

1	Working Capital: Definition, Wirkungen, Relevanz	1
1.1	Hintergrund: Wandel und Unternehmenssicherung	1
1.2	Definition Working Capital	8
1.3	Working Capital-Management und wertorientierte Unternehmensführung	15
1.3.1	Wertsteigerungshebel: Wachstum	16
1.3.2	Wertsteigerungshebel: Operative Exzellenz	16
1.3.3	Wertsteigerungshebel: Finanz-/Vermögensstruktur	17
1.3.4	Wertsteigerungshebel: Portfolio-Steuerung	17
1.3.5	Working Capital und Geschäftswertbeitrag	18
1.4	Working Capital und Basel III	20
	Literatur	21
2	Working Capital: Defizite in der Unternehmenspraxis	23
2.1	Prozessverantwortliche	23
2.2	Zielabstimmung	24
2.3	Zielkonflikte	27
2.4	Zielinhalte	29
2.5	Stellenwert und Wahrnehmung	30
	Literatur	32
3	Working Capital in der Financial Supply Chain: Verbesserung durch Prozessmanagement	33
3.1	Die Financial Supply Chain	33
3.2	Der Working Capital-Zyklus	35
3.3	Die Kernprozesse des Working Capital-Managements	37
3.4	Supply Chain Finance	41
3.5	Serviceelemente des Financial Supply Chain Managements	44
	Literatur	44

4	Working Capital: Veränderungsmanagement	45
4.1	Übersicht	45
4.2	Grundsätze des Veränderungsmanagements	47
4.3	Working Capital-Reduzierung aus Prozesssicht	50
4.4	Kennzahlen und Indikatoren	52
4.5	Verbesserungshebel	56
4.5.1	Eliminieren	58
4.5.2	Standardisieren	60
4.5.3	Differenzieren	60
4.5.4	Integrieren	62
4.5.5	Stabilisieren	63
4.5.6	Qualifizieren	63
4.6	Stolpersteine beim Veränderungsmanagement	65
	Literatur	67
5	Working Capital und Prozessmanagement: Untersuchung und Gestaltung	69
5.1	Problemstrukturierung	70
5.1.1	ABC-Analyse	70
5.1.2	XYZ-Analyse	74
5.1.3	ABC-/XYZ-Analyse	76
5.1.4	Reichweitenanalyse	77
5.1.5	Spezifische Analysen/Forderungsmanagement	80
5.1.6	Spezifische Analysen/Beständemanagement	81
5.1.7	Spezifische Analysen/Einkaufsmanagement	82
5.2	Prozessmanagement	84
5.2.1	Unternehmensprozesse	85
5.2.2	Prozessmanagement: Aufgaben	88
5.2.3	Genauigkeit der Prozessbeschreibung	92
5.2.4	Beeinflussung der Messung	94
5.2.5	Toolbox des Prozessmanagements (Übersicht)	95
5.3	Prozessbeschreibung	97
5.3.1	Wertkette	98
5.3.2	Funktionsmatrix	99
5.3.3	Organisationsnetzanalyse	101
5.3.4	SIPOC-Diagramm	101
5.3.5	Prozessablaufdiagramm	102
5.3.6	Prozessstrukturanalyse	103
5.3.7	Layoutgerechter Materialflussplan	106
5.3.8	Wertstromanalyse	108
5.4	Prozessdiagnose	109
5.4.1	Muda, Mura, Muri	110

5.4.2	Verlustmatrix	119
5.4.3	Leistungsartenanalyse	121
5.4.4	Sankey-Diagramm	122
5.4.5	Wertschöpfungsanalyse	122
5.4.6	Durchlaufzeitanalyse	123
5.4.7	Schnittstellenanalyse	125
5.4.8	Variantenrichter	126
5.4.9	Push-Pull-Analyse	127
5.4.10	Supply Chain-Reaktions-Analyse	129
5.4.11	Qualitätsfilter-Karte	131
5.4.12	Betriebsbegehung	132
5.5	Prozessgestaltung	135
5.5.1	Qualität	137
5.5.2	Zeit	144
5.5.3	Kosten	150
5.5.3.1	Wertzuwachsanalyse	150
5.5.3.2	Totalkosten-Betrachtung (Total Cost of Ownership TCO)	152
5.5.3.3	Kostenhebel	155
5.5.4	Flexibilität	158
5.6	Bordwerkzeuge des Prozessmanagements	161
5.6.1	Die 7-Q	161
5.6.2	5W1H-Methode	163
5.6.3	Risikoanalyse	164
5.6.4	SWOT-Analyse	165
5.6.5	Checklisten	165
5.6.6	7-Felder-Matrix	168
5.6.7	Zielvereinbarung	169
5.7	Die Einsatzzeichnung der Toolbox im Überblick	170
	Literatur	172
6	Working Capital: Finanzierung und Cash-Management	175
6.1	Vorräte/Bestände	175
6.1.1	Bestandszurechnung	176
6.1.1.1	Bestandszurechnung/inbound	176
6.1.1.1.1	Konsignationslager	176
6.1.1.1.2	Lieferanten-Logistik-Zentrum (LLZ)	177
6.1.1.1.3	Vendor Managed Inventory (VMI)	177
6.1.1.1.4	Supplier Managed Inventory (SMI)	177
6.1.1.2	Bestandszurechnung/outbound	178
6.1.2	Bestandsreduzierung	178
6.1.2.1	Bestandsreduzierung durch schlanke Prozesse	179

