

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	9
2 Finanzierungskennzahlen	10
2.1 Liquidität.....	10
2.1.1 Statische Liquiditätsanalyse	10
2.1.2 Liquidität 1. Grades (cash ratio).....	10
2.1.3 Liquidität 2. Grades (quick ratio).....	11
2.1.4 Liquidität 3. Grades (current ratio).....	11
2.1.5 Dynamische Liquiditätsanalyse	12
2.1.6 Der Chashflow	12
2.2 Rentabilität	13
2.2.1 Die Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity – RoE)	13
2.2.2 Umsatzrentabilität (Return on Sales – RoS).....	14
2.2.3 Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets – RoA)	14
2.2.4 Return on Investment (Rol)	14
2.3 Unternehmensfinanzierung	16
2.3.1 Finanzierungsziele.....	16
2.3.2 Finanzierungsregeln	17
2.3.2.1 Vertikale Finanzierungsregeln	17
2.3.2.2 Horizontale Finanzierungsregeln.....	17
3 Grundlagen des Working Capital.....	18
3.1 Definition des Working Capital	18
3.1.1 Gross Working Capital.....	18
3.1.2 Net Working Capital.....	19
3.2 Ziele des Working Capital Managements.....	20
3.3 Der Cash Conversion Cycle.....	20

4	Management der Forderungen	22
4.1	Handlungsfelder des Forderungsmanagements	22
4.2	Motive der Kreditvergabe	23
4.3	Qualifikation der Kunden	24
4.4	Definition der Leitlinien	24
4.5	Definition der Kreditvergabestandards	24
4.5.1	Festlegen der spezifischen Kreditbedingungen	25
4.5.2	Prüfung der Kreditwürdigkeit	25
4.5.3	Kreditentscheidung	26
4.6	Die Preisfindung	26
4.7	Kundenspezifische Zahlungsbedingungen	26
4.8	Kreditrisikomanagement	27
4.9	Annahme und Abwicklung von Kundenaufträgen	27
4.10	Rechnungsstellung	28
4.10.1	Versand von elektronischen Rechnungen	28
4.11	Überwachung der offenen Forderungen	29
4.12	Systeme und Kennzahlen des Forderungsmanagements	29
4.12.1	Aging Schedules	29
4.12.2	Days Sales Outstanding	29
4.12.2.1	Berechnung Days Sales Outstanding	30
4.12.3	Bad debt loss	30
4.12.3.1	Berechnung Bad debt loss	30
4.13	Mahnprozess	31
5	Management der Verbindlichkeiten	32
5.1	Handlungsfelder des Managements der Verbindlichkeiten	33
5.2	Motive der Kreditaufnahme	33
5.3	Lieferantenqualifikation	34
5.4	Vertrags- und Konditionsbedingungen	34
5.5	Bestellung und Warenannahme	35
5.6	Rechnungsbearbeitung	35
5.7	Controlling und Disbursement	36
5.8	Systeme und Kennzahlen des Forderungsmanagements	36
5.8.1	Payables Aging Schedules	36
5.8.2	Days Payables Outstanding	36

5.8.2.1	Berechnung Days Payables Outstanding	37
5.8.3	Analyse der Abweichungen	37
5.8.4	Zahlungsmusteranalyse	38
5.8.5	Berichtswesen	38
5.9	Der Zahlungsausgang	38
5.9.1	Stretching	39
5.9.2	Zahlungsabwicklung	39
6	Management der Vorräte	40
6.1	Handlungsfelder des Vorratsmanagements	41
6.2	Gründe des Vorratsmanagements	41
6.3	Kennzahlen des Forderungsmanagements	42
6.3.1	Days Inventory Outstanding	42
6.3.1.1	Berechnung Days Inventory Outstanding	42
6.4	Supply Chain Management	42
6.4.1	Das SCOR-Modell	43
6.5	Kosten der Vorratshaltung	44
6.5.1	Die Bestellkosten	44
6.5.2	Die Bestandskosten	45
6.5.3	Die Fehlbestandskosten	45
6.6	Analysemethoden zur Kostenreduzierung	46
6.6.1	ABC-Analyse	46
6.6.2	XYZ-Analyse	48
6.6.2.1	Kombination mit der ABC-Analyse	49
6.6.3	Produktlebenszyklus-Analyse	49
6.7	Optimierung der Vorratshaltung	50
6.7.1	Optimale Bestellmenge	50
6.7.1.1	Berechnung der optimalen Bestellmenge	50
7	Maßnahmen zur Optimierung der Innenfinanzierungskraft	51
7.1	Optimierung Management der Verbindlichkeiten	51
7.1.1	Berechnung der Skontoquote	52
7.1.2	Berechnung der Skontonutzungsquote	52
7.2	Optimierung Management der Vorräte	53
7.2.1	Just in Time und Just in Sequence	53
7.2.1.1	Just in Time	53

7.2.1.2	Just in Sequence	54
7.2.2	Vor- und Nachteile von Just in Time und Just in Sequence	54
7.2.3	Konsignationslager	54
7.3	Optimierung Management der Forderungen	55
7.3.1	Factoring	55
8	Fazit.....	56
	Literaturverzeichnis	57
	Erklärung.....	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Indirekte Cashflow Berechnung	13
Abbildung 2: Du Pont Kennzahlensystem	15
Abbildung 3: Finanzierungsziele.....	16
Abbildung 4: Definition Net Working Capital.....	19
Abbildung 5: Cash Conversion Cycle	21
Abbildung 6: Forderungsmanagementprozess.....	23
Abbildung 7: Verbindlichkeitsmanagementprozess	33
Abbildung 8: Vorratsmanagementprozess	41
Abbildung 9: SCOR-Modell und die fünf Hauptsteuerungselemente.....	44
Abbildung 10: Fehlbestandskosten	45
Abbildung 11: ABC Verteilung	47
Abbildung 12: Optimale Bestellmenge	50
Abbildung 13: Zahlungskonditionen	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiel Gesamtjahresverbrauch	47
Tabelle 3: Kombination ABC- und XYZ-Analyse	49

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CCC	Cash Conversion Cycle
CF	Cashflow
DIO	Days Inventory Outstanding
DPO	Days Payables Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
Ebd.	Ebenda
EBIT	Earnings before interest and taxes
EDI	Electronic Data Interchange
EK	Eigenkapital
ERP	Enterprise Resource Planning
FK	Fremdkapital
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
LuL	Lieferungen und Leistungen
Mio.	Million
NOPAT	Net operating profit after taxes
RHB-Stoffe	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
RoA	Return on Assets
RoE	Return on Equity
RoI	Return on Investment

RoS	Return on Sales
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference Modell
u.a.	unter anderem
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleich
WCM	Working Capital Management
XML	Extensible Markup Language
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Das Thema der Arbeit ist die Optimierung der Innenfinanzierungskraft durch Working Capital Management. Die vorliegende Diplomarbeit soll einen Überblick über das breitgefächerte Gebiet des Working Capital Management ermöglichen. Ziel ist es, die Zusammenhänge der Hauptkomponenten, Handlungsfelder und wie jeweiligen Optimierungsprozesse, sowie die daraus resultierenden Auswirkungen auf die Liquidität und die Innenfinanzierungskraft eines Unternehmens klar und verständlich zu erklären.

Zunächst wird mit einer kurzen Einführung in die wichtigsten Finanzkennzahlen begonnen, die es später ermöglichen, Auswirkungen und Zusammenhänge besser zu verstehen. Weiterfolgend werden die drei Hauptkomponenten, Management der Forderungen, Management der Verbindlichkeiten, Management der Vorräte und die zugehörigen Teil- und Unterprozesse erläutert. Das letzte Kapitel beschreibt die bekanntesten Optimierungsmethoden, welche stellvertretend für eine Vielzahl von Optimierungsmöglichkeiten stehen und folglich direkten Einfluss auf die Liquidität und die Innenfinanzierungskraft einer Unternehmung nehmen.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich für die geleistete und stets professionelle Unterstützung bei meinen Erstprüfer Prof.Dr.rer.pol Andreas Schmalfuß, LL.M. sowie bei meinen Zweitprüfer Prof. Mag. Erich Greistorfer bedanken. Des Weiteren ergeht mein Dank an all jene Kommilitonen, Freunde und Bekannte, die mich bei der Arbeit unterstützt haben. Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei meiner Gattin Ewa und meinen Sohn Simon, die während der gesamten Studiendauer sowie während der Entstehung der Diplomarbeit des Öfteren auf mich verzichten mussten.

2 Finanzierungskennzahlen

2.1 Liquidität

Die Liquidität einer Unternehmung erklärt die Fähigkeit, Verbindlichkeiten uneingeschränkt, zu jedem Zeitpunkt und fristgerecht begleichen zu können, ohne dabei den Geschäftsablauf zu behindern oder gar zum Erliegen zu bringen. Eine genaue operative Planung der liquiden Mittel ist daher inhärent mit der Zahlungsfähigkeit und dem finanziellen Erfolg einer Unternehmung verbunden. Eine falsche oder nicht mit der nötigen Sorgfalt bedachte Steuerung der Liquidität stellt mit unter den häufigsten Insolvenzgründen, neben der Überschuldung, bei Kapitalgesellschaften dar.¹

2.1.1 Statische Liquiditätsanalyse

Um valide Aussagen darüber zu bekommen, ob ein Unternehmen in der Lage ist, seinen zukünftigen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen, setzt die statische Liquiditätsanalyse Aktiv- und Passivpositionen zueinander ins Verhältnis. Es gilt der Grundsatz, dass zukünftige Zahlungseingänge die Aktivposten und zukünftige Zahlungsausgänge die Passivposten darstellen.²

2.1.2 Liquidität 1. Grades (cash ratio)

Bei der „Liquidität 1. Grades“ handelt es sich um eine Finanzkennzahl der sogenannten kurzfristigen Deckungsgrade, die der bestandsorientierten Liquiditätsanalyse entstammt. Bei der Berechnung werden zum Bilanzstichtag die flüssigen Mittel sowie die kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen gegenübergestellt.³

$$\text{Liquidität 1. Grades [\%]} = \frac{\text{Flüssige Mittel}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$$

¹ Vgl. Gleich/Horvath/Michel (2011), S. 63.

² Vgl. Schacht/Fackler (2009), S. 69.

³ Vgl. Krause (2016), S. 56.

Der Wert der Liquidität 1. Grades sollte für traditionelle Unternehmen bei 20% liegen, da ein Unterschreiten die Insolvenz zur Folge haben könnte. Ein zu hoher Wert hingegen ist ein Indiz dafür, dass das Unternehmen nicht in höher verzinsten, langfristige Anlagen investiert und somit auf die daraus resultierenden Zinsgewinne verzichtet. Verglichen mit der Liquidität 2. und 3. Grades, sollte der Wert der Liquidität 1. Grades niedriger sein.⁴

2.1.3 Liquidität 2. Grades (quick ratio)

Die bei der Berechnung zur Liquidität 1. Grades herangezogenen flüssigen Mittel werden um die kurzfristigen Forderungen erweitert, da im Normalfall die Laufzeiten von Forderungen gegenüber Kunden und Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten deckungsgleich sind. Die Kennzahl gibt den Prozentsatz von kurzfristigen Verbindlichkeiten an, welche durch flüssige Mittel und Kundenforderungen gedeckt werden können, und sollte über 100% liegen. Dieser Ansatz macht die Liquidität 2. Grades aussagekräftiger als jene des 1. Grades.⁵

$$\text{Liquidität 2. Grades [\%]} = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{Kurzfristige Forderungen}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$$

2.1.4 Liquidität 3. Grades (current ratio)

Zur Berechnung der Liquidität 3. Grades werden neben den flüssigen Mitteln und der kurzfristigen Forderungen auch die Vorräte zur Berechnung herangezogen. In Anbetracht der Tatsache, dass die Vorräte einer Unternehmung zeitnah verzehrt, geliefert, verrechnet und in weiterer Folge zu Forderungen, respektive Barmittel transformiert werden, lässt diese Berechnung als sinnvoll erscheinen. Durch diesen Ansatz wird zusätzlich die Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch die Vorräte des Unternehmens geprüft. Orientierend sollte das Ergebnis größer als 100% sein, wobei dies als grober Richtwert zu verstehen ist.⁶

$$\text{Liquidität 3. Grades [\%]} = \frac{\text{Flüssige Mittel} + \text{Kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{Kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$$

⁴ Vgl. Schuster/Rüdt von Collenberg (2015), S. 89.

⁵ Vgl. Ebd.

⁶ Vgl. Ebd., S. 90.

2.1.5 Dynamische Liquiditätsanalyse

Anders als bei der statischen Liquiditätsanalyse, welche nur indirekt von bilanziellen Bestandsgrößen auf künftige Zahlungsströme schließt, stützt sich die dynamische Liquiditätsanalyse auf Zahlungsströme vergangener Perioden, welche zur Interpretation für in der Zukunft liegende Finanzströme herangezogen werden, womit sich Aussagen über die Finanzkraft einer Unternehmung treffen lassen. Da die Erkenntniswerte der statischen Liquiditätsanalyse nur von geringer Aussagekraft sind, wurden Verfahren entwickelt, die es ermöglichen, aus vergangenen Finanzmittelbewegungen auf zukünftig zu erwartende Bewegungen zu schließen. Die Cashflow-Analyse untersucht und analysiert Zahlungsströme aus der Vergangenheit bezüglich ihrer Herkunft und deren Zusammensetzung.⁷

Die Cashflow-Analyse stellt mit unter das wichtigste Instrument der dynamischen Liquiditätsanalyse dar und gibt Aufschluss über die Ertragskraft und die grundsätzliche Fähigkeit einer Unternehmung, sich aus dem operativen Geschäft selbst zu finanzieren.

2.1.6 Der Chashflow

Der Cashflow (CF), der auch als Kapitalfluss oder Barmittelstrom bezeichnet wird, wird direkt aus dem Jahresabschluss entnommen.⁸

Berechnet wird der CF durch die Erweiterung des Jahresüberschusses, entnommen aus der GuV, um die Abschreibungen sowie die Zuführung der langfristigen Rückstellungen. Die Werte der Aufwände sowie der Erträge aus vorangegangenen Perioden werden ergo um nicht zahlungswirksame Vorgänge bereinigt. Die daraus resultierende Dimension des CF ist das Innenfinanzierungsvolumen des Unternehmens. Das Innenfinanzierungsvolumen kann zur Finanzierung von Investitionen, zur Reduzierung von Verbindlichkeiten sowie zur Ausschüttung an die Shareholder herangezogen werden.⁹

⁷ Vgl. Schacht/Fackler (2009), S. 70.

⁸ Vgl. Schuster/Rüdt von Collenberg (2015), S. 55.

⁹ Vgl. Töpfer (2007), S. 1060.



Abbildung 1: Indirekte Cashflow Berechnung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wöhe/Bilstein/Ernst/Häcker (2009), S. 30.

2.2 Rentabilität

Das prozentuale Verhältnis von Gewinn einer bestimmten Rechnungsperiode zum aufgewendeten Kapital (Kapitalrentabilität), respektive zum eingesetzten Vermögen (ROI), wird als Rentabilität verstanden.¹⁰

Die Eigenkapitalrentabilität, die Umsatzrentabilität, die Gesamtrentabilität sowie die Kapitalrentabilität stellen die wichtigsten Rentabilitätskennzahlen dar und werden folglich in ihrer Zusammensetzung beschrieben.

