

Working Capital Management – machen Sie es richtig!

Der Pulsmesser für die Effizienz Ihrer Supply-Chain-Prozesse
von Stefan Bonigut



Trotz zahlreicher Bemühungen schaffen es viele Unternehmen nicht das Working Capital nachhaltig zu verbessern. Dabei gilt die Dauer der Kapitalbindung als Gradmesser für Effizienz im Unternehmen, da die gesamte Wertschöpfungskette – Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb – darauf Einfluss nimmt. Eine unerwartete negative Veränderung des Working Capital z. B. durch Erhöhung von Lagerbeständen oder die Verkürzung von Zahlungszielen ist oftmals ein Hinweis für ineffiziente Prozesse im Unternehmen.

- Wo liegen die Herausforderungen?
- Was ist der richtige Weg für ein optimales Working Capital Management?
- Und vor allem: worauf sollten Sie Ihren Fokus auf jeden Fall richten?

Spannendes Lesen wünschen

Clemens Satke & Florian Schatz

» Stefan Bonigut



Stefan Bonigut ist Partner bei SHS und Leiter des Kompetenzzentrums Supply-Chain-Management (Warenwirtschaft). Er baut auf mehr als 12 Jahre Beratungserfahrung in den Bereichen Einkauf, Supply Chain und Prozessoptimierung bei nationalen sowie internationalen Unternehmen. Vor seiner Tätigkeit bei SHS war Stefan als Projektleiter bei Deloitte tätig. Er ist diplomierter Betriebswirt und studierte an der Universität Wien.

Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[1. Die Herausforderungen für ein effizientes Working Capital Management »](#)

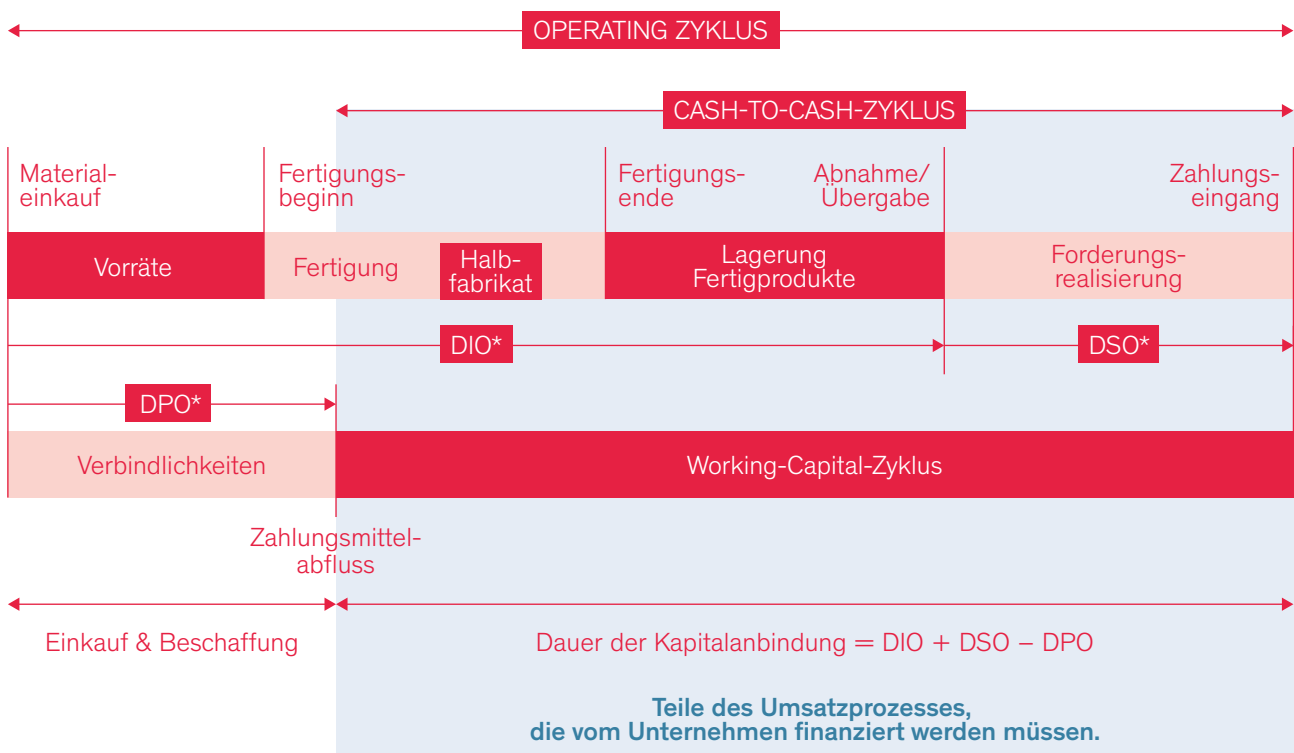
[2. »Cash-to-Cash-Zyklus« – der Gradmesser für Ihren Erfolg »](#)

