

Advanced Purchasing & SCM 1

Erik Hofmann  
Daniel Maucher  
Sabrina Piesker  
Philipp Richter

# Wege aus der Working Capital-Falle

Steigerung der Innenfinanzierungskraft  
durch modernes Supply Management

# Advanced Purchasing & SCM

## **Series Editors:**

Gerd Kerkhoff  
Erik Hofmann  
Wolfgang Stölzle

Für weitere Bände:

<http://www.springer.com/series/8869>

Erik Hofmann · Daniel Maucher · Sabrina Piesker ·  
Philipp Richter

# Wege aus der Working Capital-Falle

Steigerung der Innenfinanzierungskraft  
durch modernes Supply Management

 Springer



Dr. Erik Hofmann  
Universität St.Gallen  
Kerkhoff Competence Center  
of Supply Chain Management  
Lehrstuhl für Logistikmanagement  
Dufourstr. 40a  
9000 St. Gallen  
Schweiz  
erik.hofmann@unisg.ch

Daniel Maucher  
Universität St.Gallen  
Kerkhoff Competence Center  
of Supply Chain Management  
Lehrstuhl für Logistikmanagement  
Dufourstr. 40a  
9000 St. Gallen  
Schweiz  
daniel.maucher@unisg.ch

Sabrina Piesker  
Kerkhoff Consulting GmbH  
Grafenberger Allee 125  
40237 Düsseldorf  
Deutschland  
s.piesker@kerkhoff-consulting.com

Philipp Richter  
Kerkhoff Consulting GmbH  
Grafenberger Allee 125  
40237 Düsseldorf  
Deutschland  
p.richter@kerkhoff-consulting.com

ISBN 978-3-642-16413-2  
DOI 10.1007/978-3-642-16414-9  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

e-ISBN 978-3-642-16414-9

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

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

*Einbandentwurf:* eStudio Calamar S.L., Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Vorwort zur Schriftenreihe

Der Trend zur Globalisierung und zunehmenden Arbeitsteilung sowie die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie haben zu weltweiten, durch Material-, Informations- und Finanzmittelflüsse verbundenen Wertschöpfungsnetzwerken geführt. Diese globalen Supply Chains stellen aufgrund ihrer Komplexität und der länderübergreifenden Struktur große Herausforderungen an die beteiligten Akteure.

Dem Supply Chain Management kommt daher die Aufgabe zu, unter Beachtung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte, effiziente Wertschöpfungsnetzwerke zu planen und zu lenken. Eine professionelle Beschaffungsfunktion (Advanced Purchasing) umfasst dabei das ganzheitliche Management aller Prozesse zur Versorgung eines Unternehmens mit den benötigten Gütern aus unternehmensexternen Quellen. Dabei steht vor allem das Ziel im Vordergrund, zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen des eigenen Unternehmens beizutragen. Durch die Verknüpfung der Beschaffung mit dem Supply Chain Management können unternehmensübergreifende Verbesserungen erzielt und nachhaltig gefestigt werden.

Beschaffung und Supply Chain Management zählen heutzutage zu den zentralen Managementdisziplinen – in vielen Unternehmen sind sie bereits in der obersten Führungsebene verankert. Aufgrund dieser Relevanz sind Beschaffungs- und Supply Chain Manager bereits heute nicht mehr ausschließlich auf die Reduzierung von Kosten fokussiert, sondern tragen zur Differenzierung von Unternehmen und Wertschöpfungsnetzwerken bei. Die Konfrontation mit Fragestellungen wie Risikomanagement, Finanzierung, Nachhaltigkeit in der Supply Chain sowie Produktinnovationen wird in den kommenden Jahren aufgrund sich ändernder politischer Rahmenbedingungen, Oligopolen auf Anbietermärkten und schrumpfender Ressourcen weiter steigen.

Trotz der großen praktischen Bedeutung der Beschaffung erscheinen diese zukünftigen Herausforderungen aus wissenschaftlicher Sicht noch nicht ausreichend gewürdigt. Auch die Verbindung von Beschaffung und Supply Chain Management wurde noch nicht umfänglich erforscht. Die Reihe „Advanced Purchasing & Supply Chain Management“ soll einen Beitrag dazu leisten, diese Lücken zu schließen. Dabei ist der Anspruch, sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis einschlägigen Nutzen zu generieren.

