

# Das Working Capital Playbook für CFOs

# Inhalt

<b>Zeit, Ihr Betriebskapital zu optimieren</b>	<b>3</b>
Die richtigen Hebel nutzen	4
Kleine Entscheidungen, maximaler Cash-Impact	5
<b>Process Mining</b>	<b>7</b>
Kreditorenbuchhaltung: Das am einfachsten zu erschließende Potenzial	9
Debitorenbuchhaltung: Überfälligen Zahlungen vorbeugen	11
<b>Lassen Sie kein Geld auf dem Tisch liegen</b>	<b>14</b>
<b>Über Celonis</b>	<b>16</b>

# Zeit, Ihr Betriebs- kapital zu optimieren

Als CFO sind Sie täglich damit beschäftigt, die strategischen Finanzziele Ihres Unternehmens im Gleichgewicht zu halten: Steigerung der Marktanteile. Effektives Kostenmanagement. Verbesserung des Cashflows.

Gleichzeitig verändern makroökonomische Faktoren die Geschäftslandschaft. Immer stärker verschiebt sich der Fokus vom schnellen Wachstum hin zu Wertschöpfung und Effizienzmaximierung.

Finanztransformationen brauchen naturgemäß ihre Zeit, da sie auf den langfristigen ROI abzielen. Doch in einer Phase gebremsten Wachstums braucht Ihr Unternehmen neben der langfristigen Vision auch greifbare, schnelle Erfolge. Sie müssen den Cashflow verbessern, die Kosten senken und die Produktivität steigern – und all das in einem Tempo, das die meisten Finanzabteilungen nicht gewohnt sind.

Gelingt Ihnen das, können Sie die freigewordenen Ressourcen in langfristige Wertschöpfung investieren und ein flexibleres und widerstandsfähigeres Unternehmen schaffen.

**Betriebskapital ist ein wichtiger Hebel, um binnen kurzer Zeit Barmittel freizusetzen.**

Unternehmen können innerhalb eines einzigen Quartals zwei- oder gar dreistellige Millionenbeträge freisetzen, wenn sie neue Ansätze für ein effektiveres Betriebskapital-Management finden. Und das ohne Umsatzsteigerungen oder Kosteneinsparungen. Allein durch die Optimierung von Prozessen kann Ihr Unternehmen bereits das benötigte Betriebskapital senken – laut McKinsey oft um 20-30%.

Also: Worauf warten Sie noch?

20–30 %  
Optimierung des  
Betriebskapitals

# Die richtigen Hebel nutzen

Mit dem Cash Conversion Cycle (CCC) sind Sie sicher bestens vertraut. Er misst die Anzahl der Tage, die es braucht, um Investitionen in den Lagerbestand wieder in liquide Mittel umzuwandeln. Der CCC ist eine der wichtigsten Kennzahlen für die Performance eines Unternehmens im Hinblick auf das Betriebskapital. Gängigerweise wird dieser Zyklus in Verbindlichkeitenlaufzeit (Days Payable Outstanding, DPO), Bestandsreichweite (Days Inventory Outstanding, DIO) und Debitorenlaufzeit (Days, Sales Outstanding, DSO) unterteilt.

In diesem Leitfaden befassen wir uns hauptsächlich mit der finanziellen Seite des CCC – dem DPO und dem DSO. Zum einen, weil sie in der Regel in den Zuständigkeitsbereich des CFO fallen, und zum anderen, weil sie Ihre schnellsten Hebel sind, um Betriebskapital freizusetzen. Indem Sie verborgene Wertpotenziale in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung ausfindig machen und freisetzen, können Sie das Betriebskapital praktisch über Nacht erheblich optimieren.

Seit dem pandemiebedingten Höchststand hat sich das Betriebskapital wieder etwas normalisiert. Eine Umfrage der Hackett Group zum Betriebskapital aus dem Jahr 2022 zeigt, dass leichte Verbesserungen bei DPO, DSO und DIO den CCC insgesamt um bereits 6,2 % reduziert haben – von 36,5 auf 34,2 Tage.

## 1,49 Billionen Euro überschüssiges Betriebskapital

Wirtschaftliche Turbulenzen sorgen jedoch für einen weiter anhaltenden Liquiditätsdruck. Die Working Capital Study 2022/23 von PwC zeigt, dass es hier noch enorme ungenutzte Wertpotenziale gibt – schätzungsweise **1,49 Billionen Euro überschüssiges Betriebskapital** sitzen derzeit in den Unternehmensbilanzen.