[3. »Purchase-to-Pay« – So viel mehr als nur gute Zahlungsbedingungen »](#)

[4. »Forecast-to-Fulfill« – Planung ersetzt Zufall durch Wahrscheinlichkeit »](#)

[5. »Order-to-Cash-Prozess« – Last but definitely not least »](#)

[Das Fazit: Erklären Sie Working Capital Management zur Chefsache! »](#)



SHS Grafik 1: Cash-to-Cash-Zyklus Produktionsunternehmen

Die Zahlungsunfähigkeit ist eine der großen Bedrohungen für den nachhaltigen Bestand von Unternehmen und laut Kreditschutzverbänden der häufigste Grund für unternehmerische Restrukturierung / Sanierung. Damit es nicht soweit kommt, reicht der tägliche Blick auf den Kontostand leider nicht aus, denn dort erkennen Sie nur die Auswirkungen von schlechtem Liquiditätsmanagement.

Um die Ursachen von Liquiditätsveränderungen zu verstehen, ist ein Blick auf das gesamte Working Capital notwendig.

*DPO = DAYS PAYABLE OUTSTANDING, durchschnittliche Dauer bis Lieferantenverbindlichkeiten bezahlt werden.

*DIO = DAYS INVENTORY OUTSTANDING, durchschnittliche Lagerdauer

*DSO = DAYS SALES OUTSTANDING, durchschnittliche Dauer bis Forderungen bezahlt werden

1. Die Herausforderungen für ein effizientes Working Capital Management

In unseren Projekten sehen wir häufig nur punktuelle Optimierungsinitiativen, z. B. eine Verkürzung von Wiederbeschaffungszeiten, eine Optimierung von Lagerbeständen oder eine Professionalisierung des Forderungsmanagements. Unserer Erfahrung nach werden einzelne Bereiche verbessert, ohne ein ganzheitliches Working Capital Management zu etablieren. Gerade an den Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen werden unterschiedliche Sichtweisen deutlich – **und genau da gilt es ganzheitlich anzusetzen.**



»Eine erfolgreiche und nachhaltige Optimierung des Working Capital kann nur unter Einbeziehung aller involvierten Bereiche, Prozesse und Schnittstellen erfolgen.«

Stefan Bonigut, Partner und Verantwortlicher für das Kompetenzzentrum Supply-Chain-Management bei SHS

Schlagen Sie jetzt den richtigen Weg ein und Sie können sich sicher sein, dass durch einen ganzheitlichen Ansatz eines Working Capital Management nicht nur das Finanzergebnis verbessert wird, sondern sich das gesamte Unternehmen auf dem Weg zur operativen Exzellenz befindet.



Cross-funktional



Einkauf



Produktion



Verkauf

2. »Cash-to-Cash-Zyklus« – der Gradmesser für Ihren Erfolg

Als Messgröße für die Standortbestimmung des Unternehmens gilt es den »Cash-to-Cash-Zyklus« des Unternehmens zu berechnen. Neben der Erkenntnis, welcher Bereich heute den größten Wertbeitrag für den »Cash-to-Cash-Zyklus« liefert, ist es entscheidend die Schnittstellen zu verstehen. Im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes gilt es die Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu erfassen. Ein gutes Kreditorenmanagement, ermittelt über die DPO-Kennzahl, ist noch kein automatisches Zeichen für einen effizienten Einkauf.

Beispiel gefällig?

Bei einem unserer Kunden haben wir in der Analysephase eine branchenunüblich hohe DPO Kennzahl identifiziert – grundsätzlich ein positives Zeichen. In den Erstgesprächen mit den angrenzenden Bereichen wurde aber schnell klar, dass diese mit einem hohen Preis bezahlt wurde. Verlängerte Zahlungsziele wurden zu Lasten von hohen Bestellmengen und niedriger Lieferperformance der Lieferanten »erkauft«. Die nachfolgenden Bereiche im Lager und in der Produktion waren die Leidtragenden dieser Maßnahme.

