

HORN & COMPANY

Seniorität | Erfahrung | Wirkung



PROCESS ANALYTICS

Neue Dimensionen
in der Working Capital Optimierung

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

Revolution durch „Big Data“

Die Geschäftsführung blickt auf die Zwischenergebnisse der großen Working Capital Initiative, die vor sieben Wochen in der Unternehmensgruppe gestartet wurde. Das Bild ist genauso erschreckend wie motivierend: In den eigentlich als „im Griff“ geglaubten Beschaffungs- und Auftragsabwicklungsprozessen wird ein komplexes Wirrwarr an Prozessvarianten deutlich, mit hervorgehobenen Engpässen und Automatisierungslücken, mit intolerablen Durchlaufzeiten und auch mit unnötigen Bestandshaltungen. Gleichzeitig wird auch deutlich, was und in welcher Reihenfolge getan werden muss, um das **Working Capital um über 27 %** zu senken. Die Geschäftsführung entscheidet daher: Das Programm mit laufendem Monitoring der Potenzialrealisierung soll umgesetzt werden.

Das Erstaunliche ist, dass diese Ergebnisse - anders als in vorangegangenen Initiativen - schon nach einer sehr kurzen Zeit von nur wenigen Wochen vorliegen, und das ohne nennenswerte Belastung der Organisation. Erstaunlich ist auch, dass die Ursachen für das zu hohe Working Capital „weit hinter Benchmark“ an ganz anderen Stellen liegen, als vorab vermutet.

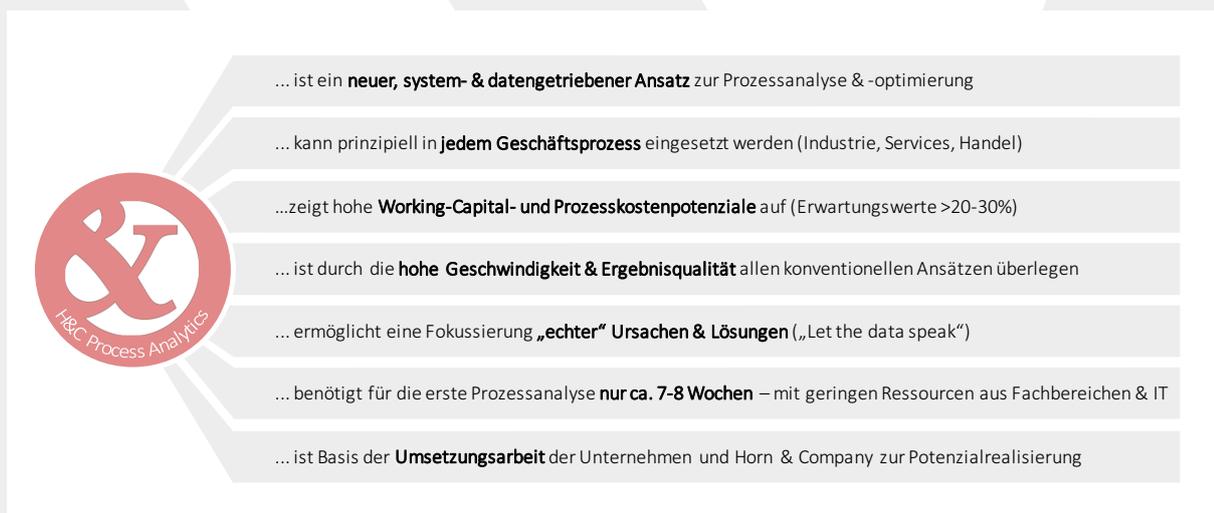


Schaubild 1: Überlegenheit von Process Analytics gegenüber konventionellen Vorgehensweisen

Bisherige Working Capital Initiativen waren geprägt von detaillierten Prozesserhebungen in vielen funktionsübergreifenden Workshops, ausschnittswisen Datenanalysen mit Excel wie auch zeitintensiven Maßnahmendiskussionen in Führungskräfte-Meetings. Mit anderen Worten: hohen Belastung von Schlüsselfiguren in der Organisation, lange Analysezeiträumen - und oft auch eine „wackelige“ Analysequalität.

