

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

an der FH CAMPUS 02

Prozessanalyse der Tieber GmbH als Basis für die Einführung eines Working Capital Managements und einer Liquiditätsplanung

Betreuer:

Mag. Harald Reumüller

vorgelegt von:

Elisabeth Prasser, BA (1510532023)

Oberhaag, 17.04.2017

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Oberhaag, 17.04.2017

e.h. Elisabeth Prasser, BA

Kurzfassung

Das Kooperationsunternehmen dieser Arbeit, die Tieber GmbH, ist ein klassisches KMU in der Baubranche, welches in den letzten Jahren am Markt sehr stark gewachsen ist. Gemessen an dieser schnellen Wachstumsphase konnten sich die internen Prozesse nicht gleich schnell weiterentwickeln. Da es unterjährig keine Auswertungen im Finanzbereich gibt, wird das Unternehmen nach der subjektiven Einschätzung der Geschäftsleitung geführt. Saisonbedingt kommt es im Unternehmen immer wieder zu Liquiditätsengpässen, die aufgrund der mehrmonatigen Projektlaufzeiten anfallen.

Das Unternehmen Tieber benötigt ein spezifisch angepasstes Working Capital Management, welches zur Rentabilität und Liquiditätssicherung beiträgt. Ziel der Arbeit ist es zu zeigen wie die Liquidität und Rentabilität im Unternehmen gesteigert werden kann und das Working Capital ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie wird. Um dies zu gewährleisten wird im Rahmen der Arbeit mit Hilfe der Durchsicht der Primärliteratur geklärt, mit welchen Kennzahlen das Working Capital gemessen und gesteuert werden kann. Da das Working Capital Management sich mit den Kernbereichen Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten beschäftigt, werden die derzeitigen Prozessabläufe im Bereich Einkauf und Verkauf visuell dargestellt und analysiert. Mit Hilfe eines strukturierten Interviews mit den Abteilungsleitern und dem Management wird die Ist-Situation als ereignisgesteuerte Prozesskette nachgestellt. Daraus folgend werden Problembereiche aufgedeckt und Maßnahmen zur Adaptierung inklusive deren Auswirkungen aufgezeigt. Nach Durchsicht der Werttreiber des Working Capitals und der Identifikation von Verbesserungen in den Bereichen wird auf die Liquiditätsanalyse und Liquiditätsplanung Rücksicht genommen. Die Arbeit behandelt die kurzfristige Liquiditätsplanung mit einer rollierenden, wöchentlichen Liquiditätsvorschau in Form einer direkten Cashflow Rechnung. Dadurch können Zahlungsmittelüberschüsse oder –fehlbestände aufgezeigt und gesteuert werden. Ebenso Teil des Liquiditätsmanagements ist die Analyse von Liquiditätskennzahlen um zu erkennen, ob die Finanzierungsstruktur im Unternehmen passend gewählt wurde und fristenkongruent ist.

Ein weiterer Teil der Arbeit umfasst die Unternehmensplanung und die damit verbundenen Soll-Ist Vergleiche. Im Rahmen der Unternehmensplanung setzt man sich schon vor Beginn eines neuen Wirtschaftsjahres mit den zukünftigen Entwicklungen auseinander und plant diese. Im Laufe des Jahres werden die Plan-Beträge mit den Ist-Beträgen verglichen und bei Bedarf Maßnahmen zur Zielerreichung definiert. Abschließend wird in der Arbeit behandelt wie ein funktionierendes Working Capital Management zur Rentabilitätssteigerung beiträgt. Dadurch soll gezeigt werden wie sich die gefundenen Verbesserungspunkte auf die Rentabilität und Liquidität des Unternehmen Tieber auswirken.

Abstract

The partnering company of this thesis, Tieber GmbH, is a classic SME in the construction industry, which has grown strongly in the market in recent years. As a result of this rapid growth phase, internal processes were not able to develop at the same rate. Consequently, the processes are stiffened and not transparent. Furthermore, there are no financial analyses over the course of the year, which is why the company is managed according to the subjective assessment of senior management. Due to the seasonal nature of the company, liquidity problems often arise as a result of the multi-month project running times.

The company Tieber requires a specifically adapted management of working capital, which contributes to profitability and securing liquidity. Working capital is intended to be an integral part of the company's strategy and support management in managing the company. To ensure this, it is clarified within the scope of this thesis which key figures the working capital can be measured and controlled with. As the management of working capital deals with the core areas of inventories, receivables and liabilities, the current process flows in the areas of purchasing and sales are visually illustrated and analysed. As a result, problem areas are revealed and measures for adaptation and improvement, as well as their effects, are presented.

After reviewing the value drivers of working capital and identifying improvements in these areas, attention is paid to a liquidity analysis and liquidity planning. The thesis deals with short-term liquidity planning, with a rolling, weekly liquidity forecast in the form of a direct cash flow statement. Therefore, cash flow surpluses and shortages can be displayed and controlled. An analysis of liquidity ratios is also part of liquidity management in order to determine whether the financing structure of the company has been chosen appropriately and is congruent with deadlines. An additional part of the thesis includes the friction-free implementation of working capital, including employee acceptance and the necessary reporting structures. The various evaluations are to be prepared at predefined intervals and thus serve as basis for decision making for senior management. In conclusion, the thesis deals with how working capital management contributes to increasing profitability and the factors that influence profitability. Thus, making it evident how the found areas of improvement regarding working capital management affect the profitability of the company Tieber.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1.	<i>Vorstellung Kooperationspartner</i>	2
1.2.	<i>Ausgangssituation.....</i>	3
1.3.	<i>Problemstellung.....</i>	5
1.4.	<i>Zielsetzung.....</i>	7
1.5.	<i>Gang der Arbeit.....</i>	8
1.6.	<i>Geplante Methoden.....</i>	9
2.	Grundlagen zum Working Capital.....	11
2.1.	<i>Bedeutung und Aussagekraft von Working Capital.....</i>	11
2.1.1.	Gross Working Capital	11
2.1.2.	Net Working Capital.....	12
2.1.3.	Das Working Capital als Liquiditätsreserve.....	13
2.1.4.	Das Working Capital als gebundenes Kapital	14
2.2.	<i>Ziele und Funktionen des Working Capital Managements.....</i>	14
2.2.1.	Zusammenhang Working Capital und Return on capital employed	16
2.2.2.	Zusammenhang Working Capital und Economic Value Added Konzept	17
2.3.	<i>Kennzahlen zur Messung des Cash Bestandes</i>	17
2.3.1.	Days Inventory Held	18
2.3.2.	Days Sales Outstanding	19
2.3.3.	Cash Conversion Cycle	19
2.4.	<i>Bestandteile des Working Capital Managements</i>	25
2.4.1.	Vorratsmanagement.....	25
2.4.2.	Forderungsmanagement.....	26
2.4.3.	Management der Verbindlichkeiten.....	28
2.5.	<i>Exkurs: Definition und Grundlagen von Geschäftsprozessen</i>	30
2.5.1.	Der Prozess	31
2.5.2.	Verbesserung der Prozessqualität, -transparenz und -flexibilität.....	31
2.5.3.	Prozessmodellierung	32
2.5.4.	Reduzierung der Prozessdurchlaufzeit	33
3.	Working Capital Management der Tieber GmbH.....	35
3.1.	<i>Geschäftsprozessanalyse zur Feststellung des Istzustandes</i>	37
3.2.	<i>Visualisierung und Analyse des Istzustandes.....</i>	41
3.2.1.	Purchase-to-Pay Prozess.....	41
3.2.2.	Order-to-Cash Prozess	45
3.3.	<i>Ausarbeitung von Potentialen</i>	48
3.3.1.	Adaption des Purchase-to-Pay bzw. Order-to-Cash Prozesses	48
3.3.1.1.	Purchase-to-Pay Prozess.....	48
3.3.1.2.	Order-to-Cash Prozess	50

3.3.2.	Fehlendes Bestandsmanagement	53
3.3.3.	Fehlendes Formularwesen	55
3.3.4.	Technische Unterstützung von Prozessen	56
3.3.5.	Implementierung einer ERP Software.....	57
4.	Konzept zum Aufbau eines Working Capital Managements der Tieber GmbH	59
4.1.	<i>Organisation des Working Capital Managements</i>	59
4.2.	<i>Steuerungsmaßnahmenkonzept</i>	63
4.2.1.	Vorräte	63
4.2.2.	Debitoren.....	65
4.2.3.	Kreditoren	66
4.3.	<i>Implementierung einer Liquiditätsplanung und Analyse</i>	68
4.3.1.	Wöchentliche Liquiditätsplanung	72
4.3.2.	Liquiditätsanalyse.....	76
4.4.	<i>Integration Finanzplanung</i>	79
4.5.	<i>Schaffung von Reportingstrukturen</i>	82
4.6.	<i>Auswirkung auf Rentabilität und Liquidität</i>	84
5.	Resümee.....	88
5.1.	<i>Zusammenfassung</i>	88
5.2.	<i>Ausblick</i>	92
	Literaturverzeichnis.....	94
	Anhang.....	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Working Capital in der Bilanz.....	12
Abbildung 2:	Net Working Capital ohne Kassa und Bankbeträge.....	13
Abbildung 3:	Operating Cash Cycle	18
Abbildung 4:	Cash Conversion Cycle.....	20
Abbildung 5:	Drei relevante Prozesse für das Working Capital Management	22
Abbildung 6:	Funktionale Bedeutung der Zahlungskonditionen	28
Abbildung 7:	Ereignisgesteuerte Prozesskette	33
Abbildung 8:	Organigramm Tieber GmbH	36
Abbildung 9:	Vorgehensschritte der Prozessanalyse	37
Abbildung 10:	Prozesslandkarte Tieber GmbH	38
Abbildung 11:	Ereignisgesteuerte Prozesskette des Einkaufsprozesses	44
Abbildung 12:	Ereignisgesteuerte Prozesskette des Verkaufsprozesses.....	47
Abbildung 13:	Auszug aus der Liquiditätsplanung der Tieber GmbH	76
Abbildung 14:	Gewinn- und Verlustrechnung der Tieber GmbH.....	81
Abbildung 15:	Übersicht Reportingstruktur Tieber GmbH.....	83
Abbildung 16:	Auswirkungen der Bestände auf die Kapitalrentabilität.....	85
Abbildung 17:	Beispiel Berechnung Return on Investment.....	86
Abbildung 18:	Beispiel für eine verbesserte Working Capital Struktur	87

Abkürzungsverzeichnis

EBIT Earnings Before Interest and Taxes

ERP Enterprise Resource Planning

EVA Economic Aalue Added

GuV Gewinn- und Verlustrechnung

NOPAT Net Operating Profit After Taxes

NUV Nettoumlaufvermögen

ROCE Return on Capital Employed

ROI Return on Investment

SAV Sachanlagevermögen

1. Einleitung

Im Jahr 2007 wurden die Anfänge der internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise verzeichnet. Gleichzeitig kam es zu Kursrückgängen an den Börsen, zu höheren Staatsausgaben und somit zu einer steigenden Verschuldung der Staaten, zu einer Kreditverknappung sowie zu einem enormen Rückgang der Wirtschaftsleistung. Der Höhepunkt der Krise fand im Jahr 2008 statt, wo die Kursstürze an den Börsen am Markantesten waren. Aufgrund dessen waren die Europäische Union und die Währungsunion dazu gezwungen, Maßnahmen zur Entgegenwirkung zu setzen, wodurch eine Restabilisierung und Erholung der Wirtschaft gelang.

Trotz aller durchgeführter Maßnahmen sind die Nachwehen der Krise in der Privatwirtschaft noch immer zu spüren. Die Kreditverknappung resultierte in einer erschwerten Kreditvergabe der Banken, basierend auf den Abkommen von Basel II, das bereits vor 2007 in Kraft getreten ist, und Basel III, wodurch die Anforderungen für die Kapitalbereitstellung von seitens Kreditinstituten immer höher werden.

Auch die Auftragseinbrüche in den verschiedensten Branchen, darunter auch die Baubranche, führten zu einer steigenden Wettbewerbsintensität und einem damit verbundenem erhöhten Kostendruck.

In solch einer Umgebung ist es wichtig, sich mit der finanziellen Unternehmenssicherung auseinanderzusetzen. Gerade die Finanzierung aus dem laufenden, operativen Cashflow ist unumgänglich und besonders signifikant hinsichtlich der Sicherung der Liquidität. Dieser Cashflow kann durch gutes Working Capital Management erhöht werden. Die Sicherstellung eines guten Managements wird durch das Befassen mit den drei operationellen Hauptfunktionen des Geschäftszyklus, nämlich den Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, erreicht. Ein gut ausgeführtes Management führt zu einer Reduzierung des Working Capital, was eine Verbesserung der Liquidität bzw. Kapitalrentabilität mit sich bringt, weil das im Unternehmen gebunden Kapital gesenkt wird. Dadurch wird es Managern ermöglicht, die Liquidationssituation im Unternehmen umfassend zu beherrschen.

Aufgrund einer Reduzierung des Working Capital wird unmittelbar die Kennzahl Return on capital employed beeinflusst. Unter ROCE wird das Verhältnis aus dem operativen Gewinn nach Steuern und dem Gesamtkapital abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten und liquiden Mittel verstanden.¹ Diese Kennzahl manifestiert das Ergebnis des Unternehmens auf das eingesetzte Kapital. Die Verringerung des Nenners bei der Berechnung endet in einer Steigerung des Wertes.

¹ Vgl. REISETBAUER/SCHLATTTL (2004), S. 326.

In weiterer Folge wird dem Working Capital Management im Hinblick auf günstige Bilanzstrukturen besondere Bedeutung beigemessen. Einerseits steigert ein gutes Management die liquiden Mittel, da der Vorratsbestand und Forderungsbestand verkürzt und der Verbindlichkeiten Stand ausgeweitet wird. Andererseits wird in Folge der erhöhten liquiden Mittel weniger Fremdkapital benötigt, was eine reduzierte Zinsbelastung als Ergebnis mit sich bringt. Diese reduzierten Aufwände erhöhen den Gewinn und steigern somit gleichzeitig das Eigenkapital des Unternehmens.

Darauf basierend kann gesagt werden, dass eine optimierte Bilanzstruktur zusätzlich neue Möglichkeiten einer Fremdfinanzierung eröffnet.

