

**Erich Lies**

# **Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements**

**Optimierungsansätze der  
Financial Supply Chain**



*Diplomica Verlag*

**Lies, Erich: Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements: Optimierungsansätze der Financial Supply Chain. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2016**

Buch-ISBN: 978-3-8366-9818-4

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8366-4818-9

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2016

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2016

Printed in Germany

## Vorwort

Ich möchte mich an dieser Stelle bei den Personen bedanken, die mir bei der Erstellung meiner Studie geholfen haben. Mein herzlicher Dank gilt Prof. Meier und Prof. Spitznagel (Hochschule München) für die fachliche Betreuung. Außerdem möchte ich mich besonders bei Herrn Stern (SynerTrade) für die konstruktive Zusammenarbeit beim Beratungsprojekt in Frankreich und seinen Anregungen zur umsetzungsorientierten Ausrichtung der Studie in den letzten Monaten bedanken.

Es war mir eine Ehre, bei der Vorstellung des Konzeptes und der Präsentation der Ergebnisse dem Präsidenten der EPI-Gruppe, Herrn Strub, persönlich Bericht zu erstatten und bei einigen Mittagessen gute Gespräche mit ihm zu führen. Ich wünsche ihm für den Aufbau seiner Solarfertigung alles Gute.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich ebenfalls meine Frau nicht vergessen, die mich besonders in den stressigen Phasen sehr unterstützt hat.

Anregung zur Bearbeitung dieses Themas war ein Artikel im Hochschulanzeiger der Frankfurter Allgemeinen Zeitung über Einkaufsberatungen und das Potential bei der kombinierten Optimierung von Beständen, Forderungen und Verbindlichkeiten im Rahmen des Working Capital Managements. Viele große Beratungsunternehmen wie Roland Berger, KPMG und Arthur D. Little veröffentlichten 2009 Studien zu diesem aktuellen Thema.

Angeregt durch die Vertiefungsfächer Supply Chain Management und Global Sourcing beschloss ich, mich auf die Einflussmöglichkeiten bei der Optimierung des Netto-Umlaufvermögens zu konzentrieren.

Diese Arbeit soll helfen, die Frage zu beantworten, wie ein Working Capital Management gestaltet werden kann, so dass der Unternehmenswert nachhaltig gesteigert werden kann. Es sollte deutlich werden, wie das Potential an überflüssig gebundenem Kapital im Unternehmen gehoben werden kann.

*„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft  
vorauszusagen, sondern darauf, auf sie  
vorbereitet zu sein.“*

*Perikles*



## Inhaltsverzeichnis

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort .....                                                        | 1  |
| Inhaltsverzeichnis .....                                             | 3  |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                          | 5  |
| Abbildungsverzeichnis .....                                          | 6  |
| 1. Einleitung.....                                                   | 7  |
| 1.1 Begriffsklärung und Definitionen .....                           | 14 |
| 1.1.1 Logistik .....                                                 | 14 |
| 1.1.2 Supply Chain Management (SCM) .....                            | 16 |
| 1.1.3 Erweiterung zum Financial Supply Chain Management (FSCM) ..... | 17 |
| 1.1.4 Cash Flow.....                                                 | 19 |
| 1.1.5 Ermittlung der Wertsteigerung in der FSC.....                  | 20 |
| 1.2 Net Working Capital (WC).....                                    | 22 |
| 1.2.1 Working Capital Management.....                                | 25 |
| 1.2.2 Einfluss auf die Bilanz.....                                   | 26 |
| 1.3 Der Cash-to-Cash-Cycle (CCC).....                                | 27 |
| 1.3.1 Vorfinanzierungsbedarf des Umsatzes .....                      | 32 |
| 1.3.2 Genauigkeit der WC Performance Messung .....                   | 32 |
| 1.3.3 Zusammenhang zwischen Cash Flow und CCC .....                  | 33 |
| 1.4 Methodische Vorgehensweise .....                                 | 33 |
| 2. Voraussetzungen für ein erfolgreiches WCM .....                   | 34 |
| 2.1 Klare Unternehmensziele und Planung .....                        | 34 |
| 2.2 Transparenz und Kommunikation .....                              | 35 |
| 2.3 Ressourcen und klare Verantwortlichkeiten .....                  | 35 |
| 2.4 Standardisierung und Fokus auf Prozesse.....                     | 35 |
| 3. Hauptprozesse des WCM .....                                       | 36 |
| 3.1 Purchase to Pay .....                                            | 36 |
| 3.1.1 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (LuL).....    | 36 |
| 3.1.2 DPO (Days payables outstanding).....                           | 37 |
| 3.1.3 Aktivitäten des operativen Verbindlichkeitenmanagements .....  | 38 |
| 3.1.4 Analyse und Optimierungspotential .....                        | 39 |
| 3.1.5 Erfolgsfaktoren des Kreditorenmanagements .....                | 42 |
| 3.2. Forecast to fulfill .....                                       | 45 |
| 3.2.1 Vorräte.....                                                   | 45 |