Dieses Beispiel verdeutlicht nur allzu gut die Auswirkungen von punktuellen Optimierungsinitiativen auf den gesamten Wertschöpfungsprozess.



»In jedem Unternehmen sind signifikante Liquiditätssteigerungspotenziale durch eine cross-funktionale Optimierung aller Bereiche realisierbar. Je nach Unternehmen und Branche sind Potenziale von mehr als 20 % möglich.«

Clemens Satke, Geschäftsführer SHS

Bei der ganzheitlichen Optimierung des Working Capital geht es um eine maßgeschneiderte Abstimmung der drei Prozesse:

Purchase-to-Pay-Prozess	Forecast-to-Fulfill-Prozess	Order-to-Cash-Prozess
Lieferantenmanagement	Absatz- & Vertriebsplanung	Kundenqualifikation
Einkaufspreisverhandlung	Produktionsplanung	Preisgestaltung
Beschaffungsabwicklung	Materialbeschaffung	Rechnungsstellung
Zahlungsabwicklung	Bestandsmanagement	Controlling & Inkasso
Rechnungsreklamationen	Transportplanung	Mahnwesen

SHS Grafik 3: Teilprozesse des Cash-to-Cash-Zyklus

→ SCHNELL GEMERKT:

Wie Sie richtig optimieren:

- Cash-to-Cash-Zyklus ist der Gradmesser für operative Exzellenz in Ihrer Supply Chain
- Optimierung des Working Capital sollte immer ganzheitlich entlang der drei Kernprozesse »Purchase-to-Pay«, »Forecast-to-Fulfill« und »Order-to-Cash« erfolgen
- Die größten Potenziale finden sich an den Schnittstellen zwischen den einzelnen Prozessen und Bereichen
- Verwenden Sie die DPO, DIO und DSO Kennzahl als Ausgangsbasis für Ihre Optimierungen
- Betrachten Sie immer den kompletten Prozess – von Anfang bis zum Ende
- Gehen Sie den Ursachen mit den berühmten »5-Whys?« auf den Grund

3. »Purchase-to-Pay« – So viel mehr als nur gute Zahlungsbedingungen

Beim »Purchase-to-Pay«-Prozess denken viele zuerst an die Optimierung der Zahlungsbedingungen im Einkauf. Dieser Ansatzpunkt ist richtig und wichtig, aber eben nur ein Teilaspekt.

Denn was nützt einem eine optimal verhandelte Zahlungsbedingung, wenn im Debitorenmanagement wichtige Fristen übersehen bzw. Informationen zu Liefermängel nicht bekannt sind?!

Wie wichtig die Berücksichtigung von mehreren Ansatzpunkten ist, zeigt das folgende Beispiel:

Einer unserer Kunden hatte im Bereich Purchase-to-Pay-Prozess eine sehr gute Ausgangsbasis geschaffen, da aufgrund der verhandelten Rahmenvereinbarungen eine theoretische Days Payable Outstanding (DPO) Kennzahl von 35 Tagen erreicht werden konnte. Tatsächlich lag die DPO-Kennzahl bei 20 Tagen und somit um 43 % unter den Möglichkeiten! Woran lag es? Zahlungsbedingungen waren nicht richtig im ERP-System hinterlegt, Rechnungen wurden teilweise zu früh bezahlt, Rechnungen wurden trotz Liefermängel vollständig beglichen, vorhandene Konsignationsvereinbarungen wurden nicht genutzt etc. Der vermeintliche Erfolg im Einkauf wurde schnell zu Nichte gemacht und hat die Working Capital Effizienz zum Mittelmaß werden lassen.

3 PUNKTE FÜR SIE ZUM HINTERFRAGEN

- Sind Zahlungsbedingungen ein Bestandteil der Lieferantenstrategie und werden diese nach Lieferantensegmenten differenziert?
- Werden in den Stammdaten hinterlegte Zahlungsbedingungen, Wiederbeschaffungszeiten, Bestellmengen etc. regelmäßig hinsichtlich Aktualität und Gültigkeit überprüft?
- Haben Sie Kennzahlen zur Messung der einzelnen Hebel definiert, und werden Ihre Einkäufer daran gemessen?