Im Rahmen eines Working Capital Managements setzt man sich mit den internen Prozessen im Unternehmen auseinander und versucht Fehler und Unzulänglichkeiten innerhalb der Prozesskette aufzudecken. Unter interne Prozesse werden die Arbeitsabläufe im Unternehmen zusammengefasst, welche durch verschiedene Funktionen und Schritte zum Unternehmensziel, also zur Erstellung der Unternehmensleistung führen. Im Rahmen des Working Capital Management werden die Unternehmensprozesse, wie der Einkaufs- und Verkaufsprozess analysiert und visualisiert. Wegen dieser Transparenz können in weiterer Folge Schritte gesetzt werden, die einerseits die Prozesse standardisieren und andererseits Prozesse optimieren und beschleunigen. Beides führt zu einer optimalen Gestaltung der Geschäftsprozesse, senkt Kosten der operativen Geschäftsprozesse und gewährleistet dadurch eine erhöhte finanzielle Flexibilität.

Zusammenfassend vermeidet gutes Working Capital Management aufgrund freigesetzter Kapitalbindungen Liquiditätsengpässe und steigert Renditen. Gleichzeitig werden Unternehmensprozesse inspiziert und Maßnahmen im Falle von Schwachstellen ausgearbeitet, die in weiterer Folge Prozesse beschleunigen.

1.1. Vorstellung Kooperationspartner

Der Kooperationspartner dieser Arbeit ist die Tieber GmbH. Die Firma Tieber GmbH ist ein steirisches Unternehmen, welches bereits seit 50 Jahren erfolgreich im Baugewerbe tätig ist.

Die Tieber Gruppe umfasst mittlerweile 9 Standorte und hat ihren Hauptsitz in Peggau. Tieber ist ein starker Partner für Sand, Kies, Schotter, Abbrucharbeiten als auch Erdbewegung. Die Erzeugung von Schotter ist der Kernbereich der Tieber Gruppe. Hier wird Rund Kies in allen Güteklassen erzeugt und durch eine autorisierte Prüfanstalt fremdüberwacht. Aber auch Abbrucharbeiten aller Art werden von dem Unternehmen mit Hilfe modernster Abbruchtechnik durchgeführt.

Neben den klassischen Produkten bietet die Firma auch besondere Serviceleistungen für den Bau zuzüglich Erdbewegung, Containerservice und Transporte an. Die Bauserviceleistungen beinhalten diverse Arbeiten für den Tunnelbau, wie Arbeiten rund um den Kabeltrog, aber auch Kleinbaustellen, wie Fundamentierungen oder Außengestaltungsarbeiten. Ebenso zu erwähnen sind Straßendienstarbeiten des Kooperationspartners, bei dem Straßen sauber gehalten werden, was vor allem ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit und Verantwortung der Umwelt darstellt. Auch nicht zu vernachlässigen sind die Arbeiten zur Erhöhung der Verkehrssicherheit des Straßennetzes, wie Schneeräumungen und Splitt Streuung.

1.2. Ausgangssituation

Die Tieber GmbH ist in den letzten Jahren am Markt stark gewachsen und erwirtschaftet jährlich einen Umsatz von rund 18 Millionen Euro. Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile zirka 90 Mitarbeiter und wird als traditionelles Familienunternehmen geführt. Die meisten Dienstnehmer sind bereits seit Jahren im Unternehmen tätig, weswegen die Mitarbeiterfluktuation als sehr gering einzustufen ist. Viele Mitarbeiter haben in ihren jungen Jahren die Lehre im Rahmen der Firma Tieber abgeschlossen und sind heute in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens beschäftigt. Erfahrungen der Mitarbeiter in anderen Betrieben bzw. Branchen fehlen. Dementsprechend veraltet bzw. versteift sind die Unternehmensprozesse.

Derzeit beschränkt sich das betriebliche Rechnungswesen des Unternehmens weitestgehend auf die Teilbereiche der Finanzbuchhaltung und Lohn- und Gehaltsverrechnung. Die Buchhaltungssoftware ist eine reine Finanzbuchhaltung Software und liefert nur Auswertungen in dessen Rahmen. Allfällige Zusatzauswertungen erfolgen über Excel. Ein umfassendes ERP System gibt es nicht. Somit fehlt es auch an Auswertungen im Bereich Materialwirtschaft. Unterjährige Auswertungen liegen vereinzelt in Form von Quartalsabschlüssen im Finanzbereich vor. Dabei werden die Aufwände und Erträge in die Form einer Gewinn- und Verlustrechnung nach dem UGB Gliederungsschema gebracht. Die für die Quartalsabschlüsse benötigten Personalrückstellungen werden am Ende eines Quartals mit Hilfe von MS Excel berechnet.

Ein großes Problem bei unterjährigen Zwischenabschlüssen oder auch beim Abschluss am Ende des Jahres, ist die Bewertung der halbfertigen Arbeiten. Unter halbfertige Arbeiten werden jene Projekte verstanden, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und zum Abschlussstichtag bereits begonnen wurden, aber noch nicht abgeschlossen sind. Die möglichen bilanzierbaren Werte dieser Projekte werden unter den Vorräten ausgewiesen. Die derzeitige Bewertung ist sehr komplex, erfolgt im MS Excel und ist aufgrund der manuellen Berechnung

von einer hohen Fehlerquote geprägt. Derzeit gibt es keine Projektverwaltung, weswegen keine EDV unterstützte Lösung in Anspruch genommen werden kann.

Weitere Auswertungen oder Analysen zu Kennzahlen werden nicht durchgeführt. Ebenso fehlt es dem Management am Wissen, welche Kennzahlen für welche Zwecke herangezogen werden können, bzw. es fehlt die Kenntnis über die Aussagekraft der Kennzahlen.

Die abschließenden Bilanzierungsarbeiten werden außerhalb des Unternehmens und auch erst längere Zeit nach Abschluss eines Jahres durchgeführt. Daraus abgeleitet herrscht beim Kooperationspartner erst nach Ablauf eines Jahres Klarheit über das Jahresergebnis.

Für das laufende Geschäftsjahr wird keine Budgetplanung durchgeführt und demzufolge auch keine Soll- Ist Vergleiche und Abweichungsanalysen. Folglich fehlt auch eine mittel- und langfristige Finanzierungsplanung.

Im Unternehmen gibt es kein Working-Capital Management wie auch keine systematische Liquiditätssteuerung. Nachdem es keine Cash Vorausschau gibt, werden Ausgaben nach dem Gefühl bzw. dem zur Verfügung stehenden Banksaldo durchgeführt. Daraus schließend werden Fehlentwicklungen nicht zeitnahe erkannt. Zugleich kommt es im Unternehmen immer wieder zu Über- bzw. Unterliquidität sowie Skontoverlusten.

Gleichzeitig wird ein akkurates Forecasting benötigt, um ein proaktives Management unter Berücksichtigung von saisonabhängigen Trends und Risiken zu ermöglichen.

Eine Visualisierung der Unternehmensstruktur und auch der Unternehmensprozesse hat bisher noch nicht stattgefunden. Dies resultiert aus fehlendem kaufmännischen Verständnis und einer zu geringen Wertschätzung dieser Bereiche.

Bisher hat man sich stark auf das persönliche Gefühl der Geschäftsführer im Rahmen der Unternehmensführung verlassen. Die wirtschaftlichen Bedingungen haben sich in den Jahren allerdings stark verändert. Im Vergleich zur schnellen Wachstumsrate, konnten sich die Organisation und die Steuerung durch das Management nicht gleich schnell weiterentwickeln. Aufgrund der zunehmenden Dynamik und Komplexität der Wirtschaft, aber auch wegen des steigenden Wettbewerbsdrucks, gab es im Vorjahr Auftragseinbrüche. In Folge von Auftragsannahmen, welche einen schlechteren Deckungsbeitrag erzielten, konnten diese Auftragsrückgänge in Summe mit rund 5% zum Vorjahr beschränkt werden. Allerdings verschlechterte sich der Gesamtdeckungsbeitrag durchschnittlich um 4%. Deswegen hat das Management verstanden, dass eine Unternehmensführung im bisherigen Stil nicht weiterhin durchführbar ist. Tieber GmbH hat erkannt, dass eine strukturierte Aufarbeitung der existierenden Prozesse unumgänglich ist.

Ein weiterer Punkt, der für eine Strukturierung der Prozesse spricht, ist die geplante Einführung einer neuen ERP Software im nächsten Jahr. Damit die Implementierung erfolgreich abgeschlossen werden kann, wird mit den Vorbereitungsarbeiten dafür bereits jetzt begonnen. Voraussetzung für die Einführung der neuen ERP Software ist eine Prozesslandkarte des Unternehmens Tieber GmbH. Ziel einer gut aufbereiteten Prozesslandkarte ist es zu zeigen, wo welche Personen in der gesamten Prozesslandschaft involviert sind und welche Schnittstellen die Prozesse vorweisen. Dadurch werden Prozesse strukturiert und man erkennt wie der Betrieb organisiert ist.

Für die Strukturierung der Prozesse müssen die im Unternehmen durchgeführten Arbeitsschritte zunächst gesammelt und visuell dargestellt werden. In weiterer Folge können die Prozessabläufe auf Schwachstellen und mögliche Optimierungsstellen untersucht werden. Gleichfalls soll mit Hilfe der Transparenz der Abläufe eine Automatisierung und Standardisierung der Prozessabläufe erreicht werden, was wiederum stark zur Flexibilität des Unternehmens beiträgt.

Die derzeitige Ausgangslage zeigt, dass es dem Unternehmen derzeit an einem Managementtool, welches sie in Zeiten des Wachstums unterstützt und leitet, fehlt. Dazu gehören Kenntnisse zu Kennzahlen, betreffend Steuerung des Working Capitals in den Bereichen Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, welche in einem Steuerungsmaßnahmenkonzept aufgearbeitet werden sollen.

1.3. Problemstellung

In Folge der zuvor erläuterten Ausgangssituation besteht die zentrale Problemstellung dieser Arbeit im Konzipieren eines spezifisch angepassten Working Capital Managements inklusive einer kurzfristig rollierenden Liquiditätsplanung.

Tieber, als klassisches KMU in der Baubranche, benötigt ein einfaches Controlling Werkzeug, mit welchem das Working Capital und in weiterer Folge der Cash Bestand im Unternehmen gesteuert werden kann. Da im Unternehmen keine eigene Controlling Abteilung vorhanden ist, bzw. die Kenntnisse über Working Capital als relativ gering eingestuft werden können, soll mit den derzeitig verfügbaren Mitteln eine einfach handelbare Lösung zur Steuerung des Unternehmens gefunden werden.

Trotz der starken Kostensenkungspotentiale und Möglichkeiten zur Performanceverbesserung im internen Bereich, ist das Working Capital Management bei Tieber ein stark vernachlässigtes Thema. Gerade um in der Baubranche wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es wichtig, die internen Prozesse zu optimieren und zu standardisieren. Hauptaugenmerk wird dabei auf die Prozesse

Verkauf und Einkauf gelegt. Durch standardisierte Prozesse könnte Zeit eingespart werden. Das bedeutet, dass Aufträge schneller abgewickelt werden können und die Cash-to-Cash Zeit verringert wird. Die derzeitigen Prozesse der Tieber GmbH sind nicht standardisiert. Somit fehlt es an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, was vor allem auf die langjährige, unveränderte Prozessstruktur zurückzuführen ist. Daraus abgeleitet liegt das Problem der Tieber GmbH darin, mit den vorhandenen internen Prozessstrukturen keine möglichen Kosteneinsparungen zu erreichen. Durch eine transparente Darstellung der Prozesse sollen Schwachstellen aufgedeckt und bestehende Schritte verbessert werden.

Im Rahmen der Prozessoptimierung wird die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens auf zukünftige Entwicklungen der Wirtschaft beschleunigt. Da in der Baubranche die Liquiditätsproblematik mit den langen Projektlaufzeiten, diversen Vorfinanzierungen bzw. gängigen Haftrückklassen sehr präsent ist, ist ein zentrales Problemfeld dieser Arbeit die Liquiditätssteuerung und Liquiditätsplanung. Dadurch kann gleichzeitig der Problembereich der nicht Inanspruchnahme von Skonti vermieden und Unterliquidität umgangen werden.

Durch ein optimiertes Working Capital Management wird die Grundlage für die zukünftige Liquiditätsplanung geschaffen. Gleichzeitig wird die Basis für den Auf- und Ausbau des betrieblichen Rechnungswesens für eine spätere Einführung eines ERP Systems gelegt, damit ein wesentlicher unternehmerischer Erfolgsfaktor erreicht werden kann.

Die beschriebene Ausgangslage erörtert eine geplante Einführung eines neuen ERP Systems im nächsten Jahr. Für die Implementierung fehlt es derzeit an Vorbereitungsarbeiten, wie eine Aufbereitung von strukturierten, transparenten Prozessen.

Anlässlich des vorherrschenden Wettbewerbsdrucks wird ein Working Capital Management im Unternehmen Tieber GmbH benötigt, um die jederzeitige Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sicher zu stellen.

Die oben erwähnte generelle Problemstellung führt zu einer zentralen Forschungsfrage und befasst sich mit der Darlegung eines Konzepts für ein funktionierendes Working Capital Management bei der Tieber GmbH, welches zur Verbesserung der Liquidität und Rentabilität sowie zur laufenden Kontrolle der Finanzkennzahlen für das Management beiträgt.

Diese wesentliche Forschungsfrage lässt sich in weitere Fragen unterteilen, die in den formalen Aufbau dieser Arbeit mit eingeflossen sind:

- Im Laufe der Arbeit wird zunächst geklärt, mit welchen Kennzahlen man das Working Capital Management steuern kann.

- Die Darstellung und Analyse der derzeitigen Prozessabläufe im Bereich Einkauf und Verkauf dient dazu ein transparentes Bild zu erreichen.
- Durch die Strukturierung der Prozesse werden Problembereiche aufgedeckt und Anregungen für zukünftige Prozessabläufe geschaffen.
- Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den verbesserten Prozessen, und den dafür notwendigen Maßnahmen, um einerseits eine Prozessoptimierung zu gewährleisten und andererseits eine effektive Liquiditätssteuerung und Unternehmensplanung vornehmen zu können.
- Es wird untersucht, wie ein funktionierendes Working Capital Management im Unternehmen friktionsfrei implementiert werden kann.
- Aufgrund der Erarbeitung eines Liquiditätsmanagements, welches eine kurzfristige Cashflow Vorschau samt Steuerung mit Hilfe von Liquiditätskennzahlen darstellt, kann der Cash Bestand im Unternehmen geregelt werden.
- Abschließend zeigt das Konzept zur Einführung eines Working Capital Management, wie die Rentabilität mit Hilfe des Working Capital Managements gesteigert wird.

