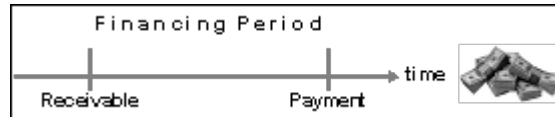
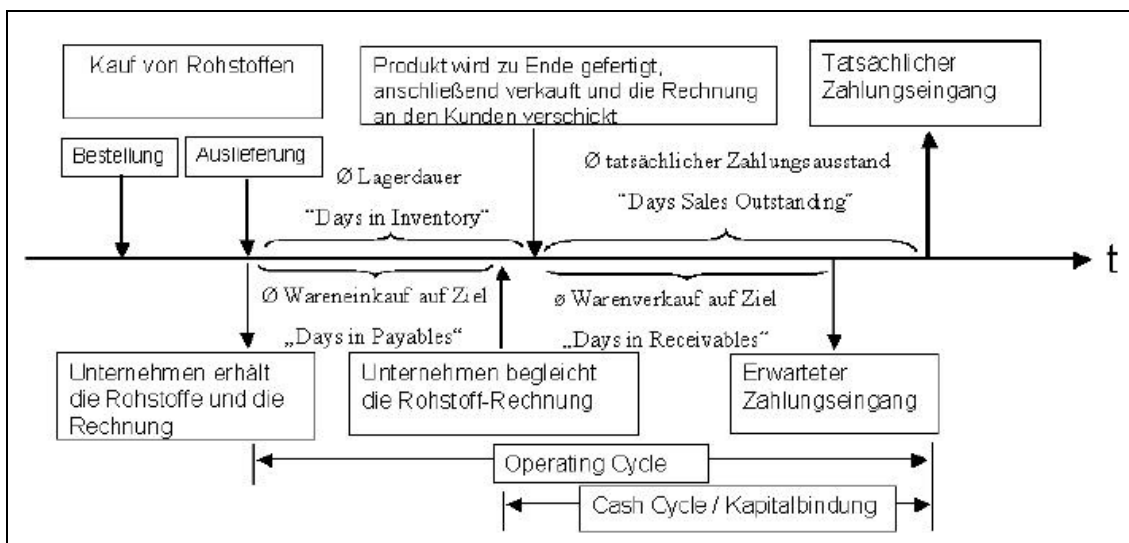


Der Cash Cycle

Der Zeitraum, um einen investierten Euro wieder in das Unternehmen zu bekommen ist mitentscheidend für den Cashflow einer Unternehmung. Ein Cashflow wird in seinem Ursprung und seiner Geschwindigkeit gemessen. Wie die Geschwindigkeit



und damit der Gesamtwert des Cashflow optimiert werden kann erklärt das Model des **Cash Cycles**.



Der Cash Cycle, vgl. Ross/Westerfield/Jaffe (1999), S.704f.; Churchill/Mullins (2001), S.4.

Dieser hier gezeigte Zyklus zeigt die Wegstrecke, die eine Geldeinheit benötigt, um wieder als Kapital zur Verfügung zu stehen. Dabei gibt es unterschiedliche Teilstrecken, die in messbare Formeln als Bilanzkennzahl aufgeschlüsselt werden können:

■ Days in Inventory

$$\frac{365 \text{ Tage} \times \text{durchschnittlicher Lagerbestand}}{\text{Herstellkosten der verkauften Güter}}$$

Je kleiner die Kennziffer, desto schneller gelingt der Lagerumschlag an verkauften Gütern. Dies wirkt sich in der Gesamtstrecke verringernd aus und bessert den gesamten Cash Cycle.

■ Days in Payable (Lieferantenkredit)

$$\frac{365 \text{ Tage} \times \text{Verbindlichkeiten aus L\&L}}{\text{Herstellkosten der verkauften Güter}}$$

Je größer die Kennzahl, desto länger wird die Ware beim Lieferanten auf Ziel finanziert. Dieser Umstand wirkt sich ebenfalls positiv auf die Gesamtstrecke aus.

