

Kundeninterview mit Hilti (Schweiz) AG
«Wir planen langfristig.»



«Erfolg dank Prävention.»

Hilti (Schweiz) AG
Soodstrasse 61
8134 Adliswil
Tel. +41 (0) 844 84 84 85
www.hilti.ch

Hilti beliefert weltweit die Bauindustrie mit führenden Produkten, Systemen und Dienstleistungen. Sie bietet dem Profi am Bau seit 1941 innovative technische Lösungen. Der Hauptsitz der Hilti-Gruppe befindet sich in Schaan im Fürstentum Liechtenstein. Sitz der Hilti (Schweiz) AG ist Adliswil/Zürich. In der Schweiz arbeiten 330 Mitarbeiter mit rund 29 000 aktiven Kunden. Das Kreditmanagement wurde in mehreren Stufen professionalisiert – zuletzt 2013 mit einer SAP-R3-Anbindung an Creditreform und einem Monitoring über den ganzen Kundenstamm. Pascal Haussmann, Head of Finance and Operations, gibt Auskunft über die Kreditmanagement-Philosophie und die langjährige Zusammenarbeit mit Creditreform.

Herr Haussmann, Hilti gilt in der Baubranche als Top-Marke. Was sind die Gründe?

Bekannt wurde Hilti Ende der 1960er Jahre durch die elektropneumatischen Bohrhämmer. Der Hilti-Brand steht für gute Qualität mit dem Versprechen «mehr Leistung und mehr Zuverlässigkeit». Bauprofis wissen dieses Versprechen zu schätzen. Im Markt differenzieren wir uns durch innovative Produkte und Services. Bei unserer Produktentwicklung für Bauprofis legen wir grossen Wert auf die Funktionalität und Gesundheit. So etwa bei dem Anti-Vibration-System. Für das Service-Geschäft ist das Fleet Management beispielhaft. Wir nennen es das «Sorglospaket», vergleichbar mit einem Full Service Leasing beim Auto. Das Fleet Management von Hilti ist eine interessante Finanzierungsform mit hoher Kostensicherheit. Es deckt Wartung, Ersatzgerät, Diebstahl (75%), Zusatzmiete für saisonale Abdeckung und vieles mehr ab.

Die Folge dieser nachhaltigen Strategie: Seit 2004 weist die Hilti Schweiz ein kontinuierliches Wachstum auf – mit einem kurzen Einbruch im Krisenjahr 2009. Wir haben also kontinuierlich Marktanteile gewonnen, vor allem durch Verstärkung unserer Vertriebskapazitäten.

Sie sind verantwortlich für den Bereich Finanzen und Operation – also auch für das Kredit- und Debitorenmanagement. Mit 29 000 Kunden, die auf Rechnung bestellen, und über 1000 Bestellungen pro Tag sind Sie vielen Risiken ausgesetzt. Wie gehen Sie damit um?

Der Bausektor hat in gewissen Bereichen tiefe Eintrittsbarrieren und ist sehr abhängig von der Konjunktur. Sollte die Konjunktur schwächeln, haben wir nicht nur weniger Bestellungen, sondern auch Kunden, die Mühe haben, ihren Verpflichtungen nachzukommen. Dieses Risiko nehmen wir sehr ernst. Der Hilti-Konzern hat deshalb im Jahr 2007 weltweit Vorgaben für den Ausbau des Kredit- und Forderungsmanagements erlassen. Lieferantenkredite werden mit einem dynamischen Kreditlimiten-Management unter SAP unterstützt. Das Forderungsmanagement haben wir professionalisiert. Mahnläufe wurden vereinheitlicht und verkürzt.

Die einzelnen Ländergesellschaften haben die Aufgabe, diese Vorgaben den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Im SAP wurde dazu das Kreditmanagement ausgebaut. Neu errechnet und aktualisiert eine Credit Engine die Kreditlimiten aufgrund der vorhandenen Daten dynamisch.

Und die Vorteile gegenüber früher?

Bei der Umsetzung dieser Richtlinien haben wir viel gelernt. Wir können uns heute wesentlich besser auf die relevanten Kreditrisiken konzentrieren. Die Zahlungsmoral der Schweizer Unternehmen ist generell relativ gut. Aber es gibt auch in unserem Kundenkreis schwarze Schafe. Diese haben wir heute wesentlich besser im Griff. Unser grösstes Risiko ist tatsächlich die wirtschaftliche Grosswetterlage. Sollten sich die konjunkturellen Bedingungen wieder verändern, können wir aber mit Hilfe moderner Instrumente gut und vor allem frühzeitig reagieren.

Wie organisieren Sie Ihr Kreditmanagement?