Heute haben die Unternehmen ganz andere Möglichkeiten, die Geschwindigkeit, die Flexibilität sowie die Kosten- und Liquiditätsbindung ihrer Geschäftsprozesse zu steuern und zu optimieren - und oftmals, ohne diese Möglichkeiten zu kennen.

Der Schlüssel liegt in der ganzheitlichen, systematischen und automatisierten Nutzung der (Massen-)Daten, die in den Prozessen erzeugt werden. **Process Analytics ist der zukunftsweisende Ansatz zur Performancesteigerung auf Basis von „Big Data“ aus den Geschäftsprozessen.** Mit Process Analytics haben Unternehmen die Möglichkeit, die real im Unternehmen ablaufenden end-to-end Prozesse innerhalb kürzester Zeit zu visualisieren und zu verstehen, basierend auf diesen Informationen Handlungsfelder abzuleiten und die Maßnahmenumsetzung mit Dashboard in nahezu Echtzeit zu verfolgen.

Hierzu wird auf bereits im Unternehmen vorhandenen Datenquellen wie zum Beispiel ERP-, Lagerverwaltungs- oder CRM Systemen aufgesetzt. Anstatt zu versuchen, mittels kapazitätsbindenden und die Organisation belastenden Ist-Aufnahme-Workshops die Prozesse zu analysieren, wird direkt auf den in den Systemen ablaufenden Ist-Prozessen aufgesetzt - unter Einbezug von jedem einzelnen Geschäftsvorfall.

Um zu einem Bild der wirklichen Effizienzlücken und Ursachen zu kommen, ist es zentral, **die Geschäftsprozesse „end-to-end“ zu betrachten**: Die fundamentale Information „Artikel A liegt in Lager B und hat eine Reichweite von 6 Monaten“ wird unter anderem um Beschaffungs- und Absatzinformationen erweitert. So ist es auf der Beschaffungsseite für jeden einzelnen Artikel möglich, zu erkennen, über welche Bestell- und Transportwege dieser an einen bestimmten Ort kommt, in welchen Losgrößen der Artikel bestellt wird, welche Schwierigkeiten bei der Warenversorgung auftreten (z. B. Verspätungen, Qualitätsprobleme), welche Liegezeiten es in den Warenversorgungsprozessen gibt und mit welchem Vorlauf bestellt wird. Auf der Absatzseite können zum Beispiel Informationen zu historischen Absätzen, typischen Kundenwünschen, Bestellzyklen, Vorlaufzeiten und Abholverhalten analysiert werden.

Erst die Kombination dieser Sichtweisen ermöglicht es, typische Muster schnell zu erkennen und die richtigen Fragen zu stellen: Warum wird dieser Artikel nicht auf Bestellung, sondern auf Vorrat produziert? Warum ist die Bestelllosgröße von jenem Artikel immer deutlich zu groß? Warum sind die werksübergreifenden Wiederbeschaffungszeiten nicht aufeinander abgestimmt?

Mittels vertiefender Analysen können so die prozessualen Ursachen für unnötig hohe Bestände zuverlässig herausgearbeitet werden. Die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen sind für die Prozessverantwortlichen konkret nachvollziehbar und können oft direkt umgesetzt werden. Diskussionen über subjektive Einschätzungen und Schuldzuweisungen zwischen Abteilungen entfallen dagegen aufgrund der datenbasierten Vorgehensweise weitestgehend – **„Daten lügen nicht“**. Im Rahmen der Umsetzung kann die Wirkung einzelner Maßnahmen exakt und unmittelbar nachvollzogen werden. So erhalten mit der Umsetzung betraute Mitarbeiter über **Live-Dashboards** ein direktes Feedback zur Wirkung der Maßnahmen. Hierdurch können sie bei Bedarf entsprechend nachjustieren, um eine optimale Programmwirkung sicherzustellen.