2.2.1 Die Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity – RoE)

Die exakte Berechnung der Eigenkapitalrentabilität erfolgt durch die Gegenüberstellung von Ergebnisparametern (z.B. Jahresüberschuss, NOPAT oder EBIT) mit dem durchschnittlich vorhandenen Eigenkapital. Der RoE hat besondere Bedeutung für die Anleger von Risikokapital, da die Eigenkapitalrentabilität die tatsächliche Rendite der Eigenkapitalgeber widerspiegelt.¹¹

$$\text{Eigenkapitalrentabilität [\%]} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Eigenkapital}} * 100$$

¹⁰ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2008), S. 71.

¹¹ Vgl. Töpfer (2007), S. 1127.

2.2.2 Umsatzrentabilität (Return on Sales – RoS)

Der RoS gibt Aufschluss darüber, wie hoch der Anteil, gemessen am Umsatz, des ökonomischen Ergebnisses ist, den das Unternehmen erwirtschaftet. Die Umsatzrentabilität wird in % angegeben und ist stark branchenabhängig, sodass es für die absolute Höhe der Kennzahl keine klaren Vorgaben gibt. Jedoch lassen sich beim Vergleich über einen gewissen Zeitraum anhand der Form der Entwicklung der Umsatzrentabilität (steigend, stark steigend, sinkend, schwankend usw.) aussagekräftige Rückschlüsse auf die Leistungsstärke eines Unternehmens ziehen. Des Weiteren dient die Umsatzrentabilität auch zur Prüfung der Kreditwürdigkeit einer Unternehmung.¹²

$$\text{Umsatzrentabilität [\%]} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatzerlöse}} * 100$$

2.2.3 Gesamtkapitalrentabilität (Return on Assets – RoA)

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt die Höhe der erzielten oder der zukünftig zu erzielenden Verzinsung des eingesetzten Gesamtkapitals wieder und wird ebenfalls prozentual dargestellt. Bei der Ermittlung der Rentabilitätskennzahlen können für die eingesetzten Gewinngrößen zum einen Vor-Steuer- bzw. Nach-Steuer Werte verwendet werden. Bei Aktionären, Analysten usw. ist die Berechnung einer Nach-Steuer-Gewinngröße (z.B. Jahresüberschuss) stark verbreitet, wohingegen bei Entscheidungsträgern die Vor-Steuer-Betrachtung stärkeren Anklang findet.¹³

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität [\%]} = \frac{\text{Gewinn} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

2.2.4 Return on Investment (RoI)

Die Gesamrentabilität wird in der Fachliteratur des Öfteren mit dem Return on Investment gleichgesetzt, wobei der RoI die umfangreichere Bezeichnung darstellt, da nicht nur die Kapitalrendite eines gesamten Unternehmens gemessen wird, sondern additiv die Renditen einzelner Investitionen bzw. Projekte.¹⁴

¹² Vgl. Krause (2016), S. 36.

¹³ Vgl. Ebd., S. 39.

¹⁴ Vgl. <http://www.welt-der-bwl.de/ROI-Return-on-Investment> (Abfrage vom 03.06.2017)

$$RoI [\%] = \text{Umsatzrentabilität} * \text{Kapitalumschlag} * 100$$

Das erste und sicherlich am häufigsten zitierte Kennzahlensystem ist das DuPont-Kennzahlensystem. Bereits 1919 vom amerikanischen Unternehmen *DuPont de Nemours and Company* entwickelt, stellt es bis heute eine solide Grundlage für umfassende Controlling Systeme dar und wird in vielen Unternehmen angewandt.¹⁵

Das Zielsystem nach DuPont stellt den RoI als Oberziel dar und veranschaulicht die Ableitung der Zwischen- und Unterziele bis zum Level der operationalen Teilziele sowie die Verflechtung der kompletten Zielstruktur.¹⁶

Die Einfachheit der Erstellung aus dem Rechnungswesen sowie die Einsetzbarkeit bei Profit Center Organisationen (dezentrale Unternehmen) können als einer der Vorteile angesehen werden. Dem gegenüber stehen jedoch Nachteile wie das Fehlen von Kennzahlen, die als Frühwarnindikatoren fungieren, noch ist es besonders innovationsfördernd, da allein die Rentabilitäten als Vorgabe dienen.¹⁷

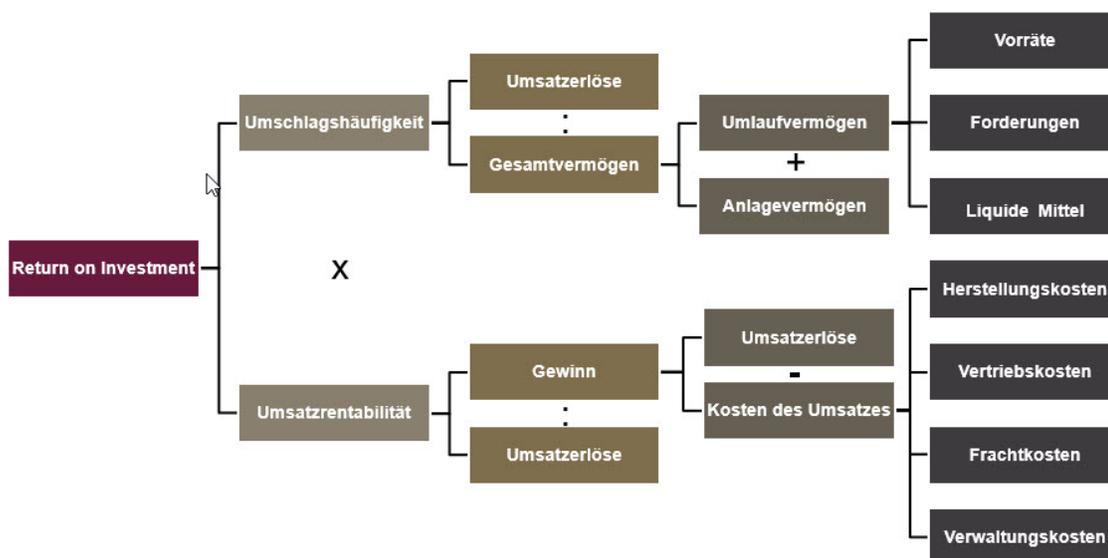


Abbildung 2: Du Pont Kennzahlensystem

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Lechner/Egger/Schauer (2008), S. 80., nach Mandl/Bertl (1981), S. 163.

¹⁵ Vgl. Töpfer (2007), S. 1132.

¹⁶ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2008), S. 80.

¹⁷ Vgl. Stelling (2008), S. 278.

2.3 Unternehmensfinanzierung

Folglich werden die Ziele der Unternehmensfinanzierung sowie die Finanzierungsregeln einer genaueren Betrachtung unterzogen.

2.3.1 Finanzierungsziele

Das Oberziel aller Finanzierungsentscheidungen ist der Erhalt des finanziellen Gleichgewichtes und die langfristige Sicherung des Fortbestandes der Unternehmung. Allgemeine Subziele stehen im Kontext mit diesem Hauptziel und unterstützen die Erfüllung des obersten Zieles. Die Subziele werden in quantitative sowie in qualitative Subziele unterteilt.¹⁸

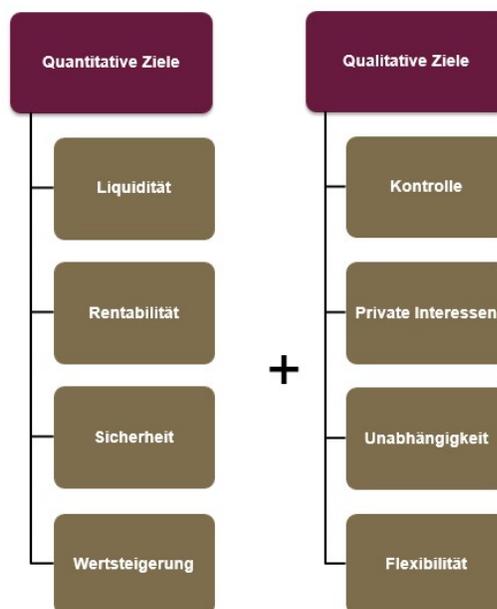


Abbildung 3: Finanzierungsziele

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Keuper/Schunk (2011), S. 226.,
nach Kramer (1999), S. 65 f.

Es gilt jedoch als unmöglich, die Liquidität und gleichzeitig die Rentabilität zu optimieren, da diese beiden Subziele in direkter Konkurrenz zueinanderstehen. Typische Maßnahmen, wie das Halten von mehr Kasse, ist kontraproduktiv, da die Verzinsung deutlich geringer ist als jene von langfristigen Investitionen am Finanzmarkt, respektive in Sachkapital. Im Gegenzug dazu führt der Versuch, die Rentabilität zu steigern, indem langfristige Investitionen durch kurzfristiges Fremdkapital finanziert wurden, zu einem erhöhten Risiko der Illiquidität.¹⁹

¹⁸ Vgl. Keuper/Schunk (2011), S. 226.

¹⁹ Vgl. Hildmann/Fischer (2002), S. 18.

2.3.2 Finanzierungsregeln

Um finanzielles Ungleichgewicht in der Praxis zu verhindern, haben sich durch das starke Sicherheitsdenken, speziell bei Fremdkapitalgebern, einige Grundregeln für die Zusammensetzung der Kapitalstruktur etabliert.²⁰

2.3.2.1 Vertikale Finanzierungsregeln

Das Verhältnis zwischen Fremdkapital und Eigenkapital ist der Grundtenor der vertikalen Finanzierungsregeln. Die rigorosesten Formen streben eine 100% Sicherung des Fremdkapitals durch Eigenkapital an (EK:FK = 1:1), da im Falle einer Insolvenz die Forderungen zur Gänze aus dem Eigenkapital generiert und die Gläubiger somit kein Risiko tragen. Als gesunde Norm beim Verhältnis von Eigenkapital zu Fremdkapital hat sich ein Verhältnis von 2:1 etabliert, welches auch als „*Banker's Rule*“ bezeichnet wird.²¹

2.3.2.2 Horizontale Finanzierungsregeln

Bei den horizontalen Finanzierungsregeln steht die Beziehung zwischen Kapital und Vermögen im Zentrum. Die goldene Bilanzregel besagt, dass langfristig gebundenes Kapital mit langfristig gebundenem Vermögen und kurzfristiges Kapital mit kurzfristigem Vermögen finanziert werden soll.²²

$$\text{Goldene Bilanzregel} = \frac{\text{Langfristiges Vermögen}}{\text{Langfristiges Kapital}} * 100 \leq 100$$

Die goldene Finanzierungsregel fordert, dass die Fristigkeit der Mittelverwendung und die Fristigkeit der finanziellen Mittel übereinstimmen. Die Grundanforderung, die sich daraus ergibt, bedeutet, dass das Kapital nicht kürzer befristet sein soll, als Vermögen benötigt wird.²³

²⁰ Vgl. Wöhe/Bilstein/Ernst/Häcker (2009), S. 35.

²¹ Vgl. Töpfer (2007), S. 1019.

²² Vgl. Ebd.

²³ Vgl. Wöhe/Bilstein/Ernst/Häcker (2009), S. 36.

3 Grundlagen des Working Capital

Das nachfolgende Kapitel dient der Heranführung an das sehr breit gefächerte Gebiet des Working Capital Managements (WCM) und in weiterer Folge zur Auflistung sowie der Erklärung der einzelnen Komponenten des Working Capital Managements.

3.1 Definition des Working Capital

Die Begriffsdefinition des Working Capital wird in der Fachliteratur leider mit einer gewissen Unschärfe definiert. Der Terminus kann als Differenz der kurzfristigen Vermögensgegenstände, ergo der liquiden Mittel, Vorräte und Forderungen gegenüber den kurzfristigen Schulden, ergo den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstiger kurzfristiger Verbindlichkeiten, verstanden werden.²⁴

Wie die Kennzahlen der Liquidität, gehört auch das Working Capital zu den statischen Liquiditätskennzahlen, welche die nötige Aussagekraft zum kurzfristigen Finanzierungsverhaltens eines Unternehmens aufweist.²⁵

Des Weiteren müssen die beiden Konzepte, das Net Working Capital und das Gross Working Capital, die durch unterschiedliche Abgrenzungen der kurzfristigen Verbindlichkeiten unterschieden werden, differenziert betrachtet werden.²⁶

3.1.1 Gross Working Capital

Als das Umlaufvermögen in der Bilanz²⁷ wird das Gross Working Capital beschrieben und unterscheidet sich dabei deutlich vom Net Working Capital, da keine kurzfristigen Verbindlichkeiten herangezogen werden.²⁸

²⁴ Vgl. Heesen/Moser (2013), S. 7.

²⁵ Vgl. Meyer (2007), S. 24.

²⁶ Vgl. Heesen/Moser (2013), S. 7.

²⁷ Vgl. Meyer (2007), S. 25.

²⁸ Vgl. Ebd.

3.1.2 Net Working Capital

Eine viel größere Bedeutung als dem Gross Working Capital widerfährt dem Net Working Capital, das aus der Differenz des kurzfristigen Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten errechnet wird.²⁸

Dies hat zur Folge, dass die Betrachtung in einem engeren Blickwinkel stattfindet, da Cash- und Liquiditätsposition limitiert sind.²⁹

Aber auch bei dieser Kennzahl ist der Terminus nicht exakt und eindeutig, da es unterschiedliche Zusammensetzungen der Berechnung gibt. Erwähnenswert wären die Unterschiede bei Kassen- und Bankbeständen, die einmal eingerechnet und in anderen Berechnungsvarianten vernachlässigt werden. Ähnlich verhält es sich bei den Abgrenzungsposten, die entweder gar nicht, als extra Posten oder in Forderungen und Verbindlichkeiten eingerechnet, in die Berechnung miteinfließen.³⁰

In weiterer Folge dieser Arbeit wird, wenn nicht ausdrücklich erwähnt, im Zusammenhang mit Working Capital und/oder Working Capital Management, immer von Net Working Capital ausgegangen.

	Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe
+	Halbfertigerzeugnisse
+	Fertigerzeugnisse
+	Handelswaren
+	Geleistete Anzahlungen
+	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
+	Sonstige Vermögensgegenstände
+	Kasse/Bank/Schecks und Wertpapiere des UV
-	Erhaltene Anzahlungen
-	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
-	Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten
=	Net Working Capital

Abbildung 4: Definition Net Working Capital

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Heesen/Moser (2013), S. 8.

²⁸ Vgl. Heesen/Moser (2013), S. 7.

²⁹ Vgl. Ebd.

³⁰ Vgl. Ebd.

