Projekt Working-Capital-Management bei Oerlikon

Der Arbeitsaufwand bei der Implementierung eines Working Capital Reporting ist nicht zu unterschätzen.

Noch vor einem Jahr stand ein effizientes Working-Capital-Management bei Oerlikon nicht im Fokus. Der Konzern verfügte aus historischen Gründen über eine äußerst komfortable Liquiditätsausstattung, einer optimalen Bewirtschaftung des Working Capital wurde keine außerordentliche Bedeutung beigemessen. Mit der Restrukturierung des Konzerns und einer verstärkten Ausrichtung auf zusätzliches Wachstum – sowohl organisch als auch durch Akquisitionen – war jedoch absehbar, dass sich die gewohnte Liquiditätssituation in absehbarer Zeit grundlegend ändern würde. Die üppige Liquiditätsausstattung ist nunmehr Vergangenheit, mittlerweile befindet sich Oerlikon in einer Nettoverschuldungssituation.
Das zusätzliche Liquiditätspotenzial durch optimiertes Working-Capital-Management wurde von Corporate Treasury frühzeitig erkannt. Potenzialberechnungen zeigten, dass eine Reduktion der DSO (Days Sales Outstanding, Forderungsumschlag) pro Tag zusätzliche Liquidität von ca. CHF 4,5 Mio. generieren kann, eine Verlängerung der DPO (Days Payable Outstanding, Kreditorenumschlag) zusätzliche Liquidität von CHF 2,5 Mio. pro Tag. Unter der Federführung des Corporate Treasury begann man sich schon zeitig auf die neuen Rahmenbedingungen vorzubereiten und richtete den Fokus auf eine stetige Verbesserung des Working-Capital-Managements.

Systematisches Working Capital Reporting

Aufgrund der Aufbereitung der Daten für die Finanzbuchhaltung war bei Oerlikon eine direkte Berechnung der Working-Capital-Kennzahlen auf Basis der Zahlen aus dem Rechnungswesen nicht zielführend. Vor allem die COGS (Cost of Goods Sold, Materialkosten) waren durch verschiedene Einflussfaktoren zu verzerrt, um eine sinnvolle Analyse für Working-Capital-Zwecke zu gewährleisten. Deshalb wurde beschlossen, ein separates und vor allem stichfestes Reporting einzuführen, wobei der zusätzliche Aufwand aber so gering wie möglich gehalten werden sollte. Man entschied sich schlussendlich für den Einsatz des Working-Capital-Moduls im Webreporting, das im Treasury bereits verwendet wurde.

Meilensteine des Projekts

Aufgrund der für Oerlikon neuen Aufgabenstellung wurde für die Projektumsetzung mit SLG ein externer Partner mit der notwendigen Expertise im Working-Capital-Management zugezogen. Am Anfang stand ein Assessment der Ist-Situation bei allen Konzerngesellschaften. Mit einem Fragebogen wurden die Kernbereiche (und Stolpersteine) im Debitoren- und Kreditorenmanagement abgefragt. Auf Basis dieser ersten Erkenntnisse wurde eine Potenzialanalyse pro Konzerngesellschaft erstellt, und die maßgeblichen Gesellschaften wurden anschließend vor Ort besucht. Parallel dazu wurde an der Ausgestaltung des Reporting-Tools und – für uns hinsichtlich der Komplexität der auftauchenden Fragestellungen etwas überraschend – an der detaillierten Kennzahlenberechnung gefeilt. Hier war einiges an Feinarbeit gefordert, um auch wirklich das messbar zu machen, was man letztendlich messen wollte. Vor allem die heterogenen Geschäftsbereiche von Oerlikon (unterschiedlich im Zahlungsverhalten z. B. hinsichtlich Projektgeschäft/Seriengeschäft oder in der regionalen Ausrichtung) stellten große Herausforderungen an die Kennzahlenberechnung dar. Die Formeln aus den Lehrbüchern erscheinen einfach, die Tücke liegt in der maßgeschneiderten Anwendbarkeit auf ein Unternehmen.
Besonderes Kopfzerbrechen bereitete hier vor allem die DPO. Gemäß Lehrbuch werden für die DPO-Berechnung die Kreditoren aus Lieferung und Leistung zu den COGS in Relation gesetzt. Bei Oerlikon laufen aber, wie auch bei vielen anderen Industriekonzernen, Aufwendungen wie Löhne, Abschreibungen oder Mieten in die COGS, gegen die kein Kreditor aus Lieferung und Leistung besteht.

