

Cash-to-Cash-Zyklus: Kapitalbindung in der Lieferkette messen und verkürzen

Der Cash-to-Cash-Zyklus (auch Cash Conversion Cycle, CCC) beschreibt die Zeitspanne zwischen dem Auszahlen von Geld an Lieferanten und dem Wiedereinfluss von Zahlungen aus dem Kundenverkauf. Er verbindet die Bereiche Beschaffung, Produktion und Vertrieb zu einer einzigen liquidiätsrelevanten Kennzahl. Für Einkäufer ist er ein zentraler Steuerungshebel, weil Zahlungskonditionen, Materialbestände und Fertigungsdurchlaufzeiten direkte Auswirkungen auf die Kapitalbindung des Unternehmens haben.

Das Wichtigste in Kürze

- Der Cash-to-Cash-Zyklus ergibt sich aus Lagerreichweite, Fertigungsdurchlaufzeit und der Differenz aus Lieferanten- und Kundenzielen.
- Ein negativer Zykluswert bedeutet, dass Kunden vor der Lieferantenzahlung bezahlen – ein Zeichen für besonders günstiges Working-Capital-Management.
- Einkäufer können den Zyklus über Zahlungsbedingungen, Konsignationslager und geringere Bestände aktiv verkürzen.
- Typischerweise liegt der Wert in der Fertigungsindustrie im Bereich von 30 bis 120 Tagen, stark abhängig von Branche und Geschäftsmodell.
- Lieferantenfinanzierungsmodelle wie Supply Chain Finance können den Zyklus senken, ohne die Liquidität der Lieferanten zu belasten.
- Extrem lange Zahlungsziele können Lieferantenrisiken und höhere Einkaufspreise verursachen und sollten gesamtwirtschaftlich bewertet werden.

Definition: Cash-to-Cash-Zyklus

Der Cash-to-Cash-Zyklus misst, wie viele Tage zwischen dem Abfluss von Zahlungen an Lieferanten und dem Eingang von Kundenzahlungen vergehen. Er umfasst damit die gesamte Kapitalbindungsdauer in der Wertschöpfungskette und gilt als eine der aussagekräftigsten Kennzahlen für Working Capital. Je kürzer der Zyklus, desto weniger Fremdkapital benötigt das Unternehmen für den laufenden Betrieb.

Formel und Bestandteile

In der Praxis wird der Cash-to-Cash-Zyklus häufig mit folgender Formel berechnet:

Cash-to-Cash-Zyklus = Lagerreichweite + Fertigungsdurchlaufzeit – Zahlungssziel Lieferant + Zahlungssziel Kunde. Einige Versionen fassen die ersten beiden Größen als Tage des Lagerbestands zusammen. Entscheidend ist eine konsistente Definition über Perioden hinweg, damit die Kennzahl vergleichbar bleibt.

- Lagerreichweite: Tage zwischen Wareneingang und Verbrauch bzw. Verkauf
- Durchlaufzeit: Tage von Materialbereitstellung bis Fertigstellung

- Differenz der Zahlungsziele: Ziel Kunden minus Ziel Lieferanten

Abgrenzung zum klassischen Working Capital

Während Kennzahlen wie Liquidität zweiten Grades oder Nettoverschuldung auf Stichtagsbilanzen basieren, bildet der Cash-to-Cash-Zyklus einen Zeitfluss ab. Er zeigt, wie lange jeder Euro im Betriebszyklus gebunden bleibt. Dadurch eignet er sich besser für operative Steuerung und für Gespräche mit Einkäufern und Vertrieb auf gleicher Augenhöhe.

Bedeutung für den technischen Einkauf

Für Einkäufer technischer Erzeugnisse ist der Cash-to-Cash-Zyklus direkt betroffen: Materialbestände, Konsignationsregeln, Incoterms und Zahlungsziele setzen sich allesamt im Zyklus nieder. Ein Einkauf, der nur auf Stückpreise achtet, kann den Zyklus unbemerkt verlängern, wenn beispielsweise Incoterms CPT die Kapitalbindung durch längere Transportwege erhöht. Der Zyklus sollte daher in Einkaufsentscheidungen explizit mitgedacht werden.

