



Customer Success Story

Mehr Transparenz im Klärungsfall

Die Harmonisierung von Buchhaltung und Vertrieb führt bei Bosch Rexroth zu einer drastischen Reduzierung von Zahlungsdifferenzen

Das Unternehmen

- Die Bosch Rexroth AG: Gegründet 2001 durch den Zusammenschluss von Bosch Automationstechnik mit der Mannesmann Rexroth AG
- Geschäftstätigkeit: Antriebs- und Steuerungstechnologien
- In über 80 Ländern entwickelt, produziert und vertreibt Bosch Rexroth Komponenten und Systeme für die Industrie- und Fabrikautomation sowie für mobile Anwendungen
- Umsatz 2007: 5.356 Mio. Euro
- Mitarbeiter: 32.981

Das Projekt auf einen Blick:

Anwender: Bosch Rexroth AG

Branche: Automotive

Implementierung: Klärungspostenmanagement im SAP R/3



Nutzen:

- termingerechte Erfüllung der Projektziele
- Identifizierung und Beseitigung von Prozessstörungen in der Buchhaltung und den Vertriebsabteilungen
- Realisierung von Ergebniseffekten durch Verringerung der Durchlauf-/Bearbeitungszeit

Wenn sich zwei Unternehmen zu einem zusammenschließen, ist das immer eine besondere Herausforderung für die IT. So auch der Zusammenschluss von Bosch Automationstechnik mit der Mannesmann Rexroth AG zur Bosch Rexroth AG. Bei der Gründung entschied sich der Spezialist für Automationstechnik für die Einführung einer zentralen Buchhaltung auf Basis von SAP R/3, während der Vertrieb eine dezentrale Organisationsform erhalten sollte.

Dieses ambivalente System erschwerte jedoch die Übersicht über die Vorgänge, gerade im Bereich der forderungsbedingten Klärungsfälle – Beispiel Zahlungsabzüge. Zur Harmonisierung von Buchhaltung und Vertrieb beauftragte Bosch Rexroth den SAP-Lösungspartner CIBER Deutschland, ehemals CIBER Novasoft, mit der Einführung seiner Eigenentwicklung, Klärungspostenmanagement'. Das Ergebnis: Mehr Transparenz – und eine drastische Reduzierung von Zahlungsdifferenzen.

Zentral vs. dezentral

Antreiben, Steuern und Bewegen – das sind die Kernkompetenzen der Bosch Rexroth AG. In der ganzen Welt entwickelt, produziert und vertreibt Bosch Rexroth Komponenten und Systeme für die Industrie- und Fabrikautomation sowie für mobile Anwendungen. Rund 500.000 Kunden weltweit greifen auf Leistungen von Bosch Rexroth zurück. Referenzprojekte finden sich sowohl in der Automobil-, Druck- und Papierindustrie, der Elektronikbranche als auch in der Nahrungsmittelbranche. 2007 erzielte das Unternehmen mit etwa 33.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 5,4 Milliarden Euro.

In den beiden Vorgängerunternehmen der Bosch Rexroth AG existierte ein System der dezentralen Debitorenbuchhaltung an unterschiedlichen Standorten und auf verschiedenen ERP-Systemen. Ausgehend von der Debitorenabteilung in Lohr am Main begann Bosch Rexroth mit der Einführung einer zentralisierten Debitorenbuchhaltung. Gleichzeitig erfolgte die sukzessive Übernahme aller forderungsrelevanten Prozesse der Geschäftsbereiche in ein zentrales SAP R/3-System. Anders als in der Buchhaltung sollte sich die Organisation des Ver-

triebs aber weiterhin dezentral auf Regionalzentren verteilen. Damit verfügte Bosch Rexroth über eine zentrale Buchhaltung auf der einen und einen dezentralen Vertrieb auf der anderen Seite.

Mit der Zeit erwies sich: Das „duale System“ der zentralen Buchhaltung und des dezentralen Vertriebs brachte nicht nur Vorteile mit sich. Es gab eine große Anzahl von Außenständen und Zahlungsdifferenzen, ebenso zahlreiche Altlasten aus verschiedenen Forderungsmigrationen. Ein einheitlicher Klärungsprozess, der Rückschlüsse auf Zuständigkeiten zuließ, Abläufe dokumentierte oder die Nachverfolgbarkeit von Zahlungsposten ermöglichte, fehlte. Auch ein effektives Reporting existierte nicht – mangels entsprechender Überwachungs- und Lenkungsmöglichkeiten. Das Ergebnis: Ressourcenprobleme und hohe Durchlaufzeiten führten zu einer unbefriedigenden Klärungsfallbearbeitung.

Klärungsfälle effizient managen

„Wir suchten eine Lösung, die die Standardisierung und Optimierung eines bis dato überwiegend individuell durchgeführten Geschäftsprozesses bewältigt und letztlich zur Reduzierung von Klärungsfällen und Außenständen führt“, erläutert Werner Keil, Leiter zentrale Debitorenbuchhaltung und Forderungsmanagement bei Bosch Rexroth, die komplexe Problemstellung. „Und fanden sie mit dem Heidelberger Beratungsunternehmen CIBER Deutschland und dem SAP-Add-On-Tool Klärungspostenmanagement“, so Keil zur Wahl des Umsetzungspartners.

