

White Paper zur Beschaffungsoptimierung

Working Capital Management - „altbewährtes“ Tool zur Liquiditätssicherung

**Marc Kloepfel
Duran Sarikaya**

Juni, 2009



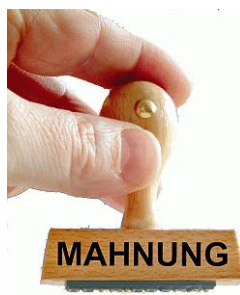
Das „Working Capital (WC)“ eines Unternehmens beschreibt die interne Bilanzkennzahl zur spezifischen Analyse der eigenen Liquidität. Bewegt sich dieser Wert unter Null, besteht eine Gefahr der Illiquidität. Zudem dient das Working Capital als Indikator, u.a. für eine optimierungsbedürftige Lagerhaltung sowie ein schlechtes Vorrats-, Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement.

Ansatzpunkte zur Optimierung der drei genannten Unternehmensprozesse lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Ein verbessertes Vorratsmanagement durch:
 - Reduktion von Vorräten,
 - Controlling von Bestellmengen,
 - Just-in-Time-Lieferungen,
 - Beachtung der Lieferzeiten, u.a.

2. Ein verbessertes Forderungsmanagement durch:
 - Reduktion von Forderungen,
 - Erhöhung der Barverkäufe,
 - Verkürzung von Zahlungszielen,
 - Definition von Kunden-Kreditlimits,
 - Optimierung des Mahnwesens, u.a.

3. Ein verbessertes Verbindlichkeitenmanagement durch:
 - Ausweitung der Verbindlichkeiten,
 - Optimierte Zahlungsvereinbarungen mit Hauptlieferanten,
 - Standardisierung der Einkaufskonditionen,
 - Substitution von Lieferanten, u.a.



Anlass für die Fragestellung, inwieweit ein effizientes Working Capital Management die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen kann, ist die allgegenwärtige Wirtschafts- und Bankenkrise, welche eine externe Finanzierung durch Banken gerade schwierig bis unmöglich macht.

Zudem wird die Fremdfinanzierung durch Aspekte wie eine sich stetig negativ verändernde Konjunktur sowie eine Welle von Neuregelungen beeinflusst.

Ein favorisiertes und vor allem effizientes Tool zur Abschwächung der Rezessions-Konsequenzen ist ein effektives Working Capital Management - zum einen lässt sich so das Working Capital umgehend optimieren und zum anderen wird die Unternehmens-Liquidität durch eine Minimierung der Kapitalbindung gesichert.

Working Capital Management – als firmeninterne Finanzierungsform – ist zwar kein völlig innovativer Lösungsansatz bei Liquiditätsengpässen, jedoch wurden und werden Aspekte wie Rentabilität und Unternehmensumsatz in den meisten Unternehmen priorisiert. Desweiteren wird ein WCM oftmals nur situationsbedingt angegangen, d.h. eine regelmäßige Analyse und Kontrolle der erwirkten Erfolge besteht nicht.

Grund dafür können u.a. eine undefinierte Verantwortlichkeit sowie fehlende Entscheidungsfähigkeiten oder schlicht mangelndes Know-How der Mitarbeiter sein.

Für eine authentische Analyse des Working Capital im Hinblick auf die Definition, Quantifizierung sowie das Controlling von vorher formulierten Targets sind folgende unternehmensrelevante Kennzahlen entscheidend:

- **Days Sales Outstanding (DSO)**, bezeichnet die Kapitalbindung durch Forderungen, ausgedrückt in Tagen bzw. die Tage von der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang
- **Days Payables Outstanding (DPO)**, meint die Kapitalfreisetzung durch Verbindlichkeiten, ausgedrückt in Tagen bzw. die Tage vom Rechnungseingang bis zur Zahlungsanweisung
- **Days Inventory Held (DIH)**, beschreibt die Kapitalbindung durch Lagerbestände, ausgedrückt in Tagen
- **Days Working Capital (DWC)**, benennt die Dauer, in welcher das firmeneigene Kapital/Umlaufvermögen gebunden ist und somit für das Unternehmen „illiquide“ ist → $DWC = DSO + DIH - DPO$

Im Rahmen einer internen Benchmarkstudie konnten Berater von Kloepfel Consulting durch die Analyse aller o.g. Kennzahlen erhebliche Unterschiede zwischen den durchschnittlichen und den „besten“ Werten feststellen und somit auch enorme Optimierungspotenziale – speziell im Bereich des Vorrats- und Forderungsmanagement.

