

Kennzahlen und Best Practice der Rechnungseingangsbearbeitung

Oktober 2017

Studie

B&L 
Management Consulting GmbH

Büro Frankfurt
Schumannstr. 41
60325 Frankfurt

Büro Rosenheim
Petersbergstr. 9
83026 Rosenheim

Leseprobe

Copyright © 2017 B&L Management Consulting GmbH, Frankfurt

Alle Rechte vorbehalten

Erfahren Sie mehr unter

<http://www.bul-consulting.de>

1 Die Autoren und das Unternehmen

Christian Brestrich



Dipl.-Informatiker Christian Brestrich ist seit Juli 2011 bei der B&L Management Consulting GmbH in Frankfurt. Seit Juli 2017 ist er als Geschäftsführer und Gesellschafter tätig. Herr Brestrich verantwortet sämtliche B&L-Aktivitäten zu Rechnungsprozessen – von der Einführung elektronischer Rechnungen über die Optimierung von Rechnungsprozessen bis hin zu den gesetzlichen Grundlagen und Anforderungen wie Verfahrensdokumentation. Herr Brestrich ist VOI Certified Auditor Process Management.

Zusammen mit Oliver Berndt veröffentlichte Christian Brestrich 2014 die zweite Auflage des Praxishandbuchs „Rechnungsprozesse optimieren“. Mehrfach im Jahr hält er Ganztagsseminare zum Thema „Einführung elektronischer Rechnungsprozesse“ und gestaltet zusammen mit Oliver Berndt den seit 10 Jahren stattfindenden „Elektronischer Rechnungstag“.

Oliver Berndt



Dipl. Ing. Oliver Berndt ist seit Juli 2004 bei der B&L Management Consulting GmbH. Er ist Geschäftsführer und Gesellschafter und leitet das Büro Rosenheim.

Zu den Schwerpunkten seiner Beratungstätigkeit zählen Themen wie Dokumentenmanagement, Workflow, Elektronische Rechnungen und Elektronische Signatur. Herr Berndt ist VOI Certified Expert.

Herr Berndt berät bereits seit mehr als 20 Jahren in diesem Themenfeld und hat zusätzlich in diesem Zeitraum eine Vielzahl von Veröffentlichungen, Seminaren und Vorträge zu seinen Schwerpunkten durchgeführt.

B&L Management Consulting GmbH

Die B&L Management Consulting GmbH (B&L) unterstützt seit 1996 Unternehmen und Organisationen bei der Planung und Umsetzung von IT-Projekten. Als neutrales Beratungshaus ist B&L ausschließlich den Interessen ihrer Mandanten verpflichtet.

Unser Beratungsspektrum reicht von der klassischen Archivierung von Dokumenten, über die Optimierung der Zusammenarbeit bis hin zum Workflow und Wissensmanagement.

Unsere Berater verfügen alle über langjährige Erfahrung in Beratungsfunktionen. Sie zeichnen sich durch ihr Know-how und sichere Vorgehensweise in zahlreichen Projekten aus.

Inhalt

1	Die Autoren und das Unternehmen	2
2	Vorwort	5
3	Einleitung	6
4	Management Summary	7
5	Studiendesign, Zeitplan und Methodik	10
5.1	Methodik	10
5.2	Branchen	10
5.3	Unternehmensgröße und Rechnungsvolumina	11
5.4	Best Practice	12
5.5	Best Practice bei Einzelwerteingabe	12
5.6	Best Practice bei Wertekategorien	14
6	Ziele und Ausgangssituation der Unternehmen	15
6.1	Zielsetzung der Unternehmen	15
6.2	Alter der Lösung	17
6.3	Dokumentation der Lösung	18
6.4	Eingesetzte Technologien	19
6.5	Eingesetzte IT-Systeme	20
7	Rechnungskennzahlen	23
7.1	Rechnungsformate	23
7.2	Rechnungsformate Best Practice	25
7.3	Zentralisierung	25
7.4	Zentralisierung Best Practice	27
7.5	Bestellbezug	27
7.6	Bestellbezug Best Practice	29
7.7	OCR-Erkennung	29
7.8	OCR-Erkennung Best Practice	30
7.9	Herkunft der Rechnungen	31
8	Kreditorenkennzahlen	33
8.1	Kreditoren	33
8.2	Kreditoren Best Practice	36
8.3	Sammelkreditoren	36
9	Prozesskennzahlen	38
9.1	Durchlaufzeiten	38
9.2	Best Practice Durchlaufzeiten	41
9.3	Standard-Workflow versus Sonderbehandlungen	42
9.4	Standard-Workflow Best Practice	43
9.5	Dunkelbuchung	43
9.6	Dunkelbuchung Best Practice	44
9.7	Skonto-Abzug	45
9.8	Fehlerquote	47
9.9	Mahnungsquote	48

