

Supply Chain Finance-Lab
der Schweizerischen Post



Universität St.Gallen



Working Capital Management- Performance Excellence-Studie Band 2014

St. Galler WCM-Studie

Erik Hofmann
Judith Martin

Lehrstuhl für
Logistikmanagement
(LOG-HSG)



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag







Herausgeber:

Adrian Brönnimann
Wolfgang Stölzle

Working Capital Management- Performance Excellence-Studie Band 2014

Autoren:

Erik Hofmann
Judith Martin



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.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2014

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2014

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2014

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-95404-829-8

eISBN 978-3-7369-4829-7



Inhaltsverzeichnis

GELEITWORT DER HERAUSGEBER	1
VORWORT DER AUTOREN	4
MANAGEMENT SUMMARY	6
1. EINFÜHRUNG WORKING CAPITAL MANAGEMENT	12
2. HINTERGRUND DER STUDIE ZUR PERFORMANCE EXCELLENCE IM WORKING CAPITAL MANAGEMENT	19
3. KENNZAHLEN DES WORKING CAPITAL MANagements	24
4. STRATEGIE UND ORGANISATION DES WORKING CAPITAL MANagements	30
5. ORDER-TO-CASH CYCLE	36
6. FORECAST-TO-FULFILL CYCLE	42
7. PURCHASE-TO-PAY CYCLE	51
8. CREDIT-TO-INTEREST CYCLE	58
9. EIGENSCHAFTEN VON GOOD PRACTICE-UNTERNEHMEN IM WORKING CAPITAL MANAGEMENT	64
LITERATUR	66
GLOSSAR	69





Geleitwort Schweizerische Post

Ein ganzheitlich ausgelegtes Working Capital Management (WCM) ermöglicht es Unternehmen sowie öffentlich-rechtlichen Körperschaften, den Ressourcen- und Kapitaleinsatz zu reduzieren und die Prozesseffizienz zu erhöhen. Die Relevanz des Themas haben mittlerweile viele Unternehmen und Körperschaften erkannt, dennoch besteht häufig noch erheblicher Handlungsbedarf.



Die Post bietet alle mit dem WCM zusammenhängenden Dienstleistungen in den Bereichen Logistik, Finanzen und IT aus einer Hand an. Dabei helfen wir unseren Kunden nicht nur das Working Capital aus einer bilanziellen Sicht zu optimieren, sondern analysieren und verbessern zugleich die Prozesse entlang der Wertschöpfungskette. Dieses in der Schweiz einmalige Angebot ermöglicht es Kunden, die internen sowie die unternehmensübergreifenden Prozesse mit Lieferanten und Kunden bestmöglich zu gestalten und sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Um die Kompetenzen der Schweizerischen Post im Bereich WCM im Sinne unserer Kunden weiterzuentwickeln, wurde das Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St.Gallen gegründet. Des Weiteren geben wir mit unserem Engagement an der Universität St.Gallen Forschern den notwendigen Freiraum, um im Sinne der Freiheit von Forschung innovative Konzepte und zukunftssträchtige Methoden im Bereich WCM zu entwickeln.

Ein wesentliches Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist die erstmals erschienene «Working Capital Management-Performance Excellence-Studie 2014». Im Rahmen der Studie hat das Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post den aktuellen Leistungsstand Schweizer Unternehmen und öffentlich-rechtlicher Körperschaften im WCM untersucht. Neben den klassischen WCM-Kennzahlen wurden dabei vor allem auch die Prozesse, Methoden und Good Practices in den Teilbereichen des WCM (Liquiditäts-, Kreditoren-, Bestands-/Transport- und Debitorenmanagement) im Detail analysiert, was die vorliegende Benchmarking-Studie von zahlreichen anderen Untersuchungen zum WCM unterscheidet.

Den Lesern wünsche ich viel Vergnügen bei der Lektüre der Studie sowie zahlreiche Anregungen für die Umsetzung in der beruflichen Praxis.

Adrian Brönnimann
Leiter Individualkunden, PostFinance AG
Herausgeber der St.Galler WCM-Studie



Geleitwort Universität St.Gallen



Das Thema „Working Capital Management“ (WCM) hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen und ist mittlerweile nicht mehr nur für grosse Unternehmen, sondern auch für Mittelständler von hoher Relevanz. Dabei zeigt sich, dass nicht nur von Institutionen aus den Finanzwissenschaften oder dem Controlling wichtige Impulse für die Praxis ausgehen, sondern auch aus den Forschungsbereichen Logistik sowie Supply Chain Management.

Im Rahmen des Supply Chain Managements befasst sich der Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen seit mehr als 10 Jahren mit der Erforschung von Material- und Informationsflüssen – den sogenannten Kernbereich der Logistik. In jüngster Zeit rückt zunehmend der Fluss finanzieller Mittel zusätzlich in den Fokus der Forschung. Nicht zuletzt die Finanzkrise 2008/2009 hat gezeigt, wie wichtig eine Abstimmung der verschiedenen Ströme innerhalb der Supply Chain ist, um Liquiditätsrisiken zu vermeiden, Kosten zu reduzieren und Lagerbestände zu senken. Eine integrierte Betrachtung der Finanz- mit den Waren- und Güterströmen, zeigt auf, wie viel Kapital in der Supply Chain gebunden wird und welche Herausforderungen für das Working Capital Management resultieren.

Während von der Praxis unisono eine funktionsübergreifende Ausrichtung gefordert wird, verbleibt die Forschung häufig noch innerhalb der eigenen Disziplinen. Umso wichtiger ist es, auch in der Wissenschaft neue, übergreifende Perspektiven auf das Thema Working Capital Management durch integrierte Forschungsansätze einzunehmen. Das 2013 gegründete Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St.Gallen möchte genau hier anknüpfen. Erforscht werden dabei unter anderem Konzepte, Methoden und Tools an der Schnittstelle von Logistik, Supply Chain Management und Finanzierung. Wir sind davon überzeugt, dass gerade die Einbindung dieser unterschiedlichen Disziplinen entscheidende Impulse für die Praxis liefert und eine eigene „Duftmarke“ in der Wissenschaft setzen kann.

Ein wichtiger Teilbereich des Supply Chain Finance-Labs repräsentiert die erstmals durchgeführte Performance Excellence-Studie zum Working Capital Management. Während bestehende Studien sich hauptsächlich auf den Vergleich von Kennzahlen fokussieren, leitet die Studie zentrale Erkenntnisse zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Working Capital Management ab. Angesichts der Aktualität der Thematik ist eine jährliche Wiederholung der Untersuchung geplant, um Entwicklungen zum Working Capital Management im Längsschnitt zu eruieren. Dies erlaubt, eine Bestandsaufnahme zum Reifegrad ebenso wie eine Positionsbestimmung des eigenen Working Capital Managements vorzunehmen.

Den Lesern aus der Praxis wünsche ich wertvolle Impulse für das eigene Unternehmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und die Förderung von funktionsübergreifender Zusammenarbeit im Working Capital Management. Für die Leser aus der Wissenschaft erhoffe ich weiterführende Anregungen für die anwendungsorientierte Erforschung des Querschnittthemas des Netto-Umlaufvermögen.

Wolfgang Stölzle

Ordinarius des Lehrstuhls für Logistikmanagement der Universität St.Gallen

Herausgeber der St.Galler WCM-Studie

Vorwort der Autoren



Es besteht Einigkeit darüber, dass eine Verkürzung der Forderungslaufzeit und der Bestandsreichweite in Verbindung mit einer Verlängerung der Kreditorenlaufzeit zu einer Reduktion des gebundenen Kapitals führt. Die Meinungen gehen jedoch auseinander, wenn es um die „optimale“ Höhe des gebunden Kapitals geht. Zielkonflikte mit Kosten-, Qualität- und Serviceanforderungen treten in allen Teilbereichen des Working Capital Managements auf und müssen gegeneinander abgewogen werden, wenn man die Leistungsfähigkeit von Unternehmen verbessern möchte. Diese Herausforderungen potenzieren sich, wenn man die unternehmensspezifische Akteursperspektive verlässt und das Thema aus einer übergreifenden Netzwerksicht betrachtet. Mit der vorliegenden Studie möchten wir einen Beitrag zum Verständnis leisten, was Good Practice-Unternehmen im Working Capital Management in der Praxis auszeichnet und wie man das Netto-Umlaufvermögen ausgewogen ausrichten kann



Inhaltlich werden dazu quantitative und qualitative Faktoren aufgegriffen. Quantitative Faktoren gehen in Form von Kennzahlen, wie beispielsweise dem Cash-to-Cash Cycle, in die Studie ein. Qualitative Faktoren liefern darüber hinaus einen Beitrag, um zu verstehen, welche Strukturen, Ziele, Prozesse und Methoden zu einer hohen Leistungsfähigkeit im Working Capital Management beitragen. Thematisch werden dabei neben der strategischen und organisatorischen Verankerung des Working Capital Managements die vier Teilbereiche der Implementierung (Order-to-Cash Cycle, Forecast-to-Fulfill Cycle, Purchase-to-Pay Cycle und Credit-to-Interest Cycle) aufgegriffen. Insgesamt resultieren daraus sechs Felder entlang derer Performance Excellence im Working Capital Management bei den Unternehmen untersucht wird.

Innerhalb der einzelnen Performancefelder wird jeweils zunächst eine kurze theoretische Einführung in den jeweiligen Teilbereich gegeben bevor die Ergebnisse der Studie dargestellt werden. Dabei gehen wir vor allem auf Besonderheiten von Branchengruppen sowie die Eigenschaften von Good Practice-Unternehmen ein. Insgesamt lassen sich aus den sechs Performancefeldern vielschichtige Erkenntnisse zur Leistungsfähigkeit im Working Capital Management ableiten. Die Studienergebnisse von 2014 dienen ferner als Grundlage, um in Folgeuntersuchungen das Verständnis zu Performance Excellence im Working Capital Management noch weiter zu vertiefen und etwaige Veränderungen im Zeitverlauf aufzuzeigen.



Ein herzliches Dankeschön gilt den zahlreichen Industrie- und Handelsunternehmen, Dienstleistern sowie öffentlichen Körperschaften, die an der Studie teilgenommen und mit Ihren Daten den Grundstein für die abgeleiteten Erkenntnisse geliefert haben. Zudem möchten wir uns bei unserem Praxispartner für die Unterstützung und fruchtbare Zusammenarbeit bedanken. Ein besonderer Dank richtet sich weiterhin an Herrn Erik Herlyn sowie Herrn Dr. Daniel Maucher von der PostFinance für Ihre wertvollen Impulse bei der Konzeption der Studieninhalte. Nicht zuletzt bedanken wir uns auch bei den zahlreichen studentischen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Logistikmanagements für Ihren grossen Einsatz bei der Datenerhebung und -analyse.

Mit diesen einleitenden Worten hoffen wir den Lesern einige kompakte Hintergründe zur St.Galler WCM-Studie 2014 gegeben zu haben und wünschen Ihnen nun viel Freude bei der Lektüre der Studie.

Erik Hofmann
Judith Martin



Management Summary

	Einführung
Studienintention und -hintergrund	Die Performance Excellence-Studie wurde vom Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post an der Universität St.Gallen erarbeitet. Ziel der im ersten Halbjahr 2014 durchgeführten Studie ist die Ermittlung von brancheninternen und -übergreifenden Benchmarks zum Working Capital Management. Dabei richtet sich die Studie an Industrie- und Handelsunternehmen, Dienstleister sowie Öffentliche Körperschaften. Von den Teilnehmern konnten in sechs Performancefeldern insgesamt 1000 Punkte erreicht werden.
	Allgemein Studienergebnisse
WCM-Gesamtkosten von CHF 530 Mrd.	Abgeleitet aus einer ersten Abschätzung ergeben sich für Schweizer Unternehmen kalkulatorische Gesamtkosten im Zusammenhang mit dem Working Capital Management in Höhe von knapp CHF 530 Mrd. Dieser immense Wert umfasst neben den Kapitalkosten für Bestände, Debitoren und Kreditoren auch Material-, Waren-, Personal- und sonstige Betriebsaufwände, die in Verbindung mit dem Netto-Umlaufvermögen stehen.
Umsatzpotenzial für externe Dienstleister von fast CHF 30 Mrd.	Ein Teil dieser kalkulatorischen Kosten lässt sich an externe Dienstleister auslagern. Vorteile für die Unternehmen sind beispielsweise eine Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen sowie eine Erschliessung von zusätzlichem Fachwissen. Die ausgelagerten Kosten entsprechen damit dem Umsatzpotenzial für externe Dienstleister im Working Capital Management. Der geschätzte Wert für dieses Potenzial für externe Dienstleister in der Schweiz liegt bei etwa CHF 29.5 Mrd.
Konzentration auf Kernkompetenzen durch erhöhten Outsourcing-Anteil	Die Studie zeigt, dass der bisherige Outsourcing-Anteil im Working Capital Management verhältnismässig gering ist. Mehr als 70% der Unternehmen haben keine bis wenige ihrer Prozesse im Working Capital Management an externe Dienstleister ausgelagert. Dabei zeichnen sich gerade Good Practice-Unternehmen dadurch aus, dass sie insbesondere unterstützende Prozesse an externe Dienstleister fremdvergeben haben. So nutzen sie beispielsweise eher externe Dienstleister zum Eintreiben von ausstehenden Forderungen.
Schwerpunkt auf den Kundenprozessen im WCM	Branchenübergreifend wird dem Order-to-Cash Cycle (Debitorenmanagement) die grösste Bedeutung beigemessen, wobei teilweise markante Unterschiede zwischen und innerhalb der Branchen zu erkennen sind. Eher gering bewerten die Unternehmen im Vergleich dazu den Credit-to-Interest Cycle (Liquiditätsmanagement).
Zielkonflikte zwischen Service, Kosten und Kapitalbindung	Die Unternehmen sehen sich in den Handlungsfeldern des Working Capital Management immer wieder mit Zielkonflikten zwischen Service, Kosten und Kapitalbindung konfrontiert. Beispielsweise kann eine Verkürzung der Zahlungsfristen gegenüber den Kunden zu einem Zielkonflikt mit der Kundenzufriedenheit führen. Eine ausgewogene Zielsetzung ist deshalb auch für Good Practice-Unternehmen unerlässlich.

Im Rahmen des Working Capital Managements werden meist nur unternehmenseigene Kennzahlen betrachtet und Konsequenzen auf externe Partner in der Supply Chain (z.B. Kunden und Lieferanten) überwiegend vernachlässigt. So werden beispielsweise strategische Zielsetzungen von mehr als 80% der Unternehmen weder mit den wichtigsten Lieferanten und Kunden noch mit relevanten Dienstleistern abgestimmt. Auch bei Projekten zur Optimierung der vier Handlungsfelder des Working Capital Managements werden externe Partner selten eingebunden. Supply Chain-übergreifende Ansätze zur gesamten Betrachtung des Working Capitals, wie beispielsweise das Reverse Factoring, würden branchenübergreifend grosses Potenzial bieten.

Ungenutztes Potenzial durch Einbindung externer Partner

Good Practice-Unternehmen sind nicht übermässig ambitioniert. Sie unterscheiden sich kaum in den gesetzten Zielen vom Durchschnitt, zeichnen sich aber durch deutlich fortschrittlichere Prozesse und ein konsequentes Controlling aus. Zudem setzen sie nicht nur auf klassische Methoden (z.B. Customer Relationship Management), sondern wenden verstärkt auch innovative Lösungen (z.B. Factoring) an.

Good Practices mit Einsatz innovativer Lösungen

WCM-Kennzahlen

Im Durchschnitt konnten die Schweizer Unternehmen ihre Kapitalbindungsdauer in den letzten drei Jahren leicht reduzieren. Die durchschnittliche Cash-to-Cash Cycle Zeit variiert stark für die verschiedenen Branchengruppen:

- Industrie und Handel bei 94 Tagen,
- Dienstleistungen bei 47 Tagen und
- Öffentliche Körperschaften bei 32 Tagen.

Bei einer negativen Cash-to-Cash Cycle Zeit steht dem Unternehmen das von den Kunden für die kurzfristigen Forderungen gezahlte Kapital als zinsloser Kredit zur Verfügung. Allerdings geht dies meist zu Lasten von externen Partnern in der Supply Chain (z.B. Lieferanten und Kunden).

Grundsätzlich positive Entwicklung

Jeweils etwa 30% der Unternehmen konnten ihre Days Sales Outstanding (Forderungslaufzeit), Days Inventory Held (Bestandsreichweite) und Days Payables Outstanding (Kreditorenlaufzeit) verbessern. Allerdings verschlechterten sich diese Kennzahlen auch bei knapp 20% der befragten Unternehmen. Hierbei ist zu beachten, dass eine punktuelle Verschlechterung der Kapitalbindungsdauer nicht notwendigerweise auf ein schlechtes Working Capital Management zurückzuführen ist. Ganz im Gegenteil, so können beispielsweise auch ein massives Unternehmenswachstum oder die Übernahme eines anderen Unternehmens zu einer Verlängerung der Kapitalbindungsdauer führen.

Differenzierte Leistungsentwicklung



Unterschiede zwischen und innerhalb der Branchen

Erwartungsgemäss ergeben sich grosse Unterschiede zwischen den Branchen- gruppen. Diese zeigen sich insbesondere in einer ausgeprägten Varianz für die Days Inventory Held zwischen den drei Gruppen Industrie und Handel, Dienstleistungen sowie Öffentliche Körperschaften. Zudem ergeben sich aufgrund eines unterschiedlichen Internationalisierungsgrads auch deutliche Unterschiede für die Days Sales Outstanding und die Days Payables Outstanding innerhalb der Branchen. Mögliche Gründe sind z.B. regional unterschiedliches Zahlungsverhalten oder längere Lieferzeiten aufgrund der grenzüberschreitenden Geschäftsaktivitäten.

Good Practices mit niedriger Kapitalbindungsdauer

Good Practice-Unternehmen zeichnen sich durch hervorragende Werte in allen drei Komponenten des Cash-to-Cash Cycles aus. Ihre Kapitalbindungsdauer ist im Vergleich zum Durchschnitt signifikant kürzer. Zudem konnten sie die einzelnen Komponenten des Cash-to-Cash Cycles in den letzten drei Jahren deutlich verbessern.

WCM-Verantwortung bei der Geschäftsführung

Strategie und Organisation im Working Capital Management

Bei den meisten Unternehmen wird die Verantwortung für das Working Capital Management auf der Hierarchieebene Vorstand bzw. Geschäftsführung verankert. Akteure aus den Bereichen Dienstleistung und Öffentliche Körperschaften haben vereinzelt keine Hierarchieebene mit Gesamtverantwortung dezidiert festgelegt. Die fehlende Verantwortungszuordnung kann mit Abstimmungsschwierigkeiten und einem überhöhten Koordinationsaufwand einhergehen.

Fehlende funktionsübergreifend abgestimmte Organisation und Strategie

Grösstenteils findet in den Unternehmen eine Optimierung des Working Capitals innerhalb der einzelnen Cycle statt. Es fehlt eine funktionsübergreifend abgestimmte Organisation und Strategie für das Working Capital Management. Das Netto-Umlaufvermögen betrifft jedoch mit u.a. Vertrieb, Logistik, Produktion, Einkauf, Finanzen und Controlling sehr unterschiedliche Funktionen. Damit einher gehen meist entgegengesetzte Zielsetzungen bezüglich dem Zieldreieck Service, Kosten und Kapitalbindung. Eine funktionsübergreifende abgestimmte Organisation und Strategie ist hilfreich, um zwischen diesen entgegengesetzten Zielsetzungen zu vermitteln.

Klare WCM-Strategie und Organisation bei Good Practices

Im Vergleich haben Good Practice-Unternehmen eine differenzierte Strategie für alle Bereiche des Working Capital Managements festgelegt sowie Zielsetzungen präzise formuliert und dokumentiert. Immanente Zielkonflikte des Working Capital Managements werden bewusst angegangen und gelöst (z.B. über Priorisierungen). Nicht nur die Verantwortung, sondern auch die Durchführung aller Kernaufgaben des WCMs sind eindeutig organisatorisch zugeordnet.

**Order-to-Cash Cycle (Debitorenmanagement)**

Für das Debitorenmanagement zeigt sich branchenübergreifend ein deutlicher Schwerpunkt auf einer Optimierung der forderungsbezogenen Kapitalbindung. Mehr als 70% der Unternehmen ordnen der Vermeidung von Zahlungsverzug und -ausfällen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu, 60% sind es bei der Beschleunigung von Rechnungsstellung und Zahlungseingängen.

Schwerpunkt auf Vermeidung von Zahlungsverzug und -ausfällen

Die Kundenzufriedenheit folgt erst an zweiter Stelle und erhält bei 60% der Öffentlichen Körperschaften lediglich eine geringe oder mittlere Bedeutung. Ein Problembewusstsein für Prozesskosten ist insbesondere bei Good Practice-Unternehmen vorhanden, die diese im Vergleich zum Durchschnitt als bedeutsam bewerten.

Kundenzufriedenheit meist zweitrangig

Die Prozesse des reaktiven Debitorenmanagements (z.B. nachlaufendes Mahnwesen und Inkasso) sind bei allen Unternehmen deutlich stärker ausgeprägt als die des präventiven Debitorenmanagements (z.B. vorausgehende Bonitätsprüfungen). So führen beispielsweise mehr als 70% keine Überwachung von Frühwarnindikatoren für Zahlungsverzug und -ausfälle durch. Hingegen haben aber fast 80% der Unternehmen ein unverzügliches und konsequentes Mahnverfahren eingeführt.

Fokus auf reaktivem Debitorenmanagement

Good Practice-Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Leistungsfähigkeit sowohl im reaktiven als auch präventiven Debitorenmanagement aus. Sie binden verstärkt externe Dienstleister in Mahn- und Inkassowesen ein. Ferner nutzen sie stärker Factoringlösungen.

Good Practices mit umfassendem Debitorenmanagement

Forecast-to-Fulfill Cycle (Bestands- und Transportmanagement)

Das Management von Beständen und Transporten (Logistik) besitzt je nach Branchengruppe eine stark unterschiedliche Relevanz. Für Dienstleister und Öffentliche Körperschaften hat dieses Handlungsfeld tendenziell eine geringe Bedeutung. Der Fokus liegt hier überwiegend auf Kundenzufriedenheit, Produktvielfalt sowie Prozesskosten. Die Kapitalbindung in Beständen spielt eine zu vernachlässigende Rolle. Im Gegensatz dazu nimmt die Bestandssenkung als Zielsetzung für Industrie- und Handelsunternehmen eine wichtige Rolle ein.

Hohe Bedeutung der Bestände nur für Industrie und Handel

Trotz der hohen Bedeutung der Bestandssenkung für Industrie und Handel wurde dieses Ziel von mehr als 40% der befragten Unternehmen unterschritten. Ein möglicher Grund ist ein Interessenkonflikt mit anderen Zielsetzungen, wie z.B. einer Verbesserung des Servicelevels (für 70% hohe oder sehr hohe Bedeutung). Erfolgt in einem solchen Fall keine eindeutige Abstimmung und Priorisierung, ist mit Ineffizienzen aufgrund eines erhöhten Koordinationsaufwands zu rechnen

Niedriger Zielerreichungsgrad für Bestandssenkung



Geringe Transparenz über Prozesskosten Branchenübergreifend ist eine geringe Transparenz über bestandsbezogene Prozesskosten entlang der Supply Chain zu konstatieren (über 65% keine oder nur teilweise Transparenz). Dafür besitzen Unternehmen aus Industrie und Handel einen transparenten Überblick über ihre vorhandenen Lagerbestände. Entsprechend der geringen Bedeutung des Cycles für Dienstleistungen und Öffentliche Körperschaften, sind auch die Prozesse weniger leistungsstark ausgeprägt.

Hohe Transparenz und IT-Unterstützung bei Good Practices Good Practices zeichnen sich durch eine hohe Transparenz sowohl über Lagerbestände als auch Prozesskosten sowie eine umfassende IT-seitige Einbindung der Prozesse aus. Für Dienstleistungen und Öffentliche Körperschaften liegen Durchschnitt und Good Practices hingegen nahe beieinander.

Purchase-to-Pay Cycle (Kreditorenmanagement)

Schwerpunkt auf der Senkung von Einkaufspreisen Für das Kreditorenmanagement herrscht übergreifend ein starker Fokus auf der Reduktion von Einstandsdaten für Materialien und Dienstleistungen. Für über 70% der teilnehmenden Unternehmen hat die Senkung von Einkaufspreisen bzw. die Realisierung von Savings eine hohe oder sehr hohe Bedeutung.

Innovationen und Zahlungsfristen zweitrangig Bei Industrie und Handel kommt zudem der Qualitätssicherung eine hohe Bedeutung zu. Zugriff auf Innovationen sowie eine Verlängerung der Zahlungsziele spielen hingegen eine untergeordnete Rolle. 60% der Unternehmen ordnen den beiden Zielsetzungen eine geringe bis mittlere Relevanz zu.

Wenig Transparenz trotz hoher Prozessstandardisierung Insgesamt werden bei allen teilnehmenden Unternehmen kaum systematische Lieferantenentwicklungsprogramme eingesetzt. Zudem herrscht branchenübergreifend wenig Transparenz über die finanzielle Situation der eigenen Lieferanten. Der Prozessstandardisierung kommt hingegen eine zunehmende Bedeutung zu. Fast 70% der Unternehmen haben standardisierte Zahlungsprozesse eingeführt.

Ausgewogene Zielsetzung und umfassende IT-Unterstützung bei Good Practices Good Practices lassen sich vor allem bei Industrie- und Handelsunternehmen identifizieren. So verfolgen leistungsstarke Unternehmen im Kreditorenmanagement nicht nur eine Senkung der Einkaufspreise, sondern ordnen Innovationen, Zahlungsfristen und Qualität eine hohe Bedeutung zu. Zudem zeichnen sie sich durch eine vollständige IT-seitige Unterstützung der Einkaufsprozesse aus.

Credit-to-Interest Cycle (Liquiditätsmanagement)

Für Industrie und Handel sowie Dienstleister ist die Liquiditätssicherung primäres Ziel des Credit-to-Interest Cycles. Zwei Drittel der Unternehmen ordnen dieser Zielsetzung eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Good Practice-Unternehmen bewerten zudem eine Senkung der Prozesskosten im Liquiditätsmanagement als zunehmend relevant. Öffentliche Körperschaften messen den Zielen insgesamt eine geringere Bedeutung zu. Aufgrund staatlicher Garantien stehen ihnen meist günstige und umfassende Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung, welche die Notwendigkeit eines effizienten Liquiditätsmanagements reduzieren.

Schwerpunkt auf Liquiditätssicherung

Im Vergleich zu den anderen Handlungsfeldern des Working Capital Managements liegen Durchschnitt und Good Practice-Unternehmen branchenübergreifend näher beieinander. Beispielsweise erfolgt bei fast allen teilnehmenden Unternehmen eine regelmässige Überprüfung des Finanzstatus.

Insgesamt leistungsstarke Prozesse

Trotzdem lassen sich auch bei den Prozessen auffällige Schwachpunkte identifizieren. So fehlen beispielsweise bei über 40% der Unternehmen die Transparenz über Transaktions- und Opportunitätskosten sowie klare Richtlinien für die Anlage überschüssiger Mittel. Deutlicher werden die Schwächen im Controlling. Fast 70% der Unternehmen führen keine regelmässige Messung der Leistungsfähigkeit im Liquiditätsmanagement durch.

Verbesserungspotenzial bei Transparenz und Controlling

Good Practice-Unternehmen weisen ein deutlich fortschrittlicheres Controlling im Liquiditätsmanagement auf und führen eine regelmässige Leistungsmessung durch. Zudem zeichnen sie sich durch einen höheren Automatisierungsgrad bei der Kennzahlenerhebung aus und setzen verstärkt Financial Hedging und Risikoszenarien ein.

Umfassendes Controlling und hohe Automatisierung

1. Einführung Working Capital Management

Definition Working Capital

Bilanz-, Cash Flow und Prozessorientierte Definition

Sowohl in Literatur als auch Praxis besteht kein einheitliches Verständnis vom Begriff Working Capital. Grundsätzlich lassen sich drei Strömungen, eine bilanzorientierte, eine am Cash Flow-ausgerichtete sowie eine prozessorientierte Sichtweise, unterscheiden (Abbildung 1).

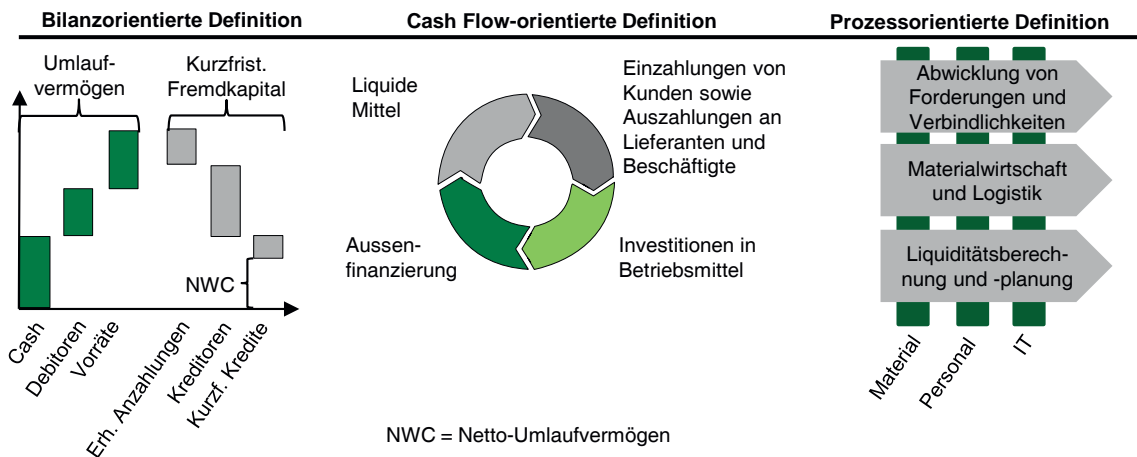


Abbildung 1: Unterschiedliche Definitionen des Working Capitals

Die *bilanzorientierte* Sichtweise des Working Capitals zeichnet sich durch einen statischen Charakter aus und ergibt sich als Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und dem kurzfristigen Fremdkapital (Vgl. Howard, 1971; Chambers & Lacey, 1993 und Wildemann, 2007). Hingegen wird bei der *Cash Flow-orientierten* Sichtweise der dynamische Charakter des Working Capitals, ausgedrückt als Kreislauf zwischen liquiden Mitteln, Zahlungsaus- und Zahlungseingängen, deutlich (Vgl. Wildemann, 2007; Shin & Soenen, 1998 und Perridon & Steiner, 2007). Korrekterweise wird bei diesen beiden Sichtweisen das Net Working Capital (NWC) (deutsch: Netto-Umlaufvermögen) dargestellt, da der Begriff des Working Capitals ursprünglich nur das Umlaufvermögen beschreibt. Da in Praxis und Literatur diese Unterscheidung nur vereinzelt getroffen wird, werden die Begriffe Working Capital und Net Working Capital in der Studie synonym verwendet. Das *prozessorientierte* Verständnis stellt weiterführend die Abläufe und Aktivitäten rund um das Working Capital in das Zentrum der Betrachtung. Von Interesse sind hierbei u. a. wie und mit welchen Mitteln Forderungen und Verbindlichkeiten abgewickelt werden oder wie Materialwirtschaft abläuft. Weiterhin werden die Art und Weise sowie Ressourcen der Liquiditätsrechnung und -planung beleuchtet. Die Studie greift sowohl das bilanzorientierte Verständnis des Working Capitals als auch Aspekte der Cash Flow-Betrachtung und der dadurch zu finanzierenden Zeitspanne auf. Ferner wird eine prozessorientierte Sichtweise eingenommen.