Adrian Boutellier
ist Head of Corporate Treasury bei OC Oerlikon Management AG

„An der Kennzahlenberechnung musste im Detail gefeilt werden."

Abbildung 1

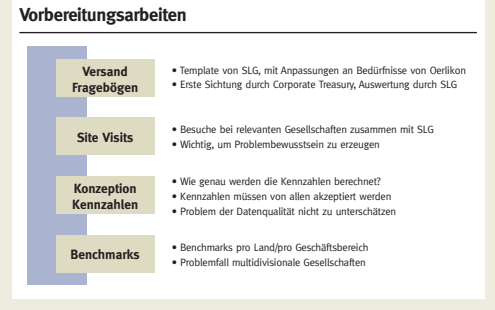
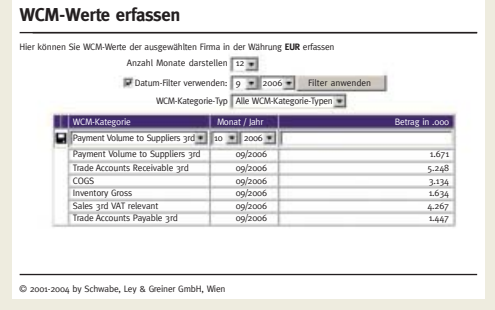


Abbildung 2



Helmut Taurer
ist Manager Corporate Treasury bei OC Oerlikon Management AG

Damit würde für die DPO-Berechnung eine maßgeschneiderte Anpassung der COGS nötig, was nur durch mühevolles Durchforsten des SAP-Kontenplans zu schaffen ist. Bei Oerlikon ging man einen alternativen Weg über tatsächlich erfolgte Zahlungsflüsse. Für die DPO-Berechnung werden die Kreditoren aus Lieferung und Leistung zum tatsächlichen Zahlungsvolumen an diese Kreditoren in Relation gesetzt. Auch diese Zahl war nicht von jeher in den Systemen von Oerlikon enthalten, die Ermittlung des Zahlungsvolumens stellte sich aber einfacher dar als die Anpassungen der COGS.
Die anfallenden Vorbereitungsarbeiten vor dem eigentlichen Reportingstart sind nicht zu unterschätzen. Bei Oerlikon nahmen sie etwa sechs Monate in Anspruch, bevor die Konzerngesellschaften zum ersten Mal ihre Working-Capital-Kennzahlen im neuen WCM-Tool berichteten. (Abb. 1)

Begleitende Maßnahmen

Zusätzlich zur Implementierung des Reporting-Tools wurde intensiv an verschiedenen flankierenden Maßnahmen gearbeitet. Um den Konzerngesellschaften Hilfestellungen und Standortbestimmungen von Seiten der Konzernzentrale zu geben, wurden beispielsweise Richtlinien (Best Practice) für ein optimales Debitoren- und Kreditorenmanagement vorgegeben und Standardzahlungsziele pro Land und Geschäftsbereich definiert.

Die Best Practice im Debitoren- und Kreditorenmanagement gibt Richtlinien der Konzernzentrale in verschiedensten Detailbereichen vor. Festgehalten werden beispielsweise die Anforderungen an eine effektive Ausgestaltung des Mahnwesens, die Kompetenzregelungen für verschiedene Aufgabenbereiche (z. B. Finanzabteilung vs. Sales oder Einkauf) oder auch die optimierte Steuerung von Zahlläufen, um nur einige wenige Themengebiete zu nennen. Sollte eine Konzerngesellschaft irgendwelche Anforderungen nicht erfüllen können (z. B. aufgrund kultureller Besonderheiten im betreffenden Land oder mangelnder Systemunterstützung durch das lokale ERP), sind solche Abweichungen von der Richtlinie der Konzernzentrale mitzuteilen und genehmigen zu lassen.

„Die Best Practice im Debitoren- und Kreditorenmanagement gibt Richtlinien der Konzernzentrale in Detailbereichen vor."

