

Working Capital reduzieren

durch Supply Chain Management

Diesem Beitrag liegen eine von den Autoren durchgeführte Untersuchung der grössten Schweizerischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen (150 SPI-Unternehmen, ohne Finanzindustrie) sowie Erfahrungen aus mehreren Projekten zugrunde. Es zeigt sich, dass immer mehr Unternehmen auf den Cashflow und das investierte Kapital achten und dabei versuchen, über geeignete Massnahmen im Supply-Chain-Management das Working Capital zu verringern und damit die Ziele der Finanzabteilung und des CEO zu unterstützen.

Das Working Capital errechnet sich im Wesentlichen aus den Debitorenforderungen plus Vorräte, subtrahiert um die kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Abbildung 1). Der Umfang des im Working Capital gebundenen

Prof. Dr. Stephan M. Wagner
Dr. Alwin Locker

denen Kapitals ist beträchtlich. Im Durchschnitt (Median) lag das Working Capital bei den untersuchten SPI-Unternehmen bei 25% des Umsatzes.

Cash-to-Cash Cycle

Jede Optimierung des Working Capitals beginnt mit der Definition der Working-Capital-Ziele und der Vorgaben für den Cash-to-Cash Cycle. Der Cash-to-Cash Cycle beschreibt den Zeitraum der Vorfinanzierung des Umsatzes (Abbildung 2) und ist ein Mass für die benötigten liquiden Mittel, um das operative Geschäft zu betreiben (Farris & Hutchison 2002).

Kennzahlen zur Messung des Working Capitals und des Cash-to-Cash Cycles sind:

- Days Sales Outstanding (DSO): Debitorenforderung/(Umsatz/365)
- Days Payable Outstanding (DPO): Kreditorenverbindlichkeiten/(Umsatz/365)
- Days Inventory Outstanding (DIO): Vorräte/(Umsatz/365)

Mit der Formel des Cash-to-Cash Cycles (DSO+DIO – DPO) und deren Umrechnung in absolute Wertgrössen kann der Finanzierungsbedarf für das operative Geschäft berechnet werden. Bei den untersuchten SPI-Unternehmen ergaben sich 2006 folgende Durchschnittswerte (Median): Forderungsreichweite 67 Tage, Lagerbestandsreichweite 50 Tage, Kreditorenreichweite 28 Tage.

Management der Debitorenforderungen

Grundvoraussetzung für ein optimiertes Forderungsmanagement ist eine gute operative Leistung in Bezug auf Qualität und Lieferung der Produkte und Dienstleistungen. Ansonsten verweigern die Kunden die Zahlung der Leistungen, offene Forderungen entstehen und Rechtsstreitigkeiten belasten die Forderungsbilanz.

Die Gewährung von Skonto bei zügiger Bezahlung der erhaltenen Waren

und Dienstleistung unterstützt einen geringen Forderungsbestand – allerdings zu Lasten der Marge. Ein 1%-Nachlass für 14 Tage beeinflusst i.d.R. die Profitabilität nicht negativ. Im Gegensatz zu langfristigen Kundenbeziehungen lassen sich bei Einmal- und Neugeschäften die Konditionen je nach Gewinn- und Cashflow-Situation variieren. Bekannte, länderspezifische Besonderheiten sind das europäische «Nord-Süd-Gefälle» in Bezug auf die Zahlungsgewohnheiten. In Griechenland und Italien sind Zahlungsfristen von 70 bis 80 Tagen (mit DSO von bis zu 100 Tagen) die Regel, in Finnland und Norwegen betragen die Zahlungskonditionen hingegen häufig nur 20 Tage (mit DSO rund 30 Tage).

Ein aktives Forderungsmanagement beginnt bei der Zahlungsabsicherung durch Zahlungskonditionen, Absicherungskontrakte (Bankgarantie, Letter of Credit) und konditionierte Verkäufe. Weiterhin ist ein definierter Kreditlimitprozess mit Prüfung der Kreditfähigkeit des Kunden eine Voraussetzung für einen geringen Forderungsbestand.