Angesichts dieser erstaunlichen Zahl stellt sich die Frage: Was hindert CFOs und ihre Teams bislang daran, dieses gigantische Wertpotenzial auszuschöpfen?

Die Antwort liegt auf der Hand: Die Umsetzung dieses Ziels ist in der Praxis weit schwieriger als in der Theorie.

# Kleine Entscheidungen, maximaler Cash-Impact

Finanzexperten sehen das Betriebskapital zwar als eine der relevantesten Kenngrößen – insbesondere vor dem Hintergrund wirtschaftlich herausfordernder Zeiten. Doch signifikante Verbesserungen sind weiterhin rar gesät.

Es fehlt ein Patentrezept, um Finanzprozesse schnell und mit größtmöglicher Wirkung auf das Betriebskapital zu optimieren. Und damit kosten jegliche Optimierungsversuche weiterhin viel Kraft, Zeit, und Nerven.

Schließlich ist Betriebskapital das Ergebnis einer schier endlosen Kette von Entscheidungen und Maßnahmen. Routinevorgänge wie Auftragserteilung, Zahlungsabwicklung oder Rechnungserstellung werden in Ihrem Unternehmen unter Umständen jede Stunde hundertfach ausgeführt und haben jedes Mal einen Effekt auf den Cashflow.

Im Umkehrschluss bedeutet das: Sie haben praktisch unendlich viele Möglichkeiten, die Liquidität Ihres Unternehmens zu beeinflussen. Jede Bestellung, jede Zahlung, jede Rechnung bietet hierzu eine Chance.

## **Hier sind einige Beispiele für typische Bereiche, in denen schnelle Erfolge möglich sind:**

- Zwei Drittel der erteilten Einkaufsaufträge verstoßen gegen Vertragspreise
- 5% der Rechnungen sind überfällig, weil eine Auftragsbestätigung des Kunden fehlt
- Über 300 verschiedene Zahlungsbedingungen werden regelmäßig verwendet

Diese tief in Ihren Prozessen verborgenen Einzelhandlungen und -entscheidungen können in der Summe enorme Auswirkungen auf Ihre Liquidität haben. Dabei haben sie für sich genommen oft keine hohe Priorität. Manche Führungskräfte bezeichnen sie sogar als „unsexy“.

Kein Wunder: Wertpotenziale manuell herauszufiltern und umzusetzen kann ein quälend langsamer Prozess sein, der Sie nur in winzigen Schritten voranbringt. Auf diese Weise werden Sie kaum die beeindruckenden schnellen Erfolge erzielen, die Ihre Investoren sich wünschen.

Und komplexe Organisationsstrukturen machen das Ganze nicht einfacher. Etwa wenn verschiedene Geschäftsbereiche mit isolierten Daten-Stacks arbeiten und keine einheitliche Ansicht möglich ist. Noch komplizierter wird es, wenn Verantwortlichkeiten über die Bereiche Operations, Supply Chain, Marketing, Vertrieb, Procurement und Finanzen verteilt sind. Viele Möglichkeiten, verborgene Mehrwerte in Finanzprozessen zu erfassen, haben ihren Ursprung in anderen Teilen der Wertschöpfungskette. Leider ist die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg bekanntlich nicht immer ganz einfach.

Damit das Betriebskapital optimiert werden kann, müssen all diese komplexen Prozesse reibungslos und fehlerfrei funktionieren. Jede einzelne Zahlung muss zum optimalen Zeitpunkt geleistet werden. Jede Rechnung muss pünktlich und fehlerfrei gestellt werden. So ergeben sich aus der Summe der einzelnen, als „unsexy“ geschmähten Teile attraktive Wertpotenziale, von denen jeder CFO träumt. Nur darf es nicht bei einmaligen Initiativen bleiben. Die Optimierung des Betriebskapitals muss zu einem festen Bestandteil Ihres operativen Geschäfts werden.

Das mag schwierig klingen, ist aber durchaus möglich. Wenn Sie die richtige Technologie im Einsatz haben. Hier kommt **Process Mining** ins Spiel.

# Process Mining

## Die Technologie

Process Mining ist eine weltweit etablierte Technologie, mit der Sie die oben beschriebenen Wertpotenziale in Ihren Finanzprozessen aufdecken und so Ihr Betriebskapital optimieren können.

Process Mining wird eingesetzt, um Geschäftsprozesse in großem Maßstab zu modellieren, zu analysieren und zu optimieren. Stellen Sie sich eine Röntgenaufnahme vor, die zeigt, wie Ihre Prozesse tatsächlich ablaufen – anstatt Ihrem Bauchgefühl oder Anekdoten zu vertrauen. Dadurch erhalten Sie und Ihre Teams die notwendige Transparenz, um Ihre Finanzprozesse zu optimieren.