Management des Working Capitals

Während das Working Capital definitionsmässig in zwei Richtungen unterteilt werden kann, befassen sich die Begriffsbestimmungen des Working Capital Managements (WCM) hauptsächlich mit der bilanzorientierten Sichtweise. Sie betonen die Optimierung der verschiedenen Posten des Umlaufvermögens sowie deren Finanzierung durch eigene Mittel (Bhalla, 2007). Andere Definitionen fokussieren dagegen vermehrt auf die Erstellung einer optimalen Liquiditätsposition durch effiziente Allokation der Ressourcen als Hauptaufgabe des WCM (Vgl. Schilling, 1996 und Jain, 2004). Allen dargestellten Definitionen ist der statische Charakter gemein, der meist eine Reduktion des gebundenen Kapitals als Ziel vorsieht und dadurch eine Verringerung der Kapitalkosten bewirken soll. Der zuvor beschriebene Kreislauf der Zahlungszu- und Zahlungsabgänge als zweite Richtung des Working Capitals wird jedoch vernachlässigt.

Traditionell starker Fokus auf Verringerung der Kapitalkosten

Auffallend ist zudem, dass die Aufgaben des WCM häufig ausschliesslich in einzelnen Positionen des Umlaufvermögens und des kurzfristigen Fremdkapitals gesehen werden. Danach ergeben sich vier Handlungsfelder für das WCM:

- Debitorenmanagement
- Bestandsmanagement
- Kreditorenmanagement
- Liquiditätsmanagement

Zu starker Fokus auf operative Tätigkeiten des WCMs

Ausgehend von diesen Definitionen liegen die Managementaufgaben innerhalb des Working Capitals vor allem in der Planung und Steuerung der das Unternehmen betreffenden kurzfristigen Finanzpositionen und stellen damit eine vorrangig operative Tätigkeit dar.

Legt man dem WCM jedoch ein umfassendes Verständnis des Managementbegriffs zugrunde und differenziert nach normativem, strategischem als auch operativem Management (Ulrich & Fluri, 1995), ergeben sich zahlreiche weitere Aufgabenbereiche des Working Capital Managements: Nicht nur geht es um strategische Überlegungen bezüglich des Niveaus des eigenen Working Capitals und dessen Übereinstimmung mit der Strategie des Unternehmens, es ergeben sich bspw. auch Überlegungen bezüglich der Behandlung der Zulieferer und Kunden, welche durch das eigene Kreditoren- und Debitorenmanagement beeinflusst werden; das eigene Kreditorenmanagement trifft auf das Debitorenmanagement der Lieferanten und das eigene Debitorenmanagement auf das Kreditorenmanagement der Kunden.

WCM beinhaltet Entscheidungen auf operativer und strategischer Ebene

Der Managementbegriff innerhalb des Working Capitals sollte weit gefasst werden und auch strategische Überlegungen auf der obersten Unternehmensebene mit einbeziehen. Er beinhaltet die Planung und Steuerung aller mit dem Working Capital verbundenen Entscheidungen sowohl in einem Unternehmen als auch an Lieferanten- und Kundenschnittstellen. Der Koordinationsbedarf ist dabei besonders

Umfassendes Verständnis notwendig für erfolgreiches WCM

1. Einführung Working Capital Management

hoch, da das Working Capital innerhalb eines Unternehmens neben den Kunden- und Lieferantenschnittstellen die verschiedensten Abteilungen, wie bspw. die des Rechnungswesens, des Einkaufs und des Lagermanagements, umfasst. Eine besondere Aufgabe des WCMs ist es daher die Querschnittsfunktion auch adäquat organisatorisch zu verankern.

Operationalisierung des umfassenden Verständnisses

Handlungsfelder des Working Capital Managements

Das Working Capital Management hat die Steuerung des Netto-Umlaufvermögens zur Verbesserung des Cash Flows sowie die Stärkung der Innenfinanzierungskraft zum Ziel. Damit sollen die Abhängigkeit von Fremdfinanzierungen sowie die Liquiditätsrisiken reduziert werden. Zudem verfolgt eine ganzheitlich angelegte Steuerung eine Verbesserung der Prozesseffizienz im Working Capital Management sowie eine Steigerung des Unternehmenswerts (Volkart & Wagner, 2014). Eine Operationalisierung dieses umfassenden Verständnisses von WCM erfordert eine integrierte Betrachtung der Handlungsfelder des WCM.

Integrierte Betrachtung des WCMs über vier Handlungsfelder

Der Cash-to-Cash Cycle - auch Cash Conversion Cycle genannt - als ganzheitlicher Betriebsmittelzyklus ermöglicht eine integrierte Betrachtung des Working Capital Managements entlang von vier Handlungsfeldern (Jose et. al., 1996).

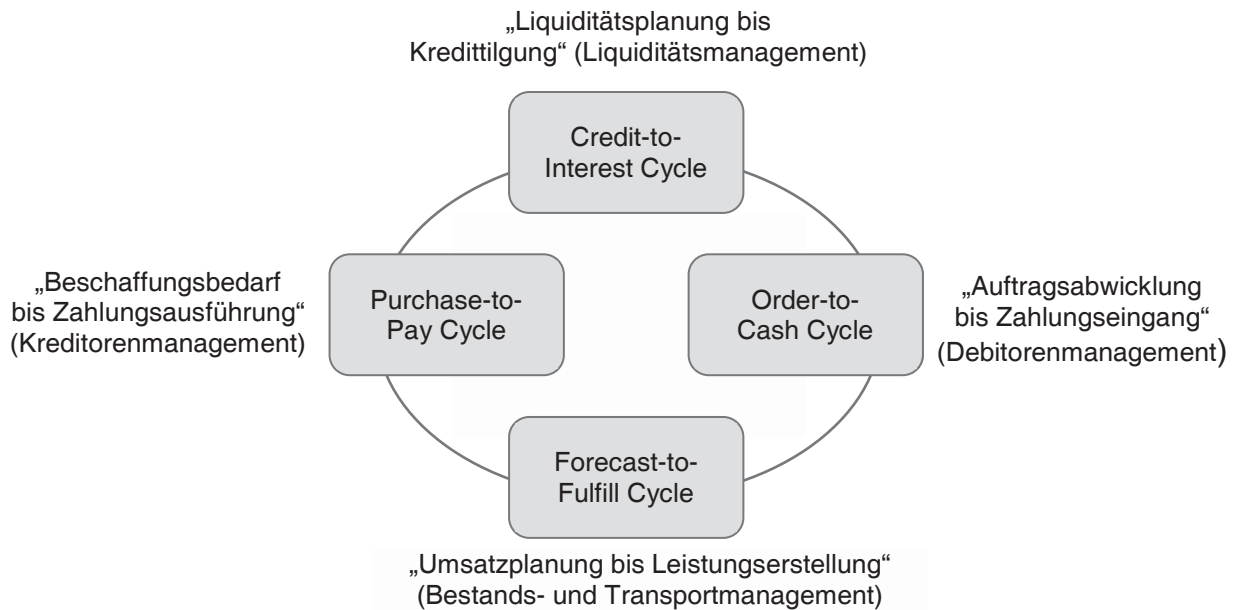


Abbildung 2: Handlungsfelder des Working Capital Managements

Die Handlungsfelder in der Summe erfassen alle Managementprozesse im Unternehmen, bei denen Geldmittel in Güter transformiert und danach wieder in Geldmittel zurück umgewandelt werden (Abbildung 2). Ähnlich wie die Logistik oder das Supply Chain Management wird das Working Capital Management damit zur liquiditätsbeeinflussenden Querschnittsfunktion im Unternehmen. Allerdings führt ein ausschliesslich auf das eigene Unternehmen fokussiertes Working Capital Management häufig zu negativen Konsequenzen für vor- oder nachgelagerte Partner

in der Supply Chain, da diese kürzere Zahlungsfristen oder länger ausstehende Zahlungen hinnehmen müssen. Diese Netzwerkperspektive auf Working Capital Management wird im Themenfeld Supply Chain Finance aufgegriffen (Hofmann & Kotzab, 2010).

Relevanz des Working Capital Managements aus Unternehmenssicht

Einschlägige Trends, wie z.B. die Globalisierung oder der technologische Fortschritt, verschärfen die zum Teil schon recht angespannte Wettbewerbssituation für viele Unternehmen. Zudem befinden sich sowohl Lieferanten als auch Kunden längst nicht mehr nur in den Heimatmärkten der Unternehmen. Dadurch steigen beispielsweise Kapitalbindung und Liquiditätsrisiken in der Supply Chain. Zusätzliche Herausforderungen für den Erfolg und das Bestandsmanagement der Unternehmen entstehen durch Entwicklungen wie verkürzte Produktlebenszyklen, volatile Konsumentennachfragen oder zunehmende Bedürfnisdifferenzierungen. In Krisenzeiten intensiviert sich die Situation der Unternehmen vielfach durch vorsichtige Kreditgeber, Zahlungsausfälle von Kunden, Liquiditätsengpässen bei Lieferanten oder hohe Kapitalbindung durch steigende Lagerbestände. Das Working Capital Management hat deshalb nicht nur die Steuerung des Netto-Umlaufvermögens zur Verbesserung des Cash Flows zum Ziel, sondern auch die Stärkung der Innenfinanzierungskraft. Damit sollen die Abhängigkeit von Fremdfinanzierungen sowie die Liquiditätsrisiken reduziert werden. Zudem zeigt eine detaillierte Betrachtung des Economic Value Added, dass eine ganzheitlich angelegte Steuerung des Working Capitals auch eine Steigerung des Unternehmenswerts verfolgt.

Verbesserung des Cash Flows und Stärkung der Innenfinanzierungskraft

Der Economic Value Added (EVA) – als Residualgrösse aus dem betriebsbezogenen Ergebnis abzüglich der hierfür erforderlichen Kapitalkosten – ist eine häufig in der Praxis verwendete Kenngrösse zu Messung des (Spremann, 2010). Um etwa den erzielten Mehrwert einer Periode bestimmen zu können, wird das Ergebnis (NOPAT) aus der Gewinn- und Verlustrechnung reduziert um die aus der Bilanz stammenden und dafür anfallenden Finanzierungskosten des betriebsnotwendigen Kapitals. Abbildung 3 visualisiert die einzelnen Bestandteile des EVAs und den Einfluss des Working Capital Managements darauf. So führt das Working Capital Management sowohl direkt als auch indirekt über folgende Stellschrauben zu einer Steigerung des Unternehmenswerts:

Steigerung des Unternehmenswerts

- Liquiditätsfreisetzung
- Kapitalbindungsoptimierung
- Steigerung des operativen Geschäftsergebnisses

1. Einführung Working Capital Management

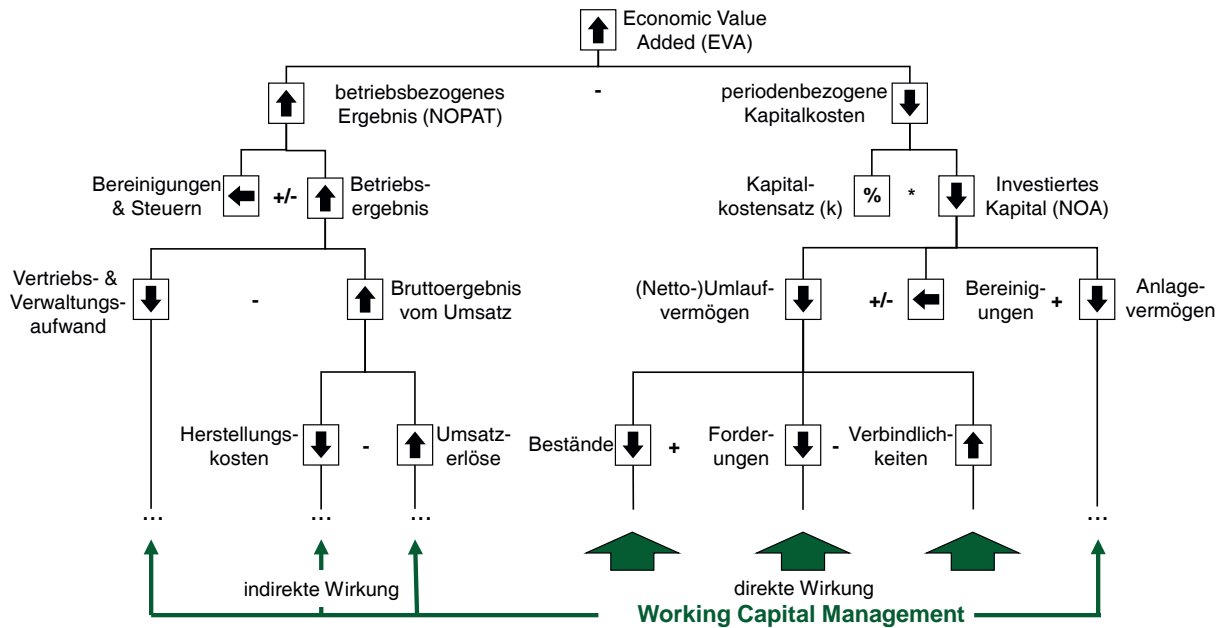


Abbildung 3: Wirkungen des Working Capital Managements auf den EVA

Direkte Wirkung des WCMs auf den Unternehmenswert

Die direkte Wirkung des Working Capital Managements erfolgt über die einzelnen Bestandteile des Netto-Umlaufvermögens (Hofmann et. al., 2011). So führt eine Reduktion von Beständen und Forderungen oder eine Erhöhung der Verbindlichkeiten zu einer Reduzierung des Working Capitals. Innerhalb des Kreditorenmanagements besteht, z.B. durch eine Verlängerung der Zahlungsbedingungen, die Möglichkeit das Alter der Verbindlichkeiten zu verlängern. Durch ein aktives Debitorenmanagement kann zudem das Forderungsalter verkürzt werden, wie etwa durch die Vermeidung von Forderungsausfällen und verspäteten Zahlungen. Eine weitere Einflussnahme kann über das gezielte Management von Vorräten erfolgen, beispielsweise über Ansätze wie Just-in-Time oder Vendor Managed Inventory. Die aufgeführten Massnahmen senken das gebundene Netto-Umlaufvermögen, wodurch auch das zu verzinsende investierte Kapital (NOA) sinkt. Die periodenbezogenen Kapitalkosten werden somit kleiner und der Unternehmenswert steigt. Gleichzeitig kann das Netto-Umlaufvermögen in der Regel nur bis zu einer gewissen Grenze abgesenkt werden, da z.B. Lieferanten bezahlt werden müssen, da sie ansonsten nicht oder lediglich mit minderer Qualität liefern. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin das „richtige“ Niveau für das Netto-Umlaufvermögen zu bestimmen.

Indirekte Wirkung des WCMs auf den Unternehmenswert

Die indirekte Wirkung des Working Capital Managements berührt zum einen das Anlagevermögen und zum anderen das operative Geschäftsergebnis. Einerseits verringert eine spürbare Bestandsreduktion i.d.R. den Bedarf an Lagerflächen und kann somit zu einem Rückgang oder Umnutzung des Anlagevermögens führen. Andererseits entstehen über Effizienzsteigerungen reduzierte Herstellungskosten (z.B. aufgrund von beschleunigten Durchlaufzeiten, einer verbesserten Skontoziehungsquote oder verminderten Lagerhaltungskosten aufgrund leistungsfähiger



Lagerverwaltungssysteme). Ferner kann über ein ausgeprägtes WCM-Angebot gegenüber den Kunden (z.B. vielfältige zur Verfügung stehende Zahlungsalternativen oder Finanzierungsmöglichkeiten) einen zusätzlichen Kaufanreiz auslösen, welcher über erhöhte Umsatzerlöse eine positive Wirkung auf das Bruttoergebnis hat. Schliesslich kann der Vertriebs- und Verwaltungsaufwand etwa durch ein optimiertes Bedarfs-, Lieferanten- und Bestellmanagement herabgesetzt werden. Insgesamt resultiert aus diesen Hebeln eine Steigerung des betriebsbezogenen Ergebnisses (NOPAT) und letztlich des EVAs.

Durch die direkte Wirkung des Working Capital Managements auf das Netto-Umlaufvermögen sinken die periodenbezogenen Kapitalkosten, welche für das investierte Kapital anfallen. Dieser Effekt der Kapitalkostenreduzierung wird durch die erläuterte, indirekte Wirkung des Working Capital Managements auf das Anlagevermögen zusätzlich verstärkt. Der verringerte Kapitalbedarf führt zu einer unmittelbaren Liquiditätsfreisetzung. Zudem resultiert aus der direkten Wirkung auf das Netto-Umlaufvermögen eine Stärkung der Innenfinanzierungskraft. Unternehmen werden unabhängiger gegenüber externen Kapitalgebern. Weiterhin verbessert sich i.d.R. der Fremdkapitalkostensatz aufgrund einer gestiegenen Bonität. Das „gewonnene Kapital“ kann für zusätzliche Investitionen eingesetzt oder die Bilanzstruktur durch eine bessere Eigenkapitalquote angepasst werden. Nicht zuletzt führt das Working Capital Management über eine Verbesserung der Prozesse und der damit einhergehenden Effizienzsteigerung indirekt zu einer Erhöhung des operativen Geschäftsergebnisses. Basierend auf dem EVA-Ansatz zeigt sich der umfassende Einfluss des Working Capital Managements auf den Unternehmenserfolg. Insbesondere die indirekte Wirkung auf den Gewinn wird oftmals vernachlässigt.

Liquiditätsfreisetzung, Kapitalbindungsoptimierung und Steigerung des Gewinns durch WCM

Relevanz des Working Capital Managements für die Schweiz

Die vorangehende Betrachtung zur Wirkung auf den Unternehmenswert bleibt noch sehr allgemein. Um die konkrete Bedeutung des Working Capital Managements für Schweizer Unternehmen bestimmen zu können, wurde deshalb eine Abschätzung der damit zusammenhängenden Gesamtkosten durchgeführt. Diese setzen sich zusammen aus den Kapitalkosten sowie Material-, Waren-, Personal- und sonstigem Betriebsaufwand in Verbindung mit dem Netto-Umlaufvermögen. Damit erfasst die Abschätzung nicht nur die traditionelle direkte Wirkung des Working Capitals sondern auch die indirekte Wirkung auf das Betriebsergebnis über Prozessverbesserungen. Grundlage der Abschätzung für die Kapitalkosten sind die Bilanzen von börsennotierten Schweizer Unternehmen und daraus ermittelte Netto-Umlaufvermögen. Multipliziert mit dem durchschnittlichen WACC der verschiedenen Branchen können die Kapitalkosten bestimmt werden. Diese belaufen sich auf rund CHF 12 Mrd. Die oftmals unterschätzten Prozesskosten liegen mit CHF 518 Mrd. im Vergleich dazu um ein Vielfaches höher. Haupttreiber sind hier der gesamte Material- und Warenaufwand bei Industrie- und Handelsunternehmen. Da sie aber eine Grundvoraussetzung für die Herstellung der Produkte darstellen, ist die Höhe auch nachvollziehbar. Die Abschätzung der Prozesskosten

WCM-Gesamtkosten von CHF 530 Mrd. für die Schweiz

1. Einführung Working Capital Management

basiert auf Annahmen zu Kostenanteilen aus der Gewinn- und Verlustrechnung von Schweizer Unternehmen. In Summe resultieren für Schweizer Unternehmen dezidierte Gesamtkosten im Zusammenhang für das Working Capital Management in Höhe von CHF 530 Mrd.

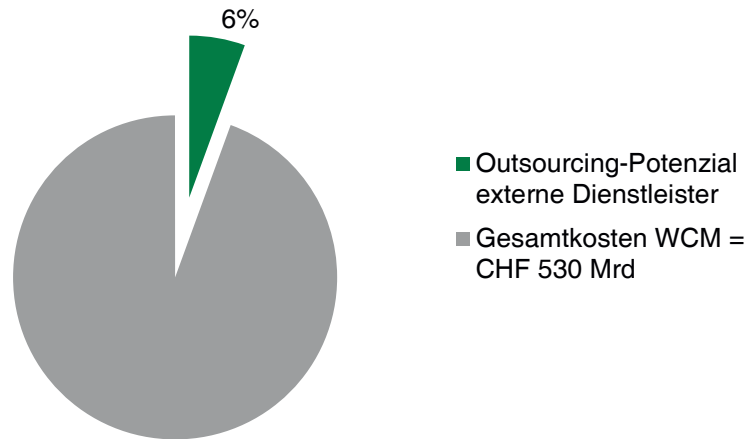


Abbildung 4: Anteil Outsourcing-Potenzial an den Gesamtkosten des Working Capital Managements in der Schweiz

Umsatzpotenzial für externe Dienstleister von fast CHF 30 Mrd. in der Schweiz

Ein Anteil dieser Kosten kann an externe Dienstleister ausgelagert werden. Vorteile für die Unternehmen sind beispielsweise eine Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen sowie eine Erschliessung von zusätzlichem Fachwissen. Die ausgelagerten Kosten entsprechen damit dem Umsatzpotenzial für externe Dienstleister im Working Capital Management. Der geschätzte Wert für dieses Potenzial in der Schweiz für externe Dienstleister liegt bei etwa CHF 29.5 Mrd.

2. Hintergrund der Studie zur Performance Excellence im Working Capital Management

Allgemeine Forschungsintention

Häufig fokussieren Untersuchungen zum Thema Working Capital Management auf einen Kennzahlen-Vergleich, insbesondere entlang des Cash-to-Cash Cycles. Gründe hierfür sind in den öffentlich zugängliche Daten, insbesondere bei „Publikumsgesellschaften“, sowie in der Vergleichbarkeit zu sehen. Allerdings lassen sich aus solchen Studien keine Schlüsse daraus ziehen, was „erfolgreiches“ Working Capital Management auszeichnet und welche Methoden, Prozesse sowie Zielsetzungen Good-Practice-Unternehmen umsetzen. Die Untersuchung soll deshalb Orientierungspunkte für ein leistungsfähiges Working Capital Management liefern.

Relevanz der Studie

Methodenüberblick

Zur Erreichung von validen Ergebnissen zur Performance Excellence im Working Capital Management wurde eine mehrstufige Methodik angewandt, die unterschiedliche Datenquellen einschliesst. Das grundsätzliche Vorgehen unterteilt sich dabei in zwei Hauptschritte (Abbildung 5).

Untersuchung in zwei Hauptschritten

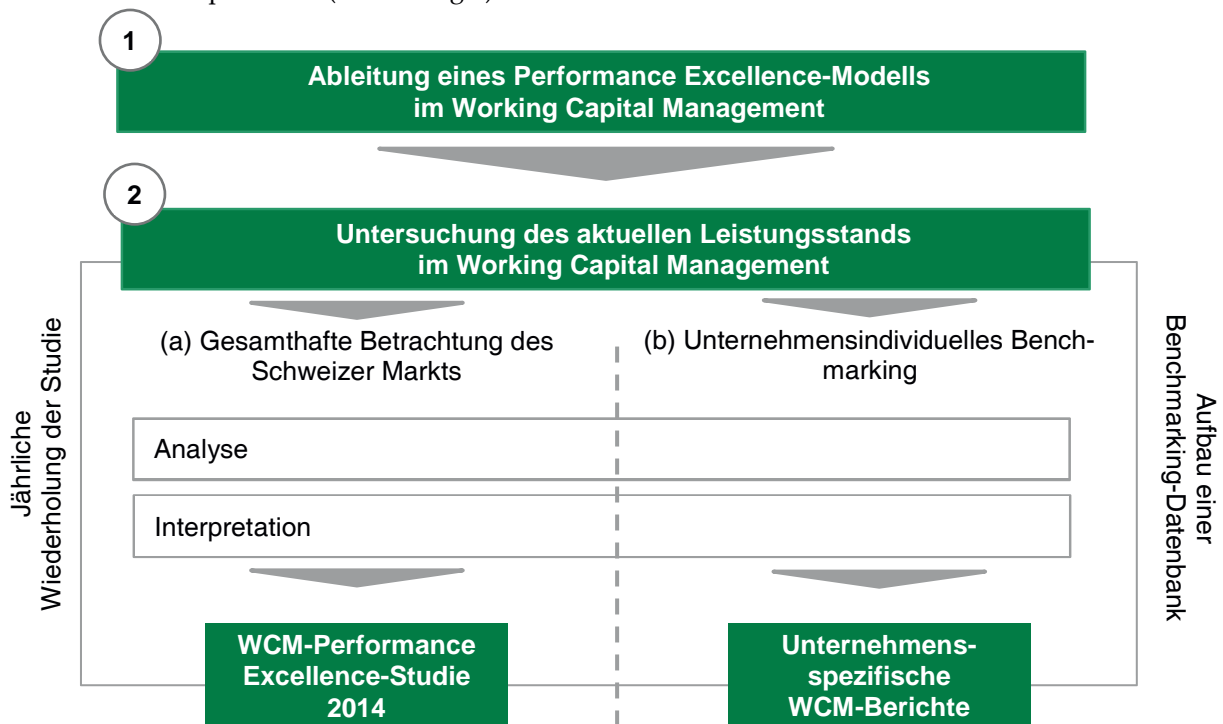


Abbildung 5: Methodenüberblick zur vorliegenden Studie

Schritt 1: Performance Excellence-Modell im Working Capital Management

Ausgangspunkt der Studie ist basierend - auf einer Literaturrecherche - die Ableitung eines Performance Excellence-Modells im Working Capital Management. Das Performance Excellence-Modell hat den Anspruch, quantitative und qualitative Elemente miteinander zu verbinden, indem zum einen ein Kennzahlen-Vergleich erfolgt, gleichzeitig im Rahmen einer Umfrage aber auch qualitative Elemente, wie

WCM-Performance Excellence-Modell

2. Hintergrund der Studie zur Performance Excellence im Working Capital Management

z.B. angewandte Methoden und Prozesse, erfasst und in Beziehung zueinander gesetzt werden. Zudem liegt dem Modell ein umfassendes Verständnis von Working Capital Management zu Grunde. Zum Ausdruck kommt dies einerseits in einer unterstellten strategischen und organisatorischen Verankerung des Working Capital Managements. Andererseits zeigt es sich in einer breiten Betrachtung der vier interagierenden Handlungsfelder des Cash-to-Cash Cycles. Das in Abbildung 3 dargestellte Performance Excellence-Modell erfasst das umfassende Verständnis sowie die qualitativen und quantitativen Elemente des Working Capital Managements. Insgesamt werden sechs Performancefelder unterschieden, aus denen ein Excellence-Verständnis für Working Capital Management folgt.

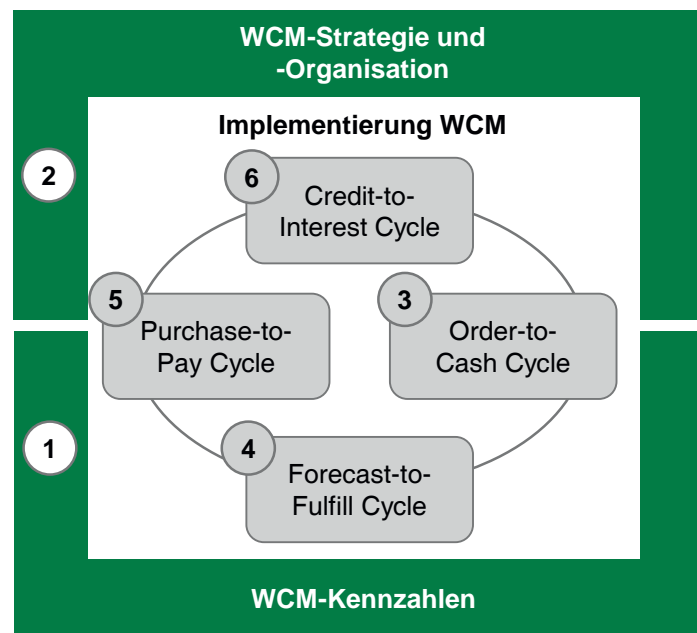


Abbildung 6: Performance Excellence-Modell zum Working Capital Management

Sechs Performancefelder des WCMs

Performancefeld 1 „WCM-Kennzahlen“ – Im Bereich der Kennzahlen des Working Capital Managements werden die einzelnen Bestandteile des Cash-to-Cash Cycles sowie deren Veränderung betrachtet. Der Cash-to-Cash Cycle setzt sich zusammen aus der Kapitalbindungsdauer in Vorräten und Forderungen aus Lieferung und Leistung abzüglich der Kapitalbindung in kurzfristigen Verbindlichkeiten. Gleichzeitig umfasst das Performancefelder aber auch detailliertere Kennzahlen der einzelnen Handlungsfelder, wie beispielsweise Forderungsausfälle und -verzögerungen, Skontonutzungsquote oder durchschnittliche Zahlungsziele.

Performancefeld 2 „WCM-Strategie und -Organisation“ – Als Querschnittsfunktion erfordert das Working Capital Management eine übergreifende strategische und organisatorische Verankerung im Unternehmen. Zum Beispiel indem eine differenzierte Strategie sowie eindeutige Zielsetzungen für die einzelnen Handlungsfelder des Working Capital Managements definiert werden. Zudem muss Zielen in Bezug auf die Kapitalbindung im Vergleich zu anderen Unternehmenszielen wie Service, Qualität und Kosten eine Relevanz zugeordnet werden. Nicht zuletzt können Unternehmensinterne Hindernisse dazu führen, dass Working Capital Management nicht konsequent durchgeführt wird.

2. Hintergrund der Studie zur Performance Excellence im Working Capital Management

Die weiteren Performancefelder beinhalten die detaillierte Implementierung innerhalb der vier Handlungsbereiche des Working Capital Managements. Die Betrachtung fokussiert sich dabei nicht ausschliesslich auf Aspekte der Kapitalbindung, sondern erfasst beispielsweise auch Kosten- und Servicegesichtspunkte. Analysiert werden neben Zielerreichung und Prozessen, weiterhin spezifische Sachverhalte der Controlling und der IT sowie angewandte Methoden.