10	Zufriedenheit	50
10.1	Bestehende Rechnungslösung	50
10.2	Betreuung durch Anbieter/Dienstleister	51
10.3	Interne Betreuung	52
11	Kosten	54
11.1	Aufwand im Rechnungswesen	54
11.2	Aufwand Best Practice	55
11.3	IT-Kosten und Best Practice	56
12	Best Practice und Rahmenbedingungen	59
12.1	Rahmenbedingungen	59
12.2	Zusammenfassung für alle Teilnehmer	61
13	Anhang	63
13.1	Beispiel für individuelle Auswertung	63
13.2	Tabellenverzeichnis	65
13.3	Abbildungsverzeichnis	66

Leseprobe

9 Prozesskennzahlen

9.1 Durchlaufzeiten

Wie unter [Zielsetzung](#) dargestellt, ist die Verkürzung der Durchlaufzeiten das wichtigste Ziel aus Sicht der Umfrageteilnehmer. Dies ist gut nachvollziehbar, weil die dafür erforderlichen Maßnahmen, z.B. Automatisierung, sowohl interne Aufwände reduziert als auch mehr finanzielle Möglichkeiten, z.B. Skontonutzung, eröffnen.

Erfahrungsgemäß geht es dem Rechnungswesen dabei weniger um den Abbau von eigenem Personal als vielmehr um die Entlastung von trivialen Prüfungstätigkeiten. Dies ermöglicht die Fokussierung auf die sachliche Prüfung, dem Fehlerhandling, den strategischen Aspekten und der Betrugsprävention. Diese Aspekte werden bei hohem Rechnungsaufkommen im Tagesgeschäft häufig vernachlässigt.

Hauptproblem bei der Angabe der Durchlaufzeit ist die Vereinbarung einer gemeinsamen Definition und die Verfügbarkeit genau dieser Werte in den eigenen Systemen. Es stellt sich die Frage, wann der genaue Eingangszeitpunkt ist, wann die Bearbeitung als abgeschlossen gelten soll und ob eher Kalendertage oder Arbeitstage gemeint sind.

Um wieder eine allgemein verständliche und einfach zu handhabende Definition anbieten zu können, haben wir die Durchlaufzeit definiert als Datum der Zahlungsfreigabe abzgl. Eingangsdatum in Kalendertage (hilfsweise Buchungsdatum abzgl. Eingangsdatum), weil dies am ehesten der Bearbeitungszeit entspricht.

Typischerweise wird das Eingangsdatum in den IT-Systemen – ggf. das Scan-Datum – vermerkt. Das Buchungsdatum ist immer verfügbar. Eine Betrachtung der Arbeitstage anstatt der Kalendertage wäre genauer, aber schwieriger zu ermitteln. Der resultierende Fehler wirkt sich vor allem bei kurzen Durchlaufzeiten aus, wird aber aus Praktikabilitätsgründen bewusst in Kauf genommen.

Speziell in angelsächsischen Studien wird typischerweise nicht nach Bestellbezug unterschieden. Dies macht in der Praxis jedoch einen erheblichen Unterschied aus, weil Rechnungen mit Bestellbezug idealerweise - ohne Freigabe-Workflow – in der Kreditorenabteilung direkt mit Bestellung und Wareneingang abgeglichen werden können. Hingegen unterliegen Rechnungen ohne Bestellbezug fast immer einem Workflow durch die Fachabteilung, der sehr zeitintensiv sein kann.

