

Erich Lies

Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements

Case Study Industrieunternehmen (Frankreich)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2010 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783836647106

Erich Lies

Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements

Case Study Industrieunternehmen (Frankreich)

Erich Lies

Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements

Case Study Industrieunternehmen (Frankreich)

Erich Lies
Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements
Case Study Industrieunternehmen (Frankreich)

ISBN: 978-3-8366-4710-6

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2010

Zugl. Fachhochschule München, München, Deutschland, Diplomarbeit, 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

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 der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2010

Lebenslauf

Erich Lies
geb. am 26.08.1982 in Hannover
verheiratet



Beruflicher Werdegang

09/2009 bis 02/2010	Diplomarbeit bei SynerTrade, München
10/2008 bis 08/2009	Werkstudent bei v. Braun & Schreiber, München
03/2008 bis 08/2008	Praktikant bei ALPINA, Buchloe
03/2007 bis 09/2007	Praktikant bei TÜV Süd, Shanghai
05/2006 bis 02/2007	Werkstudent bei TÜV Süd, München
12/2005 bis 03/2006	Werkstudent bei Siemens PG, Berlin
07/2005 bis 09/2005	Vorpraktikum bei REHAU AG + Co., Rehau
06/2004 bis 09/2004	Industriekaufmann bei REHAU, Hannover

Ausbildung

03/2006 bis 04/2010	Hauptstudium Wi.Ing. an der Hochschule München
10/2004 bis 03/2006	Grundstudium Wi.Ing. an der TFH Berlin
08/2002 bis 06/2004	Ausbildung zum Industriekaufmann bei der REHAU AG + Co., Hannover

Zivildienst

07/2001 bis 05/2002	Zivildienst im Krankenhaus Siloah, Hannover
---------------------	---

Schule

1994 bis 2001	Matthias-Claudius-Gymnasium, Gehrden
1992 bis 1994	Orientierungsstufe Ronnenberg
1988 bis 1992	Grundschule Ronnenberg

Vorwort

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

Es war mir eine Ehre, bei der Vorstellung des Konzepts und der Präsentation der Zwischenergebnisse 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.

Bei meiner Suche nach einer interessanten Diplomarbeit las ich einen Artikel im Hochschulanzeiger der Frankfurter Allgemeinen Zeitung über Einkaufsberatungen und das Potential bei der kombinierten

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

Perikles

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, mein zuvor favorisiertes Thema „Empirische Leistungsmessung des Overhead und Wertbeitrag durch ERP-Software in mittelständischen Unternehmen“ zu verwerfen und 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.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Inhaltsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	7
Abbildungsverzeichnis	8
1. Einleitung	10
1.1 Begriffsklärung und Definitionen	17
1.1.1 Logistik	17
1.1.2 Supply Chain Management (SCM)	19
1.1.3 Erweiterung zum Financial Supply Chain Management (FSCM)	20
1.1.4 Cash Flow	22
1.1.5 Ermittlung der Wertsteigerung in der FSC	23
1.2 Net Working Capital (WC)	25
1.2.1 Working Capital Management	28
1.2.2 Einfluss auf die Bilanz	29
1.3 Der Cash-to-Cash-Cycle (CCC)	30
1.3.1 Vorfinanzierungsbedarf des Umsatzes	34
1.3.2 Genauigkeit der WC Performance Messung	34
1.3.3 Zusammenhang zwischen Cash Flow und CCC	34
1.4 Methodische Vorgehensweise	35
2. Voraussetzungen für ein erfolgreiches WCM	36
2.1 Klare Unternehmensziele und Planung	36
2.2 Transparenz und Kommunikation	36
2.3 Ressourcen und klare Verantwortlichkeiten	37
2.4 Standardisierung und Fokus auf Prozesse	37
3. Hauptprozesse des WCM	38
3.1 Purchase to Pay	38
3.1.1 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (LuL)	38
3.1.2 DPO (Days payables outstanding)	39
3.1.3 Aktivitäten des operativen Verbindlichkeitenmanagements	41
3.1.4 Analyse und Optimierungspotential	42
3.1.5 Erfolgsfaktoren des Kreditorenmanagements	45
3.2 Forecast to fulfill	48
3.2.2 DIH (Days inventory held)	49

3.2.3	Analyse und Optimierungsmöglichkeiten.....	50
3.2.4	Erfolgsfaktoren des Bestandsmanagements	57
3.3	Order to Cash	60
3.3.1	Forderungen	60
3.3.2	DSO (Days sales outstanding).....	60
3.3.3	Aktivitäten des operativen Forderungsmanagements.....	61
3.3.4	Analyse und Optimierungspotential	62
3.3.5	Erfolgsfaktoren des Debitorenmanagements.....	63
4.	Case Study EPI.....	67
4.1	Ausgangssituation.....	67
4.2	Ziele und Herausforderungen	69
4.3	Durchgeführte Analysen.....	70
4.4	Roadmap	72
4.4.1	Ermittelte Potentiale.....	73
4.4.2	Kurzfristige Ergebnisse	75
4.5	Konzept zur nachhaltigen Verankerung.....	75
4.5.1	Beschaffung und Wareneingang.....	77
4.5.2	Produktion (Presse, Fräsen, Verpacken).....	80
4.5.3	Vertrieb, Versand	83
4.5.4	IT-Abteilung.....	85
4.6	Ergebnisse und Fazit des Projektes.....	87
5.	Fazit & Schluss	89
	Literaturverzeichnis	92

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 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