

White Paper zur Beschaffungsoptimierung

Liquiditätsmanagement

- ✓ **Wie lässt sich Umlaufvermögen schnell & nachhaltig reduzieren?**
- ✓ **Möglichkeiten zur Optimierung der Bestandskosten**

Duran Sarikaya
Jörg Lemmermann

Februar, 2008



Liquidität sichern – die Krise meistern

Die Weltwirtschaft steht vor einer ihrer größten Krisen. Zahlungsausfälle, Zwangsvollstreckungen und Insolvenzen sind nicht selten die Folge. Wie können kleine und mittlere Unternehmen ihre Liquidität sichern, wenn extreme Auftragsschwankungen und Kunden mit Zahlungsproblemen die betriebliche Existenz bedrohen???



Das Fortbestehen eines Unternehmens hängt nicht allein vom Gewinn, sondern vor allem von der vorhandenen Liquidität ab. Fehlende Liquidität ist Hauptursache für Insolvenzen. Fast 90% aller mittelständischen Insolvenzen gehen auf das Konto mangelnder Zahlungsfähigkeit. Der Teufelskreis beginnt sich in Krisenzeiten zusehends schneller zu drehen.

Warum? Eine ohnehin schwache Eigenkapitalsituation trifft auf extrem vorsichtig gewordene Banken. Auf der anderen Seite lassen Kunden fällige Rechnungen auffällig lange unbezahlt liegen, um die eigene Zahlungsfähigkeit zu erhalten.

Die Abbildung auf der nächsten Seite zeigt Möglichkeiten für Unternehmen zur deutlichen Verbesserung der Liquidität. Über zurückliegende Projekte haben wir das durchschnittliche Umlaufvermögen erhoben. Dieses liegt bei 119 Tagen, d.h. die durchschnittlichen liquiden Mittel der Unternehmen sind im Schnitt für 4 Monate des Jahres gebunden. Geldmittel, die an anderen Stellen dringend benötigt werden.

Im Bereich des Forderungsmanagement können einfache Schritte schnelle Effekte erzielen: besseres und klar strukturiertes Mahnwesen, Definition interner Verantwortlichkeiten, Kundenklassifizierung (Fokussierung auf A-Kunden), Lieferstopps bei Nichtbezahlung, Anreiz-Systeme für schnellere Zahlung und Verhandlungen über verkürzte Zahlungsziele. Werden diese Punkte engagiert angegangen, werden Unternehmen einen deutlich verkürzten Zahlungseingang verbuchen können.

Auf der anderen Seite sollten Zahlungsziele mit Lieferanten verlängert werden. Häufig sind die Zahlungsziele zu den Lieferanten deutlich kürzer, als die der eigenen Kunden. Hierfür gibt es keine kausal ableitbare Notwendigkeit.

Durch eine offensive Ansprache der wichtigsten Lieferanten lassen sich Zahlungsziele um bis zu 30 Tage verlängern. Manchmal sollte auch hinterfragt werden, ob wirklich jede Rechnung sofort im Zahlungsziel bezahlt werden muss.

Der dritte Bereich ist das Bestandsmanagement. Viele Unternehmen besitzen wahre „Museen“ als Lager. Es wurden Dinge bestellt, die nie wieder benötigt werden. Eine Veränderung des Dispositionsverhaltens, Gespräche mit Lieferanten über Mindestbestellmengen, eine Optimierung der internen Abläufe oder veränderte Bestellstrategien können diese Situation deutlich verbessern.

Die benötigte Liquidität ist in den meisten Unternehmen vorhanden – sie muss nur freigesetzt werden!!

FORDERUNGEN + BESTÄNDE – VERBINDLICHKEITEN = UMLAUF



* Durchschnitt aller von Kloepfel Consulting durchgeführten Optimierungsprojekte (Industrieüberreifend)

Nachhaltige Optimierung der Bestände

Bestandsoptimierung – oder nur Rotwein wird besser je länger man ihn lagert !!!