■ Day Sales Outstanding (DSO)

$$\frac{365 \text{ Tage} \times \text{durchschnittlicher Zielverkauf}}{\text{Periodenumsatz}}$$

Hiermit wird das Zahlungsverhalten der Kunden analysiert (Tage zwischen Rechnungsversand und Zahlungseingang). Es werden nur die Erlöse betrachtet, die als Zahlungseingang im Unternehmen eingetroffen sind.

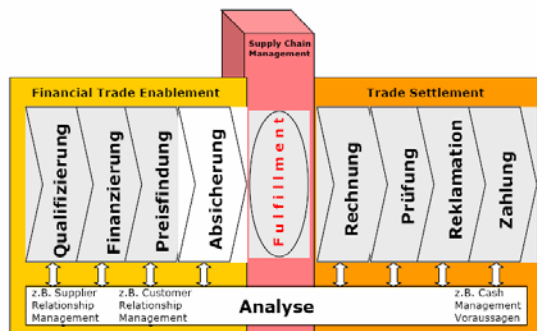
In diesem Zusammenhang ist es jedoch nicht ausreichend, sich ausschließlich auf das Forderungsmanagement oder einem funktionierendem Geldeinzahlungsprozeß zu konzentrieren. Einflüsse wie verspätete Auslieferung, Schadensmeldungen oder falscher Preise müssen berücksichtigt werden. Somit hängt die Quote nicht mehr nur an den Umsatzenschwankungen. Je länger die Zahlung ausbleibt, desto schlechter ist es für den gesamten Cash Cycle.

Die Kennziffer für den Cash Cycle ergibt sich nun wie folgt:

$$\begin{aligned}
 & \text{Days Inventory} \\
 + & \text{Days Sales Outstanding} \\
 - & \text{Days In Payable} \\
 = & \text{Cash Cycle}
 \end{aligned}$$

Kennzahlen-Bereiche

Wenn man die Financial Supply Chain genau betrachtet, wird man feststellen, dass die Kennzahlen unterschiedlichen Bereiche betreffen.

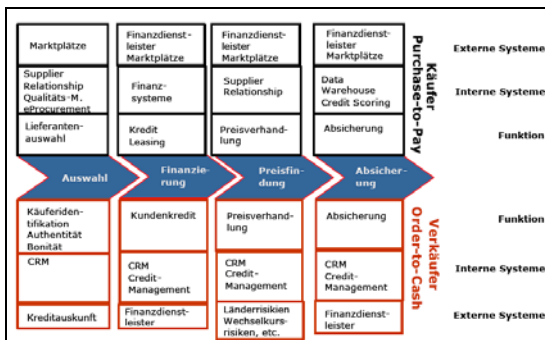


Die Financial Supply Chain vgl. Pfaff/Skiera/Weiss (2003)

In dieser Darstellung finden sich die Teilbereiche

- Financial Trade Enablement
- Trade Settlement

Days In Inventory betrifft den Bereich Financial Trade Enablement:

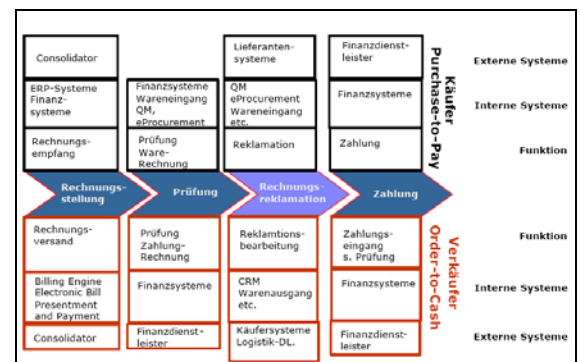


Vgl. Pfaff/Skiera/Weiss (2003)

Die unterschiedlichen Funktionen sind aus der jeweiligen Sicht der Geschäftspartnerposition in Ein-

klang zu bringen, denn eine gute und langjährige Zusammenarbeit wird sich auf die Supply Chain prozessual positiv auswirken.