Beim Rechnungsstellungsprozess scheint die Richtigkeit der Rechnung ebenso selbstverständlich wie der sofortige Versand der Rechnung bei Auslieferung der Ware. In der Praxis verzögert sich dies jedoch häufig, da ERP-Systeme zwischen Versand und fakturierender Ein-

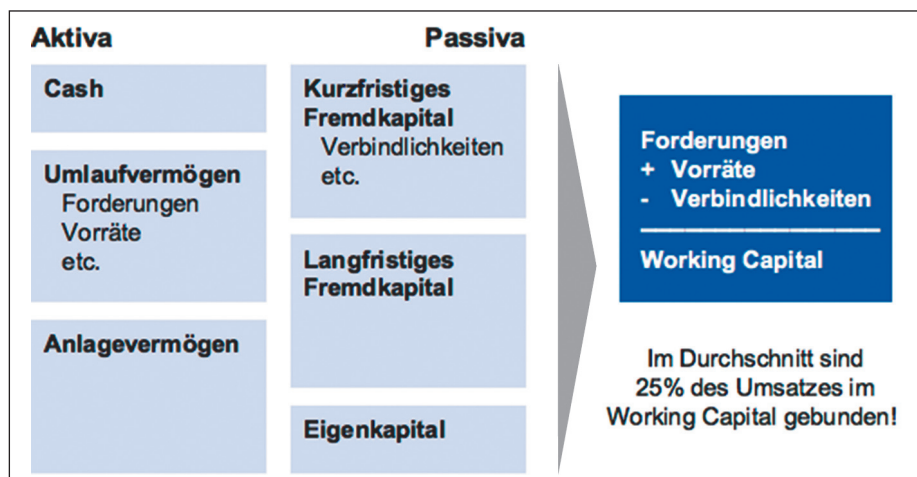


Abb. 1: Definition Working Capital.

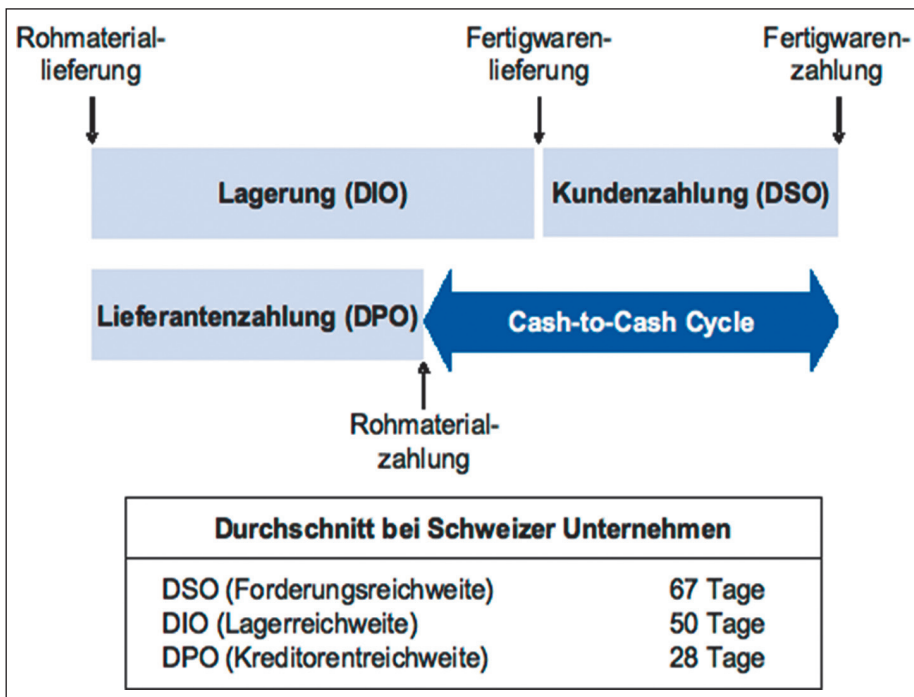


Abb. 2: Cash-to-Cash Cycle.

heit nicht integriert sind oder Informationen für die Preiskalkulation fehlen. Bestellwesen mit elektronischer Fakturierung oder sogar Gutschriftverfahren setzen sich erst langsam durch.

Die Weitergabe der Forderung an sogenannte Factoring-Unternehmen, bei der der Gläubiger seine Forderung gegen eine Gebühr von typischerweise 1 bis 2% des Gesamtbetrages der Forderung an einen Faktor abtritt, steht noch am Anfang. Als Faustregel lohnt sich Factoring erst ab einem Rechnungsvolumen von ca. 0,5 Mio. CHF.

Beim Eintreiben der Ausstände von den Kunden gilt: je jünger die Forderung, desto eher zahlt der Schuldner. Daher ist proaktives Mahnwesen mit folgenden Massnahmen notwendig:

- Festlegen eines Forderungsverantwortlichen
- Erstellen eines Forderungshandbuchs
- ABC-Klassifizierung der Kunden
- Definition eines Mahnwesens (mehrstufiger Mahnprozess)
- Differenzierung und Anpassung der Zahlungsbedingungen
- Entlohnung des Vertriebes für geringe Forderungsausstände
- Kreditlimits und Freigabeprozess für Aufträge

Ein auf diese Weise optimiertes Forderungsmanagement sollte erst gar keine überfälligen Forderungen entstehen lassen.