Sind Sie in der Delikatessenbranche tätig und handeln mit erlesenen Rotweinen, die durch Lagerung erst Ihre vollkommene Trinkreife erhalten? In diesem Fall vergeuden Sie bitte nicht Ihre Zeit mit dem Lesen dieses Artikels.

Gehören Sie allerdings nicht zu denen, die in einer solchen Branche tätig sind, dann sollten Sie sich regelmäßig fragen, ob sich die im Lager befindlichen Artikel

durch Lagerung in ihrer Qualität verbessern oder einen sonstigen sinnvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern.

Die Frage nach dem optimalen Lagerbestand ist aktueller denn je. Begriffe wie „Net-Working-Capital“ sind in Zeiten abnehmender Kreditvergabebereitschaft der Banken immer öfter in den Wirtschaftspublikationen zu finden. Unternehmen mit einer eigenen, ausreichend hohen Liquidität sind klar im Vorteil, da sie für notwendige Investitionen, um gestärkt aus der herrschenden Krise zu kommen, auf kein oder wenig Fremdkapital angewiesen sind.

Nun ist es ein offenes Geheimnis, dass Lagerbestände vom Grundsatz her immer liquiditätsmindernd sind. Durch die Beschaffung ist es notwendig geworden, nach Lieferung und der damit verbundenen unvermeidlichen Rechnung liquide Mittel an den Lieferanten fließen zu lassen, um die entstandene Verbindlichkeit zu begleichen. Im Umkehrschluss existieren nun zwar Lagerwerte in gleicher Höhe der ehemals liquiden Mittel, diese können aber nicht zur Begleichung von Verbindlichkeiten, für weitere Materiallieferungen oder gar Investitionen genutzt werden. Welche Möglichkeiten bestehen, um gleichzeitig Liquidität und Lieferbereitschaft auf hohem Niveau zu festigen?



Viele Unternehmen stellen Ihre Materialversorgung in Zeiten wie diesen drastisch um. Sie belegen die Lieferanten überfallartig mit Forderungen nach Konsignationslagern, fertigungssynchronen Anlieferungsmodellen wie Just-In-Time oder Just-In-Sequence, kürzeren Lieferzeiten usw. Doch oftmals verschlechtert sich die Versorgungssituation aufgrund mangelnder und schlechter Vorbereitung dermaßen, dass man nach kurzer Zeit wiederum eine Kehrtwende macht und den Lieferanten Ihre schlechte Lieferperformance durch Bestellungen mit viel zu hohen Bestellmengen „belohnt“.

Nicht nur das sich die Liquidität nun wieder verschlechtert, auch die Produktivitätsrate hat sich aufgrund der schlechten Lieferperformance dramatisch reduziert und das Unternehmen kommt in eine noch größere Schieflage wie vorher. Ganz schnell befindet man sich mittendrin im Teufelskreis.

Wie nun soll oder kann man verhindern in diesen Sog hinein zu geraten? Hierzu eine allgemeingültige Antwort zu geben, wäre der Tragweite und Wichtigkeit dieser Frage nicht angemessen. Es gibt eine ganze Reihe von Ansatzpunkten, die man individuell in dem jeweiligen Unternehmen auf Erfolgspotenzial überprüfen und nach Auswahl geeigneter Mittel und Werkzeuge konsequent umsetzen muss.

Ein Ansatzpunkt ist der Abverkauf von Lagerhütern über Sonderaktionen im Vertrieb und Service. Dies setzt allerdings voraus, dass Ihre Produkte preiselastisch genug sind, um über Sonderpreise entsprechende Käufer zu finden.

Konsequent durchgeführte Verschrottungsaktionen helfen grundsätzlich, ein Lager neu aufzustellen. Aus Liquiditätssicht bringen sie aber zunächst nichts, es sei denn, man hat externe Lagerkapazitäten anmieten müssen oder kann seine eigenen, dadurch frei werdenden Lagerflächen vermieten oder anderweitig nutzen.