Erfolgsbeispiele aus Industrie und Handel

Prinzipiell strukturieren sich Working Capital Initiativen auf Basis von Process Analytics in drei Phasen:

Im Zuge einer **„Vorbereitungsphase“** vor dem eigentlichen Projektbeginn (ca. 1-2 Wochen) werden die betrachteten Prozesse definiert, das Prozessteam zusammengestellt und die erforderlichen Daten bereitgestellt. Erfolgskritisch ist hier das Zusammenwirken von IT-Experten, oftmals ergänzt um Datenarchitekten, mit Prozessexperten – um die relevanten Daten aus den Systemen zu holen und vorzubereiten.

In der eigentlichen **„Potenzialphase“** (ca. 7-8 Wochen) werden durch Process Analytics die datenbasierten Ist-Bilder aus den Geschäftsprozessen erzeugt, Problemstellen identifiziert, Liquiditäts- und Kostenpotenziale bewertet und Maßnahmenprogramme entwickelt. Diese Phase schließt mit einer gesamthaften und schlüssigen Management-Präsentation im Sinne einer Entscheidungsvorlage zur Umsetzung ab.

Die **„Umsetzungsphase“** fährt das kurz-, mittel- und langfristige Programm zur Performanceverbesserung ab. Erfolgsmerkmale sind hier einerseits die enge Überwachung der – oftmals dezentralen – Maßnahmenumsetzung durch Tracking-Tools und die Echtzeit-Überwachung der Potenzialrealisierung durch Dashboards. Unterlegt ist die Umsetzung prinzipiell durch ein „agiles“ Arbeitsverständnis – d. h. mit schnellen, pragmatischen Schritten zur Lösung.

Beispiel/Branche	Laufzeit Potenzialphase	Identifizierte Working Capital Potenziale
Energiesystemhersteller	9 Wochen	31%
Automobilzulieferer	8 Wochen	17%
Maschinenbauer	9 Wochen	23%
Dienstleister und Einzelhändler	6 Wochen	18%
Bauzulieferer und Großhändler	6 Wochen	21%

Schaubild 2: Projektbeispiele und Liquiditätsverbesserungen (nach ca. 1 Jahr)

Im Folgenden stellen wir die spezifischen Ansätze und Erfolge unserer Working Capital Programme auf Basis von Process Analytics anhand von **fünf Projektbeispielen** dar.

Energiesystemhersteller

Bei einem Energiesystemhersteller mit Milliardenumsatz haben wir eine umfangreiche Working Capital Analyse durchgeführt und über 50 Maßnahmen identifiziert. Beispielsweise zeigte sich in der internen Lieferkette, dass Produkte deutlich unterschiedliche Liegezeiten in den regionalen Lägern aufwiesen. Abhängig vom Expediting Prozess schwankte die Liegezeit zwischen wenigen Stunden und mehr als einem bis zu anderthalb Tagen. Ursache waren suboptimal eingestellte Systemläufe, wodurch Produkte, die häufig am frühen Morgen im regionalen Lager eingingen, erst am Folgetag ausgeliefert werden konnten. Basierend auf einer Analyse der typischen Wareneingangszeiten für 80 regionale Lager konnten die Systemläufe lagerspezifisch optimal eingestellt werden. Neben einer Reduktion der Liegezeiten um ca. einen Tag und der damit einhergehenden Working Capital Reduktion konnten so manuelle Prozessaufwände deutlich verringert werden. Gleichzeitig verringerte die reduzierte Liegezeit in lokalen Lager unmittelbar die Lieferzeit zum Kunden.