Methoden und Vorgehen zur Verkürzung des Zyklus

Die Verkürzung des Cash-to-Cash-Zyklus erfordert ein abgestimmtes Vorgehen über Beschaffung, Produktion und Vertrieb. Isolierte Maßnahmen, etwa einseitig verlängerte Lieferantenziele, wirken oft nur kurzfristig und erzeugen Gegenreaktionen im Lieferantenkreis. Bewährt hat sich eine strukturierte Analyse der drei Komponenten Lagerreichweite, Durchlaufzeit und Zahlungskonditionen.

Bestände senken

Materialbestände sind meist der größte Hebel. Ansatzpunkte sind kleinere Losgrößen, kürzere Lieferzeiten durch regionale Lieferanten, konsistentere Lieferabrufe und eine bessere Prognosequalität. Ein Inventory Health Dashboard hilft, langsam drehende Positionen zu identifizieren und gezielt abzubauen. Auch ein verbessertes Lagermanagement, etwa durch zügiges Dock-to-Stock, senkt die tatsächliche Kapitalbindung, da Ware schneller verfügbar wird.

Zahlungskonditionen strukturiert verhandeln

Zahlungsziele sind ein wirksamer, aber auch sensibler Hebel. Lange Lieferantenziele verbessern den Zyklus auf dem Papier, können jedoch zu höheren Einkaufspreisen, schlechterer Lieferbereitschaft oder Lieferantenausfällen führen. In der Praxis hat sich bewährt, Zahlungsziele im Gesamtverhandlungspackage mit Preisen und Servicelevels zu betrachten. Modelle wie Supply Chain Finance erlauben es, Lieferanten früher zu bezahlen und zugleich die eigene Zahlungsmoral zu strecken – die Bank finanziert die Differenz.

- Ziele immer in Kombination mit Preis und Lieferleistung bewerten
- Skonti rechnen: kurze Zahlung gegen Preisnachlass kann den Zyklus trotz kürzerer Frist verbessern
- Finanzierungsmodelle wie Supply Chain Finance für strategische Lieferanten prüfen

Prozesse und Rahmenverträge optimieren

Ein Rahmenabruf mit definierten Abholintervallen stabilisiert Bestände und reduziert Sicherheitsbestände. Genauso trägt eine saubere Three-Way-Match-Prüfung zwischen Bestellung, Wareneingang und Rechnung dazu bei, dass Rechnungen schneller und fehlerfrei zur Zahlung freigegeben werden – was indirekt auch die Verlässlichkeit gegenüber Lieferanten stärkt. Die Prozessfähigkeit des gesamten Bestell- und Zahlungsprozesses ist eine häufig unterschätzte Einflussgröße auf den Zyklus.

Wichtige KPIs rund um den Cash-to-Cash-Zyklus

Der Cash-to-Cash-Zyklus wird erst dann wirksam gesteuert, wenn er in Teilkennzahlen zerlegt wird. Diese Kennzahlen lassen sich einzelnen Verantwortlichkeiten zuordnen: Bestände eher zur Logistik und Disposition, Zahlungsziele eher zu Einkauf und Vertrieb, Durchlaufzeiten eher zur Fertigung.

Kennzahlen auf der Bestandsseite

Die Lagerreichweite und die Bestandsdrehgeschwindigkeit zeigen, wie viel Kapital im Material steckt. Ergänzend liefern die Beschaffungskosten, die Qualität der Lagerbestandszusammensetzung und die Inventory Turnover Rate Hinweise auf Optimierungspotenzial. Wer über mehrere Perioden hinweg die Drehgeschwindigkeit misst, erkennt früh, ob Sicherheitsbestände zu großzügig kalkuliert sind oder ob Dispositionsregeln überholt sind.