3.2 Ziele des Working Capital Managements

Die Zielsetzung des Working Capital Managements ist jene, dass das gebundene Kapital im Unternehmen so gering wie möglich ist, sowie die durch Begleichung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen entstandenen Auszahlungen, so schnell wie möglich, durch Einzahlungen ausgeglichen werden sollen. Dies bedeutet im Klartext, dass der Begleichung von Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten möglichst spät nachgekommen wird bzw. Forderungen von Kunden schnellstmöglich bezahlt werden sollen. Dies hat zur Folge, dass die Investitionsstärke sowie die Liquidität einer Unternehmung stark verbessert wird.³¹

3.3 Der Cash Conversion Cycle

Als essentielles Instrument zur Sicherstellung der Liquidität einer Unternehmung wird das Working Capital Management in der Finanzliteratur sehr oft als ausschließliches Finanzthema interpretiert, während wichtigen Aspekten eines funktionierenden WCM, wie z.B. dem Management der Verbindlichkeiten oder dem Management der Vorräte, merklich weniger Aufmerksamkeit zukommt. Die starke Ausrichtung auf Cash- und Forderungsmanagement führt dazu, dass eine gesamtheitliche Betrachtung auf das Working Capital Management vernachlässigt wird.³²

Das Management der Verbindlichkeiten, Vorräte und Forderungen sind jene Handlungsfelder, welche die gesamte Wertschöpfungskette einer Unternehmung begleiten. Das Maß der Effizienz des operativen Prozesses hat dabei erhebliches Ausmaß auf die Höhe des Working Capital Managements. Der Cash Conversion Cycle (CCC), oder auch Cash Cycle genannt, beschreibt den Zusammenhang der drei WCM-Komponenten, welche während der gesamten Wertschöpfungskette entstehen. Besonderes Augenmerk liegt hier bei der Transformation von Kapital zurück zu liquiden Mitteln, da das in Vorräten, Forderungen und u.a. in Rohstoffen gebundene Kapital erst durch die Bezahlung der bezogenen Waren durch den Kunden wieder zu liquiden Mitteln transformiert wird. Der Cash Conversion Cycle hat durch den erheblichen Einfluss auf die finanzielle Stärke eines Unternehmens besonders große Bedeutung.³³

³¹ Vgl. www.business-wissen.de/hb/wie-sie-mit-working-capital-management-ihr-kapital-effizient-einsetzen/ (Abfrage vom 08.06.2017)

³² Vgl. Meyer (2007), S. 44.

³³ Vgl. Ebd., S. 44-45.

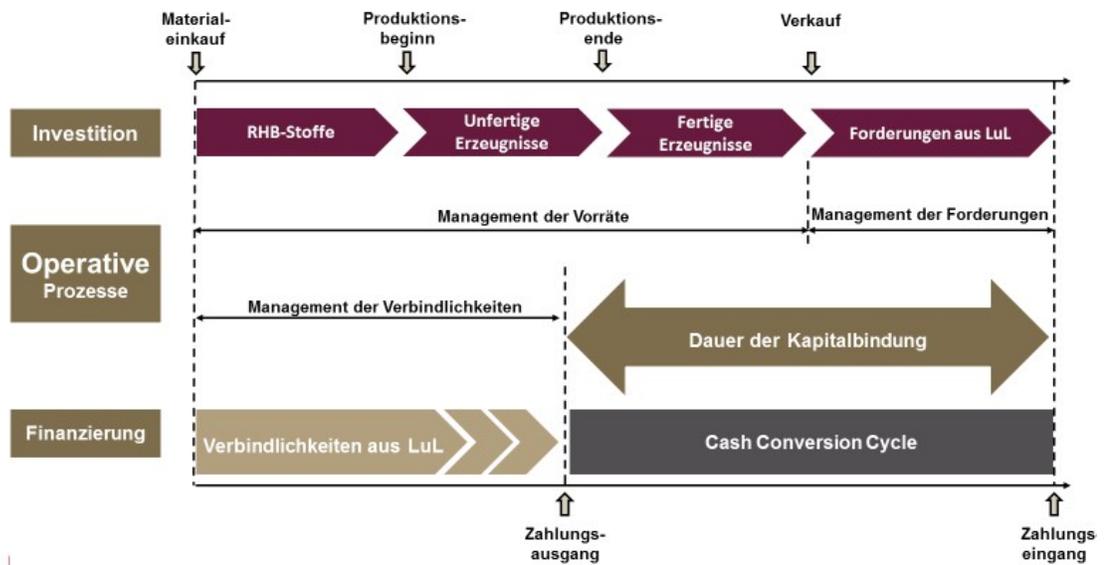


Abbildung 5: Cash Conversion Cycle

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meyer (2007), S. 45.

4 Management der Forderungen

Die Forderungen aus LuL bedeuten für ein Unternehmen Kredite, die sie ihren Kunden beim Erwerb ihrer Produkte oder Dienstleistungen gewähren. Die in der Bilanz angeführten Werte der Forderungen aus LuL gegenüber Dritten betrifft alle Forderungen aus geschlossenen Verträgen, die das kreditgebende Unternehmen bereits durch Lieferung der Ware oder Erbringung einer Dienstleistung erfüllt hat, dessen Erfüllung mittels Zahlung der offenen Verbindlichkeiten durch das schuldende, respektive kreditnehmende Unternehmen aber noch offen ist. Der Gesamtbetrag der Kundenforderungen stellt ergo den Gesamtbestand an noch offenen Rechnungen dar, die das Unternehmen besitzt.³⁴

Unternehmen setzen diese Kreditvergabe mit der Absicht ein, dass zusätzliche Umsätze und höhere Renditen lukriert werden können. Diese Kredite stellen für das praktizierende Unternehmen jedoch eine hohe Investition dar, da der Gesamtbestand an offenen Forderungen als eingefrorene Liquidität zu betrachten ist, die der Unternehmung temporär nicht für weitere Investitionen zur Verfügung steht.³⁵

Bestimmt wird der Gesamtbestand der offenen Forderungen durch das Umsatzvolumen, das kreditiert wurde, und der durchschnittlichen Zeitspanne, die zwischen der Leistungserbringung, welche mit der Forderungsentstehung gleichzusetzen ist, und der Begleichung der Forderung durch den Schuldner liegt.³⁶

4.1 Handlungsfelder des Forderungsmanagements

Die essenziellen Elemente eines aktiven Forderungsmanagements sind die Sicherung und Gewährleistung einer zeitnahen Rechnungslegung, die Standardisierung und Vereinheitlichung von unternehmensweiten Finanzregeln sowie Richtlinien zur Kreditvergabe und die Vereinfachung und/oder Beschleunigung des Mahnwesens inklusive Inkassoforderungen.³⁷

³⁴ Vgl. Meyer (2007), S. 48.

³⁵ Vgl. Sure (2014), S. 24-25.

³⁶ Vgl. Ebd., S. 25.

³⁷ Vgl. Sure (2014), S. 27.

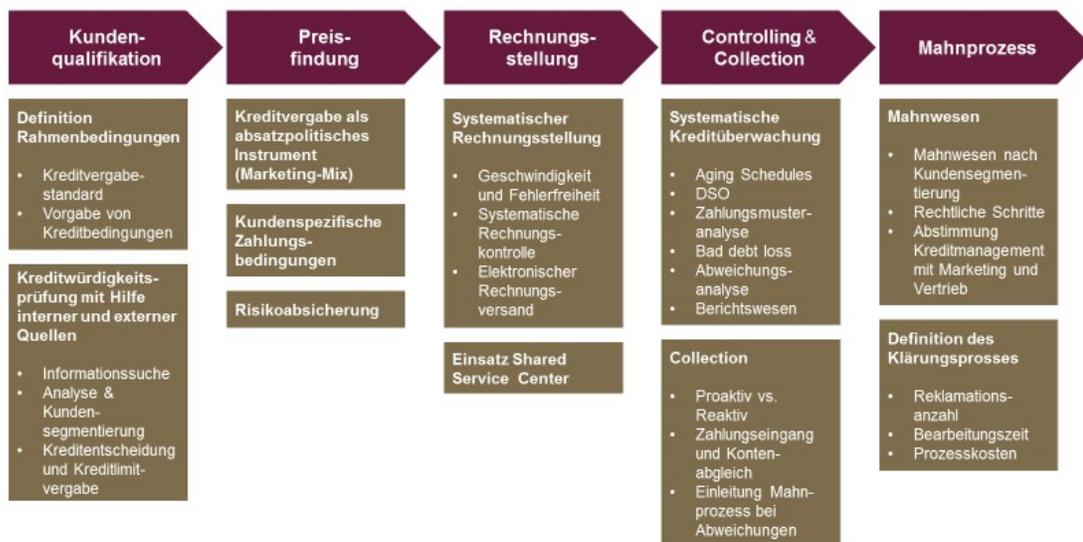


Abbildung 6: Forderungsmanagementprozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meyer (2007), S. 56.

4.2 Motive der Kreditvergabe

Die Gründe für die Kreditvergaben sind mannigfaltig wie die frei Marktwirtschaft. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit sprechen die meisten Unternehmen ihren Kunden Zahlungsziele zu, die denen der Mitbewerber gleichen, wobei die Zahlungsziele, entsprechend der verschiedenen Branchen, oft große Abweichungen aufweisen. Die durch die Kreditvergabe entstehenden Kosten erhofft das Unternehmen mit steigenden Absatzmengen und daraus resultierenden Umsätzen zu kompensieren. Auch der Aufbau von Kundenbeziehungen, der oft über viele Jahre andauert, bis gegenseitiges Vertrauen geschaffen wurde, wird durch die Gewährung von Lieferantenkrediten stark begünstigt. Ein weiterer Aspekt ist die Informationsqualität, die kreditgebende Unternehmen über ihre Kunden erhalten. Die gesammelten Daten über die Zahlungsmoral und andere wichtige Aspekte erlaubt kreditgebenden Unternehmen eine sehr genaue Einschätzung der Liquidität ihrer Kunden, welche denen von Kreditinstituten in den meisten Fällen überlegen ist. Plötzlich auftretende Änderungen im Zahlungsverhalten, z.B. mehrfach ungenutzte Skantomöglichkeiten, können als Anlass genommen werden, um die Kreditwürdigkeit des betroffenen Kunden neu zu beurteilen und ggf. die Risikoklassifizierung zu ändern.³⁸

³⁸ Vgl. Meyer (2007), S. 53-55.

4.3 Qualifikation der Kunden

Zu Beginn des Forderungsmanagementprozesses steht die Qualifizierung von bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen als auch neu hinzukommender. Im Anschluss daran erfolgt die individuelle Kreditprüfung, die nach den unternehmensinternen Leitlinien zu erfolgen hat. Die Einschätzung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens hat unmittelbaren Einfluss auf nachfolgende Prozessschritte, da bei Kunden mit schlechter Kreditwürdigkeit über eine Absicherung bei eventuell eintretenden Zahlungsausfällen nachgedacht werden muss. Hierbei werden neben den internen Informationsquellen zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit auch externe Informationsquellen herangezogen.³⁹

4.4 Definition der Leitlinien

Um ein effizientes Forderungsmanagement gewährleisten zu können, ist es unumgänglich, dass unternehmensinterne Leitlinien für das Forderungsmanagement definiert werden. Neben der Investitionskomponente in Forderungen aus LuL, weisen insbesondere der unternehmensinterne Kreditvergabestandard und die internen Kreditbedingungen einen essentiellen Einfluss auf den Wert eines Unternehmens auf. Das Verschriftlichen von Abläufen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Forderungsmanagement ist unabdingbar und sollte auch die Liefer- und Zahlungsbedingungen enthalten, auch wenn diese im Einzelfall von dem standardisierten Prozess abweichen.⁴⁰

4.5 Definition der Kreditvergabestandards

Dieser Standard sollte die Kriterien enthalten, welche ein Unternehmen bei der Kreditvergabe und bei der Höhe des zu vergebenden Kredites anwendet. Als Basis wird ein Kunde herangezogen, dessen Kreditwürdigkeit gerade noch akzeptabel ist. Dieser Prozess soll eine Kontrolle über die gewährten Kundenkredite gewährleisten und neben der Länge der Kreditlaufzeiten auch wahrscheinliche Kreditausfälle berücksichtigen.⁴¹

³⁹ Vgl. Meyer (2007), S. 57.

⁴⁰ Vgl. Ebd., S. 57-58.

⁴¹ Vgl. Ebd., S. 58.

4.5.1 Festlegen der spezifischen Kreditbedingungen

In den Kreditbedingungen werden neben der Kreditlaufzeit auch etwaige Skontobedingungen in zu gewährenden Höhe und entsprechenden Skontozeiträumen festgelegt. Diese werden jedoch stark von der Industrie- oder Dienstleistungsbranche, in jener das Unternehmen tätig ist, beeinflusst.⁴²

Für den Kunden sehr attraktive Kreditbedingungen können zu steigenden Umsätzen führen, die jedoch bei steigenden Finanzierungskosten zu einem Zielkonflikt zwischen Risiko und Rentabilität führen.⁴³

4.5.2 Prüfung der Kreditwürdigkeit

Beim individuellen Prozess der Kreditwürdigkeitsprüfung ist die Informationsbeschaffung über das kreditnehmende Unternehmen unumgänglich. Hierbei bedienen sich die Unternehmen an internen sowie externen Informationsquellen. Zu den internen Informationsquellen zählen z.B. Daten der Zahlungsmodalitäten und in weiterer Folge auch Informationen aus dem Vertrieb. Bankreferenzdaten, Bonitätsauskünfte über diverse Anbieter, Zahlen aus dem Jahresabschluss sowie Branchendaten zählen zu den externen Informationsquellen, welche sich kreditgebende Unternehmen bedienen können. Die gesammelten Informationen zur finanziellen Stärke und Stabilität des kreditnehmenden Unternehmens werden in sogenannten Risikoklassen kategorisiert. Dies führt zu einer klareren Übersicht des möglichen Ausfallrisikos.⁴⁴

Eine weit verbreitete Methode zur Bonitätsbewertung ist das Konzept der Five C's of credit. Dieses Konzept nutzt fünf Parameter, um die Bonität des Kunden zu bewerten, und stellt sich wie folgt dar. Die finanzielle Stärke eines Unternehmens (Capital) mit der Fähigkeit (Capacity) und Bereitschaft, die Schulden zu bezahlen (Character), gepaart mit den zur Verfügung stehenden Sicherheiten bei Zahlungsausfall (Collateral), sowie den politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten (Conditions), in denen das Unternehmen tätig ist.⁴⁵

⁴² Vgl. Meyer (2007), S. 58.

⁴³ Vgl. Sure (2014), S. 30.

⁴⁴ Vgl. Ebd., S. 31.

⁴⁵ Vgl. Ebd., S. 32.

4.5.3 Kreditentscheidung

Im Falle einer positiven Prüfung der Kreditwürdigkeit erfolgt die Ermittlung des Kreditlimits, in dessen Grenzen der Kunde Bestellungen auf Kredit tätigen kann. Eine permanente Überprüfung des gewährten Kreditlimits bei Bestandskunden, mit der potenzielle Veränderungen der Zahlungsmodalitäten erkannt werden können, stellt ein absolutes Muss dar. Die Kreditlimits erleichtern auch die Bearbeitung von Bestellungen durch Neukunden, da diese, sofern innerhalb des definierten Kreditlimits, direkt freigegeben und folglich administrative Kosten im Kreditmanagement minimiert werden können.⁴⁶

4.6 Die Preisfindung

Die erste Phase diene dazu, um potenzielle Kunden für zukünftige Geschäftsprozesse zu qualifizieren und bei erfolgreicher Prüfung zu legitimieren. Im Prozessschritt der Preisfindung werden zusätzlich zu den Preisen auch die Zahlungs- und Lieferkonditionen vereinbart. Die letztendliche Auswahl des künftigen Partners und der konkrete Geschäftsabschluss wird in der zweiten Phase getroffen.⁴⁷

4.7 Kundenspezifische Zahlungsbedingungen

Das Zahlungsverhalten bestehender Kunden kann durch den Einsatz eines systemgestützten Forderungsmanagements rasch und sicher in diverse Klassen unterteilt werden. Bezug nehmend auf die jeweilige Klassifizierung im Zahlungsverhalten, können Kunden, welche ein pünktliches Zahlungsverhalten aufweisen, günstigere Preise, respektive verbesserte Zahlungsbedingungen angeboten werden. Jene Kunden, die ihren Zahlungsaufforderungen in Regelmäßigkeit verspätet nachkommen, stellen in der Praxis ein höheres Ausfallrisiko dar und sollten daher auch mit einem Risikoaufschlag bedacht werden.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Sure (2014), S. 33.