Die Realisierung dieser Zielsetzung wird vom „Kerkhoff Competence Center of Supply Chain Management“ (KCC) – einer gemeinsam initiierten Exzellenzplattform von Kerkhoff Consulting und der Universität St.Gallen – gestützt. Das Ziel des KCC ist es, eine Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis zu schaffen. Es sollen Trends und Herausforderungen in Einkauf, Beschaffung und Supply Chain Management analysiert sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden. Darüber hinaus wird ein praxisrelevanter Erkenntnisfortschritt in Beschaffung und Supply Chain Management angestrebt.

Die Beiträge der Reihe behandeln aktuelle Fragestellungen sowie Innovationen und Exzellenz-Ansätze im Management von Wertschöpfungsnetzwerken und verknüpfen theoretische Konzepte mit praktischen Anwendungen. Relevante Themenstellungen sind u.a. Investitionsgütereinkauf, Erfolgsmessung im Supply Chain Management und der Beschaffung, Performance Contracting oder Beschaffung im öffentlichen Sektor. Die Autoren setzen sich aus Forschern der Universität St.Gallen, Wissenschaftlern weiterer führender internationaler Forschungseinrichtungen mit den Schwerpunkten Beschaffung und Supply Chain Management, Beratern von Kerkhoff Consulting sowie weiteren Experten aus der Praxis zusammen. Durch die Bildung gemischter Autorenteam aus Wissenschaft und Praxis entsteht eine enge Verzahnung dieser Bereiche. Mittels dieser Kombination wird dem anwendungsorientierten Aspekt der Betriebswirtschaftslehre Rechnung getragen.

Der vorliegende Band „Wege aus der Working Capital-Falle“ eröffnet die Reihe „Advanced Purchasing & Supply Chain Management“. Ausgehend von der Situation eines erhöhten Kapitalbedarfs bei gleichzeitig zurückhaltender Kreditvergabe der Banken werden dabei Konzepte zur Ermittlung und Stärkung der Innenfinanzierungskraft aus Unternehmens- und aus Supply Chain-Sicht vorgestellt. Mit dem ersten Band gelingt es den Autoren, die enge Verflechtung von Beschaffung und Supply Chain Management und deren Einfluss auf die Finanzierungsfähigkeit von Unternehmen aufzuzeigen. Ferner werden konkrete Handlungsempfehlungen für Einkaufsverantwortliche und Supply Chain Manager ausgesprochen, um die finanzielle Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens und der Wertschöpfungspartner zu steigern.

Die Herausgeber der Schriftenreihe wünschen den Lesern dieses ersten Bands viel Vergnügen sowie zahlreiche konkrete Impulse, um mögliche „Wege aus der Working Capital-Falle“ einzuschlagen. Wir sind überzeugt, dass die vorgestellten Ansätze und Instrumente einen wertvollen Beitrag hierzu leisten.

Düsseldorf, Deutschland  
St. Gallen, Schweiz  
St. Gallen, Schweiz  
September 2010

Gerd Kerkhoff  
Erik Hofmann  
Wolfgang Stölzle

# Vorwort zum Band

Steigender Wettbewerb führte über die letzten Jahre zu einer kontinuierlichen Fokussierung auf die Kernkompetenzen in Unternehmen. Sie reduzieren ihre eigene Wertschöpfung und kaufen mehr zu. Mit dieser steigenden Zukaufsquote erhöht sich auch der Einfluss des Einkaufs auf das Unternehmensergebnis. Die Funktion Einkauf nimmt daher eine immer wichtiger werdende Position im Unternehmen ein. Als eine der neuen Drehscheiben zur Sicherstellung des Unternehmensergebnisses muss sich der Einkauf aller ihm zur Verfügung stehenden Hebel bedienen und anfangen auch außerhalb der bisher „klassischen“ Einkaufsgebiete professionell zu arbeiten.

Durch die Zahlung der beschafften Rohstoffe, Waren und Dienstleistungen ergibt sich ein kontinuierlicher Zahlungsstrom aus dem Unternehmen. Zwischen dem Zahlungsausgang für die Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen und dem Zahlungseingang durch den Kunden, klafft bei den meisten Unternehmen eine nicht unerhebliche zeitliche Lücke. In Konsequenz muss der Zukauf von Rohstoffen, Waren und Dienstleistungen finanziert werden. Zur Abdeckung dieser zeitlichen Lücke entstehen daher Finanzierungskosten.

Die Finanzierung für Unternehmen hat sich durch die Finanzkrise 2008/2009 und im Vorfeld bereits durch Basel II und der daher erfolgten restriktiveren Kreditvergabe der Banken für Unternehmen weiter erschwert. Ein überproportionaler Bedarf an Fremdkapital zur Finanzierung von Waren-, Dienstleistungs- und Rohstoffzukaufen, bedingt durch die erste Phase der Erholung nach der Finanzkrise, kann in Verbindung mit der restriktiveren Kreditvergabe zur sogenannten „Working Capital-Falle“ führen.