1.4. Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es zu zeigen, wie die Liquidität bzw. Rentabilität der Firma Tieber gesteigert werden kann. Das Working Capital Management soll ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden und zur Steigerung des Unternehmenswert beitragen.

Im Laufe der Arbeit wird die Ist-Situation analysiert und in einem Prozess bzw. einer Prozesskette visualisiert. Hierbei werden für die Ist- Situation vor allem der Einkaufs- und Verkaufsprozess inspiziert. Anschließend sollen Optimierungspotentiale und Schwachstellen basierend auf der geschaffenen Transparenz offengelegt werden.

Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse sollen Maßnahmen definiert werden, die zur Verbesserung der Liquidität sowie Rentabilität des Unternehmens dienen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird ein Konzept gezeigt, welches die Prozesse der Firma Tieber optimiert und die Kapitalbindung reduziert. Es sind Ausarbeitungen von Potentialen innerhalb der derzeitigen Prozesse von Tieber, als Ergebnis der aufbereiteten Prozessanalyse, zu ermitteln. Hierbei sind Maßnahmen und Auswirkungen zu nennen.

Eine Reduzierung der Kapitalbindung wird insbesondere durch die Erhöhung der Außenstandstage der Verbindlichkeiten bzw. Reduktion der Dauer der Lagerhaltung der Vorräte und ausstehenden Forderungen verwirklicht. Das Zielpublikum soll verstehen, dass eine Verbesserung der vorhandenen Kapitalstrukturen zu einer Erhöhung der liquiden Mittel und somit zu einer wertvol-

len Ressourcenfreisetzung führt. Durch die Erhöhung der liquiden Mittel werden Fremdkapitalkosten gesenkt. Dem Kooperationspartner soll mit Hilfe der Ausarbeitung klar werden, dass eine Effizienzsteigerung stattfindet, welche veranlasst durch Aktionen, zur Verbesserungen des Working Capital führt.

Als Praxisoutput dieser Arbeit ist ein Konzept zur Einführung eines Working Capital Management, zu sehen. Das Konzept zur Einführung des Working Capital Managements beinhaltet somit ein Steuerungsmaßnahmenkonzept, eine Implementierung einer effektiven Liquiditätsplanung und -analyse, eine Integration der Finanzplanung, die Schaffung von Reportingstrukturen einschließlich eine Darstellung der Auswirkungen auf Rentabilität und Liquidität.

Mit Hilfe der Arbeit soll ein Liquiditätssteuerungstool geschaffen werden, welches dem Unternehmen Tieber dabei hilft, die Cash- bzw. Liquiditätsproblematik in der Baubranche zu meistern. Gleichzeitig gilt als Anforderung, dass die relevanten Steuerungsunterlagen einfach handzuhaben sind und somit von Controlling- Aversen Personen verwendet werden können.

Abschließend benötigt das Unternehmen eine monatliche Übersicht in Excel, die zeigt, wie sich Veränderungen im Working Capital auf die Rentabilität und Liquidität auswirken. Dadurch sieht die Geschäftsführung zeitnah, wie sich das Unternehmen entwickelt.

Nicht Ziel dieser Arbeit ist die Einführung des Working Capital Managements bei der Firma Tieber GmbH. Es soll ausschließlich ein Konzept hierfür erarbeitet werden. Gleichermäßen soll im Rahmen der Arbeit die Auswahl und auch der Aufbau des neuen ERP Systems nicht behandelt werden.

1.5. Gang der Arbeit

Um die Zielsetzung der Arbeit zu erreichen, wird die Arbeit folgendermaßen aufgebaut.

Das erste Kapitel enthält die spezifische Ausgangssituation, die Problemstellung und die Zielsetzung sowie die Abgrenzung der Arbeit.

Das Kapitel zwei beinhaltet die praxisbezogene Abhandlung zu den Grundlagen des Working Capital und Working Capital Management, um ein solides Grundverständnis zu erzeugen. In diesem Zusammenhang werden mit Hilfe der aktuellen Literatur die Funktionen und Ziele vom Working Capital Management mit den Spezifika des Unternehmens vorgestellt. In diesem Kapitel werden auch Kennzahlen erläutert, welche für die Steuerung des Working Capital verwendet werden. Ebenso enthält Kapitel zwei einen Exkurs, welcher sich mit den Definitionen und Grundlagen zu den Geschäftsprozessen beschäftigt. Die Geschäftsprozesse werden allgemein

charakterisiert und die Standardisierung von Geschäftsprozessen wird beschrieben. Dieser Exkurs dient zur Grundlagenschaffung für Kapitel drei der Arbeit.

Im nächsten Kapitel werden die bereits bestehenden Geschäftsprozesse analysiert. Anhand von Interviews mit der Geschäftsleitung und Mitarbeitern sowie teilnehmender Beobachtung, werden Prozesse und Prozessketten zuzüglich der Wertefluss dokumentiert, verarbeitet und anschließend visualisiert. Im Rahmen der Arbeit erfolgen zugleich Abstimmungsgespräche mit einem externen Berater der Tieber GmbH.

Darauf aufbauend werden Potentiale der Tieber GmbH betreffend Geschäftsprozessabläufe ermittelt. Es werden Adaptionen, aber auch bisher nicht vorhandene Prozessschritte im Rahmen der Analyse aufgezeigt. In einem nächsten Schritt werden Verbesserungen im Zusammenhang mit dem Working Capital Management genannt. Dabei werden die zuvor gefunden Prozessabläufe und Richtlinien neu gestaltet und die dafür notwendigen Maßnahmen beschrieben.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Konzeptentwicklung zum Aufbau eines effektiven Liquiditäts- und Finanzierungsmanagements. Das Liquiditätsmanagement soll neben der Auswertung von Liquiditätskennzahlen auch eine wöchentliche Liquiditätsvorschau beinhalten, um ein kurzfristiges Abbild der Cash Situation im Unternehmen zu zeigen.

Somit soll herausgearbeitet werden, wie das Zusammenspiel Rentabilität und Liquidität funktioniert.

Insbesondere das Konzept der Implementierung einer effektiven Liquiditätssteuerung im selben Maße wie eine Integration der Finanzplanung in die Unternehmensplanung sollen Teil dieses Kapitels sein. Dabei wird dem Zielpublikum nahe gelegt, dass es einer integrativen Systemunterstützung bei der Ermittlung von Ist- und Obligo Daten bedarf, die auf bereits vorhandene Informationen der Buchhaltung und Logistiksysteme zugreift.

Abschließend wird im letzten Kapitel ein Resümee über die identifizierten Problembereiche und die dafür gefundenen Ergebnisse inklusiver Lösungsalternativen der Arbeit gezogen und beschrieben, wie sich dieses Thema in Zukunft entwickeln wird.

1.6. Geplante Methoden

Die Ausarbeitung der Prozessanalyse, sowie des Konzeptes betreffend Working Capital Managements und Liquiditätsplanung erfolgt in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Tieber GmbH. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit werden Interviews mit den Abteilungsleitern in der

gleichen Weise wie Diskussionen mit dem Management des Kooperationspartners durchgeführt. Ebenso erfolgen Abstimmungsgespräche mit einem externen Berater des Unternehmens.

Für den theoretischen Teil der Arbeit werden als Forschungsmethodik das Recherchieren der Primärliteratur sowie Publikationen in Form von wissenschaftlichen Quellen ausgewählt. Internetquellen und Publikationen in Fachzeitschriften und Zeitungsartikeln werden als Informationsquellen herangezogen.

Die Erhebung der Ist- Situation erfolgt mit Hilfe teilnehmender Beobachtungen und strukturierten Experteninterviews samt Interviews mit den beschäftigten Mitarbeitern. Für die Gewährleistung einer strukturierten Befragung wird ein Fragebogen ausgearbeitet, der als Interviewleitfaden dienen soll. Anlässlich der Beobachtungen und Interviews kann sichergestellt werden, dass die gelebten Prozesse mit den Beteiligten korrekt erhoben werden.

2. Grundlagen zum Working Capital

In einer wettbewerbsintensiven Zeit, wo sich Unternehmen einem erhöhten Kostendruck und damit verbundenen Vorfinanzierungen verantworten müssen, kann der Cash Bestand in Unternehmen knapp werden. In diesem Fall schafft eine Fremdfinanzierung Abhilfe. Auch im Unternehmen Tieber kam es aufgrund diverser Auftragseinbrüche zu einer Reduktion des verfügbaren Cash Bestandes. Durch Freisetzung von Finanzmittel im eigenen Unternehmen können die Kapitalstrukturen des Unternehmens optimiert werden. Diese Art der Eigenfinanzierung nennt sich Working Capital Management.²

Die Optimierung im Zuge des Working Capital Management trägt einerseits zu neuen Mitteln für Investitionen bei, andererseits bringt es eine Steigerung der Kapitaleffizienz.³

Der folgende Abschnitt beschäftigt sich mit der Bedeutung des Working Capital zuzüglich mit dem Working Capital Management.

2.1. Bedeutung und Aussagekraft von Working Capital

In der Literatur ist der Begriff Working Capital unscharf abgegrenzt.

Damit der Zeitraum zwischen Zahlungseingängen bzw. –ausgängen überbrückt werden kann, benötigen Unternehmen diese Art von Kapital.⁴

Allgemein kann das Working Capital in zwei Konzepte und zwei weitere Betrachtungsweisen unterteilt werden, welche nachfolgend erklärt werden⁵:

2.1.1. Gross Working Capital

Das erste Konzept typisiert das Gross Working Capital. Mit dem Gross Working Capital wird das Umlaufvermögen der Bilanz beschrieben. Das Umlaufvermögen ist nur ein Bestandteil einer ganzheitlichen Working Capital Betrachtung.⁶

Die absolute Betrachtung wird im Net Working Capital, welche im nächsten Abschnitt behandelt wird, gesehen.

² Vgl. KREUZ/SCHÜRMAN (2004), S. 428.

³ Vgl. FEICHTER/RUTHNER/SCHWARZL (2014), S. 75.

⁴ Vgl. THEUERMANN/GRÜNBICHLER (2013), S. 181.

⁵ Vgl. MEYER (2007), S. 24 f.

⁶ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 7.

2.1.2. Net Working Capital

Unter Net Working Capital charakterisiert man grundsätzlich das Netto-Umlaufvermögen, welches positiv oder auch negativ sein kann. Darunter wird die Differenz aus dem kurzfristigen Umlaufvermögen abzüglich des kurzfristigen Fremdkapitals verstanden⁷:

- +Vorräte
- +Kurzfristige Forderungen
- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Das in den Vorräten und Forderungen gebundene Kapital reduziert sich um die kurzfristigen Schulden, welche von den Lieferanten eines Unternehmens mitfinanziert werden.⁸

Zur Veranschaulichung befindet sich nachstehend die Abbildung einer Bilanz dazu.

AKTIVA	PASSIVA
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Rückstellungen
Vorräte	Verbindlichkeiten
Forderungen	Langfristige Verbindlichkeiten
Kassabestand	Kurzfristige Bankverbindlichkeiten
	Kurzfristige Verbindlichkeiten
Bilanzsumme	Bilanzsumme

Abbildung 1: Working Capital in der Bilanz,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Betrachtung der Working Capital Positionen induziert einen höheren Stand der liquiden Mitteln, je geringer die Vorräte, je früher die Forderungen bezahlt werden, und je später Eingangsrechnungen beglichen werden.⁹

⁷ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 18.

⁸ Vgl. SILLER (2015), S. 113.

⁹ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 2.

Das Net Working Capital ist genauer, weil es neben dem kurzfristigen Umlaufvermögen auch die kurzfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.¹⁰ Somit wird ihm eine größere Bedeutung beigemessen als dem Gross Working Capital, weil die Cash- und Liquiditätspositionen eingeschränkt werden.¹¹

In der Literatur findet man unterschiedliche Definitionen des Net Working Capital. Zum einen beinhalten manche Definitionen Kassa- und Bankbestände, zum anderen werden Abgrenzungsposten je nach Autor in die Berechnung mitaufgenommen.¹²

	Roh- Hilfs- und Betriebsstoffe
+	Halbfertigerzeugnisse
+	Fertigerzeugnisse
+	Handelswaren
+	Geleistete Anzahlungen
+	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
-	Erhaltene Anzahlungen
-	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
<hr/>	
=	Net working Capital

Abbildung 2: Net Working Capital ohne Kassa und Bankbeträge,
Quelle: HEESE (2011), S. 20.

Neben der Unterteilung in Gross Working Capital und Net Working Capital gibt es zusätzlich zwei unterschiedliche Betrachtungsstandpunkte.

Einerseits wird das Working Capital als Liquiditätsreserve, andererseits als gebundenes Kapital verstanden. Die Unterschiede zu den beiden Punkten werden im nächsten Abschnitt dargelegt.

2.1.3. Das Working Capital als Liquiditätsreserve

Eine Betrachtung des Working Capital als Liquiditätsreserve schließt zu einem positiven Working Capital und zeigt, dass die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch die Vermögensteile gedeckt werden können. Diese Sicht ist für Unternehmen eher zweitrangig und spielt nur für Gläubiger eine übergeordnete Rolle, um zu zeigen, dass das Unternehmen seinen kurzfristigen Zahlungs-

¹⁰ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 17.

¹¹ Vgl. HEESEN (2011), S. 19.

¹² Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 7.

verpflichtungen nachkommen kann und schlussfolgend dieses Risiko als gering eingestuft werden kann. Voraussetzung dafür sind verwertbare Vorräte und einbringliche Lieferforderungen.

Für die Berechnung werden dem gesamten Umlaufvermögen sämtliche kurzfristige Verbindlichkeiten, wie auch kurzfristige Bankverbindlichkeiten und nicht mit dem operativen Geschäft in Verbindung stehende Verbindlichkeiten, abgezogen. Aus dieser Sichtweise liegen zur Beurteilung verschiedene Liquiditätsgrade vor. Die unterschiedlichen Grade zeigen die Struktur der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit und sind Indikatoren für eine fristenkongruente Finanzierung.¹³

Die Kennzahl, welche anzeigt in welchem Verhältnis die kurzfristigen Vermögenswerte zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten stehen, nennt sich Working Capital Ratio. Der Wert soll möglichst über eins liegen. Liegt er darunter, resultiert daraus, dass die kurzfristigen Schulden das kurzfristige Umlaufvermögen übersteigen und somit langfristige Investitionen mit kurzfristigem Fremdkapital finanziert worden sind, was nicht fristenkongruent ist.¹⁴

2.1.4. Das Working Capital als gebundenes Kapital

Die zweite Betrachtungsweise neben der Liquiditätsreserve ist das Working Capital als gebundenes Kapital. Mustert man das Working Capital als gebundenes Kapital, so bedeutet es, das gebundene Umlaufvermögen ist mit einem verzinslichen Kapital finanziert. Es steht nicht für das Unternehmenswachstum zur Verfügung und verschlechtert die Rentabilität. Aus diesem Grund werden für die Berechnung die operativen, nicht verzinslichen Bilanzpositionen nicht miteinbezogen. Sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten sowie das Bankguthaben stammen nicht aus dem operativen Geschäftsteil und werden deswegen nicht in die Berechnung aufgenommen.¹⁵

Es empfiehlt sich, das Working Capital bei dieser Betrachtungsweise so gering wie möglich, oder auch negativ zu halten.¹⁶

2.2. Ziele und Funktionen des Working Capital Managements

Im Finanzbereich gilt das Working-Capital Management als wichtiges Instrument zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit.¹⁷

¹³ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2010), S. 367.