⁴⁷ Vgl. Meyer (2007), S. 62.

⁴⁸ Vgl. Ebd., S. 63.

4.8 Kreditrisikomanagement

Das herrschende Risiko bei Krediten ist das Unvermögen des Schuldners, seinen vertraglich fixierten Verpflichtungen zur Rückzahlung der Schulden nachzukommen. Das beschriebene Risiko wird im Allgemeinen als Kreditrisiko beschrieben. Die oberste Prämisse im Kreditrisikomanagement ist folglich die Identifikation, Minimierung, Limitierung und Risikostreuung. Die genaue Strategie, die ein Unternehmen dabei verfolgt, ist abhängig davon, ob ein Unternehmen Risiko affin oder Risiko avers eingestellt ist.⁴⁹

Im Prozess der Risikoabsicherung ist es erforderlich, dass auf die bestehenden Daten der Kundenqualifikation zurückgegriffen wird, um z.B. das Ausfallrisiko, die jeweiligen Länderrisiken, die der Kunde durch sein Herkunftsland bestimmt, sowie den finanziellen Umfang des Geschäfts beurteilen zu können. Weitere wichtige Risikofaktoren stellen u.a. eine Beschädigung oder Totalverlust der Ware beim Transport oder Abnahmeverweigerung durch den Kunden dar. Potenzielle Risiken sollten nach Möglichkeit durch einen Automatismus erkannt und folglich entsprechend abgesichert werden. Zu den gängigen Absicherungsmethoden zählen Garantien, Bürgschaften, Factoring oder staatliche Kreditversicherung. Schwankungen von Wechselkursen oder Zinsen, welche ein Risiko sind, das üblicherweise erst nach der Vertragsunterzeichnung auftritt, werden mit Options, Termingeschäften bzw. Swapgeschäften abgesichert.⁵⁰

4.9 Annahme und Abwicklung von Kundenaufträgen

Kundenaufträge werden im Rahmen der vorher definierten Vertrags- und Konditionsvereinbarungen erfasst, in einzelne Teilschritte aufgeteilt und an die Folgeprozesse, wie das Vorratsmanagement, übergeben. Die Auftragserfassung kann dabei elektronisch, z.B. durch B2B- Schnittstellen oder manuell erfolgen.⁵¹

⁴⁹ Vgl. Sure (2014), S. 28-29.

⁵⁰ Vgl. Meyer (2007), S. 64.

⁵¹ Vgl. Sure (2014), S. 35.

4.10 Rechnungsstellung

Der Prozess des Warenversandes löst den Folgeprozess der Rechnungsstellung aus. Der Prozess der Rechnungsstellung löst wiederum den Aufbau von Debitorenpositionen aus, deren Zahlungsziele vorangehend im Prozess des Kreditrisikomanagements und in Prozess der kundenspezifischen Zahlungsbedingungen definiert wurden. Die Länge des Cash-Zyklus und die durchschnittliche Forderungslaufzeit werden massiv durch den Prozess der Rechnungsstellung beeinflusst, da ein rascher und verllässlicher Versand der Rechnung ein schnelleres Begleichen der Forderungen zur Folge hat. Eine fehlerfreie und rasche Rechnungslegung zählt daher zu den wichtigsten Prozessen des Forderungsmanagements, da im Zuge des Prozesses der Rechnungsstellung bereits die Weichen für ein erfolgreiches Inkasso gestellt werden. Die explizite Wichtigkeit des Rechnungsstellungsprozesses unterstreicht das Faktum, dass die eigentliche Zahlungsfrist erst mit Erhalt der Rechnung beginnt. Hierbei stellt die genaue Anführung der Fälligkeitstermine und der Skontobedingung auf der Rechnung eine unablässige Notwendigkeit dar, um später mögliche, zeit- und ressourcenintensive Reklamationen zu vermeiden.⁵²

4.10.1 Versand von elektronischen Rechnungen

Eine Vielzahl von Unternehmen versenden nach wie vor ihre Rechnungen postalisch. Dieser Umstand hat zur Folge, dass höhere Prozesskosten anfallen, die Zustellung durch den Postweg zeitverzögert erfolgt oder die Rechnung am Postweg verloren gehen kann, was wiederum zu Reklamationen führt. Ein erhebliches Einsparungspotenzial und eine gleichzeitige Minimierung des Reklamationsrisikos weist der Einsatz von e-Invoicing System auf. Der Prozess der elektronischen Rechnungslegung stützt sich dabei auf die Nutzung elektronischen Medien, wie z.B. E-Mail oder ERP-Systeme. Moderne Kommunikationsstandards, wie EDI oder XML, verhindern hierbei fehlerhafte Übertragungen. Den genannten Vorteilen der postalischen Zustellung von Rechnungen steht der Nachteil von hohen Fix- und Wartungskosten der notwendigen Kommunikationsinfrastruktur und ein möglicher Totalausfall des Systems gegenüber.⁵³

⁵² Vgl. Sure (2014), S. 36.

⁵³ Vgl. Meyer (2007), S. 65-66.

4.11 Überwachung der offenen Forderungen

Die akribische Überprüfung der getätigten Kreditentscheidungen bezüglich Kreditlimits, Skontovereinbarungen und den Zahlungszielen werden im Rahmen der Prozessschritte Controlling und Collection getätigt. Eine permanente Überprüfung der Außenstände ist unabdingbar, da durch verspätete Einzahlungen der Kunden das Working Capital zwangsläufig erhöht und der Wert der Unternehmung minimiert wird.⁵⁴

4.12 Systeme und Kennzahlen des Forderungsmanagements

Folgend werden die bekanntesten Systeme sowie die wichtigsten Kennzahlensysteme und deren Berechnung erläutert, die zur Überwachung und Steuerung des Forderungsmanagements eingesetzt werden.

4.12.1 Aging Schedules

Beim Überwachungssystem der Aging Schedules werden die Kundenforderungen in verschiedene Kategorien eingeordnet, die nach dem Zeitpunkt ihrer Überfälligkeit geordnet sind. Klassischerweise enthalten sind die Kategorien: *noch nicht fällig*, sowie *eine Woche überfällig*, *ein Monat überfällig* oder *zwei Monate überfällig*. Die Aging Schedules können dabei kundenspezifisch oder für die Gesamtheit der offenen Forderungen herangezogen werden.⁵⁵

4.12.2 Days Sales Outstanding

Die Forderungsreichweite oder auch Days Sales Outstanding (DSO) ist sicherlich eine der bekanntesten Kennzahlen des Forderungsmanagements. Analysiert wird hierbei das Zahlungsverhalten der Kunden, welches in weiterer Folge Aufschluss über die Debitorenlaufzeit geben soll. Die Debitorenlaufzeit beschreibt jene Zeitperiode, welche zwischen Rechnungslegung und dem tatsächlich stattfindenden Zahlungseingang liegt.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Meyer (2007), S. 66-67.

⁵⁵ Vgl. Ebd., S. 68.

⁵⁶ Vgl. Ebd.

Lange Außenstände sind oft ein Indiz dafür, dass Defizite im Prozess des Debitorenmanagements vorherrschen, die durch verspätete Fakturierung oder schwaches Mahn- und Inkassowesen verursacht werden. Werte über dem Branchendurchschnitt können des Weiteren auf Illiquidität bei Kunden oder auf eine schlechte Marktposition des Unternehmens zurückgeführt werden. Beim Benchmarking der Kennzahl sollte nicht nur der reine Zeitvergleich, sondern auch der Durchschnittswert der zugehörigen Branche beachtet werden. Die Kennzahl der Days Sales Outstanding erfährt einen weiten Bekanntheitsgrad und stellt für Analysten eine aussagekräftige Kennzahl dar.⁵⁷

4.12.2.1 Berechnung Days Sales Outstanding

$$\text{Forderungsumschlag} = \frac{\text{Umsatzerlöse (1 Jahr)}}{\text{Forderungen aus LuL (Jahresendwert)}}$$

$$\text{Days Sales Outstanding (DSO)} = \frac{365 \text{ Tage}}{\text{Forderungsumschlag}} = \frac{\text{Forderungen aus LuL}}{\text{Umsatzerlöse (1 Jahr)}} * 365$$

4.12.3 Bad debt loss

Ein gewisser Prozentsatz an Forderungen kann trotz sorgfältigster Prüfung der Kunden und akribisch genaue Prozesse nicht eingebracht werden. Verluste, die durch uneinbringliche Forderungen entstehen, werden auch Bad debt loss genannt. Die Aussagekraft dieser Kennzahl muss allerdings mit einer gewissen Vorsicht betrachtet werden, da einige Unternehmen ihre uneinbringlichen Forderungen aus LuL sofort nach dem Fälligkeitsdatum zur Abschreibung bringen, während andere Unternehmen die Forderungen über viele Perioden aufschieben, in der Hoffnung, dass die offenen Forderungen irgendwann einbezahlt werden.⁵⁸

4.12.3.1 Berechnung Bad debt loss

$$\text{Bad debt loss} = \frac{\text{Abschreibungen auf uneinbringliche Forderungen aus LuL}}{\text{Umsatzerlöse}}$$

⁵⁷ Vgl. Meyer (2007), S. 68-69.

⁵⁸ Vgl. Ebd., S. 70.

4.13 Mahnprozess

Der Prozess des Mahnwesens dient dazu, Kunden zu informieren, dass sie in Zahlungsverzug geraten sind. Der Grund des Zahlungsverzuges spielt vorerst keine Rolle. Die Art der Kontaktaufnahme ist von Unternehmen zu Unternehmen verschieden und reicht vom einfachen Telefonanruf bis zum standardisierten Versenden von Emails oder postalisch versendeten Mahnschreiben. Als Guideline für das Mahnwesen dient die unternehmensinterne Kreditvergaberichtlinie, die sowohl die zeitlichen Parameter der unterschiedlichen Mahnstufen als auch die Prozessanleitung, wie auf ausbleibenden Zahlungen zu reagieren ist, enthält. Die Tragweite eines aggressiven Mahnprozesses sollte dabei aber immer im Auge behalten werden. Es ist daher im Einzelfall sicherzustellen, dass es sich nicht nur um einzelne Forderungen aus LuL gegenüber den Kunden handelt, sondern dass auch mögliche zukünftige Aufträge in Betracht gezogen werden. Ein aggressives Mahnwesen kann im Einzelfall kurzfristige Erfolge bringen, ist jedoch für langjährige Geschäftsbedingungen kontraproduktiv. Der Prozess des Mahnwesens kann aber auch als Möglichkeit genutzt werden, um Geschäftspartnerschaften langfristig zu stärken, indem z.B. Kunden, die aktuelle Liquiditätsprobleme haben, ein flexibler Zahlungsaufschub gewährt wird. Vorausgesetzt, dass das daraus resultierende Risiko abgeschätzt und in einer gewissen Verhältnismäßigkeit steht. Weitere Optionen, um offene Forderungen aus LuL einzubringen, sind zum einen das Einklagen auf dem Rechtsweg oder der Verkauf von längst überfälligen Forderungen an Inkassoagenturen, welcher mit hohen Abschlägen auf die zu verkaufenden Forderungen verbunden ist.⁵⁹

⁵⁹ Vgl. Meyer (2007), S. 73.

5 Management der Verbindlichkeiten

Das Oberziel des Managements der Verbindlichkeiten liegt darin, die Lieferanten bei der Mitfinanzierung des unternehmerischen Leistungsprozesses in maximal möglicher Höhe zu beteiligen. Die Verhandlung von Einkaufsbedingungen und Zahlungskonditionen, Vereinbarungen über Art und Zeitpunkt der Zahlungen an die Lieferanten sowie die Kosten für Lieferantenkredite bilden die Basis für kostengünstige Finanzierungsmittel. Die Finanzierungsmittel sollten mit maximalem Nutzen für die Unternehmung, wie z.B. durch Vereinbarung und Nutzung äußerst langer Zahlungsziele oder der maximalen Ausnutzung der vereinbarten Skontoregelungen, verwendet werden. Die Erreichbarkeit der Zielsetzungen hängt von multiplen Faktoren, wie Markt und Verhandlungsmacht des liefernden Unternehmens auf der einen Seite sowie der Markstellung, der Wettbewerbsintensität und der finanziellen Situation des einkaufenden Unternehmens auf der anderen Seite, ab.⁶⁰

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Lieferantenkrediten, die sich nur in der Option der Skontoziehung unterscheiden. Bei der Variante mit Skontoziehung gilt der Lieferantenkredit nur dann als kostenlos, wenn das einkaufende Unternehmen die vorgegebenen Skontofristen einhält und das Skonto abzieht. Andernfalls entstehen dem Kredit nehmenden Unternehmen Opportunitätskosten durch entgangene Diskonts. Bei der Variante ohne Skontooption wird der Lieferant versuchen, die Aufwände, die ihm durch die Kreditbereitstellung entstanden sind, an das einkaufende Unternehmen weiterzugeben, was zur Folge hat, dass es für das einkaufende Unternehmen kostengünstiger ist, den Rechnungsbetrag sofort zu bezahlen. Die Kosten für einen Lieferantenkredit sind folge dessen abhängig von der Länge des gewährten Kredits und der gewährten Skontooptionen. Es gilt daher die Devise, permanent die Kosten eines Lieferantenkredites mit den Kosten anderer Finanzierungsmöglichkeiten zu vergleichen, um stets die kostenoptimale Finanzierungsentscheidung treffen zu können.⁶¹

⁶⁰ Vgl. Sure (2014), S. 53.

⁶¹ Vgl. Ebd.

5.1 Handlungsfelder des Managements der Verbindlichkeiten

Die essentiellen Elemente eines aktiven Verbindlichkeitenmanagements sind die Verhandlung und Nutzung von effizienten Einkaufskonditionen und Lieferbedingungen, eine gut organisierte Rechnungsprüfung sowie Richtlinien zum Zahlungsmanagement, welches die Zahlungsmodalitäten, die Skontonutzung, die Zahlungsfristenberechnung und die Terminierung der Zahlungen umfasst.⁶²



Abbildung 7: Verbindlichkeitsmanagementprozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meyer (2007), S. 80.

5.2 Motive der Kreditaufnahme

Die Höhe des Lieferantenkredites und dessen Bedingungen bilden die Grundsatzentscheidung für die Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten. Wie beim Management der Forderungen sollten auch beim Management der Verbindlichkeiten geschlossene und aufeinander abgestimmte Prozesse entwickelt und angewendet werden. Hintergrund ist jener, dass die Rentabilität und die Liquidität der Unternehmung durch das Management der Verbindlichkeiten massiv beeinflusst wird. Neben der Funktion der Finanzierung sind die Gründe der Kreditaufnahme ähnlich oder sogar ident mit jenen aus dem Management der Forderungen.⁶³

⁶² Vgl. Sure (2014), S. 55.

⁶³ Vgl. Meyer (2007), S. 77-78.

