

Bilanzbuchhalter und Controller

Zeitschrift für Führungskräfte
im Finanz- und Rechnungswesen und Controlling

Sonderdruck aus Heft 10/2007

Outsourcing von Rechnungs- wesen-Dienstleistungen: Entscheidungskriterien – Praxis- tipps zur Durchführung

Von Ralf Schmitt, NewSource GmbH

*NewSource GmbH
Bemeroder Straße 71
30559 Hannover
Tel. (05 11) 3 36 30-0
www.NewSource.de*

Organ des Bundesverbandes der
Bilanzbuchhalter und Controller e. V.

BVBC 

Verlag C. H. Beck München · Frankfurt a. M.
www.bc-online.de

Bilanzbuchhalter und Controller

Fachzeitschrift für Führungskräfte
im Finanz- und Rechnungswesen und Controlling.
Monatszeitschrift für die betriebliche Praxis



Redaktion:

Dipl.-Betriebswirt (FH) *Ernst Maier-Siegert* (verantwortlicher Redakteur), M. A. *Anja Schleicher*, Wilhelmstraße 9, 80801 München; *Postanschrift*: Postfach 40 03 40, 80703 München, Telefon (089) 3 81 89-530, Telefax: (0 89) 3 81 89-147, E-Mail: redaktion.bc@beck.de, Internet: www.bc-online.de

Manuskripte: Der Verlag haftet nicht für Manuskripte, die unverlangt eingereicht werden. Sie können nur zurückgegeben werden, wenn Rückporto beigelegt ist. Die Annahme zur Veröffentlichung muss schriftlich erfolgen. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind insbesondere auch die Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank sowie das Recht der weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines

anderen Verfahrens. Dem Autor verbleibt die Befugnis, nach Ablauf eines Jahres anderen Verlagen eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; ein Honorar hieraus steht dem Autor zu.

Urheber- und Verlagsrechte: Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Das gilt auch für die veröffentlichten Gerichtsentscheidungen und ihre Leitsätze, denn diese sind geschützt, soweit sie vom Einsender oder von der Schriftleitung erarbeitet oder redigiert worden sind. Der Rechtsschutz gilt auch gegenüber Datenbanken und ähnlichen Einrichtungen. Kein Teil dieser Zeitschrift darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden.

Anzeigenabteilung: Verlag C. H. Beck, Anzeigenabteilung, Wilhelmstraße 9, 80801 München; *Postanschrift*: Postfach 40 03 40, 80703 München, Telefon (0 89)

3 81 89-781, Telefax (0 89) 3 81 89-782, E-Mail: media-service@beck.de.

Disposition: (Herstellung Anzeigen, technische Daten): Telefon (0 89) 3 81 89-5 98/-6 03. Telefax Auftragservice (089) 38189-5 89. Verantwortlich für den Anzeigenteil: *Fritz Leberherz*.

Anzeigenpreise: Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 18.

Anzeigenschluss: Ca. 16 Tage vor Erscheinen.

Verlag: Verlag C. H. Beck oHG, Wilhelmstraße 9, 80801 München, *Postanschrift*: Postfach 400340, 80703 München, Telefon (0 89) 3 81 89-0, Fax: (0 89) 3 81 89-398, Internet: www.beck.de. Postbank München, Nr.: 6229-802, BLZ: 700 100 80.

Erscheinungsweise: Monatlich.

Bezugspreise 2007: Jährlich € 108,- (darin € 7,07 MwSt.). **Vorzugspreis** (gegen Nachweis) für Studenten (fachbezogener Studiengang) und Bilanzbuchhalter sowie Controller in Ausbildung € 72,- (darin € 4,71 MwSt.). **Einzelheft:** € 10,- (darin € -,65 MwSt.). **Versandkosten** jeweils zuzüglich. Die Rechnungsstellung erfolgt zu Beginn

eines Bezugszeitraumes. Nicht eingegangene Exemplare können nur innerhalb von 6 Wochen nach dem Erscheinungstermin reklamiert werden.

Bestellungen über jede Buchhandlung und beim Verlag.

Abo-Service: Tel.: 0 89/3 81 89-750, Fax: 0 89/3 81 89-358, E-Mail: abo.service@beck.de

Abbestellungen müssen 6 Wochen vor Jahresende erfolgen.