Anhand eines konkreten Projektes sollen nachfolgend Potenziale eines effektiven Working Capital Management aufgezeigt werden: Ein Unternehmen mit einem Umsatz von 750 Mio. € und einem Working Capital von 68 Tagen bindet somit ca. 140 Mio. €. Gelingt es, diese Bindungsdauer um lediglich 5 Tage zu minimieren, wird ein Betrag von ca. 10 Mio. an liquiden Mitteln frei. Zusätzlich lässt sich bei einem Kapitalkostensatz von 7% ein dauerhafter Zinseffekt von knapp 700.000 € generieren.

Im Folgenden drei Ansatzpunkte, die maßgeblich für die Optimierung des Working Capital sind:

1. „Order to cash“ beinhaltet:
 - Den Prozess von der Auftragsabwicklung bis zum Zahlungseingang,
 - Das Aufnehmen und Bearbeiten von Bestellungen,
 - Die Konfiguration von Produkten,
 - Die Gestaltung des Preises,
 - Die Prüfung der Verfügbarkeit,

- Die Vertragsverwaltung,
- Die Kalkulation und das Verschicken von Rechnungen
 ➔ Hilft Geschäftsprozesse zu beschleunigen, den Kundenservice zu optimieren und die Transaktionskosten zu senken.

2. „Procure to pay“:

- „von der Beschaffung bis hin zur Bezahlung“
- Paraphrasiert den gesamten Vorgang von der Bestellung über die Auslieferung und Rechnungsstellung bis hin zum Zahlungseingang und dem Mahnwesen

3. „Forecast to fulfill“:

- „von der Umsatzplanung bis hin zur Leistungserstellung“
- Konzentriert sich auf die Produktion, Lagerung, Prognose sowie Auftragsabwicklung



Eine langfristige Optimierung mittels Working Capital Management kann nur effektiv sein, wenn dies abteilungsübergreifend - in Vertrieb, Produktion, Logistik und Verwaltung/ Buchhaltung – geschieht. Dafür muss ein adäquates Know-How der verantwortlichen Mitarbeiter sowie Kompetenzen zur Identifizierung von Interdependenzen und Zusammenhängen gewährleistet werden.

Mittels eines durchdachten Optimierungsplans und der drei oben erläuterten Modelle zur Verbesserung des Working Capitals können nicht nur Optimierungsmaßnahmen priorisiert, sondern gleichzeitig auch Konflikte der vorgegebenen Targets identifiziert werden. Notwendig ist solch eine strukturierte „Vorüberlegung“, um nicht nur eine rasche, sondern v.a. nachhaltige Verbesserung zu generieren.

Eine „strukturierte projektorientierte Vorgehensweise“ setzt sich aus einer detaillierten Analyse der firmenspezifischen WCM-Situation und einer anschließenden Bewertung der erarbeiteten Ergebnisse zusammen. Daraus ergeben sich zum Schluss die entsprechenden Maßnahmen und geeigneten Optimierungs-Instrumentarien, die ein für die Unternehmens-Zukunft effizientes WCM herauskristallisieren:

Schritt 1: genaue Datenanalyse der Ist-Situation im Hinblick auf das WCM

Schritt 2: Implementierung der identifizierten Optimierungsmaßnahmen mittels der auserkorenen Instrumentarien (wichtig hierbei ist v.a. die langfristige Kontrolle der Implementierung sowie der tatsächlichen Erfolge)

Fazit:

Speziell in der Beschaffung können im Zuge eines angepassten Working Capital Managements die Liquidität sowie die Unternehmensrentabilität gerade in Zeiten der ökonomischen Krise auf Dauer erhöht und v.a. gesichert werden.

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 Kostenoptimierungspotenzialen im Einkauf. Berater von Kloepfel Consulting sind Spezialisten in allen beschaffungsrelevanten Themen, wie z.B. Lieferantenmanagement, Globale Beschaffung, Beschaffungs-reorganisation, Prozessdesign, Beschaffungscontrolling, Produkt-Wertanalysen, Lieferantenverträge, Make-or-Buy, 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 Lieferantenrecherche, 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**