Performancefeld 3 „Order-to-Cash Cycle“ – An der Schnittstelle zu Kunden umfasst der Order-to-Cash Cycle alle Managementprozesse von der Auftragsabwicklung bis zum Zahlungseingang. Im Rahmen dieses auch als Debitorenmanagement bezeichneten Handlungsfelds werden beispielsweise neben Kundenstrategie und Vertragsgestaltung, auch die Themen Rechnungsstellung, Zahlungsabwicklung sowie Mahn- und Inkassowesen behandelt.

Performancefeld 4 „Forecast-to-Fulfill Cycle“ – Dieses Handlungsfeld umfasst alle Managementprozesse von der Umsatzplanung bis zur Leistungserstellung. Im Fokus stehen klassischerweise die Bestände, aber auch die damit verbundenen Produktions- und Logistikprozesse. Unterschiede ergeben sich in diesem Bereich insbesondere zwischen Industrie und Handel sowie Dienstleistungen und Öffentlichen Körperschaften. Für die letzten beiden Gruppen spielen Vorräte und Logistikabläufe tendenziell eine untergeordnete Rolle.

Performancefeld 5 „Purchase-to-Pay Cycle“ – Dieser an der Schnittstelle zu Lieferantenverbindlichkeiten WCM Handlungsbereich umfasst alle Managementprozesse vom Beschaffungsbedarf bis zu Zahlungsausführung. Damit behandelt das auch Kreditorenmanagement genannte Handlungsfeld z.B. auch Fragestellung zu Lieferantenstrategie und –management oder Verhandlungs- und Bestellmanagement.

Performancefeld 6 „Credit-to-Interest Cycle“ – Der Credit-to-Interest Cycle umfasst alle Managementprozesse von der Liquiditätsplanung bis zur Kredittilgung. Das meist auch als Liquiditätsmanagement bezeichnete Handlungsfeld befasst sich damit nicht nur mit der Festlegung einer Liquiditätsstrategie, sondern auch mit Risikomanagement und Administration der Zahlungsströme.

Schritt 2: Benchmarking-Studie und -Datenbank

Basierend auf dem Performance Excellence-Modell sowie einem grundlegenden Verständnis der sechs Performancefelder, kann der aktuelle Leistungsstand von Schweizer Unternehmen zum WCM analysiert und interpretiert werden. Die Analyse und Interpretation erfolgt einerseits als gesamthafte Betrachtung des Leistungsstands für den Schweizer Markt im Rahmen der WCM-Performance Excellence-Studie. Andererseits werden die gesammelten Daten für den Aufbau einer Benchmarking-Datenbank und daraus abgeleitet die Erstellung unternehmensindividueller Leistungsberichte verwendet.

Aufbau einer Datenbank und Erstellung einer jährlichen Studie

2. Hintergrund der Studie zur Performance Excellence im Working Capital Management

Zwei Datenquellen als Grundlage für Studienergebnisse	Datenquellen	<p>Zur Erstellung der Benchmarking-Studie sowie der unternehmensindividuellen Leistungsberichte werden zwei Datenquellen herangezogen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Externe Datenquellen, wie Geschäftsberichte und Datenbanken • Ausgefüllte Benchmarking-Fragebögen zum Thema Working Capital Management
	<p>Die externen Datenquellen werden für die Berechnung von Working Capital Management-Kennzahlen in Performancefeld 1 verwendet. Daneben wurde im Zeitraum von Februar bis Mai 2014 eine Benchmarking-Studie mit 62 Schweizer Unternehmen durchgeführt.</p>	
Ziele der Studie	Intention und Aufbau der Benchmarking-Studie	<p>Ziel der im ersten Halbjahr 2014 durchgeführten Studie ist die Ermittlung von brancheninternen und -übergreifenden Benchmarks zum Working Capital Management. Neben der Erfassung des Status-quo ist angestrebt ein allgemeines Verständnis von Excellence im Working Capital Management sowie mögliche Einflussfaktoren (z.B. Branche und Unternehmensgrösse) abzuleiten.</p>
	Zielgruppe der Studie	<p>Die Studie richtet sich an Industrie- und Handelsunternehmen, Dienstleister sowie Öffentliche Körperschaften. Um auf branchenspezifische Unterschiede eingehen zu können, wurden spezifische Fragebögen erstellt sowie eine differenzierte Gewichtung der sechs Handlungsfelder durchgeführt. Insgesamt nahmen 62 Unternehmen aus den drei Zielgruppen an der Umfrage teil (Abbildung 7).</p>

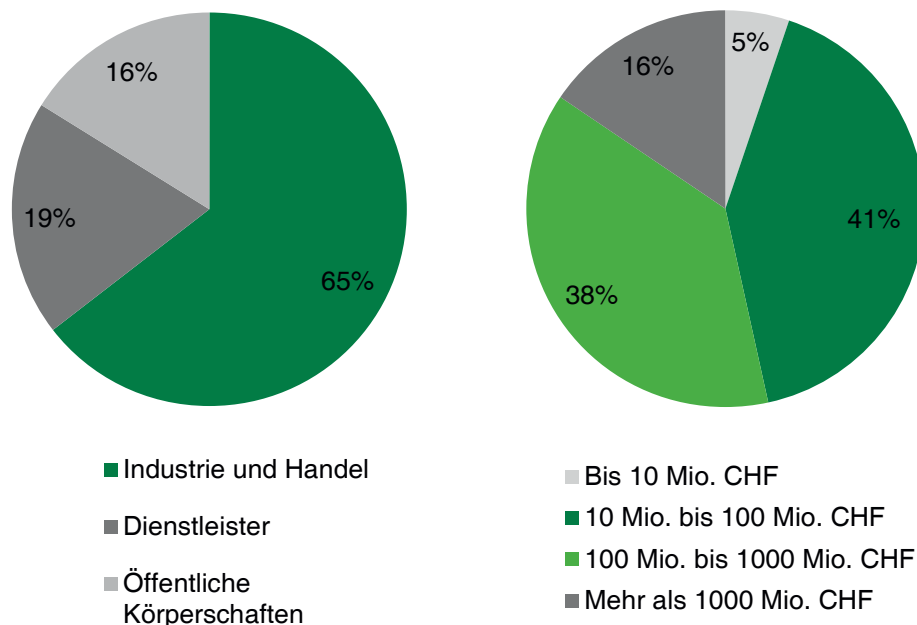


Abbildung 7: Branchengruppe (links) und Umsatz (rechts) der Teilnehmer der WCM-Studie

2. Hintergrund der Studie zur Performance Excellence im Working Capital Management

Im Rahmen der Studie werden die sechs Performancefelder im Detail analysiert und interpretiert (Abbildung 6). Zunächst erfolgt eine quantitative Analyse basierend auf Kennzahlen zum Working Capital Management. Diese Analyse wird gestützt durch eine Einordnung des Working Capital Managements auf Unternehmensebene (z.B. Strategie und Organisation). Danach erfolgt eine Betrachtung der vier Handlungsfelder des Working Capital Managements. In den Performancefeldern können insgesamt 1000 Punkte erreicht werden. Abbildung 8 fasst den Leistungsstand der Teilnehmer zusammen und hebt Good Practice-Unternehmen hervor.

Inhalte der Studie

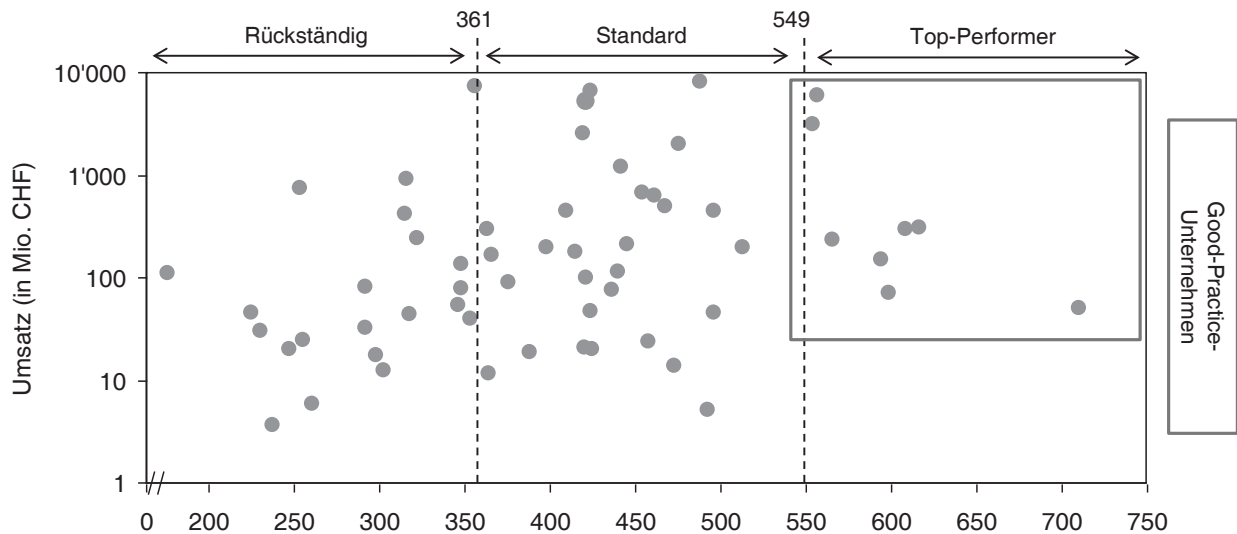


Abbildung 8: WCM-Performance der Teilnehmer

Good Practice-Unternehmen zeichnen sich allgemein durch eine hohe Unabhängigkeit von externen Finanzierungsquellen, ein geringes Liquiditätsrisiko sowie eine hohe Professionalität bei den Prozessen aus (Abbildung 8). In der Konsequenz weisen sie eine niedrige Cash-to-Cash Cycle Zeit sowie eine hervorragende Liquiditätssituation und niedrige Kosten auf. In der vorliegenden Studie erreichen Good Practice-Unternehmen mindestens eine Punktzahl von 550 (von 1000).

Definition Good Practice-Unternehmen

3. Kennzahlen des Working Capital Managements

Definition des Cash-to-Cash Cycles

Hintergrund

Häufig wird in der Praxis der Cash-to-cash Cycle (manchmal Cash Conversion Cycle oder Geldumschlag genannt) als Kennzahl zur Bewertung des Leistungsstands einzelner Unternehmen oder Branchen im Working Capital Management herangezogen (Hager, 1976). Die Kennzahl basiert auf einem Verständnis des Unternehmens als Prozess, bei dem Geldmittel in Güter transformiert und danach in Geldmittel zurück umgewandelt werden (Stewart, 1995). Bemessungsgrundlage sind damit Tage, wodurch ein Vergleich auch mit Unternehmen aus unterschiedlichen Währungsregionen möglich ist. Der Cash-to-Cash Cycle setzt sich zusammen aus Forderungslaufzeit und Bestandsreichweite abzüglich der Kreditorenlaufzeit (Farris & Hutchison, 2002):

$$\begin{aligned}
 \text{Cash-to-Cash Cycle} &= \text{DSO} + \text{DIH} - \text{DPO} \\
 \text{Forderungslaufzeit („Days Sales Outstanding“, DSO)} &= \frac{\text{Forderungen aus LuL/}}{\text{(Umsätze/365)}} \\
 \text{Bestandsreichweite („Days Inventory Hold“, DIH)} &= \frac{\text{Vorräte/}}{\text{(Herstellungskosten/365)}} \\
 \text{Kreditorenlaufzeit („Days Payables Outstanding“, DPO)} &= \frac{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten/}}{\text{(Herstellungskosten/365)}}
 \end{aligned}$$

Aufgrund unterschiedlicher Kostenrechnungsverfahren bei den Unternehmen werden anstatt der Herstellungskosten meist die Umsätze zur Berechnung von DIH und DPO herangezogen. Diese Anpassung führt zugunsten einer höheren externen Vergleichbarkeit allerdings zu einer Verringerung der Genauigkeit.

Vorteile des Cash-to-Cash Cycles

Im Gegensatz zu statischen Betrachtungen des Netto-Umlaufvermögens erlaubt der Cash-to-Cash Cycle eine dynamische Betrachtung des Working Capital Managements. Eine dynamische Betrachtung bedeutet, dass der Kreislauf zwischen liquiden Mitteln, Zahlungsaus- und Zahlungseingängen erfasst wird. Zudem ermöglicht der Cash-to-Cash Cycle eine gute externe Vergleichbarkeit, durch die mögliche Einsparpotenziale im Vergleich mit verschiedenen interner und externen Benchmarks ermittelt werden können. Ferner ist die Kennzahl verständlich, einfach nachvollziehbar und kann ohne grossen Aufwand aus öffentlich zugänglichen Datenquellen (z.B. Bilanz) berechnet werden (Hofmann, 2010).

Schwächen des Cash-to-Cash Cycles

Ein erster Kritikpunkt besteht darin, dass der Ansatz anfällig ist für „Bilanzmanipulationen“, aufgrund möglicher stichtagsbezogener Anpassungen des externen Rechnungswesens. Zudem geht die externe Vergleichbarkeit zulasten der Genauigkeit, z.B. aufgrund der Verwendung der Umsätze zur Berechnung oder fehlender Berücksichtigung unterjähriger Veränderungen. Gleichzeitig wird angemerkt,

dass der Ansatz die eigentliche Höhe und „Qualität“ der Kapitalbindung nicht berücksichtigt. So werden etwa Bestände an Rohmaterialien und Fertigwaren gleich bewertet, obwohl die Wertigkeit und die Spezifität der Vorräte und Produkte sehr unterschiedlich sind (Gentry et. al., 1990). Weiterhin hängt die Länge des Cash-to-Cash Cycles stark von grundlegenden Wertschöpfungsprinzipien sowie Branchen- und Industriespezifika ab. So ist das durchschnittliche Bestandsniveau bei einer auftragsbezogenen „Pull“-Steuerung i.d.R. niedriger und damit auch der Cash-to-Cash Cycle kürzer, als beim prognosegetriebenen „Push“-Prinzip. Z.B. zeichnet sich der Detailhandel in der Regel aufgrund schnelldrehender Waren und der meist unverzüglichen Kundenzahlungen im Vergleich zur Prozessindustrie durch einen recht kurzen Cash-to-Cash Cycle aus. In der Prozessindustrie wird hingegen häufig in grossen Losen gefertigt, wodurch ein hoher Fertigwarenbestand vorliegt (Hofmann und Belin, 2011). Zudem weisen die Unternehmen gleichzeitig lange Zahlungsziele gegenüber abnehmenden Grosskunden (z.B. aus dem pharmazeutischen Bereich) auf. Folglich ist weniger der absolute Wert der Kennzahl entscheidend, als vielmehr der Vergleich zu anderen Akteuren in der Branche oder Supply Chain. Hinzu kommt, dass sich der Cash-to-Cash Cycle auch aufgrund von Unternehmensübernahmen oder starkem Unternehmenswachstum verlängern kann.

Weitere Kennzahlen ermöglichen eine differenzierte Betrachtung der einzelnen Komponenten des Cash-to-Cash Cycles und des Working Capital Managements. Im Rahmen der Studie wurden deshalb weitere, ausgewählte Kennzahlen erhoben, z.B.:

Ergänzende Kennzahlen

- Zahlungsfristen
- Anteil fristgerecht bezahlter Forderungen
- Forderungsausfälle
- Lagerkapazitätsauslastung
- Skontoquote (Skontoerträge/Gesamtes Einkaufsvolumen)

Allerdings zeigt sich hier bereits die Schwierigkeit der Vergleichbarkeit, da die Kennzahlen nicht von allen Unternehmen gemessen werden und sich somit nicht für ein lückenloses Benchmarking zwischen den Teilnehmern eignen. In der Studie werden entsprechend die Kennzahlen aufgegriffen, die von den meisten Unternehmen beantwortet werden konnten. Zudem basieren die Auswertungen zu diesen Kennzahlen ausschliesslich auf den ermittelten Daten der Studie und greifen nicht auf Vergleichswerte aus externen Datenbanken zurück.

3. Kennzahlen des Working Capital Managements

Cash-to-Cash Cycle

Grundsätzlich positive Entwicklung

Im Durchschnitt konnten die Schweizer Unternehmen ihre Kapitalbindungsdauer in den letzten drei Jahren leicht reduzieren (Abbildung 10). Die durchschnittliche Cash-to-Cash Cycle Zeit variiert stark für die verschiedenen Branchengruppen (Abbildung 9):

- Industrie und Handel bei 94 Tagen,
- Dienstleistungen bei 47 Tagen und
- Öffentliche Körperschaften bei 32 Tagen.

Bei einer negativen Cash-to-Cash Cycle Zeit steht dem Unternehmen das von den Kunden für die kurzfristigen Forderungen gezahlte Kapital als zinsloser Kredit zur Verfügung. Allerdings geht dies meist zu Lasten von externen Partnern in der Supply Chain (z.B. Lieferanten und Kunden).

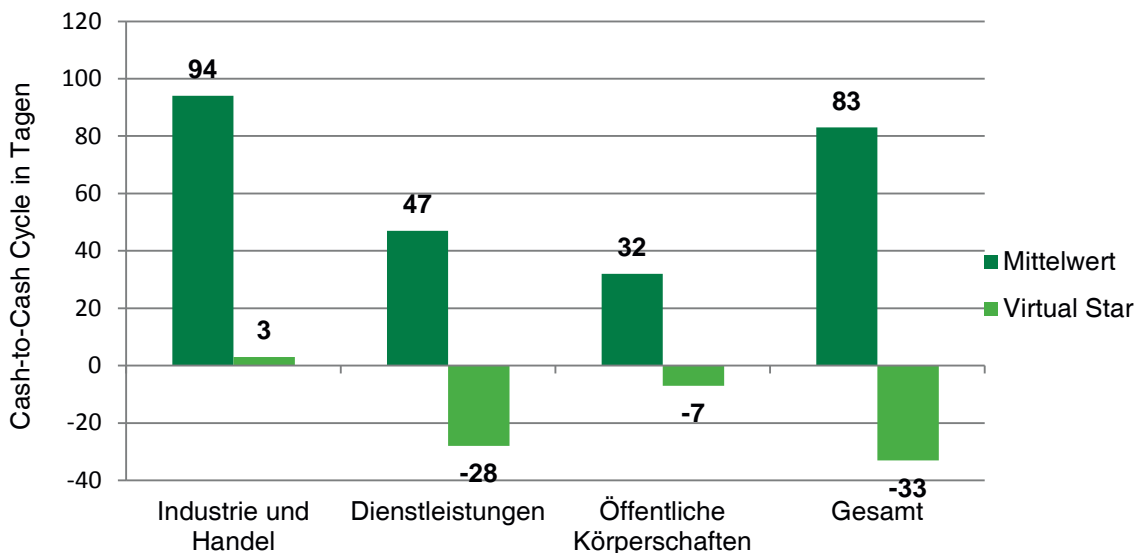


Abbildung 9: Übersicht Cash-to-Cash Cycle Zeiten nach Branchengruppen¹

Forderungen als Haupttreiber des Cash-to-Cash Cycles

Mit durchschnittlich 67 Tagen sind die kurzfristigen Forderungen ein Haupttreiber des Cash-to-Cash Cycles bei Schweizer Unternehmen (Abbildung 10). Mit 48 Tagen in 2013 liegt die Bestandsreichweite deutlich unterhalb der Forderungslaufzeit. Zudem wurde sie in den letzten drei Jahren um knapp 4% reduziert. Für die Bestandsreichweite zeigen sich aber auch die deutlichsten Unterschiede zwischen Good Practice-Unternehmen und dem Durchschnitt. Vor allem für Industrie und Handel bietet sich noch Verbesserungspotenzial. Mit nur 33 Tagen liegt die Kreditorenlaufzeit vergleichsweise niedrig, konnte jedoch ebenfalls leicht verbessert werden seit 2010.

¹ Virtual Star = Fiktives Unternehmen, das für jede Branchengruppe den Mittelwert der fünf besten Unternehmen ermittelt.

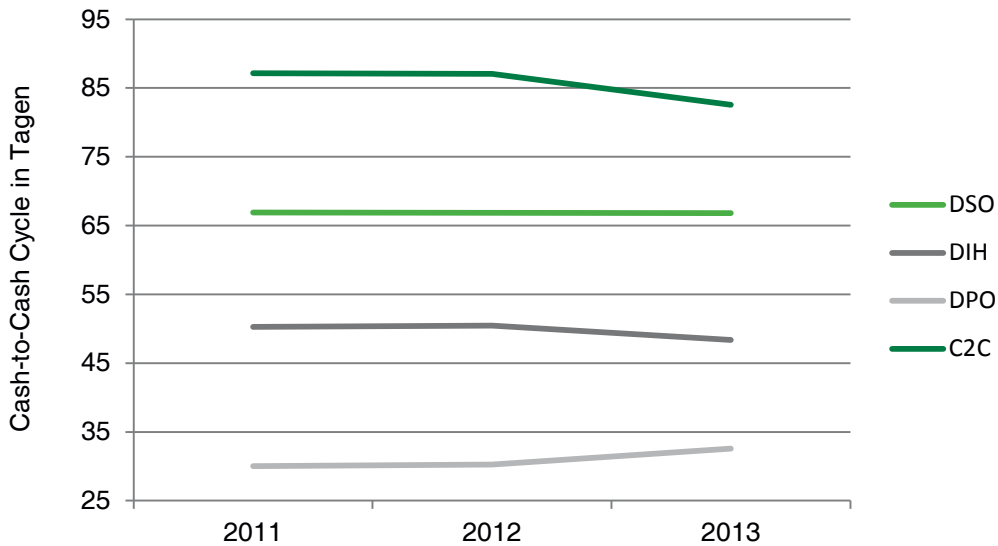


Abbildung 10: Entwicklung des durchschnittlichen Cash-to-Cash Cycles (gesamt) in Tagen

Obwohl die einzelnen Bestandteile nur leichte Veränderungen aufweisen, ergeben sich grosse Unterschiede für die Entwicklung zwischen den teilnehmenden Unternehmen. Jeweils etwa 30% der Unternehmen konnten ihre Days Sales Outstanding (Forderungslaufzeit), Days Inventory Held (Bestandsreichweite) und Days Payables Outstanding (Kreditorenlaufzeit) verbessern. Allerdings verschlechterten sich diese Kennzahlen auch bei knapp 20% der befragten Unternehmen. Mögliche Erklärung für eine Verschlechterung der Kapitalbindungsdauer ist nicht notwendigerweise ein schlechtes Working Capital Management. Beispielsweise können auch Unternehmenswachstum oder Übernahme eines anderen Unternehmens zu einer Verlängerung der Kapitalbindungsdauer führen.

Differenzierte Leistungsentwicklung

Erwartungsgemäss ergeben sich massive Unterschiede zwischen den einzelnen Branchengruppen. Diese zeigen sich insbesondere in einer ausgeprägten Varianz für die Days Inventory Held zwischen den drei Gruppen Industrie und Handel, Dienstleistungen sowie Öffentliche Körperschaften. Während die durchschnittliche Bestandsreichweite bei Industrie und Handel 52 Tage beträgt, liegt diese bei Dienstleistern bei nur 12 Tagen und Öffentlichen Körperschaften bei lediglich 8 Tagen. Abbildung 11 unterteilt die Industrie und Handel noch einmal in ausgewählte Untergruppen für die Schweiz. Den längsten Cash-to-Cash Cycle weisen Maschinenbau (113 Tage) und chemische Industrie (102 Tage) auf. Hingegen liegt die Kapitalbindungsdauer für Dienstleistungen lediglich bei durchschnittlich 43 Tagen und im Transportwesen bei 19 Tagen. Sowohl bei Maschinenbau als auch chemischer Industrie fallen im Vergleich zu Dienstleistungen und Transportwesen vor allem deutlich längere Bestandsreichweiten an. Gleichzeitig weisen auch Forderungs- und Kreditorenlaufzeit schlechtere oder vergleichbare Werte auf. In Summe resultieren daraus die ausgeprägten Unterschiede zwischen den Cash-to-Cash Cycle-Zeiten.

Branchenspezifische Unterschiede für die Kapitalbindung

3. Kennzahlen des Working Capital Managements

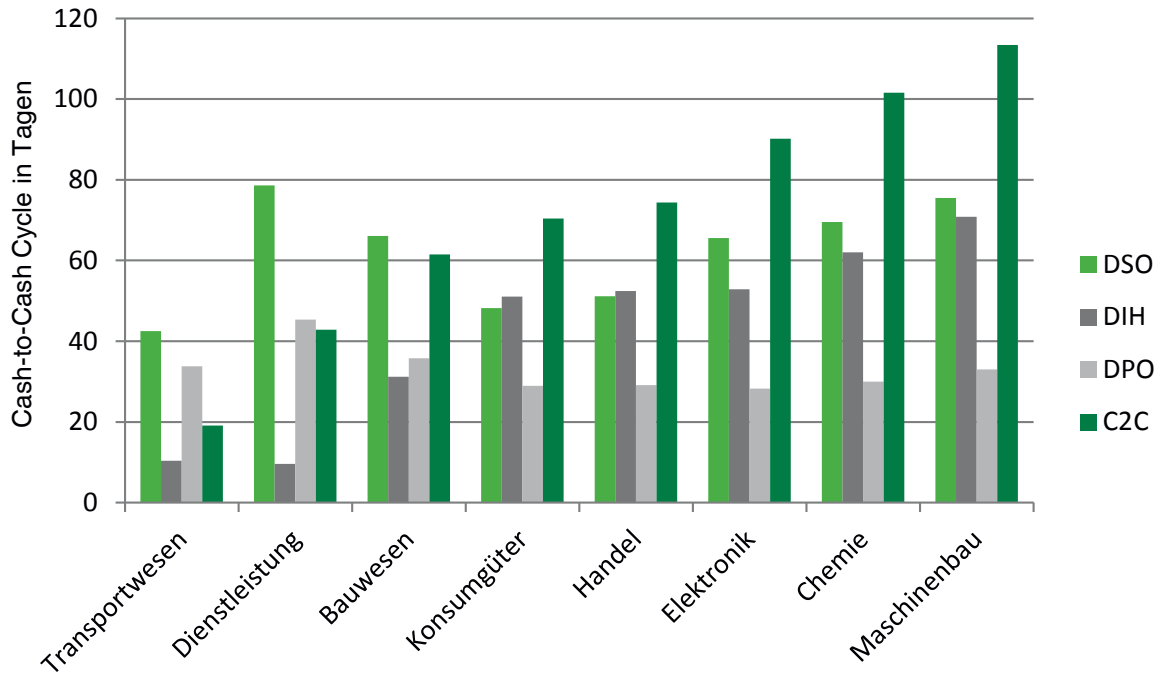


Abbildung 11: Cash-to-Cash Cycle nach Branchen

Grosse Varianz auch innerhalb der Branchen

Gleichzeitig ergeben sich auch innerhalb der Branchen prägnante Unterschiede hinsichtlich des Cash-to-Cash Cycles (Abbildung 12). Im Vergleich mit sind diese vor allem im Handel sowie bei Akteuren des Maschinenbaus und der chemischen Industrie enorm. Eine eher geringe Varianz weisen hingegen Transport- und Bauwesen auf. Zudem ergeben sich aufgrund eines unterschiedlichen Internationalisierungsgrads auch deutliche Unterschiede für die Days Sales Outstanding, Days Inventory Hold und die Days Payables Outstanding innerhalb der Branchen. Mögliche Gründe sind z.B. regional unterschiedliches Zahlungsverhalten oder längere Lieferzeiten.

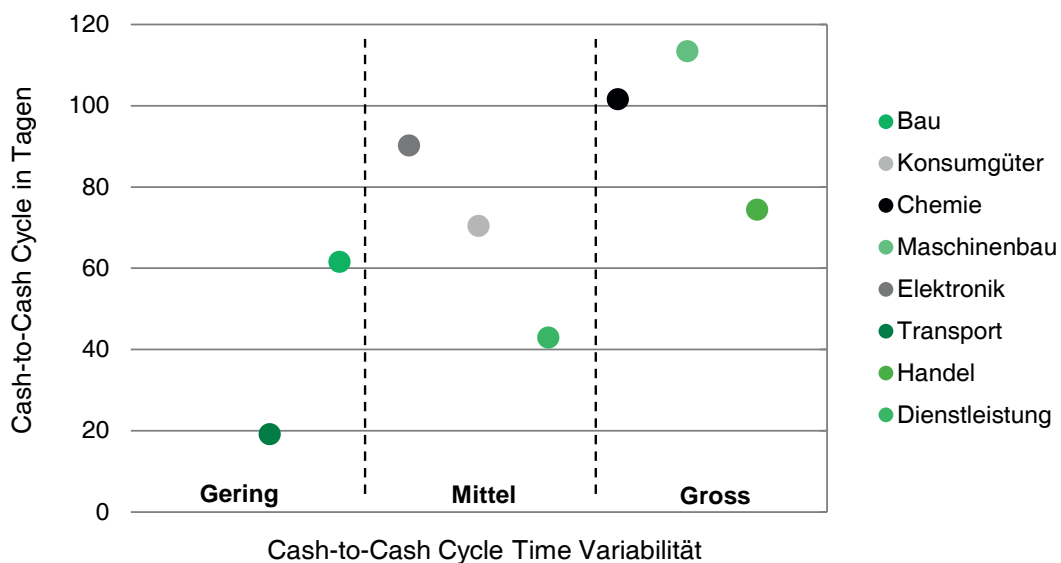


Abbildung 12: Unterschiede im Cash-to-Cash Cycle innerhalb der Branchen

Ergänzende Kennzahlen

Für die gewährten Zahlungsziele ergeben sich leichte Unterschiede zwischen den Branchengruppen. Das erhaltene Zahlungsziel auf der Lieferantenseite liegt bei etwa der Hälfte der befragten Industrie- und Handelsunternehmen sowie Öffentlichen Körperschaften zwischen 31 und 60 Tagen, während von den Dienstleistern nur knapp 40% ein Zahlungsziel von über 31 Tagen erhalten. Deutlich kürzere Zahlungsziele geben Öffentliche Körperschaften und Dienstleister hingegen auf der Kundenseite. Ein Grossteil gewährt hier ein Zahlungsziel von 11 bis 30 Tagen, während es bei Industrie und Handel überwiegend bei 31 bis 60 Tagen liegt. Mögliche Gründe können für Industrie und Handel beispielsweise Anpassungen an regionale Zahlungsgepflogenheiten sein. Im Gegensatz dazu haben die teilnehmenden Dienstleister und Öffentlichen Körperschaften ihre Kunden hauptsächlich in der Schweiz. So weisen beispielsweise Südeuropäische Länder deutlich längere Zahlungsziele auf als die Schweiz.