Beim Einschalten von Inkassobüros ist i.d.R. das Geld verloren bzw. nur mit hohen Abschlägen zu erhalten.

Management der Lagerbestände

Die Reduzierung der Lagerbestände an Roh-, Halbfertig- und Fertigwaren ist heute zu einer permanenten Aufgabe von Supply-Chain-Managern geworden. Qualität und Zuverlässigkeit des gesamten Produktions- und Logistiksystems ist Voraussetzung für geringe Bestände, da bei Unsicherheiten die verschiedenen Unternehmensfunktionen (Beschaffung, Logistik, Produktion, Distribution) unnötige Sicherheitsbestände in ihre Planungen aufnehmen (Locker 2007).

In der Praxis werden mehr als 95% der Materialdurchlaufzeiten durch Warte- und Liegezeiten verbraucht, was Durchlaufzeiten und Bestände unnötig erhöht. Eine Reduktion auf 90% halbiert Lieferzeiten und Bestände. Im Rahmen des Working-Capital-Managements sind drei Ansatzpunkte für die Reduzierung des Cash-to-Cash Cycles besonders relevant:

1. Just-in-time-Anlieferung: Produktionssynchrone Anlieferung der Beschaffungsobjekte durch die Lieferanten.
2. Reduktion interner Durchlaufzeiten: Anwendung des Fließprinzips für Materialien und Informationen; Parallelbear-

beitung von Prozessen auf dem kritischen Pfad sowie Vermeidung von Engpässen.

3. Erhöhung der Wartezeit des Kunden: Incentivierung einer frühzeitigen Bestellung des Kunden bzw. einer längeren Wartezeit; auftragsorientierte Durchführung von Bestell- und Auftragsabwicklungsprozessen («Make-to-Order»).

Unternehmen konnten durch diese Ansatzpunkte beachtliche Bestandsreduzierungen realisieren. Beispielsweise haben Toyota und Dell nur noch Bestände mit einer Reichweite von wenigen Stunden. Ford konnte mit Toyotas Vorbild den Lagerumschlag von 5 auf 20 pro Jahr erhöhen. Die US-Unternehmen konnten im Durchschnitt den Anteil der Vorräte am Gesamtkapital von 12% in den 70er-Jahren auf heute unter 6% reduzieren (Brealey, Myers & Allen 2008).

Je grösser die Lieferzeit-Lücke (Differenz zwischen geforderten Lieferzeiten auf Kundenseite und internen Durchlaufzeiten plus Wiederbeschaffungszeiten für Rohmaterialien), desto wichtiger ist eine gute Prognosequalität für Verkäufe, Produktion und Rohmaterialbedarfe. Da Kunden immer geringere Lieferzeiten tolerieren, wird die Verbesserung der Prognosequalität eine immer wichtigere Massnahme im Working-Capital-Management.

Univ.-Prof. Dr. Stephan M. Wagner



Ordinarius für Logistikmanagement
ETH Zürich
Scheuchzerstrasse 7
8092 Zürich
Tel. +41 44 632 3259
Fax +41 44 632 1526
E-Mail: stwagner@ethz.ch
www.scm.ethz.ch
www.mba-scm.org

Dr. Alwin Locker



Inhaber
Soltar – The Supply Chain Experts
Schifflande 26
8001 Zürich
Tel. +41 43 344 8822
Fax +41 43 888 6021
E-Mail: a.locker@soltar.biz
www.soltar.biz