¹⁴ Vgl. EGGER/SAMER/BERTL (2014), S. 169.

¹⁵ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2010), S. 369 f.

¹⁶ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 45.

Nach LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER¹⁸ ist unter Working Capital Management die Freisetzung von der im Umlaufvermögen gebundenen Liquidität erklärt.

Wurde das Working-Capital Management früher mit reiner Kostensenkung verbunden, so hat es heute den Stellenwert, eine wertorientierte Unternehmensführung zu garantieren und somit den Marktwert des Unternehmens nachhaltig zu steigern. In diesem Fall führt die Veränderung der Finanz- bzw. Vermögensstruktur zu einer Reduzierung des benötigten Kapitals und auch zu einer damit verbundenen Reduzierung der Kapitalkosten.¹⁹

Als Ziel eines Working Capital Managements wird ein möglichst geringer Working Capital Wert beschrieben. Hintergrund dazu ist der reduzierte Finanzierungsbedarf des Unternehmens. Eine Verringerung des Working Capital kann auch zu einer Kürzung der Bilanzsumme führen, was eine Steigung der Eigenkapitalquote sowie eine Verbesserung der Bonität eines Unternehmens mit sich bringt.²⁰ Eine reine Verringerung des Working Capital resultiert nicht in einer Bilanzsummenkürzung, da der Verbindlichkeiten Stand bei einer Optimierung ausgeweitet wird und auch die Kundenanzahlungen die Bilanzsumme verlängern.

Plant ein Unternehmen das Working Capital zu reduzieren, ist gleichzeitig auf eine Gewährleistung zur Fortführung des operativen Geschäfts Rücksicht zu nehmen.

Allgemein gibt es keine optimale Höhe für Working Capital, da der Bedarf von den Anforderungen eines Unternehmens abhängt.

Beim Working Capital Management sind zu Beginn schnell positive Effekte zu erzielen. Damit die positiven Aspekte zukünftig anhalten, sind folgende Optimierungshebel für eine nachhaltige Wirkung anzustreben²¹:

- **Organisatorische Verankerung und Steuerung**

Im Rahmen der organisatorischen Verankerung und Steuerung sind im Rahmen des Working Capital Zuständigkeiten für die verschiedenen Bereiche zu definieren. Ein wichtiger Teil der Verantwortung ist das Berichtswesen, welches in regelmäßigen Abständen vorbereitet und der Geschäftsführung präsentiert wird.

- **Rahmenbedingungen**

Auf der Beschaffungsseite der Wertschöpfungskette könnte bei der Auswirkung auf das Working Capital bei der Auswahl der Lieferanten, die kurzfristige Lieferung mit den

¹⁷ Vgl. MEYER (2007), S. 43.; Vgl. WERDENICH (2008), S. 84.

¹⁸ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2010), S. 365.

¹⁹ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 24.

²⁰ Vgl. SCHMEISSER/HÖHNE/HUTZLER/NGUYEN TRAN (2016), S. 148.

²¹ Vgl. FEICHTER/RUTHNER/SCHWARZL (2014), S. 76 f.

schlechten Einkaufskonditionen verglichen werden. Am anderen Ende der Wertschöpfungskette ist zu überlegen, was es bedeutet, von Kunden die Zahlung nach Zahlungsplan anstelle der klassischen Zahlung nach Fertigstellung, zu erhalten.

- **Prozesse**

Die Optimierung der Prozesse im Unternehmen führen zu wesentlichen Verbesserungen.

- **Verbesserung der Qualität in der Absatz- bzw. Produktionsplanung**

Durch eine gute Qualität der Absatz- und Produktionsplanung können erforderliche Kapitalbindungen umgangen werden.

- **Systemintegration**

Es ist unabdingbar, in Unternehmen die materialwirtschaftliche und finanzwirtschaftliche Welt in einem geeigneten System zu kombinieren.

Mit Hilfe der genannten Hebel kann das Working Capital gesteigert werden. Weiters verhilft das Working Capital Management mit der Bereitstellung von Hilfsmittel, Methoden und Messgrößen im Unternehmen, bei der Ableitung von Maßnahmen.²²

2.2.1. Zusammenhang Working Capital und Return on capital employed

Aus Sicht des Shareholder Value Ansatzes ist es das oberste Ziel eines Unternehmens, rentabel zu sein. Durch den Return on capital employed wird einerseits gezeigt, wie rentabel das Kapital im Unternehmen eingesetzt wird, andererseits zeigt es, wie intensiv das betriebsnotwendige Vermögen durch die Geschäftstätigkeit genutzt wird. Sinkt das Working Capital, so stehen Auszahlungen für Investitionen zur Verfügung.²³

$$ROCE = \frac{EBIT}{SAV + NUV}$$

Durch die angeführte Formel zur Berechnung des Return on capital employed kann gezeigt werden, wie sich das Ergebnis bei einer Veränderung des Working Capital mitverändert. Durch

²² Vgl. HEESEN (2011), S. 21.

²³ Vgl. REISETBAUER/SCHLATTTL (2004), S. 326.

eine Verringerung des Working Capital, das mit dem Nettoumlaufvermögen annähernd gleichzusetzen ist, verringert sich das Nettoumlaufvermögen. Gleichzeitig können Investitionen durchgeführt werden, welche mit der Abschreibung für Anlagegüter den EBIT beeinflussen und reduzieren. Ebenso wird durch Investitionen das Sachanlagevermögen erhöht. Zusammengefasst kann gesagt werden, eine Verringerung des Working Capital führt zu einem höheren Return on capital employed, allerdings ist zu beachten, dass durch Investitionen der Return on capital employed reduziert wird.

2.2.2. Zusammenhang Working Capital und Economic Value Added Konzept

Der Economic Value Added ist eine Flussgröße und drückt den Periodengewinn nach Abzug der Kapitalkosten aus. Durch diese Performancegröße wird bei Erhöhung des Economic Value Added ein Shareholder Value geschaffen.²⁴

$$EVA = NOPAT - \text{Kapital} * \text{Kostensatz für Eigen- und Fremdkapital}$$

Da der Wert des Unternehmens steigt, wenn das gebundene Vermögen im Unternehmen sinkt, steht dem Working Capital eine direkte Verbindung zum Unternehmenswert zu.²⁵

Begründet durch die Formel des Economic Value Added sieht man bei Veränderung des Working Capitals die Veränderung des Unternehmenswertes.

Werden Forderungen oder Vorräte reduziert, wird gleichzeitig die Bilanzsumme verkürzt. Außerdem werden dadurch die Kapitalkosten verkürzt, was automatisch zu einem größeren Ertrag und somit größeren Unternehmenswert führt.²⁶

2.3. Kennzahlen zur Messung des Cash Bestandes

Mit Hilfe eines Operating Cash Cycle kann man die Zeitperiode, in welchem die finanziellen Mittel eines Unternehmens im Umlaufvermögen gebunden sind, darstellen.

²⁴ Vgl. EHRBAR (1999), S. 27.

²⁵ Vgl. SCHMEISSER/HÖHNE/HUTZLER/NGUYEN TRAN (2016), S. 158 ff.

²⁶ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 10.

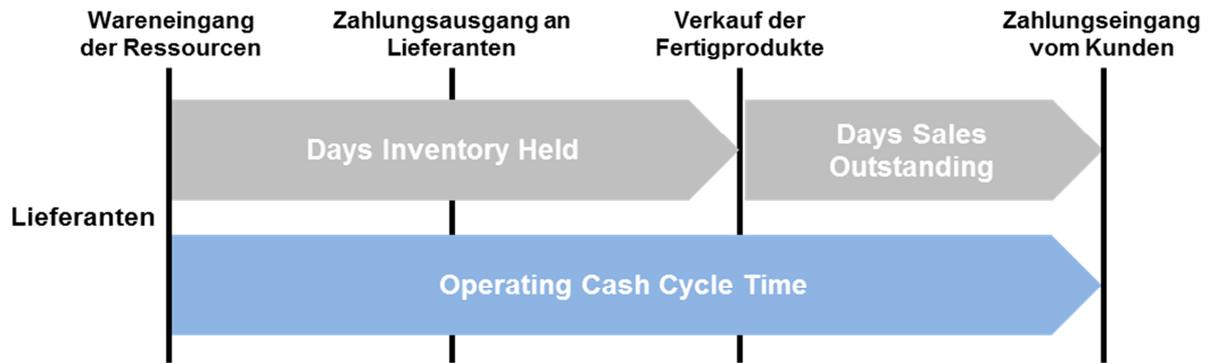


Abbildung 3: Operating Cash Cycle,
Quelle: HOFMAN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 11.

In der Abbildung wird deutlich, dass innerhalb der Operating Cash Cycle Time zum einen die Kennzahl Days Inventory Held und zum anderen Days Sales Outstanding enthalten sind. Die Illustrierung der beiden Kennzahlen wird im nächsten Abschnitt verarbeitet.

2.3.1. Days Inventory Held

Diese Kennzahl charakterisiert den Zeitraum zwischen Wareneingang von Ressourcen von einem Kreditor und Warenausgang an den Kunden und wird wie folgt berechnet²⁷:

$$\text{Days Inventory Held} = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Herstellungskosten}} * 365$$

Die Formel Days Inventory Held setzt die Vorräte in Relation zu den Herstellungskosten.

KLEPZIG²⁸ differenziert zwischen zwei Maßnahmen, die zur Reduzierung der Days Inventory Held, und somit zur Verringerung des Working Capital beitragen:

- **Bestandszurechnung**

Bei einer Bestandszurechnung werden die Bestände möglichst spät vom Lieferanten abgerufen, bzw. möglichst früh an den Abnehmer weitergegeben, sodass die Bestände in der Bilanz gering gehalten werden.

²⁷ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 11.

²⁸ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 129 ff.

- **Bestandsreduzierung**

Die Bestandsreduzierung führt zu einer Verminderung der Bestände durch eine gezielte Gestaltung der Supply Chain. Damit sind schlanke Prozesse oder ein Vor-Ort-Management gemeint.

Das im Unternehmen Tieber GmbH vorgefundene Lager ist als sehr gering und somit bedeutungslos einzustufen, weswegen die Kennzahl Days Inventory Held in dieser Arbeit nicht weiter behandelt werden.

2.3.2. Days Sales Outstanding

Mit der Maßzahl Days Sales Outstanding beschreibt man die Tage, in welchen der Umsatz im Forderungsbestand enthalten ist.²⁹

$$\text{Days Sales Outstanding} = \frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzerlöse}} * 365$$

Für die Berechnung werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit den Umsatzerlösen ins Verhältnis gestellt.

Daraus abgeleitet wird die Zeitspanne der bestehenden Forderungen bis zur Zahlung beschrieben. Abhängig ist dieser Wert zum einen vom vereinbarten Zahlungsziel, andererseits spielt die Effektivität des Debitorenmanagements eine Rolle. Ein gutes Forderungsmanagement impliziert ein Mittelmaß zwischen aggressivem und zurückhaltendem Mahnwesen. Als Ziel des Debitorenmanagement wird ein möglichst geringer Wert der Days Sales Outstanding definiert, der die Zinslast auf das gebundene Kapital gering hält.³⁰

2.3.3. Cash Conversion Cycle

Der Cash Conversion Cycle beschreibt den Zeitraum zwischen dem Zahlungsausgang für das Rohmaterial bis hin zum Zahlungseingang durch Kundenzahlung. Er errechnet sich aus den

²⁹ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 68.

³⁰ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 11.

durchschnittlichen Vorratsreichweiten zuzüglich der durchschnittlichen Außenstandsdauer der Forderungen abzüglich der durchschnittlichen Verbindlichkeitsdauer.³¹

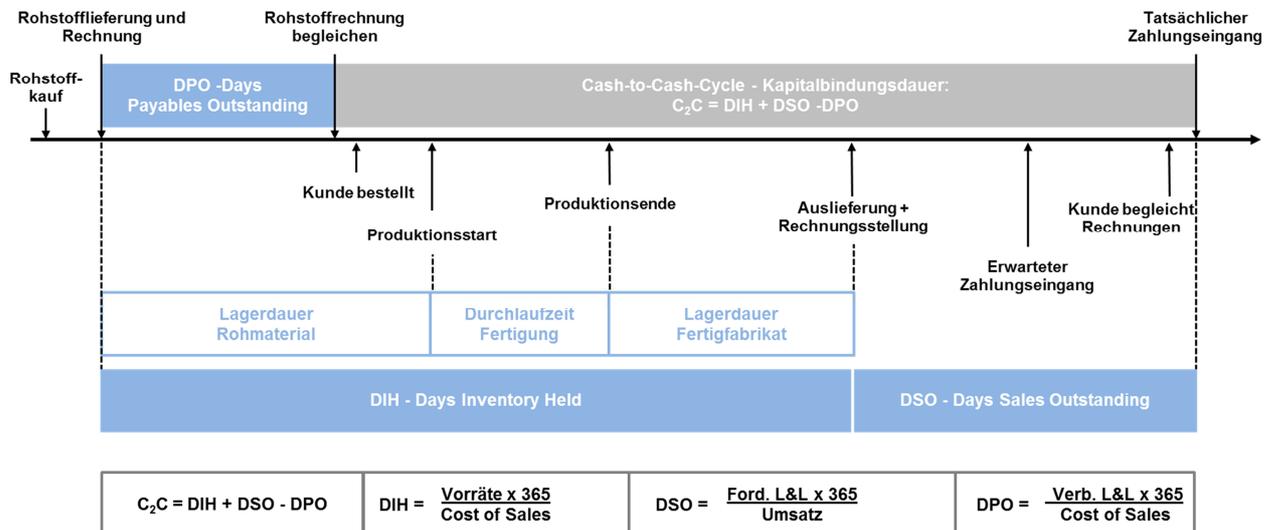


Abbildung 4: Cash Conversion Cycle,
Quelle: LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER, S. 370.