Unterschiede bei den Zahlungszielen zwischen den Branchengruppen

Der Anteil der Forderungsausfälle liegt branchenübergreifend bei unter einem Prozent. Die Werte von Öffentlichen Körperschaften und Dienstleistern liegen noch einmal geringfügig unterhalb der Forderungsausfälle bei Industrie und Handel. Deutlicher sind die Unterschiede bei dem Anteil der termingerecht bezahlten Forderungen. So liegt der Anteil bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften bei etwa 90%, während er für Industrie- und Handelsunternehmen unter 80% liegt. Vor allem Good Practice-Unternehmen zeichnen sich auch bei Industrie und Handel durch einen sehr hohen Anteil an pünktlichen Zahlungen aus.

Niedriger Anteil pünktlicher Zahlungen bei Industrie und Handel

Die Skontoquote ist dagegen bei Industrie und Handel höher als bei den beiden anderen Branchengruppen. So liegt der Anteil der Skontoerträge an dem gesamten Einkaufsvolumen bei durchschnittlich 2%. Dienstleister und Öffentliche Körperschaften weisen eine Skontoquote von unter einem Prozent aus. Allerdings konnten auch 20% der Teilnehmer aus diesen beiden Branchengruppen keine Angabe zu der Kennzahl machen. Die Lagerkapazitätsauslastung liegt bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften mit 90% wiederum deutlich über dem Wert von Industrie und Handel (80%). Allerdings beschränken sich die Lagerbestände bei einem Grossteil der Dienstleister und Öffentlichen Körperschaften auf indirekte Hilfsmaterialien mit vergleichsweise geringen Herausforderungen für die Bestandsführung. Komplexere Produkte, z.B. bei Energieversorgern, werden hingegen meist nach dem Pull-Prinzip erst auf Nachfrage angefordert oder selbst hergestellt.

Branchenspezifische Unterschiede bei Skontoquote und Lagerkapazitätsauslastung

Good Practice-Unternehmen zeichnen sich durch hervorragende Werte in allen drei Komponenten des Cash-to-Cash Cycles aus. Ihre Kapitalbindungsdauer ist im Vergleich zum Durchschnitt signifikant kürzer. Zudem konnten sie die einzelnen Komponenten des Cash-to-Cash Cycles in den letzten drei Jahren deutlich verbessern. Auch in den ergänzenden Kennzahlen zeigen sich Good Practice-Unternehmen leistungsstark. Eher geringe Unterschiede resultieren jedoch für die Zahlungsziele, sowohl Kunden- als auch Lieferantenseitig.

Good Practices mit niedriger Kapitalbindungsdauer

4. Strategie und Organisation des Working Capital Managements

Zielkonflikte im Working Capital Management

Hintergrund

Die Bestimmung eines „optimalen“ Working Capital-Level ist abhängig von der Abwägung verschiedenen Zielsetzungen. So verursacht ein zu hohes Working Capital umfassende Kapital- und Prozesskosten. Zudem bindet das Working Capital finanzielle Ressourcen, die das Unternehmen bereitstellen muss und die somit nicht für Investitionen zur Verfügung stehen. Gleichzeitig besteht bei einer Reduktion des Working Capitals die Gefahr Kunden, z.B. durch kürzere Zahlungsfristen, zu „verärgern“. Auch wird ein gewisses Bestandsniveau benötigt um Auslieferung und Produktion sicherstellen zu können (Messelhaeuser & Pedell, 2013). Lieferanten verlagern möglicherweise eine Verlängerung der Zahlungsfristen und erhöhen die Einstandspreise für Material und Dienstleistungen oder liefern nicht mehr die angeforderte Qualität. Ein negatives Working Capital stellt ausserdem ein Liquiditätsrisiko dar, da langfristige Anlagen durch kurzfristiges Kapital finanziert werden. Umso wichtiger ist es, dass ein Unternehmen explizite Zielsetzungen für das Working Capital Management definiert und diese aus der allgemeinen Unternehmensstrategie ableitet.

Grosse Vielfalt bei involvierten Unternehmensbereichen

Weiterhin führen die Zielkonflikte im Working Capital Management auch zu Herausforderungen in der Umsetzung von konkreten Massnahmen. Zur Optimierung des Netto-Umlaufvermögens bieten sich die vier Handlungsfelder Debitoren-, Bestands-, Kreditoren- sowie Liquiditätsmanagement an. Dabei sind mit Einkauf, Finanzabteilung, Logistik, Produktion, Vertrieb und IT viele Unternehmensbereiche in den einzelnen Handlungsfeldern des WCM in die Entscheidungsfindung involviert. Diese Vielfalt erhöht nicht nur die Anzahl der involvierten Personen und den Koordinationsaufwand, sondern führt auch zu zahlreichen Zielkonflikten in und zwischen den einzelnen Handlungsfeldern. Die Etablierung einer übergreifenden Schnittstelle in Form einer Sekundärorganisationseinheit ist prädestiniert dazu diese Abstimmung zu übernehmen.

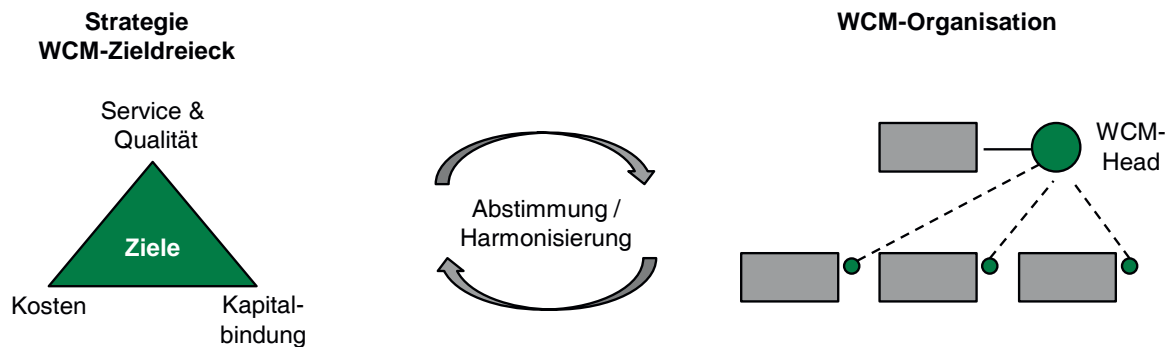


Abbildung 13: Vermittlung zwischen Zielkonflikten im WCM durch institutionelle Verankerung



Um zwischen den Zielkonflikten vermitteln zu können, ist es deshalb empfehlenswert das Working Capital Management zentral in der Organisationsstruktur zu verankern (Kieser & Walgenbach, 2003). Grundsätzlich erleichtert eine Positionierung außerhalb der direkt involvierten Unternehmensbereiche wie Einkauf, Finanzen oder Vertrieb die übergreifende Koordination des Working Capital Managements. Dabei erfolgt die Verankerung in der Organisationsstruktur eines Unternehmens idealerweise zweistufig.

Zentrale Verankerung in der Organisationsstruktur

In einem ersten Schritt unterstützt und berät eine Sekundär-Organisationseinheit die jeweiligen Fachbereiche im Unternehmen, ohne allerdings entscheidungs- oder weisungsbefugt zu sein (Hofmann & Martin, 2013). Dafür führt ein Unternehmen entweder ein eigenständiges Projektteam ein oder erweitert die Aufgabenfelder einer bestehenden Position wie beispielsweise dem Controller oder dem Supply Chain Manager.

Schritt 1 – Unterstützung der Fachbereiche

In einem zweiten Schritt ist die mittlerweile institutionalisierte Organisationseinheit nicht mehr nur beratend tätig, sondern übernimmt Entscheidungen in den Handlungsfeldern des Working Capital Managements von den einzelnen Bereichen. Beispielsweise ist sie verantwortlich für das Management von Zahlungskonditionen oder für die strategischen Entscheidungen des Bestandsmanagements. Aufgrund der zusätzlichen Aufgabenfelder ist es erforderlich, eine eigenständige Organisationseinheit zu positionieren.

Schritt 2 – Eigenständige Organisationseinheit

Ein Ziel der Studie ist es deshalb mitunter aufzuzeigen, inwiefern die befragten Unternehmen das Working Capital Management zentral in Strategie und Organisation verankert haben. Zudem werden verschiedene Zielsetzungen bewertet, um mögliche Zielkonflikte im Working Capital Management aufzuzeigen. Zuletzt beleuchtet die Studie auch Hindernisse, wie beispielsweise eine fehlende Unterstützung durch das Top-Management, die einer erfolgreichen Umsetzung des Working Capital Managements entgegenstehen können.

Studieninhalte zu Organisation und Strategie

Strategie und Organisation im Working Capital Management

Der Schwerpunkt des Working Capital Managements liegt branchenübergreifend auf einer Vermeidung von Zahlungsausfällen (Abbildung 14). Mehr als 80% der befragten Unternehmen ordnen dem Ziel eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Ebenfalls sehr wichtig ist für zwei Drittel der Unternehmen die Stärkung der Selbstfinanzierungskraft, um dadurch unabhängiger von externen Finanzierungsquellen zu werden. Eher zweitrangig sind hingegen Zielsetzungen zur Stärkung von Kunden und Lieferanten sowie die Nutzung von günstigen Finanzierungsbedingungen. Hier zeigt sich, dass ein Supply Chain-übergreifendes Working Capital Management für die meisten Unternehmen noch eine untergeordnete Rolle spielt und grosses Potenzial bietet.

Schwerpunkt auf Vermeidung von Zahlungsausfällen und Stärkung der Selbstfinanzierungskraft

4. Strategie und Organisation des Working Capital Managements

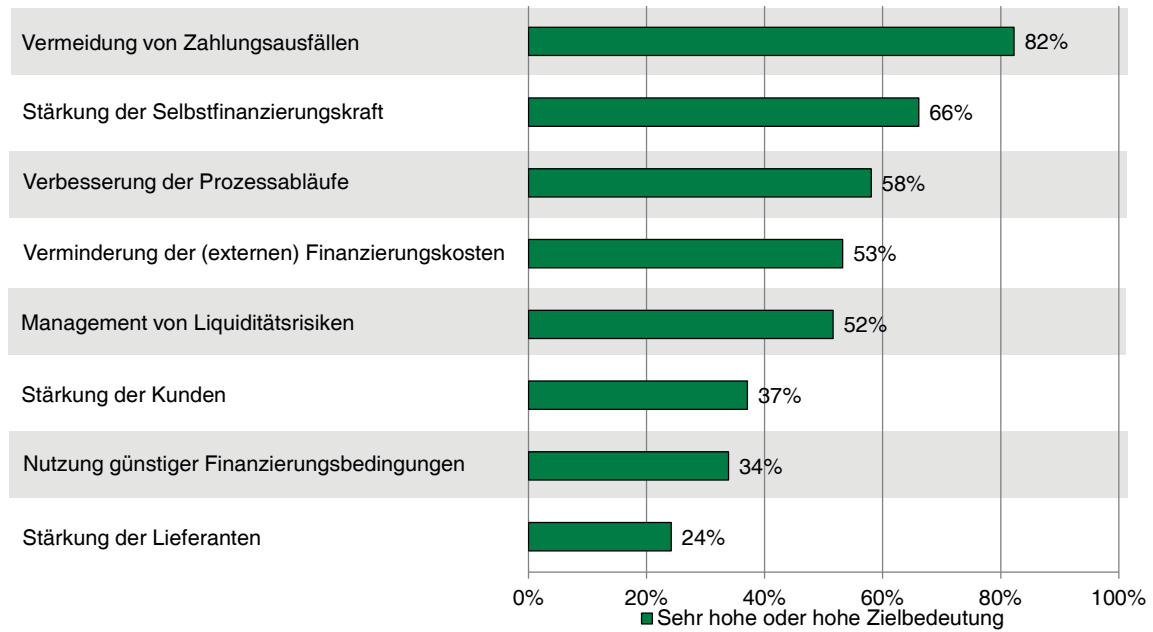


Abbildung 14: Zielbedeutung im Working Capital Management

WCM- Verantwortung bei der Geschäfts- führung

Bei fast der Hälfte der befragten Unternehmen wird die Verantwortung für das Working Capital Management auf der Hierarchieebene Vorstand/Geschäftsführung verankert (Abbildung 15). Ebenfalls häufig ist die Verantwortung auf der Ebene der Geschäftsbereichsleitung zu finden. Insgesamt spiegelt diese Einordnung des Working Capital Managements die Bedeutung des Themenfelds für Unternehmen wider. Gleichzeitig haben Akteure aus den Bereichen Dienstleistung und Öffentliche Körperschaften vereinzelt keine Hierarchieebene mit Gesamtverantwortung dezidiert festgelegt. Die fehlende Verantwortungszuordnung geht meist mit Abstimmungsschwierigkeiten und einem überhöhten Koordinationsaufwand einher.

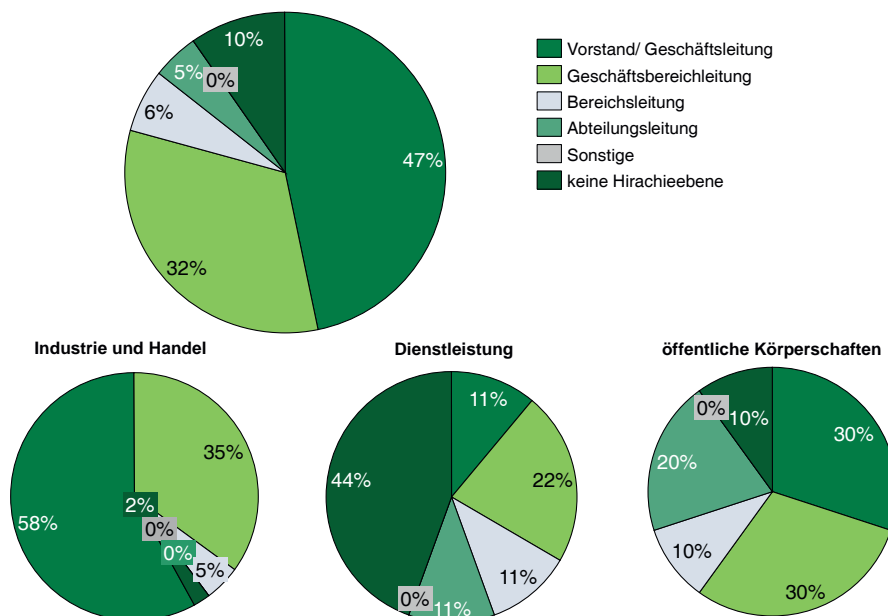


Abbildung 15: Verankerung der WCM-Gesamtverantwortung in der Organisationsstruktur

Trotz der Verankerung der Gesamtverantwortung für das Working Capital Management auf einer der oberen Hierarchieebenen im Unternehmen, findet eine Optimierung des Working Capitals innerhalb der einzelnen Cycle statt (Abbildung 16). Es fehlt eine funktionsübergreifend abgestimmte Organisation und Strategie für das Working Capital Management. So geben fast 70% der Unternehmen an, dass die Strategie des Working Capital Managements nicht oder nur teilweise von der Unternehmensstrategie abgeleitet wird. Genauso viele Unternehmen haben zudem keine klaren Ziele für die vier Handlungsfelder formuliert und dokumentiert. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Organisationsstruktur. Es fehlen bei zwei Drittel der befragten Unternehmen klare Verantwortlichkeiten und Massnahmenprogramme. Noch ausgeprägter sind die Werte bei der Umsetzung von Weiterbildungsprogrammen zum Working Capital Management. Nur knapp über 10% der Unternehmen haben diese implementiert. Dadurch fehlt es in den Unternehmen an einer funktionsübergreifenden Strategie und Organisation, die zwischen den entgegengesetzten Zielsetzungen (Service, Kosten und Kapitalbindung) priorisieren und vermitteln.

Fehlende funktionsübergreifend abgestimmte Strategie

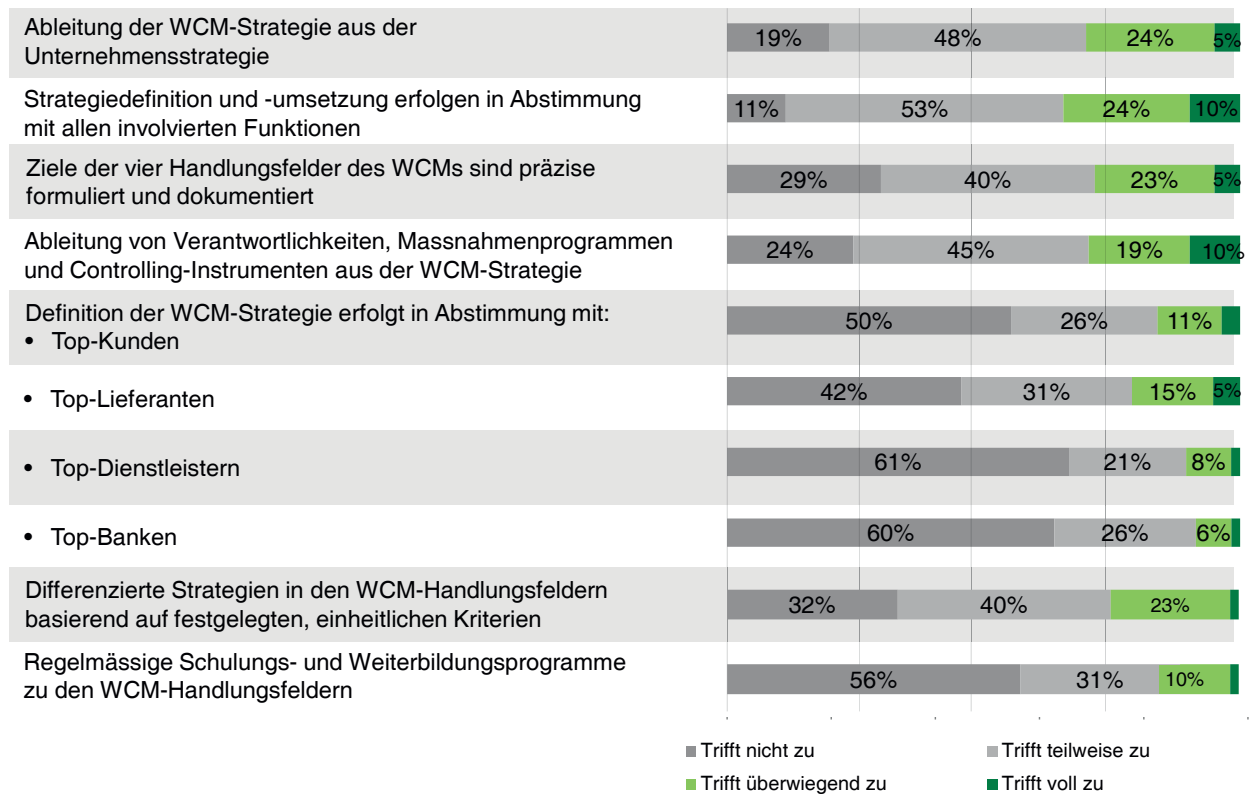


Abbildung 16: Implementierung des Working Capital Managements in Strategie und Organisation

Die WCM-Strategie wird zudem nicht mit externen Partnern – wie Kunden, Lieferanten, Dienstleister und Banken – abgestimmt. Allerdings ist das auch bei vielen Unternehmen nicht möglich, da sie für das eigene Unternehmen keine klare Strategie vorgeben. Am Häufigsten werden Top-Lieferanten in die Definition der WCM-Strategie eingebunden. Viele Projekte zur Bestandsreduktion, z.B. JIT/JIS

Kaum Supply Chain-übergreifende Abstimmung der Strategie

4. Strategie und Organisation des Working Capital Managements

oder Vendor Managed Inventory erfordern die Einbindung der Lieferanten. Insgesamt bleibt hier jedoch viel Potenzial ungenutzt, um zusätzliches Fachwissen in die Strategiedefinition einfließen zu lassen. Deutliche Unterschiede zeigen sich vor allem für die Good Practice-Unternehmen. Diese arbeiten vereinzelt sehr viel stärker mit externen Partnern zusammen. Vor allem haben sie aber eine differenzierte Strategie, eindeutige Verantwortlichkeiten und klare Zielsetzungen für das Working Capital Management festgelegt.

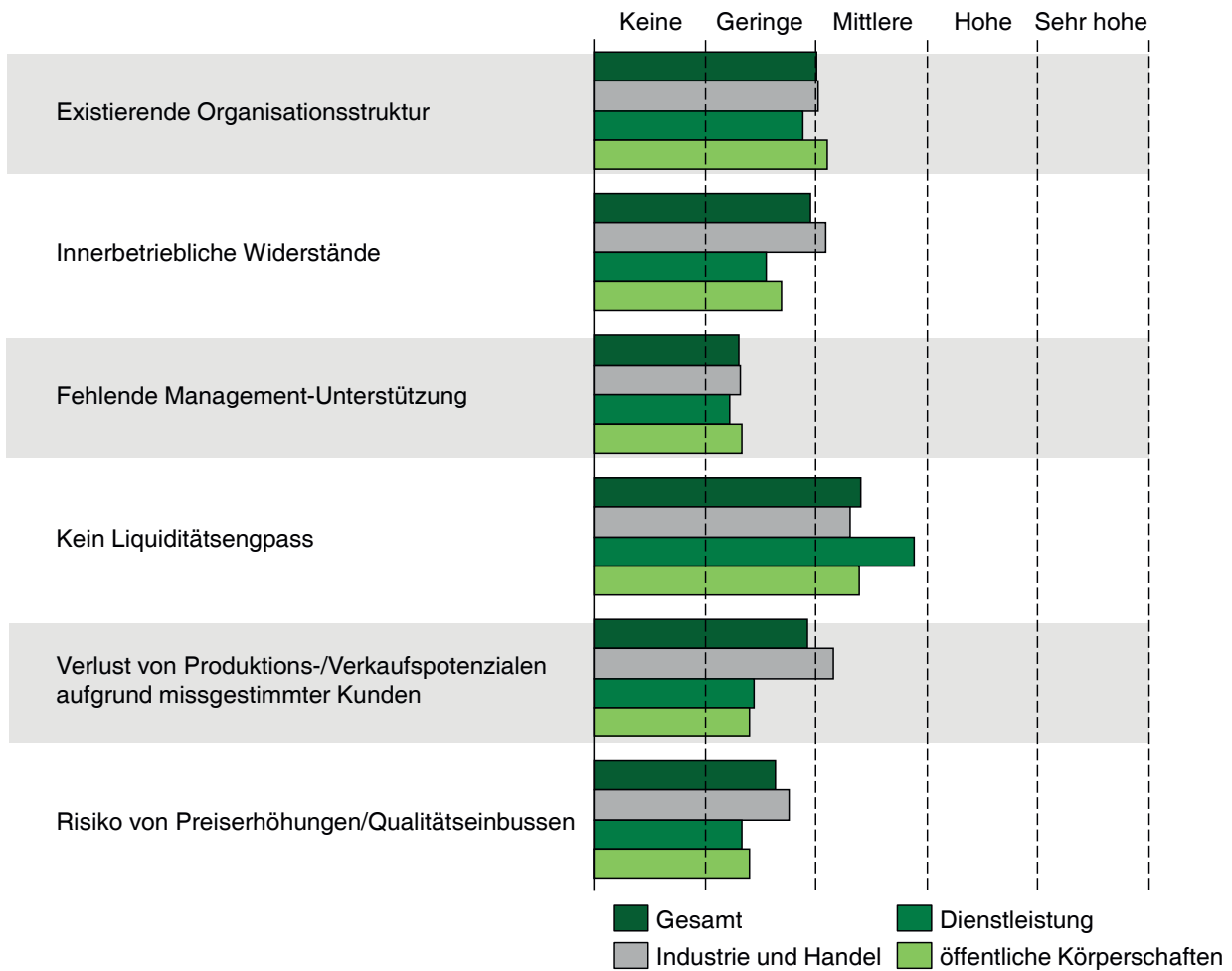


Abbildung 17: Bedeutung der einzelnen Hindernisse im Working Capital Management

Keine grundsätzlichen Hindernisse für das Working Capital Management

Die Hindernisse für das Working Capital Management werden branchenübergreifend relativ ähnlich bewertet (Abbildung 17). Insgesamt zeigt sich, dass die Unternehmen keine grundsätzlichen Hindernisse für das Working Capital Management sehen. Mit gering bis mittel wird ein fehlender Liquiditätsengpass noch am ehesten als Hindernis gesehen. Öffentliche Körperschaften unterscheiden sich hier leicht von Dienstleistern sowie Industrie und Handel. Da sie entweder Zugang haben zu staatlicher Finanzierung oder günstigen Krediten aufgrund von staatlichen Garantien, stehen sie oftmals weniger unter Druck. Ein deutlicherer Unterschied resultiert für Industrie- und Handelsunternehmen bezüglich der Risikoeinschätzung für Preiserhöhungen und Qualitätseinbussen im Vergleich zu Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften. So bewerten sie das Risiko, durch eine



4. Strategie und Organisation des Working Capital Managements

Optimierung des Working Capitals Preiserhöhungen und Qualitätseinbissen hinnehmen zu müssen deutlich höher und sehen dies als mögliches Hindernis für das Working Capital Management.

Im Vergleich haben Good Practice-Unternehmen eine differenzierte Strategie für alle Bereiche des Working Capital Managements festgelegt sowie Zielsetzungen präzise formuliert und dokumentiert. Immanente Zielkonflikte des Working Capital Managements werden bewusst angegangen und gelöst. Nicht nur die Verantwortung, sondern auch die Durchführung aller Kernaufgaben des WCMs sind eindeutig organisatorisch zugeordnet.

**Klare WCM-
Strategie und
-Organisation bei
Good Practices**

5. Order-to-Cash Cycle

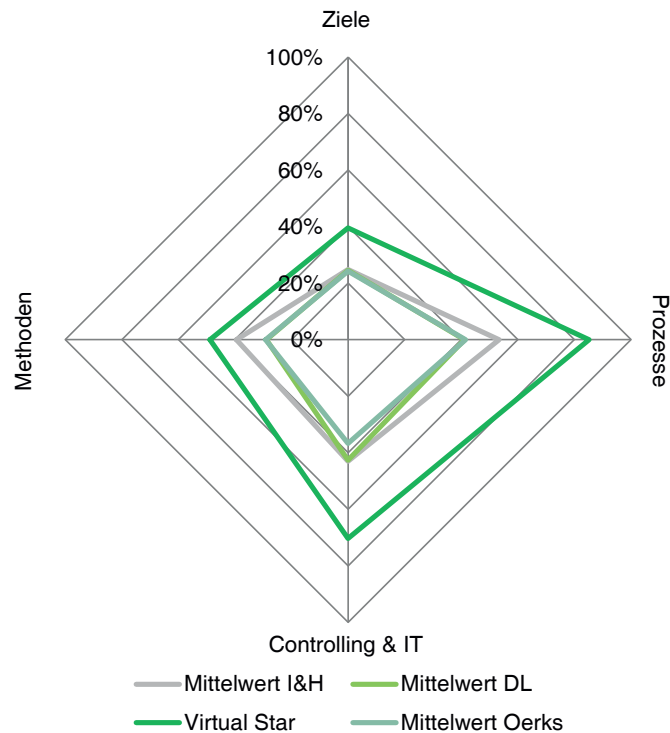


Abbildung 18: Leistungsstand im Order-to-Cash Cycle²

Ziele

Schwerpunkt auf Vermeidung von Zahlungsverzug und -ausfällen

Für das Debitorenmanagement zeigt sich branchenübergreifend ein deutlicher Schwerpunkt auf der Verbesserung der forderungsbezogenen Kapitalbindung. Mehr als 70% der Unternehmen ordnen der Vermeidung von Zahlungsverzug und -ausfällen eine hohe bis sehr hohe Bedeutung zu, 60% sind es bei der Beschleunigung von Rechnungsstellung und Zahlungseingängen (Abbildung 18). Besonders wichtig ist den Unternehmen somit weniger die Beherrschung des Debitorenprozesses als viel mehr die Vermeidung bzw. Reduzierung von Zahlungsausfällen.

Kaum Einbindung der Kunden in das Debitorenmanagement

Einer Stärkung der Kundenliquidität – im Sinne einer Injektion finanzieller Mittel in den Vertriebskanal – wird hingegen eine sehr geringe Relevanz zugeordnet. Branchenübergreifend geben fast 80% der befragten Unternehmen für dieses distributionsorientierte Ziel keine oder nur eine geringe Bedeutung an. Punktuell bestehen Ansätze, um Top-Kunden im Fall von Liquiditätseingüssen zu unterstützen. Meist werden Zahlungsziele und -abläufe jedoch mit Fokus auf das Working Capital des eigenen Unternehmens optimiert bzw. es bestehen klare gesetzliche Vorgaben wie vereinzelt bei Öffentlichen Körperschaften.

² Virtual Star = Fiktives Unternehmen, das für jedes Performancefeld die durchschnittlichen Ergebnisse der drei besten Teilnehmer annimmt.

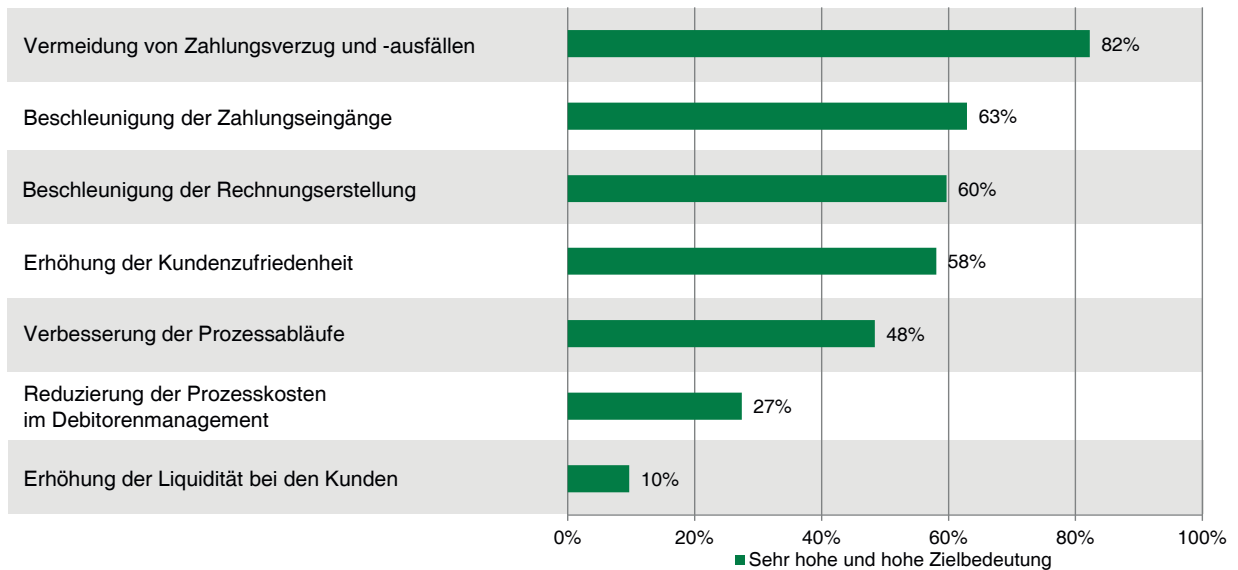


Abbildung 19: Zielbedeutung im Order-to-Cash Cycle

Die Kundenzufriedenheit als Ziel des Working Capital Managements folgt vor allem bei Industrie und Handel erst an zweiter Stelle. Bei 60% der Öffentlichen Körperschaften erhält dieser Punkt lediglich eine geringe oder mittlere Bedeutung. Allerdings stehen sie oftmals unter einem geringeren Wettbewerbsdruck und müssen nicht direkt eine Abwanderung der Kunden befürchten. Hingegen sehen Dienstleistungen die Vermeidung von Zahlungsverzögerungen und -ausfällen gleichwertig mit einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit (jeweils 89% hohe oder sehr hohe Bedeutung).