Obwohl die Differenzierung bzgl. des Bestellbezuges für die Teilnehmer wiederum schwieriger zu ermitteln war, haben wir diesen Aspekt in der Fragestellung unterschieden. Einige Teilnehmer konnten diese Differenzierung nicht liefern, so dass die gleichen Werte - unabhängig vom Bestellbezug – angegeben wurden.

Die Frage lautete: *„Welche durchschnittliche Durchlaufzeit benötigen Rechnungen von dem Eingang bis zur Zahlungsfreigabe (ggf. Buchungsdatum - Eingangsdatum)?“*

Erwartet wurde die freie Eingabe der Kalendertage bei den Antwortalternativen:

- Rechnung **mit** Bestellung bis Zahlungsfreigabe
- Rechnung **ohne** Bestellung bis Zahlungsfreigabe

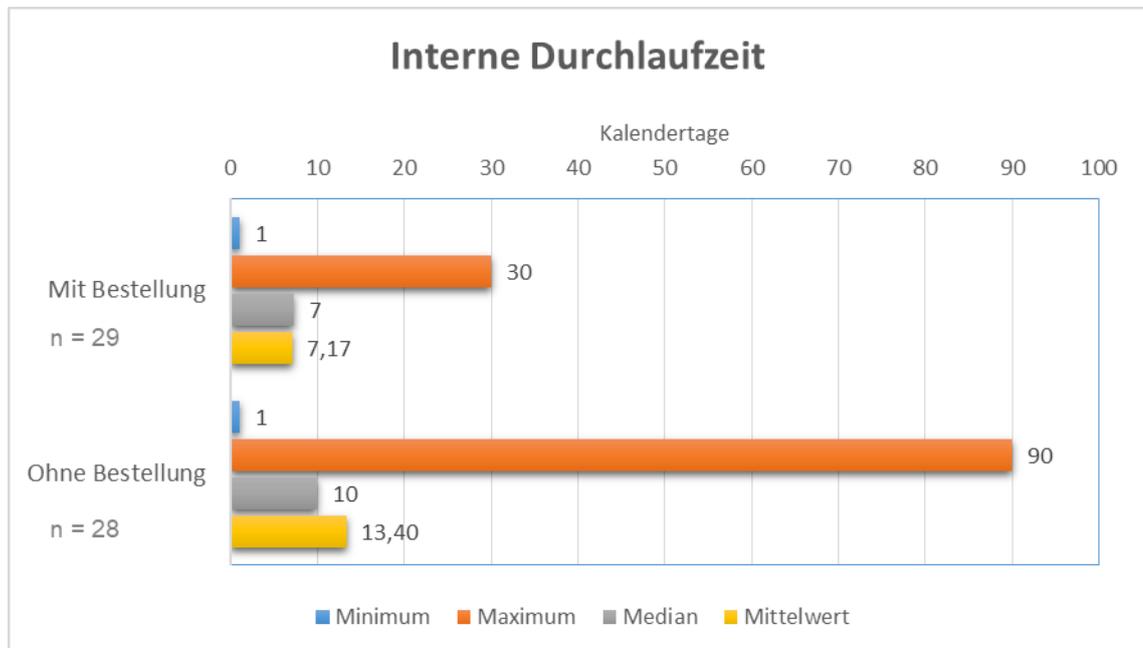


Abbildung 1: Kennzahlen interner Durchlaufzeiten

Einige Unternehmen erreichen Durchlaufzeiten von nur einem Tag. Sogar für Rechnungen ohne Bestellbezug geben 2 Teilnehmer diesen Wert an (4 Teilnehmer für Rechnungen mit Bestellbezug). Über alle Nennungen gesehen ergibt sich ein Mittelwert von 7,17 bzw. 13,4 Tage und ein Median von 7 bzw. 10 Tagen.

