

Optimierungspotentiale für Working Capital im Forderungs- und Verbindlichkeitenprozess – Fallbeispiele aus der Berater-Praxis

Elena Bail, München, 07. Mai 2012

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Unser internationales Spezialisten-Team von ca. 120 Mitarbeitern kann weltweit auf zahlreiche erfolgreiche Projekte verweisen

Unternehmen (Auszug)		Private Equity		
American Express	EMI	Mapa	T-Systems	3i
Aurubis	Elster Group	MWM	TDC	Apax
Avis	Flint	Orangina	Telewest	Advent International
Benteler	Grammer	Paul Hartmann	Theo Müller	Blackstone
BP	Heineken	Reed Elsevier	TNT	CVC Capital Partners
BBraun	Kabel Deutschland	RWE	Tom Tailor	Goldman Sachs
British Telecom	KeiperRecaro	Schaeffler	Unilever	Gresham
Cable & Wireless	Kion	Scottish & Newcastle	Univar	KKR
Deutsche Telekom	Klöckner Pentaplast	Shell	United Biscuits	Macquarie
Diageo	KPN	Siemens	Vodafone	Texas Pacific Group
E-Plus	Kwik Fit	Stada	Vattenfall	

Regelmäßig
Liquiditätsverbesserungen in Höhe von 5% des Umsatzes oder mehr identifiziert

Erfahrungsgemäß 50% des Gesamtpotenzials bereits im ersten Jahr realisiert

Mehr als 20 Milliarden USD Verbesserungspotenzial in bisherigen Projekten identifiziert und umgesetzt

Confidential – all rights reserved – Ernst & Young 2012 1

Die Kennzahlenanalyse betrachtet die bilanziellen Positionen des Umlaufvermögens; Ziel ist ein möglichst geringer Kapitaleinsatz

Kennzahlen zur Messung des Working Capitals stellen in der Regel die Kapitalbindung in Tagen dar:

$$\text{DSO (Days Sales Outstanding)} = \frac{\text{Forderungen LuL} * 365}{\text{Umsatz}}$$

$$\text{DIO (Days Inventory Outstanding)} = \frac{\text{Vorräte} * 365}{\text{Umsatz}^*}$$

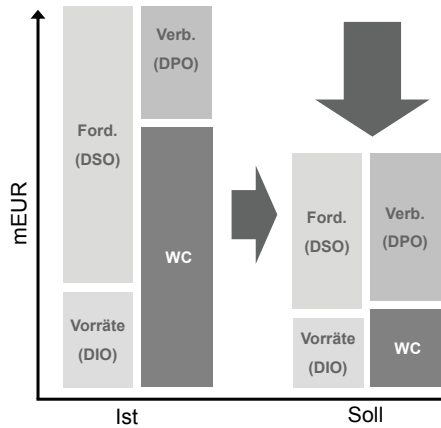
$$\text{DPO (Days Payables Outstanding)} = \frac{\text{Verbindlichkeiten LuL} * 365}{\text{Umsatz}^*}$$

***Hinweis:**
Es gibt diverse Kennzahldefinitionen, welche unterschiedlichen Interpretationsspielraum bei der Berechnung bieten, z.B. Einbeziehung von Rückstellungen, Brutto- / Netto-Betrachtung, etc.. Ebenso können statt Umsatz unterschiedliche Basis-Daten für Verbindlichkeiten oder Bestände verwendet werden, z.B. Materialeinsatz.

Zielsetzung im Working Capital Management:

- ▶ Tage Forderungen (DSO) verkürzen
- ▶ Tage Bestandsreichweite (DIO) verkürzen
- ▶ Tage Verbindlichkeiten (DPO) verlängern