6.1.2.1.1	Just-in-Time-(JiT)-Systeme	179
6.1.2.1.2	Kanban-System	180
6.1.2.1.3	2-Behälter-System	181
6.1.2.1.4	3-Behälter-System	181
6.1.2.1.5	Just-in-Sequence-(JiS)-Systeme	181
6.1.2.1.6	Fortschrittszahlen	182
6.1.2.1.7	Betreibermodell	183
6.1.2.1.8	Komplexitätsreduzierung	184
6.1.2.2	Bestandsreduzierung durch Vor-Ort-Management . . .	186
6.1.2.2.1	Kommunikation vor Ort und Visualisierung	186
6.1.2.2.2	5-S-Regeln/5-A-Regeln	190
6.1.2.2.3	Poka Yoke	190
6.1.2.2.4	Sich selbst steuernde Regelkreise	191
6.1.2.2.5	TPM (Total Productive Maintenance) . . .	192
6.1.2.3	Unternehmensübergreifende Bestandsreduzierung . .	193
6.1.3	Instrumente des Supply Chain Financing	194
6.1.3.1	Bestandsfinanzierung	194
6.1.3.2	Händler-Finanzierung	196
6.2	Forderungen	197
6.2.1	Forderungseinzug/Systematik des Inkasso	197
6.2.2	Instrumente des Supply Chain Financing	199
6.2.2.1	Forderungsverkauf	199
6.2.2.1.1	Forderungsdiskontierung	199
6.2.2.1.2	Forfaitierung	200
6.2.2.1.3	Factoring	201
6.2.2.1.4	Reverse Factoring	202
6.2.2.2	Kreditfinanzierung	204
6.2.2.2.1	Forderungskredit	204
6.2.2.2.2	Auftragsvorfinanzierung	205
6.3	Verbindlichkeiten	206
6.3.1	Regulierung von Verbindlichkeiten	206
6.3.2	Instrumente des Supply Chain Financing	207
6.3.2.1	Lieferantenfinanzierung (Vorauszahlung)	207
6.3.2.2	Dynamic Discounting	208
6.4	Kassenbestand	208
	Literatur	210
7	Working Capital-Management: Fallbeispiele, Checklisten	211
7.1	Projektkonzept zum Working Capital-Management	211
7.2	Total Supply Chain	214
7.2.1	Fallbeispiel Beständemanagement	214

7.2.2	Checkliste für Total Supply Chain	217
7.3	Kundenmanagement	217
7.3.1	Fallbeispiel Auftragsabwicklung	217
7.3.2	Checkliste für Order-to-Cash	220
7.4	Beschaffungsmanagement	220
7.4.1	Fallbeispiel Beschaffungsmanagement	220
7.4.2	Checkliste für Purchase-to-Pay	223
7.5	Lieferkettenmanagement	223
7.5.1	Fallbeispiel Nearshoring	225
7.5.2	Fallbeispiel Offshoring	226
7.5.3	Zahlungsauslösender Vorgang und Eigentumsübergang	229
7.5.4	Fallbeispiel Bullwhip	229
	Literatur	234
8	Working Capital-Management: KPIs und Cashflow-Rechnung	235
8.1	KPIs der Working Capital-Prozesse	235
8.1.1	Management-Dashboard für Working Capital	236
8.1.2	KPI-Übersicht für Total Supply Chain	238
8.1.3	KPI-Übersicht für Order-to-Cash	240
8.1.4	KPI-Übersicht für Purchase-to-Pay	240
8.2	Cashflow-Rechnung	240
8.2.1	Cashflow-Ermittlung: Übersicht	240
8.2.2	Kurzfristige Liquidität	243
8.2.3	Mittelfristige Liquidität	247
8.2.4	Zusammenfassende Wertung	247
	Literatur	248
9	Risikomanagement und Resilienz	249
9.1	Cashflow-Optimierung und Risiken	249
9.2	Risiken und Risikomanagement	251
9.3	Supply Chain und Risiko	258
9.4	Risikomanagement: Teilschritte	260
9.4.1	Prozessvisualisierung	260
9.4.2	Risikoidentifikation und -bewertung	260
9.4.3	Maßnahmen zur Risikobewältigung	265
9.4.4	Erfassung von konkreten Risikoereignissen und ihre Behandlung	266
9.4.5	Dokumentation und Optimierung	266
9.5	Resilienz	267
9.5.1	Überblick	267
9.5.2	Die (re-)aktionsschnelle Organisation	273
9.5.2.1	Aktionsteam	273
9.5.2.2	Informationsstrukturen und -abläufe	276

9.5.2.3	Kultur und Kommunikation	278
9.5.3	Persönliche Resilienz.....	279
9.5.4	Resilienzanalysen.....	280
9.6	Fazit	285
	Literatur.....	288
10	Digitalisierung der Supply Chain	291
10.1	Blockchain	294
10.2	Internet of Things (IoT).....	295
10.3	Cloud Computing.....	295
10.4	Additive Manufacturing (3D-Druck).....	296
10.5	Artificial Intelligence (AI).....	297
10.6	Advanced Analytics/Big Data/Machine Learning	298
	Literatur.....	300
11	Leitlinien	303
	Literatur.....	306
	Stichwortverzeichnis.....	307