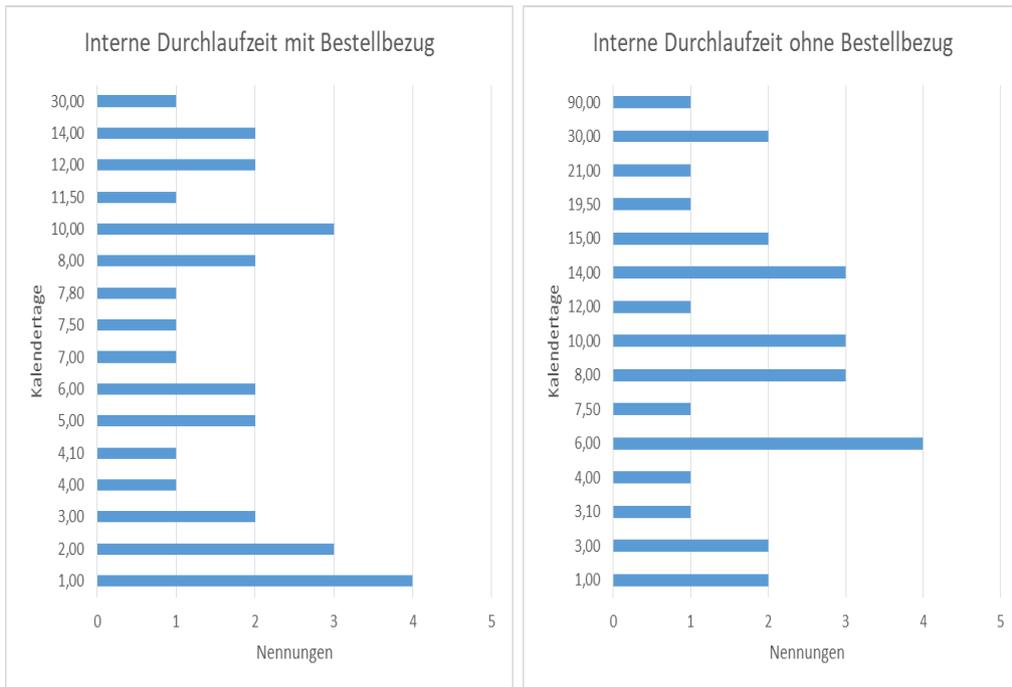


Abbildung 2: Einzelwerte interner Durchlaufzeiten

Dies sind realistische und nachvollziehbare Werte für die Teilnehmergruppe, die aber durchaus noch optimierbar sind. So liegen bei der Einzelwertbetrachtung 13 der 29 Nennungen zu Rechnungen mit Bestellbezug bei 5 oder weniger Tagen. Bei Rechnungen ohne Bestellbezug sind es immerhin noch 10 von 28 Nennungen, die 6 oder weniger Tage angeben.