Kennzahlen auf der Zahlungsseite

Auf der Zahlungsseite relevant sind die durchschnittlichen Zahlungstage an Lieferanten, die Einhaltung vereinbarter Zahlungsziele und die Days Payable Outstanding (DPO). Auf der Kundenseite spiegeln die Days Sales Outstanding (DSO) die Forderungssituation wider. Die Differenz aus DPO und DSO ist der eigentliche finanzielle Hebel des Einkaufs. Auch die Kapitalbindungsdauer einzelner Materialgruppen kann getrennt betrachtet werden, um gezielt anzusetzen.

Operative Treiber-Kennzahlen

Neben den finanziellen Kernkennzahlen lohnt der Blick auf operative Treiber wie die Dock-to-Stock-Zeit, die Expedite Rate als Indikator für Eilbedarf und Störungen sowie die Lieferabruf-Treue, die Auskunft darüber gibt, wie verlässlich die eigene Disposition plant. Auch die Reklamationsbewertung und die Quality Gates vor der Freigabe von Chargen beeinflussen indirekt den Zyklus, da Qualitätsprobleme Bestände binden und Zahlungen verzögern.

Risiken und Kontrollen beim Management des Zyklus

Die Verkürzung des Cash-to-Cash-Zyklus ist kein Selbstzweck und birgt Risiken, wenn sie einseitig betrieben wird. Zu kurze Zahlungsziele für Lieferanten oder zu dünne Bestände können die Versorgungssicherheit gefährden und im Ergebnis teurer sein als die eingesparte Kapitalbindung. Ein ausgewogenes Kontrollsystem ist daher unerlässlich.

Risiken einseitiger Optimierung

Wer Lieferantenziele extrem ausweitet, riskiert höhere Preise, schlechtere Priorität bei Engpasssituationen und im Extremfall Lieferantenausfälle. Wer Bestände zu stark abbaut, erhöht die Gefahr von Produktionsstopps, wenn ein Lieferant ausfällt oder eine Charge mangelhaft ist. Die Qualitätskosten (COPQ) durch Fehlteile können den working-capital-Vorteil schnell übersteigen. Auch die Lieferantenbewertung über eine Supplier Scorecard sollte neben Preis und Liefertreue auch die finanzielle Stabilität abbilden, um Risiken durch überstrapazierte Lieferanten früh zu erkennen.

Interne Kontrollen und Compliance

Änderungen bei Zahlungsbedingungen und Beständen sollten in eine dokumentierte Auditcheckliste eingebunden sein. Das gilt besonders, wenn Zahlläufe, Freigaben oder Konzernrichtlinien betroffen sind. Auch ein etabliertes Hinweisgebersystem kann dazu beitragen, dass unzulässige Absprachen bei Konditionen oder Bestellvolumen aufgedeckt werden. Im Qualitätsbereich sorgt ein wirksames

Qualitätsmanagement im Einkauf mit definierten Certificate-of-Conformity-Anforderungen dafür, dass Mängel erst gar nicht in die Bestände gelangen.

Vertrags- und Prozesssicherheit

Vertragliche Rahmenbedingungen wie Incoterms mit klarem Risikoübergang, eindeutige Katalogstruktur und ein gepflegter Teilekatalog verhindern Streitfälle und Verzögerungen im Zahlungsprozess. Eine saubere Three-Way-Match-Prüfung und ein konsistenter Reklamationsprozess sichern ab, dass nur geprüfte und korrekt gelieferte Positionen zur Zahlung gelangen. Regelmäßige Überprüfung der Prozessfähigkeit des Bestell- und Rechnungslaufs rundet das Kontrollsystem ab.

Aktuelle Entwicklungen: Digitalisierung und Finanzierungsmodelle

Der Cash-to-Cash-Zyklus steht zunehmend im Fokus digitaler Tools und Finanzierungsinnovationen. Datenqualität und Automatisierung sind dabei entscheidend, da der Zyklus aus vielen Einzelprozessen entsteht, die nahtlos zusammenwirken müssen. Unternehmen, die hier modern aufstellen, erzielen in der Praxis messbar kürzere Zyklen und stabilere Lieferbeziehungen.