Process Mining bietet eine schnelle und einfache Möglichkeit, all die scheinbar unbedeutenden Chancen aufzudecken, mit denen Unternehmen in der Summe ihr Betriebskapital sofort und nachhaltig optimieren können.

### Process Mining

- bietet objektive, faktenbasierte Erkenntnisse
- ist schneller, kostengünstiger und präziser als Process Mapping
- funktioniert als Ergänzung zu Ihren vorhandenen Systemen

**Mehr erfahren** →

## Gartner® Magic Quadrant™ für Process Mining-Plattformen

Process Mining wurde einst als eine wissenschaftliche Theorie konzipiert und wird inzwischen als anerkannte geschäftliche Technologie von Tausenden von Unternehmen auf der ganzen Welt eingesetzt.

Process Mining wurde sogar zweifach mit einem eigenen Gartner® Magic Quadrant™ ausgezeichnet, eine Ehre, die nur wichtigen Schlüsseltechnologien vorbehalten ist.

**Mehr erfahren** →

Im Folgenden gehen wir genauer darauf ein, wie Sie mithilfe von Process Mining Ihr **Betriebskapital in der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung verbessern** können. Konkret geht es darum, die in Ihren Prozessen verborgenen **Wertpotenziale sichtbar** und **Ihre Teams handlungsfähig zu machen**.



# Kreditoren- buchhaltung: Das am einfachsten zu erschließende Potenzial

Die Kreditorenlaufzeit (DPO) ist die CCC-Kennzahl, die Sie am besten kontrollieren können. Daher ist die Kreditorenbuchhaltung der beste Ausgangspunkt für die Optimierung des Betriebskapitals.

Allzu oft betrachten Unternehmen die Kreditorenbuchhaltung als reine Kostenstelle und beschränken sich bei der Optimierung auf Kosteneffizienz. Das Ziel ist es, Rechnungen so schnell und geldsparend wie möglich zu verarbeiten, wobei häufig nach dem First-in-First-out-Prinzip verfahren wird. Diese Strategie ist jedoch fehleranfällig und lässt viele Möglichkeiten ungenutzt. Das zieht im weiteren Verlauf Probleme nach sich.

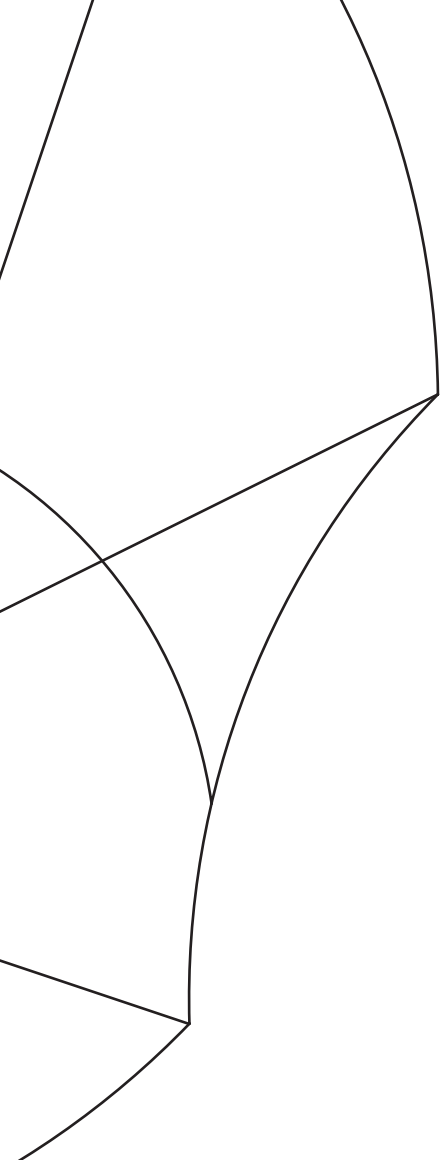
Process Mining gibt Ihrem Kreditorenteam vollständige Transparenz in puncto Zahlungs- und Vertragsbedingungen, um stets zum optimalen Zeitpunkt zu zahlen. Process Mining macht auch möglich, Rechnungen nun nach ihrem Einfluss auf das Betriebskapital priorisieren, anstatt sie einfach in der Reihenfolge ihres Eingangs zu bearbeiten.

