



NEUE DENKANSÄTZE

Working Capital Management
und Zahlungsverwesen

*Eines neues Modell für die Cash-Optimierung
und die Senkung von Lieferkettenrisiken*



Wir leben in einer Welt, die einem ständigen und unvorhersehbaren Wandel unterworfen ist. In dieser Welt richten smarte Finanzverantwortliche ihr Unternehmen auf Erfolg aus, indem sie in Prozesse und Systeme für mehr Agilität investieren. Ihr Unternehmen kann damit nicht nur schneller auf neue Marktbedingungen reagieren, sondern proaktiv agieren und zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Chancen ergreifen.

Um diese Agilität zu erreichen, müssen die Prozesse für Kapitalmaximierung und Risikominimierung auf den Prüfstand gestellt werden. In einer Zeit, in der die Zinsen rekordverdächtig niedrig sind und die Vorstandsetage mit Sorge auf die finanzielle Stabilität ihrer Lieferanten blickt, steht die Optimierung von Working Capital und Zahlungen ganz oben auf der Agenda eines jeden strategisch denkenden CFOs. Allerdings verhindern fragmentierte Prozesse und falsch ausgerichtete Zielsetzungen nur allzu oft, dass Working-Capital- und Zahlungsprogramme die in sie gesetzten Erwartungen auch erfüllen.

Der vorliegende Leitfaden beschreibt ein neues Betriebsmodell und bewährte Best Practices, mit denen sich diese Herausforderungen bewältigen lassen. Er richtet sich an alle Finanzverantwortlichen, die heute die Stabilität ihres Unternehmens verbessern und es zugleich fit für die Aufgaben von morgen machen wollen.





WORKING-CAPITAL- OPTIMIERUNG UND ZAHLUNGSWESEN: **EINE BESTANDSAUFNAHME**

Mit den heute üblichen Working-Capital-Konzepten – von Skonti für die frühzeitige Bezahlung (EPD) bis zur Supply-Chain-Finanzierung (SCF) – können Unternehmen ihre liquiden Mittel im Bedarfsfall sichern oder mehr Rendite aus überschüssigen Kapitalbeständen erhalten. Auch für krisengeschüttelte Lieferanten, die mit Liquiditätsengpässen zu kämpfen haben, können diese Konzepte hilfreich sein.

Leider werden sie den Erwartungen jedoch nur allzu oft nicht gerecht. Der Verzicht auf ein System, das Treasury, Kreditorenbuchhaltung, Beschaffung, Lieferanten, IT und Banken zu einem großen Ganzen vernetzt, kann ihre Umsetzung schwierig, ja sogar unmöglich machen.



VIER GRÜNDE

warum Strategien für Working-Capital-Optimierung und Zahlungsverhalten nicht funktionieren



01

Entgangene Gewinne aus Skontoprogrammen

Angesichts historisch niedriger Zinssätze suchen viele Finanzabteilungen nach kurzfristigen Anlagemöglichkeiten für überschüssige Liquidität. Mit einem effektiven Jahreszins von üblicherweise 12 bis 18 % erzielen Frühzahlerrabatte hier oft den besten ROI.

Eine solche Verzinsung ist hochattraktiv, besonders in Zeiten einer ultralockeren Geldpolitik. Aufgrund der hohen operativen Komplexität lässt sich dieser ROI aber nur schwer realisieren. Ohne ein umfassendes System, das Lieferanten zur richtigen Zeit EPD-Angebote macht und damit die Rechnungsverarbeitung beschleunigt, können Skontoprogramme aufgrund der geringen Akzeptanz bei Lieferanten und weil Angebot und Nachfrage nicht aufeinander abgestimmt sind, nicht beschleunigt werden.

02



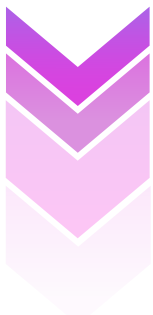
Verpasste Chancen zur Verlängerung der Kreditorenlaufzeit (DPO)

Digitale Zahlungsstrategien können Unternehmen dabei helfen, den DPO-Wert zu verlängern und damit eigene Liquiditätsengpässe abzufedern. Virtuelle Kartenzahlung, Supply-Chain-Finanzierung und die Optimierung des Zahlungszeitpunkts können die Kreditorenlaufzeit verlängern und den Cashflow verbessern.

