen. Also ein mittelständischer Dienstleister für ein mittelständisches Unternehmen. Zu klein sollte der Dienstleister aber nicht sein, sonst kann er keine Größenvorteile realisieren.
- Prüfen, ob der Dienstleister finanziell auf sicheren Beinen steht. Eine Outsourcing-Beziehung für das Rechnungswesen sollte langfristig ausgerichtet sein. Wenn der Partner schnell schlappmacht, ist das ärgerlich.

Ballast abwerfen

Was sich Unternehmen vom Auslagern von Teilen ihrer Buchhaltung versprechen:



Vorteile und Risiken des Outsourcings

Das spricht dafür:

- Spezialisierte Dienstleister verfügen über mehr und aktuelleres Know-how.
- Skaleneffekte reduzieren die Kosten.
- Der Dienstleister beschäftigt die Arbeitnehmer in günstigeren Tarifbereichen.
- Die Kosten für das Rechnungswesen erhalten den Charakter von variablen Kosten, weil es Preismodelle gibt, die nach Transaktionen berechnen. Geht das Geschäft zurück, sinken also auch die Kosten.
- Die Forderungsausfälle können sinken. Wenn ein externes Unternehmen das Mahnwesen übernimmt, wird oft konsequenter nachgehakt.

Das spricht dagegen:

- Risiken entstehen, wenn das Unternehmen sich zu stark aus dem ausgelagerten Arbeiten zurückzieht. Dann kann passieren, daß
- der Dienstleister keinen Ansprechpartner im Unternehmen findet und wichtige Fragen unbeantwortet bleiben,
 - vereinbarte Service-Levels nicht überwacht werden und in der Folge Unzufriedenheiten entstehen,
 - Potentiale in der Prozeßverbesserung nicht ausgeschöpft werden.

Marktübersicht:

Beispiele für Dienstleister, die Funktionen aus dem Rechnungswesen übernehmen:

intevo - www.intevo.de - 06 21/12 85 41-0
– Kostenrechnung, Liquiditätsmanagement, Unternehmensplanung;

CapGemini - www.de.capgemini.com - 030/887 03-176 - Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, Hauptbuchhaltung, Cash Management, Gehaltsabrechnung;

aeveo - www.aeveo.de - 089/43 57 50 00
– Buchen laufender Geschäftsvorfälle, Berichtswesen und Controlling;

NewSource – www.newsource.de – 05 11/336 30-22 88 - Externes Finanz- und Rechnungswesen, Auftragsabwicklung, Lohn- und Gehaltsabrechnung.

► Personen in der Buchhaltung beschäftigt sind. Dann rechnet sich die Auslagerung für beide Seiten. NewSource bietet den Mitarbeitern die Übernahme in Hannover an. Viele scheuen allerdings den damit in aller Regel verbundenen Ortswechsel. In diesen Fällen muß das Unternehmen eine Lösung finden - sprich: einen anderen Arbeitsplatz im Unternehmen bereitstellen oder eine Abfindung zahlen.

Ausgereizt werden die Möglichkeiten des Outsourcings noch lange nicht. Das interne Rechnungswesen behalten Unternehmen gern im Haus, weil sie befürchten, zu abhängig von einem Außenstehenden zu werden oder zuviel Know-how zu verlieren. Deshalb bieten einige Anbieter ihren Service auch als Inhouse-Dienstleistung an. Kosten- und Qualitätsvorteile können auf diese Weise ebenso realisiert werden, gleichzeitig bleiben die Mitarbeiter aber körperlich unter dem Dach der Firma präsent.

Die Bedenken gegen die Auslagerung des internen Rechnungswesens halten Dienstleister für unbegründet, solange es sich um standardisierbare Vorgänge wie das Erstellen einer Deckungsbeitragsrechnung, interne Ergebnisrechnungen, Kostenstellenrechnungen und Liquiditätsplanungen handelt. „Ein strategisches Controlling, also die Analyse der Daten und die Unternehmenssteuerung anhand der Kennzahlen, wollen und können wir gar nicht anbieten“, so NewSource-Chefin Richter.