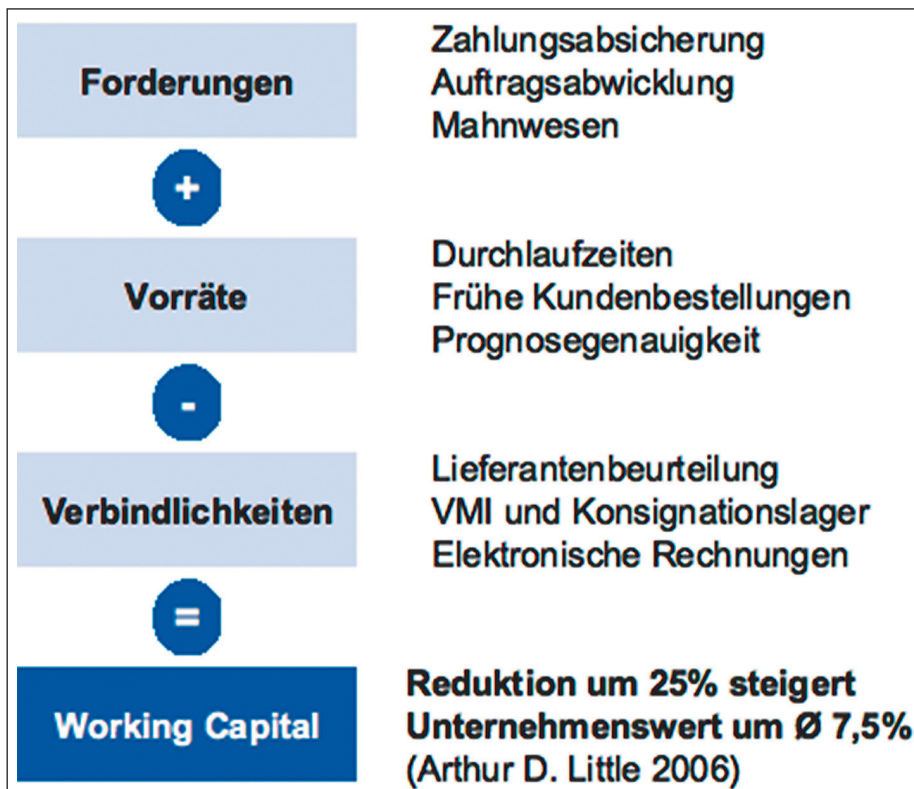


Abb. 3: Working-Capital-Stellhebel in der Supply Chain.

Management der Kreditorenverbindlichkeiten

Ein optimiertes Kreditorenmanagement beginnt mit dem strategischen Lieferantenmanagement und schliesst eine Begrenzung der Lieferantenzahl und eine umfassende Lieferantenbeurteilung ein (Wagner & Weber 2007). In Abhängigkeit vom Lieferantenrating lassen sich entsprechende Zahlungsziele verhandeln. Ferner sollten Bestellungen und Abrufe durch die operativen Bereiche nur erfolgen, wenn konkreter Bedarf vorhanden ist. Dies steht jedoch häufig im Widerspruch zu wirtschaftlichen Bestellmengen und ausgehandelten

Mengenrabatten. Eine Lösung dieses Konfliktes ist das Konzept des Vendor Management Inventory (VMI), bei dem der Lieferant das Management der Lagerbestände seiner Kunden übernimmt. VMI-Lösungen werden häufig mit Konsignationsvereinbarungen abgeschlossen. Mengenrabatte lassen sich dann am Jahresende in einer Gesamtbetrachtung berechnen.

Ähnlich wie beim Debitorenmanagement können Systeme die Kreditorenprozesse standardisieren (z.B. Einscannen der Rechnung mit Online-Bestätigung durch den Bedarfsauslöser). Ebenso wie bei den Debitorenzielen sollten die Kreditorenziele ein Bestand-

teil der Zielvereinbarungen in der Beschaffung sein.

Fazit

Die Zusammenarbeit von Finanz- und Supply-Chain-Managern wird in Zukunft immer wichtiger (Ellram & Liu 2002), da das Working Capital durch das Finanzmanagement (Debitoren-, Kreditorenmanagement) und das Supply-Chain-Management (Beschaffung, Leistungserstellung und Distribution, Kundenmanagement) gestaltet, gesteuert und entwickelt wird. Supply-Chain-Manager können durch eine Vielzahl von Massnahmen das Working Capital reduzieren (Abbildung 3), was sich wiederum positiv auf den Unternehmenswert auswirkt.

Literaturhinweise

Arthur D. Little (2006): Einfluss des Net Working Capital auf den Unternehmenswert, Studie, November 2006.
 Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C., u. Allen, Franklin (2008): Principles of Corporate Finance, 9. Aufl., McGraw-Hill.
 Ellram, Lisa M. u. Liu, Baohang (2002): The financial impact of supply management, In: Supply Chain Management Review, 6. Jg., Nr. 6, S. 31–37.
 Farris II, M. Theodore & Hutchison, Paul D. (2002): Cash-to-cash: The new supply chain management metric, In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 32. Jg., Nr. 3/4, S. 288–298.
 Locker, Alwin (2007): Working Capital Management, In: Stern, Hermann J. (Hrsg.): Marktorientiertes Value Management, Wiley-VCH Verlag, S. 197–215.
 Wagner, Stephan M., u. Weber, Jürgen (2007): Beschaffungscontrolling: Den Wertbeitrag der Beschaffung messen und optimieren, Wiley-VCH Verlag.