5.3 Lieferantenqualifikation

Die Lieferantenqualifikation dient der Auswahl geeigneter Lieferanten und steht zu Beginn des Managements der Verbindlichkeiten. Dieser Prozess ist mit enormer Komplexität verbunden, da bereits Klein- und Mittelbetriebe mit mehreren hundert Lieferanten konfrontiert werden können. Die Auswahl gestaltet sich deshalb so schwierig, da eine Unmenge von Kreditbedingungen bei allen in Frage kommenden Lieferanten geprüft werden müssen. Es ist daher notwendig, vorab die Leitlinien für den Prozess der Lieferantenbewertung festzulegen. Aufbauend auf diese Guideline, folgen die weitere Prozessschritte und Aktivitäten.⁶⁴

Die Oberziele des Lieferantenmanagements sind die zukünftige Sicherstellung der Versorgung einer Unternehmung mit den notwendigen Materialien bei einhergehender Minimierung der Beschaffungskosten. Die Minimierung des Lieferantenportfolios zum Zwecke der Beschaffungseffizienz und -qualität zur nachhaltigen Minimierung der Kapitalbindung stellt ein weiteres wichtiges Instrumentarium bei der Lieferantenqualifikation dar.⁶⁵

5.4 Vertrags- und Konditionsbedingungen

Die Lieferkonditionen umfassen die Leistungsumfänge, wie Frachtkosten, Incoterms, Eigentumsübergang, Rechnungsstellung und Haftung bei Mängel. Die Zahlungskonditionen umfassen die Regelung der Skontofristen, Zahlungsfristen und die Zahlungsmedien. Die Zahlungskonditionen sind dabei stark von der jeweiligen Branche abhängig, in dem das Unternehmen tätig ist, und in weiterer Folge von der Bestellfrequenz, Bestellmenge und der Verhandlungsmacht des einkaufenden Unternehmens. Hier liegt es in der Natur der Sache, dass große bis sehr große Unternehmen eine bei weitem bessere Verhandlungsposition besitzen als vergleichsweise kleine Unternehmen, die sehr oft die vorgegebenen Konditionen akzeptieren müssen.⁶⁶

Einen strategisch sehr wichtigen Punkt neben den Vertrags- und Konditionsbedingungen stellt die Stabilität einer Lieferantenbeziehung dar. Denn die Bereitschaft eines Lieferanten, in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten, kann im Ernstfall wichtiger sein als günstige Zahlungskonditionen.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Meyer (2007), S. 81-82.

⁶⁵ Vgl. Sure (2014), S. 57.

⁶⁶ Vgl. Ebd.

⁶⁷ Vgl. Meyer (2007), S. 84.

5.5 Bestellung und Warenannahme

Die Bestellung der Ware unterliegt den verhandelten Vertrags- und Konditionsbedingungen und wird entweder manuell oder elektronisch bestellt. Das erzeugende Unternehmen erstellt und liefert die bestellten Leistungen nach Bestelleingang. Im Zuge der Eingangsprüfung sowie der Qualitätssicherung werden die angelieferten Leistungen auf ihre Vollständigkeit und Qualität überprüft. Entsprechen die gelieferten Leistungen nach Art und Menge, wird die Rechnung freigegeben und als Verbindlichkeit aus LuL eingebucht.⁶⁸

5.6 Rechnungsbearbeitung

Die Erfassung, Prüfung und Freigabe der Rechnungen fällt unter die Verantwortung der Kreditorenbuchhaltung. Der Prozess der Rechnungsbearbeitung wird von drei wichtigen Dokumenten bestimmt. Im Konkreten sind das die Rechnungen vom Lieferanten, die von der Qualitäts- und Eingangsprüfung unterfertigten Lieferscheine und die vom Einkauf getätigten Bestellungen. Der Beginn des Zahlungsfristenlaufes sollte nicht das auf der Rechnung vermerkte Rechnungsdatum darstellen, sondern der tatsächliche Eingangszeitpunkt der Rechnung, das bei postalisch versendeten Rechnungen mittels Stempel dokumentiert und entsprechend erfasst wird. Hintergrund hierfür ist die Tatsache, dass der Postweg im Normalfall 2-3 Arbeitstage in Anspruch nimmt und dies die Zahlungsfrist entsprechend verkürzen würde. Ist die Rechnung erfasst, gilt es, diese im Drei-Wege-Abgleich abzugleichen. Vor dem Hintergrund, dass die meisten ERP Systeme in der Lage sind, den Drei-Wege-Abgleich automatisch durchzuführen, fordern immer mehr Unternehmen den Erhalt von elektronischen Rechnungen verpflichtend ein, um den ressourcenintensiven Prozess des Rechnungsabgleichs automatisieren zu können. Sollte dies nicht möglich sein, werden Texterkennungsverfahren eingesetzt, welche ein automatisches Erkennen und Verarbeiten der postalischen Rechnung ermöglichen. Sobald die Rechnung erfasst ist, werden diese in das ERP System übertragen und in weiterer Folge automatisch abgeglichen und an die zuständigen Abteilungen zu Bearbeitung und Freigabe weitergeleitet.⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Sure (2014), S. 63.

⁶⁹ Vgl. Ebd., S. 64.

5.7 Controlling und Disbursement

Um unkontrollierte Auszahlungen zu vermeiden, die das Working Capital erhöhen und somit den Unternehmenswert verringern, ist ein funktionierendes Controlling unabdingbar. Ähnlich wie beim Controlling der Verbindlichkeiten aus LuL werden die Vertrags- und Konditionsbedingungen, auf denen letztendlich die Kreditentscheidungen beruhen, systematisch überprüft. Das Controlling umfasst dabei die permanente Analyse und Auswertung der maximalen Nutzung der vereinbarten Vertrags- und Konditionsbedingungen und den daraus resultierenden Zahlungs- und Skontozielen.⁷⁰

5.8 Systeme und Kennzahlen des Forderungsmanagements

Folgend werden die bekanntesten Systeme sowie die wichtigsten Kennzahlensysteme und deren Berechnung erläutert, die zur Überwachung und Steuerung beim Management der Verbindlichkeiten eingesetzt werden.

5.8.1 Payables Aging Schedules

Beim Überwachungssystem der Payables Aging Schedules werden die Verbindlichkeiten aus LuL in verschiedene Kategorien eingeordnet, die nach dem Zeitpunkt ihrer Fälligkeit geordnet sind. Ähnlich wie bei den Forderungen aus LuL wird hierbei nach Fälligkeit innerhalb von 30 Tagen, in 60 Tagen oder in 90 Tagen unterschieden. Des Weiteren kann nach bereits überfälligen Verbindlichkeiten kategorisiert werden, die z.B. durch bewusstes Verzögern der Zahlungen, dem sogenannten Stretching, verursacht wurden. Die Payables Aging Schedules können dabei kundenspezifisch oder für die Gesamtheit der offenen Forderungen herangezogen werden.⁷¹

5.8.2 Days Payables Outstanding

Eine der wichtigsten Kennzahlen beim Management der Verbindlichkeiten sind die Days Payables Outstanding (DPO). Gemessen wird die Zeit zwischen Wareneingang bis zur Bezahlung der Verbindlichkeiten aus LuL an den Lieferanten. Da die Verbindlichkeiten aus LuL einen gewünschten Finanzierungseffekt für das kreditnehmende Unternehmen aufweisen, sollte der errechnete Wert der DPO möglichst hoch sein.⁷²

⁷⁰ Vgl. Meyer (2007), S. 88-89.

⁷¹ Vgl. Ebd., S. 89.

⁷² Vgl. Hofmann/Maucher/Piesker/Richter (2011), S. 19.

Abhängig von der Länge und der Skontofristen des Kredits, fallen aber auch Kosten an, die dem Nutzen der Finanzierung gegenüberstehen.⁷³

Es gilt daher genau zu prüfen, ob das Ausreizen einzelner Lieferantenkredite und der daraus resultierende Verzicht der Skontoerträge nicht teurer ist als ein herkömmlicher Kontokorrentkredit. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass ein errechneter DPO-Wert von über 90 Tagen mit äußerster Vorsicht betrachtet werden muss.⁷⁴

5.8.2.1 Berechnung Days Payables Outstanding

$$\text{Verbindlichkeitsumschlag} = \frac{\text{Herstellungskosten (1 Jahr)}}{\text{Verbindlichkeiten aus LuL (Jahresendwert)}}$$

$$\begin{aligned} \text{Days Payables Outstanding (DPO)} &= \frac{365 \text{ Tage}}{\text{Verbindlichkeitsumschlag}} \\ &= \frac{\text{Verbindlichkeitsumschlag aus LuL}}{\text{Herstellkosten (1 Jahr)}} * 365 \text{ Tage} \end{aligned}$$

5.8.3 Analyse der Abweichungen

Mittels Abweichungsanalyse werden die Bestände der Verbindlichkeiten aus LuL einem Plan-Ist-Vergleich unterzogen. Die Abweichungsanalyse erlaubt einen detaillierten Blick auf jene Effekte, die Veränderungen bei den Verbindlichkeiten bewirken. Dies können etwa Effekte sein, die durch ein aktives Management der Verbindlichkeiten (z.B. Stretching) ausgelöst wurden, oder durch Veränderungen im Beschaffungsvolumen. In weiterer Folge können auch sogenannte Varianzanalysen der Verbindlichkeiten aus LuL und der Lagerbestände Aufschluss darüber geben, wie die beiden Komponenten direkt auf das WCM und in weiterer Folge auf die Liquidität einer Unternehmung Einfluss nehmen.⁷⁵

⁷³ Vgl. Hofmann/Maucher/Piesker/Richter (2011), S. 19.

⁷⁴ Vgl. Meyer (2007), S. 90-91.

⁷⁵ Vgl. Ebd.

5.8.4 Zahlungsmusteranalyse

Da die Payables Aging Schedules und die Kennzahl der DPO gewisse Unschärfen aufweisen, lässt erst eine Analyse des Zahlungsmusters Rückschlüsse auf eine mögliche Veränderung des Zahlungsverhaltens zu. Der sogenannte Balance Fraction-Ansatz setzt das tatsächliche Beschaffungsvolumen eines Monats mit den Verbindlichkeiten desselben Monats und der Folgemonate in ein prozentuales Verhältnis. Wenn der prozentuelle Anteil auch bei stark volatilen Beschaffungsvolumen stabil bleibt, kann davon ausgegangen werden, dass sich das Zahlungsverhalten nicht geändert hat.⁷⁶

5.8.5 Berichtswesen

Ein standardisiertes Berichtswesen über die Situation des Verbindlichkeitsmanagements, das periodische Unternehmens- und Branchenwerte nutzt, unterstützt die Unternehmensführung bei der Analyse von Trends sowie beim frühzeitige Erkennen von Gefahrenpotenzialen.⁷⁷

5.9 Der Zahlungsausgang

Grundsätzlich stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen die gesamte, vom Lieferanten angebotene Zahlungsfrist ausnutzt oder die Verbindlichkeiten vor Fälligkeit unter Ausnutzung der vereinbarten Skontobedingungen begleicht. Zur Entscheidungsfindung können Standardberechnungen zur Hilfe genommen werden, welche die Kosten für nicht in Anspruch genommene Skonti berechnen oder die Kapitalwerte verschiedener Zahlungsmöglichkeiten vergleichbar machen. Die Option der Skontonutzung ist für gewöhnlich die attraktivere, respektive die unternehmenswertsteigerndste Option, vorausgesetzt das Unternehmen befindet sich auf einem Markt mit moderaten Zinssätzen. Es gilt jedoch zu beachten, dass einige Unternehmen aufgrund ineffizienter, interner Prozesse oder durch schlechte Liquidität nicht in der Lage sind, die vereinbarten Skontobedingungen auszunutzen. In diesen Fällen müssen die Kosten für eine vorzeitige Bezahlung der Lieferanten, die durch Inanspruchnahme von Kontokorrentkrediten entstehen, mit jenen der eingesparten Zinskosten durch Ausnutzen der Skontobedingungen verglichen werden.⁷⁸

⁷⁶ Vgl. Meyer (2007), S. 91.

⁷⁷ Vgl. Ebd.

⁷⁸ Vgl. Sure (2014), S. 71.

5.9.1 Stretching

Als Stretching bezeichnet man gemein hin das beabsichtigte Hinauszögern von Zahlungen über das Zahlungsziel hinaus. Es ermöglicht ohne Einverständnis des Lieferanten, die Verbindlichkeiten kurzfristig zu erhöhen. Der Einsatz von Stretching stößt aber aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen oder unternehmensethischen Gründen sehr schnell an seine Grenzen. Nicht nur die ethischen Bedenken sind zu beachten, sondern auch die rechtlichen Konsequenzen, die durch aufgeschobene Zahlungsverpflichtungen entstehen können. Auch die Verschlechterung von Bonitätseinstufungen sowie der Lieferantenbeziehung können die Folgen von Stretching sein. Ein gezielter Einsatz empfiehlt sich nur dann, wenn alle quantitativen sowie qualitativen Einflüsse in der obersten Führungsebene abgewogen wurden und die direkten sowie die indirekten Kosten unter den Opportunitätskosten liegen. Eine gängige Praxis im Zusammenhang mit Stretching stellt das sogenannte *window dressing* dar. Dies bedeutet, dass Unternehmen die Option des Stretchings kurz vor der Erstellung der Jahresbilanz nutzen, um höhere liquide Mittel durch steigende Lieferantenkredite ausweisen zu können.⁷⁹

5.9.2 Zahlungsabwicklung

Bei der Zahlungsabwicklung stellt sich die Frage nach den Zahlungsmedien, die sich hinsichtlich Steuerbarkeit sowie Fehleranfälligkeit unterscheiden. Die Zahlung mittels Lastschrift birgt die Gefahr von falsch getätigten Belastungen und ist hinsichtlich der Steuerbarkeit des Zahlungsabflusses gegenüber anderen Zahlungsmethoden als nachteilig zu betrachten. Das Zahlungsmedium der Wahl stellt mittlerweile die elektronische Überweisung mit EDI Anbindung dar, wodurch die Zahlungen vollautomatisch und termingenau ausgelöst werden können und mit niedrigen Transaktionskosten verbunden sind.⁸⁰

Mit der ausgehenden Zahlung muss die Verbindlichkeit geschlossen und eindeutig einem Lieferantenkonto zugeordnet werden, da Doppelzahlungen meist durch falsch gebuchte Zahlungsausgänge verursacht werden.⁸¹

⁷⁹ Vgl. Meyer (2007), S. 93.

⁸⁰ Vgl. Sure (2014), S. 73.

⁸¹ Vgl. Meyer (2007), S. 95.

6 Management der Vorräte

Das Management der Vorräte stellt neben dem Management der Verbindlichkeiten und dem Management der Forderungen die dritte Hauptkomponente des WCM dar. Der Begriff der Vorräte umfasst alle Vermögensgegenstände einer Unternehmung, die in der Produktion weiterverarbeitet werden, zur Generierung von Dienstleistungen dienen oder für den Weiterverkauf entweder selbst produziert oder zugekauft wurden und in Form von Lagerbeständen der Unternehmung frei zur Verfügung stehen. Besonders bei produzierenden Unternehmen ist der Anteil der Vorräte besonders hoch und beeinflusst daher im hohen Maße das WCM. Ergo sehen viele produzierende Unternehmen das Management der Vorräte als das wirkungsvollste Instrument beim Aktiven Working Capital Management an.⁸²

Das Management der Vorräte weist allerdings eine hohe Komplexität auf, da sich beim Materialfluss mehrere Verantwortungsbereiche, wie Einkauf, Produktion und Verkauf, überschneiden, was naturgemäß zur Interessens- und Zielkonflikten führt. Der Verkauf strebt eine hohe Lieferfähigkeit an, um optimal liefern zu können, was zu hohen Beständen an Fertigwaren führt. Die Produktion verursacht hohe Lagerstände an RHB-Stoffen, da diese, um kostenoptimal arbeiten zu können, störungsfrei betrieben werden muss. Hohe Lagerstände an Rohmaterial verursacht die Einkaufsabteilung, die Mengenrabatte ausnutzt und Versandkosten einsparen möchte. Im Finanzbereich bündeln sich die Interessens- und Zielkonflikte. Hauptaufgabe hier ist die optimale Verzinsung des eingesetzten Kapitals. In Vorräte investierte Geldmittel stehen der Unternehmung nicht zur Verfügung und können dadurch nicht produktiv genutzt werden.⁸³

Das Management der Vorräte ist im Cash Conversion Cycle ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Management der Verbindlichkeiten und dem Management der Forderungen und ermöglicht den Bereichen Einkauf, Produktion und Verkauf eine effiziente Steuerung der Vorratsbestände.⁸⁴

⁸² Vgl. Sure (2014), S. 74.