|       |                                                        |    |
|-------|--------------------------------------------------------|----|
| 3.2.2 | DIH (Days inventory held).....                         | 47 |
| 3.2.3 | Analyse und Optimierungsmöglichkeiten .....            | 48 |
| 3.2.4 | Erfolgsfaktoren des Bestandsmanagements.....           | 54 |
| 3.3   | Order to Cash .....                                    | 57 |
| 3.3.1 | Forderungen .....                                      | 57 |
| 3.3.2 | DSO (Days sales outstanding).....                      | 57 |
| 3.3.3 | Aktivitäten des operativen Forderungsmanagements ..... | 58 |
| 3.3.4 | Analyse und Optimierungspotential .....                | 59 |
| 3.3.5 | Erfolgsfaktoren des Debitorenmanagements .....         | 60 |
| 4.    | Case Study EPI .....                                   | 63 |
| 4.1   | Ausgangssituation .....                                | 63 |
| 4.2   | Ziele und Herausforderungen .....                      | 66 |
| 4.3   | Durchgeführte Analysen .....                           | 67 |
| 4.4   | Roadmap.....                                           | 69 |
| 4.4.1 | Ermittelte Potentiale.....                             | 69 |
| 4.4.2 | Kurzfristige Ergebnisse .....                          | 72 |
| 4.5   | Konzept zur nachhaltigen Verankerung .....             | 72 |
| 4.5.1 | Beschaffung und Wareneingang.....                      | 74 |
| 4.5.2 | Produktion (Presse, Fräsen, Verpacken) .....           | 77 |
| 4.5.3 | Vertrieb, Versand.....                                 | 80 |
| 4.5.4 | IT-Abteilung .....                                     | 82 |
| 4.6   | Ergebnisse und Fazit des Projektes.....                | 84 |
| 5.    | Fazit & Schluss.....                                   | 86 |
|       | Literaturverzeichnis.....                              | 89 |