## Was Process Mining leisten kann

### Mit Process Mining können Sie

- Vorzeitige Zahlungen verhindern, die die Kreditorenlaufzeit (DPO) unnötig verkürzen
- Verspätete Zahlungen verhindern, um Skonto zu nutzen
- Aufzeigen, wenn versehentlich doppelte Zahlungen geleistet werden
- Unstimmigkeiten bei Zahlungsbedingungen identifizieren, die sich negativ auf das Betriebskapital auswirken

Mit Process Mining kann Ihre Kreditorenbuchhaltung auf Basis eines intelligenten, mehrdimensionalen Modells arbeiten, das sich Ihren Geschäftsanforderungen anpasst. Je nach Ihren aktuellen Prioritäten



können Sie zwischen einer Optimierung auf Rentabilität (durch Nutzung von Skonti) und einer Optimierung auf Liquidität (durch Ausschöpfen verlängerter Zahlungsfristen) wechseln.

**Mehr erfahren** →

**Auf diese Weise optimieren Ihre Buchhalter nicht nur das Betriebskapital und die Gewinnspannen, sondern können auch bessere Verhandlungen mit Lieferanten führen.**

#### **Erfolgsstory: Wie Accenture Rechnungen intelligent priorisiert**

Branchenriese Accenture nutzt Process Mining, um die Wertschöpfung im gesamten Purchase-to-Pay-Prozess zu optimieren. So priorisiert das Kreditorenteam jährlich 1,3 Millionen Rechnungen, nach ihren Auswirkungen auf bestimmte KPIs.

Der Fokus auf Rechnungen mit hoher Priorität und durchgängig fristgerechte Zahlungen trugen zu einer **jährlichen Betriebskapital-einsparung von 35 Mio. US-Dollar** bei. Außerdem hilft es Accenture, seinen guten Ruf zu pflegen und langfristige strategische Beziehungen zu seinen Lieferanten aufzubauen.

**Erfolgsstory lesen** →

# Debitoren- buchhaltung: Überfälligen Zahlungen vorbeugen

Die Debitorenlaufzeit (DSO) lässt sich im Gegensatz zur Kreditorenlaufzeit nicht ganz so einfach kontrollieren. Schließlich müssen Sie hier Ihre Kunden dazu bewegen, pünktlich zu zahlen. Dennoch können Debitorenteams einiges tun, um ein optimales Zahlungsverhalten ihrer Kunden zu fördern.

Im Regelfall werden Debitorenspezialisten erst aktiv, wenn Rechnungen das Fälligkeitsdatum bereits überschritten haben. Sie arbeiten in der Annahme, dass der Kunde schon pünktlich zahlen wird – bis es zu spät ist. Zwar wird es immer Kunden geben, die ohne nachvollziehbaren Grund verspätet zahlen. Doch mindestens genauso viele zahlen nicht, weil es ein Problem mit der Rechnung gibt. Die Folge: Wenn Ihre Teams nur überfällige Rechnungen nachverfolgen, können Sie Ihr Betriebskapital nicht wesentlich beeinflussen.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihr Debitorenteam erinnert an Tag 31 einen Kunden an die Zahlung einer ausstehenden Rechnung und muss feststellen, dass Sie im System Ihres Kunden gar nicht als Lieferant geführt werden, dass die Steuer-Nummer falsch eingegeben wurde oder dass die Auftragsbestätigung fehlt. Sicher, Sie können das Problem beheben und die Rechnung neu ausstellen. Doch es dauert dann wieder mindestens 30 Tage, bis die Zahlung eingeht, und das wirkt sich wiederum negativ auf die Liquidität aus.

Jetzt stellen Sie sich vor, Ihr Debitorenteam nutzt proaktiv Process Mining für eine intelligente Priorisierung. Anhand von Echtzeitdaten, die Sie bereits über Ihre Kunden und deren Zahlungsverhalten vorliegen haben, kann das Team Rechnungen prüfen, die bald fällig sind und wichtige Trends, Muster und Alarmzeichen erkennen. Auf dieser Grundlage kann das Team entscheiden, wie es seine Zeit am besten investiert.

# Risiko minimieren, Gewinn maximieren

Fehler und Probleme können sehr viel schneller erkannt und gelöst werden. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Zahlung rechtzeitig erfolgt. Außerdem kann das Debitorenteam seine Anstrengungen verstärkt auf die Kunden-Accounts richten, die den größten Einfluss auf das Betriebskapital haben.

