Working Capital-Optimierung im Handel

Innovative Lösung für die Praxis anhand eines Fallbeispiels









Adrian Brönnimann

Erik Herlyn

**Prof. Dr.
Erik Hofmann**

Dr. Daniel Maucher

Das Thema «Working Capital Management» hat stark an Bedeutung gewonnen und ist mittlerweile nicht mehr nur für grosse Unternehmen, sondern auch für Mittelständler von hoher Relevanz. Insbesondere ein erhöhter Liquiditätsbedarf durch Wachstum in Kombination mit einer restriktiven Kreditvergabe durch die Banken kann dabei zu Engpässen führen.

Das Working Capital (Netto-Umlaufvermögen) bezeichnet die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten (Hofmann et al., 2011). Durch eine Reduzierung des Working Capitals unter Beibehaltung der Qualität der betroffenen Prozesse können die Kapitalbindung und operative Kosten reduziert, die Innenfinanzierungskraft und Bonität von Unternehmen gestärkt sowie die Eigenkapitalquote erhöht werden. Beispielsweise besteht bei einer Reduzierung des Working Capitals um lediglich 10% bei einem Unternehmen mit 100 Mio. € Umsatz ein jährliches Potenzial zur Reduzierung der Kapitalbindungs- und Lagerkosten von etwa 400 000 €. Die wesentlichen Ansätze zur Reduzierung des Working Capitals ergeben sich aus einer Reduzierung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, einer Reduzierung der Vorräte sowie einer Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Ein Ansatz aus dem Supply Chain Finance zur unternehmensübergreifenden Optimierung des Working Capitals besteht in einer Finanzierung der Bestände bei gleichzeitiger Übernahme verbundener Logistikdienstleitungen durch ein Drittunternehmen. Dabei werden Bestellungen eines Handels- oder Produktionsunternehmens durch das Drittunternehmen vorfinanziert, wofür dieses eine finanzielle Entschädigung erhält (Hofmann / Westerfeld, 2010). Durch eine Ausnutzung günstigerer Finanzierungskonditionen des Drittunternehmens und effizienterer Logistikprozesse können die Gesamtkosten im Netzwerk gesenkt werden. Beim Konzept der Bestandsfinanzierung ist das Drittunternehmen nicht nur in den Waren- und Informationsfluss, son-

Adrian Brönnimann
Leiter Strategische Geschäftskunden, PostFinance AG, Bern

Erik Herlyn
Leiter Working Capital Management, PostFinance AG, Bern

Prof. Dr. Erik Hofmann
Assistenzprofesssor und Vize-Direktor am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen

Dr. Daniel Maucher
Projektmanager/Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen

dern auch in den Zahlungsfluss der Supply Chain des beauftragenden Unternehmens eingebunden.

Logistikprozess verbessern und Kosten reduzieren

Das folgende Fallbeispiel zeigt eine innovative Lösung zur Working Capital-Optimierung im Handel unter Einbeziehung eines Drittunternehmens. Eine Schweizer Elektronik-Fachmarktkette mit Online-Shop hatte es sich zum Ziel gesetzt, die Qualität seiner Logistikprozesse zu verbessern und gleichzeitig die damit verbundenen Kosten zu reduzieren. Dieses Ziel sollte durch einen ganzheitlichen Ansatz für das Handling von weisser Ware, wie z.B. Kühlschranke, Geschirrspüler und Waschmaschinen, erreicht werden. Das Handelsunternehmen ist demnach lediglich für die Bestellung der weissen Ware bei den diversen Lieferanten sowie den Verkauf zuständig und überträgt alle Finanz- und Logistikprozesse an einen Dienstleister. Nach der Bestellung durch das Handelsunternehmen holt der Dienstleister die Ware bei den Lieferanten ab, lagert sie ein und begleicht die Rechnung. Sobald sich ein Endkunde in einer Filiale oder im Online-Shop für ein entsprechendes Gerät entscheidet und dieses bezahlt, wird über ein ERP-System die Verfügbarkeit der Ware sowie der Fahrer überprüft und ein Liefertermin vorgeschlagen. Der Dienstleister übernimmt dabei Auslieferung, Einbau, Installation, Umräumung (z.B. von Gefriergut), den Kundensupport (z.B. Retouren und Reklamationen) der betreffenden Ware und die Entsorgung der Altgeräte. Nach erfolgreicher Auslieferung stellt der Dienstleister dem Händler eine elektronische Rechnung, die dieser schliesslich bezahlt. Da der Händler die Verantwortung für den Bestellzeitpunkt und die Bestellmenge der Ware trägt, ergeben sich die Kosten für den Händler in Abhängigkeit der Lagerzeit sowie einer Pauschale für die weiteren Dienstleistungen (siehe Abbildung).