Kundenzufriedenheit meist zweitrangig

Im Durchschnitt wird prozessbezogenen Zielen eine geringe Bedeutung beigemessen. Durch geänderte gesetzliche Regelungen (z.B. die Einführung von Fallpauschalen bei Spitälern³) rücken diese Ziele aber vor allem bei Öffentlichen Körperschaften zunehmend in den Fokus. Allerdings ergibt sich hier auch ein vergleichsweise niedriger Zielerreichungsgrad. So wurden die selbstgesetzten Ziele für eine Reduktion der Prozesskosten bei 30% und für eine Verbesserung der Prozessabläufe bei 40% der Öffentlichen Körperschaften unterschritten. Branchenübergreifend zeigt sich das Problembewusstsein für Prozesskosten insbesondere bei Good Practice-Unternehmen, die diese im Vergleich zum Durchschnitt als bedeutsam bewerten.

Prozessoptimierung zunehmend im Fokus bei Öffentlichen Körperschaften und Good Practices

Prozesse

Die Prozesse des reaktiven Debitorenmanagements (z.B. Mahnwesen und Inkasso) sind bei allen Unternehmen deutlich stärker entwickelt als die des präventiven Debitorenmanagements (z.B. Bonitätsprüfungen). So führen beispielsweise mehr als 70% keine Überwachung von Frühwarnindikatoren für Zahlungsverzug und

Fokus auf reaktivem Debitorenmanagement

³ Durch die Einführung fester Fallpauschalen je erbrachter Leistung geraten Spitäler zunehmend unter erhöhten Kostendruck.

5. Order-to-Cash Cycle

-ausfälle durch. Hingegen haben aber fast 80% der Unternehmen ein unverzügliches und konsequentes Mahnverfahren eingeführt. Bei Öffentlichen Körperschaften ist das präventive Debitorenmanagement besonders schwach ausgeprägt. Dies ist mitunter dadurch zu erklären, dass sie durch gesetzliche Regelungen unabhängig von der finanziellen Situation des Kunden zur Leistungserbringung verpflichtet sind (z.B. Spitäler).

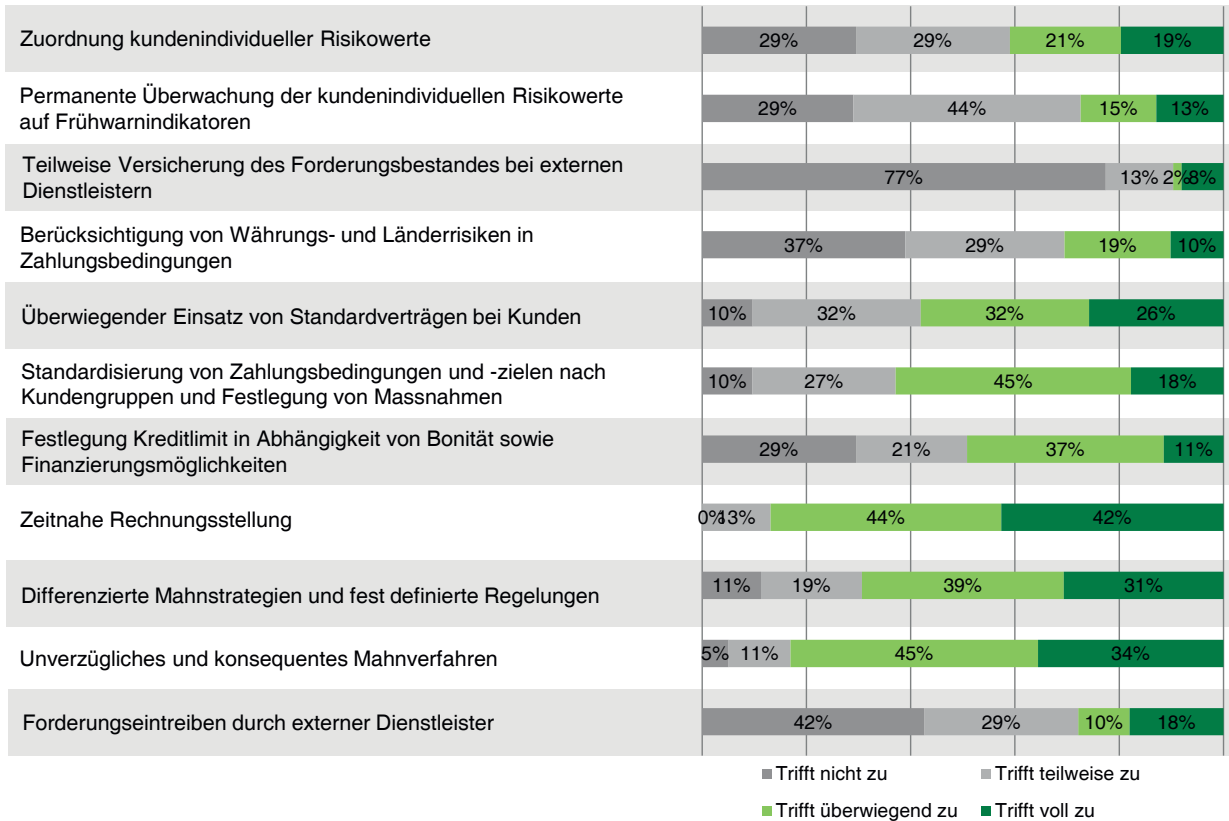


Abbildung 20: Prozesse des Order-to-Cash Cycles

Verstärkte Bonitätsprüfungen bei Industrie und Handel

Lediglich bei Akteuren aus Industrie und Handel erfahren präventive Massnahmen im Management von Forderungen einen höheren Stellenwert. Vor allem die Bonitätsprüfung auf Basis kundenindividueller Risikowerte wurde bei fast der Hälfte dieser Gruppe umgesetzt. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass insbesondere Industrieunternehmen mit wenigen mittleren und grösseren Kunden einen Grossteil ihres Umsatzes generieren, wodurch der Aufwand für Bonitätsprüfungen für diese Akteure auf ein Minimum reduziert werden kann.

Schwerpunkt auf konsequentem Mahnwesen und Beschleunigung der Prozesse

Interessanterweise ergeben sich kaum branchenspezifische Unterschiede für die angewandten Prozessmassnahmen. So setzen die Unternehmen grösstenteils auf eine schnelle Rechnungsstellung, ein unverzügliches Mahnverfahren sowie eine differenzierte Mahnstrategie. Industrie und Handel sowie Öffentliche Körperschaften weisen ausserdem einen hohen Standardisierungsgrad bei Kundenverträgen und Zahlungsbedingungen auf. Vor allem Öffentliche Körperschaften reagieren damit auf einzuhaltende rechtliche Vorschriften. Dienstleister hingegen müssen sehr viel stärker den Kunden in die Leistungserbringung einbinden und passen die Verträge entsprechend an die individuellen Anforderungen an.

Die Studienergebnisse zeigen, dass insgesamt kaum externe Dienstleister zum Eintreiben von Forderungen eingesetzt werden. Viele der befragten Unternehmen befürchten womöglich einen Rückgang der Kundenzufriedenheit aufgrund einer übertriebenen Härte beim Eintreiben von Forderungen durch Dritte. Lediglich bei Industrie- und Handelsunternehmen ist diese Zurückhaltung weniger stark ausgeprägt. Fast ein Drittel der befragten Unternehmen geben an, dass Sie einen Teil ihres Mahnverfahrens an externe Dienstleister ausgelagert haben. Dabei binden gerade Good Practice-Unternehmen branchenübergreifend professionelle Dienstleister in das Mahn- und Inkassowesen aktiv ein, um von deren Expertise zu profitieren und Zahlungsausfälle zu minimieren.

Industrie und Handel sowie Good Practices setzen verstärkt auf externe Dienstleister

Controlling und IT

Das Controlling im Debitorenmanagement bietet für die meisten Unternehmen grosses Verbesserungspotenzial. So messen mehr als 70% der Unternehmen nicht oder nur teilweise die Leistungsfähigkeit ihrer Prozesse. Zudem leiten sie meist aus den Messergebnissen keine konkreten Massnahmen zur Effizienzverbesserung ab. Entsprechend niedrig ist auch der Automatisierungsgrad bei der Kennzahlenerhebung im Debitorenmanagement. Die Ergebnisse zeigen allerdings, dass gerade Good Practice-Unternehmen verstärkt auf eine regelmässige Messung der Leistungsfähigkeit sowie einen erhöhten Automatisierungsgrad setzen.

Kaum Messung der Leistungsfähigkeit und geringer Automatisierungsgrad

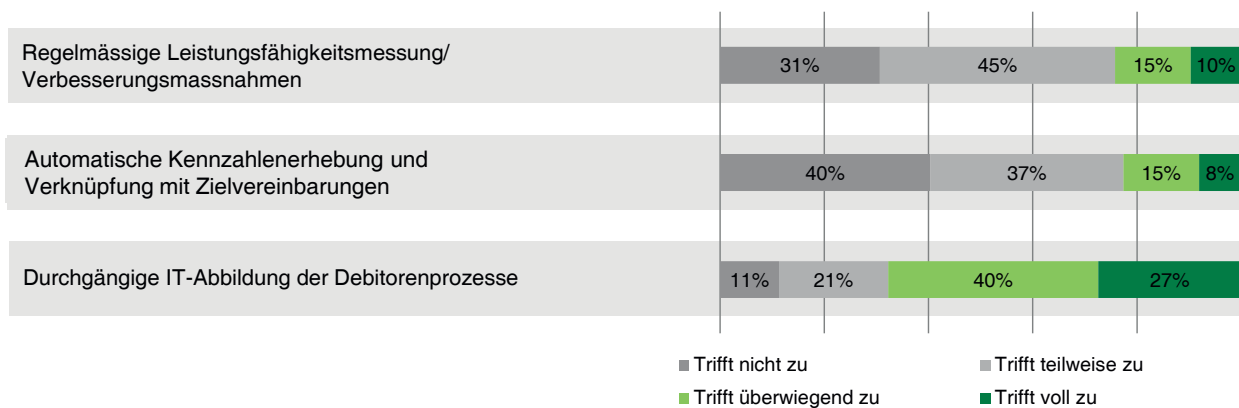


Abbildung 21: Controlling und IT im Order-to-Cash Cycle

Im Vergleich zum Controlling ist die IT-seitige Unterstützung der Prozesse im Debitorenmanagement branchenübergreifend recht fortschrittlich. Bei mehr als 60% der Unternehmen sind die Prozesse durchgängig IT-seitig abgebildet. So werden Bestellaufnahme und -abwicklung heutzutage umfassend durch ERP-Systeme unterstützt und ermöglichen dadurch eine Reduktion der Prozesskosten. Umso erstaunlicher, dass die Prozesskosten im Rahmen der Zielsetzungen eine untergeordnete Rolle spielen. Ein ähnliches Bild ergibt sich für Good Practices. So weisen alle Good Practice-Unternehmen eine umfassende IT-seitige Unterstützung ihres Debitorenmanagements auf.

Umfassende IT-seitige Unterstützung

Methoden

Schwerpunkt auf CRM und elektronischer Rechnung

Insgesamt ergibt sich ein sehr einheitliches Bild für die angewandten Methoden. Branchenübergreifend haben Customer Relationship Management (CRM) und die elektronische Rechnung die grösste Bedeutung. Häufig wird das Customer Relationship Management aber noch nicht im Rahmen des Working Capital Managements genutzt, zum Beispiel indem Zahlungsverhalten und Bonität in die Bewertung der Kunden eingehen. Die elektronische Rechnung ist für die meisten Unternehmen relevant, allerdings unterscheidet sich der Prozentsatz der Kunden, die diese nutzen, deutlich zwischen den Unternehmen. Gründe hierfür können z.B. die Einführung eines Kostensatzes für die Papierrechnung oder eine umfangreiche Werbeaktion sein.

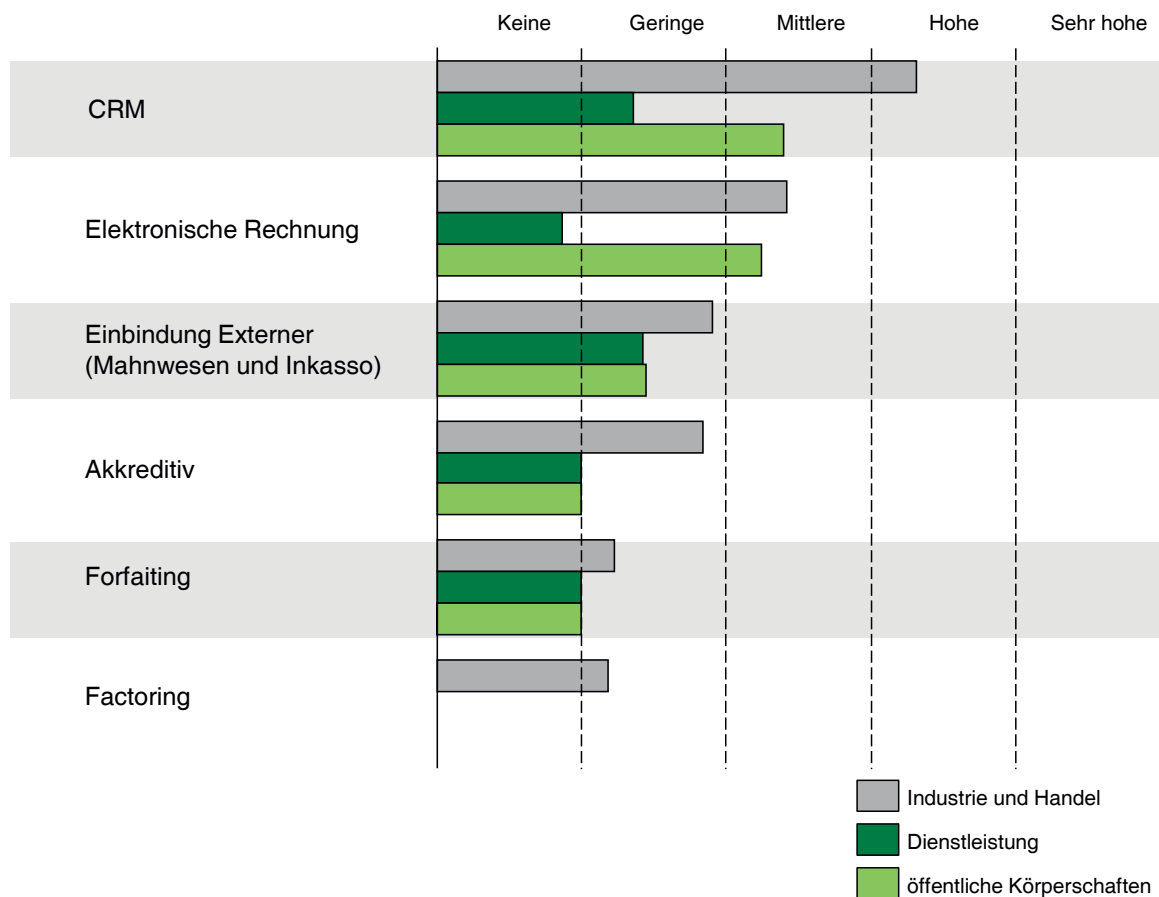


Abbildung 22: Bedeutung der Methoden des Order-to-Cash Cycles

Einbindung externer Dienstleister als Payment Factory

Definition

Grundsätzlich bezeichnet eine Payment Factory eine zentrale Steuerung aller Zahlungsströme in einem Unternehmen bzw. Unternehmensverbund. Auf das Debitorenmanagement bezogen ist damit insbesondere eine zentralisierte Steuerung beispielsweise der Bonitätsprüfung, Rechnungsstellung oder Zahlungsabwicklung gemeint. Für Unternehmen bietet sich die Möglichkeit einen externen Dienstleister in die zentralisierte Steuerung einzubinden und damit vor allem die operative Umsetzung der Payment Factory auszulagern.

Häufig setzen Unternehmen bei Mahnwesen und Inkasso bereits auf externe Dienstleister. Eine Payment Factory durch externe Dienstleister geht darüber hinaus und beginnt aus Absatzsicht bereits bei der Angebotsstellung mit einer Bonitätsprüfung. Bis zur Überweisung der fälligen Rechnung an das Unternehmen, werden alle gängigen Prozessschritte vom Dienstleister übernommen (z.B. Rechnungsstellung, Rechnungsversand und Mahnwesen). Um die Liquidität zusätzlich zu verbessern, ist eine Verknüpfung mit einer Factoring-Lösung denkbar. Dabei werden auch die ausstehenden Forderungen an den externen Dienstleister übertragen.

Vorgehen

Durch Auslagerung umfassender Prozesse kann die Liquidität des Unternehmens bei gleichzeitiger Reduktion des Aufwands verbessert werden. Insbesondere für Mittelständler geht damit häufig auch eine Professionalisierung der Prozesse einher, da der externe Dienstleister zusätzliche Fachkompetenzen einbringt, die ansonsten von einem Mittelständler nicht abgedeckt werden können

Nutzen

Quelle: Deutsche Verrechnungsstelle Mittelstand (2014), domi.de/leistungen-service/.

Akkreditiv, Forfaiting und Factoring werden branchenübergreifend am seltensten genutzt und bieten noch ein grosses Potenzial für die befragten Unternehmen. Die Relevanz des Akkreditivs ist dabei stark abhängig von der Internationalität des jeweiligen Unternehmens und dem Wert der Produkte, da dessen Einsatz sich vor allem bei grenzüberschreitenden Geschäften sowie hochwertigen Gütern anbietet. Forfaiting wird ebenfalls vor allem in der Exportfinanzierung eingesetzt, während Factoring allgemein zur Finanzierung kurzfristiger Forderungen genutzt wird. Im Bereich der angewandten Methoden weisen sich Good Practice-Unternehmen insbesondere dadurch aus, dass sie die vorhandenen und gängigen Instrumente breiter und vielschichtiger einsetzen. Externe Dienstleister werden gezielt eingesetzt, wie beispielsweise sehr verbreitet im Mahn- und Inkassowesen oder punktuell im Bereich von Factoring- und Forfaiting-Lösungen.

**Good Practices
mit Einbindung
externer Dienst-
leister sowie Fac-
toring-Lösungen**

Es wird deutlich, dass sie der Prozessoptimierung im Rahmen der Zielsetzung eine höhere Bedeutung beimessen. Zudem zeichnen sich Good Practice-Unternehmen durch eine hohe Leistungsfähigkeit sowohl im reaktiven als auch präventiven Debitorenmanagement aus, beispielsweise indem sie verstärkt externe Dienstleister in Mahn- und Inkassowesen einbinden und Factoringlösungen einsetzen. Ferner werden die Prozesse und Methoden des Forderungsmanagements durch ein umfassendes Controlling sowie eine automatisierte Kennzahlenerhebung gestützt.

**Good Practices
mit umfassendem
präventivem und
reaktivem Debito-
renmanagement**

6. Forecast-to-Fulfill Cycle

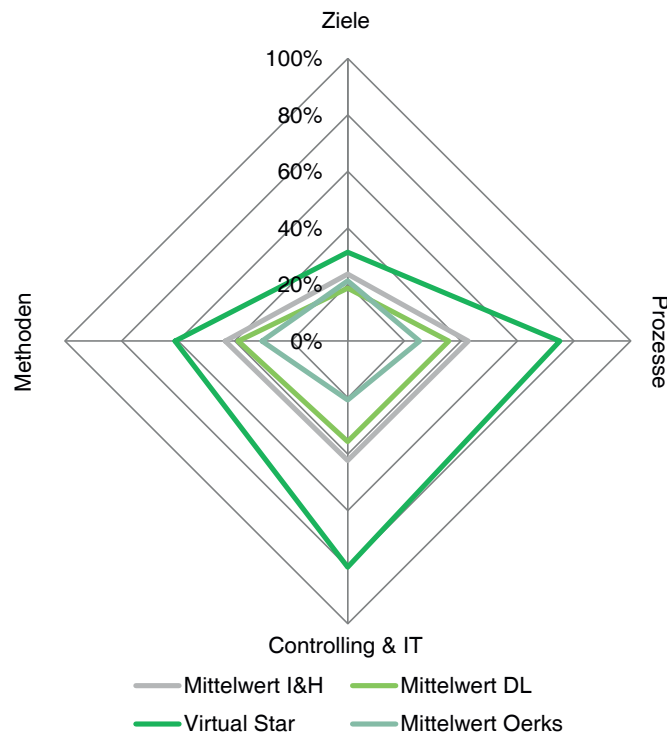


Abbildung 23: Leistungsstand im Forecast-to-Fulfill Cycle⁴

Fokus auf Kundenzufriedenheit bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften

Ziele

Für die Zielsetzungen im Forecast-to-Fulfill Cycle ergeben sich kaum branchenübergreifende Gemeinsamkeiten. So hat für Dienstleister und Öffentliche Körperschaften das Handlungsfeld tendenziell eine geringe Bedeutung. Wenn überhaupt, liegt der Fokus in diesem WCM-Handlungsfeld auf der Sicherung von Kundenzufriedenheit und der Versorgung (Nachschub) sowie auf der Reduzierung von Prozesskosten. So ordnen 70% der befragten Unternehmen der Kundenzufriedenheit im Rahmen des Bestandsmanagements eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu, mehr als 40% sind es bei den Prozesskosten (Abbildung 24). Mit 60% bewerten vor allem Öffentliche Körperschaften die Versorgungssicherheit als sehr relevant. Oftmals haben Lieferverzögerungen oder -ausfälle hier deutlich gravierendere Folgen als bei klassischen Unternehmen, z.B. um Energie- und Unfallversorgung durchgängig sicherstellen zu können.

⁴ Virtual Star = Fiktives Unternehmen, das für jedes Performancefeld die durchschnittlichen Ergebnisse der drei besten Teilnehmer annimmt.

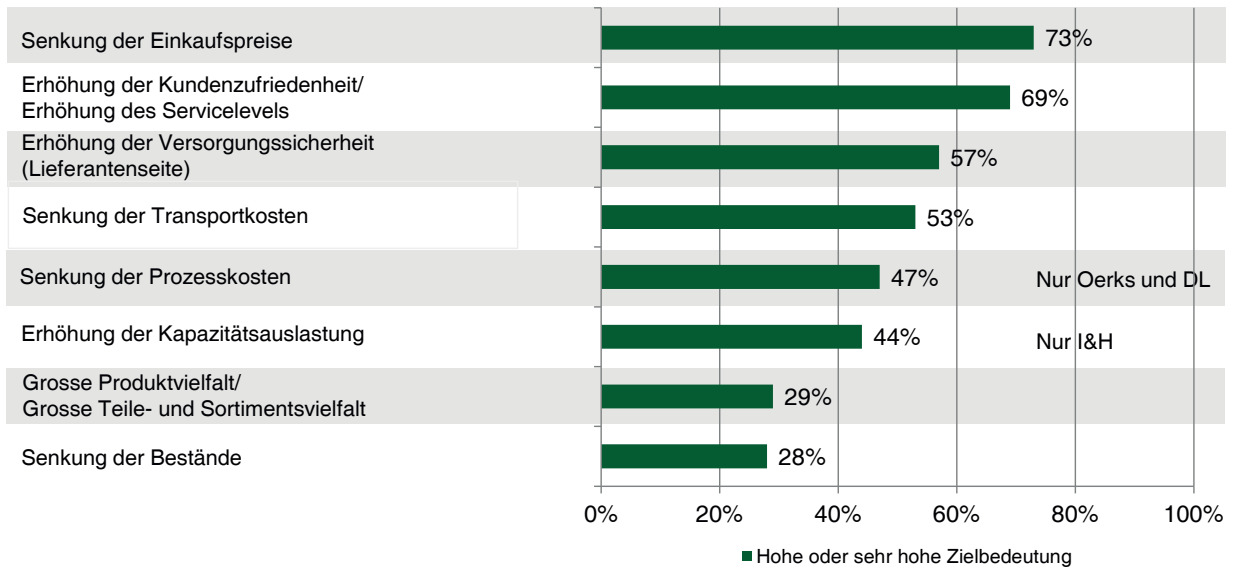


Abbildung 24: Zielbedeutung im Forecast-to-Fulfill Cycle

Im Vergleich zum Controlling ist die IT-seitige Unterstützung der Prozesse im Debitorenmanagement branchenübergreifend recht fortschrittlich. Bei mehr als 60% der Unternehmen sind die Prozesse durchgängig IT-seitig abgebildet. So werden Bestellaufnahme und -abwicklung heutzutage umfassend durch ERP-Systeme unterstützt und ermöglichen dadurch eine Reduktion der Prozesskosten. Umso erstaunlicher, dass die Prozesskosten im Rahmen der Zielsetzungen eine untergeordnete Rolle spielen. Ein ähnliches Bild ergibt sich für Good Practices. So weisen alle Good Practice-Unternehmen eine umfassende IT-seitige Unterstützung ihres Debitorenmanagements auf.

Umfassende IT-seitige Unterstützung

Eine Reduktion der Transportkosten oder eine Verringerung der Kapitalbindung in Beständen sind bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften fast gänzlich nicht angestrebt. Ein Grund hierfür scheint darin zu liegen, dass die transport- und bestandsbezogenen Kostenanteile im Vergleich absolut gesehen nicht so hoch ausfallen. So bewerten zwei Drittel der Dienstleister und Öffentlichen Körperschaften die Bestandsreduktion mit keiner oder nur einer geringen Bedeutung. Relativ gesehen sollte jedoch auch in diesem Feld ein nicht unerhebliches Verbesserungspotenzial liegen (z.B. über eine integrierte Betrachtung der logistischen Aktivitäten im „Back Office“-Bereich inklusive des Dokumentenmanagements, Geld- und Wertetransporte, Delogierungen sowie Entsorgungen), das von vielen Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften noch nicht gehoben wurde.

Geringe Bedeutung der Bestände und Transportkosten für beide Branchengruppen

Im Gegensatz dazu nehmen Bestands- und Transportkostensenkung als Zielsetzung für Industrie- und Handelsunternehmen eine wichtige Rolle ein. So ordnen mehr als 60% der Teilnehmer aus Industrie und Handel einer Bestandsreduktion und fast 50% einer Transportkostensenkung eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Das spiegelt die insgesamt deutlich höhere Relevanz des Forecast-to-Fulfill Cycles für diese Gruppe wider.

Hingegen hohe Bedeutung von Transportkosten und Beständen für Industrie und Handel

Niedriger Zielerreichungsgrad für Bestandssenkung

Trotz der hohen Bedeutung der Bestandssenkung für Industrie und Handel wurde dieses Ziel von mehr als 40% der befragten Unternehmen unterschritten. Ein möglicher Grund ist ein Interessenkonflikt mit anderen Zielsetzungen, wie z.B. einer Verbesserung des kundenbezogenen Servicelevels (für 70% hohe oder sehr hohe Bedeutung). Erfolgt in diesem Fall keine eindeutige Abstimmung der Zielsetzungen, können meist nicht beide Ziele erfüllt werden. Interessanterweise unterscheidet sich die Gewichtung der Zielsetzungen für Good Practice-Unternehmen bei keiner der drei Branchengruppen.

Prozesse**Geringe Transparenz über Prozesskosten**

Im Gegensatz zu den Zielsetzungen zeigen sich bei den Prozessen vereinzelt branchenübergreifende Gemeinsamkeiten. So ist beispielsweise eine geringe Transparenz über bestandsbezogene Prozesskosten entlang der Supply Chain zu konstatieren. Mehr als 65% weisen hier keine oder nur eine geringe Transparenz auf. Gleichzeitig ergeben sich aber auch deutliche Unterschiede für die Prozesse. Mit 80% besitzen vor allem Unternehmen aus Industrie und Handel eine hohe Transparenz über ihre vorhandenen Lagerbestände (Abbildung 25). Good Practices zeichnen sich branchenübergreifend durch eine hohe Transparenz sowohl über Lagerbestände als auch Prozesskosten aus.

Weniger leistungsstarke Prozesse bei Dienstleistungen und Öffentlichen Körperschaften

Entsprechend der geringen Bedeutung des WCM-Handlungsfelds für Dienstleistungen und Öffentliche Körperschaften, sind auch die Prozesse weniger leistungsstark ausgeprägt. So findet bei knapp 80% der befragten Dienstleister und Öffentlichen Körperschaften keine zentrale Bestandssteuerung statt. Zudem werden bei zwei Drittel keine regelmässigen Durchlaufzeitenanalysen durchgeführt. Allerdings findet die Analyse von Durchlaufzeiten auch bei Industrie- und Handelsunternehmen selten Anwendung. Demgegenüber setzen vergleichsweise viele der befragten Dienstleister und Öffentlichen Körperschaften zunehmend auf eine elektronische Archivierung ihrer Dokumente und senken damit deutlich ihre Prozesskosten im „Back Office“-Bereich.

Trotz fortschrittlicher Prozesse bei Industrie und Handel kaum Transparenz über Bestände in der Supply Chain

Die hohe Bedeutung der Bestandssenkung zeigt sich für Industrie und Handel auch in den Prozessen. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen untersuchen regelmässig ihre Bestände auf Möglichkeiten zu Reduzierung und setzen daraufhin adäquate Massnahmen um. Zudem legen mehr als 60% der Industrie- und Handelsunternehmen ihre Bestellmengen nicht ausschliesslich basierend auf den Einkaufskosten fest, sondern berücksichtigen weiterhin Lagerhaltungs- und Fehlmengenkosten. Hingegen besteht in vielen Fällen keine oder nur eine geringe unternehmensübergreifende Transparenz über vorhandene Bestände. So geben 80% der befragten Unternehmen an, dass sie keine oder teilweise Einsicht in die Abverkaufszahlen ihrer Kunden erhalten. Auf der Lieferantenseite erhalten sogar fast 90% der Teilnehmer keine oder nur teilweise Einsicht in die relevanten Bestände.

