

Wie steuern wir arbeitsteilige Prozesse, deren einzelne Schritte zum Teil auch durch Shared Service Center Einheiten im Ausland erbracht werden, (wie z.B. das Forderungsmanagement/Credit & Collection) zentral und ohne hohen Personaleinsatz?

The Dispute-Challenge

Branche (Sparte).....**Medizintechnik** (Spartenübergreifend)
Funktionsbereich(e)..... Finance – Shared Service Center
Themenschwerpunkte Forderungsmanagement – Organisationsentwicklung
Dauer..... 6 Monate



Herausforderung

Aufgrund anders gelagerter Prioritäten und einer Verschiebung von Verantwortlichkeiten lag das Forderungsmanagement eines Kunden über längere Zeit nicht im Fokus. Ergebnis waren überalterte Forderungen in einem mittleren achtstelligen EUR-Bereich. Unklare Verantwortlichkeiten über internationale Standorte und Shared-Service-Organisationen hinweg sowie fehlende Prozesse zur Nachverfolgung bzw. Rechnungskorrektur und deren Einbringung verschärften die Undurchsichtigkeit der Situation.

Lösung

Organisatorische/strukturelle Maßnahmen

- Klärung von Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten
- Schaffung einer temporären Einheit zur Nachverfolgung der Altforderungen und Korrektur der fehlerhaften Rechnungen
- (Physisches) standortübergreifendes Zusammenbringen der Beteiligten im gesamten Prozess
- Unterrichten der Beteiligten über Aufgaben, Ursachen und Verantwortlichkeiten entlang der gesamten Prozesskette zur Schaffung eines übergreifenden Verständnisses

Prozessuale Maßnahmen

- Entwicklung eines Prozessstandards zur Fehlerkorrektur
- Transparente Priorisierung von Ziel-Forderungskategorien
- Etablieren von Root-Cause Analysis als zentrale Erkenntnisquelle
- Sicherstellung des Einfließens von Erkenntnissen aus der Root-Cause-Analysis in die Standardprozesse
- Regelmäßiges, engmaschiges Reporting

Erfolgsfaktoren

- Transparenz und Kommunikation
- Eindeutige Verantwortlichkeiten
- Involvierung aller Hierarchieebenen inkl. der Geschäftsleitung
- Feiern auch von kleinen (Zwischen-)Erfolgen

Ergebnis

Die systematische Priorisierung der einzubringenden Ziel-Forderungskategorien, ein übergangsweise geschaffenes „Dispute-Team“ zur Fehleranalyse und Korrektur der ausstehenden Rechnungen sowie eine über sämtliche Hierarchieebenen hinweg abgestimmtes Prozessdesign tragen wesentlich zur Lösung bei. Im Ergebnis konnten die überalterten Forderungen auf rund 10% des Ursprungsbetrags nach nur sechs Monaten reduziert und typische Fehler im Prozess der Rechnungsstellung zukünftig vermieden werden.