Literatur

- Hofmann, Erik / Maucher, Daniel / Piesker, Sabrina / Richter, Philipp (2011): Wege aus der Working Capital-Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management. Heidelberg: Springer.
- Hofmann, Erik / Westerfeld, Simone (2010): Bestandsfinanzierung in Supply Chains durch Logistikunternehmen. In: Die Unternehmung, 64 (2010), Nr. 3, S. 291-312.
- Pfohl, Hans-Christian / Packowski, Josef (2009): Bestandsfinanzierung durch Logistikdienstleister. Studienergebnisse. Technische Universität Darmstadt.

Working Capital reduzieren

Der Dienstleistungsauftrag zur beschriebenen Fallstudie wurde in weiten Teilen durch die Schweizerische Post, vertreten durch die Konzerngesellschaften PostLogistics, PostFinance und Swiss Post Solutions (SPS), gewonnen. Diese treten gegenüber dem Handelsunternehmen gemeinsam auf, so dass detaillierte Fragestellungen mit lediglich einem Ansprech- und Vertragspartner diskutiert werden können. Ferner bietet die Schweizerische Post alle damit zusammenhängenden Dienstleistungen in den Bereichen Logistik, Finanzen und IT von der Analyse, Beratung, Konzeption, Umsetzung bis hin zur Durchführung aus einer Hand an. Dadurch können die Prozesse optimal aufeinander abgestimmt und Synergien gebildet werden.

Für das Handelsunternehmen ergeben sich dabei zahlreiche Vorteile. Der wesentliche Vorteil liegt in einer Reduzierung des Working Capitals. Da die weisse Ware durch den Händler erst nach erfolgreicher Auslieferung bezahlt werden muss, die Bezahlung des Kunden allerdings bereits bei der Bestellung erfolgt, kann für weisse Ware ein negatives Working Capital ausgewiesen werden. Des Weiteren können durch effizientere Logistikprozesse operative Logistikkosten reduziert und die Auslieferzeit verkürzt werden, was zu einer weiteren Reduzierung



Prozess einer Bestandsfinanzierung mit integrierter Logistiklösung zur Optimierung des Working Capital

des Working Capital sowie zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt. Ein weiterer Vorteil liegt in der konsequenten Ausnutzung von Skonti sowie einer möglichen Erhöhung der durchschnittlich gewährten Skontohöhe durch eine stärkere Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten aufgrund der schnellen Bezahlung. Ausserdem können durch eine konsequente Nutzung des ERP-Systems des Drittanbieters entsprechende Lösungen der relevanten Prozesse beim Handelsunternehmen entfallen. Schliesslich kann sich der Händler durch die beschrieben Lösung auf seine Kernkompetenz, den Verkauf, konzentrieren. Im Sinne einer unternehmensübergreifenden Working Capital-Optimierung werden dabei nicht einfach die Kapitalbindungskosten an den Dienstleister übertragen, sondern durch die neue Struktur gesamthaft reduziert. Beispielsweise verfügt die Schweizerische Post über ein grosses Netzwerk an effizienten Lagern, wodurch Lager- und Transportkosten gesenkt werden können.

Für Unternehmen mit erhöhtem Liquiditätsbedaraf

Das Konzept der Bestandsfinanzierung mit integrierter Logistiklösung ist vor allem für Handels- und Produktionsunternehmen geeignet, die einerseits eine gewisse Mindestgrösse überschreiten, andererseits jedoch nicht über die Strukturen eines grossen Logistikdienstleisters verfügen. Daneben ist die beschriebene Lösung vor allem für Unternehmen zu empfehlen, die einen erhöhten Liquiditätsbedarf haben, beispielsweise aufgrund eines starken Wachstums. Weitere Enabler des Konzepts sind kapitalintensive Waren und eine hoher Wettbewerbsdruck. Aufgrund der beschriebenen Vorteile steigt die Nachfrage nach derartigen Lösungen, dennoch nutzen bislang lediglich etwa 4% der Unternehmen das Instrument der Bestandsfinanzierung (Pfohl/Packowski, 2009). Wesentliche Herausforderungen bei der Umsetzung, wie z.B. ein hoher Projektaufwand und die Koordination zahlreicher Akteure, können dabei bei einer Lösung «aus einer Hand» gelöst werden. In den meisten Unternehmen hat neben Vertrieb und Logistik insbesondere der Einkauf wesentlichen Einfluss auf das Working Capital und kann damit die Themenführerschaft einnehmen. Dem Einkauf bieten sich daher zahlreiche Chancen durch ein proaktives Angehen der damit verbundenen Aufgaben. ■

Der Beitrag ist im Rahmen des im Herbst 2013 gegründeten Supply Chain Finance-Lab (SCF-Lab) der PostFinance an der Universität St. Gallen entstanden. Das SCF-Lab hat sich zum Ziel gesetzt angewandte Forschung, Benchmarkings, Beratung und Wissenstransfer an der Schnittstelle von Logistik, Supply Chain Management und Finanzierung zu betreiben.