## Abkürzungsverzeichnis

| Abkürzung  | Bedeutung                                                       |
|------------|-----------------------------------------------------------------|
| A&M        | Alvarez & Marsal                                                |
| AV         | Anlagevermögen                                                  |
| BCG        | Boston Consulting Group                                         |
| CCC        | Cash Conversion Cycle                                           |
| CEO        | Chief Executive Officer                                         |
| CFO        | Chief Financial Officer                                         |
| CIO        | Chief Information Officer                                       |
| DCF        | Discounted Cash Flow                                            |
| DPD        | Days Past Due                                                   |
| DPO        | Days Payables Outstanding                                       |
| DSO        | Days Sales Outstanding                                          |
| EBIT       | Earnings Before Interest and Tax                                |
| EDI        | Electronic Data Interchange                                     |
| EUR        | Euro                                                            |
| EVA        | Economic Value Added                                            |
| FSC        | Financial Supply Chain                                          |
| GuV        | Gewinn und Verlust (Rechnung) der<br>Jahresabschlussaufstellung |
| GWB        | Geschäftswertbeitrag                                            |
| HDF        | hochdichte Faserplatten                                         |
| HGB        | Handelsgesetzbuch                                               |
| ICP        | Inventory Conversion Period                                     |
| ICP        | Inventory Conversion Period                                     |
| JIS        | Just in Sequence                                                |
| JIT        | Just in Time                                                    |
| KPI        | Key performance indices                                         |
| LuL        | Lieferungen und Leistungen                                      |
| M&A        | mergers and acquisitions                                        |
| Mio.       | Millionen                                                       |
| p.a.       | Per annum (pro Jahr)                                            |
| RBH-Stoffe | Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe                                 |
| RDS        | revêtement de sol (Fußbodenbelag)                               |
| ReWe       | Rechnungswesen                                                  |
| SC         | Supply Chain                                                    |
| SCM        | Supply Chain Management                                         |
| SCOR       | Supply Chain Organization Reference Model                       |
| SLA        | Service Level Agreement                                         |
| UV         | Umlaufvermögen                                                  |
| VMI        | Vendor Managed Inventory                                        |
| WBZ        | Wiederbeschaffungszeiten                                        |
| WCD        | Working Capital Days                                            |
| WCM        | Working Capital Management                                      |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1 - Wirtschaftliche Lage und Erwartungen im Euroraum.....                      | 8  |
| Abbildung 2 – Auswirkungen der Wirtschaftskrise.....                                     | 9  |
| Abbildung 3 - Meistgenutzte Finanzierungsquellen .....                                   | 9  |
| Abbildung 4 - Finanzielle Stabilisierungsmaßnahmen .....                                 | 11 |
| Abbildung 5 – Economic Value Added (EVA) Pyramide .....                                  | 12 |
| Abbildung 6 - Ansatzpunkte für ein effektives Working Capital.....                       | 13 |
| Abbildung 7 – Entwicklung des Logistikbegriffes.....                                     | 15 |
| Abbildung 8 - Dimensionen der Logistikoptimierung.....                                   | 15 |
| Abbildung 9 - Ebenen des SCOR-Modells .....                                              | 17 |
| Abbildung 10 – Klassisches und erweitertes Verständnis der Supply Chain.....             | 18 |
| Abbildung 11 – Teilschritte der FSC eingebettet in das SCM .....                         | 19 |
| Abbildung 12 - Ermittlung des Unternehmenswertes nach dem WACC Ansatz.....               | 21 |
| Abbildung 13 - Working Capital in der Bilanz .....                                       | 23 |
| Abbildung 14 – Integriertes Working Capital Management.....                              | 25 |
| Abbildung 15 – Bilanzverkürzung.....                                                     | 27 |
| Abbildung 16 – Der CCC und seine Elemente .....                                          | 29 |
| Abbildung 17 – Unternehmensvergleich Days Working Capital (DWC).....                     | 31 |
| Abbildung 18 - Klassifizierung der Verbindlichkeiten nach § 266 Abs.3 C HGB .....        | 36 |
| Abbildung 19 - Aktivitäten des operativen Verbindlichkeitenmanagements .....             | 39 |
| Abbildung 20 – Ableitung der operativen Ziele aus den Unternehmenszielen .....           | 40 |
| Abbildung 21 - Beschaffungsstrategien im Produktlebenszyklus.....                        | 41 |
| Abbildung 22 - Ableitung von Material-Standardstrategien aus dem Material-Portfolio..... | 41 |
| Abbildung 23 - Ansatzpunkte im Management von Verbindlichkeiten .....                    | 42 |
| Abbildung 24 - Übersicht Ablauf VMI .....                                                | 44 |
| Abbildung 25 - Klassifizierung von innerbetrieblichen Beständen.....                     | 46 |
| Abbildung 26 – Branchenvergleich ICP(DIO), Verhältnis Vorräte zu Bilanzsumme ....        | 48 |
| Abbildung 27 - Zielkonflikte der Bestandsreduzierung.....                                | 49 |
| Abbildung 28 – Potentialklassen im Lagerbereich.....                                     | 51 |
| Abbildung 29 – ABC-/XYZ-Analyse.....                                                     | 52 |
| Abbildung 30 - Ansatzpunkte im Bestandsmanagement .....                                  | 55 |
| Abbildung 31 - Bedeutung produktionsseitiger Maßnahmen zur Bestandsoptimierung.....      | 55 |
| Abbildung 32 - Bedeutung logistischer Maßnahmen zur Bestandsoptimierung .....            | 56 |
| Abbildung 33 - Bedeutung vertriebsseitiger Maßnahmen zur Bestandsoptimierung ...         | 56 |
| Abbildung 34 - Klassifizierung der Forderungen nach § 266 Abs.2 B HGB .....              | 57 |
| Abbildung 35 – Beispielablauf Order to cash Prozess.....                                 | 58 |
| Abbildung 36 - Branchenbenchmark-Forderungsreichweite in Tagen .....                     | 59 |
| Abbildung 37 - Ansatzpunkte im Forderungsmanagement.....                                 | 61 |
| Abbildung 38 – Entwicklung der Bestände 12/2008-09/2009 in m <sup>2</sup> .....          | 65 |
| Abbildung 39 – Herausforderungen .....                                                   | 67 |
| Abbildung 40 - Durchgeführte Analysen.....                                               | 68 |
| Abbildung 41 - Schematische Darstellung der Laminatfertigung .....                       | 71 |
| Abbildung 42 - Standardsegmentierung und -Strategien.....                                | 80 |
| Abbildung 43 – Einflussmöglichkeiten zur Reduzierung des WC.....                         | 85 |
| Abbildung 44 - Projektergebnisse .....                                                   | 86 |