Im Fokus dieses Buches stehen der Einfluss des Einkaufs und seine Hebel zur Steuerung der Liquidität. Die Bereiche Finanzierungsarten und Optimierung auf der Debitorensseite werden daher nicht vertiefend behandelt.

Im Rahmen der Arbeit zu diesem Buch haben sich vier Stellschrauben zur Beeinflussung der Liquidität innerhalb der Supply Chain herauskristallisiert, die es individuell zu optimieren gilt:

- Zeitpunkt und Methode der Zahlungen an den Lieferanten: In vielen Unternehmen wird hier mit einer Verlängerung der Zahlungsziele gearbeitet. Häufig

wird allerdings übersehen, dass auch unterschiedliche Finanzierungskosten innerhalb der Supply Chain zu beachten sind.

- Höhe und Zeitpunkt des Übergangs der Ware vom Lieferanten in die eigene Wertschöpfung: Hier sind vor allem die Themenbereiche Liefergröße, Lieferart und somit die Bestandshöhe betroffen.
- Optimierung der Finanzierungskosten bei Zahlungsströmen zu den Lieferanten: Hier gilt es, einen Abgleich zwischen internen und externen Finanzierungskosten zu erstellen und mit neuen Zahlungstools abzugleichen.
- Reduktion Einkaufskosten: Dieses Themenfeld betrifft das klassische Verständnis der Tätigkeiten im Einkauf.

In direkter Abhängigkeit der Unternehmensziele ist zu diesen vier Bereichen ein übergreifendes Optimum zu finden.

Der Einkäufer ist mit einer kontinuierlichen Erhöhung der Komplexität konfrontiert. Um in diesem Umfeld weiterhin den adäquaten Wertbeitrag zu leisten, muss der Einkäufer die ausgetretenen Pfade verlassen und sich integrierter Konzepte zur ganzheitlichen Beschaffungsoptimierung bedienen. Dieses Buch soll hierzu einen Gedankenanstoß liefern aber auch einen Leitfaden darstellen.

Die gemeinsame Arbeit an diesen Themen hat auch uns immer wieder aufgezeigt, dass wir durch Ablegen traditioneller Ansichten und Ansätze die Einflussmöglichkeiten des Einkaufs deutlich erweitern können. Unser besonderer Dank in diesem Zusammenhang gilt Herrn Gerd Kerkhoff, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung von Kerkhoff Consulting, der uns und den Autoren immer wieder neue Anstöße gegeben hat. Des Weiteren möchten wir uns bei den Autoren bedanken, die es verstanden haben, die verschiedenen Einflusshebel des Einkaufs darzustellen und damit einen Leitfaden für Einkaufsabteilungen erstellt haben.

Wien, Österreich  
Düsseldorf, Deutschland  
September 2010

Tobias Németh  
Oliver Kreienbrink



# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Handlungsbedarf: Von der Finanz- und Wirtschaftskrise zur „Working Capital-Falle“</b>	1
1.1 Die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft	1
1.2 Drohende Kreditklemme als Wachstumsbremse	3
1.3 „Working Capital-Falle“ als Herausforderung	4
<b>2 Ermittlung der Innenfinanzierungskraft des Unternehmenswachstums über die Self-Financeable Growth Rate</b>	9
2.1 Wachstumsgrenzen und -finanzierung von Unternehmen	9
2.2 Finanzielles Wachstumspotenzial nach dem Self-Financeable Growth Rate-Ansatz	10
2.3 Möglichkeiten zur Optimierung der Self-Financeable Growth Rate	15
<b>3 Stärkung der Innenfinanzierungskraft mittels Cash-to-Cash Cycle-Optimierung</b>	17
3.1 Vorstellung des Cash-to-Cash Cycles	17
3.2 Einfluss des Cash-to-Cash Cycles auf den Unternehmenswert	20
3.3 Möglichkeiten zur Optimierung des Cash-to-Cash Cycles aus Unternehmenssicht	22
3.4 Interdependenzen des Cash-to-Cash Cycles aus Supply Chain-Sicht	24
<b>4 Maßnahmen zur Stärkung der Innenfinanzierungskraft aus Unternehmenssicht</b>	27
4.1 Management der Zahlungskonditionen	27
4.2 Bestandsmanagement	39
4.3 Warengruppen- und Lieferantenmanagement	49
<b>5 Maßnahmen zur Stärkung der Innenfinanzierungskraft aus Supply Chain-Sicht</b>	63
5.1 Finanzierungsorientiertes Supply Chain Sourcing	64
5.2 Supply Chain-orientierte Lieferantenfinanzierung	68

