

Kennzahlensystem im Back-Office-Bereich eines Dienstleistungsunternehmens

Ausgangssituation

Bei einem Gas-, Wasser- und Energieversorger wurden im Rahmen vielfältiger Fusion und Akquisitionen die Back-Office Abrechnungseinheiten konsolidiert. In Folge dessen bestand keine durchgängige Transparenz über das Produktivitäts- und Leistungsniveau. Ziel des Projektes war die Definition und Implementierung eines übergreifenden Kennzahlensystems zur Steuerung der Abrechnungs- und Dienstleistungsfunktionalitäten sowie die Schaffung eines Kontrollinstruments zur Erhöhung der Performance. Der Zielvereinbarungsprozess wurde im Rahmen des Kennzahlensystems berücksichtigt und strukturiert.

Vorgehensweise

Die Festlegung der Zielsetzung des Kennzahlensystems, die Benennung des Kernteams und die Ableitung von Handlungsfeldern aus der Unternehmensstrategie fand in Workshops mit dem Management der Abrechnungseinheit statt. Die Messkategorien wurden durch die Aufnahme der relevanten Kennzahlen nach einer Finanz-, Prozess-, Mitarbeiter- und Kundensicht in Workshops mit den Teilnehmern aus den jeweiligen Abteilungen festgelegt. Ergebnis war eine detaillierte Messbeschreibung mit Verantwortlichkeiten und Messzeitpunkten. Die Definition der relativen Kennzahlen erfolgte durch eine Validierung der Prozessschritte. Darüber hinaus wurde die Definition geeigneter Messpunkte, die Generierung von Kennzahlen pro Prozessschritt, die Spezifizierung der Messbeschreibung und Aggregation der absoluten Kennzahlen anhand eines Bottom-up Vorgehens unter Einbeziehung der operativen Kompetenzträger durchgeführt. Nach Selektion und Priorisierung der strategischen Handlungsrichtungen wurden diese in einem Top-down Vorgehen mit den relativen Kennzahlen zusammengeführt. Die Konzeptphase endete mit der Plausibilisierung und Spezifizierung der Kennzahlen, die Erarbeitung der Kennzahlenhierarchie, des Visualisierungskonzeptes und der Analyse der IT-Landschaft. Die Umsetzungsphase beinhaltete die Programmierung und Implementierung des vollständigen Kennzahlensystems. Im Rahmen der Einführung wurden die Anwender zur Bedienung, Administration und Erhebung des Kennzahlensystems geschult. Zwecks schneller Umsetzung des Kennzahlensystems wurde parallel zur Evaluierung der IT-Umsetzungsoptionen eine kurzfristige IT-Lösung im Excel Format realisiert.

Ergebnisse

Das Konzept des Kennzahlensystems wurde innerhalb einer 10-wöchigen Projektdauer fertiggestellt. 34 Kennzahlen wurden zur Steuerung für die Back-Office visualisiert. Die erhöhte Transparenz über die Prozesse ermöglichte die Identifizierung der größten Prozessengpässe, welche mittels kontinuierlichen Verbesserungsworkshops angegangen wurden. Durch Senkung der Kennzahl der nicht gestellten Abrechnungen konnte der Cash-Flow signifikant erhöht werden. Die Integration der Unternehmensstrategie in das Kennzahlensystem verbesserte die Steuerungsqualität des Abrechnungsbereichs nachweisbar.