Net Working Capital = Forderungen + Vorräte – Verbindlichkeiten



Confidential – all rights reserved – Ernst & Young 2012

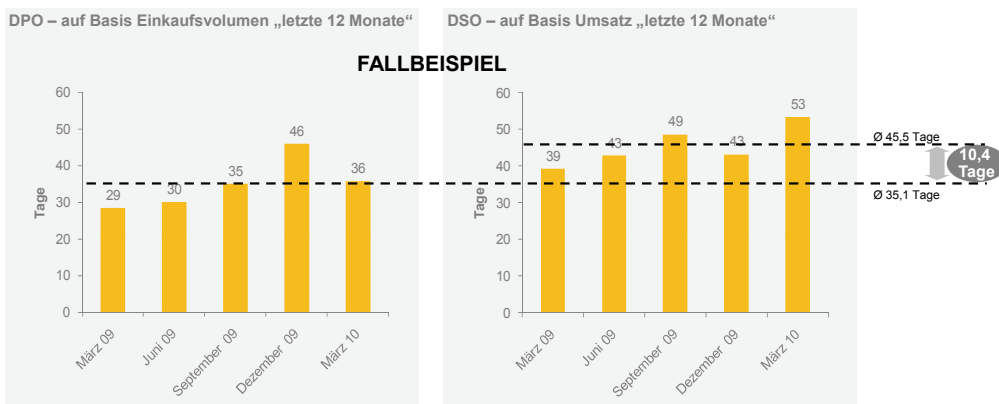
2

Faustregel Industrie:

„Das über die Verbindlichkeiten erhaltene Kreditvolumen sollte das über die Forderungen ausgereichte Kreditvolumen mindestens ausgleichen“

DPO (Days Payable Outstandings)

DSO (Days Sales Outstandings)

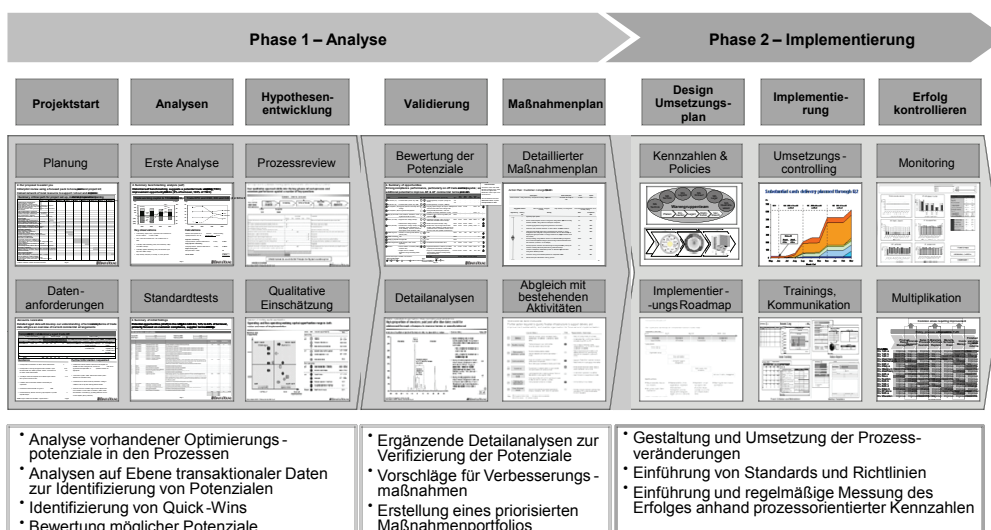


Confidential – all rights reserved – Ernst & Young 2012

3

Ansatz für ein effektives Working Capital Projekt in Forderungen und Verbindlichkeiten

Der ganzheitlicher Ernst & Young Projektansatz reicht von der Potenzialidentifikation über die Validierung bis zur Implementierung