Aus Unternehmenserfolgssicht sind solche Aktionen jedoch mit Vorsicht zu sehen, geht doch jeder verschrottete Euro direkt in den Aufwand und ohne entsprechenden Ertrag ebenso direkt ins negative Unternehmensergebnis! Die Einnahmen aus Verschrottungserlösen entsprechen selbst bei astronomisch hohen Schrottpreisen nur einem Bruchteil der tatsächlichen Beschaffungskosten.

Der Schlüssel zum liquiditätsoptimierten Lagerbestand liegt also zunächst in der Einsicht, zukünftig keine weiteren Lagerbestände aufzubauen - sie konsequent zu verhindern. Zuerst sollen herkömmliche Stückkostenrechnungen abgelöst werden. Fragen Sie sich, ob Ihre Lagerbestände nicht gerade aufgrund von sogenannten optimalen Fertigungsmengen entstanden sind? Ausschlaggebende Größen waren hier sicherlich die Rüstkosten bzw. deren Verteilung.

Fragen Sie sich, ob sich die Situationen an den Märkten, die noch vor einem Jahr Verteilungsmärkte waren, grundlegend geändert haben? Müssen Sie heute noch „hamstern“, also mehr Mengen bestellen als Sie eigentlich benötigen, um sicher zu gehen genug Produktionsmaterial auf Lager zu haben, wenn die erhofften Aufträge eintreffen, wenn Sie denn eintreffen? Wann haben Sie das letzte Mal Ihre Dispositionszahlen aktualisiert und der aktuellen Situation angepasst?

Fragen Sie sich grundsätzlich ob Sie nur die „wirklichen“ Lagerbestände und -werte angreifen wollen, und ob Sie es sich leisten können, weitere Liquiditätsfresser, also angearbeitete Materialien in Ihrer Produktion, außer Acht zu lassen. Bestände gibt es nicht nur im Lager, Bestände entstehen überall dort, wo Material auf einen nachfolgenden Bearbeitungsschritt wartet und wartet und wartet.

Überdenken Sie Ihre grundsätzliche Produktionsphilosophie. Ziehen Sie Ihre Aufträge bereits durch Ihr Unternehmen und somit alle damit verbundenen Produktions- und Beschaffungsprozesse? Oder drücken Sie Ihre Fertigungsaufträge durch Ihr Unternehmen, ohne Rücksicht darauf ob der nachfolgende Fertigungsschritt diese Menge schon weiterverarbeiten kann oder nicht? Kennen Sie Ihre Produktions- oder Montageengpässe? Gemeinhin sind dies die Fertigungs- bzw. Montageorte an denen sich das meiste Material häuft und auf den nächsten Wertschöpfungsschritt wartet.

Arbeiten Ihre Arbeitsvorbereitung oder Produktionsplanung gezwungenermaßen als Hellseher mit der Losgrößen-Glaskugel oder auf Basis von Vertriebsplanzahlen? Planen Sie also verbrauchsgesteuert und damit vergangenheitsbezogen oder auftragsbezogen?

Arbeiten sie nach dem erstgenannten Prinzip, passiert folgendes:

Ein eingehender Auftrag sorgt durch die angestoßene Primärbedarfsrechnung für Sekundärbedarfe und diese wiederum erzeugen Produktionsvorschlagslisten (Bestellvorschlagslisten) mit „optimalen“ Fertigungslosen (Bestellmengen). Im Extremfall wird also z.B. ein fehlendes Teil benötigt, aber einhundert aufgelegt (bestellt).