Das Projektziel war klar: Die Einführung eines Systems, das zukünftig eine unternehmensweit einheitliche Vorgehensweise bei der Abwicklung forderungsbedingter Klärungsfälle gewährleistet. Dabei sollte neben der klaren Definition von Verantwortlichkeiten die individuelle Betreuung der Regionalzentren und Geschäftsbereiche Berücksichtigung finden. Ebenso im Fokus: Die Senkung der Durchlaufzeiten und die Informationsgewinnung über interne Probleme. „Der Handlungsbedarf war deutlich. Mit unserem workflowbasierten Tool Klärungspostenmanagement konnten wir hier optimal aufsetzen und eine effiziente Einführungsstrategie für Bosch Rexroth ent-

Customer Success Story Bosch Rexroth AG

wickeln“, kommentiert Achim Jörger, verantwortlicher Projektleiter bei CIBER Deutschland, den Einsatz der eigenentwickelten SAP-Add-on-Applikation.

Kanalalisieren, Standardisieren, Automatisieren

Wie funktioniert das Klärungspostenmanagement im SAP R/3-Umfeld? Basis-Einheit ist der „Klärungsfall“. Darin fasst das System alle relevanten Informationen eines Klärungsvorgangs zusammen – Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens, Kunden- und Betragsinformationen, Dokumente wie Belastungsanzeigen oder Reklamationen, aber auch die Klärungsfallhistorie.

Wer erledigt was, wann und wie? Jeder Sachbearbeiter in der Buchhaltung erhält sein persönliches Arbeitskontingent, in dem die zu bearbeitenden Vorgänge dargestellt sind. Wichtig hierbei: Die direkte Vernetzung mit den Vertriebsmitarbeitern. Denn das Klärungspostenmanagement ermittelt automatisch auch den zuständigen Ansprechpartner im Vertrieb. Insgesamt sorgt die Automatisierung von Standardaufgaben – wie etwa das Setzen oder Entfernen einer Mahnsperre – für eine deutliche Entlastung der Sachbearbeiter. Um einen Klärungsfall als erledigt zu markieren, muss der zuständige Mitarbeiter darüber hinaus ein Statistikkennzeichen vergeben. Dieses Kennzeichen bildet die Ursache des Klärungsfalls im System ab und dient in erster Linie dem Management als wesentliches Kriterium für die Identifizierung interner und externer Probleme zwischen Lieferanten und Kunden – beispielsweise die Eingabe eines falschen Preises oder einer falschen Bestellnummer. Ein weiteres Merkmal des CIBER Deutschland-Tools ist die flexible Handhabung des Klärungsworkflows, der einfach per Customizing erweitert werden kann.

Was leistet das Reporting? Das Informationssystem des Klärungspostenmanagements kann zum einen als Frühwarnsystem genutzt werden, da es beispielsweise kritische Kunden identifiziert oder lange Bearbeitungszeiten erkennt. In einer zweiten Funktion dient das Reporting aber auch als klassisches Auswertungssystem für Periodenvergleiche oder zur Ursachenbetrachtung. Darüber hinaus bietet das Tool die Möglichkeit einer

User intelligent schulen

Das Implementierungsmodell von CIBER Deutschland sah zunächst die Einführung des Klärungspostenmanagements in der Debitorenbuchhaltung der Bosch Rexroth-Firmenzentrale in Lohr vor. Mit dem anschließenden Roll-Out wurden auch die restlichen Standorte, das heißt die Regionalzentren des Vertriebs sowie die Werke, eingebunden. „Das Klärungspostenmanagement ist eine gute, einfach und intuitiv zu bedienende Lösung. Überzeugt hat uns insbesondere das intelligente Schulungskonzept mit einer Kombination aus Vorort-Betreuung und Training-on-the-Job für unsere große Benutzerzahl. Diese nachhaltige Vorgehensweise sorgt für eine hohe Akzeptanz des Systems bei unseren Mitarbeitern“, erklärt der Leiter der Debitorenbuchhaltung bei Bosch Rexroth. Und last but not least sei einerseits das schlanke Projektteam und andererseits die Bündelung und Kanalisierung der Benutzeranfragen durch das „Single-Point-Of-Entry“-Prinzip ausschlaggebend gewesen. CIBER Deutschland schulte im Projektverlauf über 800 User, inzwischen arbeiten insgesamt etwa 1.200 Bosch Rexroth-Mitarbeiter mit dem Add-On-Tool. Die Einführung des Klärungspostenmanagements erfolgte durch ein Kernteam von sechs Mitarbeitern: Drei Mitarbeiter von Beratungshausseite, drei von Anwenderseite.

Optimierungspotenziale realisieren

Die Bilanz des Implementierungsprojekts ist beeindruckend: Neben der termingerechten Erfüllung der Projektziele konnte das Klärungspostenmanagement Prozessstörungen in der Buchhaltung und den Vertriebsabteilungen nicht nur identifizieren, sondern auch beseitigen. Im Detail heißt dies: Die Altlasten und Kundenabzüge, vor allem Zahlungsdifferenzen und zurückgesandte Rechnungen, sind um signifikante Anteile abgebaut worden, ebenso die zugehörigen Wertberichtigungen auf Forderungen. „Unsere Rechnung ist aufgegangen. Durch die Einführung des Klärungspostenmanagements konnten wir die Geschäftsprozesse zwischen Buchhaltung und Vertrieb optimieren und entsprechende Ergebniseffekte realisieren“, resümiert Werner Keil