Eine weitere Maßnahme stellte die Fixierung von Standardzahlungszielen pro Land und Business Unit dar. Damit sollte der Wildwuchs von unterschiedlichsten Zahlungskonditionen und vor allem das Gewähren von allzu großzügigen Zahlungsbedingungen eingedämmt werden. Sollte ein Salesmanager ein vom definierten Standard abweichendes Zahlungsziel gewähren wollen, so ist eine entsprechende Genehmigung je nach Umfang des Auftrages bis hin zum Konzern-CFO einzuholen.

Reporting der Konzerngesellschaften

Das Working Capital Reporting wird von den Konzerngesellschaften monatlich erstellt. Dabei setzt man bei Oerlikon derzeit auf ein manuelles Reporting der Kennzahlen, d. h., die entsprechenden Zahlen (z. B. Debitoren aus Lieferung und Leistung, Umsatz, Zahlungsvolumen etc.) müssen manuell in das Reporting-System eingeben werden. Diese Eingabemethode wurde absichtlich so gewählt, dass sich die Finanzverantwortlichen mit ‚ihren' Zahlen auch tatsächlich beschäftigen müssen. Damit soll verhindert werden, dass die Kennzahlen automatisch eingespielt werden und eventuell unbeachtet bleiben. Der anfallende zusätzliche Zeitaufwand für die Erstellung des Reportings (ca. 15 Minuten pro Monat) wird als vertretbar eingeschätzt. (Abb. 2)

Die Einführung eines automatischen Uploads der Zahlen, der technisch zum Teil schon jetzt möglich wäre, ist von Oerlikon zu einem späteren Zeitpunkt geplant – nämlich sobald sich das monatliche Reporting eingespielt hat und die jeweiligen Einflussgrößen des Working-

Capital-Managements den lokalen Finanzverantwortlichen in Fleisch und Blut übergegangen sind.

Working-Capital-Reports

In der Oerlikon-Gruppe werden derzeit vom Layout her zwei unterschiedliche Working-Capital-Reports verwendet. Die Finanzverantwortlichen der Konzerngesellschaften bedienen sich vorwiegend des Online-Standard-Reports im Working-Capital-Modul. Dieser Report enthält die auf Gesellschaftsebene wesentlichen Kennzahlen in konzentrierter Form. (Abb. 3)

Corporate Treasury verwendet speziell auf die Bedürfnisse der Working-Capital-Analyse auf Konzernebene zugeschnittene Business-Objects-Reports. Diese Reports enthalten einerseits zeitlich umfangreichere und thematisch tiefergehende Auswertungen als die Online-Standard-Reports. Zusätzlich können aber auch konsolidierte Auswertungen für den Gesamtkonzern oder für einzelne Business Units erstellt werden. (Abb. 4)

Oerlikon überwacht im Rahmen des Working-Capital-Managements sowohl den absoluten Betrag der im Working Capital gebundenen Liquidität als auch die Kennzahlen DSO, DPO, DIO (Days Inventory Outstanding, Lagerumschlag) und Working Capital Intensity. Corporate Treasury informiert monatlich die Konzernleitung und den Verwaltungsrat über die aktuelle Entwicklung der Kennzahlen.

Erkenntnisse

Mittlerweile ist etwas mehr als ein Jahr seit dem Start des Working-Capital-Projekts vergangen, das monatliche Reporting der Konzerngesellschaften läuft seit nunmehr sechs Monaten – also lange genug, um eine Zwischenbilanz ziehen zu können:

- Zur Einführung des Reporting ist ein nicht zu vernachlässigender Initialaufwand nötig.
- Die nötigen Ressourcen, um das monatliche Reporting zu überwachen und die Entwicklungen zu analysieren, sind beträchtlich – Verbesserungen im Working-Capital-Management kommen nicht von alleine.
- Eine Analyse der Ergebnisse der einzelnen Konzerngesellschaften erfordert von der Konzernzentrale ein vertieftes Verständnis des operativen Tagesgeschäftes. Es ist zudem unabdingbar, sich in Themenbereiche einzuarbeiten, die über die normalen Beschäftigungsfelder einer Treasury-Abteilung hinausgehen.
- Eine substanzielle Verbesserung der Kennzahlen ist nicht innerhalb kürzester Zeit zu erreichen, sondern nur über langfristige und intensive Anstrengungen möglich. Eine reine Ausrichtung auf eine Optimierung bestehender Prozesse reicht nicht aus. Um einschneidende Verbesserungen zu erzielen, müssen strategische Initiativen aus den Bereichen Sales, Sourcing und HR (Mitarbeiterincentivierung) entstehen.
- Die Working-Capital-Anstrengungen müssen vom Topmanagement mitgetragen und unterstützt werden.