Unglücklicherweise nutzen viele Unternehmen diese Möglichkeiten nicht. Bevor Sie sich für eine Strategie entscheiden, die den Mittelabfluss an Lieferanten verzögert, sollten Sie ermitteln, welche Außenstände mittels virtueller Kartenzahlung oder SCF beglichen werden können. Der DPO-Wert lässt sich nur dann optimieren, wenn die vertraglich vereinbarten Zahlungsbedingungen sowie die Erfordernisse der Lieferanten bekannt sind. Auch die enge Abstimmung mit der Kreditorenbuchhaltung ist wichtig, um für jeden Lieferanten zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Zahlungsprozesse anzuwenden.

Virtuelle Karten und Supply-Chain-Finanzierung können Lieferanten mit der dringend benötigten Liquidität unterstützen. Allerdings schließen die meisten SCF-Anbieter aus operativen Erwägungen kleinere Lieferanten aus, so dass gerade die schwächsten Glieder der Lieferkette in der Krise am wenigsten Liquiditätshilfe erhalten.

03



Erhöhte Lieferkettenrisiken durch mangelnde Einblicke in die Finanzlage von Lieferanten

Wer die Gefahr einer Lieferkettenunterbrechung infolge von Cashflow-Engpässen seiner Lieferanten verringern möchte, muss deren Finanzlage kennen. Ob Lieferanten beispielsweise an EPD- oder SFC-Programmen teilnehmen, gibt Aufschluss über ihre finanzielle Situation und ermöglicht Ihnen, rechtzeitig Abhilfemaßnahmen für aufkommende Probleme zu ergreifen.

Die meisten Finanz- und Procurement-Verantwortlichen können sich nicht auf ein System stützen, mit dem sie mithilfe des Beschaffungswesens die finanzielle Stabilität ihrer Lieferanten überwachen können, um so Firmen herauszufiltern, die auf Frühzahlerrabatte angewiesen sind.

DIE BEDEUTUNG DER LIEFERANTENAKZEPTANZ

Auch die besten Strategien für digitale Zahlung und Working-Capital-Optimierung scheitern, wenn sie von den Lieferanten nicht akzeptiert werden. Indem Sie Skonti, Supply-Chain-Finanzierung und virtuelle Kartenzahlung in die Transaktionsprozesse einbinden und ihren Lieferanten so flexible Optionen bereitstellen, können Sie diese Akzeptanz erhöhen. Als besonders wirksam hat sich hier z. B. die Integration von virtueller Kartenzahlung bzw. Skonti in den Bestellvorgang erwiesen.

04



Die operative Komplexität von Zahlungsprozessen wirkt sich nachteilig auf Kreditorenlaufzeit und Rentabilität aus

Idealerweise sollte die Kreditorenbuchhaltung in der Lage sein, Rechnungen nicht einfach bei Eingang, sondern vielmehr dann zu bezahlen, wenn dies für das eigene und das Lieferantenunternehmen am besten ist.

In der Realität haben Accounts-Payable-Teams aber oft mit Ineffizienzen zu kämpfen und wollen Rechnungen möglichst schnell vom Tisch haben. Sie verfügen weder über die Zeit noch die Ressourcen oder Systeme, um den Zahlungszeitpunkt so zu legen, wie dies im Interesse von DPO-Wert und Skontoprogrammen notwendig wäre. Langsame AP- und Zahlungsprozesse konterkarieren Skontoprogramme, da die Genehmigung und Begleichung von Rechnungen in solchen Fällen 30 Tage oder mehr dauern kann – unabhängig davon, ob ein Lieferant bei Zahlung innerhalb von zehn Tagen einen Nachlass gewährt. Viele Kreditorenbuchhaltungen begleichen Rechnungen ganz einfach in der Reihenfolge ihrer Genehmigung anstatt zu überprüfen, welcher späteste Zahlungstermin vertraglich möglich wäre. Dem Unternehmen entgehen so lukrative Gewinnchancen durch die Verlängerung des DPO-Werts.

Business Spend Management

DAMIT IHR WORKING CAPITAL FÜR SIE ARBEITET

Wie können Sie die isolierten Prozesse für Zahlungswesen, Kreditorenbuchhaltung, Beschaffung und Working-Capital-Optimierung aufbrechen und zusammenführen? Ganz einfach: Mit einer umfassenden Strategie für das **Business Spend Management (BSM)**, die im gesamten Unternehmen implementiert wird und auf einer BSM-Plattform basiert, die alle Prozesse an zentraler Stelle bündelt. Business Spend Management integriert sämtliche Aspekte auf der Einkaufs- und Verkaufsseite, von der Beschaffung über die Bezahlung bis zur Optimierung des Betriebskapitals. Es verfolgt damit einen ganzheitlichen Ansatz für den Einkauf und die Bezahlung aller Waren und Dienstleistungen, die Ihr Unternehmen für seine Geschäftstätigkeit braucht.