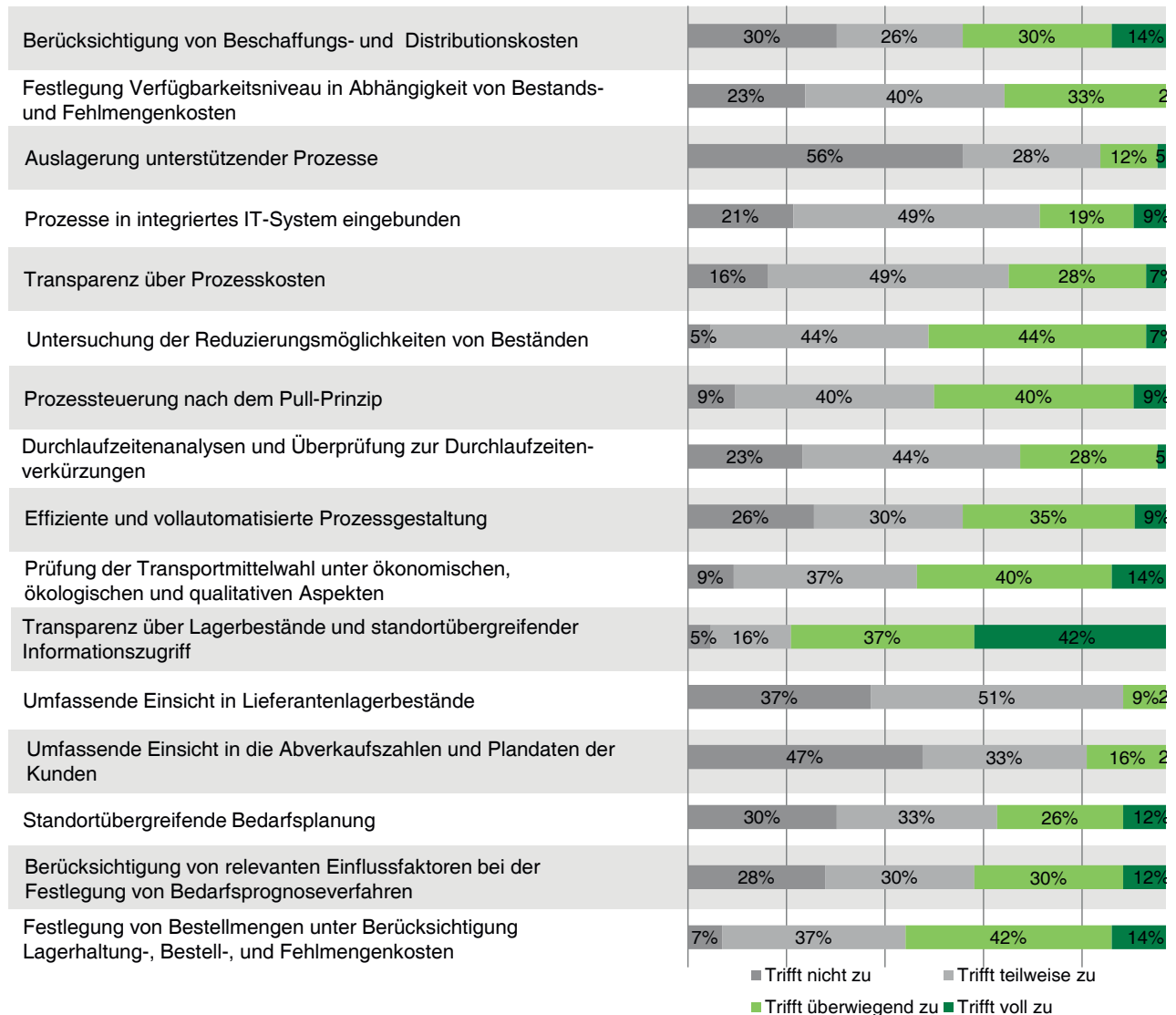


Abbildung 25: Prozesse des Forecast-to-Fulfill Cycles für Industrie und Handel

Branchenübergreifend werden auch unterstützende Prozesse (z.B. Ersatzteilmanagement), die nicht den Kernkompetenzen zugeordnet sind, nur selten an externe Dienstleister ausgelagert. Bei den Öffentlichen Körperschaften trifft dies auf alle Teilnehmer zu. Da Öffentliche Körperschaften aber einen gesetzlichen Leistungsauftrag erfüllen, ist eine Einbindung externer Dienstleister in interne Prozesse meist nur schwer möglich. Für Dienstleister ist der Anteil von fast 90% hingegen erstaunlich. Aufgrund der eher geringen Bedeutung des Handlungsfelds wäre eine Auslagerung von unterstützenden Prozessen sicher abzuwägen, um weitere Effizienzsteigerungen zu realisieren. Insbesondere in diesem Punkt unterscheiden sich Good Practice-Unternehmen. Sie binden deutlich häufiger externe Dienstleister für ihre unterstützenden Prozesse im Forecast-to-Fulfill Cycle ein.

Auslagerung unterstützender Prozesse bei Good Practices

6. Forecast-to-Fulfill Cycle

Controlling und IT

Kaum Messung der Leistungsfähigkeit und geringer Automatisierungsgrad

Ähnlich wie für die Prozesse ergeben sich auch für das Controlling einige Gemeinsamkeiten für die einzelnen Branchen. Je nach Branchengruppe messen zwischen 70% und 80% gar nicht oder nur teilweise die Leistungsfähigkeit ihrer Prozesse Forecast-to-Fulfill Cycle. Auch werden entsprechend keine Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Zudem setzen nur wenige Unternehmen auf eine automatisierte Erhebung ihrer Kennzahlen. Deutliche Unterschiede zeigen sich hier insbesondere für Good Practice-Unternehmen aus Industrie und Handel sowie Dienstleistungen. Sie zeichnen sich nicht nur durch eine regelmässige Leistungsmessung, sondern auch durch einen hohen Automatisierungsgrad bei der Kennzahlenerhebung aus. Good Practices aus Industrie und Handels sind beispielsweise automatisierte Reichweiten- und Bestellanalysen zur Reduktion von Ladenhütern (Abbildung 26).

Zunehmende IT-seitige Unterstützung

Vergleichbar zum Debitorenmanagement fällt auch in diesem transport- und bestandbezogenen Handlungsfeld die IT-seitige Unterstützung deutlich fortschrittlicher aus. So werden bei mehr als 50% der Industrie- und Handelsunternehmen sowie Dienstleister die Prozesse im Forecast-to-Fulfill Cycle IT-seitig unterstützt. Branchenübergreifend setzen die Good Practice-Unternehmen auf eine vollständige und integrierte IT-seitige Prozessunterstützung.

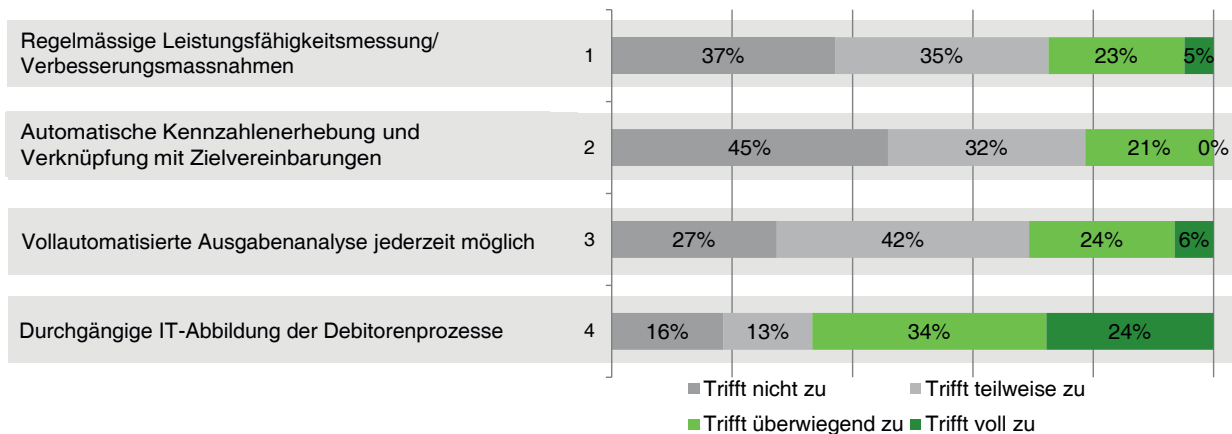


Abbildung 26: Controlling und IT im Forecast-to-Fulfill Cycle

Methoden

Anpassung der Methoden an die Zielsetzungen der Branchengruppen

Entsprechend der Bedeutung der verschiedenen Zielsetzungen im Forecast-to-Fulfill Cycle unterscheiden sich die angewandten Methoden auch sehr stark für die einzelnen Branchengruppen. Lösungen zur lieferungsorientierten Bestandsreduktion (z.B. Just-in-Time/Just-in-Sequence) sind insbesondere für Industrie- und Handelsunternehmen relevant, während Ansätze zur Prozessoptimierung (z.B. Business Process Reengineering) besonders bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften Anwendung finden (Abbildung 27).

Neugestaltung durch Business Process Reengineering

Für eine effiziente und effektive Ausrichtung der Geschäftsprozesse sind kontinuierliche Verbesserungen alleine nicht immer zielführend. Das Business Process Reengineering setzt deshalb bei einer grundlegenden, strategietriebenen Neugestaltung der Tätigkeiten und Aufgaben in einem Unternehmen nach der Prämisse durchgängiger End-to-End-Prozesse an. Bestandteil dieser prozessbasierten Neugestaltung sind die Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens. Damit wird der kontinuierliche Verbesserungsprozess nicht ersetzt, sondern ergänzt.

Definition

Den „Nucleus“ für die prozessbasierte Neuausrichtung stellen die Kernaktivitäten des Unternehmens dar. Darunter fallen insbesondere solche Prozesse, die direkt der Erfüllung von Kundenbedürfnissen dienen. Um grundlegende Veränderungen herbeiführen zu können, bleiben hemmende Funktionsbereichsgrenzen bei der Prozessanalyse zunächst bewusst unberücksichtigt. Vielmehr wird analysiert, welche Prozessschritte tatsächlich notwendig sind zur Erfüllung der Aufgabe, welche überflüssig sind oder neugestaltet werden können. Die angewandten Methoden und Tools können variieren, beispielhaft wird in Abbildung 27 ein Analysevorgang dargestellt. Basierend auf einer klaren Strategiedefinition erfolgen zunächst eine Analyse der Kernprozesse sowie eine Neudefinition der Prozessgrenzen. Anschliessend wird eine Anpassung der Organisation vorgenommen und die Umsetzung vorbereitet. Erst in diesem letzten Schritt wird auf Funktionsbereiche – als Aufgabenträger – eingegangen.

Vorgehen

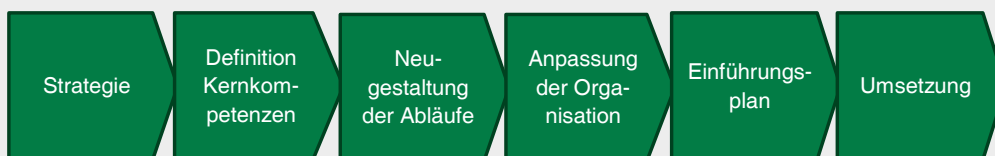


Abbildung 27: Ablaufprozess beim Business Process Reengineering

Durch die Neuausrichtung und „Verschlankung“ wird eine Beschleunigung der Prozesse realisiert, die sich auch positiv auf das Working Capital Management und den Cash-to-Cash Cycle auswirkt. Zudem führt die Prozessneugestaltung zu Erfolgen bezüglich Qualität, Kostenreduzierung, Flexibilität und Kundenzufriedenheit. Während viele Methoden des Forecast-to-Fulfill Cycles auf eine Bestandsreduktion abzielen, geht es beim Business Process Reengineering um eine Beschleunigung der Prozesse. Damit ist die Methode auch für Dienstleister und Öffentliche Körperschaften geeignet, die häufig bereits keine oder nur sehr geringe Bestände haben und für die Methoden zur Bestandsreduktion meist eine geringe Relevanz aufweisen.

Nutzen

Quelle: Mohapatra, S. (2012): *Business Process Reengineering - Automation Decision Points in Process Reengineering*, Springer, New York.

6. Forecast-to-Fulfill Cycle

Schwerpunkt auf JIT/JIS, EDI und Quick Response bei Industrie und Handel

Für Industrie- und Handelsunternehmen sind Just-in-Time/Just-in-Sequence, Electronic Data Interchange und Quick Response die bedeutsamsten Methoden im Forecast-to-Fulfill Cycle. Im Vergleich dazu finden eine externe Bestandsfinanzierung, Vendor Managed Inventory (VMI) und Cross Docking eher selten Anwendung. Ein Grund könnte darin liegen, dass insbesondere die ersten beiden Methoden zu einer verstärkten Abhängigkeit von externen Partnern (z.B. Dienstleister oder Lieferanten) führen könnte. Allerdings zeigen gerade Good Practice-Unternehmen aus Industrie und Handel das dies nicht so sein muss. Diese Akteure setzen verstärkt auch auf innovativere Ansätze, wie beispielsweise VMI, Cross Docking und Postponement.

Externe Finanzierung der Lagerbestände durch einen Dienstleister

Definition

Bei der externen Bestandsfinanzierung übernimmt der Dienstleister nicht nur klassische Transport- und Logistiklösungen, sondern auch die Finanzierung der Lagerbestände. Meist arbeitet der Logistikdienstleister für die Finanzierung der Lagerbestände dabei mit einem Finanzdienstleister zusammen.

Vorgehen

Abbildung 28 zeigt die Güter- und Finanzflüsse des externen Bestandsmanagements. Dabei besteht zunächst ein Rahmenvertrag zwischen Lieferant und Kunde/Abnehmer. Allerdings verlaufen sowohl Waren- als auch Finanzströme indirekt über den eingebundenen Logistikdienstleister. Damit einher geht ein Eigentumsübergang an den Logistikdienstleister. Damit lagert der Logistikdienstleister die Ware nicht nur bei sich, sondern übernimmt auch die Finanzdienstleister zusammen mit dem Finanzdienstleister. Der Kunde/Abnehmer erhält die Ware und Rechnung bei Abruf direkt vom Logistikdienstleister. Die Bezahlung erfolgt vom Kunden/Abnehmer an den Logistikdienstleister, dieser bezahlt entsprechend den Lieferanten/Verkäufer für die Ware.

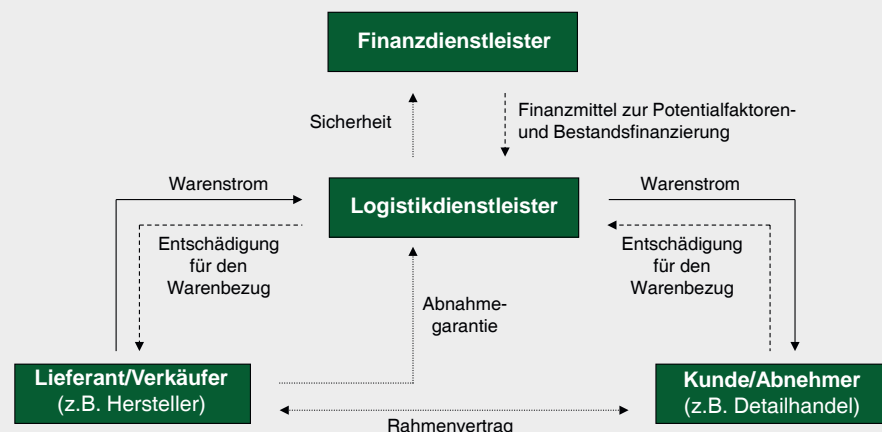


Abbildung 28: Beispielhafte Darstellung einer externen Finanzierung der Lagerbestände durch einen Dienstleister

Mit der Einbindung von Logistikdienstleistern in die Finanzierung von Lagerbeständen lassen sich vor allem über Bündelungs- und Koordinationseffekte Bestandspositionen reduzieren und damit Kosten einsparen. Durch den Eigentumsübergang wird zudem unmittelbar Liquidität freigesetzt, die dem Unternehmen zur Verfügung steht und eine Reduktion der Kapitalkosten ermöglicht.

Nutzen

Quelle: Hofmann, E.: *Inventory financing in supply chains: a logistics service provider-approach*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39 (9), S. 716-740.

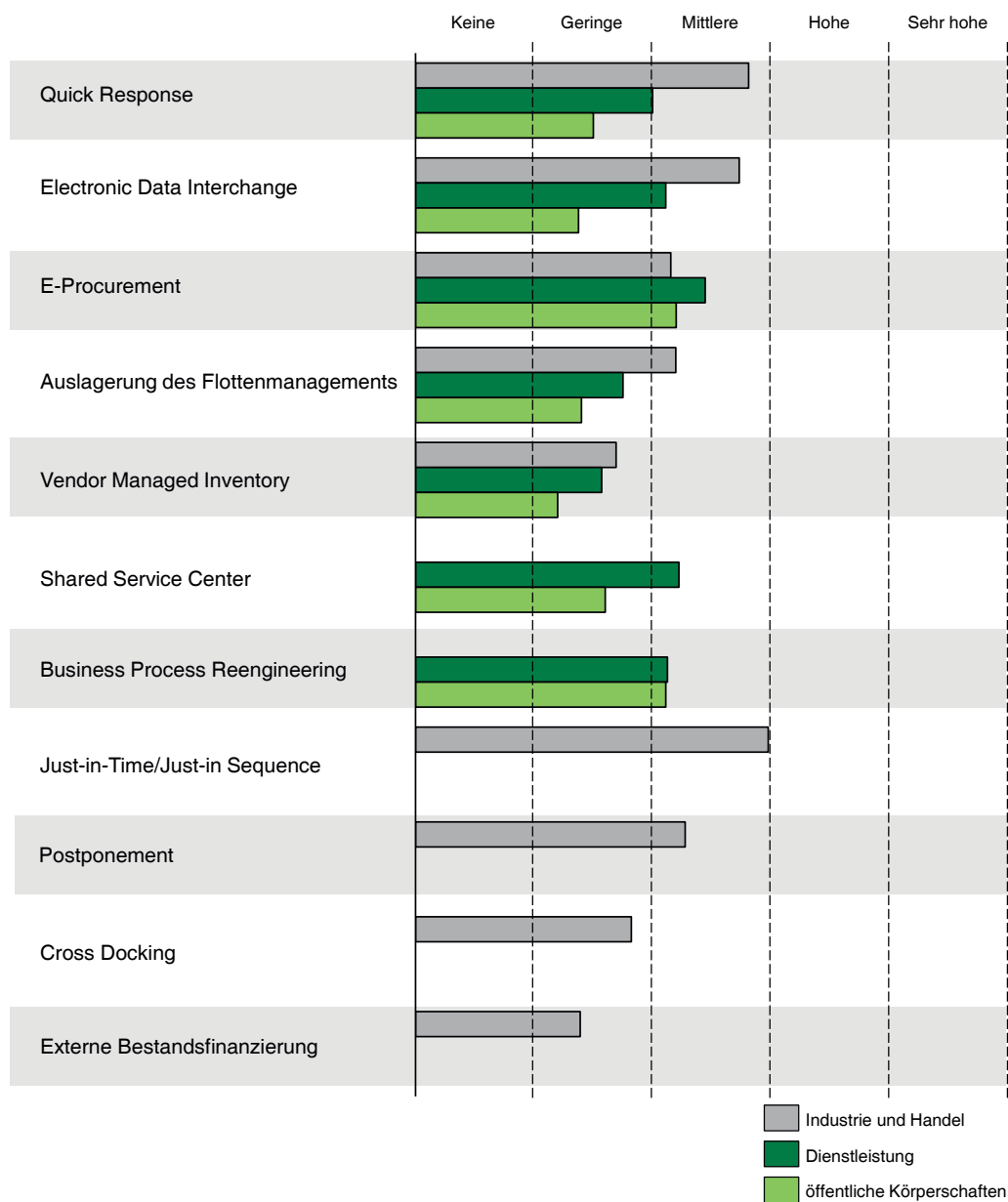


Abbildung 29: Bedeutung ausgewählter Methoden des Forecast-to-Fulfill Cycles



6. Forecast-to-Fulfill Cycle

Schwerpunkt auf E-Procurement, EDI und Quick Response bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften

Für Dienstleister haben neben E-Procurement-Lösungen vor allem Electronic Data Interchange- und Quick Response-Ansätze grosse Relevanz. Entsprechend der Bedeutung, die eine Reduktion der Prozesskosten für Dienstleister hat, knüpfen diese Methoden genau daran. Zunehmend relevant werden ausserdem die Konzepte des Shared Service Center und des Business Process Reengineering. Besonders letzterer Lösungsansatz findet bei Good Practice-Unternehmen des Öffentlichen Anwendung. Öffentliche Körperschaften ordnen den verschiedenen Methoden insgesamt eine geringe Bedeutung zu. Die höchste Relevanz hat für sie das E-Procurement, da sich dieses entsprechend der Zielbedeutung positiv auf die Prozesskosten in der öffentlichen Beschaffung auswirkt.

Unterschiedliche Charakteristika der Good Practices nach Branchen-gruppen

Aufgrund der verschiedenen Herausforderungen im Forecast-to-Fulfill Cycle ergeben sich hier grosse Unterschiede zwischen den Branchengruppen. Bei Industrie und Handel zeichnen sich Good Practices insbesondere durch eine hohe bestandsseitige Transparenz, ein konsequentes Controlling sowie eine umfassende IT-seitige Einbindung der Prozesse aus. Für Dienstleistungen und Öffentliche Körperschaften liegen Durchschnitt und Good Practices im Vergleich zu Industrie und Handel nahe beieinander. Deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen ergeben sich auch bei den Methoden. Good Practice-Unternehmen aus Industrie und Handel setzen verstärkt auf Vendor Managed Inventory, Cross Docking und Postponement, während für Dienstleister und Öffentliche Körperschaften die Ansätze der Shared Service Center und des Business Process Reengineerings relevant sind.

7. Purchase-to-Pay Cycle

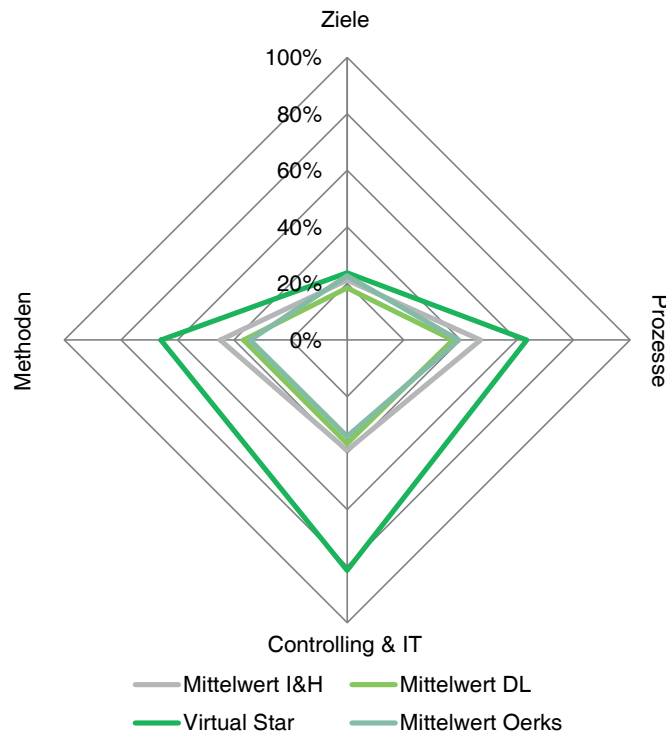


Abbildung 30: Leistungsstand im Purchase-to-Pay Cycle⁵

Ziele

Für das Kreditorenmanagement herrscht übergreifend ein starker Fokus auf der Reduktion von Einstandskosten für gekaufte Materialien und beschaffte Dienstleistungen (Abbildung 29). Für über 70% der teilnehmenden Unternehmen hat die Senkung von Einkaufspreisen bzw. die Realisierung von Savings eine hohe oder gar sehr hohe Bedeutung. Dienstleister und Öffentliche Körperschaften stufen alle anderen Zielsetzungen als zweitrangig ein.

Schwerpunkt auf der Senkung von Einkaufspreisen

Für Industrie und Handel sind weiterhin Qualitätssicherung und Erhöhung der Skontonutzungsquote bedeutsame Ziele in diesem Handlungsfeld an der Schnittstelle zur Beschaffung. Für 70% der befragten Industrie- und Handelsunternehmen hat die Qualitätssicherung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung, für die Erhöhung der Skontonutzungsquote sind es 60%. Gerade im letztgenannten Punkt sehen viele Unternehmen eine weitere Möglichkeit die Einstandskosten zu reduzieren.

Hohe Bedeutung von Qualitätssicherung und Skontonutzung für Industrie und Handel

⁵ Virtual Star = Fiktives Unternehmen, das für jedes Performancefeld die durchschnittlichen Ergebnisse der drei besten Teilnehmer annimmt.

7. Purchase-to-Pay Cycle

Geringe Relevanz der Sicherung der Lieferantenliquidität

Interessanterweise spielen Supply Chain-übergreifende Zielsetzungen in Richtung der Lieferanten trotz der Relevanz der Qualitätssicherung, neben Dienstleistungen und Öffentlichen Körperschaften, auch für Industrie und Handel eine untergeordnete Rolle. Vereinzelt gaben die Teilnehmer an, dass die Sicherung der finanziellen Stabilität von Lieferanten im Einzelfall wichtig wird. Dies insbesondere dann, wenn ein strategischer Zulieferer einen Liquiditätsengpass hat. In solchen Fällen muss allerdings reaktiv gehandelt werden, ein präventives Management mit entsprechenden Zielsetzungen existiert nicht.

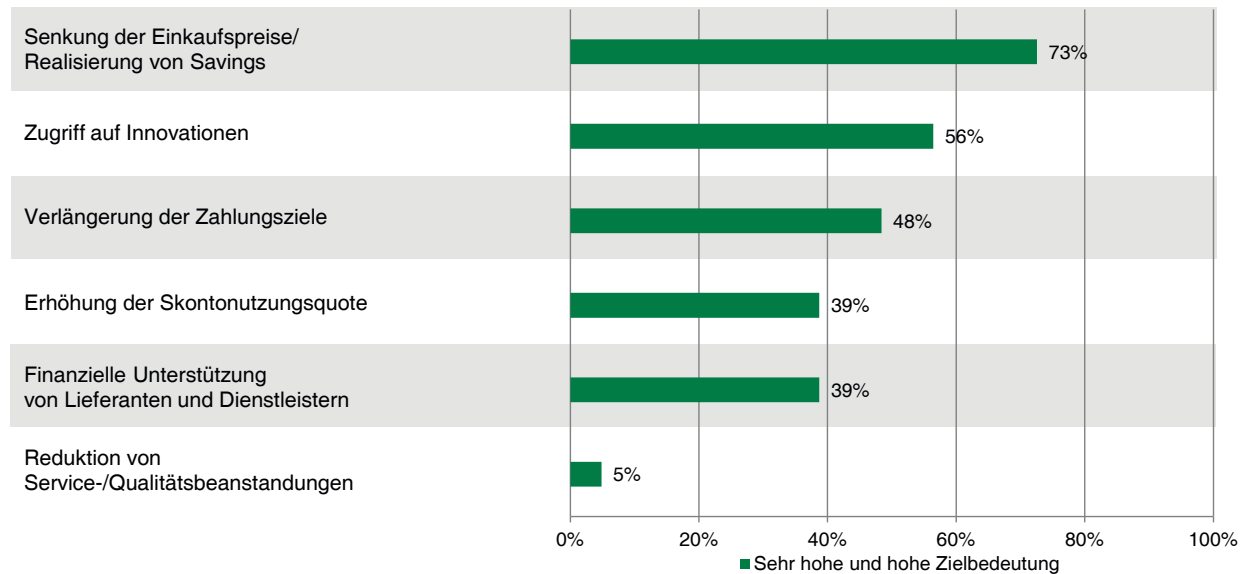


Abbildung 31: Zielbedeutung im Purchase-to-Pay Cycle

Innovationen und Zahlungsfristen zweitrangig

Branchenübergreifend sind der Zugriff auf beschaffungsseitige Innovationen sowie eine Verlängerung der Zahlungsziele gegenüber den Lieferanten für die meisten Unternehmen nachrangig. Mehr als die Hälfte der Unternehmen ordnen diesen beiden Zielsetzungen eine geringe bis mittlere Relevanz zu. Das ist insbesondere deshalb verwunderlich, da Innovationen langfristig einen entscheidenden Erfolgsfaktor darstellen. Für Good Practice-Unternehmen ist die Verlängerung der Zahlungsziele hingegen ein bedeutsames Ziel; hinsichtlich den Innovationen gibt es kaum Unterschiede zum Durchschnitt.

Prozesse

Schwach ausgeprägtes Lieferantenmanagement

Insgesamt werden bei allen teilnehmenden Unternehmen kaum systematische Lieferantenentwicklungsprogramme eingesetzt. Nur 18% der Teilnehmer haben ein solches Programm implementiert. Für Industrie und Handel sind es sogar nur knapp 15% der Unternehmen. Für Dienstleister und Öffentliche Körperschaften kommt hinzu, dass bei fast 90% keine oder nur eine sehr unregelmässige Lieferantenbewertung erfolgt. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede für Good Practice-Unternehmen aus Industrie und Handel. Sie haben verstärkt ein umfassendes Lieferantenmanagement inklusive Evaluationselementen umgesetzt.

Zudem herrscht branchenübergreifend wenig Transparenz über die finanzielle Situation der eigenen Lieferanten. Lediglich knapp 20% der Unternehmen besitzen vollständige und aktuelle Informationen über die finanzielle Situation ihrer Lieferanten. Gleichzeitig haben immer noch weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen keine klare Strategie für die differenzierte Verhandlungen mit möglichen Zulieferern definiert. Das wäre aber notwendig, um verschiedene Stellhebel zur Reduktion der Einstandskosten oder zur gezielten Lieferantenentwicklung zu identifizieren und entsprechend während der Verhandlung anzugehen.