Mögliche Hebel für Ihre nachhaltige Optimierung

Zahlungsabwicklung

- Ausnutzung der Zahlungsbedingungen
- Taggenaue Überweisung der Rechnungen
- Systematischer Einsatz von Self-Billing-Lösungen
- Automatisierter Abgleich Bestellung/Lieferung und Rechnung
- Umstellung auf Gutschriftverfahren

Lieferantenmanagement

- Volumenbündelung bei Lieferanten
- Reduktion von Wiederbeschaffungszeiten
- Reduktion von Fehl- und Falschlieferungen
- Zusammenarbeit mit Lieferanten zur Reduktion des Working Capital in der Wertschöpfungskette
- Nutzung von Konsignationslager und Vendor Managed-Inventory-Lösungen

4. »Forecast-to-Fulfill« – Planung ersetzt Zufall durch Wahrscheinlichkeit

In der Betrachtung des »Forecast-to-Fulfill-Prozesses« finden wir gemeinsam mit unseren Kunden die größten Potenziale für eine Verbesserung des Working Capital Management.

Optimierungspotenziale sind: Hohe Lagerstände aufgrund einer zu optimistischen Stückzahlenplanung im Vertrieb, lange Durchlaufzeiten aufgrund später Eingriffe in die Produktionsplanung oder unvollständige Lieferungen. Das Bestandsmanagement ist oftmals die Ursache des Problems. Veralterte Bestandsrichtlinien, nicht genutzte Bestandsparameter im ERP-System oder fehlende Abstimmung der Bestandsrichtlinien mit den Fertigungsstrategien sind nur drei von vielen möglichen Ansatzpunkten.

Wie komplex die Herausforderungen sein können, zeigt der folgende Fall aus der Praxis:

Ein Maschinenbauer hatte uns beauftragt im Unternehmen nach Bestandssenkungspotenziale zu suchen. Bei einer genaueren Analyse hat sich jedoch gezeigt, dass die Dispositionsdaten schon länger nicht mehr aktualisiert wurden und nur eine Dispositionsmethodik für alle Materialien verwendet wurde. Dies hatte zur Folge, dass C-Artikel gleich häufig wie A-Artikel beschafft wurden und die Vorhersagegenauigkeit des Verbrauchs (gut / schlecht / nicht vorhersagbar) erst gar nicht berücksichtigt wurde. Im Unternehmen gab es keine rollierende Vertriebs- und Absatzplanung sowie keine laufende Abstimmung mit dem Vertrieb bezüglich Absatzveränderungen. Die Veränderung des Verkaufsportfolios wurde somit nie im Bestandsmanagement nachgezogen. Folglich waren Materialien für Ladenhüter verfügbar, jedoch die Materialien für Schnelldreher ständig im Rückstand.

Neugierig geworden, ob auch Sie Potenziale im »Forecast-to-Fulfill-Prozess« haben?

3 PUNKTE FÜR SIE ZUM HINTERFRAGEN

- Wie oft aktualisieren Sie Ihre Absatz- und Vertriebsplanung und stimmen diese mit Produktion, Einkauf und Logistik ab?
- Welche Parameter verwenden Sie für die Festlegung der Produktionshäufigkeiten von Schnelldrehern, Langsamdrehern und Ladenhütern?
- Haben Sie Bestandsrichtlinien im Unternehmen definiert und werden diese regelmäßig aktualisiert und eingehalten?

Mögliche Hebel für Ihre nachhaltige Optimierung

Absatz- & Vertriebsplanung

- Einführung eines Vertriebs- und Absatzplanungsprozesses
- Nutzung von dedizierten Service Levels für einzelne Kundensegmente
- Differenzierung von Schnell- und Langsamdrehern bei der Festlegung von Lieferverfügbarkeiten
- Berücksichtigung von konjunkturellen Faktoren, Marketingmaßnahmen (Aktionen) sowie Preissteigerungen

Bestandsmanagement

- Nutzung von Bestandsregeln für die einzelnen Materialgruppen
- Planmäßige Überprüfung/Aktualisierung von Bestandsparametern
- Steuerung von Beständen über Service-Level-Parameter

5. »Order-to-Cash«-Prozesse – Last but definitely not least

Für eine erste Orientierung hilft der Blick auf die Zahlungsbedingungen und das Mahnwesen. Bei vielen Unternehmen erhalten alle Kunden die gleichen Zahlungsziele – was aber für Großkunden notwendig erscheint, ist bei Kleinabnehmern Luxus. Automatische Mahnläufe werden oftmals händisch korrigiert und Verkäufer können ohne nachvollziehbare Gründe Mahnungen aussetzen.