Aber: Der umfangreiche Aufwand an Ressourcen wird durch das beträchtliche Liquiditätspotenzial, das durch ein optimiertes Working-Capital-Management gehoben werden kann, absolut gerechtfertigt. ■

Kontakt: adrian.boutellier@oerlikon.com
helmut.taurer@oerlikon.com

„Eine substanzielle Verbesserung der Kennzahlen ist nur über langfristige und intensive Anstrengungen möglich."

Abbildung 3

	Ist	Benchmark	Abweichung	
	9/2006	9/2006	9/2006	%
Umschlagdauer Forderungen (DSO) in Tagen	32	30	2	6,03
Umschlagdauer Verbindlichkeiten (DPO) in Tagen	26	30	-4	-13,41
Umschlagdauer Lager (DIO) in Tagen	16	60	-44	-73,93
Cash Conversion Cycle	21	60	-39	-64,22

	Ist	Benchmark	Abweichung	
	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	%
Umschlagdauer Forderungen (DSO) in Tagen	31	30	1	3,85
Umschlagdauer Verbindlichkeiten (DPO) in Tagen	27	30	-3	-9,84
Umschlagdauer Lager (DIO) in Tagen	16	60	-44	-73,13
Cash Conversion Cycle	20	60	-40	-66,28

	Ist	Ziel	Abweichung	
	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	Berichtszeitraum	%
Forderungen	5.248	5.053	195	3,85
Verbindlichkeiten	1.447	1.605	-158	-9,84
Lager	1.634	6.081	-4.447	-73,13
Net Working Capital	5.435	9.529	-4.094	-42,96

Opportunitätszinssatz in % p.a.	2,9000 %
Opportunitätskosten/-ertrag p.a.	Berichtszeitraum
Forderungen	-6
Verbindlichkeiten	-5
Lager	129
Gesamt	119

Abbildung 4

WCM Report Overview

Company Group	[redacted]
Company	
Reporting Currency	EUR
Start Period	2006/07
End Period	2006/09

Company	Benchmark	2006/07	2006/08	2006/09
Account Receivables		5'637	4'992	5'248
Monthly Sales		4'527	4'275	4'267
Monthly Sales VAT adjusted		5'251	4'959	4'950
DSO (based on 1 month)		32	30	32
DSO (based on 3 months)		33	30	30
Benchmark	30	30	30	30
Deviance to Benchmark		3	-0	1
Opportunity Interest Rate p.a. in %		2,90 %	2,90 %	2,90 %
Opportunity Costs / Revenue		-14	1	-6
Trade Accounts Payable 3rd		1'631	1'440	1'447
Advances to Suppliers 3rd		0	0	0
Payment Volume to Suppliers 3rd		1'241	1'903	1'671
DPO (based on 1 month)		39	23	26
DPO (based on 3 months)		40	31	27
Benchmark	30	30	30	30
Deviance to Benchmark		10	1	-3
Opportunity Interest Rate p.a. in %		2,90 %	2,90 %	2,90 %
Opportunity Costs / Revenue		12	1	-5
Inventory Gross incl. Customer Advances 3rd		1'434	1'531	1'634
Cost of Goods Sold (COGS)		2'899	3'088	3'134
DIO (based on 1 month)		15	15	16
DIO (based on 3 months)		15	16	16
Benchmark	60	60	60	60
Deviance to Benchmark		-45	-44	-44
Opportunity Interest Rate p.a. in %		2,90 %	2,90 %	2,90 %
Opportunity Costs / Revenue		123	125	129
Cash Conversion Cycle (based on 3 months)		8	15	20
Opportunity Costs / Revenue TOTAL		121	126	119