Künstliche Intelligenz im Working-Capital-Management

Die KI im Einkauf wird häufiger eingesetzt, um Zahlungsströme, Bestandsentwicklungen und Preisinformationen zu analysieren. Vorhersagemodelle können Engpasssituationen und Bestandsüberschüsse frühzeitig erkennen, bevor sie sich im Zyklus niederschlagen. Auch automatisierte Lieferantenauswahl und Konditionenanalysen unterstützen die gesteuerte Verkürzung des Zyklus. Wichtig bleibt: Entscheidungen mit finanzieller Tragweite sollten weiterhin durch Menschen mit Kontextwissen getroffen werden.

Supply Chain Finance als etabliertes Instrument

Supply Chain Finance hat sich in den letzten Jahren zu einem Standardinstrument in vielen Konzerntreuhäusern und mittelständischen Gruppen entwickelt. Lieferanten können Rechnungen vor dem Fälligkeitstermin zu bankfinanzierten Konditionen verkaufen, während das kaufende Unternehmen die vereinbarte Zahlungsfrist nutzt. Wichtig ist eine faire und transparente Umsetzung, damit das Instrument nicht als verstecktes Druckmittel wirkt. In der Praxis hängt der Erfolg stark von der Akzeptanz der Lieferanten ab.

Nachhaltigkeit und Reporting

Nicht zuletzt durch Nachhaltigkeitsanforderungen wie die GRI Standards rücken auch die finanziellen Auswirkungen des Einkaufs auf Lieferanten in den Fokus von Berichterstattung und Stakeholder-Erwartungen. Ein extrem ausgedehnter Cash-to-Cash-Zyklus kann als Zeichen unfairen Zahlungsverhaltens wahrgenommen werden und Reputationsrisiken bergen. Unternehmen verknüpfen daher zunehmend Working-Capital-Ziele mit Lieferantenbewertungen und Nachhaltigkeitskriterien. Der Zyklus wird damit nicht nur als Finanzkennzahl, sondern auch als Indikator für partnerschaftliche Lieferbeziehungen gelesen.

Typische Kennzahlen

Cash-to-Cash-Zyklus: typischerweise 30–120 Tage (Fertigungsindustrie)

Branchenvergleich und Entwicklung über Perioden sind entscheidend

Lagerreichweite: häufig 30–90 Tage

Größter Hebel auf der Bestandsseite

Days Payable Outstanding (DPO): häufig 30–60 Tage

Zeigt die tatsächliche Nutzung der Lieferantenziele

Days Sales Outstanding (DSO): typischerweise 30–60 Tage

Kundenseitige Kapitalbindung, beeinflusst den Zyklus direkt

Dock-to-Stock-Zeit: in der Praxis oft < 24 Stunden bei guten Prozessen

Schnelle Verfügbarkeit senkt effektive Kapitalbindung

Praxisbeispiel

Ein mittelständischer Maschinenbauer mit rund 200 Mitarbeitern stellt fest, dass der Cash-to-Cash-Zyklus trotz guter Margen bei über 100 Tagen liegt. Analyse zeigt: Hohe Sicherheitsbestände bei Langläufern, unbündelbare Kleinstbestellungen und uneinheitliche Zahlungsziele von 30 bis 90 Tagen sind die Hauptursachen. Das Einkaufsteam beginnt mit einer strukturierten Bestandsanalyse über ein Inventory Health Dashboard, führt für A-Teile einen Rahmenabruf mit wöchentlichen Mengen ein und vereinheitlicht die Zahlungsziele für die wichtigsten Lieferanten im Rahmen neu verhandelter Rahmenverträge. Innerhalb eines Jahres sinkt der Zyklus in der Praxis deutlich, ohne dass Versorgungslücken entstehen.