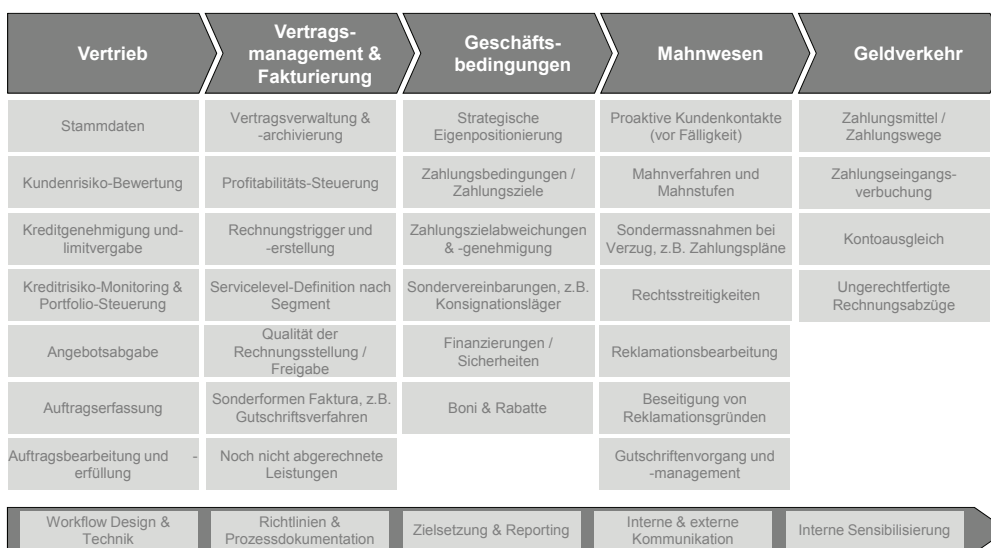
Verbindlichkeiten – Teilprozessschritte



Confidential – all rights reserved – Ernst & Young 2012

6

Forderungen – Teilprozessschritte



Confidential – all rights reserved – Ernst & Young 2012

7

Optimierungspotentiale im Verbindlichkeitenprozess & Fallbeispiel

Im Verbindlichkeitenprozess bewirken die sog. „Leading practices“ neben der Working Capital Optimierung meist auch direkt einen Effizienzgewinn

Schwerpunkt	Massnahmen	Working Capital Effekt	Effizienzgewinn
▶ Zahlungsbedingungen (ZBeds)	▶ Harmonisierung & Standardisierung von ZBeds innerhalb vergleichbarer Lieferantengruppen	X	X
	▶ Ausweitung Zahlungsbedingungen	X	
	▶ Konditionenabgleich Lieferanten vs. Debitoren	X	
	▶ Stringentes Anwenden vereinbarter Master-Konditionen	X	X
	▶ Zahlftermine fixieren und # Zahlungsläufe reduzieren	X	X
▶ Früh- und Teilzahlungen	▶ Eliminierung bzw. dezidierter Authorisierungsbedarf von / für Frühzahlungsszenarien	X	X
	▶ Technischen Abgriff des Zahlungslauf nur rückwirkend	X	
	▶ Zahlung von ausschl. 100% korrekten Rechnungen	X	X
▶ Fälligkeitmanagement	▶ Eigene Berechnung der Zahlungsfälligkeitstermine	X	
	▶ Anwendung von Konsignations- und Gutschriftsverfahren sowie Sammelrechnungen mit nicht-täglichen Meldungsintervallen	X	X
▶ Unterstützende Elemente	▶ Verwendung effizienter Techniken, klarer Zielvorgaben und Richtlinien sowie einem aussagkräftigen Reportings		X

Fallbeispiel Implementierung: Lieferant Automobil – Verbindlichkeiten ("Purchase to Pay")

1 Hintergrund

- ▶ Globaler Tier 1 Automobilzulieferer
- ▶ Einheiten in >50 Ländern
- ▶ Umsatz ca. 7.5 Mrd. EUR
- ▶ Working Capital ca. 2.5 Mrd. EUR
- ▶ SAP (nur) teilweise als zentrales IT System implementiert
- ▶ Leistungsumfang: Working Capital Verbesserungsmöglichkeiten und verwandte Prozessverbesserungen in Deutschland und europäischen Unternehmen für den „Verbindlichkeiten / Purchase-to-Pay“-Prozess identifizieren