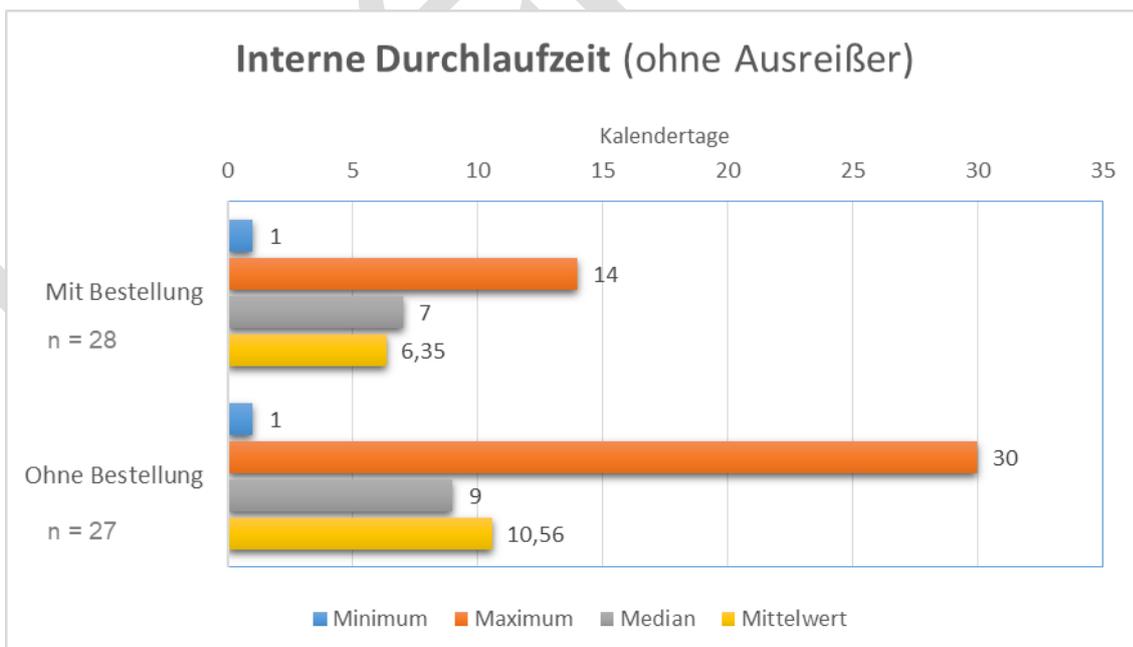


Abbildung 3: Kennzahlen interner Durchlaufzeiten ohne Ausreißer

Große Bandbreite bei Durchlaufzeiten

Andererseits zeigen Maximalwerte von 30 bzw. 90 Kalendertage (selber Teilnehmer), dass teilweise noch erhebliche Optimierungspotenziale bestehen. Die 90 Tage sind eindeutig als „Ausreißer“ zu betrachten. Der nächst niedrige Wert liegt bei 30 Tage und damit bereits eher wieder im Normalbereich. Dieser „Ausreißer“ ist auch für die deutliche Abweichung zwischen Median und Mittelwert verantwortlich.

Auch bei Rechnungen mit Bestellbezug müssen die 30 Tage als „Ausreißer“ betrachtet werden. Der nächst niedrige Wert ist mit 14 Tagen weniger als halb so groß. „Abbildung 3: Kennzahlen interner Durchlaufzeiten ohne Ausreißer“ zeigt daher die sich ergebenden Werte, wenn der Ausreißer aus der Kalkulation ausgeschlossen wird.

Ergänzend hier noch die Kommentare der Teilnehmer zu dieser Frage:

geschätzter Wert, Skonto ist jedoch kein Ausschlag gebendes Argument, da fast immer Skontofristen eingehalten werden.
lt. vereinbarten ZZ
DLZ bezogen auf Eingang - Buchung
keine Differenzierung, ob mit oder ohne Bestellbezug

Tabelle 1: Kommentare zu den Durchlaufzeiten

9.2 Best Practice Durchlaufzeiten

Wie oben erwähnt ist ein Wert als Ausreißer zu werten, so dass diese Angabe die Best Practice-Kalkulation verfälschen würde. Es wurde daher eine Korrektur der Bewertungsgrenzen für den Best Practice-Bereich vorgenommen, der sich an den Werten ohne Ausreißer orientiert.

Best Practice	Laufzeit mit Bestellbezug [Kal.tage]	Laufzeit ohne Bestellbezug [Kal.tage]
Best Practice von	5,0	7,0
Best Practice bis	8,0	10,0
Hervorragend wenn...	kleiner	kleiner
Korrekturfaktor von	5	7
Korrekturfaktor bis	8	10

Tabelle 2: Bewertungsgrenzen für Kreditorenstammdatennutzung

Durchlaufzeit max. 10 Tage

Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass Durchlaufzeiten von Rechnungen mit Bestellbezug im mittleren einstelligen Bereich und für Rechnungen ohne Bestellbezug im oberen einstelligen Tagesbereich sein sollten.