Stefan Neumeyer, Leiter der kaufmännischen Organisation der Acri.Tec GmbH im brandenburgischen Hennigsdorf, läßt sich in/wischen von einem Dienstleister beim Controlling hellen. Die Mannheimer intevo Gesellschaft für integrierte Unternehmenssteuerung verarbeitet die gewaltigen Mengen an Daten, die Neumeyer für die effiziente Steuerung des Unternehmens benötigt.

Rund 1000 Artikel verkauft der Produzent von medizinischen Linsen in rund 50 Ländern der Welt. „Jeder Linsentyp wird mit anderen Prozeßschritten hergestellt“, erklärt Neumeyer. Die Fertigungstiefe ist gering, der Materialeinsatz hoch: „Es ist nicht einfach, alle Kosten richtig zuzuordnen.“ Die Buchhaltung läßt Neumeyer auf Grund der Komplexität



*Ein Drittel seiner Zeit
verbringt ein
sorgfältiger Buchhalter
damit, auf dem
laufenden zu bleiben.*

Sigrun Richter, Geschäftsführerin NewSource

allerdings von eigenen Mitarbeitern machen. Für das Controlling hat er gemeinsam mit den Beratern von intevo Reports entworfen, die jeden Monat - 50 bis 200 Seiten stark - ins Haus geschickt werden. Auf Zahlen, die sich Neumeyer unbedingt ansehen muß, wird schon auf den ersten Seiten hingewiesen. „Das hilft uns sehr“, sagt Neumeyer. „Aber die Schlüsse daraus müssen wir intern ziehen.“ Großen Wert legt er darauf, daß die Datenbank so flexibel ist, daß jederzeit Anpassungen vorgenommen werden können.

Thorsten Braun, Geschäftsführender Gesellschafter von intevo, verwendet nur selbstprogrammierte Software für die Auswertungen der Daten seiner Kunden. Dazu benötigt er nur die Kosten und Erlöse sowie alle Informationen über Projekte, Materialeinkauf und Mitarbeiter. „Fast immer haben Unternehmen diese Daten schon in einer Datenbank erfaßt. Unser Kompetenz liegt dann in der Auswertung.“ Braun klärt in Gesprächen, wo die Werttreiber im Unternehmen stecken und welches die Elemente sind, die der Firmenchef steuern kann. Mit diesen Erkenntnissen erstellt er individuelle Reports, aus denen dann Schlüsse gezogen werden können.

Zu den Kunden von intevo gehören viele Firmen, die zu klein sind, um einen Controller voll auszulasten. Bedenken, die internen Daten an einen Externen zu geben, kann Braun in Kundengesprächen meist schnell zerstreuen. „Der Steuerberater kriegt die Daten ja auch.“

Die Reports sind so angelegt, daß der Firmenlenker nicht alle Seiten lesen muß. Ein „Cockpit“ - so Braun - zu Beginn des Reports weist den Leser auf Auffälligkeiten hin. „Unsere Kunden wollen und sollen sich gar nicht mit dem gesamten Report beschäftigen.“

Wer aber glaubt, durch die Auslagerung die komplette Arbeit abgegeben zu haben, geht von falschen Voraussetzungen aus. Outsourcing-Dienstleister plädieren für eine sinnvolle Aufgabenteilung zwischen internen und externen Kräften. „Wer nur auslagert und sich dann schlafen legt, wird am Ende unzufrieden sein“, weiß NewSource-Chefin Richter. Im Rechnungswesen ihrer Kunden hat sie gern mindestens einen Mitarbeiter als Ansprechpartner zur Verfügung, um Rückfragen zu beantworten und die vereinbarten Service-Levels zu überwachen. Dann aber werden rasch Einsparungen und Qualitätsgewinne erzielt, verspricht sie. <<

Kreditorenbuchhaltung Entlastung von Routinetätigkeiten

Besonders in der Kreditorenbuchhaltung sehen Experten großes Potential für Outsourcing. laut einer Umfrage von BearingPoint planen bis zu 47 Prozent aller Unternehmen beispielsweise, ihre Archivierung in fremde Hände zu geben.