2 Herausforderungen

- ▶ Immense Zahl von globalen und lokalen Lieferanten (> 9.000 Stk.)
- ▶ Unstrukturierte und breite Palette von Zahlungsbedingungen (> 1.000 Codes) in Verwendung; Zuteilung ohne Korrelation zur Bedeutung des Lieferanten oder der Produktgruppe
- ▶ Lieferanten-Zahlungsbedingungen deutlich kürzer als im Markt üblich, teilweise getrieben durch eine undifferenzierte Skonto-Politik
- ▶ Rechnungsbearbeitung geprägt durch laufende Ausnahmen vom definierten Prozess bzw. Richtlinie, z.B. Frühzahlungen, wegen fehlender Akzeptanz bzw. Regelungslücken
- ▶ Rechnungsbuchung wesentlich durch langen und nicht-konformen, internen Rechnungs-Bestätigungsprozess verzögert, was zu Verlust von Skonti führt und die Kalkulierbarkeit von Auszahlungssummen signifikant erschwert
- ▶ Berechnung der Fälligkeit auf Basis Rechnungsdatum statt Rechnungseingangsdatum
- ▶ SAP Roll-out nur teilweise realisiert, daher keine Berichterstattung aus einem IT-System möglich, was zu unterschiedlichem Gebrauch und Verständnis von IT-Definitionen und Funktionalitäten führt
- ▶ Begrenztes Bewusstsein / Management des eingesetzten Working Capitals

3 Zentrale Massnahmen

- ▶ Standardisierung der Lieferanten-Zahlungsbedingungen
- ▶ Weltweit strukturierte Initiative zur Zahlungsfristen-Neuverhandlung (validiertes Verbesserungspotenzial ca. 150 Mio EUR)
- ▶ Umstellung Fälligkeiten-Kalkulation
- ▶ Limitierung Frühzahlung auf definierte Szenarien und Authorisierungsstufen
- ▶ Verbesserung Rechnungsbestätigungs-Prozess und aktive Ausweitung der Abwicklung im Gutscheitsverfahren

4 Erfolgsfaktoren

- ▶ Pilotierung alle Aktivitäten mit kleinen Lieferanten-Gruppen, um Erfahrungen zu sammeln
- ▶ Konsistente interne Management-Kommunikation über die Unternehmens-Positionierung, die strategischen Ziele der Aktivitäten sowie der Wichtigkeit konsequenter Anwendung
- ▶ Umfassende Schulungskampagne auf internationaler Ebene, begleitet durch intern initiiertes Kompetenzzentrum, um direkt allen Ländern und Mitarbeitern individuelle Entscheidungshilfen anzubieten (zuerst von EY besetzt, später von Mitarbeiter des Unternehmens übernommen)
- ▶ Vorgebende, aber transparente Kommunikation mit Lieferanten über den zukünftigen Prozess-Ablauf sowie die strategischen Anforderungen an eine gemeinsame Partnerschaft
- ▶ Entwicklung von Reporting-Tools, die speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind und allen involvierten Mitarbeitern sowie dem Management die, zu ihrer Unterstützung notwendigen, relevanten Informationen bereitstellen
- ▶ Kurze Fristen für die Umsetzung und engen Fortschrittsverfolgung

Optimierungspotentiale im Forderungsprozess & Fallbeispiel

Im Forderungsprozess müssen die Interessen von Vertrieb und Risikovermeidung balanciert berücksichtigt werden

Schwerpunkt	Massnahmen	Working Capital Effekt	Kostenminderung & Effizienzgewinn
▶ Rechnungsstellung	▶ Rechnungsstellung zeitgleich mit Leistung	X	
▶ Kreditmanagement	▶ Vermeidung von Forderungsausfällen durch effizientes Risikomanagement vor und in der Kundenbeziehung		X
	▶ Aktives Aussenstandsmanagement (z.B. Kreditlimite)	X	
▶ Zahlungsbedingungen (ZBeds)	▶ Harmonisierung & Standardisierung sowie Verkürzung von ZBeds innerhalb vergleichbarer Kundengruppen	X	X
	▶ Konditionenabgleich Lieferanten = Debitoren	X	
	▶ Stringentes Anwenden vereinbarter Master-Konditionen	X	
▶ Überfälligkeitmanagement	▶ Zeitnahe Zuordnung von Geldeingängen		X
	▶ Konsequente Bearbeitung von Mängelrügen und aktive Beseitigung von Fehlerquellen	X	X
	▶ Nachhalten ungerechtfertigter Abzüge	X	X
	▶ Segmentierung von Mahnaktivitäten nach Kundengruppen mit Priorität auf hohe Aussenstände	X	X
▶ Unterstützende Elemente	▶ Verwendung effizienter Techniken, klarer Zielvorgaben und Richtlinien sowie eines aussagekräftigen Reportings		X