Unser Kredit- und Debitorenmanagement besteht aktuell aus drei Vollzeitstellen. Damit diese Mitarbeiter die Kreditrisiken von 29 000 Kunden mit 1000 Bestellungen pro Tag managen können, müssen die Prozesse sehr straff und effizient organisiert sein. Das fängt bereits bei der Stammdateneröffnung an. Eine erste Prüfung wurde an das Stammdatenteam ausgelagert. Sie prüfen via dem SAP-Connector über Creditreform jeden Neukunden auf korrekte Anlage der Stammdaten und die Bonität. Ausserdem werden mit der Abfrage in unseren Systemen Fremdschlüssel wie UID-, Handelsregister- und Creditreform-Nummer hinterlegt. Das System errechnet aufgrund des Creditreform Score, der Branche und der Unternehmensgrösse eine erste Kreditlimite. Wird die Kreditlimite überschritten, muss der Kunde eine Vorauszahlung leisten oder die Lieferung gegen Nachnahme entgegennehmen.

Weiter werden alle 29 000 Kunden von Creditreform auf Adressänderungen und andere relevante SHAB-Meldungen überwacht. Das Stammdaten-Team verarbeitet diese Meldungen tagesaktuell. Somit haben wir das Vertragswesen jederzeit im Griff und halten beispielsweise keine Vertragsbeziehungen mit nicht mehr existierenden Gesellschaften. Im Fleetgeschäft überwacht Creditreform für uns zusätzlich die Bonität. Die Kreditlimite pro Kunde wird täglich auf der Basis der neuesten Daten aktualisiert. Zahlt der Kunde nicht pünktlich oder meldet uns Creditreform eine Verschlechterung der Bonität, verringert sich die Kreditlimite automatisch. Natürlich gibt es auch den umgekehrten Fall, dass wir also die Kreditlimite hinaufsetzen können.

Und die Kreditlimite?

Die Kreditlimite wird aus den Zahlungserfahrungen, der Bonitätsbeurteilung von Creditreform und aus dem erwarteten Potenzial errechnet (siehe Grafik). Die Systematik ist klar: Je höher das Potenzial, die Zahlungsmoral und die Bonitätseinschätzung von Creditreform, desto höher die Kreditlimite.

Durch die zeitnahe Aktualisierung haben unsere Kunden verhältnismässig grosszügige Limiten und das Team kann sich um relevante Kreditlimiten-Überschreitungen kümmern. Früher mussten wir vor allem aufgrund von veralteten Daten viel mehr Überschreitungen bearbeiten. Das war im Grunde ziemlich ineffizient.

Dynamische, risikobasierte Kreditlimite für eine faire, konsistente und transparente Kreditvergabe



Dynamische Kreditlimite anhand Risikoklasse und Kundenpotenzial

| R/K' | Potentialklassen | | | | |
|------|------------------|-------------|-------------|------------|------------|
| | A (Mega) | B (Gross) | C (Mittel) | D (Klein) | E (Mini) |
| A1 | Fr. 400 000 | Fr. 200 000 | Fr. 100 000 | Fr. 40 000 | Fr. 35 000 |
| A3 | Fr. 250 000 | Fr. 120 000 | Fr. 70 000 | Fr. 20 000 | Fr. 20 000 |
| A5 | Fr. 80 000 | Fr. 50 000 | Fr. 40 000 | Fr. 15 000 | Fr. 8 000 |
| A7 | Fr. 25 000 | Fr. 15 000 | Fr. 10 000 | Fr. 8 000 | Fr. 5 000 |
| C1 | Fr. 100 000 | Fr. 60 000 | Fr. 40 000 | Fr. 25 000 | Fr. 15 000 |
| C3 | Fr. 50 000 | Fr. 30 000 | Fr. 20 000 | Fr. 10 000 | Fr. 5 000 |
| C5 | Fr. 6 000 | Fr. 5 000 | Fr. 3 000 | Fr. 2 000 | Fr. 1 000 |
| C7 | Fr. 4 000 | Fr. 4 000 | Fr. 3 000 | Fr. 2 500 | Fr. 1 500 |
| E1 | Fr. 6 000 | Fr. 4 000 | Fr. 3 000 | Fr. 2 000 | Fr. 1 500 |
| E3 | Fr. 4 000 | Fr. 3 000 | Fr. 2 000 | Fr. 1 500 | Fr. 1 000 |
| E5 | Fr. 1 000 | Fr. 2 000 | Fr. 2 000 | Fr. 1 000 | Fr. 500 |
| E7 | Fr. 1 000 | Fr. 1 000 | Fr. 1 000 | Fr. 500 | Fr. 500 |
| G1 | Fr. 100 000 | Fr. 60 000 | Fr. 40 000 | Fr. 25 000 | Fr. 15 000 |
| G3 | Fr. 50 000 | Fr. 30 000 | Fr. 20 000 | Fr. 10 000 | Fr. 5 000 |
| G5 | Fr. 5 000 | Fr. 5 000 | Fr. 3 000 | Fr. 2 000 | Fr. 1 000 |
| G7 | Fr. 4 000 | Fr. 4 000 | Fr. 4 000 | Fr. 4 000 | Fr. 4 000 |

> Tägliche Aktualisierung

> Möglichkeit das System manuell zu übersteuern und eine fixe Kreditlimite zu hinterlegen.