Moderne BSM-Plattformen lassen sich nahtlos in bestehende ERP-Systeme und in die Systeme von Lieferanten und Finanzpartnern integrieren. Wenn alle diese Gruppen in einem einzigen System zusammenfinden, ergeben sich ganz neue Möglichkeiten, die Liquidität zu verbessern und Lieferanten mit Liquiditätsengpässen zu unterstützen.

Welche Vorteile bietet die Integration von Zahlung und Working Capital Management in einer BSM-Plattform?

- **Positiver Einfluss auf das Geschäftsergebnis:** Höhere Rentabilität durch Skonti für frühzeitige Bezahlung
- **Besserer Cashflow:** Erhöhung der Liquidität durch Verlängerung der Kreditorenlaufzeit
- **Geringeres Lieferkettenrisiko:** Bessere Einblicke in die Lieferantensituation und effektive Programme zur Lieferantenunterstützung
- **Höhere Effizienz und mehr Einsparpotenzial:** Optimierung von chronisch ineffizienten Zahlungstransaktionen

Gerade in der Coronakrise, in der die Unternehmen vermehrt auf Homeoffice setzen, zeigen sich viele Lieferanten offen für digitale Lösungen.

Daher ist jetzt der ideale Zeitpunkt, um Working-Capital- und Zahlungsstrategien in die Tat umzusetzen.

Ein neues Betriebsmodell für die REDUZIERUNG VON LIEFERKETTENRISIKEN UND DIE OPTIMIERUNG DES BETRIEBSKAPITALS

Um Zahlungen so managen zu können, dass Sie selbst agil und Ihre Lieferanten stabil bleiben, braucht Ihr Unternehmen ein neues, BSM-basiertes Betriebsmodell. Durch Business Spend Management können Sie jeden Schritt in diesem Prozess digitalisieren: von der Festschreibung der geeigneten Zahlungsbedingungen in Lieferantenverträgen über die effektive Zahlungsverwaltung bis zu Skontoprogrammen, virtueller Kartenzahlung und anderen Konzepten für das Working Capital Management. Indem alle Teams über den gesamten Prozess hinweg nahtlos zusammenarbeiten, lässt sich der Nutzen zeitgemäßer Zahlungsprogramme voll ausschöpfen, während zugleich die Verfügbarkeit liquider Mittel und damit die geschäftliche Agilität erhöht wird.

Die folgenden Ansätze steigern ROI und Agilität:



Ausrichtung von Beschaffung, AP und Treasury an den aktuellen Prioritäten

Ausrichtung von
Beschaffung, AP
und Treasury an den
aktuellen Prioritäten

Operationalisierung
der Prioritäten
durch digitale
Prozesse

Steigerung der
Lieferantenakzeptanz
für Working-Capital-
Programme



Womöglich arbeiten auch in Ihrem Unternehmen Teams in isolierten Silos und mit falsch ausgerichteten Zielsetzungen. Indem Sie Prozesse und Ziele aufeinander abstimmen, können Sie maximalen Nutzen aus Working-Capital- und Zahlungsprogrammen ziehen:

- Schaffen Sie einen Ausgleich zwischen dem Lieferanten-Risikomanagement und Ihren Finanzzielen, um Lieferanten mit Liquiditätsengpässen zu identifizieren und schneller zu bezahlen, während sie den DPO-Wert für andere Firmen verlängern.
- Sorgen Sie für mehr Einheitlichkeit bei den Zahlungsbedingungen für Lieferanten, um die Kreditorenlaufzeit besser managen zu können.
- Halten Sie liquide Mittel länger im Unternehmen, indem sie Rechnungen flexibler begleichen und vom wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Abgleich zu einer jederzeit möglichen Zahlung übergehen.
- Priorisieren Sie die Teilnahme an Skontoprogrammen, um die Rendite Ihrer liquiden Mittel zu erhöhen.
- Beschleunigen Sie die Zahlung an Lieferanten, nutzen Sie Kartenabrechnungszyklen, um Barmittel im Unternehmen zu halten, und erhöhen Sie Kartenrabatte, indem sie operative Hindernisse für die Kartennutzung aus dem Weg räumen.