Fehlende Transparenz über finanzielle Situation der Lieferanten

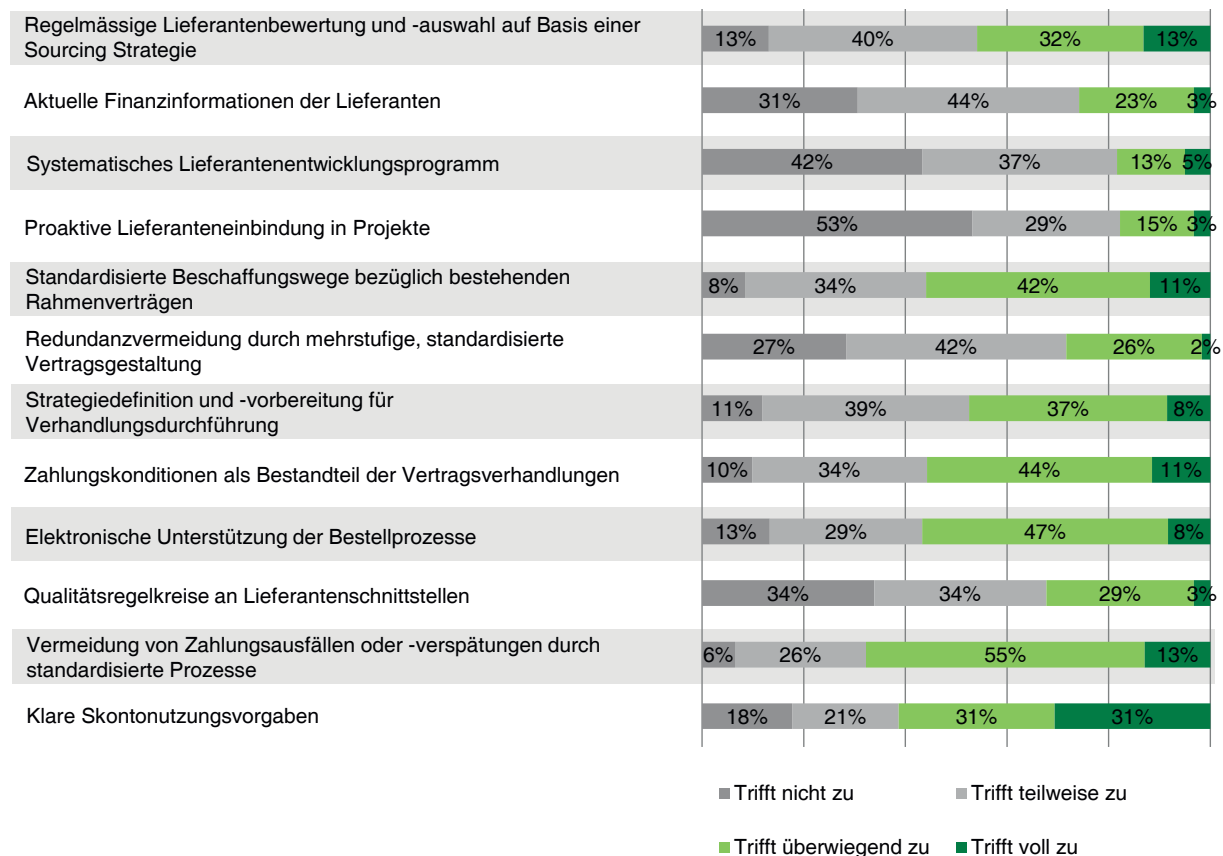


Abbildung 32: Prozesse des Purchase-to-Pay Cycles

Der Prozessstandardisierung im Purchase-to-Pay Cycle kommt eine zunehmende Bedeutung zu. Mehr als die Hälfte haben in Bezug auf Rahmenverträge einen standardisierten Beschaffungsweg gewählt und fast 70% setzen auf standardisierte Prozesse zur Vermeidung verfrühter oder verspäteter Zahlungen. Bei Industrie und Handel sowie Dienstleistern sind ausserdem bei 70% der befragten Unternehmen klare Vorgaben zur Skontonutzung definiert. Bei Öffentlichen Körperschaften hingegen bestehen hierfür meist keine eindeutigen Regelungen.

Schwerpunkt auf Prozessstandardisierung

7. Purchase-to-Pay Cycle

Umfassende Qualitätssicherung bei Industrie und Handel

Deutliche Unterschiede zwischen den Branchengruppen bestehen – ähnlich wie bei den Zielsetzungen – insbesondere für die Qualitätssicherung an der Schnittstelle zu den Lieferanten. So ist bei über 60% der Industrie- und Handelsunternehmen eine umfassende Qualitätskontrolle umgesetzt, während diese bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften kaum anzutreffen sind. Die frühzeitige Qualitätssicherung ist wichtig, um Fehler in der Produkt- bzw. Dienstleistungserstellung möglichst frühzeitig zu erkennen und damit nicht nur zusätzliche Kosten zur Mängelbeseitigung, sondern auch etwaige Lieferverzögerungen zu vermeiden. Good Practice-Unternehmen setzen deshalb nochmals auf zusätzliche Qualitätskontrollen an den Schnittstellen und binden hierfür vereinzelt auch ihre Top-Lieferanten in qualitätsorientierte Verbesserungsprojekte ein.

Controlling und IT

Geringer Automatisierungsgrad

Im Vergleich zum Order-to-Cash und Forecast-to-Fulfill Cycle wird die Leistungsfähigkeit der Prozesse im Kreditorenmanagement mit 40% vergleichsweise häufig gemessen. Trotzdem besteht hier noch grosses Verbesserungspotenzial, insbesondere aufgrund der eklatanten Unterschiede zwischen dem Durchschnitt und Good Practice-Unternehmen. So führen Good Practice-Unternehmen nicht nur eine konsequente Leistungsmessung durch, sondern verknüpfen die Ergebnisse auch mit Massnahmen zur Leistungsverbesserung. Der Automatisierungsgrad hingegen bleibt verhältnismässig niedrig. Nur knapp ein Drittel der teilnehmenden Unternehmen können jederzeit eine dezidierte Ausgabenanalyse durchführen. Auch bezüglich dieser Punkte heben sich Good Practice-Unternehmen positiv ab. Im Vergleich zeichnen sie sich durch ein umfassendes Controlling des Purchase-to-Pay Cycles sowie einem hohen Automatisierungsgrad im Feld der Beschaffung aus.

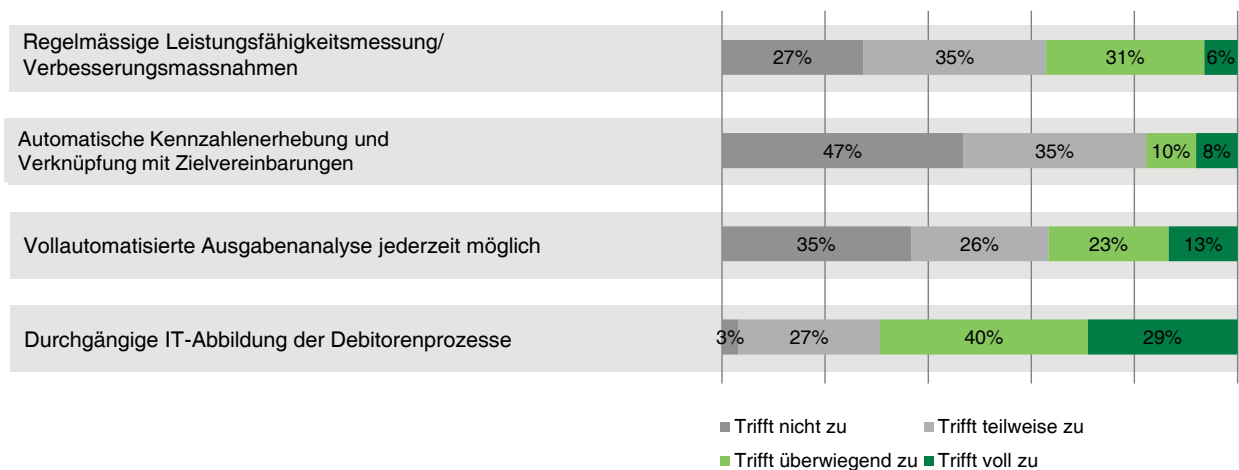


Abbildung 33: Controlling und IT im Purchase-to-Pay Cycle

Branchenübergreifend werden bei fast 70% der befragten Unternehmen die Prozesse im Kreditorenmanagement umfassend IT-seitig unterstützt. ERP-Systeme ermöglichen heute eine automatisierte, elektronische Erfassung und Abwicklung von Rechnungen, wodurch die Handlings-Kosten stark reduziert werden können. Auch Good Practice-Unternehmen weisen eine starke IT-seitige Unterstützung des Purchase-to-Pay Cycles auf.

Umfassende IT-seitige Unterstützung

Methoden

Branchenübergreifend sind im Kreditorenmanagement die Ansätze der Einkaufskooperationen und des Risikomanagements die bedeutsamsten Methoden. Einkaufskooperationen werden von den Teilnehmern vor allem deshalb eingegangen, um über Economies of Scale die Einstandskosten zu reduzieren. Das Risikomanagement bezieht sich für die meisten Unternehmen auf sehr unterschiedliche Risikoarten (z.B. Währungsschwankungen oder Qualitätsmängel) und nicht ausschliesslich auf Liquiditätsrisiken im Zusammenhang mit dem Working Capital Management. Für Industrie- und Handelsunternehmen kommt zudem der ABC-XYZ-Analyse eine grosse Bedeutung zu. Sie ermöglicht den Unternehmen eine strukturierte Analyse der einzukaufenden Materialien und Dienstleistungen

Schwerpunkt auf Einkaufskooperationen, Risikomanagement und E-Procurement

Verlängerung der Zahlungsziele über eine Kreditoren-Plattform

Auf einer Kreditoren-Plattform steht ein Unternehmen als Käufer mehreren Lieferanten gegenüber. Grundidee ist, dass der Plattformanbieter meist unter Einbindung eines Finanzdienstleisters als Mittler zwischen Käufer und Lieferanten tätig ist. Dadurch werden dem Käufer längere Zahlungsziele ermöglicht, während der Lieferant umgehend bezahlt wird.

Definition

Vom Auftrag an den Lieferanten, über Güteranlieferung bis hin zur Rechnungsstellung bleiben die Prozesse unverändert. Daraufhin überreicht der Käufer die geprüften Rechnungsdaten elektronisch an den Plattformanbieter (Abbildung 34). Sobald die Rechnung auf die Plattform hochgeladen wurde, kann auch der Lieferant darauf zugreifen und entscheiden, ob er die frühzeitige Begleichung einer Rechnung wünscht oder nicht. Entscheidet er sich dafür, werden die dazugehörigen Transaktionsdaten direkt an den Finanzierer (Bank) übermittelt. Hierbei zieht der Plattformanbieter vom ursprünglichen Rechnungsbetrag noch einen Anteil ab, welcher auf der Kreditwürdigkeit des Käufers basiert. Die Bank begleicht nun die Rechnung des Lieferanten zum Zeitpunkt t-1. Ist das Fälligkeitsdatum der Rechnung erreicht, zahlt der Käufer den Rechnungsbetrag an die Bank. Falls sich der Lieferant nicht für eine frühzeitige Begleichung entschieden hat, erfolgt die Zahlung der Rechnung direkt an den Lieferanten.

Vorgehen

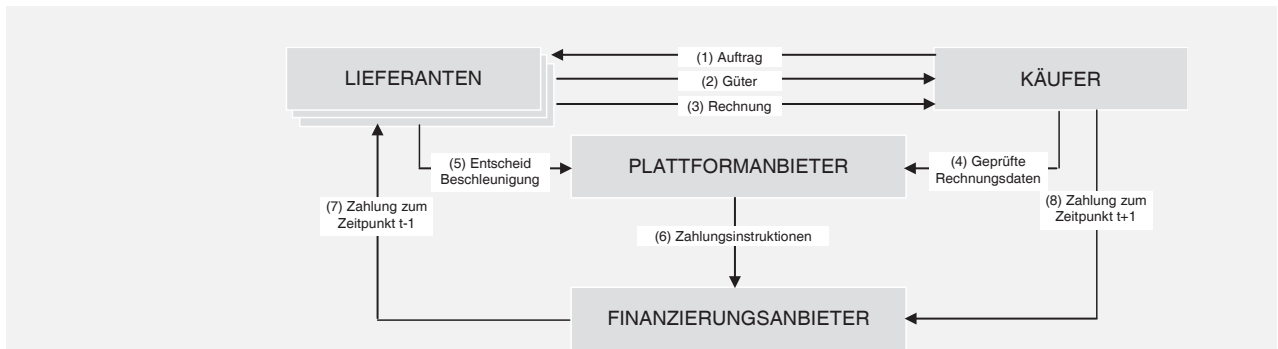


Abbildung 34: Darstellung einer Kreditoren-Plattform

Nutzen

Die Vorteile einer Kreditoren-Plattform gehen über traditionelle Finanzierungsmöglichkeiten hinaus. So werden nicht nur Liquiditätsrisiken innerhalb der Supply Chain reduziert, sondern auch Transparenz und Kooperation zwischen den Supply Chain Partnern gefördert. Während sich für den Lieferanten die Liquiditätssituation verbessert, kann der Käufer seine Skonto-Quote erhöhen, bei gleichzeitig längeren Zahlungszielen.

Quelle: Hofmann, E.; Belin, O. (2011): *Supply Chain Finance Solutions: Relevance – Proposition – Market Value*. Springer, Berlin.

Gleiche Methoden bei Good Practices

Darlehen an Lieferanten sowie Reverse Factoring-Solutions sind hingegen die am seltensten eingesetzten Methoden und bieten noch grosses Potenzial, um das Kreditorenmanagement zu verbessern. Im Vergleich zu den anderen Handlungsfeldern ergeben sich in diesem Handlungsfeld allerdings kaum Unterschiede zwischen den Branchendurchschnitten und Good Practice-Unternehmen.



Abbildung 35: Bedeutung der Methoden des Purchase-to-Pay Cycles

Durchschnitt und Good Practices liegen für Dienstleister und Öffentliche Körperschaften recht nahe beieinander. Deutliche Unterschiede ergeben sich vor allem für Akteure aus Industrie und Handel. So verfolgen Good Practice-Unternehmen aus Industrie und Handel im Kreditorenmanagement nicht nur eine Senkung der Einkaufspreise, sondern ordnen der Beschaffung von Innovationen sowie der differenzierten Betrachtung von Zahlungsfristen und Qualitätsaspekten eine hohe Bedeutung zu. Zudem zeichnen sie sich durch ein fortschrittlicheres Lieferantenmanagement sowie eine vollständige IT-seitige Unterstützung der Einkaufsprozesse aus.

Ausgewogene Zielsetzung und umfassende IT-Unterstützung bei Good Practices

8. Credit-to-Interest Cycle

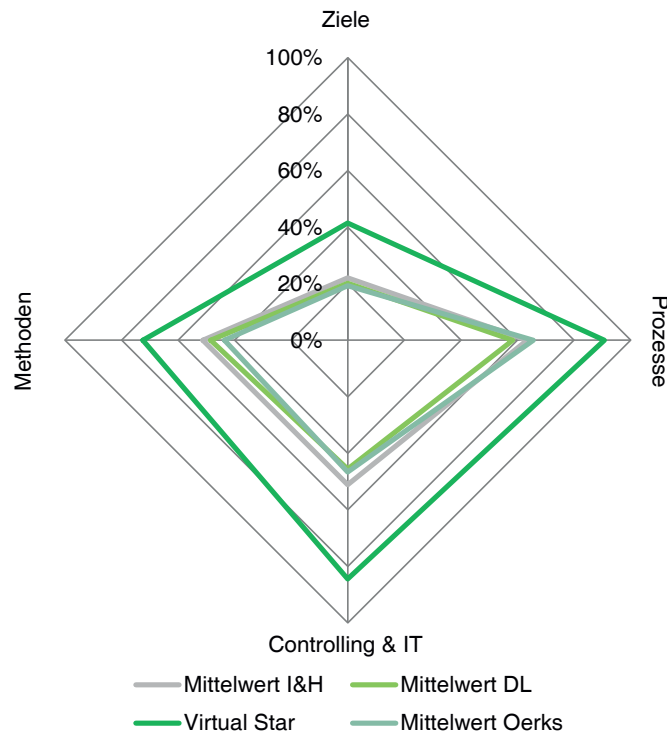


Abbildung 36: Leistungsstand im Credit-to-Interest Cycle⁶

Ziele

Schwerpunkt auf Liquiditätssicherung

Für Industrie und Handel sowie Dienstleister ist die Liquiditätssicherung primäres Ziel des Credit-to-Interest Cycles. Zwei Drittel der Unternehmen ordnen der Zielsetzung eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Da die Liquiditätssicherung Grundvoraussetzung für das Fortbestehen eines Unternehmens ist, erklärt sich dieser Schwerpunkt von selbst. Zudem ist auch für mehr als die Hälfte der Unternehmen die Rentabilitätssteigerung von grosser Bedeutung. Folglich steht für viele Unternehmen nicht nur die Sicherung der Liquidität im Fokus, sondern auch die gleichzeitige Steigerung des Unternehmenserfolgs. Interessanterweise wurde die Liquiditätssicherung auch bei fast allen Unternehmen erreicht, während bei der Rentabilität bei nahe einem Viertel der befragten Unternehmen noch Potenzial besteht.

Absicherung von Währungsrisiken bei Industrie und Handel

Kaum eine der gegebenen Zielsetzungen hat für Industrie und Handel sowie Dienstleister nur eine geringe Bedeutung. Einzig die Berücksichtigung von Kundenkrediten als Liquiditätsrisiko ist für mehr als die Hälfte der Unternehmen nicht relevant. Die Absicherung von Währungsrisiken, z.B. über Financial Hedging, ist vor allem für Industrie- und Handelsunternehmen bedeutsam. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass kaum eines der befragten Unternehmen ausschliesslich in der Schweiz tätig ist. Entsprechend müssen sich alle befragten Industrie- und Handelsunternehmen mit Wechselkursschwankungen auseinandersetzen.

⁶ Virtual Star = Fiktives Unternehmen, das für jedes Performancefeld die durchschnittlichen Ergebnisse der drei besten Teilnehmer annimmt.

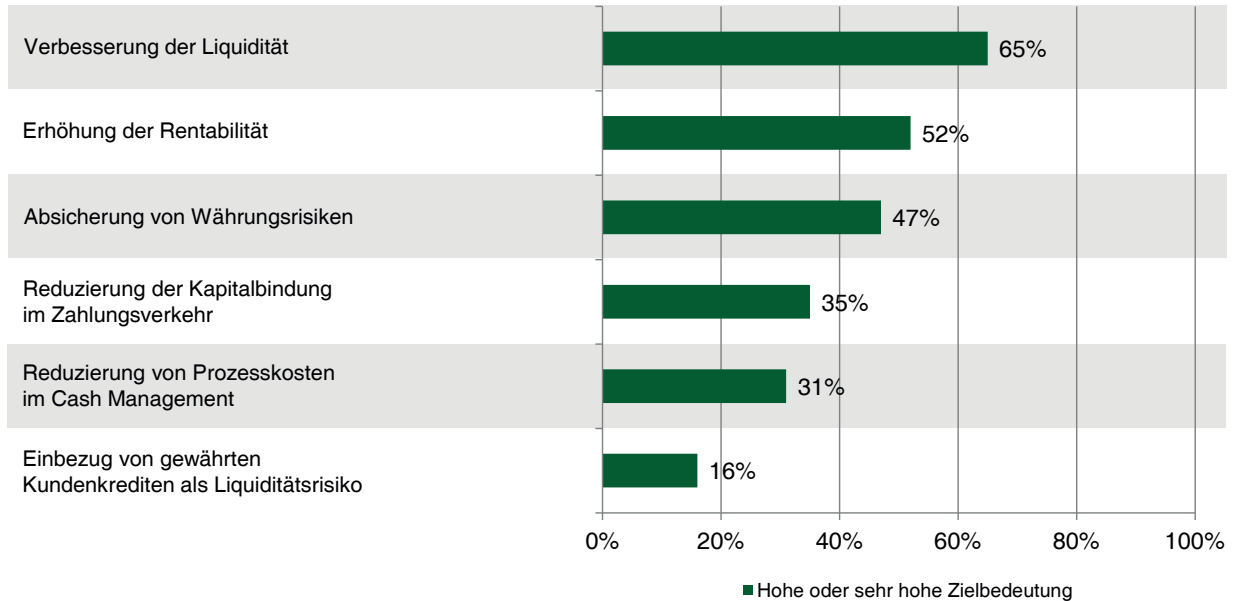


Abbildung 37: Zielbedeutung im Credit-to-Interest Cycle

Im Vergleich zu den anderen Zielsetzungen sind zudem die Prozesskosten im Liquiditätsmanagement für viele Unternehmen zweitrangig. So ordnen nur 31% der Senkung von Prozesskosten im Liquiditätsmanagement eine hohe oder sehr hohe Bedeutung zu. Hingegen bewerten die Good Practice-Unternehmen die Prozesskosten im Credit-to-Interest Cycle als sehr bedeutsames Ziel. Ansatzpunkt für eine Kostenreduktion und somit Verbesserung der Rentabilität könnte für einige Unternehmen also durchaus bei den Prozesskosten im Liquiditätsmanagement zu finden sein.

Verbesserungspotenzial bei den Prozesskosten

Öffentliche Körperschaften messen den Zielen des Liquiditätsmanagements eher eine geringe Bedeutung zu. So hat keines der Ziele für mehr als 30% der Öffentlichen Körperschaften eine hohe oder sehr hohe Bedeutung. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass für diese Akteure i.d.R. ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und kein akuter Handlungsbedarf besteht. Möglich ist, dass durch eine günstige Finanzierung entweder direkt über die öffentliche Hand oder indirekt über günstige externe Finanzierungen aufgrund von staatlichen Sicherheiten etwaige Liquiditätslücken geschlossen werden

Geringe Relevanz des Liquiditätsmanagements für Öffentliche Körperschaften

Prozesse

Im Vergleich zu den anderen Handlungsfeldern des Working Capital Management liegen Durchschnitt und Good Practice-Unternehmen branchenübergreifend näher bei einander. Beispielsweise erfolgt bei fast allen teilnehmenden Unternehmen eine kontinuierliche Überprüfung des Finanzstatus. Zwei Drittel der befragten Unternehmen beurteilen regelmässig ihre Liquiditätsrisiken und leiten darauf aufbauend adäquate Massnahmen zur Risikobegrenzung ein.

Insgesamt leistungsstarke Prozesse

8. Credit-to-Interest Cycle

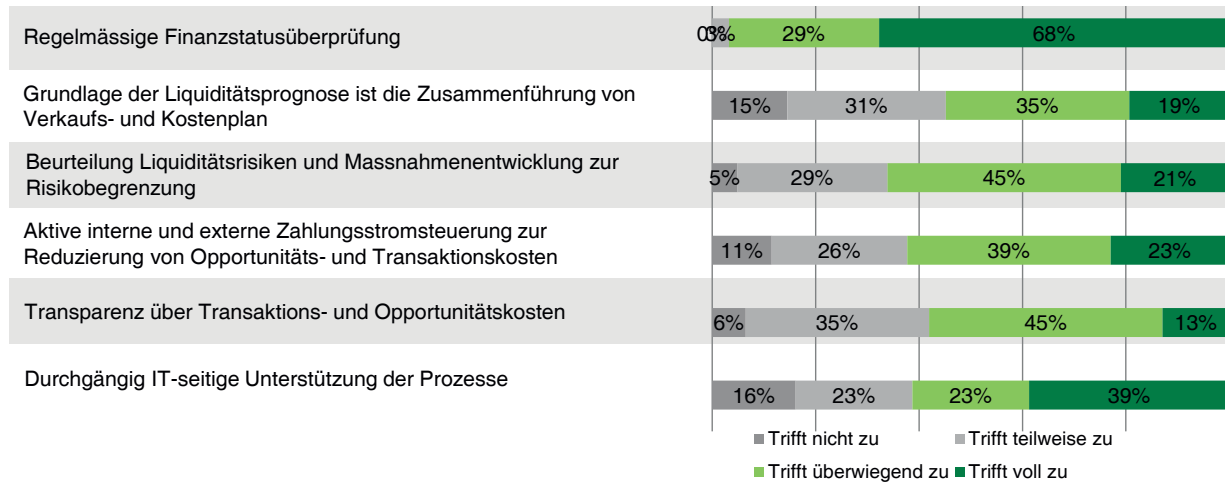


Abbildung 38: Prozesse des Credit-to-Interest Cycles

Verbesserungspotenzial bei Transparenz und Controlling

Trotzdem ergeben sich auch bei den Prozessen vereinzelt Schwachpunkte. So fehlen beispielsweise bei über 40% der Unternehmen die Transparenz über Transaktions- und Opportunitätskosten sowie klare Richtlinien für die Anlage überschüssiger Mittel. Hier zeigen sich auch deutliche Unterschiede zu den Good Practice-Unternehmen. Diese zeichnen sich insbesondere durch eine hohe Transparenz über die liquiden Mittel sowie eindeutig definierte Richtlinien aus.

Hohe Transparenz trotz gering ausgeprägter Leistungsmessung

Controlling und IT

Ähnlich wie im Order-to-Cash und Forecast-to-Fulfill Cycle zeigen sich branchenübergreifend deutliche Schwächen im Controlling des Credit-to-Interest Cycle. Fast 70% der Unternehmen führen keine regelmässige Messung der Leistungsfähigkeit im Liquiditätsmanagement durch. Auch der Automatisierungsgrad im Rahmen der Kennzahlenerhebung ist verhältnismässig niedrig. Gleichzeitig legen die Teilnehmer grossen Wert auf Transparenz. So besitzen mehr 80% dezidierte Kenntnisse über die verschiedenen Liquiditätspositionen im Unternehmen. 70% führen zudem eine regelmässige Saldierung ihrer Konten durch. Good Practice-Unternehmen setzen neben Transparenz vor allem auf ein umfassendes Controlling und einen hohe Automatisierungsgrad im Liquiditätsmanagement.

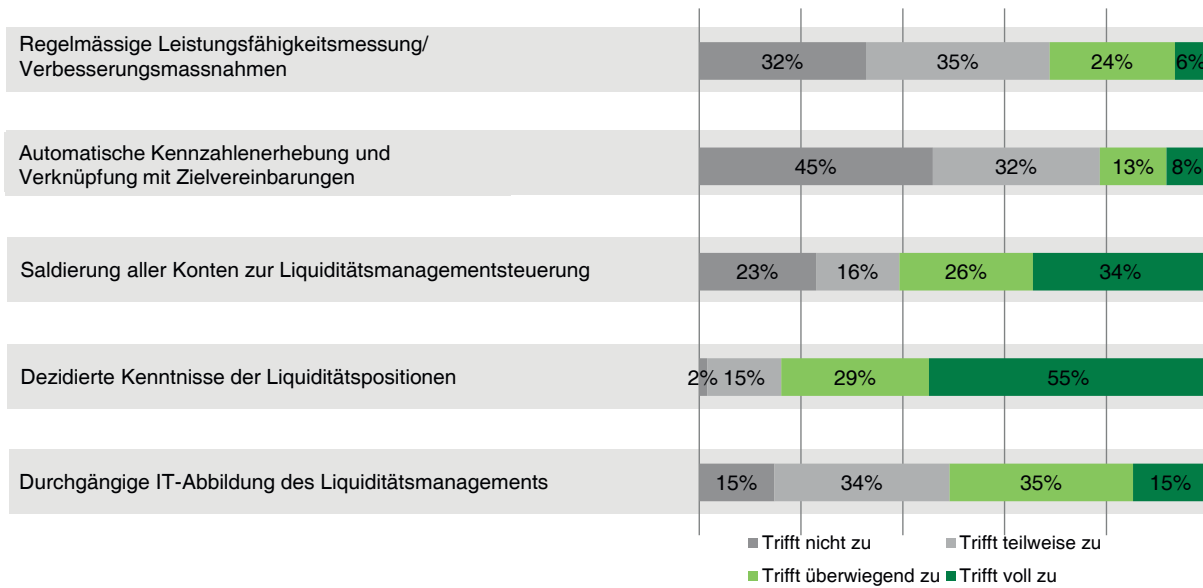


Abbildung 39: Controlling und IT im Credit-to-Interest Cycle

Die IT-seitige Unterstützung der Prozesse im Liquiditätsmanagement ist bei der Hälfte der befragten Unternehmen fortschrittlich. Allerdings ergeben sich hier deutliche Unterschiede zwischen den Branchengruppen. Während bei Industrie und Handel mehr als 60% der Unternehmen eine umfassende IT-seitige Unterstützung der Prozesse haben, sind es bei Dienstleistern und Öffentlichen Körperschaften nur etwa 25% der befragten Akteure.

Grosse Branchenunterschiede bei der IT-Unterstützung

Methoden

Die bedeutsamste Methode für das Liquiditätsmanagement ist branchenübergreifend die Erstellung eines Liquiditätsplans (Abbildung 37). Gleichzeitig ergeben sich hierbei deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen hinsichtlich des Planungshorizonts. Die meisten Unternehmen führen jedoch häufig nur eine kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung durch und vernachlässigen die langfristige Entwicklung ihrer Liquidität. Ebenfalls relevant für die befragten Unternehmen ist das Durchspielen von so genannten Risikoszenarien, um auf diesen Erkenntnissen aufbauend möglichen Liquiditätsrisiken frühzeitig entgegen wirken zu können.

Schwerpunkt auf Liquiditätsplan

Cash Netting hat insgesamt eine geringe Relevanz. Allerdings zeigt sich hier der Einfluss der Unternehmensgrösse. So nimmt diese Methoden vor allem bei grossen und internationalen Unternehmen⁷ eine wichtige Rolle ein. Unterschiede zwischen den Branchengruppen ergeben sich beim Financial und Physical Hedging. Ähnlich der Zielsetzungen zur Absicherung von Währungsrisiken sind beide Methoden für Dienstleister und Öffentliche Körperschaften nicht relevant. Bei Industrie und Handel finden sie zumindest vereinzelt Anwendung. Dabei setzen insbesondere Good Practices sowohl auf Cash Pooling- als auch auf Financial Hedging-Lösungen im Credit-to-Interest Cycle.

Geringe Bedeutung von Cash Pooling und Netting sowie Hedging-Ansätzen

⁷ Grosse Unternehmen = Ab einem Umsatz von CHF 100 Mio.



Orchestrierung liquider Mittel über das Cash Pooling

Definition

Cash Pooling ist ein Instrument zur gebündelten Steuerung kurzfristiger Liquiditätspositionen, welches auf Konzernebene angewendet wird. Ziel ist eine Zusammenfassung aller Salden einzelner Unternehmenseinheiten in einer Währung und auf einem Konto. Grundsätzlich lassen sich dabei zwei Formen, das Effective Pooling und Notional Pooling unterscheiden.

Vorgehen

Beim Effective Pooling werden alle Salden der beteiligten Gesellschaften täglich auf ein zentrales Bankkonto überwiesen. Somit wird der physische Liquiditätsüberschuss der Konzerngesellschaft auf einem Zentralkonto ausgewiesen. Nur die Konzernspitze kann eine Kreditaufnahme auslösen. Abbildung 40 fasst die Struktur des Effective Poolings übersichtlich zusammen. Praxisbeispiele für diese Form des Poolings sind u.a. Geberit oder Sulzer.