Automobilzulieferer

Bei einem mittelständischen Automobilzulieferer wurden Working Capital Potenziale in fünf Teilbereichen aufgezeigt, eine davon der Bestellprozess: Beispielsweise wurden viele hochwertige Rohmaterialien und Zukaufteile grundsätzlich mit einer standardisierten Vorlaufzeit von mehreren Tagen



bestellt, um ausreichend Zeit für die interne Qualitätsprüfung zu haben. Allerdings wurde nur ein Bruchteil dieser Materialien tatsächlich einer Prüfung unterzogen, nämlich nur dann, wenn z.B. kürzlich Qualitätsmängel aufgefallen waren. Die Analyse zeigte sehr klar, dass über 95 Prozent der Artikel unnötig früh im Lager waren, um dann planmäßig einige Tage später in der Produktion verarbeitet zu werden. Durch einen regelmäßigen, automatischen Abgleich der QS-Datenbank mit dem ERP-System konnten die Vorlaufzeiten im Mittel um mehr als einen Tag gesenkt und die Bestandshöhe so deutlich reduziert werden.

Maschinenbauer

In einer komplexen, mehrstufigen Supply Chain eines Maschinenbauers haben wir Working Capital Potenziale von über 23 Prozent identifiziert. So wiesen beispielsweise Ersatzteile unverhältnismäßig hohe Bestände auf. Durch die Verknüpfung und Analyse von Warenbewegungen über mehrere interne Wertschöpfungsstufen hinweg zeigten sich teilweise extrem lange interne Lieferzeiten von



bis zu 180 Tagen, die die Disponenten zum Vorhalten eines hohen Bestandes veranlassten. Eine Supply-Chain-übergreifende Perspektive zeigte auf, dass das vorgelagerte Werk diese Teile zuverlässig mit deutlich kürzeren Lieferzeiten von etwa 30 Tagen extern einkauft und lediglich eine geringe Wertschöpfung (Verpackung und Beschriftung) erbrachte. Ein Großteil der Lieferzeitdifferenz wurde zur Glättung der eigenen Ressourcen und Kapazitäten genutzt. Durch eine Supply-Chain-übergreifende Harmonisierung der Wiederbeschaffungszeiten konnte eine deutliche Bestandsreduktion (>2 Mio. €) erreicht werden.

Dienstleister und Einzelhändler

Bei einem Dienstleistungs- und Einzelhandelsunternehmen mit Umsätzen im Bereich von 1 Mrd. € wiesen unter anderem die ca. 600 Filialen in der DACH Region auffällig hohe Bestände auf. Eine wichtige Ursache für diesen Misstand war die mangelnde Transparenz über Bestände und die



nicht ausreichende zentrale Unterstützung für die lokalen Verantwortlichen. Durch die Aufbereitung und kontinuierliche Bereitstellung der Process-Analytics-Ergebnisse in einer einfach nutzbaren mobilen Applikation konnten die lokalen Verantwortlichen befähigt werden, ihre Warenbestände in Eigenverantwortung substantiell besser zu steuern. Auf Basis von einfachen Reportings, Filialbenchmarks und detaillierten Analysemöglichkeiten wurden kritische Produktkategorien identifiziert und bearbeitet, Stammdaten aktualisiert, Inventurfehler behoben und der Austausch unter den Filialen gestärkt.

Zusätzlich wurden Verantwortlichen regelmäßig konkrete Empfehlungen und Maßnahmenvorschläge aus der Zentrale aufgezeigt. Die innerhalb weniger Wochen gemeinsam mit ausgewählten Filialleitern entwickelte Lösung ermöglichte es nun, Ziele mit „offenen Augen und nicht im Blindflug“ (O-Ton) anzugehen und das Working Capital Niveau nachhaltig um einen mittleren einstelligen Millionenbetrag zu senken.