Operationalisierung der Prioritäten durch digitale Prozesse

Ausrichtung von
Beschaffung, AP
und Treasury an den
aktuellen Prioritäten

Operationalisierung
der Prioritäten
durch digitale
Prozesse

Steigerung der
Lieferantenakzeptanz
für Working-Capital-
Programme



Durch manuelle Prozesse für die Working-Capital-Optimierung und das Zahlingswesen wird die Wertschöpfung unnötig erschwert. Wenn Sie diese Prozesse digitalisieren, können Sie im Handumdrehen ein zeitgemäßes Programm für das Working Capital Management einführen:

- Digitalisieren Sie den gesamten Source-to-Settle-Prozess mit einer einfachen, benutzerfreundlichen Plattform, um übergreifende Ziele zu realisieren.
- Verschaffen Sie allen Beteiligten Zugriff auf objektive Informationen zur Finanzlage von Lieferanten, so dass Geschäftspartner mit Liquiditätsengpässen gezielt mit Liquidität unterstützt werden können.
- Geben Sie Ihren AP-Teams im Rahmen ihrer täglichen Arbeit transparente Einblicke in Zahlungsbedingungen und mögliche Skontoabzüge.
- Eliminieren Sie manuelle Arbeitsschritte und proprietäre Integrationen von P2P-Plattformen, Purchasing Cards (P-Cards) und Banken für Zahlungsabwicklung und Abgleiche, und nutzen Sie stattdessen eine Plattform, die vorn vornherein mit Banken integriert ist.
- Binden Sie die virtuelle Kartenzahlung in Ihre P2P-Abläufe ein, um die Ausgabencodierung durch die Kreditorenbuchhaltung, den Genehmigungsprozess und die Kartenprüfung zu automatisieren.

Steigerung der Lieferantenakzeptanz für Working-Capital-Programme

Ausrichtung von
Beschaffung, AP
und Treasury an den
aktuellen Prioritäten

Operationalisierung
der Prioritäten
durch digitale
Prozesse

Steigerung der
Lieferantenakzeptanz
für Working-Capital-
Programme



Auch das beste Working-Capital-Programm muss scheitern, wenn die Lieferanten die zugehörigen Prozesse und Systeme ablehnen. Umso wichtiger ist es, ihre Akzeptanz mit gezielten Maßnahmen zu verbessern:

- Kooperieren Sie mit Ihren Lieferanten und bieten Sie ihnen passende Instrumente an (SMS- und Mail-basierte Lösungen für Kleinunternehmen, cXML-Integrationen für größere Firmen).
- Integrieren Sie Konzepte wie virtuelle Kartenzahlung, Skontoprogramme und Supply-Chain-Finanzierung direkt in den Ausgabentransaktionsfluss, um die Akzeptanz nach und nach zu erhöhen.
- Nutzen Sie Netzwerke, um Lieferanten zu finden, die für virtuelle Kartenzahlung, Skonto- und andere Programme aufgeschlossen sind.
- Verwenden Sie KPIs und Peer-Benchmarking, um Akzeptanz und operative Effizienz zu überwachen und kontinuierliche Verbesserungen zu erzielen.

In Unternehmen ohne gezielte digitale Initiativen können die AP-Durchlaufzeiten bis zu zehn Tage betragen (mit entsprechenden Verlusten durch den Verzicht auf Frühzahlerrabatte).



DER MEHRWERT EINER WORKING-CAPITAL- OPTIMIERUNG **MIT BSM-INTEGRATION**

Überall auf der Welt ergreifen Finanzverantwortliche die notwendigen Schritte zu mehr Agilität, indem sie einen gesunden Cashflow sicherstellen und das Lieferantenrisiko senken. Sie implementieren umfassende BSM-Strategien und -Technologien, um die operativen Prozesse für das Lieferantenmanagement, für Ausgabentransaktionen, Zahlungen und das Working Capital entlang der gesamten Lieferkette zu optimieren.

Mit diesen Schritten verschaffen sie ihren Unternehmen die nötige Resilienz, um heute in schwierigen Zeiten zu bestehen und morgen von neuen Chancen zu profitieren.



Coupa Software

Coupa unterstützt Unternehmen weltweit mit Transparenz und Kontrolle für intelligente Ausgabenentscheidungen und den Aufbau eines nachhaltigen Geschäftsmodells.

Weitere Informationen dazu, wie Sie mit Coupa Ihre Ausgaben intelligenter und sicherer managen, finden Sie auf [coupa.com](https://www.coupa.com).

Weitere Informationen erhalten Sie im [Coupa Blog](#) oder folgen Sie [@Coupa](#) auf Twitter.