Day Sales Outstanding (DSO) betrifft den zweiten Abschnitt der Prozesskette, das Trade Settlement:



Vgl. Pfaff/Skiera/Weiss (2003)

Wichtig ist hier das Thema Reklamation oder im weiteren Sinne die Abhängigkeit von einer kurzen Zeit zwischen der Rechnungsstellung und dem Zahlungseingang. Dabei sind alle Faktoren, die diese Zeit verlängern abzustellen oder zu minimieren. Preisunterschiede haben mit 83% einen hohen Anteil an den Reklamationen. Diese entstehen häufig durch mangelhafte Kommunikation und Austausch zwischen den Abteilungen. Dies erklärt auch, dass 75% der Reklamationen der Kunden berechtigt sind (vgl. The Credit Research Foundation (2001), S. 61ff.).

Beispiel aus der Chemiebranche

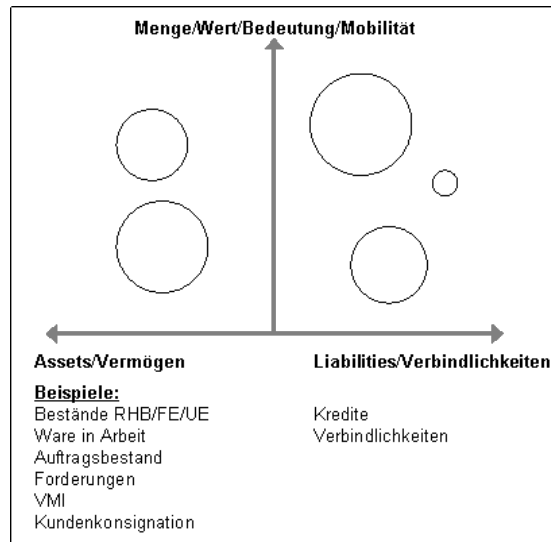
Die Chemiebranche schreibt 0,09% des Umsatzes ab und 6,18% der Rechnungssummen werden reklamiert. Von diesen 6,18% werden wiederum 75% genehmigt, d.h. 75% der Reklamation durch den Kunden sind berechtigt. (vgl. The Credit Research Foundation (2001), S. 62f.). Es scheint leicht zu errechnen wie sich eine signifikante Verbesserung der DSO auf den Cash Cycle auswirkt und damit einen erheblichen Beitrag zu den Zinsgewinnen bei keiner anderen Verwendung der Erträge leistet. In diesem Zusammenhang wurden die Optimierungsdimensionen Kosten und Qualität nicht weiter berücksichtigt und bergen in sich noch mal ein großes Potential. Das Thema Kosten führt uns auf den Bereich Service Center – also einer zentralen Sollorganisation.

Der Plaut-Ansatz

Es gibt zwei Wirkungskreise.

- 1) **Zeitoptimierung** (siehe oben)
- 2) **Kostenoptimierung** im Sinne der Prozesskosten mit einer zentralen Sollorganisation

Im Wirkungskreis 1 wird man sich auf die werthaltigen und maßgeblichen Dinge reduzieren und mit Hilfe einer Analyse des Working Capital der Soll und Haben Seite (Assets/Liabilities) die entsprechenden Schlüsse ziehen. Darin findet sich auf zwei Achsen die Größe (Werthaltigkeit) und die Dauer des Besitzes wieder.



Es ist also wichtig die Maßgeblichkeit und die Werthaltigkeit zu prüfen. Ebenso die Häufigkeit und die Mobilität, daraus ergibt sich eine Matrix, die in entsprechende Teilprojekte zu überführen ist. Die Teilprojekte werden zu einem Gesamtoptimum überführt. Daraus ergibt sich ein Optimum in der Prozesskette und im Cash-Cycle