In der Regel müssen Unternehmen die mit der Leistungserstellung verbundene Kosten, vorfinanzieren, bis die Auftragnehmer die Leistung bezahlen.³² Im Zuge des Working Capital Managements wird die Zeit der Vorfinanzierung bestmöglich optimiert.

Im Gegensatz zum vorhin beschriebenen Operating Cash Cycle, werden beim Cash Conversion Cycle oder auch Cash-to-Cash Cycle neben den Days Inventory Held (Vorratsreichweite) und den Days Sales Outstanding (Außenstandsdauer der Forderungen), auch die Days Payables Outstanding (Verbindlichkeitsdauer) berücksichtigt.³³

Die Kennzahl Days Payables Outstanding beschreibt die Verbindlichkeiten Reichweite. Mit diesem Indikator ist ein Vergleichswert zu anderen Unternehmen gegeben. Sie zeigt die Zeit zwischen Wareneingang bis zum Zahlungsausgang an den Lieferanten. Ziel ist es, die Days Payables Outstanding möglichst zu erhöhen, damit der Kredit bei dem Lieferanten so lange wie möglich in Anspruch genommen wird.³⁴

³¹ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2010), S. 370; SILLER (2015), S. 114.

³² Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 40.

³³ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 19.

³⁴ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 68.

$$\text{Days Payables Outstanding} = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Herstellkosten}} * 365$$

Bei den Days Payables Outstanding werden die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in Relation mit den Herstellkosten gestellt. Bei nicht vorhandenen Herstellkosten können die Umsatzerlöse als Basis verwendet werden. Dadurch kann man die Kennzahl auch für jene Unternehmen berechnen, die ihre Erfolgsrechnung nach dem Gesamtkostenverfahren durchführen.³⁵

Um den Wert der Payables Outstanding zu erhöhen, sind vier Schritte anzuwenden³⁶:

- Daten und Abläufe systematisch erheben und analysieren
- Optimierungsansätze abwägen
- Maßnahmen- und Verhandlungsplan erstellen
- Umsetzung

Mit Hilfe der gesetzten Schritte kann einer Ausweitung des Indikators bewirkt werden. Damit ersichtlich wird, welche Bereiche der Cash Bestand in einem Unternehmen durchläuft, wird im nächsten Absatz der Cash Conversion Cycle beschrieben.

Im Cash Conversion Cycle sind verschiedene Prozesse enthalten. Diese umfassen den Order-to-Cash, Total Supply Chain und Purchase-to-Pay Prozess.³⁷

³⁵ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 19.

³⁶ Vgl. KREUZ/SCHÜRMAN (2004), S. 431 f.

³⁷ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 40.

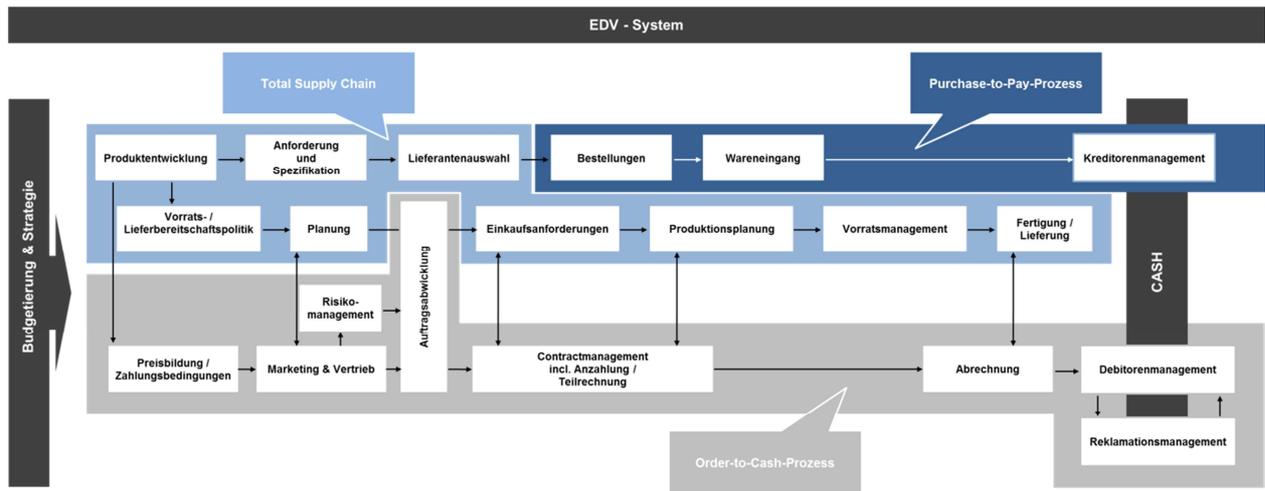


Abbildung 5: Drei relevante Prozesse für das Working Capital Management, Quelle: WEBER (2009), S. 111.

Der Cash Conversion Cycle umfasst den gesamten Zeitpunkt vom Zahlungsausgang für Ressourcen bis zum Zahlungseingang vom Kunden.³⁸ Es ist darauf zu achten, dass das gebundene Kapital relativ zum Umsatzvolumen des Unternehmens steht. Somit stellt eine Verkürzung des Cash-to-Cash Cycle bei Umsatzwachstum nicht automatisch eine Reduktion des Working Capital dar.³⁹

Der beschriebene Zyklus hat den Zweck, so kurz wie möglich terminiert zu werden, damit das im Unternehmen gebundene Kapital als möglichst gering erachtet werden kann. Um dies zu bewältigen werden die einzelnen Prozesse im Detail betrachtet.

Der Order-to-Cash Prozess beschreibt den Prozess beginnend ab Auftragsplanung bis hin zum Auftragseingang, Auftragsabwicklung und schlussendlich dem Geldeingang.⁴⁰

Neben der Bonitätsprüfung und Vertragsgestaltung gehören auch die Rechnungsstellung, Zahlungsabwicklung, das Mahnwesen und Inkasso, gleichermaßen wie die die Informationsaufbereitung zu diesem Prozess.⁴¹

Ziel der Optimierung des Order-to-Cash Prozesses ist die Senkung des Forderungsbestandes.⁴²

³⁸ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 18.

³⁹ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 47.

⁴⁰ Vgl. SCHULZ (2007), S. 27.

⁴¹ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 22.

⁴² Vgl. WEBER (2009), S. 110.

Um die Cash-to-Cash Cycle Time zu verkürzen, können folgende Maßnahmen gesetzt werden⁴³:

- **Beschleunigung Rechnungsstellungsprozess**

Hier wird das Augenmerk auf die Verbesserung des Ablaufes von der internen Seite gelegt. Aber auch der Prozess der externen Rechnungsüberstellung ist miteinzubeziehen. Beispielsweise ist von vielen Kunden bereits eine elektronische Rechnungsübermittlung erwünscht.

- **Konsequentes Mahnwesen**

In diesem Punkt geht es um eine aggressive Mahnpolitik, damit es zu zeitgemäßen Rechnungsbegleichungen kommt. Hierfür werden einfache IT-Systeme zur Unterstützung hinzugezogen. Ist das Mahnwesen erfolglos, sollen die Forderungen gegebenenfalls auch an ein Inkassobüro bzw. einen Rechtsanwalt als nächsten Schritt weitergeleitet werden.

- **Reklamationsmanagement**

Wenn Kunden mit der Rechnungslegung bzw. der abgerechneten Leistung nicht einverstanden sind, muss sichergestellt sein, dass ein standardisierter Prozess im Unternehmen existiert, der eine geordnete und schnelle Vorgehensweise zur Problemlösung ausführt.

- **Zahlungskonditionen**

Die Maßnahmen betreffend Zahlungskonditionen beschäftigen sich mit den standardisierten Zahlungszielen, Rabatten und Skonti sowie mit einer Modifizierung bestehender Verträge.

- **Kundenbewertung**

Aufgrund von Beobachtungen und regelmäßigen Bewertungen können Risiken frühzeitig erkennbar gemacht werden.

- **Kundenwertmanagement**

Hierbei wird der Vertrieb unterstützt, indem Sales-Push-Programme, oder innovative Marketingstrategien eingesetzt werden.

⁴³ Vgl. KREUZ/SCHÜRMAN (2004), S. 445 ff.

Der zweite Prozess ist der Total Supply Chain Prozess oder auch Forecast-to-Fulfill Prozess genannt. Dieser Prozess beschäftigt sich mit dem Lagermanagement einschließlich der Bedarfs- und Bestellmengenplanung.⁴⁴

Als Ziel wird die Optimierung des Vorratsbestandes bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit genannt.⁴⁵ Das Lager sowie der damit verbundene Verwaltungsaufwand im Unternehmen Tieber GmbH, sind überschaubar. Aus diesem Grund wird auf den Total Supply Chain Prozess nicht weiter eingegangen.

Der letzte relevante Prozess beschreibt sich als Purchase-to-Pay Prozess, bei welchem alle Schritte von der Lieferantenauswahl bis hin zur Bestellung, dem Wareneingang und der Bezahlung des Lieferanten berücksichtigt werden.⁴⁶

Zielsetzung dieses Prozesses ist die Erhöhung der Verbindlichkeiten bzw. Verbesserung der Skontoausnutzung.⁴⁷

Maßnahmen zur Verbesserung der Cash-to-Cash Cycle time sind⁴⁸:

- **Optimierung der Zahlungsprozesse**

Im Rahmen der Zahlungsprozesse ist vor allem eine Standardisierung nötig. Somit kann eine verfrühte oder verspätete Zahlung vermieden werden.

- **Optimierung der Zahlungskonditionen**

Durch Nachverhandlungen der Zahlungskonditionen bei bestehenden Lieferanten können die Zahlungsziele oft in die Länge gezogen werden bzw. nachträglich Skonti und Rabatte gewährt werden.

- **Überprüfung und Vermeidung von Frühlieferungen**

Im Falle von Frühlieferungen beginnen Zahlungskonditionen erst zum richtigen Lieferzeitpunkt zu zählen. Außerdem gilt es zu beachten, dass bei Frühlieferungen unnötigen Lagerkosten anfallen.

- **Bildung von Einkaufskooperationen**

Einkaufskooperationen haben den Effekt, dass die Verhandlungsmacht gegenüber von Lieferanten stärker ist.

⁴⁴ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 23.

⁴⁵ Vgl. WEBER (2009), S. 112.

⁴⁶ Vgl. SCHULZ (2007), S. 28.

⁴⁷ Vgl. WEBER (2009), S. 111.

⁴⁸ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 24.

Mit Hilfe der genannten Maßnahmen wird die Cash-to-Cash Zeit verbessert. Gleichzeitig sind Werttreiber für das Working Capital Management zu identifizieren, damit eine Steuerung möglich wird.

2.4. Bestandteile des Working Capital Managements

Die wichtigsten Bestandteile des Working Capital Management sind das Vorratsmanagement, Forderungsmanagement und das Management der Verbindlichkeiten. Die Bedeutung der genannten Begriffe mit den Maßnahmen zur Verbesserung des Working Capital wird in den nächsten Absätzen dargelegt.

2.4.1. Vorratsmanagement

Ein wichtiger Teil des Working Capital Managements ist das Vorratsmanagement. Beim Vorratsmanagement wird versucht, das im Lager gebundene Kapital, somit den Lagerstand, zu verringern, um Opportunitätskosten und Bestandhaltungskosten zu minimieren.⁴⁹ Unter Opportunitätskosten wird das in den Beständen gebundene Kapital verstanden, das dem Unternehmen für andere Investitionen nicht zur Verfügung steht. Die Bestandhaltungskosten sind Kosten für aufwendige Lagerhaltungen. Darunter fallen Sachkosten wie Raum- und Energiekosten, Personalkosten für die Mitarbeiter in der Lagerverwaltung zudem Zinsaufwände für die Lagerimmobilie.⁵⁰

Es wurde bereits erwähnt, dass der Lagerstand für Ersatzmaterialien wie Roh-, Hilfs-, und Betriebsstoffe inklusiver deren Umschlagsdauer, des Unternehmens Tieber sehr gering und somit von irrelevanter Bedeutung, ist.

Allerdings zählen neben diesen Lagervorräten auch Unfertige Erzeugnisse, Unfertige Leistungen sowie Fertigerzeugnisse zu den Vorräten.⁵¹

Der Wert der noch nicht abrechenbaren bzw. noch nicht fertig gestellten Leistungen der Tieber GmbH ist ein maßgeblicher Bestandteil des Working Capital. Darunter fallen jene Projekte, die zum Bilanzstichtag bereits begonnen wurden, aber noch nicht abgeschlossen sind. Die Bewertung der halbfertigen Arbeiten erfolgt mit den Herstellkosten gemäß § 203 Abs. 3 iVm § 206 Abs. 2 UGB.

⁴⁹ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 39.

⁵⁰ Vgl. PRÜMER (2005), S. 115.

⁵¹ Vgl. SCHULZ (2007), S. 106.

Die erhaltenen Anzahlungen auf noch nicht abrechenbare bzw. noch nicht fertig gestellte Leistungen, können offen von den Kosten in der Bilanz abgezogen werden und führen somit zu einer Verkürzung der Bilanzsumme.

Ein Potential um den Cash Bestand zu erhöhen bzw. die in der Bilanz angeführten halbfertigen Arbeiten zu reduzieren, liegt in der Forderung von Kundenteilzahlungen vor Projektende für bereits angefallene Kosten.