⁸³ Vgl. Meyer (2007), S. 97-98.

⁸³ Vgl. Ebd., S. 98.

6.1 Handlungsfelder des Vorratsmanagements

Entsprechend dem SCOR-Modell, beinhaltet das Management der Vorräte die fünf Prozessschritte Planung und Kontrolle, Beschaffung, Produktion, Distribution sowie die Rückgabe, wobei zu beachten gilt, dass die Prozessschritte nicht nur linear ablaufen, sondern auch auf andere Prozessbereiche übergreifen können.⁸⁴

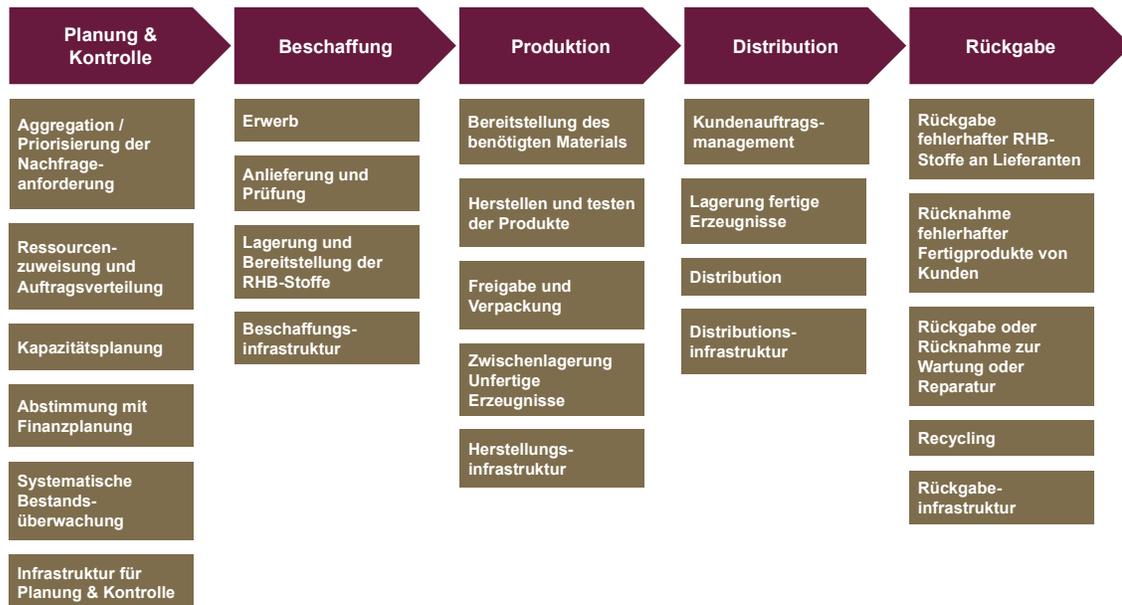


Abbildung 8: Vorratsmanagementprozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meyer (2007), S. 113.

6.2 Gründe des Vorratsmanagements

Die Fachliteratur nennt das Transaktionsmotiv, das Spekulationsmotiv und das Vorsichtsprinzip als die drei wichtigsten Gründe der Vorratshaltung. Durch das Transaktionsprinzip wird versucht, volatilen Produktionsfaktoren und schwankender Kundennachfrage durch Investitionen in Vorräte entgegenzuwirken. Um bei unvorhergesehenen Ereignissen auf Sicherheitsreserven zurückgreifen zu können, die einen geplanten Verlauf der Geschäftsverpflichtungen sicherstellen, wird das Prinzip der Vorsicht angewandt. Das Spekulationsprinzip hingegen dient der Absicht, bei aktuell vorherrschenden günstigen Preisen höhere Vorräte einzulagern, um bei zu erwartenden Preissteigerungen Wettbewerbsvorteile lukrieren zu können.⁸⁵

⁸⁴ Vgl. Meyer (2007), S. 112.

⁸⁵ Vgl. Sure (2014), S. 78.

6.3 Kennzahlen des Forderungsmanagements

Folgend werden die wichtigsten Kennzahlen und deren Berechnung erläutert, die zur Überwachung und Steuerung beim Management der Vorräte eingesetzt werden.

6.3.1 Days Inventory Outstanding

Die wichtigste Kennzahl ist die Messung der Bestandsreichweite. Die Kennzahl der DIO gibt Aufschluss darüber, wie viele Tage Umsatz einer Unternehmung aktuell in den Vorräten enthalten sind, und kann sowohl auf Monats- als auch auf Jahresbasis berechnet werden. Als Ziel sollte ein möglichst niedriger Wert angestrebt werden, da hier der Forecast to Fulfill am effizientesten ist.⁸⁶

6.3.1.1 Berechnung Days Inventory Outstanding

$$DIO[\text{Berichtsmonat}] = \frac{\text{Vorräte am Ende des Berichtsmonats}}{\text{Umsatz (brutto) des Berichtsmonats}} * \text{Anzahl Tage des Berichtsmonats}$$

$$DIO[\text{Berichtsmonat}] = \frac{\text{Vorräte am Ende des Berichtsmonats}}{\text{Jahresumsatz (brutto)}} * 365$$

6.4 Supply Chain Management

Das Supply Chain Management verfolgt den Ansatz der unternehmensübergreifenden Optimierung und Koordinierung von Waren-, Informations- und Werteflüssen, der sich über den kompletten Prozess der Wertschöpfungskette spannt. Dies beginnt bei der Gewinnung der Rohstoffe über die verschiedenen Fertigungsstufen bis hin zum Endabnehmer. Das Ziel des SCM ist es, alle Teilprozesse, welche in der gesamten Supply Chain zu finden sind, auf ein Zeit- und Kostenoptimum zu trimmen und die gesamten Wertschöpfungsprozesse aller beteiligten Unternehmen derart zu optimieren, dass Vorräte auf ein Minimum reduziert werden können, was in weiterer Folge zu Kosteneinsparungen führt. Aufgrund der extrem hohen Anzahl von Schnittstellen und einflussnehmender Faktoren, die sowohl unternehmensintern als auch -extern zu finden sind, weist das SCM eine sehr hohe Komplexität auf.⁸⁷

⁸⁶ Vgl. Klepzig (2014), S. 59.

⁸⁷ Vgl. Meyer (2007), S. 109.

Um ein gemeinsames Verständnis für alle Prozesse einer Supply Chain generieren zu können, ist es notwendig, diese plakativ zu veranschaulichen. Hierzu gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, Modellen und Werkzeugen, welche dabei helfen, die Prozesse bewerten zu können. Das SCOR-Modell dient der Prozessmodellierung und hat entscheidenden Einfluss auf das SCM und seine Entwicklung genommen.⁸⁸

6.4.1 Das SCOR-Modell

Das SCOR-Modell steht als Akronym für Supply Chain Operations Reference-Modell und wurde 1996 durch das *Supply Chain Council* entwickelt. Das Supply Chain Council wiederum wurde von 69 amerikanischen Unternehmen der Unternehmensberatung *Pittiglio Rabin Todd & Mc Grath* und der *Advanced Manufacturing Research* gegründet und umfasst heute den Zusammenschluss von weit mehr als 1000 Unternehmen und Institutionen. Zielsetzung bei der Entwicklung des SCOR-Modells war es, ein Standardmodell zu entwickeln, das branchenunabhängig für standardisierte Prozesse innerhalb der Supply Chain anwendbar ist. Dieses Standardmodell soll als Basis für die Verbesserung von Informationsflüssen zwischen den in der Supply Chain befindlichen Unternehmen dienen. Das SCOR-Modell steht als Synonym für das Management der Vorräte sowie dessen Prozesse und gewährleistet durch den sehr hohen Bekanntheitsgrad eine breite Akzeptanz bei den Unternehmen.⁸⁹

Ein SCOR-Modell besteht in der Regel aus mindestens drei hierarchisch getrennten Ebenen, um zwischen den einzelnen Parametern unterscheiden zu können. Differenziert werden in der Regel die Prozessschritte, die Prozesselemente sowie die Prozesskategorien.⁹⁰

⁸⁹ Vgl. Meyer (2007), S. 110.

⁹⁰ Vgl. Meyer (2007), S. 112.

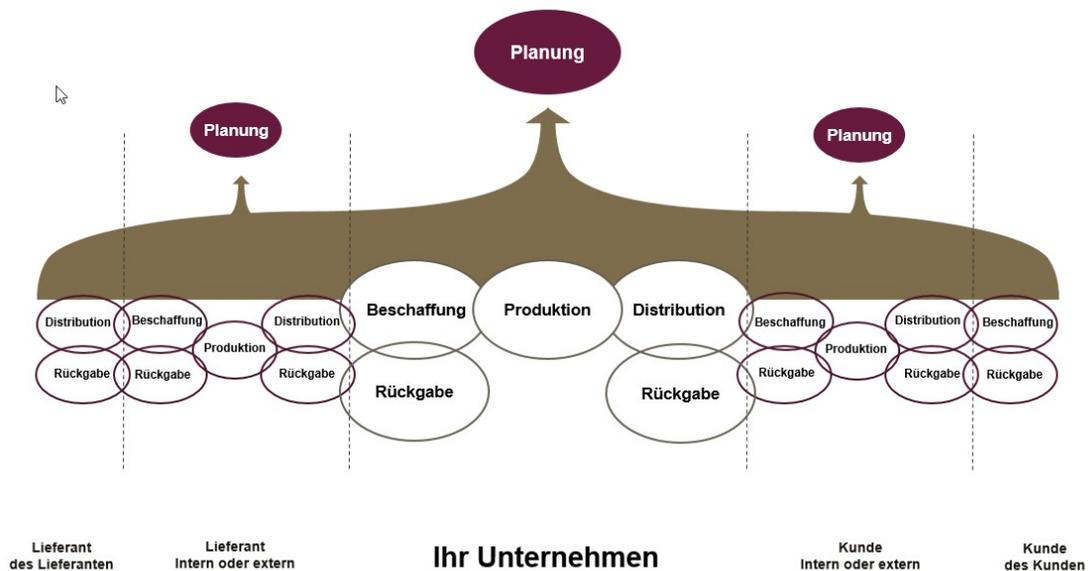


Abbildung 9: SCOR-Modell und die fünf Hauptsteuerungselemente

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Meyer (2007), S. 111.

6.5 Kosten der Vorrathaltung

Die Bestimmung der Vorratskosten ist abhängig von der Höhe des Vorratsbestandes sowie der Überlegung, welche Mengen an Vorräten zu einer bestimmten Zeit bestellt werden sollen. Die Kosten der Vorrathaltung werden in drei Verursacher unterteilt.⁹¹

6.5.1 Die Bestellkosten

Bestellkosten fallen grundsätzlich periodisch an, nämlich dann, wenn Bestellungen getätigt werden. Die Bestellkosten sind wiederum abhängig von Art und Menge der bestellten Ware und können in weitere Unterkategorien der Kosten, wie Transportkosten, Ordererstellung, Lieferverfolgung, Einlagerung der Ware und Bearbeitung der Rechnungen, unterteilt werden. Neben den bereits genannten variablen Kosten einer Bestellung beinhalten die Bestellkosten auch Fixkosten, die von Art und Menge der bestellten Vorräte unabhängig sind. Diese gleichbleibenden Fixkosten werden als Vorbereitungs- und Aufsetzkosten bezeichnet.⁹²

⁹¹ Vgl. Sure (2014), S. 79.

⁹² Vgl. Ebd.

6.5.2 Die Bestandskosten

Die zweite Komponente der Vorratskosten sind die Bestandskosten, welche entweder in Stück pro Periode oder als prozentueller Anteil des gesamten Vermögenswertes einer Unternehmung angegeben werden. Wie bei den Bestellkosten gibt es auch bei den Bestandskosten Unterkategorien der Kosten, wie Kosten für die Einlagerung der Ware, Beschädigung der Ware, Verderb der Ware und etwaige Versicherungskosten.⁹³

6.5.3 Die Fehlbestandskosten

Fehlbestandskosten entstehen dann, wenn ein Unternehmen aufgrund von zu geringen Lagerbeständen nicht in der Lage ist, die vorherrschende Nachfrage vom Markt vollumfänglich bedienen zu können. Die Kosten der Fehlmengen beinhalten die entgangenen Umsätze und die daraus resultierenden Gewinnmargen, Störungen oder gar Unterbrechungen im Produktionsprozess, Imageverlust und mögliche Pönalzahlungen.⁹⁴

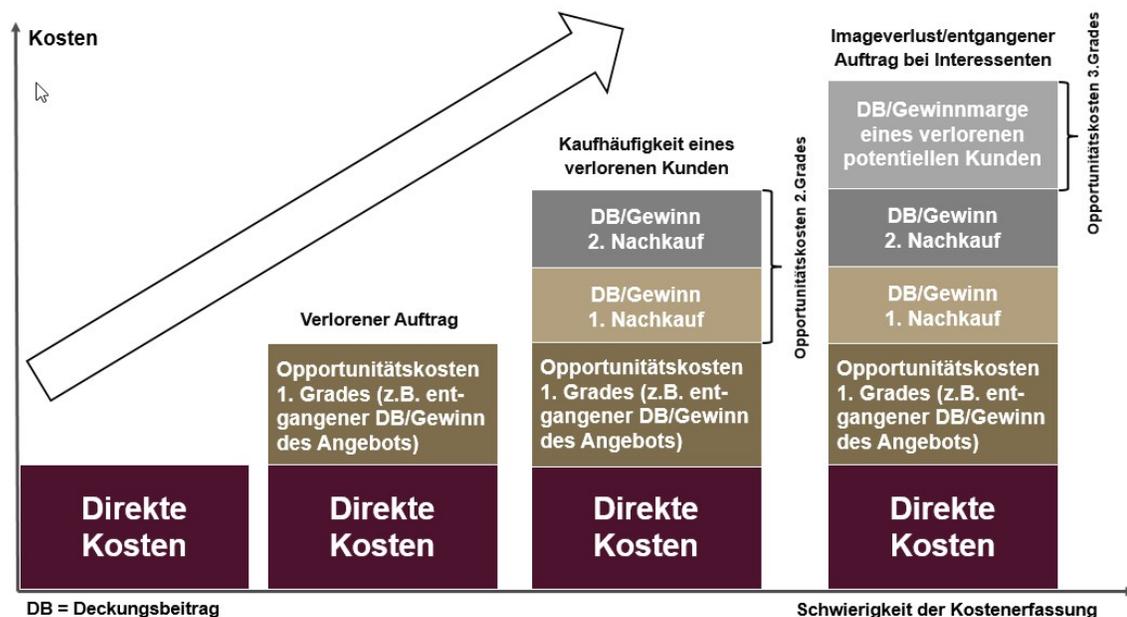


Abbildung 10: Fehlbestandskosten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Töpfer (2008), S. 74.

⁹³ Vgl. Sure (2014), S. 79-80.