Adressenänderungen: Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressenänderungen mit. Dabei geben Sie bitte neben dem Titel der Zeitschrift die neue und die alte Adresse an. Hinweis gemäß § 7 Abs. 5 der Postdienste-Datenschutzverordnung: Bei Anschriftenänderung des Bezieher kann die Deutsche Post AG dem Verlag die neue Anschrift auch dann mitteilen, wenn kein Nachsendeantrag gestellt ist. Hiergegen kann der Bezieher innerhalb von 14 Tagen nach Erscheinen dieses Hefes beim Verlag widersprechen.

Druck: Druckerei C. H. Beck (Adresse wie Verlag). *Lieferanschrift:* Versand und Warenannahme, Bergerstr. 3-5, 86720 Nördlingen.

Betriebswirtschaftliche Beratungspraxis

Outsourcing von Rechnungswesen-Dienstleistungen: Entscheidungskriterien – Praxistipps zur Durchführung

Von Ralf Schmitt

Die Auslagerung von Unternehmensteilen, die nicht zur eigentlichen Kernkompetenz gehören, an externe Dienstleister macht mittlerweile auch vor der Rechnungswesenabteilung nicht mehr halt.

Welche standardisierten Rechnungswesenfunktionen eignen sich für ein Outsourcing? Welche Zusatzkosten verursacht eine Auslagerung? Welche organisatorischen Maßnahmen sind zu beachten?

An einem Praxisfall wird Schritt für Schritt aufgezeigt, worauf es beim Outsourcing von Rechnungswesenleistungen ankommt.

Trotz steigenden Wirtschaftswachstums sind derzeit insbesondere mittelständische Unternehmen – u. a. wegen der internationalen Konkurrenzsituation – gefordert, effizienter zu werden und Kosten zu senken. Betroffen hiervon sind nicht nur Produktion, Einkauf und Vertrieb, sondern auch der Finanzbereich.

Darüber hinaus bringen wachsende interne und externe Anforderungen an die Umsetzung neuer gesetzlicher und steuerrechtlicher Vorgaben (z. B. Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen – GDPdU) sowie an die Qualität und die zeitliche Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen aus dem Rechnungswesen und Controlling (Stichwort: Fast Close = beschleunigte Abschlusserstellung) zusätzliche neue Herausforderungen.

Der Praxisfall:

Die Cucumber AG, ein national agierender Nahrungsmittelhersteller im Bereich Gemüsekonserven (kontrollierter Gemüseanbau, Verarbeitung/Konservierung), betreibt bundesweit 11 Produktionsstandorte, die im Verlauf der letzten 20 Jahre durch Akquisitionen erworben wurden.

Die Anfang der 90er Jahre gruppenweit eingeführte Branchen-Software wird bereits seit 3 Jahren vom Hersteller nicht mehr gewartet; die unterschiedlichen Anforderungen an den einzelnen Standorten des Unternehmens können nur noch mit aufwendigen umfangreichen Eigenprogrammierungen umgesetzt werden – das System wird den aktuellen Gegebenheiten nicht mehr gerecht.

Historisch gewachsene und unterschiedlich entwickelte Prozesse in den verschiedenen Standorten (z. B. direkte Zuleitung von Lieferantenrechnungen an die jeweilige Fachabteilung statt an die Buchhaltung) führen dazu, dass Daten zur Unternehmenssteuerung vor dem 20. des Folgemonats nicht zur Verfügung stehen. Reporting-Auswertungen für das Management (z. B. Altersstrukturanalyse der offenen Forderungen, Deckungsbeitragsrechnung pro Kunde bzw. nach Sparten) werden mit hohem manuellem Aufwand überwiegend in Excel erstellt.

Durch die zunehmende Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel sowie aufgrund der steigenden Bedeutung der Discounter sieht sich das Unternehmen kundenseitig massivem Preis- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt. In der Folge werden Kostensenkungs- und Optimierungsprogramme in Produktion und Vertrieb angestoßen. Im Finanzbereich der Cucumber AG sieht dessen Leiter die größten Chancen zur Effizienzsteigerung

- in einer Ablösung der EDV-Alt-Systeme durch die Neueinführung einer gruppenweiten ERP-Lösung sowie
- in der Standardisierung und Zentralisierung aller Rechnungswesenprozesse. Die Ausgliederung an einen externen Anbieter wird dabei bevorzugt.