2.4.2. Forderungsmanagement

Bei der Auseinandersetzung mit dem Debitorenmanagement eines Unternehmens ist neben einer Finanzstrategie auch die Marketingstrategie zu berücksichtigen. Diese impliziert eine schnelle, kundengerechte Bedienung zudem vom Kunden gewünschte möglichst lange Zahlungsziele. Der Verlust eines Kunden, basierend auf einem aggressiven Forderungsmanagement, ist eine exorbitante Befürchtung vieler Unternehmer. Dabei darf das Kreditverhalten der Kunden, welches stark zur Liquidität und zur Working Capital Ausgestaltung beiträgt, nicht in Vergessenheit geraten.⁵²

Im Rahmen des Forderungsmanagements ist die Auswahl der Debitoren zu erwähnen. Die Bonität oder auch Zahlungsfähigkeit differenziert von Kunde zu Kunde. Auch wenn durch einen Kundenauftrag ein besonders hoher Deckungsbeitrag generiert werden kann, ist nur ein vereinnehmter Umsatz ist ein wirklicher Umsatz.⁵³

Eine geeignete Möglichkeit für das Verbessern des Debitorenmanagement ist die Einführung eines Frühwarnsystems. Dieses garantiert die Identifizierung möglicher Ursachen für überfällige Forderungen, für eine rasche und effektive Gegenmaßnahmensetzung. Aufgrund von Kontaktierungen der Kunden, die bei einer nicht termingetreuen Zahlung aufgefallen sind, schafft man zukünftige Zahlungs- und Termintreue. Neukunden können und sollen vor Auftragsannahme auf deren Zahlungsfähigkeit und Kreditwürdigkeit überprüft werden.⁵⁴

Die beste Lösung für das Forderungsmanagement liegt in Vorkassenzahlungen, welche anlässlich von Einkäufen via eBay oder TV Aktionen besonders stark in der Akzeptanz gestiegen sind.⁵⁵

Neben Zahlungen im Vorhinein ist die herkömmliche Variante der Verkauf auf Ziel. Im Falle einer nicht fristgerechten Zahlung dieser Forderungen, sind regelmäßige Mahnverfahren zu ver-

⁵² Vgl. SCHULZ (2007), S. 52.

⁵³ Vgl. KUNESCH (2009), S. 164.

⁵⁴ Vgl. KREUZ/SCHÜRMAN (2004), S. 442.

⁵⁵ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 148.

wirklichen. Leider bewirken diese Verfahren nicht immer positive Ergebnisse. Für jene negativen Resultate sind parallel aktives Ansprechen des Kunden gefragt, wo auch die Geschäftsführung ihren Beitrag leisten sollte, oder Zahlungsanreize, wie Skontogewährungen.⁵⁶

Im Cash Conversion Cycle empfiehlt es sich im Falle des Debitorenmanagements den Prozess Order-to-Cash zu inspizieren, um eine Reduzierung der Zeit zwischen Auftragsplanung und Zeitpunkt des Geldeinganges zu erreichen.

Eine Form zur Entgegenwirkung der erschwerten Bedingungen auf dem stark umstrittenen Markt, deklariert ein proaktives Forderungsmanagement. Das bedeutet, innerhalb eines Unternehmens werden Schritte gesetzt, die den Forderungszeitraum beeinflussen. Zu erwähnen ist das Errichten eines Vertragsmanagements, welches die Zahlungsbedingungen und Anzahlungen regelt, aber auch eine Ablösbarkeit von Haftrücklässen durch Bankgarantien zulässt. Solche Verträge sollen Unterbrechungen der Arbeit, bei nicht fristgerechter Zahlung, und Zinsen auf die Außenstandstage regeln. Es gilt dabei zu beachten, dass bei Inanspruchnahme von zusätzlichen Zahlungstagen der Kunden, in Folge von einer festgesetzten Prüffrist, diese bereits beim ursprünglichen Zahlungsziel Berücksichtigung finden.⁵⁷

Die Höhe des Forderungsbestandes wird durch den jeweiligen Umsatz, den Zahlungs- und Kreditkonditionen und überdies durch die Handhabung des Mahn- und Inkassowesens beeinflusst. Kommt es zu einer Umsatzausdehnung, gilt es eine Lösung für den zusammenhängenden, steigenden Forderungsstand zu finden. Oft erfolgt ein Ausgleich durch Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten, bei denen wegen eines Verzichtes auf Skonti Finanzierungskosten entstehen.⁵⁸

Kreditversicherungen bilden eine weitere Art des Forderungsmanagement. Bei Kreditversicherungen kommt es zur Zahlung eines geringen Betrages an die Versicherung, wofür im Falle des Kundenzahlungsausfalles eine Ersatzzahlung durch den Kreditversicherer erfolgt. Ein positiver Nebeneffekt bei Kreditversicherungen ist die Überprüfung der Bonität des Kundenportfolios, wodurch Wertberichtigungen bzw. Forderungsausfälle vermieden werden.

Eine Möglichkeit im Forderungsmanagement beschreibt das Factoring. Factoring Gesellschaften kaufen Forderungen der Gesellschaften an, was eine sofortige Liquiditätsfreisetzung als Folge hat. Im Rahmen des Factoring kommt es zu einer Differenzierung zwischen einem Forderungsverkauf mit und ohne Regress. Der Unterschied liegt darin, dass bei einem Regress für

⁵⁶ Vgl. PRÜMER (2005), S. 112.

⁵⁷ Vgl. SCHULZ (2007), S. 65.

⁵⁸ Vgl. PERRIDON/STEINER/RATHGEBER (2012), S. 165 f.

die Richtigkeit und die Einbringlichkeit gehaftet wird und ohne Regress der Forderungsverkäufer nur für die Richtigkeit der Forderung haftet.⁵⁹

Abschließend darf im Forderungsmanagement nicht auf ein gutes Overdue Management vergessen werden. Mit Hilfe von Aging Listen können die Fälligkeitsstrukturen analysiert werden. Ein wichtiger Teil des Overdue Management ist der Mahnprozess mit den unterschiedlichsten Mahnstufen bis hin zur Klage bzw. im Insolvenzfall dem Insolvenzverwalter.⁶⁰

Neben den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen kann auch bei den sonstigen Forderungen eine Reduzierung, indem beispielsweise Vorauszahlungen vermieden werden, erreicht werden.⁶¹

2.4.3. Management der Verbindlichkeiten

Beim Lieferantenmanagement kommt es zur Auseinandersetzung mit dem Prozess Purchase-to-Pay, welcher aus dem Cash Conversion Cycle bekannt ist. Die Zielausgestaltung findet sich in einer möglichst langen Zeit zwischen Auswahl des Lieferanten und Zahlung des Lieferanten.

Maßnahmen betreffend dem Verbindlichkeiten Management, können in einem guten Management der Zahlungskonditionen in Hinsicht auf Lieferanten zusammengefasst werden. Die Zahlungskonditionen setzen sich aus den drei Stellgrößen Skontosatz, Skontofrist und Nettotage zusammen.⁶² Der Skontosatz beschreibt den prozentual gewährten Preisabzug innerhalb der Skontofrist. Nach Ablauf der Skontofrist startet der Zeitraum der Nettotage, welcher mit dem Zahlungsziel endet.

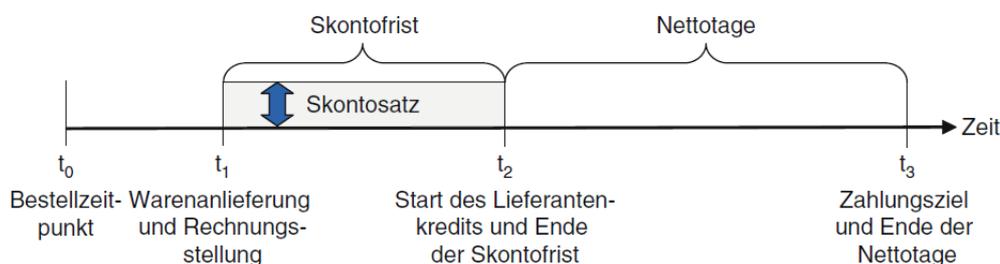


Abbildung 6: Funktionale Bedeutung der Zahlungskonditionen, Quelle: HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 28.

⁵⁹ Vgl. PRÜMER (2005), S. 113.

⁶⁰ Vgl. SCHULZ (2007), S. 87 ff.

⁶¹ Vgl. WEBER (2009), S. 111.

⁶² Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 122.

Die Liquidität eines Unternehmens wird positiv beeinflusst, wenn Skontosätze möglichst hoch beansprucht, und darüber hinaus die Zahlungsziele möglichst nach hinten verschoben werden können, damit die Kapitalbindungsdauer verkürzt wird. Um zu überprüfen, wieviel von den eingeräumten Skonti auch in Anspruch genommen werden, ist eine Skontonutzungsquote zu berechnen.⁶³

$$\text{Skontonutzungsquote} = \frac{\text{Summe des Skontoertrages}}{\text{Summe der gewährten Skonti}} * 100$$

Die Skontonutzungsquote errechnet sich aus den beiden Stellgrößen tatsächlicher Skontoertrag und möglicher gewährter Skonti.

Betreffend Verbindlichkeiten Management sind Offshorings kritisch zu betrachten. Im Zuge dessen kommt es zu einem Austausch von lokalen Lieferanten durch günstigere Lieferanten im Fernosten. Das resultiert in erster Linie in einer Reduzierung des Materialaufwandes aufgrund günstigerer Bedingungen. Auf lange Sicht sind jedoch die Sicherheitsbestände im Vorrat bzw. Lager zu erhöhen, da es zu längeren Lieferzeiten kommen kann.⁶⁴ Gerade Tieber, die in der Baubranche tätig ist und einen erhöhten Wettbewerbsdruck gegenübersteht, können Verzögerungen Pönalzahlungen an Kunden einbringen.

Die Einführung von Sammelrechnungen für Lieferanten mit einer hohen Anzahl von kleinvolumigen Rechnungen ist eine weitere Form des Managements der Verbindlichkeiten.⁶⁵ Typische Lieferanten sind Haberkorn oder GFI mit vielen Kleinteilrechnungen.

Auch ein Lieferantenmanagement ist unumgänglich, um verbesserte Beschaffungskonditionen zu erhalten. Beim Lieferantenmanagement kommt es zunächst zu einer Lieferantenvorauswahl, um optimale Partner für die festgelegten Kriterien zu erhalten. Danach werden Angebotsauswertungen durchgeführt und Vergabestrategien festgelegt. Abschließend werden die gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen eines Ergebniscontrollings dokumentiert.⁶⁶

Das Lieferantenmanagement wird somit vor allem durch ein stetiges Umsetzen der Lieferantenbewertungen, Lieferantenentwicklung und Lieferanten Auditierung verbessert.

⁶³ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 28 f.

⁶⁴ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2009), S. 258.

⁶⁵ Vgl. WEBER (2009), S. 112.

⁶⁶ Vgl. HOFBAUER/MASHHOUR/FISCHER (2016), S. 13 ff.

Im Falle der Abhängigkeit von einem Lieferanten, der jedoch liquiditätsschwach ist und somit nicht mit besseren Konditionen entgegenkommen kann, gibt es verschiedene Formen der Lieferantenfinanzierung⁶⁷:

- **Reverse Factoring**

Unter Reverse Factoring wird ein umgekehrtes Factoring verstanden. Hier finanziert sich der Abnehmer dadurch, dass er einen Rahmenvertrag mit einem Factor aufstellt und somit das Zahlungsziel von bis zu 120 Tagen ausnützt.

- **Unternehmensübergreifende Finanzierung von Investitionsgütern**

Diese Art der Finanzierung führt dazu, dass der Abnehmer selbst anstelle des Lieferanten bei Investitionen, als Kreditnehmer auftritt. Investitionen des Lieferanten spielen dann eine große Rolle, wenn sie zum überwiegenden Teil der langfristigen Partnerschaft zuordenbar sind (Innovationsvorsprung). Dies macht vor allem Sinn, wenn dem Abnehmer eine bessere Bonität und somit günstigere Kreditkonditionen vorliegen.

2.5. Exkurs: Definition und Grundlagen von Geschäftsprozessen

Prozesse, die Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten betreffen, bestimmen das Working Capital sehr stark.⁶⁸ Bevor im nächsten Kapitel auf die verschiedenen Prozesse der Tieber eingegangen wird, kommt es zu einer Beleuchtung der Definition eines Prozesses. Darüber hinaus werden Gründe für die Notwendigkeit von Unternehmensprozessen ausgearbeitet.

Für die Optimierung des Working Capitals ist die Optimierung und Standardisierung interner Prozesse unumgänglich. Die Aufgabe eines Working Capital Management ist es, die im Unternehmen vorhandenen Prozesse zu kennen, sie zu analysieren und mittels Kennzahlen zu steuern.⁶⁹

Der nachfolgende Absatz klärt die konkrete Definition eines Prozesses.

⁶⁷ Vgl. HOFMANN/MAUCHER/PIESKER/RICHTER (2011), S. 68.

⁶⁸ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 29.

⁶⁹ Vgl. KLEPZIG/VATER (2014), S. 4.

2.5.1. Der Prozess

Ein Prozess bedeutet, dass ein Input durch mehrere Aktionen in ein Output umgesetzt wird.⁷⁰ Bei einem Prozess werden verschiedene Arbeitsschritte beschrieben, die sich prinzipiell immer wiederholen und zur Erreichung der Unternehmens- bzw. Organisationsziele erledigt werden. Somit kommt es zu einer Prozessimplementierung, falls eine Anhäufung von Vorfällen immer wieder den gleichen Arbeitsablauf aufweist und mit Hilfe des Prozesses standardisiert werden kann. Die Aktivitäten in einem Prozess sind mit einer zeitlichen Abfolge gekennzeichnet und mit Pfeilen dargestellt. Bei Prozessabläufen kommt es immer wieder zu Unterteilungen.⁷¹

Prozesse setzen sich aus aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen zusammen. Sie sind verschiedene, aufeinanderfolgende Aufgaben, die auf unterschiedlichen Ebenen stehen. Die unterste Ebene sind die Elementaraufgaben.⁷²

Die Literatur sieht weiters Hauptprozesse und Teilprozesse vor. Unter Hauptprozesse werden die Kernprozesse eines Unternehmens verstanden, mit denen die Hauptleistungen und somit auch die Wertschöpfung erbracht werden. Im Gegensatz dazu gibt es unterstützende Prozesse, die unabdingbar im Unternehmen sind. Supportprozesse sind beispielsweise die Buchführung oder Lohn- und Gehaltsrechnung.⁷³

Für die verschiedenen Geschäftsprozesse sind Verantwortlichkeiten zu bestimmen, damit eine laufende Adaptierung und Steuerung sichergestellt werden kann.⁷⁴

2.5.2. Verbesserung der Prozessqualität, -transparenz und -flexibilität

Eine gute Prozessqualität ist ein Indiz für eine gute Qualität der geforderten Leistung, da erst nach Beherrschung des Prozesses Fehler vermieden werden können. Ebenso wird ein System zur Ermittlung der Ursachen von Fehlern benötigt, inklusive Vorgaben wie Verbesserungen im System rasch umgesetzt werden können. Sind die verschiedenen Abschnitte eines Prozesses für alle Beteiligten offengelegt, führt das zu vielen Vorteilen. Es wird beispielsweise ersichtlich, welcher Mitarbeiter welchen Vorgang in Bearbeitung hat.

Wegen immer stärker werdender Dynamik in Unternehmen ist es unabdingbar, Geschäftsprozesse schnell und ohne hohe Kosten jederzeit anpassbar zu machen. Problematisch wird es,

⁷⁰ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 74; SCHMIDT (2012), S. 1.