⁹⁴ Vgl. Ebd., S. 80.

6.6 Analysemethoden zur Kostenreduzierung

Das folgende Kapitel befasst sich mit den bekanntesten Analysemethoden der Vorratshaltung, welche durch Untersuchungen der Ist Situation Kostensenkungspotenziale aufzeigen.⁹⁵

6.6.1 ABC-Analyse

Die ABC Analyse basiert auf dem Grundsatz, dass mit einer geringen Anzahl und der richtigen Auswahl der Artikel ein hoher Grad an Funktionserfüllung erreicht werden kann. Hierbei werden die vorhandenen Materialien nach ihrem monetären Wert klassifiziert, da dieser sich leicht ermitteln lässt. Anschließend wird mit der Sortierung der ermittelten Werte in absteigender Reihenfolge begonnen und der prozentuelle Anteil an der Gesamtzahl ermittelt. Da der ABC-Analyse das Pareto Prinzip zu Grunde liegt, wird bei 80% des Gesamtwertes die erste Grenze der insgesamt drei Gruppen gezogen und 20% der gesamten Materialien der ersten Gruppe zugeordnet. Alle Artikel in dieser Gruppe werden als A-Artikel eingestuft. In weiterer Folge werden die Artikel für die Gruppe B und die Gruppe C definiert und zugeordnet. Die Ergebnisse werden tabellarisch und in graphischer Form (Lorenz-Kurve) erfasst und dokumentiert.⁹⁶

Die Kategorisierung in drei Warengruppen stellt zwar kein Muss dar, ist aber sehr häufig anzutreffen, da die Unterteilung in mehr als drei Kategorien von Warengruppen mit Mehraufwänden verbunden ist, die es unter Betrachtung von wirtschaftlichen Aspekten abzuwägen gilt.⁹⁷

Die ABC-Analyse stellt sicherlich ein einfaches, aber gleichzeitig sehr wirkungsvolles Analysewerkzeug dar, das bei der Entscheidungsfindung und Beurteilung von besonders wichtigen Materialien herangezogen wird. Es ist bei der Verwendung der ABC-Analyse jedoch darauf zu achten, dass C-Teile nicht durch die Priorisierung der A-Teile vernachlässigt werden, da dies zu einer ungewollten Beeinflussung und Störung der Versorgungssicherheit führen kann.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 21.

⁹⁶ Vgl. Ebd., S. 21-22.

⁹⁷ Vgl. Ebd., S. 22-23.

⁹⁸ Vgl. Ebd., S. 24.

Beispiel für 10.000 Materialpositionen mit einem Gesamtjahresverbrauch in Höhe von 60 Millionen €				
Warengruppe	Anzahl der Positionen	Prozentanteil an der Gesamtzahl der Positionen	Jahresverbrauchswert in Mio. €	Prozentanteil am Gesamtwert
A	2.000	20	48	80
B	1.000	10	9	15
C	7.000	70	3	5
Gesamt	10.000	100	60	100

Tabelle 1: Beispiel Gesamtjahresverbrauch

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 22.

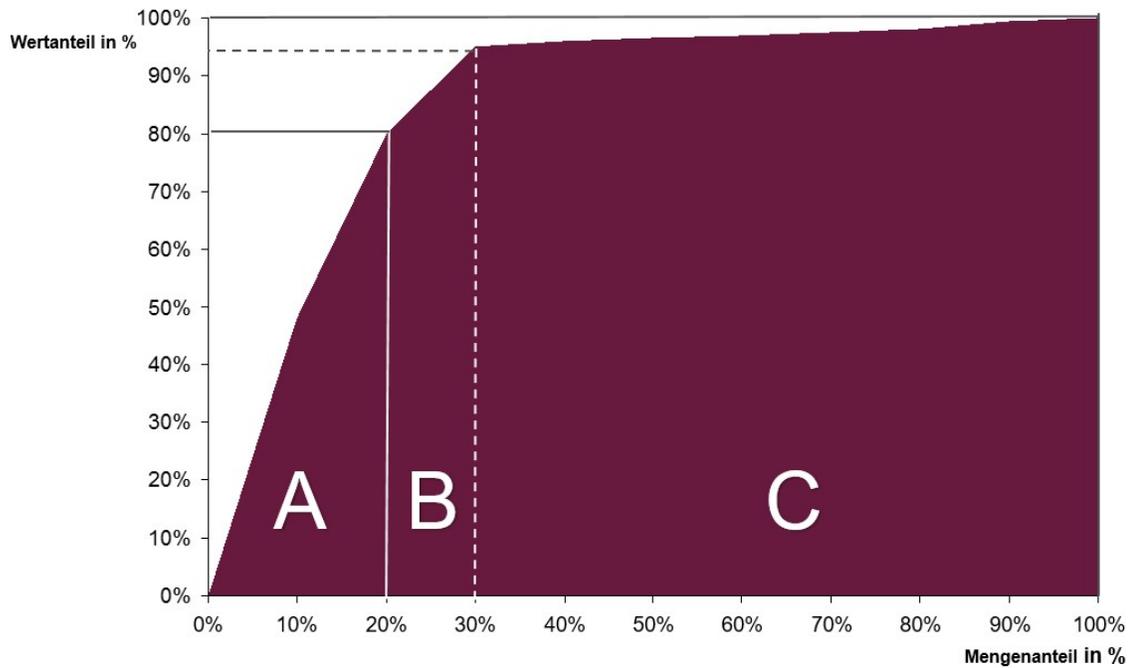


Abbildung 11: ABC Verteilung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 23.

6.6.2 XYZ-Analyse

Anders als die ABC-Analyse, die nach monetären Werten priorisiert und auswählt, versucht die XYZ-Analyse, die Bedarfsvorhersagegenauigkeit zu eruieren, was ungleich schwieriger ist. Die Analysemethode wird in der Praxis sowie in der Fachliteratur auch als RSU-Analyse bezeichnet, wobei das Akronym für regelmäßig, saisonal und unregelmäßig steht und die klassischen Bedarfsverläufe widerspiegelt. Um die Vorhersagegenauigkeit der zukünftigen Bedarfe so hoch wie möglich zu halten und um beurteilen zu können, ob die Bedarfe regelmäßig, unregelmäßig, planbar oder nicht planbar sind, wird auf Erfahrungswerte der Vergangenheit zurückgegriffen, und es werden diverse Computerprogramme eingesetzt, die Variations- bzw. Schwankungskoeffizienten berechnen.⁹⁹

Unterschieden werden die X-Artikel, Y-Artikel und die Z-Artikel, wobei der X-Artikel den konstantesten Verbrauch sowie die höchste Vorhersagegenauigkeit aufweist, der Y-Artikel durch leichte Schwankungen im Verbrauch von der Vorhersagegenauigkeit eingeschränkt ist und der Z-Artikel durch starke Volatilität nur bedingt vorhersehbar ist. Die Fachliteratur beschreibt für die Industrie folgende Verteilung innerhalb des gesamten Beschaffungsportfolios:¹⁰⁰

X-Artikel: 50-60 %

Y-Artikel: 10-20 %

Z-Artikel: 20-30 %

Aufgrund der vielen Variablen, die in einer Unternehmung oder einer bestimmten Branche auftreten, sind diese Werte als Näherungswerte zu betrachten. Dieser Umstand ist jedoch vernachlässigbar, da Näherungswerte grundsätzlich ausreichend sind und für Entscheidungsfindungen vorrangig die X- und Z-Artikel herangezogen werden, da diese die jeweilige extreme Ausbildung darstellen.¹⁰¹

⁹⁹ Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 26.

¹⁰⁰ Vgl. Ebd.

¹⁰¹ Vgl. Ebd.

6.6.2.1 Kombination mit der ABC-Analyse

Erst durch die Kombination der beiden Analysemodelle entsteht ein effizientes Analysewerkzeug, welches die monetäre Wertigkeit der Artikel und die Vorhersagegenauigkeit gleichermaßen betrachtet.¹⁰²

Die Konzentration liegt bei A-Artikeln mit einem hohen monetären Wert und X-Artikeln mit einer hohen Vorhersagegenauigkeit. Ziel ist es, die Materialbereitstellung zu verbessern und die Kapitalbindung zu reduzieren.¹⁰³

		Wertigkeit		
		A	B	C
Vorhersagegenauigkeit	X	hoher Verbrauchswert hohe Vorhersagegenauigkeit gleichmäßiger Verbrauch	mittlerer Verbrauchswert hohe Vorhersagegenauigkeit gleichmäßiger Verbrauch	niedriger Verbrauchswert hohe Vorhersagegenauigkeit gleichmäßiger Verbrauch
	Y	hoher Verbrauchswert mittlere Vorhersagegenauigkeit schwankender Verbrauch	mittlerer Verbrauchswert mittlere Vorhersagegenauigkeit schwankender Verbrauch	niedriger Verbrauchswert mittlere Vorhersagegenauigkeit schwankender Verbrauch
	Z	hoher Verbrauchswert niedrige Vorhersagegenauigkeit unregelmäßiger Verbrauch	mittlerer Verbrauchswert niedrige Vorhersagegenauigkeit unregelmäßiger Verbrauch	niedriger Verbrauchswert niedrige Vorhersagegenauigkeit unregelmäßiger Verbrauch

Tabelle 2: Kombination ABC- und XYZ-Analyse

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 27.

6.6.3 Produktlebenszyklus-Analyse

Dem Faktum, dass jedes Produkt diverse Zyklen während des Produktlebenszyklus durchläuft, liegt die Produktlebenszyklus-Analyse zugrunde. Das Oberziel der Produktlebenszyklus-Analyse ist es, jeweils der aktuellen Phase des Produktlebenszyklus entsprechend, die Beschaffungsprozesse und somit auch das Management der Vorräte optimal abzustimmen. Das Produkt durchläuft dabei die Phasen der Produkteinführung, die Wachstumsphase, die Reifephase und die Sättigungsphase. Obwohl die Produktlebenszyklus-Analyse grundsätzlich in der Absatzplanung angesiedelt ist, kann deren Aussagekraft auch auf den Bereich der Beschaffung und der Vorratshaltung übertragen werden.¹⁰⁴

¹⁰² Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 27.

¹⁰³ Vgl. Wannewetsch (2014), S. 45.

¹⁰⁴ Vgl. Ebd., S. 61-62.

6.7 Optimierung der Vorratshaltung

Die Einkaufsabteilung hat die Aufgabe, ein optimales Gleichgewicht zwischen Bestellkosten, Opportunitätskosten, Beschaffungskosten und letztendlich den Lagerkosten zu erzielen.¹⁰⁵

6.7.1 Optimale Bestellmenge

Die Höhe wirtschaftlich sinnvoller Bestellmengen korreliert mit den Beschaffungskosten sowie den Kosten der Lagerhaltung. Die optimale Bestellmenge ist dann erreicht, wenn Lagerhaltungskosten und Beschaffungskosten bei einer bestimmten Menge ein gemeinsames Minimum erreichen.¹⁰⁶

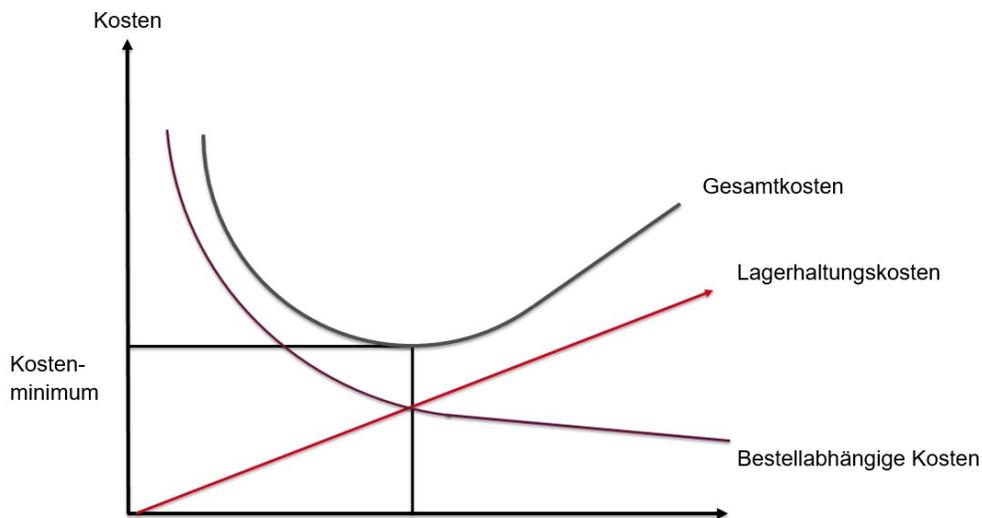


Abbildung 12: Optimale Bestellmenge

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Wannewetsch (2014), S. 98.

6.7.1.1 Berechnung der optimalen Bestellmenge

Ein weit hin verbreitetes Berechnungsmodell für die optimale Bestellmenge, stellt die klassische Andler-Formel dar.¹⁰⁷

$$\text{Optimale Bestellmenge(Stück)} = \sqrt{\frac{2 * \text{Bedarf pro Periode} * \text{Fixe Kosten einer Bestellung}}{\text{Einstandspreis} * \text{Lagerhaltungs-} - \text{Kostenersatz}}}$$

¹⁰⁵ Vgl. Wannewetsch (2014), S. 98.

¹⁰⁶ Vgl. Ebd.

¹⁰⁷ Vgl. Arnolds/Heege/Röh/Tussing (2016), S. 48.

7 Maßnahmen zur Optimierung der Innenfinanzierungskraft

Um die liquiden Mittel einer Unternehmung zu erhöhen, bedarf es einer effektiven Nutzung des eingesetzten Kapitals. Die freigesetzten liquiden Mittel ermöglichen die Finanzierung von Investitionen, welche wiederum zum Wachstum des Unternehmens führen. Laut Fachliteratur ist es, unabhängig der Branche, möglich, das gebundene Kapital durchschnittlich um ca. 25-40% zu reduzieren. Dies setzt voraus, dass die Hauptkomponenten des Working Capital Managements optimiert und verbessert werden.¹⁰⁸

Folglich werden Optimierungsmöglichkeiten beim Management der Forderungen, dem Management der Verbindlichkeiten und dem Management der Vorräte näher betrachtet, die einen starken Einfluss auf die Liquiditätssteigerung und, daraus resultierend, einen positiven Effekt auf die Innenfinanzierungskraft einer Unternehmung darstellen.

7.1 Optimierung Management der Verbindlichkeiten

Ziel des Managements der Verbindlichkeiten ist es, eine optimierte Synthese zwischen den in Korrelation stehenden Parametern der Liquiditätssteigerung und der Kostensenkung zu erzielen. Wie bereits in Kapitel 5 beschrieben, setzen sich die Zahlungskonditionen unter anderem aus dem Skontosatz, Skontofrist und der Nettotage zusammen, wobei der Skontoabzug den gewährten Preisnachlass auf den Forderungswert innerhalb der gewährten Skontofrist darstellt. Als Skontofrist wiederum wird die Zeitspanne definiert, welche vom Eintreffen der Ware, respektive der Erstellung der Dienstleistung, bis zum vereinbarten Stichtag, an dem die Verbindlichkeit unter Abzug des Skontosatzes beglichen werden kann, zur Verfügung steht. Ist die Skontofrist verstrichen, beginnt der eigentliche Lieferantenkredit, welcher grundsätzlich mit dem Ende des Zahlungsziels zu begleichen ist. Lieferantenkredite werden auch als Nettotage bezeichnet.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Vgl. Hofmann/Maucher/Piesker/Richter (2011), S. 27.