5.2.1	Reverse Factoring . . . . .	68
5.2.2	Unternehmensübergreifende Finanzierung von Investitionsgütern . . . . .	70
5.3	Collaborative Cash-to-Cash Management . . . . .	71
5.3.1	Collaborative Cash-to-Cash Management bei unterschiedlichem Lagerhaltungskostensatz . . . . .	72
5.3.2	Collaborative Cash-to-Cash Management bei unterschiedlichem Kapitalkostensatz . . . . .	73
5.4	Collaborative Cash Pooling und Netting . . . . .	74
5.4.1	Cash Pooling und Netting im Konzern als Ausgangspunkt	74
5.4.2	Cash Pooling und Netting in der Supply Chain . . . . .	77
5.5	Supply Chain-Finanzierungsplattformen . . . . .	80
<b>6</b>	<b>Fallbeispiel: Steigerung der Innenfinanzierungskraft am Beispiel eines Zulieferers in der Automobilindustrie . . . . .</b>	<b>85</b>
6.1	Ausgangssituation des Unternehmens . . . . .	86
6.2	Darstellung der Maßnahmen . . . . .	87
6.3	Erfolgsmessung der Maßnahmen anhand des Working Capital Management-Analysertools . . . . .	88
<b>7</b>	<b>Messung des Beschaffungsbeitrags auf den Unternehmenserfolg durch den „Procurement Value Added“ . . . . .</b>	<b>91</b>
7.1	Notwendigkeit der Messung des Beschaffungsbeitrags auf den Unternehmenserfolg . . . . .	91
7.2	Darstellung des Procurement Value Added . . . . .	91
7.3	Beispielhafte Berechnung des Procurement Value Added . . . . .	94
<b>8</b>	<b>Fazit . . . . .</b>	<b>97</b>
8.1	Zusammenfassung . . . . .	97
8.2	Ausblick . . . . .	98
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>101</b>

# Kapitel 1

## Handlungsbedarf: Von der Finanz- und Wirtschaftskrise zur „Working Capital-Falle“

### 1.1 Die Auswirkungen der Finanzkrise auf die Realwirtschaft

Die durch Ausfälle und Zahlungsstörungen im US-amerikanischen Hypothekenmarkt im Jahr 2007 ausgelöste Finanzkrise breitete sich im Verlauf des Jahres 2008 zunehmend auf die Realwirtschaft aus. Die Gründe dafür waren die zurückhaltende Kreditvergabe der Banken, eine weltweite Verunsicherung der Verbraucher sowie die Kombination mit hausgemachten Problemen einiger Branchen, wie z.B. die bestehenden Überkapazitäten in der Automobilindustrie. Außerdem fiel die Finanzkrise mit einem Abschwung des konjunkturellen Zyklus zusammen. Dies führte dazu, dass die weltweite Industrieproduktion einen starken Rückgang verzeichnete. In Europa und den USA fielen die Produktionsindizes innerhalb weniger Monate um etwa 20 Prozentpunkte (Abb. 1.1).

Dieser dramatische Einbruch der Wirtschaftsleistung hatte auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. So stieg die Arbeitslosenquote in Europa von etwa 7% auf

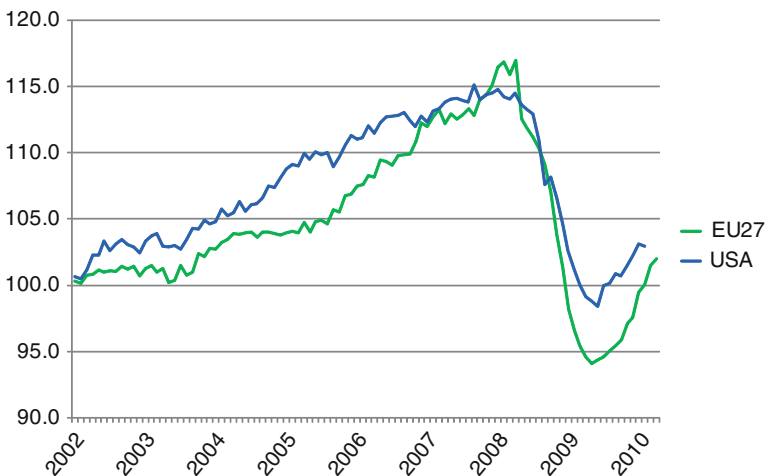


Abb. 1.1 Entwicklung der Produktionsindizes in der EU und den USA (Vgl. Eurostat (2010a))