Die Fakturierung und das nachgelagerte Debitorenmanagement sind vielfach mit der Lösung von Versäumnissen aus der Produktion, der Logistik und dem Vertrieb beschäftigt. Umso mehr gilt es auch hier den Ursachen auf den Grund zu gehen und den Prozess ganzheitlich zu betrachten.

Ein Beispiel aus einem Handelsunternehmen verdeutlicht die Ansatzpunkte:

Nachdem in den letzten Jahren die Forderungen überproportional zum Umsatz gewachsen sind, ersuchte uns ein Handelsunternehmen den »Order-to-Cash-Prozess« zu evaluieren. Ein erstes Indiz in der Analyse war eine hohe Anzahl an Mahnungen und überdurchschnittliche Außenstände. Bei einer tieferen Betrachtung des Prozesses zeigte sich schnell, dass die Ursache des Problems im Vertrieb lag. Dort wurden nicht eindeutige Zahlungsziele vereinbart und zusätzliche Rabatte gewährt – jedoch nicht dokumentiert. Dadurch entstand in der Fakturierung ein erhöhter Nachfragebedarf für die Erstellung von Rechnungen. In weiterer Folge reklamierten Kunden anderslautende Zusagen und bezahlten Rechnungen verspätet.

3 PUNKTE FÜR SIE ZUM HINTERFRAGEN

- Werden Kunden in ABC Segmente eingeteilt und unterscheiden sich die Kaufverträge bei den Zahlungsbedingungen, Servicelevels, Mindestbestellmengen etc.?
- Werden Kunden hinsichtlich Ihrer Zahlungsmoral laufend überprüft bzw. Bonitätsprüfungen bei Bestands- und Neukunden durchgeführt?
- Sind Zahlungsziele, Preise, Rabattstrukturen etc. genau festgelegt und werden diese auch vom Vertrieb eingehalten?

Mögliche Hebel für Ihre nachhaltige Optimierung

Preisgestaltung

- Diversifizierte Preisgestaltung je nach Kundensegment und Zahlungsmoral
- Differenzierung der Servicelevels und Zahlungsbedingungen
- Regelmäßige Verhandlungen von Zahlungskonditionen mit Kunden
- Klare Richtlinien für den Gestaltungsspielraum des Vertriebs bei Zahlungsbedingungen, Rabattstrukturen etc.

Rechnungsstellung

- Nutzung von elektronischen Schnittstellen zum Kunden
- Elektronischer Rechnungsversand
- Vereinbarung von Lastschriftverfahren
- Reduktion von Fehlerraten im Rechnungsstellungsprozess

Das Fazit: Erklären Sie Working Capital Management zur Chefsache!

Das Working Capital Management ist mit der Vielzahl von funktionsübergreifenden Prozessen, Schnittstellen und Abhängigkeiten ein optimaler Gradmesser für den Unternehmenserfolg. Mitarbeiter sollten im Rahmen der Umsetzung die Bedeutung des Nettoumlaufvermögens verstehen und die wesentlichen Stellhebel in Ihrem Verantwortungsbereich kennen. Dadurch werden sie befähigt, die internen Prozesse laufend zu verbessern und an den organisatorischen Schnittstellen zu optimieren.



»Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und erklären Sie das Working Capital Management zur Chefsache.«

Florian Schatz, Geschäftsführer SHS

NEUE PROJEKTE

Erfolgreich konnten folgende neue Projekte abgeschlossen werden:

- Bankhaus Carl Spängler & Co AG
- HELLA Sonnen und Wetterschutztechnik GmbH
- Josef Manner & Comp. AG
- voestalpine group-IT GmbH

Nützen Sie die Möglichkeit eines Sparrings mit uns zu diesem Thema!

Für Fragen und Feedback zum aktuellen Thema stehen wir Ihnen gerne beratend unter letswork@shs.at zur Verfügung.

Mit besten Grüßen,
Clemens Satke & Florian Schatz

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen.
Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Florian Schatz · Clemens Satke · Johanna Jetschgo

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.
Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.