- Bestandsanalyse mit Inventory Health Dashboard und Abbau von Langläuferbeständen
- Rahmenabruf mit definierten Mengenintervallen für A-Teile einführen
- Zahlungsziele einheitlich verhandeln und im Konditionenpackage mit Preis und Lieferleistung koppeln
- Dock-to-Stock-Prozess beschleunigen, damit Wareneingänge schneller verfügbar sind

Fazit

Der Cash-to-Cash-Zyklus fasst die finanziellen Folgen von Beschaffungs-, Fertigungs- und Vertriebsentscheidungen in einer einzigen, gut kommunizierbaren Kennzahl zusammen. Für Einkäufer ist er ein wirksames Argument gegenüber dem Management, weil er Einkaufsentscheidungen direkt in Liquiditätswirkung übersetzt. Wichtig ist eine ganzheitliche Betrachtung: Bestände, Zahlungsbedingungen und Prozesse nur einseitig zu optimieren, erzeugt Risiken bei Lieferanten und Versorgungssicherheit. Wer den Zyklus in Teilkennzahlen zerlegt und über Supplier Scorecards, Auditchecklisten und moderne Finanzierungsmodelle steuert, schafft dauerhafte Verbesserungen. Der Zyklus sollte daher fester Bestandteil jedes Einkaufscontrollings sein.

Häufige Fragen

Was bedeutet der Cash-to-Cash-Zyklus?

Der Cash-to-Cash-Zyklus misst die Anzahl der Tage zwischen dem Zahlen an Lieferanten und dem Zahlungseingang von Kunden. Er setzt sich typischerweise aus Lagerreichweite, Durchlaufzeit und der Differenz aus Kunden- und Lieferantenzielen zusammen. Je kürzer der Zyklus, desto geringer ist die Kapitalbindung im laufenden Betrieb.

Wie kann der Einkauf den Cash-to-Cash-Zyklus verkürzen?

Der Einkauf wirkt über drei Hebel: bessere Zahlungsziele im Konditionenpackage, geringere Bestände

durch zuverlässige Lieferanten und kleinere Losgrößen sowie schnellere Prozesse wie Dock-to-Stock und sauberes Three-Way Match. Modelle wie Supply Chain Finance erlauben es, Lieferanten früher zu bezahlen und zugleich die eigene Zahlungsfrist zu nutzen. Wichtig ist, Lieferanten nicht einseitig zu belasten, da sonst Preise und Lieferbereitschaft leiden.

Was ist ein guter Cash-to-Cash-Zyklus?

Ein generell guter Wert existiert nicht, da er stark branchenabhängig ist. In der Fertigungsindustrie liegen typischerweise Werte zwischen 30 und 120 Tagen; ein negativer Wert gilt als besonders günstig, kommt aber vor allem bei starkem Handel oder Modellgeschäft vor. Sinnvoller als ein Absolutwert ist der Vergleich über mehrere Perioden und gegen Wettbewerber der eigenen Branche.

Was ist der Unterschied zwischen Cash Conversion Cycle und Working Capital?

Working Capital ist eine Stichtagsgröße und zeigt, wie viel Kapital zum Zeitpunkt der Bilanz im Umlaufvermögen gebunden ist. Der Cash-to-Cash-Zyklus (Cash Conversion Cycle) dagegen misst eine Zeitspanne in Tagen und zeigt, wie lange ein Euro im Betriebszyklus steckt. Beide Kennzahlen hängen zusammen, der Zyklus eignet sich aber besser für operative Steuerung.

Welche Rolle spielen Incoterms beim Cash-to-Cash-Zyklus?

Incoterms bestimmen, wann Risiko und Verfügbarkeit von Ware auf den Käufer übergehen. Bei Klauseln, bei denen der Käufer die Transportstrecke finanziert oder trägt, verlängert sich die tatsächliche Kapitalbindung, weil Kapital während des Transports gebunden ist. Klauseln wie Incoterms CPT verschieben den Risikoübergang und sollten bei der Bewertung der Kapitalbindungsdauer berücksichtigt werden.

Wie beeinflusst Supply Chain Finance den Cash-to-Cash-Zyklus?

Supply Chain Finance erlaubt es Lieferanten, Rechnungen vorzeitig zu einer bankfinanzierten Kondition einzulösen, während das kaufende Unternehmen die vereinbarte Zahlungsfrist ausnutzt. Dadurch verbessert sich der Cash-to-Cash-Zyklus des Käufers, ohne dass der Lieferant liquiditätstechnisch schlechter gestellt wird. Voraussetzung ist eine faire, transparente Umsetzung und die Akzeptanz der beteiligten Lieferanten.