¹⁰⁹ Vgl. Ebd.

Um durch das Management der Verbindlichkeiten eine Steigerung der Liquidität erzielen zu können, empfiehlt es sich, die Skontosätze zu erhöhen und die Zahlungsziele zu verlängern. Einen weiteren positiven Impact auf die Innenfinanzierungskraft stellt die Steigerung der Skontonutzungsquote dar. Die Skontonutzungsquote stellt das prozentuale Verhältnis der Erträge aus Skontonutzung und der gewährten Skonti dar. Eine Reduzierung der Kapitalbindungsdauer wird durch eine Verlängerung der Zahlungsziele erreicht, die in weiterer Folge zu einer Senkung der Kapitalbindungskosten führt.¹¹⁰

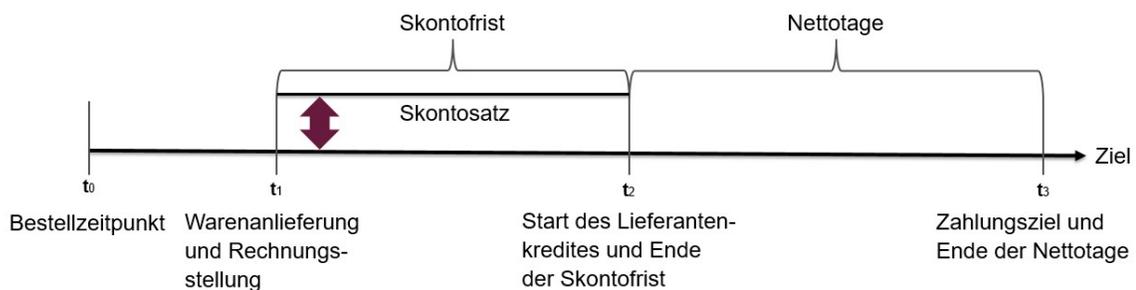


Abbildung 13: Zahlungskonditionen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hofman/Maucher/Piesker/Richter (2011), S. 28.

7.1.1 Berechnung der Skontoquote

$$\text{Skontoquote} = \frac{\text{Summe der gewährten Skonti}}{\text{Nettoeinkaufsvolumen}} * 100\%$$

7.1.2 Berechnung der Skontonutzungsquote

$$\begin{aligned} \text{Skontonutzungsquote} &= \frac{\text{Summe des Skontoertrages}}{\text{Summe der gewährten Skonti}} * 100\% \\ &= \frac{\text{Summe des Skontoertrages}}{\text{Skontoquote} * \text{Nettoeinkaufsvolumen}} * 100\% \end{aligned}$$

¹¹⁰ Vgl. Hofmann/Maucher/Piesker/Richter (2011), S. 28.

7.2 Optimierung Management der Vorräte

Wie beim Management der Verbindlichkeiten besteht auch beim Management der Vorräte erhebliches Potenzial, das gebundene Kapital zu senken und somit liquide Mittel zu generieren, da in einem durchschnittlichen Unternehmen ca. 34% des Umlaufvermögens in den Beständen steckt und im Durchschnitt 13% des Umsatzvolumens gebunden wird. Die Bestandsoptimierung bildet hierbei das Fundament für ein funktionierendes Working Capital Management.¹¹¹

Im Kapitel 6.6 wurden vorangehend die Methoden der Bestandsanalysen und die möglichen Kombinationen der beiden Analysemethoden erläutert, die zur richtigen Anwendung der Optimierungsmethoden notwendig sind. Folgend werden stellvertretend für eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Optimierung der Vorräte zwei der wichtigsten Methoden näher betrachtet.

7.2.1 Just in Time und Just in Sequence

Die Beschaffungsstrategie des Just in Time- bzw. Just in Sequence Ansatzes verfolgt die Strategie, der nahezu vollständigen Vermeidung von Lagerständen. Um die Lagerstände auf ein maximales Minimum reduzieren zu können, ist es notwendig, alle für die Herstellungsprozesse notwendigen Materialien synchron mit dem Herstellungsprozess geliefert zu bekommen.¹¹²

7.2.1.1 Just in Time

Bei Just in Time Lieferungen werden die aktuellen Bedarfe synchron mit der Produktion direkt an die verbrauchenden Stellen geliefert. Die Lieferung erfolgt hierbei mit sogenannten Ladungsträgern, die eine Entnahme der benötigten Teile ohne das Entfernen von Verpackungsmaterial ermöglichen. Um eine effiziente Belieferung der einzelnen Verbraucher gewährleisten zu können, wird auf eine Warenannahme und eine entsprechende Eingangskontrolle verzichtet. Die Autoindustrie ist mit ca. 30% Just in Time Anlieferungen sicherlich der größte Anwender dieser Optimierungsmethode. Just in Time Lieferungen eignen sich für AX Güter, die eine geringe Abweichung in den Verbrauchswerten aufweisen und ein hohes Volumen besitzen¹¹³

¹¹¹ Vgl. Hofmann/Maucher/Piesker/Richter (2011), S. 39.

¹¹² Vgl. Wannenwetsch (2014), S. 188.

¹¹³ Vgl. Ebd.

7.2.1.2 Just in Sequence

Die nächste Eskalationsstufe stellt die Just in Sequence Strategie dar. Wie bei der Just in Time Strategie werden zusätzlich zur produktionssynchronen Anlieferung die Teile im vorgegebenen Produktionstakt bzw. der Produktionssequenz angeliefert. Dies setzt voraus, dass wie bei beim Just in Time Modell keine Eingangs- und Qualitätskontrollen stattfinden. Zudem sollten die Zulieferunternehmen im unmittelbaren Umkreis des Abnehmers angesiedelt sein. Die Just in Sequence Strategie eignet sich für komplexe Teile, welche in Art und Menge nicht genau planbar sind. Dem Vorteil einer eklatanten Senkung der Bestände innerhalb der Supply Chain steht ein enorm hoher Aufwand der Informationssteuerung gegenüber. Wie bei den Just in Time Anlieferungen stellt auch hier die Autoindustrie mit ca. 50 % aller Just in Sequence Anlieferungen den absoluten Benchmark dar.¹¹⁴

7.2.2 Vor- und Nachteile von Just in Time und Just in Sequence

Zu den Vorteilen zählen die geringere Kapitalbindung, die Erhöhung des Materialumschlages sowie die Reduzierung der Ausschusskosten. Dem gegenüber steht die enorme Abhängigkeit zum Lieferanten, ein großes Risiko von nicht beeinflussbaren Parametern, wie Streik oder andere Umwelteinflüsse, sowie hohe Kosten für Transporte.¹¹⁵

7.2.3 Konsignationslager

Die Grundidee des Konsignationslagers ist jene, dass das kaufende Unternehmen dem liefernden Unternehmen einen geeigneten Lagerplatz für dessen Erzeugnisse zur Verfügung stellt, um diese direkt zur weiteren Verwendung durch den Käufer einlagern zu können. Durch geeignete Verträge ist die Verwendung, respektive die Entnahme und die Bezahlung der Ware, durch den Käufer geregelt. Vorteilhaft für den Käufer ist die sofortige und uneingeschränkte Zugriffsmöglichkeit auf den gesamten Lagerstand, der noch kein Bestand des Umlaufvermögens ist, sowie das Faktum, dass die Verbindlichkeiten gegenüber den Lieferanten noch nicht bezahlt worden sind. Dies spart zum einen Bestell- und Lagerhaltungskosten, was liquide Mittel freisetzt, und ermöglicht gleichzeitig eine verbesserte Lieferbereitschaft des Lagers.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. Wannewetsch (2014), S. 189.

¹¹⁵ Vgl. Ebd.

¹¹⁶ Vgl. Ebd., S. 312.

7.3 Optimierung Management der Forderungen

In Kapitel 4 wurden bereits die Handlungsfelder und die zugehörigen Teilprozesse des Forderungsmanagements beschrieben, die zum Teil der Optimierung des Forderungsmanagements dienen. Die bereits beschriebenen Teilprozesse wie der Mahnprozess, das Kreditrisikomanagement oder die einfache Bonitätsprüfung sollten mittlerweile beim Management der Forderungen Standard sein. Folgend wird alternativ eine weitere Möglichkeit erläutert, die es ermöglicht, das Ausfallrisiko zu eliminieren sowie schnell liquide Mittel zu generieren.

7.3.1 Factoring

Das Factoring stellt eine Möglichkeit für Unternehmen dar, die aktuellen Forderungsbestände zu verkaufen. Das Factoring Unternehmen transferiert sofort nach dem Verkauf der Forderungen die offenen Forderungen an das verkaufende Unternehmen. Die unmittelbare Auswirkung ist ein sofortiger Zugang zu liquiden Mitteln, der Wegfall des Inkassomanagementprozesses sowie die Einsparung weiterer Prozesskosten für die Überwachung der offenen Kredite.¹¹⁷

Dem Liquiditätsvorteil sowie dem Wegfall des Ausfallrisikos stehen die Kosten des Factors gegenüber. Diese setzen sich aus Kreditzinsen, der eigentlichen Factoringgebühr, sowie den Kosten des übernommenen Ausfallrisikos (Delkredergebühr) zusammen. In der Regel beträgt die Summe aller Kosten ca. 0,8% bis 2,5% der verkauften Forderungen.¹¹⁸

Der Factor kann zusätzlich zu der bereits erwähnten Funktion in einem Unternehmen auch zum Dienstleister avancieren und z.B. die Fakturierung, die Debitorenbuchhaltung und das Mahnwesen übernehmen. Die Auslagerung der Bereiche sollte aber gut überlegt sein, da neben den anfallenden Kosten die Tatsache betrachtet werden muss, dass das Factoring Unternehmen prinzipiell kein Interesse an einer guten Beziehung zwischen verkaufenden und kaufenden Unternehmen hat, da der Factor das Eintreiben der offenen Forderungen priorisiert.¹¹⁹

¹¹⁷ Vgl. Sure (2014), S. 45.

¹¹⁸ Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2008), S. 271.

¹¹⁹ Vgl. Sure (2014), S. 46.

8 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurden im ersten Schritt die wichtigsten Finanzierungskennzahlen erläutert, um in den Folgekapiteln, welche die Hauptparameter des Working Capital Managements beschreiben, die positiven Veränderungen, die eine funktionierende Umsetzung der Hauptparameter ermöglicht, besser verstehen zu können.

Der Großteil dieser Diplomarbeit beschreibt die drei Hauptkomponenten des Working Capital Managements inklusive deren Handlungsfelder, Teilprozessen, Optimierungsprozessen sowie die Nennung der jeweils wichtigsten bzw. bekanntesten Kennzahlen und deren Berechnung.

Der letzte Teil der Arbeit stellt Optimierungsmethoden der drei Hauptkomponenten dar und zeigt auf, dass jede Optimierung der drei Hauptkomponenten direkten Einfluss auf die liquiden Mittel, und daraus resultierend, einen positiven Impact auf die Innenfinanzierungskraft einer Unternehmung hat. Eine Steigerung der Innenfinanzierungskraft wiederum bedeutet, dass das Unternehmen Investitionen tätigen kann, die den Fortbestand nachhaltig sichern.

Das Working Capital Management stellt einen Bestandteil der Unternehmenssteuerung dar, der sich in den letzten Jahren stark entwickelt hat. Die Entwicklung beschleunigte sich zu Beginn der letzten Finanzkrise, da diese zu stark angespannten Liquiditätsentwicklungen bei den Unternehmen führte. Mittlerweile hat das Working Capital Management eine enorme Bedeutung bei der Steigerung der Kapitaleffizienz und der Innenfinanzierung erlangt, welche durch die weiterhin angespannte Lage an den Kapitalmärkten verstärkt wird.¹²⁰

¹²⁰ Vgl. Sure (2014), S. 48.

Literaturverzeichnis

ARNOLDS, H., HEEGE, F., RÖH, C., TUSSING, W.: *Materialwirtschaft und Einkauf* – 13., aktualisierte und überarbeitete Auflage – Wiesbaden: Springer, 2016

BIEDERMANN H.: *Ersatzteilmanagement Effiziente Ersatzteillogistik für Industrieunternehmen* – 2., erweiterte und aktualisierte Auflage – Berlin Heidelberg: Springer, 2008

GLEICH, R., HORVATH, P., MICHEL, U.: *Der Controlling-Berater. Finanzcontrolling – Strategische und operative Steuerung der Liquidität.* – Band 15 – Freiburg: Haufe-Lexware, 2011

HÄRDLER, J.: *Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure. Lehr und Praxisbuch für Ingenieure und Wirtschaftsingenieure.* – 5., aktualisierte Ausgabe – München: Hanser, 2012

HEESEN, B., MOSER, O.: *Working Capital Management. Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement.* – 2., Auflage – Wiesbaden: Springer, 2013

HILDMANN, G., FISCHER, J.: *Finanzierung INTENSIVTRAINING* – 1. Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2002

HOFMANN, E., MAUCHER, D., PIESKER, S., RICHTER, P.: *Wege aus der Working Capital-Falle. Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management.* – 1., Auflage – Heidelberg: Springer, 2011

KEUPER, F., SCHUNK, H., A.: *Internationalisierung deutscher Unternehmen* – 2., überarbeitete und erweiterte Auflage – Wiesbaden: Gabler, 2011

KLEPZIG H-J.: *Working Capital und Cash Flow. Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren.* – 3., Auflage – Wiesbaden: Springer Gabler, 2014

KRAUSE, H.: *Controlling-Kennzahlen für ein Nachhaltiges Management. Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators.* – 1. Auflage – Berlin/Boston: Walter de Gruyter, 2016

LECHNER, K., EGGER, A., SCHAUER, R.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* – 24., überarbeitete Auflage – Wien: Linde, 2008

- MEFFERT, H., BURMANN, Ch., KIRCHGEORG, M.: *Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele* – 12., überarbeitete und aktualisierte Auflage – Wiesbaden: Springer, 2015
- MEYER, C.: *Working Capital und Unternehmenswert. Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.* – 1., Auflage – Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007
- SCHACHT, U., FACKLER, M.: *Praxishandbuch Unternehmensbewertung. Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele* – 2., vollständig überarbeitete Auflage – Köln und München: Gabler, 2009
- SCHUSTER, T., RÜDT VON COLLENBERG, L.: *Finanzierung: Finanzberichte, -kennzahlen, -planung* – 1., Auflage – Berlin Heidelberg: Springer, 2015
- STELLING, J., N.: *Kostenmanagement und Controlling* – 3., unveränderte Auflage – München: Oldenbourg, 2009
- SURE, M.: *Working Capital Management. Empirische Analyse der Gestaltungsfaktoren des Working Capitals und seiner Komponenten.* – 1., Auflage – Springer Gabler, 2014
- TÖPFER A.: *Handbuch Kundenmanagement Anforderungen, Prozesse Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden* – 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage – Berlin Heidelberg: Springer, 2008
- TÖPFER, A.: *Betriebswirtschaftslehr. Anwendungs- und Prozessorientierte Grundlagen* – 2., überarbeitete Auflage – Berlin Heidelberg: Springer, 2007
- WANNENWETSCH, H.: *Integrierte Materialwirtschaft, Logistik und Beschaffung* – 5., neu bearbeitete Auflage – Berlin Heidelberg: Springer, 2014
- WÖHE, G., BILSTEIN, J., ERNST, D., HÄCKER, J.: *Grundsätze der Unternehmensfinanzierung* – 10., überarbeitete und erweiterte Auflage – Frankfurt/Main: Franz Vahlen, 2009

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Ort, Datum

Unterschrift