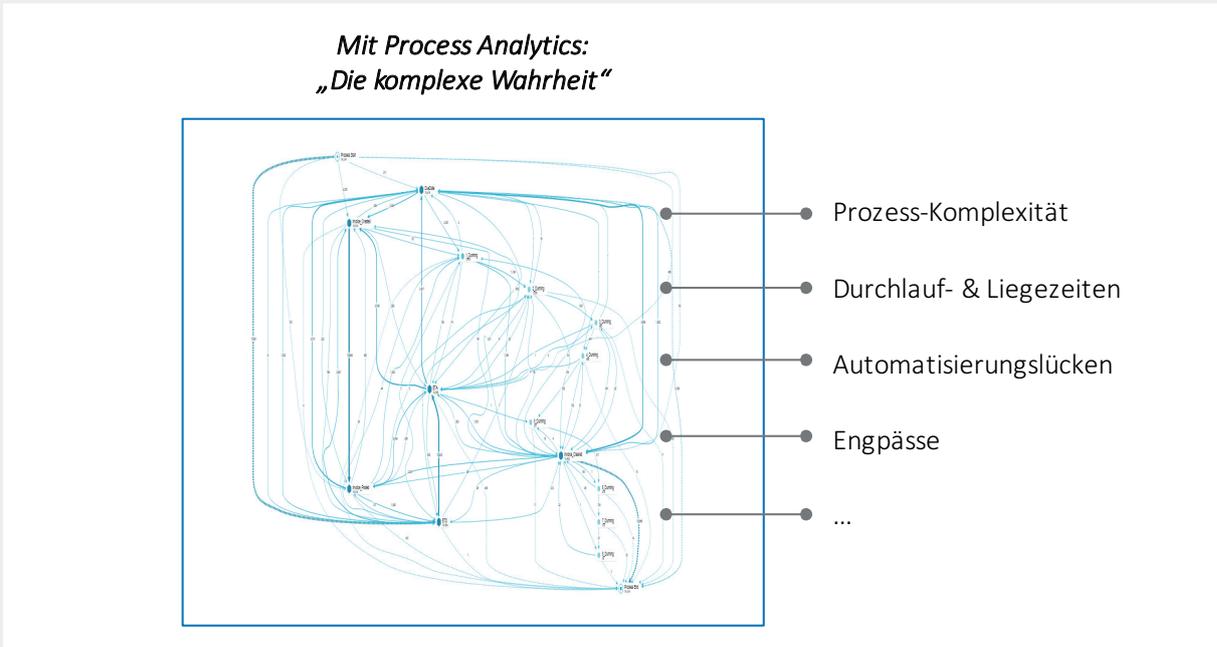


Schaubild 3: Typische Prozessvisualisierung durch Process Analytics

Baulieferer und Großhändler

Bei einem Großhändler in der Bauliefererindustrie wurden sämtliche Working Capital Bestandteile mittels Process Analytics untersucht. Aufgrund von Benchmarks wurden dabei deutliche Potenziale vor allem in den Bereichen Accounts Receivable und Accounts Payable vermutet. Die Analyse aller Rechnungsdaten eines Jahres zeigte eine unerwartet hohe Anzahl an unterschiedlichen Zahlungsbedingungen mit teilweise unverhältnismäßigen Konditionen. Diese waren Kunden und Lieferanten in guten Jahren eingeräumt worden und wurden dann nicht wieder hinterfragt. Weiterhin zogen viele Kunden Skonti, obwohl sie ihre Rechnungen teilweise erst deutlich nach der vereinbarten Skontofrist beglichen. Aufgrund von in der Vergangenheit eingestellten Toleranzen oder Ausnahmen bei Mahnläufen fielen diese Fälle nicht auf oder wurden stillschweigend akzeptiert. Ein ähnliches Bild zeigte sich bei Lieferantenrechnungen: Aufgrund von internen Prozessproblemen (u. a. mangelhafter Preispflege, Abweichungen zwischen Bestellungen und Lieferscheinen aufgrund von Bestelländerungen) wurden



Skontofristen häufig verpasst und mögliche Skonti deshalb nicht genutzt. Bei der Rechnungsstellung zeigte sich, dass regelmäßig mehrere Tage zwischen dem ersten möglichen Rechnungsstellungstermin und der tatsächlichen Rechnungsstellung vergingen. Eine der Ursachen war hier eine deutlich unterschiedliche Auslegung der Standard-Operating-Procedure „Rechnungsstellung innerhalb von 5 Tagen“. Während an einigen Standorten konsequent versucht wurde, Rechnungen möglichst zeitnah zu stellen, wurde an anderen Standorten erst nach 5 Tagen geprüft, ob eine Rechnungsstellung möglich ist. Durch Adressierung dieser und weiterer Punkte konnte insgesamt eine Working Capital Reduktion in Höhe eines niedrigen zweistelligen Millionenbetrags bei gleichzeitiger Verbesserung des Ergebnisses durch optimierte Skonti erreicht werden.