⁷¹ Vgl. FREUND/GÖTZER (2008), S. 7 ff.

⁷² Vgl. KOSIOL (1976), S. 48.

⁷³ Vgl. STAUD (2006), S. 11.

⁷⁴ Vgl. HIRZEL (2013), S. 37.

wenn die Mitarbeiter vor Ort den Überblick verloren haben. Deswegen versucht man in der Praxis mit modernen Workflow Systemen flexible Systeme zur Verfügung zu stellen.⁷⁵

2.5.3. Prozessmodellierung

Um einen Prozess zu modellieren, wird mit der Erhebung eines Ablaufs begonnen. Die verschiedenen Aktivitäten werden Schritt für Schritt erfasst und nachvollziehbar gemacht. Dadurch kommt es zu einer Realisierung, wer an dem Prozess beteiligt ist. Liegen abschnittsübergreifenden Strukturen vor, spricht man von einem Prozess.⁷⁶

Mit Hilfe von Modellierungssprachen werden Prozesse beschrieben. Einige davon werden nachfolgend vorgestellt⁷⁷:

- **Wertschöpfungskettendiagramm**

Hierfür werden Funktionen mit deren Vorgänger-/Nachfolger-Beziehung aufgezeichnet, die in einer hierarchischen Beziehung stehen. Wertschöpfungskettendiagramme werden gerne als Übersichtsdarstellung verwendet und dienen der Spezifikation der Kernprozesse.

- **Ereignisgesteuerte Prozesskette**

Für die Prozesskette werden Graphen verwendet, die mit drei Basiselementen arbeiten.

- Funktionen, welche Tätigkeiten repräsentieren werden durch abgerundete Rechtecke wiedergegeben.
- Ereignisse zeigen ablaufrelevante Zustandsausprägungen und werden als Sechsecke dargestellt. Sie lösen Funktionen aus und stellen eine Dokumentation von einem erreichten Zustand dar.
- Konnektoren: Gibt es nicht-lineare Prozessverläufe, also Aufspaltungen bzw. Zusammenführungen von mehreren Teilprozessen in einer Prozesskette werden Konnektoren verwendet.

⁷⁵ Vgl. FREUND/GÖTZER (2008), S. 24.

⁷⁶ Vgl. HIRZEL (2013), S. 17 ff.

⁷⁷ Vgl. ROSEMAN/SCHWEGMANN/DELFMANN (2012), S. 66 ff.

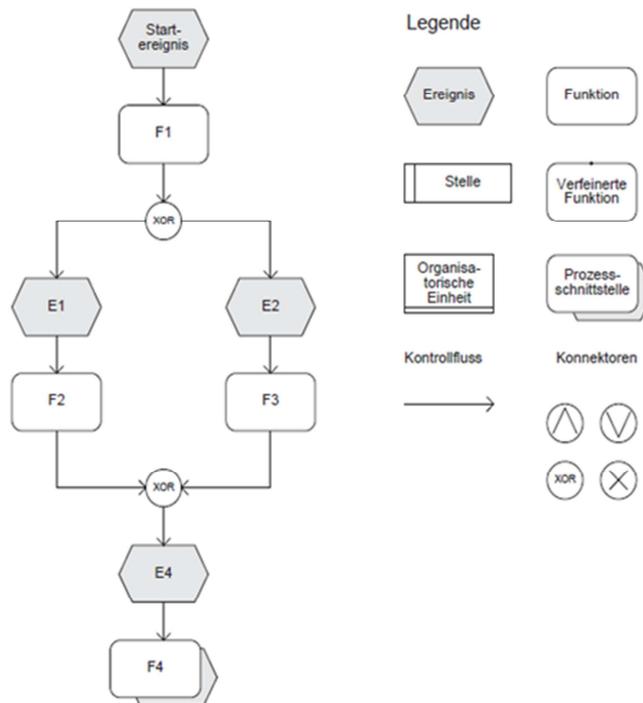


Abbildung 7: Ereignisgesteuerte Prozesskette,
Quelle: ROSEMANN/SCHWEGMANN/DELFMANN (2012), S. 71.

- **Business Process Model and Notation**

Hierbei werden zwischen unterschiedlichen Arten von Ereignissen, nämlich Start-, Zwischen- und Endereignisse unterschieden. Dargestellt werden diese durch verschiedenartige Kreise. Auch die Aktivitäten werden verfeinert und unterschiedlich dargestellt. Zusätzlich gibt es beim Business Process Model and Notation Modell noch Gateways, die wie Konnektoren Verzweigungen oder Zusammenführungen darstellen.

Je nach Anforderung kann die zu verwendende Modellierungssprache gewählt werden.

2.5.4. Reduzierung der Prozessdurchlaufzeit

Ziel einer Prozessoptimierung ist eine Kostenreduzierung und Verkürzung der Durchlaufzeit. Überflüssige Arbeiten können entfallen und somit Kosten gespart werden. Bei der Durchlaufzeit sind die drei Komponenten Bearbeitungszeit, Wartezeit und Transportzeit zu analysieren. Die Bearbeitungszeit wird durch Unterstützungen im IT Bereich beschleunigt, indem vor allem Zeit für die Medienbrüche eingespart wird. Bei der Transportzeit wird in erster Linie durch die IT gestützte Bereitstellung der Informationen die Zeit möglichst gegen Null betragen. Bei der letzten

Komponente der Durchlaufzeit, nämlich der Wartezeit, hat man am wenigsten Spielraum, was die Zeitbeeinflussung betrifft.⁷⁸

⁷⁸ Vgl. FREUND/GÖTZER (2008), S. 19 f.

3. Working Capital Management der Tieber GmbH

Schlanke Geschäftsprozesse gelten als Voraussetzung für den Erfolg eines Working Capital Managements. Aus diesem Grund bedarf es einer Identifizierung und Analyse der Geschäftsprozesse des Unternehmen Tieber GmbH, um ineffiziente Abläufe aufzudecken.

Vor Beginn der Analyse wird nachstehend kurz die Organisationsstruktur des Unternehmens Tieber erläutert.

Das Unternehmen ist in drei Kernbereiche unterteilt. Der Schotterverkauf, die Dienstleistung im Bauservice sowie Abbruchsarbeiten. Unter Schotterverkäufe werden Aufträge mit einer kurzen Projektlaufzeit verstanden. Die Schritte zur Abarbeitung des Auftrages sind die Auftragserteilung, Abwiegen des Schotters und Verteilung mit Hilfe der Lastkraftwagen. Nach Durchführung dieser Aufgaben kann der Auftrag als erledigt und abgeschlossen angesehen werden. Bei Dienstleistungen im Bauservice liegt einer Projektlaufzeit von mehreren Monaten vor. Darunter fallen hauptsächlich Tunnelanierungen. Der letzte Schlüsselbereich sind Abbruchsarbeiten. Auch hier wird die durchschnittliche Projektlaufzeit mit mehreren Monaten bis zum Abschluss eingestuft.

Jeder Bereich weist einen Hauptverantwortlichen auf, welche im Unternehmensorganigramm ersichtlich sind.

Neben diesen drei Kernbereichen gibt es eine weitere Abteilung, nämlich das Rechnungswesen, welches zentral vor Ort verantwortet wird und welche neben der Buchhaltung auch die Personalverrechnung untergeordnet ist, zu erwähnen. Der Jahresabschluss wird durch einen Steuerberater am Ende des Jahres extern erledigt. Als weitere Supportabteilung sind die Einkaufsabteilung wie auch Assistenz zu nennen. Diese drei Supportabteilungen stehen allen drei Kernbereichen zur Verfügung.

Das Unternehmen Tieber GmbH verfügt über keine eigene Vertriebsabteilung. Die Verantwortlichen in den verschiedenen Schlüsselbereichen sind automatisch für die Ausführung und den Vertrieb ihrer Bereiche zuständig.

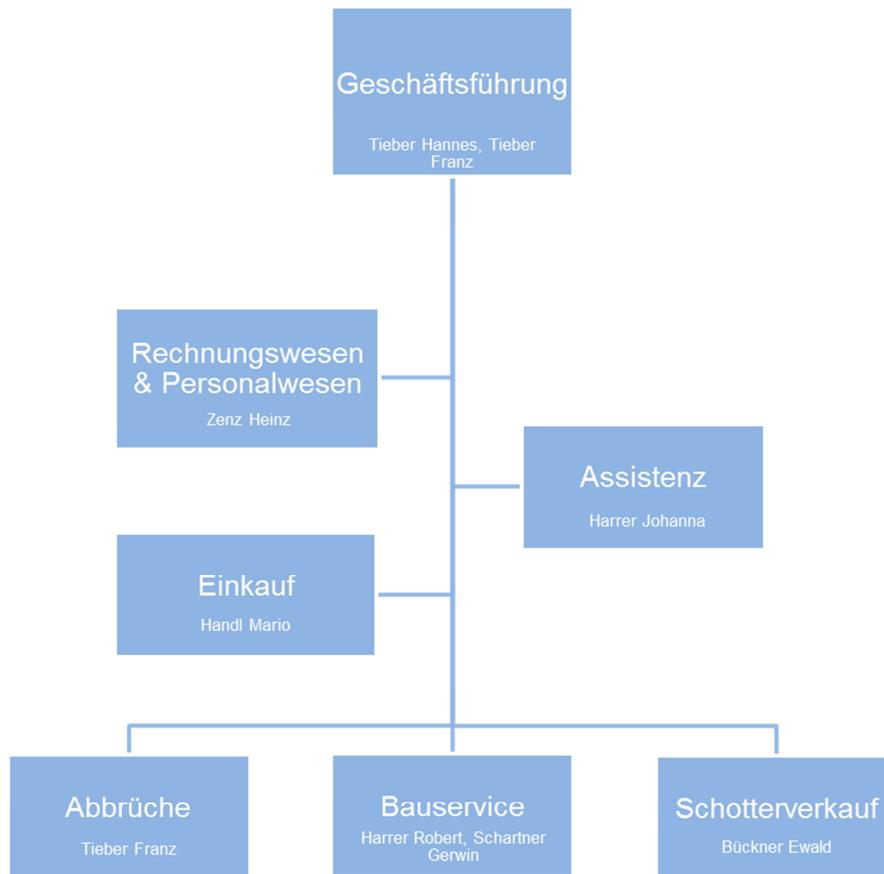


Abbildung 8: Organigramm Tieber GmbH,
Quelle: eigene Darstellung.

Nachdem die einzelnen Zuständigkeiten geklärt sind, werden die verschiedenen Prozesse im Unternehmen analysiert.

Die Vorgehensweise bei der Ist-Analyse der Prozesse bei dem Unternehmen Tieber wird in den nächsten Unterkapiteln dargestellt.

3.1. Geschäftsprozessanalyse zur Feststellung des Istzustandes

In einem Unternehmen gibt es viele unterschiedliche Geschäftsprozesse. In Rahmen dieser Arbeit sollen folgende Prozesse der Firma Tieber GmbH behandelt werden:

- Verkaufsprozess
- Einkaufsprozess

Damit man die bereits bestehenden Prozesse im Unternehmen versteht, werden im Zuge dieser Arbeit Modelle als Abbild der Unternehmensprozesse gestaltet. Für die Modellierung der Ist-Situation ist eine hinreichende Kenntnis des Istzustandes Voraussetzung.

Die Prozessanalyse schafft Transparenz und legt Schnittstellen zu anderen Prozessen offen.

Nach BEST/WETH⁷⁹ sind folgende Schritte bei der Prozessanalysierung umzusetzen:

	Vorgehensschritte
Vorbereitung	1. Erstellung einer Prozesslandkarte
	2. Ausgrenzen des Prozesses
	3. Definition des Detailierungsgrads
	4. Identifikation der prozessrelevanten Organisationseinheiten
	5. Definition des Analyseverfahrens
	6. Formulierung eines Leitfadens
	7. Identifikation der geeigneten Experten
Durchführung	8. Durchführung der Interviews bzw. Workshops
Nachbereitung	9. Grafische und verbale Dokumentation
	10. Berechnung der Durchlaufzeit und Prozesskosten
	11. Verifizierung der Ergebnisse

Abbildung 9: Vorgehensschritte der Prozessanalyse,
Quelle: BEST/WETH (2009), S. 62.

Schritt 1: Erstellung einer Prozesslandkarte

Ziel der der Prozesslandkartenerstellung ist es, zu zeigen, welche Personen innerhalb der Prozesslandschaft involviert sind. Im Rahmen der Erstellung kommt es zur Strukturierung der Pro-

⁷⁹ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 62 ff.

zesse, wodurch Schnittstellen zu anderen Prozessen ersichtlich und die Organisation im Betrieb erkenntlich gemacht wird.

Für die Erstellung der Prozesslandkarte wurde eine Frageliste entworfen, welche im Anhang⁸⁰ dieser Arbeit ersichtlich ist. Die Frageliste unterteilt die Unternehmensprozesse grundsätzlich in Managementprozesse, Leistungsprozesse oder Wertschöpfungsprozesse und Unterstützungsprozesse.

Die Führungsprozesse bzw. Managementprozesse dienen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Sie sind meist langfristig ausgerichtet. Leistungsprozesse im Unternehmen Tieber sind die betriebliche und operative Tätigkeit, die zur Wertschöpfung beitragen. Sie stellen den Haupt- bzw. Kernprozess des Unternehmens dar. Die unterstützenden Prozesse wie Rechnungswesen und Personalwesen sind nötig, damit gesetzliche Auflagen erfüllt werden können. Sie beeinflussen den Leistungsprozess nur indirekt.

Die ausgearbeitete Frageliste ist im Anhang⁸¹ ersichtlich und beinhaltet eine Art Checkliste mit Fragen und Vorschlägen zu den drei verschiedenen Prozessen. Gemeinsam mit dem Management vor Ort wurde diese Liste befüllt und anschließend ausgewertet. Im Abschluss kam es zu einer logischen Anordnung der verschiedenen Unterprozesse.

Die nachfolgende Grafik zeigt die vorhandenen Prozesse der Tieber GmbH, die basierend auf die durchgeführte Befragung erstellt wurde. Sie zeigt transparent, welche Schnittstellen im Unternehmen vorhanden sind.



Abbildung 10: Prozesslandkarte Tieber GmbH,
Quelle: eigene Darstellung.

⁸⁰ S. Anhang S. 97.

⁸¹ S. Anhang S. 99.