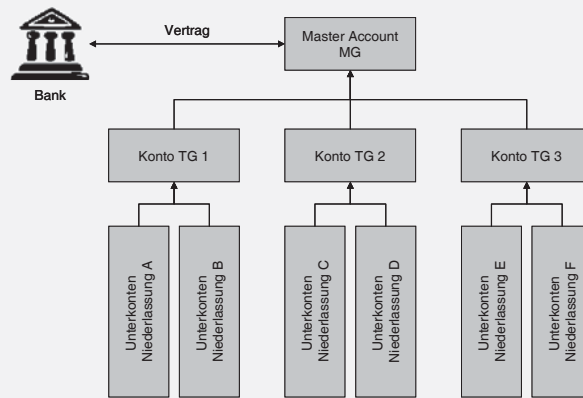


Abbildung 40: Beispielhafte Darstellung des Effective Poolings

Im Vergleich dazu erfolgt beim Notional Cash Pooling nur ein virtueller Liquiditätstransfer, sodass keine Transaktionskosten anfallen. Ein Kreditinstitut fasst alle Salden zu einem Gesamtsaldo zusammen und berechnet anhand dessen die Zinsen. Diese Form des Poolings funktioniert jedoch nur, wenn alle Gesellschaftseinheiten mit derselben Bank zusammenarbeiten. Wie in Abbildung 41 dargestellt verbleibt die zusammengeführte Zinsmarge im Konzern. Die zwei Formen können durch unterschiedliche Systemausgestaltungen variiert werden. Vor allem Grosskonzerne wie beispielsweise ABB setzen auf diese Methode.

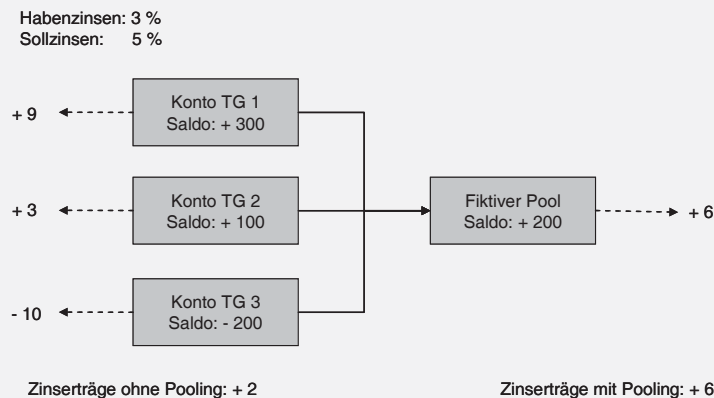


Abbildung 41: Beispielhafte Darstellung des Notional Poolings

Für Grosskonzerne mit komplexen Unternehmensstrukturen bietet das Cash Pooling die Möglichkeit die täglichen Liquiditätsdisposition vereinfacht und effizient zu steuern. Das wichtigste Ziel ist die ständige Zahlungsfähigkeit aller Unternehmenseinheiten im Konzern und gleichzeitig eine durch den Ausgleich geschaffene, verbesserte Verwendung der überflüssigen Liquidität aller Konzernunternehmen. Dies führt zu einer Reduzierung der Finanzierungskosten und einer adäquaten Planung des Liquiditätsbasierten Cash Flows. **Nutzen**

Quellen:

Schulte, C. (2006): *Corporate Finance – Die aktuellen Konzepte und Instrumente im Finanzmanagement*. Vahlen, München.

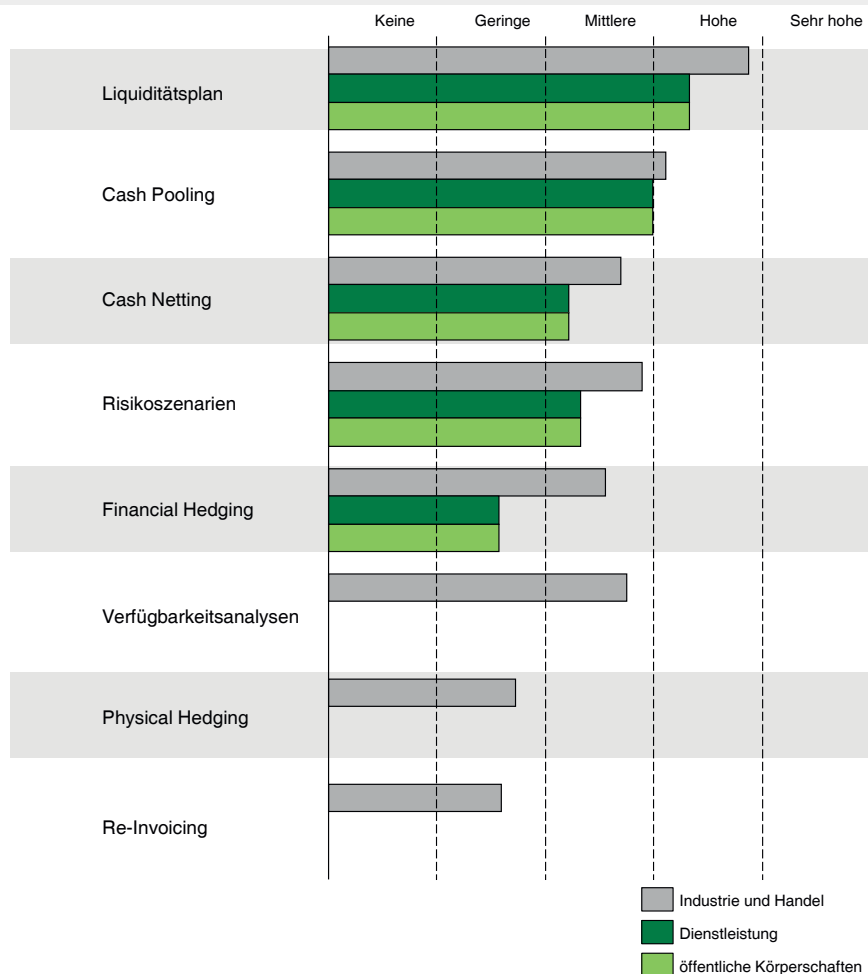


Abbildung 42: Bedeutung der Methoden des Credit-to-Interest Cycles

Umfassendes Controlling und hohe Automatisierung

Durchschnitt und Good Practices liegen branchenübergreifend recht nahe beieinander. Deutliche Unterschiede ergeben sich vor allem im Liquiditäts-Controlling. Good Practice-Unternehmen weisen ein deutlich fortschrittlicheres Controlling auf und führen eine regelmässige Leistungsmessung durch. Zudem zeichnen sie sich durch einen höheren Automatisierungsgrad bei der Kennzahlenerhebung aus und setzen verstärkt Financial Hedging und Risikoszenarien ein.

9. Eigenschaften von Good Practice-Unternehmen im Working Capital Management

Regulation, Konzentration, Integration und Motivation bei Good Practices

Die Betrachtung der sechs Performancefelder zeigt deutliche Unterschiede für Good Practice-Unternehmen im Vergleich zum Benchmarking-Durchschnitt. So zeichnen sich Good Practice-Unternehmen durch folgende vier Eigenschaften aus, die zu einer Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Working Capital Management führen:

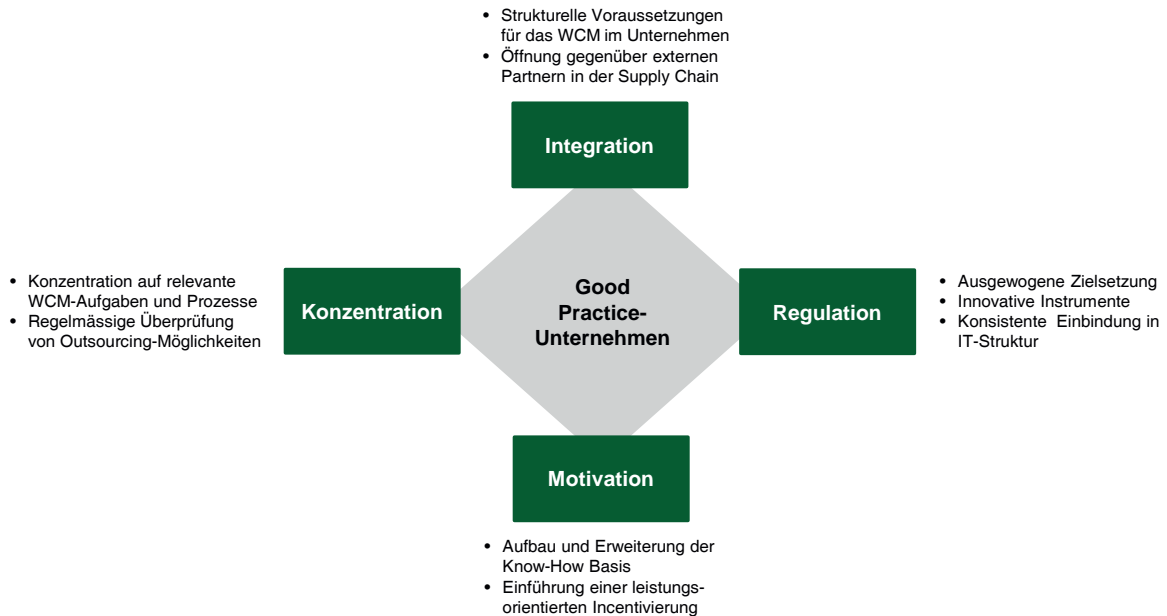


Abbildung 43: Eigenschaften von Good Practice-Unternehmen als Handlungsempfehlung

Integration - Vernetzte Zusammenarbeit ermöglichen

Good Practice-Unternehmen schaffen die nötige Vernetzung innerhalb des Unternehmens und gegenüber externen Partnern in der Supply Chain. Innerhalb der Unternehmen fördern eine funktionsübergreifende WCM-Strategie und -Organisation die Ausgewogenheit zwischen den verschiedenen WCM-Zielsetzungen. Gleichzeitig ermöglicht eine Öffnung gegenüber externen Partnern in der Supply Chain, wie beispielsweise relevanten Kunden und Lieferanten, eine Realisierung von zusätzlichen Potenzialen im Working Capital Management.

Regulation – WCM-Ziele über konsistenten Einsatz von Tools erreichen

Im Vergleich zum Benchmarking-Durchschnitt weisen Good Practice-Unternehmen zudem eine ausgewogene Zielsetzung zwischen Kapitalbindung, Liquidität, Service, Qualität sowie Kosten auf. Damit vermeiden sie Zielkonflikte innerhalb des Unternehmens und einen Wettbewerbsnachteil durch eine zu starke Fokussierung auf eine einzelne Zielsetzung. Gleichzeitig unterstützen sie die Erreichung der gegensätzlichen Zielsetzungen durch innovative Instrumente. So ermöglicht beispielsweise das Factoring eine Verlängerung der Zahlungsziele für ein Unternehmen ohne die Zahlungsfristen für Kunden zu verkürzen und damit die Kundenzufriedenheit zu reduzieren. Zudem wird die Einführung dieser Instrumente durch eine konsistente Einbindung in die IT-Struktur unterstützt.



9. Eigenschaften von Good Practice-Unternehmen im Working Capital Management

Neben der Regulation zeichnen sich Good-Practice Unternehmen durch eine Konzentration auf relevante WCM-Aufgaben sowie Prozesse aus. Je nach Unternehmenstyp (z.B. Branchenunterschiede) sollte eine Fokussierung auf die relevanten Handlungsfelder erfolgen. Z.B. ist bei Dienstleistern aufgrund der Bedeutung des Kunden für die Leistungserbringung eine Konzentration auf den Order-to-Cash Cycle zu erkennen. Zudem führt eine regelmässige Überprüfung von Outsourcing-Möglichkeiten einzelner oder ganzer Aufgabenblöcke bei Good Practice-Unternehmen zu einer verstärkten Fokussierung auf relevante Prozesse. Vor allem unterstützende Prozesse (z.B. Ersatzteile-Management oder Zahlungsabwicklung) werden häufiger ausgelagert.

**Konzentration –
Relevante WCM-
Aufgaben und
Prozesse fokus-
sieren**

Nicht zuletzt ist auch die Motivation für das Thema Working Capital Management ein entscheidender Erfolgsfaktor. Dabei geht es zum einen um den Aufbau und die Erweiterung einer entsprechenden Know-How-Basis zur Verbesserung der Methodenkenntnisse, z.B. über Schulungen und Weiterbildungsprogramme. Dadurch erhalten Mitarbeiter funktionsübergreifendes Wissen, das für eine hohe Leistungsfähigkeit im Working Capital Management entscheidend ist. Zudem wird die Motivation durch die Einführung einer leistungsorientierten Incentivierung der Mitarbeiter hinsichtlich der WCM-Zielsetzungen gefördert.

**Motivation -
Begeisterung für
das WCM entfa-
chen und erforderliche Mitarbei-
ter-Fähigkeiten
forcieren**



Literatur

- Adams, H. (1985): Ausgewählte Fragen aus der Finanzwirtschaft einer international tätigen Unternehmung. *Marktforschung*, 2, S. 66-69.
- Belt, B. (1979): Working capital policy and liquidity in small businesses. *Journal of Small Business Management*. S. 43-51.
- Bhalla, V. K. (2007): *Working Capital Management*. Anmol Publications, Dehli.
- Boemle, M., Stolz, C. (2002): *Unternehmensfinanzierung*. SKV, Zürich.
- Chambers, D. R., Lacey, N. J. (1993): *Modern corporate finance*. Harper Collins College, New York.
- Churchill, N. C., Mullins, J. W. (2001): How fast can your company afford to grow? *Harvard Business Review*, 79 (5), S. 135-143.
- Fassbender, K. (2004): *Cash Pooling und Kapitalersatzrecht im Konzern*. Dissertation, Heinrich-Heine Universität, Düsseldorf.
- Farris, M. T., Hutchison, P. D. (2002): Cash-to-cash: the new supply chain management metric. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32 (4), S. 288-298.
- Garcia-Teruel, P. J., Martinez-Solano, P. (2007): Effects of working Capital management on SME profitability. *International Journal of Managerial Finance*, S. 164.
- Gallinger, G. W. (1997): The current and quick ratios: Drop the current ratio, pick up the CCC. *Business Credit*, 99 (5), S. 24-25.
- Gentry, J. A., Vaidyanathan, R., Lee, H. W. (1990): A Weighted Cash Conversion Cycle. *Journal of Financial Management Association of USA*, 16 (1), S. 90-99.
- Hager, H. C. (1976): Cash Management and the Cash Cycle. *Management Accounting*, 57 (9), S. 19-21.
- Hill, N. & Sartoris, W. L. (1992): *Short term financial management*. Macmillan Publishing, New York.
- Hofmann, E., Martin, J. (2013): *Finanzströme im Griff: Working Capital-Manager als neues Berufsbild in der Logistik*. *Lebensmittelzeitschrift*, 64 (42), S. 44.
- Hofmann, E.; Belin, O. (2011): *Supply Chain Finance Solutions: Relevance – Proposition – Market Value*. Springer, Berlin Heidelberg.
- Hofmann, E., Maucher, D., Piesker, S., Richter, P. (2011): *Wege aus der Working Capital-Falle – Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Working Capital Management*. Springer, Berlin Heidelberg.
- Hofmann, E., Kotzab, H. (2010). A Supply Chain-oriented Approach of Working Capital Management. *Journal of Business Logistics*, 21 (2), S. 305-330.



- Hofmann, E. (2010): Zum Wandel des Working Capital Managements in Supply Chains: ein Blick zurück und zukünftige Handlungsoptionen. In: Strukturwandel in der Logistik: Wissenschaft und Praxis im Dialog. Deutscher Verkehrs-Verlag, Hamburg, S. 249-273.
- Hofmann, E. (2009): Inventory financing in supply chains: a logistics service provider-approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39 (9), S. 716-740.
- Howard, L. R. (1971): *Working Capital. Its Management and Control*. Macdonald & Evans, London.
- Jain, N. K. (2004): *Working Capital Management*. S.B. Nangia, New Dehli.
- Jose, M. L., Lancaster, C., Jerr, L. (1996): Corporate Returns and Cash Conversion Cycles. *Journal of Economics and Finance*, 20 (1), S. 120-141.
- Kieser, A., Walgenbarcher, P. (2003): *Organisation*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Locker, A., Grosse-Ruyken, P. T. (2013): *Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Losbichler, H., Rothböck, M. (2006): Creating shareholder value through value-driven supply chain management. In W. Kersten & T. Blecker (Hrsg.): *Managing Risks in Supply Chains*. Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 281-296.
- Messelhaeuser, M. M., Pedell, B. (2013): *Zielkonflikte im Working Capital Management - Eine Vergleichsstudie zu Zielen, Zielkonflikten und der Performance von Verbindlichkeits-, Bestands- und Forderungsmanagement in Deutschland*. Lehrstuhl für Controlling, Universität Stuttgart.
- Mohapatra, S. (2012): *Business Process Reengineering – Automation Decision Points in Process Reengineering*, Springer, New York.
- Perridon, L., Steiner, M. (2007): *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. Verlag Franz Vahlen, München.
- Richards, V. D., Laughlin, E. J. (1980): A Cash Conversion Cycle Approach to Liquidity Analysis. *Financial Management*, 9 (1), S. 32-38.
- Schilling, G. (1996): Working Capital's Role in Maintaining Corporate Liquidity. *TMA Journal*, 16 (5), S. 4-7.
- Schneider, C. (2003): *Working Capital Management*. *Das Wirtschaftsstudium*, 3 (1), S. 315-319.
- Schulte, C. (2006): *Corporate Finance – Die aktuellen Konzepte und Instrumente im Finanzmanagement*. Vahlen, München.
- Shin, H.-H., Soenen, L. (1998): Efficiency of Working Capital Management and Corporate Profitability. *Financial Practice and Education*, S. 37-45.
- Smith, K. V. (1973): State of the Art of Working Capital Management. *Financial Management*, 2 (3), S. 50-55.
- Soenen, L. (1993): Cash conversion cycle and corporate profitability. *Journal of Cash Management*, 13 (4), S. 53-56.



Literatur

- Sperer, H., Sprink, J. (1999): Finanzmanagement internationaler Unternehmen. Grundlagen – Strategien – Instrumente. Kohlhammer, Stuttgart.
- Spremann, K. (2010): Finance. Oldenbourg Wissenschaftsverlage, München.
- Ulrich, P., Fluri, E. (1995): Management. Haupt Verlag, Bern.
- Volkart, R., Wagner, A. F. (2014): Corporate Finance – Grundlagen von Finanzierung und Investition. Versus Verlag, Zürich.
- Wildemann, H. (2007). Asset Management und Working-Capital-Controlling. TCW Verlag, München.



Glossar

ABC-/ XYZ-Analyse

Die ABC/XYZ-Analyse ist ein Verfahren, welches hauptsächlich in der Materialwirtschaft zur besseren Klassifizierung von Lagerbeständen in einem Unternehmen genutzt wird. Die ABC-Analyse beschreibt den Wertanteil an den gesamten Materialkosten, während die XYZ-Analyse die Variabilität im Verbrauch erfasst.

Akkreditiv

Anweisung eines Kunden an seine Bank, auf seine Rechnung einem benannten Dritten einen bestimmten Betrag zur Verfügung zu stellen.

Benchmarking

Benchmarking ist ein systematischer und kooperativer Prozess, bei dem bestimmte Untersuchungsgegenstände einer Organisation mit anderen Organisationsbereichen oder fremden Organisationen verglichen werden. Durch diesen Vergleich werden die Unterschiede zwischen den Vergleichspartnern auf Basis quantitativer sowie qualitativer Messgrößen (Benchmarks) offen gelegt, die Ursachen für die identifizierten Unterschiede analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse in Leistungsverbesserungen umgesetzt.

Bestandsmanagement

Das Bestandsmanagement befasst sich mit der Reduzierung der Lagerbestände bei gleichzeitiger Erhaltung oder Erhöhung des Lieferservice und der damit einhergehenden Kundenzufriedenheit im Unternehmen. Zum Bestandsmanagement zählt z.B. auch die Lagerhaltungspolitik.

Cash Netting

Konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten, i.d.R. zwischen Konzerngesellschaften, werden zu einem bestimmten Stichtag nicht durch effektive Bezahlung sondern durch eine Verrechnung ausgeglichen.

Cash Pooling

Konzerninterner Liquiditätsausgleich mittels zentralen Finanzmanagements, das den Konzernunternehmen überschüssige Liquidität entzieht bzw. Liquiditätsunterdeckungen durch Kredite ausgleicht.

Cash-to-Cash Cycle Time (Kapitalbindungsdauer)

Die Cash-to-Cash Cycle Time beschreibt, wie viel Zeit von der Bezahlung eines Unternehmens für Einsatzfaktoren vergeht, bis das daraus hergestellte Produkt bezahlt wird. Die Berechnung ergibt sich aus der Summe von „Alter Bestände“ und „Alter kurzfristiger Forderungen“ abzüglich des „Alters der Verbindlichkeiten aus LuL“.

Cost Breakdown Analyse

Eine Cost Breakdown Analyse ist ein systematischer Prozess welcher die Gesamtkosten eines Produkts oder eines Services in seine Bestandteile aufteilt und diese bestimmten Gruppen wie Material-, Arbeits-, Versandkosten, Steuern etc. zuweist.

Cross Docking

Der Begriff Cross Docking bezeichnet eine Warenumschlagsart, bei der Waren vom Lieferanten (Absender) vorkommissioniert geliefert werden. Das bedeutet, dass der Einlagerungsprozess und die dazugehörige Aktivität des Bestandslagers entfallen.



Customer Relationship Management (CRM)

Kundenbeziehungsmanagement (CRM) oder Kundenpflege bezeichnet die Dokumentation und Verwaltung von Kundenbeziehungen und ist ein wichtiger Baustein für Beziehungsmarketing. Ziel des CRM ist es, durch die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse den Unternehmenserfolg zu steigern.

Days Inventory Held (DIH)

Der Begriff Days Inventory Held meint die durchschnittliche Reichweite der Lagerbestände in Tagen. Die DIH geben an, wie lange ein Unternehmen Kapital in Lagerbeständen bindet. Die Berechnung erfolgt durch Division von „Höhe der Bestände“ durch „Herstellkosten pro Tag“. Da die Herstellkosten nicht immer bekannt sind, werden in der Praxis meist die Umsatzerlöse verwendet.

Days Payables Outstanding (DPO)

Das durchschnittliche Zahlungsziel Verbindlichkeiten ist der Zeitraum, über welchen das Unternehmen die eigene Leistungserstellung nicht selbst finanzieren muss. Die Berechnung erfolgt durch Division von „Höhe der Verbindlichkeiten“ durch „Herstellkosten pro Tag“. Da die Herstellkosten nicht immer bekannt sind, werden in der Praxis meist die Umsatzerlöse verwendet.

Days of Sales Outstanding (DSO)

Das durchschnittliche Zahlungsziel Forderungen ist der Zeitraum, über welchen das Unternehmen die Leistungserstellung/den Konsum des Kunden mitfinanziert. Die Berechnung erfolgt durch Division von „Höhe der Forderungen“ durch „Umsatzerlöse pro Tag“.

Debitorenmanagement

Debitoren- oder auch Forderungsmanagement umfasst das Steuern des Prozesses der Entstehung einer Forderung bis zu ihrem Eingang in Bargeld. Ziel des Debitorenmanagements ist die Überwachung der Zahlungsmoral der Debitoren und auch – bei einer geringen Eigenkapitalquote – die Liquidität des Unternehmens zu wahren.

Efficient Customer Response

Strategisches Konzept in der Konsumgüterindustrie, in dem alle Partner (im Wesentlichen Hersteller und Handel) zur Optimierung der Wertschöpfungskette zusammenarbeiten.

Einkaufskooperation

Bei der vertikalen Einkaufskooperation handelt es sich um eine Kooperation mit Unternehmen vorgelagerter Bereiche, bei der horizontalen Einkaufskooperation um Kooperation mit parallelgelagerten Sektoren.

Externe Bestandsfinanzierung

Die externe Bestandsfinanzierung ist ein Begriff aus dem Finanz- und Rechnungswesen, mit dem eine bilanzneutrale Finanzierung der Bestände gemeint ist. Dabei werden Bestände an einen externen Service-dienstleister, wie z.B. Logistikdienstleister, ausgelagert.

Factoring

Methode der Absatzfinanzierung, bei der der Lieferbetrieb seine Forderungen aus Warenlieferungen einem Finanzierungsinstitut verkauft, das meist auch das volle Kreditrisiko übernimmt. Durch das Factoring verkürzen Unternehmen ihre Bilanz um Forderungen und verbessern ihre Liquiditätssituation.



Financial Hedging

Sicherungsgeschäfte zur Absicherung gegen Zins- und Wechselkursrisiken. Ansatzpunkt ist die Schaffung einer Gegenposition (plus oder minus) zu einem existierenden Währungsrisiko, z.B. mit Hilfe von Futures oder Optionen.

Forfaiting

Eine finanzielle Transaktion, welche hauptsächlich in der Exportfinanzierung genutzt wird. Der Exporteur (Forfaitist) verkauft die Forderung abzüglich Zinsen an den Forfaiteur (Bank des Exporteurs) und überträgt die Rechte aus dem Sicherungsinstrument an diesen. Bei Fälligkeit zieht der Forfaiteur den Betrag ein und hat den Zins, welcher im durch den Kunden zu zahlenden Betrag enthaltenen ist, als Gewinn.

Forecast Accuracy (Prognosegenauigkeit)

Die Forecast Accuracy gibt an, wie exakt die tatsächlichen Bestellmengen in diskreten Zeiträumen vorhergesagt wurden.

Just-in-Sequence

Die Just-in-Sequence-Anlieferung dient dazu, die Produktion des Lieferanten mit der des Kunden zu synchronisieren, d.h. eine variantengerechte Anlieferung („In Sequence“) der Teile zu gewährleisten.

Just-in-Time

Just-in-Time bedeutet die bedarfssynchrone Anlieferung von Rohstoffen, Materialien und Fertigerzeugnissen in die Produktion (z.B. direkt an das Fließband) mit dem Ziel, Lagerhaltung zu vermeiden und somit Kosten zu sparen.

KANBAN-Systeme

Materialflussgetriebenes Fertigungssteuerungssystem, bei dem mittels Anforderungskarten (jap.: Kanbans), die von einer höheren Fertigungsstufe jeweils an die nächst niedrigere Fertigungsstufe übergeben werden, die Nachfertigung von Halbfertigerzeugnissen ausgelöst wird. KANBAN ermöglicht ein Reduzieren der lokalen Bestände von Vorprodukten in und nahe der Produktion, die dort in Produkten der nächsten Integrationsstufe verbaut werden.

Kreditorenmanagement

Das Kreditorenmanagement dient der Buchführung und Verwaltung der Kontokorrentbeziehungen zwischen dem eigenen Unternehmen und den Kreditoren, also den externen Lieferanten oder Anbietern von Dienstleistungen. Zur Hauptaufgabe gehört die Bearbeitung der kreditorischen Eingangsberechnungen. Dazu zählen Tätigkeiten wie die Stammsatzpflege, als Verwaltung der Risiken und Limits, Rechnungsprüfung, Kontierung und das Verbuchen der eingehenden Rechnungen und Gutschriften, die Verwaltung der offenen Posten, das Veranlassen von Zahlungen, die Archivierung und das Berichtswesen im Kreditorenbereich.

Liquiditätsmanagement

Das Liquiditätsmanagement umfasst sämtliche Aufgaben und Massnahmen, die zur Sicherung der Liquidität und zur Erreichung höchster Effizienz im Zahlungsverkehr durchgeführt werden. Das Cash Management geht dabei über eine reine Finanzverwaltung hinaus, da hier eine aktive, zielorientierte Steuerung der Liquidität mit dem Ziel der Sicherstellung und Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens vorgenommen wird.



Perfect Order Fulfilment

Die Kennzahl Perfect Order Fulfilment (Vollständige und zeitgerechte Auftragserfüllung) bezeichnet den Anteil der Aufträge, die in der richtigen Zeit, Ort, Qualität und Menge ankommen, an der Gesamtzahl der durchgeführten Aufträge.

Physical Hedging

Instrument zur Minimierung von finanziellen Schwankungen bei Rohstoffpreisen. Dabei wird mit einem Rohstofflieferant (z.B. Metallhütte) gemäß einem Liefervertrag die Bereitstellung von Rohmaterial zu einem bestimmten Liefertermin und Menge an direkten Lieferanten (z.B. Halbzeughersteller) vereinbart.

Postponement

Postponement bezeichnet das Hinauszögern einer Entscheidung, um aufgrund eines kürzeren Prognosezeitraums eine bessere Informationslage nutzen zu können, z.B. die möglichst späte Kundenindividualisierung eines Standardproduktes.

Quick Response

Quick Response ist eine Strategie mit dem Ziel, schneller auf Marktentwicklungen reagieren zu können. Sie baut auf einer Kooperation zwischen Einzelhandel, Distributoren und Produzenten auf und soll sowohl den Informations-, als auch den Warenfluss beschleunigen.

Re-Invoicing

Bei Produkten, welche in Ländern mit unterschiedlicher Währung fabriziert werden, wird die Rechnung vorerst in Landeswährung gestellt und anschließend erneut in Währung des Empfangszweigs. Ziel ist es, die beteiligten Unternehmen von Wechselkursschwankungen zu schützen.

Reverse Factoring

Beim Reverse Factoring - auch Lieferanten- oder Einkaufsfactoring genannt - geht es im Wesentlichen um eine Vorfinanzierung der Verbindlichkeiten eines Abnehmers gegenüber seinem Lieferanten durch einen Serviceanbieter. Für den Abnehmer bietet das Reverse Factoring den Vorteil, dass dieser die Finanzierung seiner Einkäufe optimieren und gleichzeitig längerfristige Zahlungsziele ausschöpfen kann. Für den Lieferanten hat das Reverse Factoring zur Folge, dass dieser frühzeitig vergütet wird.

Vendor Managed Inventory (VMI)

Lieferantengesteuerter Bestand (LGB) bzw. Vendor Managed Inventory (VMI) ist ein logistisches Mittel zur Verbesserung der Performance in der Lieferkette, bei dem der Lieferant Zugriff auf die Lagerbestands- und Nachfragedaten des Kunden hat. Der Lieferant übernimmt die Verantwortung für die Bestände seiner Produkte beim Händler.



Kontakt

Supply Chain Finance-Lab der Schweizerischen Post

Die Performance Excellence-Studie wurde vom Supply Chain Finance-Lab – eines im Herbst 2013 gegründeten Forschungszentrums der Schweizerischen Post an der Universität St. Gallen – erarbeitet. Ziel ist im Allgemeinen die anwendungsorientierte Forschung an der Schnittstelle zwischen Supply Chain Management, Logistik und Finanzierung. Angestrebt wird im Speziellen die Entwicklung innovativer Konzepte und zukunftssträchtiger Methoden im Working Capital Management

Forschungszentrum an der Universität St. Gallen



Supply Chain Finance-Lab
der Schweizerischen Post

Prof. Dr. Erik Hofmann
Leiter SCF-Lab

Telefon: 071 224 72 95
E-Mail: Erik.Hofmann@unisg.ch

Judith Martin
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Telefon: 071 224 72 90
E-Mail: Judith.Martin@unisg.ch

Universität St.Gallen

Supply Chain Finance-Lab
am Lehrstuhl für Logistikmanagement
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fax: +41 71 224 73 15
Internet: www.logistik.unisg.ch