„Big-3-Erfolgsfaktoren“

Wie dargestellt, sind Working Capital Initiativen auf Basis von Process Analytics bezüglich Geschwindigkeit, Potenzialhöhe, Aussagequalität, Nachhaltigkeit und Umsetzungssicherheit konventionellen Vorgehensweisen deutlich überlegen.

Für ihre Durchführung ist gleichwohl eine Reihe von Besonderheiten zu beachten, um die Vorteile dieses Ansatzes bestmöglich auszuschöpfen. Die „Big-3-Erfolgsfaktoren“ sind:

„End-to-end-Perspektive“: Um die Potenziale voll greifen und realisieren zu können, ist eine ganzheitliche - und damit funktionsübergreifende - Prozessbetrachtung erforderlich. Einzelfunktionsoptimierungen wie z. B. Wareneingang, Accounting sind nicht ausreichend. Vielmehr geht es um den Auftragsabwicklungsprozess oder den Bestellprozess als Ganzes, vom Kunden zum Kunden.

„Daten- und Prozesskompetenz“: Die für die Analyse erforderlichen Daten müssen häufig zunächst inhaltlich modelliert und aus verschiedenen Systemen zusammengeführt werden. Process Analytics erfordert einerseits ein hohes Maß an das Verständnis von Daten und den dahinter liegenden Systemen. Andererseits ist für die inhaltliche Optimierung auch ein hohes Maß an Geschäfts- und Prozessverständnis erforderlich. Erfahrungen zeigen, dass vornehmlich IT-getriebene Initiativen nicht zum Ziel führen.

„Datengesteuertes Umsetzungsmanagement“: Process Analytics sorgt im Kern für eine deutlich beschleunigte und verbesserte Identifizierung von Potenzialen und Maßnahmen. Im längeren und meist schwierigeren Part der Umsetzung ist es zentral, die Maßnahmen und Erfolge ebenfalls datenbasiert und „in Echtzeit“ zu steuern - durch Tracking Tools sowie auch durch managementorientierte Dashboards zur Verbesserung der Prozess-KPIs. Hierfür können die in der Potenzialphase genutzten Daten durch laufende Aktualisierung ebenfalls bestens herangezogen werden.

Professionell unterstützte Process-Analytics-Initiativen werden bald aus der Working Capital Optimierung nicht mehr wegzudenken sein. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass Process Analytics für sehr zufriedene Projektspensoren sorgen: Ergebnisse sind schnell verfügbar, valide und sehr konkret. Interne operative Ressourcen werden nur punktuell und höchst effizient eingebunden. Außerdem ist die Umsetzung zügig und nachhaltig, durch die transparente Nachverfolgung von Veränderungen. Damit sind Process-Analytics-Projekte ein wichtiges Element in der Digitalstrategie bzw. Big-Data-Strategie zur Nutzung des „neuen Datengolds“.



HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratung, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 90 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Corporate Restructuring für mehr Wachstum und Effizienz sowie erfolgreiche Turnarounds.

HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen – im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand – sowie für Banken und Versicherungen. Projekte zur digitalen Transformation werden durch unsere spezifischen Kompetenzen für digitale Geschäftsmodelle, Predictive Analytics und digitale Optimierungsmethoden unterstützt.

HORN & COMPANY wurde in unabhängigen Beratervergleichen mehrfach ausgezeichnet, u. a. als „HIDDEN CHAMPION“ sowie als „TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES“.

Autor:

Autoren dieses Beitrages sind **Dr. Michael Lukarsch** (Partner) sowie die Process-Analytics-Experten **Dr. Philipp Herrmann** (Principal) und **Alexander Decker** (Manager) von HORN & COMPANY.

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | Fax +49 (0)211 30 27 26-25 | info@horn-company.de

www.horn-company.de