
Inhaltsverzeichnis

1	Working Capital: Definition, Wirkungen, Relevanz	1
1.1	Hintergrund: Wandel und Unternehmenssicherung	1
1.2	Definition Working Capital	6
1.3	Working Capital-Management und wertorientierte Unternehmensführung	9
1.3.1	Wertsteigerungshebel: Wachstum	10
1.3.2	Wertsteigerungshebel: Operative Exzellenz	11
1.3.3	Wertsteigerungshebel: Finanz-/Vermögensstruktur	12
1.3.4	Wertsteigerungshebel: Portfolio-Steuerung	12
1.3.5	Working Capital und Geschäftswertbeitrag	12
1.4	Working Capital und Basel III	14
2	Working Capital-Defizite in der Unternehmenspraxis	17
2.1	Prozessverantwortliche	17
2.2	Zielabstimmung	18
2.3	Zielkonflikte	21
2.4	Zielinhalte	22
3	Working Capital: Verbesserung durch Prozessmanagement	25
3.1	Der Working Capital-Zyklus	25
3.2	Die Kernprozesse des Working Capital-Managements	26
4	Working Capital: Veränderungsmanagement	31
4.1	Übersicht	31
4.2	Grundsätze des Veränderungsmanagements	33
4.3	Working Capital-Reduzierung aus Prozesssicht	36
4.4	Kennzahlen und Indikatoren	38
4.5	Verbesserungshebel	43
4.5.1	Eliminieren	43
4.5.2	Standardisieren	44
4.5.3	Differenzieren	45

4.5.4	Integrieren	47
4.5.5	Stabilisieren	48
4.5.6	Qualifizieren	49
4.6	Stolpersteine beim Veränderungsmanagement	49
5	Working Capital und Prozessmanagement: Untersuchung und Gestaltung	51
5.1	Problemstrukturierung	52
5.1.1	ABC-Analyse	52
5.1.2	XYZ-Analyse	56
5.1.3	ABC-/XYZ-Analyse	58
5.1.4	Reichweitenanalyse	58
5.1.5	Spezifische Analysen/Forderungsmanagement	62
5.1.6	Spezifische Analysen/Beständemanagement	62
5.1.7	Spezifische Analysen/Einkaufsmanagement	64
5.2	Prozessmanagement	65
5.2.1	Unternehmensprozesse	66
5.2.2	Prozessmanagement: Aufgaben	69
5.2.3	Genauigkeit der Prozessbeschreibung	72
5.2.4	Beeinflussung der Messung	75
5.2.5	Toolbox des Prozessmanagements (Übersicht)	77
5.3	Prozessbeschreibung	78
5.3.1	Wertkette	79
5.3.2	Funktionsmatrix	80
5.3.3	Organisationsnetzanalyse	82
5.3.4	SIPOC-Diagramm	82
5.3.5	Prozessablaufdiagramm	83
5.3.6	Prozessstrukturanalyse	85
5.3.7	Layoutgerechter Materialflussplan	86
5.3.8	Wertstromanalyse	88
5.4	Prozessdiagnose	88
5.4.1	Muda	92
5.4.2	Verlustmatrix	95
5.4.3	Leistungsartenanalyse	96
5.4.4	Sankey-Diagramm	98
5.4.5	Wertschöpfungsanalyse	98
5.4.6	Durchlaufzeitanalyse	100
5.4.7	Schnittstellenanalyse	101
5.4.8	Variantenrichter	102
5.4.9	Push-Pull-Analyse	104
5.4.10	Supply-Chain-Reaktions-Analyse	105

5.4.11	Qualitätsfilter-Karte	106
5.4.12	Betriebsbegehung	108
5.5	Prozessgestaltung	112
5.5.1	Qualität	113
5.5.2	Zeit	120
5.5.3	Kosten	128
5.5.4	Flexibilität	133
5.6	Bordwerkzeuge des Prozessmanagements	138
5.6.1	Die 7-Q	138
5.6.2	5W1H-Methode	140
5.6.3	Risikoanalyse	141
5.6.4	SWOT-Analyse	141
5.6.5	Checklisten	141
5.6.6	7-Felder-Matrix	144
5.6.7	Zielvereinbarung	144
5.7	Die Einsatzeignung der Toolbox im Überblick	146
6	Working Capital: Finanzierung und Cash-Management	149
6.1	Vorräte/Bestände	149
6.1.1	Bestandszurechnung	150
6.1.2	Bestandsreduzierung	152
6.2	Forderungen	168
6.2.1	Forderungseinzug/Systematik des Inkasso	169
6.2.2	Factoring	171
6.2.3	Asset-Backed Securities (ABS)	171
6.3	Verbindlichkeiten	171
6.4	Kassenbestand	172
7	Working Capital-Management: Fallbeispiele, Checklisten, KPIs	177
7.1	Projektkonzept zum Working Capital-Management	177
7.2	Total Supply Chain	179
7.2.1	Fallbeispiel Beständemanagement	179
7.2.2	Checkliste für Total Supply Chain	184
7.2.3	KPI-Übersicht für Total Supply Chain	184
7.3	Kundenmanagement	189
7.3.1	Fallbeispiel Auftragsabwicklung	189
7.3.2	Checkliste für Order-to-Cash	191
7.3.3	KPI-Übersicht für Order-to-Cash	191
7.4	Beschaffungsmanagement	192
7.4.1	Fallbeispiel Beschaffungsmanagement	192
7.4.2	Checkliste für Purchase-to-Pay	193
7.4.3	KPI-Übersicht für Purchase-to-Pay	193

8 Leitlinien 197

Literatur 201

Sachverzeichnis 205