Lösung des Praxisfalls

a) Definition des Kern-Know-how im Rechnungswesen und Controlling

Alle Bereiche und Prozesse im Rechnungswesen/Controlling werden einer internen Diskussion unterworfen (z. B. hinsichtlich aktueller Stärken/Schwächen der Abteilung, Bewältigung der Herausforderungen der nächsten 5 bis 10 Jahre mit eigenen Kräften oder externer Unterstützung). Als **wettbewerbspezifischer und erfolgskritischer Know-how-Faktor** kristallisiert sich insbesondere der Bereich **Kalkulation/Preisgestaltung** innerhalb der Controlling-Prozesse heraus. Grund: Die Cucumber AG muss aufgrund des hohen Wettbewerbs u. a. ad hoc auf aktuelle Entwicklungen reagieren (z. B. Öffentlichkeitsrisiko nach Pestizideinsatz in der Landwirtschaft). Die sich daraus ergebenden Veränderungen auf dem Beschaffungsmarkt sind rasch auf Basis einer gesicherten Zahlenbasis zu erfassen und ggf. an den Handel weiterzugeben. In der Folge ist auch die hochsensible Preisgestaltung umgehend und vertraulich für den Vorstand zu erarbeiten.

Die **Nebenbücher** (Debitoren-, Kreditoren- und Anlagenbuchhaltung) sowie das **Hauptbuch** (Monats- und Jahresabschlusserstellung) werden aus Sicht der Cucumber AG nicht anders als bei vergleichbaren Branchenunternehmen abgewickelt; bei entsprechender Fachkompetenz dürften sie sich über alle Standorte hinweg aus sachlichen und Kostengründen **standardisieren** lassen (u. a. durch Erstellen einer Bilanzierungs- und Konsolidierungsrichtlinie/sog. „Group Accounting Manual“ sowie durch den Einsatz eines standortübergreifenden ERP-Systems).

Dasselbe gilt auch für die Prozesse im Rahmen der **Produkt- und Kundendeckungsbeitragsrechnung**; dies betrifft beispielsweise die Erfassung von Umsatzerlösen, Kosten und Ergebnisbeiträgen sämtlicher relevanter Er-

gebnisobjekte (Produkte, Kunden, Regionen) oder die Gegenüberstellung von Plan-, Ist- und Vorjahreswerten mit differenziertem Abweichungsausweis. Eine Auslagerung dieser Rechnungswesenfunktionen an spezialisierte Dienstleister (z. B. an eine von selbstständigen Bilanzbuchhaltern geführte Unternehmensberatung oder an Steuerberatungsgesellschaften) ist daher vermutlich möglich.

b) Erwartungen durch Zentralisierung/Outsourcing

In den vergangenen Jahren haben sich die Rechnungswesenprozesse in den **Standorten** der Cucumber AG sehr **unterschiedlich entwickelt** – und das trotz Vorgabe eines Bilanzierungshandbuchs:

- keine Verwendung eines einheitlichen Kontenplans,
- keine übereinstimmenden Buchungsschlussstermine für Monats- und Jahresabschluss,
- zum Teil zeitverzögerte Abgabe des Monatsreporting,
- zeitintensive manuelle Nachbearbeitung zahlreicher Unterlagen für den Konzernabschluss in der Zentrale (z. B. für die Eliminierung von Erträgen und Aufwendungen, die durch konzerninterne Geschäftsvorfälle entstanden sind).

Die Erwartungshaltung bei einer Zentralisierung/Ausgliederung der Rechnungswesenprozesse umfasst daher neben finanziellen (Kosteneinsparungen) vor allem auch **qualitative Aspekte**:

- konzernweite Standardisierung und Optimierung der relevanten Rechnungswesenprozesse („Best practise“), z. B. auch Verkürzung der Zeiten für die Erstellung von Monats-/Jahresabschlüssen,
- Steigerung und Vergleichbarkeit der Output-Qualität des Reportings (u. a. durch Aufbau eines einheitlichen Kennzahlensystems),
- Qualitätssicherung: An definierten Stellen im Prozessverlauf (z. B. bei der Intercompany-Abstimmung) wird eine Qualitätssicherung durchgeführt, wobei die Qualitätsmerkmale klar und einheitlich definiert werden (z. B. Wertgrenzen, Schätzverfahren, etc.),
- Einsatz von state-of-the-art-IT-Systemen, d. h. solchen, die auf dem neuesten Stand der Technik sind.