**Mehr erfahren** →

## **Mit Process Mining können Sie**

- systematische Prozessinkonsistenzen aufdecken, die zu Fehlern bei der Rechnungsstellung führen
- Fehler und Unstimmigkeiten in Rechnungen erkennen, lange bevor ein Zahlungsverzug eintritt
- Inkassovorgänge auf der Grundlage datengestützter Erkenntnisse straffen und priorisieren
- Durchlaufzeiten bei der Forderungsklä rung durch datengestützte Identifizierung potenzieller Streitfälle verkürzen



## **Erfolgsstory: Wie Sysmex seinen Order-to-Cash Prozess optimiert**

Sysmex ist ein weltweit führender Anbieter von Hämatologie-Diagnostik und -Tests. Das Unternehmen setzt auf Process Mining, um in seinen Order-to-Cash-Prozessen verborgene Wertpotenziale zu finden und zu erschließen.

Dies umfasst die Identifizierung überfälliger Zahlungen und die Entwicklung gezielter Inkassostrategien für unterschiedliche Kundenkategorien.

In nur 30 Tagen konnte Sysmex so ausstehende Zahlungen für Serviceverträge in Höhe von 3,4 Mio. US-Dollar einziehen. **Der Cashflow des Unternehmens stieg um 10 Mio. US-Dollar**, und die Quote verspäteter Zahlungen fiel von 61 % auf 44 %.

**Erfolgsstory lesen** →




# Lassen Sie kein Geld auf dem Tisch liegen

Um Ihr Betriebskapital zu optimieren, müssen Sie Ihre Prozesse straffen. Schließlich liegen in genau diesen immense Chancen zur schnellen Liquiditätssteigerung. Mit Process Mining können Sie und Ihre Teams diese Chancen aufdecken und aktiv nutzen.

Transformationen im Finanzbereich gelten zu Recht als riskant. Es steht einiges auf dem Spiel. Gerade deshalb müssen CFOs hier den richtigen, datenbasierten Ansatz wählen. Process Mining gibt Ihnen die Möglichkeit, maximale Cash-Effekte zu erzielen – und das bei geringem Risiko. Denn die Technologie setzt auf Ihren Tools auf, ohne diese in irgendeiner Weise zu beeinträchtigen.

Mit Process Mining können Sie innerhalb kurzer Zeit den Cashflow verbessern, die Kosten senken und die Produktivität steigern. Wenn Sie es richtig machen, erreichen Sie vielleicht sogar einen negativen CCC: Ihre Kunden zahlen schneller als Sie Ihre Lieferanten bezahlen müssen.

Celonis ist weltweiter Marktführer für Process Mining und kann auf eine lange Erfolgsbilanz zurückblicken. Wir helfen Unternehmen, die in ihren Prozessen versteckten Wertpotenziale zu schöpfen. So haben wir weltweit führenden Unternehmen geholfen, ihr Betriebskapital in wenigen Wochen zu verbessern.

Unternehmen	Herausforderung	Ergebnis
	Optimierung der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung	Verbesserung des monatlichen Cashflows um 55 Mio. EUR →
	Optimierung des Procure-to-Pay-Prozesses	Einsparungen von 66 Mio. EUR →
 GE Healthcare	Verbesserung des Cashflows und Förderung einer Kultur der „Cash-Exzellenz“	Einmalige Steigerung des freien Cashflows um 1,3 Mrd. USD →

Process Mining von Celonis zielt nicht allein auf eine Verbesserung Ihrer Liquidität. Die Technologie kann auch eingesetzt werden, um Optimierungsprojekte im gesamten Finanzbereich zu beschleunigen, Kennzahlen wie Bruttomarge und Automatisierungsquote zu verbessern und das Betriebskapital zu optimieren.

**Erfahren Sie mehr darüber, wie Sie Ihr Betriebskapital stressfrei optimieren können, und buchen Sie noch heute unsere 20-minütige „Einführung ins Process Mining“-Demo.**

**Jetzt Demo buchen** →

# Über Celonis

Seit 2011 unterstützt Celonis Tausende der weltweit größten Unternehmen dabei, ihre Liquidität zu verbessern, die Kundenzufriedenheit zu steigern und gleichzeitig CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren.

Die Process Intelligence Plattform von Celonis verbindet branchenführende Process-Mining-Technologie mit künstlicher Intelligenz und liefert Unternehmen einen digitalen Zwilling ihrer End-to-End-Prozesse. Damit gewinnen erstmals alle Beschäftigten eines Unternehmens eine einheitliche Sichtweise auf die Geschäftsabläufe, einen Überblick über die verborgenen Potenziale und die Möglichkeit, diese zu realisieren.

Celonis hat seinen Hauptsitz in München, Deutschland, und in New York City, USA und verfügt über mehr als 20 Niederlassungen weltweit.

Mehr erfahren auf **celonis.de** →



celonis