9.3 Standard-Workflow versus Sonderbehandlungen

Viele Unternehmen haben zwar Standard-Workflows für die Eingangsrechnungen eingeführt, verarbeiten aber nennenswerte Anteile außerhalb dieser Workflows, weil nicht alle Prozessvarianten abgedeckt werden. Gründe für Sonderbehandlungen sind z.B.:

- Der Workflow ist auf die frühe Erfassung der zentral eingehenden Rechnung mit formaler Prüfung vor sachlicher Prüfung ausgerichtet, aber Rechnungen gehen noch dezentral ein oder kommen dann bereits sachlich geprüft in die Kreditorenbuchhaltung.
- Unterschiedliche Prozessvarianten gibt es auch je nach Herkunft der Rechnungen oder für bestimmte Leistungsarten, z.B. Wirtschaftsprüfer oder Rechtsberatung direkt an Geschäftsführung/Vorstand.

Sonderbehandlungen sind im Allgemeinen aufwendiger als die Verarbeitung im Standardprozess. Werden die Anteile der sonderbehandelten Rechnungen nennenswert, werden Effizienzpotenziale verschenkt.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Frage gestellt: *„Bitte nennen Sie uns - bezogen auf alle Eingangsrechnungen - die folgende Anteile innerhalb des Bearbeitungsprozesses: Rechnungen, die den Standard-Workflow durchlaufen (keine separate Behandlung)“*

Antwortalternativen waren in 25%-Schritten vorgesehen.

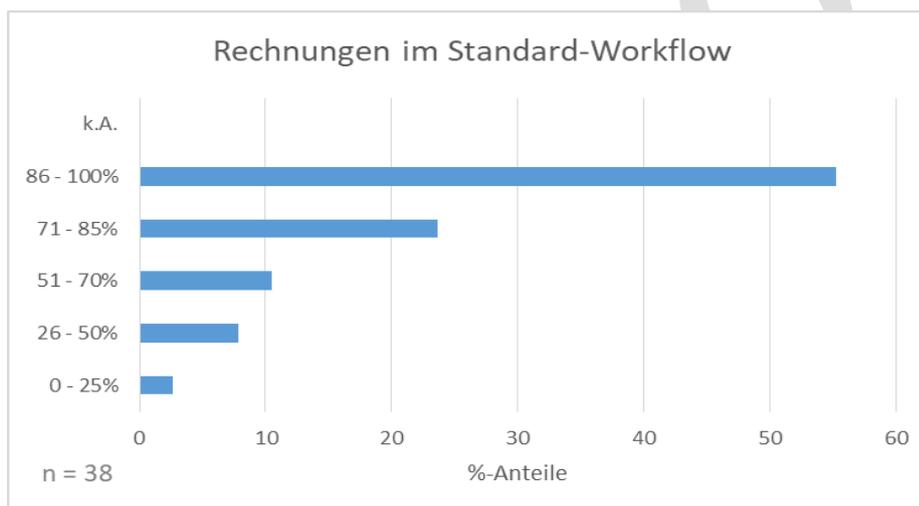


Abbildung 4: Rechnungsanteile Standard-Workflow

55% der Teilnehmer verarbeiten 86% bis 100% der Rechnungen über den Standard-Workflow, was das Ziel sein sollte. Fast 24% der Teilnehmer bearbeiten 71% bis 85% über den Standardprozess, womit sich bereits die Frage nach weiterem Optimierungspotenzial stellt. In Summe 21% der Teilnehmer erreichen mit ihrem Standard-Workflow maximal 70%. In diesen Fällen sollte zwingend über eine Optimierung nachgedacht werden.

Noch viele Sonderbehandlungen

9.4 Standard-Workflow Best Practice

Auf Basis der [Best Practice Kalkulation](#) bei Wertekategorien sollten 80% bis 93% der Rechnungen über einen Standard-Workflow abgearbeitet werden. Damit wären Sonderbehandlungen nur noch in maximal 20% der Fälle erlaubt, was aufgrund unserer Erfahrungen für nationale Rechnungen auf jeden Fall ausreichen sollte.

Best Practice	Standard-Workflow [% Rechnungsanteil]
Best Practice von	80%
Best Practice bis	93%
Hervorragend wenn...	größer
Korrekturfaktor von	
Korrekturfaktor bis	

Tabelle 3: Bewertungsgrenzen für Standard-Workflow-Nutzung

9.5 Dunkelbuchung

Leseprobe