Kreditlimite-Systematik

Neben der Neukundenprüfung wird auch die Überwachung von Bestandskunden immer wichtiger. Wie sind hier die Erfahrungen mit den neu eingeführten Produkten?

Basis für die externe Überwachung der Bonität ist unser Konzept der dynamischen Kreditlimite. Wichtig sind vor allem die langfristigen Kreditrisiken im Fleetgeschäft. Dort müssen wir die Bonität über die ganze Laufzeit im Griff haben, also durchschnittlich 48 Monate. Dank moderner Überwachungsdienstleistungen ist dazu nur ein kleines Team erforderlich.

Creditreform meldet uns täglich die relevanten Änderungen, und zwar direkt in unser SAP-System. Zusammen mit dem SAP-Creditreform-Connector können wir so die Kreditlimite und die Vertragsunterlagen mit wenig Aufwand aktuell halten. Bei Fleetkunden muss die Betreuungsauskunft jährlich aktualisiert werden, so verlangt es unsere Credit Policy. Creditreform hat eine automatisierte Lösung für uns entwickelt, damit wir uns mit wenig Aufwand auf die richtigen Kunden konzentrieren können. Auch dieser Prozess gehört zum Monitoring. Wir stellen immer wieder fest: Dank der konsequenten Überwachung können wir Problemkunden viel früher angehen. Das spart natürlich auch massiv Kosten.

Was sind die konkreten Vorteile?

Unsere Credit Policy gibt die Richtung vor: Wir wollen jedem Kunden die grösstmögliche Kreditlimite gewähren. Wir sind also nicht nur daran interessiert, über eine Verschlechterung der Bonität frühzeitig im Bild zu sein. Vielmehr haben wir auch Verbesserungen im Blick. Das steigert natürlich das Verkaufspotenzial.

Selbstverständlich messen wir die Effektivität der Massnahmen, sowohl im Bereich der Credit Engine als auch beim Forderungsmanagement. Erstaunlich war beispielsweise, dass sich nach der Einführung der Massnahmen der Anteil der gesperrten Kundenaufträge von 6,5% auf 4% verringert hat. Dies zeigt: Heute sind wir in der Lage, wenig erfolgversprechende Geschäfte frühzeitig ablehnen zu können. Wir sind sehr zufrieden mit dem Erreichten. Die Standardisierung der Prozesse hat zudem den Vorteil, dass wir uns um die wirklich heiklen Entscheide viel intensiver kümmern können.

Systematik der proaktiven Kreditprüfung

Proaktive und reaktive Kreditprüfung bei Auftragseingabe

Proaktive Prüfung durch Kundenservice oder Hilti Center Mitarbeiter

SAP R3

oder

Proaktive Prüfung durch Verkaufsberater

CRM 7

Excel Fleet-Kunden

- Nicht möglich
- Nur mit LSV oder Depot
- OK

Reaktive Prüfung durch Debitoren Mitarbeiter

1. Credit Engine (SAP R3)

Sperrung: ca. 4% aller Aufträge

Filter und Sperrung nach Auftragshöhe, verfügbarer Kredit, Alter/Anteil der überfälligen Posten → Balance Risiko/Effizienz

2. Manuelle Bearbeitung

- Detaillierter Kreditstatus des Kunden
- Direkter Kundenkontakt → Zahlung
- Freigabe oder Ablehnung des Auftrages

Kommen wir zum Cash Management. Wie organisieren Sie das Mahnwesen?

Im Rahmen der neuen Konzernvorgaben haben wir im Jahr 2012 neue Mahnstrategien entwickelt. Die Ziele waren klar: Der DSO (Days Sales Outstanding) sollte reduziert werden. Als erstes strafften wir die Anzahl Mahnläufe. Bei überfälligen Zahlungen senden wir heute den Kunden in kurzen Zeitabständen zwei Zahlungserinnerungen (Mahnungen). Als letzte interne Massnahme kontaktieren wir den Kunden telefonisch. Diese Massnahme dient vor allem der Kundenerhaltung. Telefonisch können wir allenfalls weitere Massnahmen ergreifen, etwa für den Fall, dass eine Beanstandung der Grund der Nichtzahlung war. Dank diesen Massnahmen konnten wir den DSO um 8 Tage auf 38 Tage verkürzen. Damit sparen wir pro Jahr allein rund 200 000 Franken Zinskosten.

Und wenn das nichts bringt?