Damit die konzernweite Einführung einer neuen ERP-Software bei der Cucumber AG erfolgen kann, sind standardisierte und optimierte Rechnungswesenprozesse Grundvoraussetzung (zur Optimierung von Rechnungswesenprozessen vgl. Köhler in dieser BC-Ausgabe, S. 277 ff.).

c) Identifikation von auszulagernden Aufgaben/ Durchführung eines Kostenvergleichs

In einer internen Analyse werden für alle Rechnungswesenbereiche sämtliche direkten und indirekten Sach- und Personalkosten (**Primärkosten**) ermittelt und zusammengestellt (bei Sachkosten z. B. Abschreibungen für Hard-/Software, Büromöbel, Raummiete, Energie, Versicherungen). Schwierig gestaltet sich dies, wenn originäre Buchhaltungsaufgaben in anderen Unternehmensbereichen erbracht werden. **Beispiel**: An den meisten Standorten der Cucumber AG werden die Liefere-

rantenrechnungen zu Wareneingängen mit Bestellbezug nicht von der Buchhaltung, sondern vom Einkauf gebucht. Hier gilt es, aus Transparenz-/Vergleichbarkeitsgründen alle internen Kosten genau zu ermitteln und den entsprechenden Prozessen zuzuordnen.

Über die auf die jeweiligen Rechnungswesenaufgaben bezogenen Personal-/Sachkosten hinaus müssen alle anfallenden **Sekundärkosten** berücksichtigt werden (verursachungsgerechte Gemeinkostenumlage): Hierzu zählen insbesondere

- Overhead-/Leitungskosten (wie kaufmännische Geschäftsleitung, Personalleitung),
- Support (z. B. IT-Wartung),
- Verwaltungskosten (u. a. Gehaltsabrechnung, Empfang, Hausmeister, Postausgang).

Neben der Kostenseite ist zu untersuchen, welche der zusammengestellten Prozesse aus sachlicher Sicht an externe Dienstleister ausgelagert werden können und welche nicht bzw. ob man diese Leistungen überhaupt extern erbringen lassen kann oder nicht. **Nicht zum Outsourcing geeignete Prozesse** liegen vor allem dann vor, wenn die zugrunde liegenden Geschäfte nicht standardisierbar oder so speziell sind, dass alleine aus Kostengründen eine Auslagerung nicht zweckmäßig ist – **Beispiele**:

- Debitoren- und Hauptbuchhaltung für auftragsbezogene Einzelfertigung von komplexen Anlagen mit langer Fertigungsdauer und langfristigen vertraglich eng miteinander verwobenen Konsortien,
- Produktkalkulation,
- Rechnungswesenprozesse mit hohen Fremdsprachenanforderungen, die in verschiedenen Zeitzonen erbracht werden müssen.

Im Rahmen der Identifikation möglicher auszugliedern-der Unternehmensbereiche ist auch mit einzubeziehen, welches **Optimierungspotenzial** bei welchen Rechnungswesenprozessen besteht (z. B. Standardisierung der Kreditoren-Stammdatenverwaltung zur einheitlichen Identifikation der Lieferanten) und ob die entsprechende **Umsetzung** im Unternehmen einfach, weniger schwierig oder schwierig ist (z. B. Zusammenführung der Lieferanten-Adressen in einem unternehmensweiten ERP-System).

Bei der Cucumber AG **eignen sich** folgende Rechnungswesenbereiche gänzlich **für eine Auslagerung** an einen externen Dienstleister:

- Debitorenbuchhaltung,
- Kreditorenbuchhaltung,
- Anlagenbuchhaltung und
- Hauptbuchhaltung.

Grund: Die Prozesse bzw. Aufgaben in diesen Bereichen (z. B. Buchen von Debitoren-/Kreditorenrechnungen, Aktivierung von Wirtschaftsgütern) sind nicht branchenspezifisch und lassen sich daher extern abwickeln.

Für einen **Kosten-Nutzen-Vergleich** zwischen den unternehmensinternen Kosten und den Kostenangeboten externer Dienstleister müssen in einem nächsten Schritt diese Rechnungswesenleistungen – sofern noch nicht geschehen – entsprechend dargestellt und aufbereitet werden (zur Kalkulation von Buchführungs-Dienstleistungen vgl. Rieg in dieser BC-Ausgabe, S. 291 ff.).