Confidential – all rights reserved – Ernst & Young 2012

12

Fallbeispiel: Lieferant für medizinische Produkte – Forderungsprozess ("Order to cash")

1 Hintergrund

- ▶ Global Player in der Medizintechnik; Marktführer bei Produkten für die extrakorporale Blutbehandlung, Chirurgie und Dienstleistungen für Krankenhäuser
- ▶ Einheiten in > 50 Ländern
- ▶ Umsatz ca. 4 Mrd. EUR, in Deutschland ca. 850 Mio. EUR
- ▶ Leistungsumfang: Working Capital Verbesserungsmöglichkeiten und verwandte Prozessverbesserungen in Deutschland für den „Forderungen / Order-to-Cash“-Prozess identifizieren

2 Herausforderungen

- ▶ Hohe Vielfalt / Komplexität von Zahlungsbedingungen
- ▶ Keine definierten Ziel- / Standard-Zahlungsbedingungen für einzelne Produktsegmente
- ▶ Zahlungsbedingungen sind deutlich länger als die von anderen, direkten Konkurrenten
- ▶ Kein Controlling und Reporting von, vom Kunden ungerechtfertigten gezogener Zahlungskürzungen / Rabatte
- ▶ Hoher Anteil verzögerter Zahlungseingänge aus dem Ausland
- ▶ Richtlinien nicht für alle Working Capital relevanten Bereichen vorhanden. Bestehende Vorgaben praktisch wegen mangelnder Kontrolle nicht gelebt
- ▶ Begrenzter Nutzen bzw. Aussagekraft verwendeter Kennzahlen und Reporting
- ▶ Kein Anreizsystem für ein kapitalbewusstes Handeln in der gesamten Organisation

3 Zentrale Massnahmen

- ▶ Reduzierung der Anzahl der Zahlungsbedingungen und klare Definition von Standard-Zahlungsbedingungen durch Finanzabteilung
- ▶ Neugestaltung von Zahlungsbedingungen, um Rabatte bei > 10 Tage Zahlungsziel zu eliminieren
- ▶ Prozessdefinition für Kontrolle und Nachhalten von ungerechtfertigten genommenen Rabatte
- ▶ Ausweitung Verwendung von elektronischen Rechnungen (EDI)
- ▶ Einführung eines täglichen Bankeinzugs als Standard-Zahlungsmethode in definierten Produktbereichen und Kundengruppen
- ▶ Verbesserung der Kommunikation zwischen Vertrieb und Buchhaltung bei Kundenbeschwerden
- ▶ Verkürzung der Mahnzyklen von 4 auf 3 Schritte (2 Wochen Verbesserung) mit stringenter verknüpften Begleit-Aktivitäten
- ▶ Entwicklung einer Forderungsprozess- / Order-to-Cash-Richtlinie, welche Rollen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten entlang der Prozesskette klar definiert
- ▶ Entwicklung eines effizienten Working Capital Reportings mit strategischen und operativen KPI's

4 Erfolgsfaktoren

- ▶ Weitgehend standardisierte Nutzung eines gemeinsamen IT-Systems in Bezug auf Funktionalitäten und Begriffe in der gesamten Gruppenorganisation
- ▶ Konsequente und kontinuierliche Managementkommunikation zur Bedeutung und Zielsetzung des Projektes
- ▶ Direkte, operative Unterstützung und flexible Ansätze, um die diversen Anforderungen und Bedingungen der verschiedenen Märkte zu adressieren

Confidential – all rights reserved – Ernst & Young 2012

13

Ernst & Young
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH
Working Capital Advisory Services

© 2012 Ernst & Young - All Rights Reserved.
Proprietary and confidential. Do not distribute without written
permission.



Elena Bail
Senior Manager

Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH
Arnulfstr. 59
80636 München

Tel +49 89 14331 27400
Mob +49 160 939 27400
E-Mail elena.bail@de.ey.com