## Einleitung

### Warum man sich mit Working Capital Management beschäftigen sollte

Manager stehen vor vielen Herausforderungen, die durch die derzeitige Rezession noch verschärft wurden. Sie können mit einem „modernen Fünfkampf“ verglichen werden:

„die Reduzierung der Fixkosten über einen stärkeren Abbau der Fertigungstiefe, die Konsolidierung im Produktionsverbund (Strukturen und Kapazitäten), ein konsequentes Management aller Overheadkosten, inklusive der Anpassung der Geschäftsprozesse, die Professionalisierung der Kundenbearbeitungsprozesse und last but not least das Cash Management inklusive dem Working-Capital Management (WCM).“<sup>1</sup>

Laut einer Studie von KPMG (2008) schätzen über 95% der deutschen Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau das Management des Nettoumlaufvermögens (Net Working Capital\*) als wichtig bis sehr wichtig ein, um auf das derzeitige Geschäftsklima reagieren zu können.<sup>2</sup>

### Eingetrübte Konjunkturaussichten

Das wirtschaftliche und regulatorische Umfeld für europäische Unternehmen hat sich in den letzten Jahren stark verändert.<sup>3</sup> Nach dem Einbruch des amerikanischen Immobilienmarktes 2007 wurden erst Finanzinstitute und dann immer weitere Industriezweige in eine wirtschaftliche Krise gezogen. Ein Rückgang der Auftrags- und Absatzzahlen ist in fast allen Branchen bemerkbar. Laut einer aktuellen Studie von Alvarez & Marsal (A&M) zur Lage des Maschinenbaus in Deutschland muss von einem längerfristigen Umsatzeinbruch von 20-25% bis Ende 2010 ausgegangen werden.<sup>4</sup> Die schlechte Auftragslage spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Panelbefragung des IFO-Instituts zur wirtschaftlichen Lage und den Erwartungen wider. Auch wenn die Talsohle bei den Erwartungen der

---

<sup>1</sup> s. (Dr. Bickel, 2009) S. 64

\* Net Working Capital (Nettoumlaufvermögen) wird im Folgenden mit WC abgekürzt. Die Definition befindet sich in Kap. 1.2