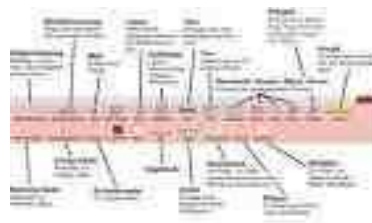
Jetzt kommt der Hoffnung ein großer Stellenwert zuteil. Das gesamte Unternehmen hofft nun, dass die 99 mehr gefertigten Teile in den noch nicht eingegangenen aber zu erwartenden Aufträgen verbraucht werden können. Hinzu kommt die Hoffnung, dass sich keine konstruktiv notwendigen Änderungen einstellen dürfen, welche die 99 Teile unbrauchbar machen würden.

Alle Beteiligten hoffen auch, dass Fehler, die immer mal wieder vorkommen (durch Mensch oder Maschine) nicht bei 100 Teilen zum Ausschuss führen. Gewiss, die Hoffnung sollte zuletzt sterben, doch was bleibt? Es bleibt die fragwürdige Gewissheit 100 Teile rüstkostenoptimal gefertigt zu haben - und es bleibt die Frage wofür und letztendlich zu welchen wirklichen Kosten, wenn die Artikel eben nicht sofort verbraucht werden, sondern für einen längeren Zeitraum auf Lager gelegt werden müssen.

Steuern Sie Ihre Fertigung auftragsbezogen, werden Sie auch nur die eigentlichen Fehlmengen auflegen und nicht über den eigentlichen, aktuellen Bedarf hinaus produzieren. Gewiss wird Ihnen das nur gelingen, wenn Ihre Durchlaufzeiten entsprechend kurz sind. Das Eine wird aber das Andere bedingen !

Wenn Sie also bei Ihrem Unternehmenserfolg weniger auf Hoffnung und mehr auf Gewissheit bauen wollen, sollten Sie sich Gedanken über die wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Prozesse (Überproduktion, überflüssige Bewegung bei Mensch/Maschine, Wartezeiten, Transporte, Überbearbeitung, Materialüberbestände, Nacharbeit und Ausschuss) machen. Eliminieren Sie die nicht wertschöpfenden Prozesse, verringern Sie somit drastisch Ihre Durchlaufzeiten und erhöhen Sie damit schließlich und letztendlich Ihre Liquidität!

Anschließend gönnen Sie sich dann einen guten, zur besten Trinkreife gelagerten Rotwein.



Über Kloepfel Consulting

Kloepfel Consulting ist eine auf Beschaffungsoptimierung spezialisierte Unternehmensberatung mit lokalen Partnerunternehmen in den wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkten. Für seine Kunden erarbeitet Kloepfel Consulting pragmatische Lösungen zur Kostenoptimierung im Einkauf.

Fokus der Beratungsleistung ist die Umsetzung von Kostenoptimierungs-potenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungsreorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produkt-Wertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy-Analysen, etc.

Egal welche Form der Beratung von Kloepfel Consulting angeboten wird, primäres Ziel ist die 100%ige Messbarkeit der umzusetzenden Leistungen. Nur bei klar definierter Messbarkeit, offeriert Kloepfel Consulting seinen Kunden ein Projekt.

Kunden von Kloepfel Consulting profitieren von einem erfolgsabhängigen Honorarmodell, bei dem, auf Jahresbasis, nie mehr als 50% der tatsächlichen Einsparungen als Honorar abgerechnet werden. Eine durchgeführte Analyse wird nur dann berechnet, wenn der Kunde auch einen klaren Nutzen erfahren hat.

Mithilfe seiner internationalen Analyse- und Sourcingpartner bietet Kloepfel Consulting seinen Kunden lokales Know-How der wichtigsten internationalen Beschaffungsmärkte. Die Leistung der lokalen Beschaffungsexperten reicht von der Lieferantenrecherche, über das Qualitätsmanagement bis hin zum Aufbau von Logistik- und Lagerprozessen.

Besuchen Sie uns auf www.kloepfel-consulting.com !!

**Für Ihre Fragen stehen wir gern zur Verfügung, Sie erreichen uns unter:
info@kloepfel-consulting.com**