Zahlt der Kunde auch jetzt nicht, sind wir absolut konsequent. Wir übergeben die Forderung an ein professionelles Inkassobüro – in der Schweiz und Deutschland ist das Creditreform. Hitli macht mit dem Outsourcing beste Erfahrungen. Der Druck auf die Schuldner wird maximal erhöht. Das zeigt sich natürlich vor allem an der hohen Rückführungsquote. Weiterer Vorteil: Das Kreditmanagement bleibt schlank und kann sich voll auf andere wichtige Aufgaben konzentrieren.

Wie sehen Sie die künftige Entwicklung der Zahlungsmoral?

Mit konjunkturell bedingten Schwierigkeiten müssen wir immer rechnen – alles andere wäre naiv. Zudem dürften wir bei der DSO den Plafond erreicht haben. Unsere erwähnten Massnahmen müssen vor diesem Hintergrund gesehen werden. Wir planen langfristig und wollen auch im Fall einer konjunkturellen Verschlechterung die Liquidität voll im Griff haben.

Sind weitere Ausbauschritte geplant?

Bei den Zahlungskonditionen wollen wir in Zukunft noch näher an den Kunden und die regionalen Gepflogenheiten eingehen. Unser Ziel ist es, möglichst flexible Zahlungsziele offerieren zu können. Auch unsere Credit Engine soll weiter optimiert werden; das vor allem aufgrund der wachsenden Erfahrung. Optimierungen sind sicher auch im Bereich der Stammdatenanlage und ihrem Unterhalt via SAP R3 möglich. Ebenso bei der Vertragserneuerung im Fleetmanagement. Die Verkäufer sollen alle Fragen im Zusammenhang mit der Kreditlimite noch besser in ihre Überlegungen einbringen können.

Im Herbst 2012 haben Sie einen neuen Partner im Bereich externer Bonitätsdaten evaluiert. Was gab den Ausschlag für Ihren Entscheid?

Für uns ging es um die Evaluation einer langfristigen Partnerschaft. Deshalb wollten wir potenzielle Partner sehr genau prüfen. Basis der Ausschreibung war ein detailliertes Pflichtenheft. Ein Einkaufsspezialist der Hilti Deutschland unterstützte uns während der ganzen Evaluation. Wir waren schon Kunde von Creditreform und wollten einen möglichst neutralen Blick auf die Anbieter. Diese wurden in der Ausschreibung aufgefordert, Lösungen und Verbesserungsvorschläge gemäss dem Pflichtenheft zu erarbeiten. Beurteilt wurde unter anderem auch die Qualität der Daten. Weiter spielten auch die lokale Vernetzung, die Flexibilität und natürlich der Preis eine wichtige Rolle. Das Team von Creditreform hat sich mit grossem Abstand durchgesetzt. Neben den genannten Kriterien wurde vor allem auch unseren unternehmensspezifischen Bedürfnissen am besten Rechnung getragen, und das bei sehr konkurrenzfähigen Preisen.

Das Einführungsprojekt mit Creditreform ist abgeschlossen. Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit etwas Abstand?

Unsere Teams haben intensiv mit den Verantwortlichen der Creditreform zusammengearbeitet. Die angestrebte Lösung verlangte hohe Ansprüche an die Datenübernahme, vor allem im Bereich des Monitoring und der Anbindung an das SAP-System. Für die Einstellung der Credit Engine organisierten wir mehrere gemeinsame Workshops, was sehr inspirierend war. Details werden nach wie vor laufend verbessert. Beide Seiten können so weiter voneinander profitieren. Mein Fazit ist klar: Die Spezialisten von Creditreform haben gehalten, was sie versprochen haben. Für mich ist es eine meiner besten Erfahrungen mit einem Lieferanten.

*Die Fragen stellte Bruno Rhomberg
Mitglied der Gesamtgeschäftsleitung
Creditreform Egeli Gesellschaften*



Hilti (Schweiz) AG
Head of Finance & Operation
Pascal Haussmann
Soodstrasse 61
8134 Adliswil
+41 844 84 84 85
pascal.haussmann@hilti.ch

Interviewpartner

Pascal Haussmann ist seit 2003 für Hilti tätig. Seit 2010 ist er verantwortlich für den Bereich Finanzen und Operations der Hilti (Schweiz) AG.

Hilti (Schweiz) AG

- Gegründet: 1941
- Besitzverhältnisse: Alle stimmberechtigten Aktien im Eigentum des Martin Hilti Family Trust
- Anzahl Mitarbeiter: ca. 330 Mitarbeitende in der Schweiz, ca. 21 000 weltweit

Die Hilti (Schweiz) AG mit Hauptsitz in Adliswil/Zürich ist einer der führenden Lieferanten im Bereich Befestigungs- und Abbautechnik für die Bauprofis.