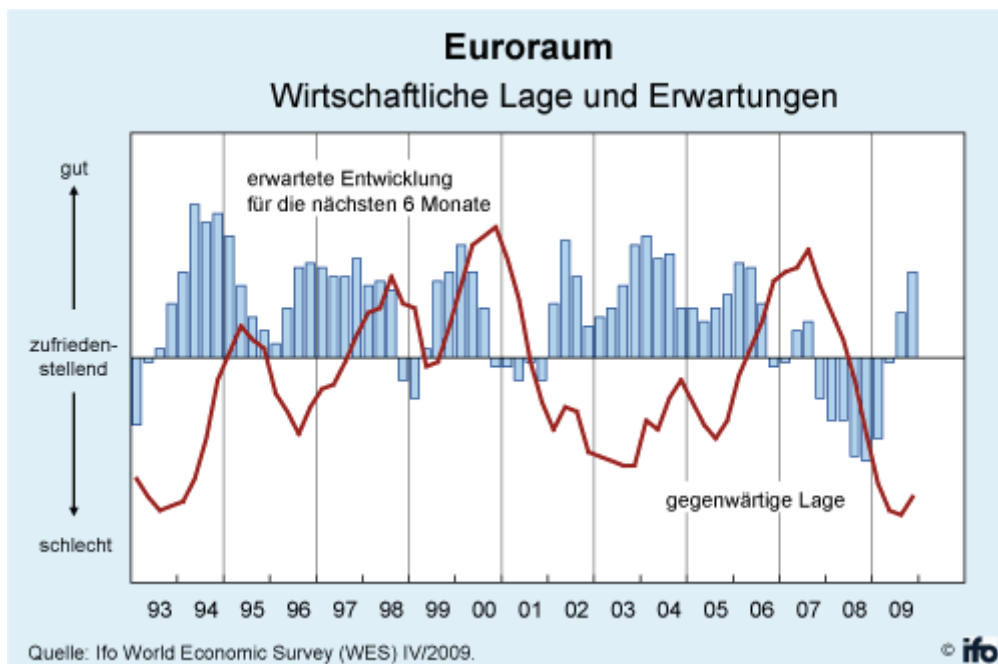
<sup>2</sup> Vgl. KPMG: „WCM im deutschen Maschinen- und Anlagenbau“ 2008

<sup>3</sup> Vgl. (Mißler, 2007), S.148

<sup>4</sup> Vgl. (Dr. Bickel, 2009), S. 64

Teilnehmer durchschritten zu sein scheint, wie in Abb. 1 zu sehen ist, so wird die gegenwärtige Lage immer noch sehr negativ bewertet.

Abbildung 1 - Wirtschaftliche Lage und Erwartungen im Euroraum<sup>5</sup>



### Insolvenzen bei Kunden und Lieferanten

Die Zahl der Firmeninsolvenzen in Westeuropa ist 2009 um knapp 22 Prozent gestiegen. In den Staaten der EU-15 plus Norwegen und der Schweiz mussten 2009 rund 185.000 Unternehmen Insolvenz anmelden.<sup>6</sup> Dies steigert das Risiko der Versorgungssicherheit in der Produktion, von Forderungsausfällen und Stellenabbau für wirtschaftlich verbundene Unternehmen.

Als Beispiel hierfür sei Opel erwähnt. Marcus Berret, Automobilfachmann des Beratungsunternehmens Roland Berger Strategy Consultants, schätzte Ende 2008 den Stellenabbau im Falle einer Insolvenz des Mutterkonzerns General Motors (GM) und eines völligen Produktionsausfall von Opel auf 10% der Arbeitsplätze in der Zulieferbranche in Deutschland, der nur teilweise durch steigende Nachfrage bei anderen Herstellern aufgefangen werden könnte.<sup>7</sup> Fünf Prozent der deutschen Zulieferer mussten Oliver Wyman zufolge 2009

<sup>5</sup> s. [http://www.cesifo-group.de/link/KT\\_12\\_09.pdf](http://www.cesifo-group.de/link/KT_12_09.pdf) (05.01.2010)

<sup>6</sup> Vgl. Creditreform Wirtschaftsforschung 2010

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.faz.net/s/Rub1C361F33FC404444A08B1CFAE205D3E4/Doc~EBDD27CAC40164B98AE6F5CA1C453D4E2~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (18.12.2009)