Schritt 2: Ausgrenzen der Prozesse

Nachdem die Prozesslandkarte vom Unternehmen Tieber fertiggestellt wurde, kommt es zu einer Ausgrenzung der Prozesse, welche im Zuge des Working Capital Managements analysiert werden. Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Geschäftsprozess und somit Angebots-, Bestell- und Auftragsabwicklungsprozess. Um eine Parallelität zum Cash Conversion Cycle zu schaffen, werden diese Prozesse im weiteren Zuge Purchase-to-Pay und Order-to-Pay Prozess genannt. Der Einkaufs- und Verkaufsprozess des Unternehmens haben direkten Einfluss auf das Working Capital Management.

Als Startpunkt des Einkaufsprozesses steht eine Bedarfsanforderung. Der Output des Prozesses Einkauf wird mit der Materialausgabe bzw. die Fremdleistung beschrieben. Abgeschlossen wird der Prozess, durch die Zahlung der Rechnung an den Lieferanten. Beim zweiten Prozess, dem Verkaufsprozess steht zu Beginn ein Auftrag bzw. Angebot, welche nach Durchlaufen des Prozesses in einer Schlussrechnung an den Kunden endet.

Schritt 3: Definition des Detaillierungsgrads

Der Detaillierungsgrad hängt mit der Qualität der Dokumentation zusammen. Eine zu grobe Übersicht schafft keine Transparenz und somit keine neuen Erkenntnisse.

Die für das Unternehmen gewählte Detaillierung unterteilt sich in eine Prozesslandkarte, Geschäftsprozesse und Teilprozesse. Bei den Geschäftsprozessen werden die Teilprozesse verknüpft. Dies ist auch in der Übersicht der Prozesslandkarte des Unternehmens Tieber ersichtlich. Teilprozesse sind einzelne Bearbeitungsvorgänge innerhalb der Organisation Tieber und teilen sich in dieser Arbeit in den Purchase-to-Pay und Order-to-Cash Prozess.

Schritt 4: Identifikation der prozessrelevanten Organisationseinheiten

Sämtliche Organisationseinheiten, die ein Prozess durchläuft, müssen berücksichtigt werden. Im Zuge der Analyse des Einkaufs- und Verkaufsprozesses bei der Firma Tieber GmbH werden sämtliche Organisationseinheiten, durchleuchtet.

Schritt 5: Definition des Analyseverfahrens

Bevor mit der Analyse begonnen werden kann, ist noch ein Verfahren dafür zu benennen. Für die Analysierung bieten sich zwei Verfahren an: Interviews und Workshops. Im Rahmen dieser Arbeit werden Interviews als Analyseverfahren genutzt. Hierbei werden neben den beiden Geschäftsführer auch der Leiter des Rechnungswesens befragt. Der Vorteil von Interviews ist jener, dass Experten mit unterschiedlichen Sichtweisen, auf einen Prozess befragt werden können. Zusätzlich soll in einem weiteren Schritt durch Beobachtungen ein realistisches Abbild der Prozesse geschaffen werden.

Schritt 6: Formulierung eines Leitfadens

Für die Analyse der bestehenden Prozesse wurde ein Interviewleitfaden ausgearbeitet, um eine strukturierte Befragung durchführen zu können. Der Leitfaden hilft anschließend bei der Prozessanalyse auch deswegen, weil alle Interviewanten dieselben Fragen gestellt bekommen.

Der Leitfaden dieser Arbeit deckt folgende Aspekte ab und ist im Anhang ersichtlich:

- Prozess Input und Output
- Schnittstellen
- Abfolge
- Verzweigung und Varianten
- Informationssystem

Mittels Befragungen und Beobachtungen sollen die vorherrschenden Prozessketten in den Bereichen Auftragsabwicklung, Einkauf und Zahlung ausgearbeitet werden. Durch Miteinbeziehung von qualifizierten Mitarbeitern, die das Unternehmen und deren einzelnen Prozesse kennen, können diese Ketten noch verfeinert werden.

Schritt 7: Identifikation der geeigneten Experten

Als Interviewanten werden die Geschäftsführer Hannes Tieber und Franz Tieber, sowie der Leiter des Rechnungswesen Herr Heinz Zenz befragt. Herr Zenz ist als Leiter des Rechnungswesens ein Experte, der operativ sehr stark tätig ist, in die Prozesse involviert ist, und auch die nötige Praxiserfahrung vorweisen kann. Da das Unternehmen Tieber GmbH organisatorisch

recht übersichtlich ist, wissen auch die beiden Geschäftsführer genauestens über die einzelnen Prozesse Bescheid und werden aus diesem Grund für die Befragung herangezogen.

Schritt 8: Durchführung der Interviews

Bei der Durchführung der Interviews wurde nach einem vorbereiteten Gesprächsleitfaden vorgegangen, welcher im Anhang beigefügt worden ist. Dadurch konnte die Prozessanalyse im Unternehmen Tieber GmbH inklusive aller Schnittstellen durchgeführt werden. Nachdem den Geschäftsführern, und Herrn Zenz dieselben Fragen gestellt wurden, kam es anhand des ausgewerteten Materials zur Nachstellung einer Aufgabenkette. Nachdem eine erste Grobvisualisierung vorgenommen wurde, erfolgte eine weitere Befragung, damit Details nachgezeichnet werden konnten und Missverständnisse vermieden wurden. Abschließend fanden eine Beobachtung der operativen Arbeit und ein Vergleich mit der erstellten Grobvisualisierung statt.

Nachdem die zuvor beschriebenen acht Schritte vorgenommen wurden, kommt es zur Darstellung bzw. Visualisierung der ausgewählten Prozesse Einkauf und Verkauf.

3.2. Visualisierung und Analyse des Istzustandes

Begründet durch die zu erstellenden Prozessketten, die visuell dargestellt werden, kann eine Transparenz der Prozesse geschaffen werden, die in diesen Ketten automatisch implementiert ist. Dadurch ist ersichtlich, welche Einflussfaktoren gegeben sind. Neben der grafischen Dokumentation wurde eine verbale Dokumentation durchgeführt, um Missverständnisse auszuschließen. Als Darstellungsform kam es zur Auswahl eine ereignisgesteuerte Prozesskette, damit Funktionen, Ereignisse und Konnektoren die verschiedenen Prozessschritte gut abgrenzen.

3.2.1. Purchase-to-Pay Prozess

Der Einkaufsprozess beschreibt den Ablauf von der Material bzw. Fremdleistungsanforderung bis hin zur Verbuchung der Eingangsrechnung des Lieferanten und deren Bezahlung.

Nach Erhalt der Material- bzw. Fremdleistungsanforderung wird zunächst der Bedarf einer Ware überprüft. Die zuständige Person in der Logistik eruiert, ob das geforderte Gut wirklich benötigt wird und eventuell als Ersatzteil oder Lagerteil lagernd ist. Da die Kernleistung im Abbau von

Schotter liegt, werden Waren zur Durchführung von Aufträgen nur selten benötigt. Ein Lageraufbau für die seltene Notwendigkeit ist demnach zu vernachlässigen. Liegen Ersatzgüter im relativ schütterten Lager vor, wird das Gut ausgegeben und der Prozess ist abgeschlossen. Muss der geforderte Bedarf erst besorgt werden, erfolgt davor eine Überprüfung, ob ein bereits bestehendes Angebot zum Gut von einem Lieferanten vorliegt. Ist dies nicht der Fall wird ein neues Angebot bei einem Lieferanten eingeholt, wobei für die Auswahl der Lieferanten mündliche Referenzen zu Grunde liegen.

Nach Erhalt des Angebots wird dieses überprüft und bei Gutheißung die Bestellung der Ware oder Dienstleistung durchgeführt. Nach Absendung der Bestellung wird die erhaltene Auftragsbestätigung kontrolliert. Eine laufende Überwachung des Bestellobligos gibt es derzeit aufgrund Fehlens eines integrierten Systems nicht.

Im nächsten Schritt erfolgt die Leistungserbringung durch den Lieferanten. Die Ware wird geliefert, der mitgelieferte Lieferschein bei Materialien durch den Logistiker überprüft.

Die erhaltene Ware wird anschließend weiter an den Bedarfsanforderer gegeben, wodurch das Output des Prozesses sich als das geforderte Material, bzw. die geforderte Fremdleistung kennzeichnet.

Bei Fremdleistungen erfolgen in diesem Zuge Erstunterweisungen auf der Baustelle. Daneben gibt es Abstimmungen zu den durchzuführenden Leistungen und eine Information zur Art und Weise der Dokumentation der erbrachten Leistungen. Diese Informationen sind für die spätere Verrechnung notwendig. Nachfolgend kommt es zur Arbeitsdurchführung. Nach der Arbeitsdurchführung wird eine Kontrolle der Dokumentation durchgeführt. Erst nachdem die Arbeit korrekt erledigt wurde, und auch die Dokumentationen korrekt sind, wird ein Abnahmeprotokoll unterfertigt.

Nach Durchführung der Arbeit bzw. Lieferung des Materials erfolgt die Rechnungslegung durch den Lieferanten. Im Unternehmen Tieber wird die Rechnung auf die korrekte Ausstellungsweise, also eine formelle Prüfung wie auch deren Inhalt mit dem Lieferschein kontrolliert.

Gibt es geringfügige Reklamationen, erfolgt eine interne Rechnungskorrektur, welche dem Lieferanten bekanntgegeben wird.

Sind alle Voraussetzungen und Anforderungen an die Rechnung erfüllt, folgt ein Scan der Rechnung, welcher elektronisch abgespeichert wird und mit dem Buchhaltungsprogramm verbunden ist. Dadurch kommt es zur Verbuchung der Eingangsrechnung im Buchhaltungssystem.

Nach der Rechnungsprüfung kommt es zu einer sachlichen Freigabe. Anschließend erfolgt eine Zahlungsfreigabe durch zwei unterschiedliche Personen, woraus schlussendlich resultiert, dass

die Rechnung zur Zahlung freigegeben wird. Wenn alle Freigaben auf der Rechnung vermerkt sind, wird die Rechnung ein zweites Mal gescannt und der erstmalige Scan durch diesen ersetzt.

Sind alle Anforderung an die Rechnung erfüllt, wird die Rechnung fristgerecht bezahlt, wodurch der Bestellprozess als abgeschlossen gilt.

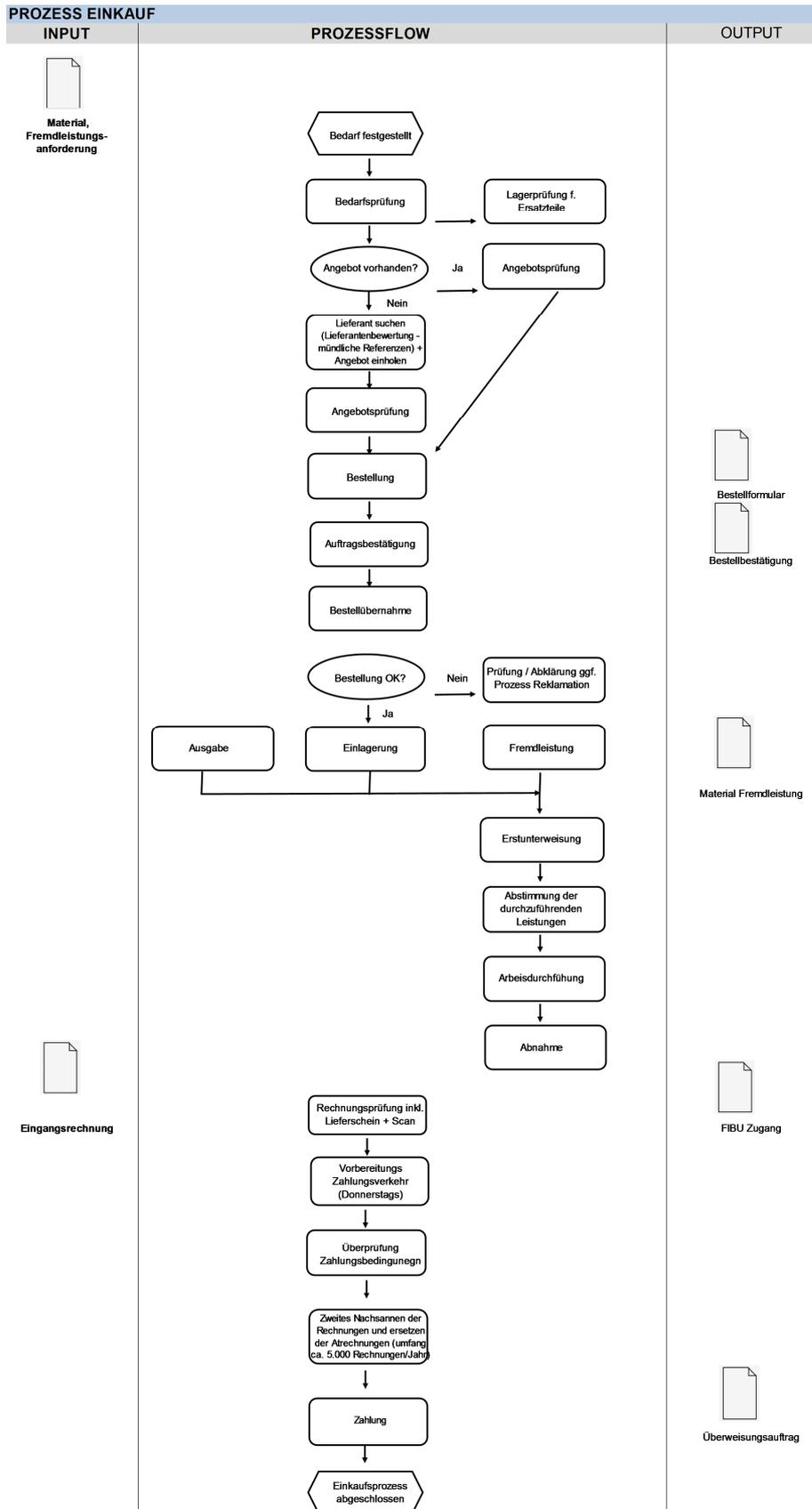


Abbildung 11: Ereignisgesteuerte Prozesskette des Einkaufsprozesses, Quelle: eigene Darstellung.

3.2.2. Order-to-Cash Prozess

Die Prozesskette Order-to-cash beschreibt den Ablauf vom Auftragseingang über die Auftragsabwicklung bis zum Geldeingang vom Kunden.

Beim Unternehmen Tieber GmbH gibt es Verkaufsaufträge, die grundsätzlich in zwei verschiedene Verkaufsprozesse untergliedert werden können. Zum einen Kleinprojekte, worunter hauptsächlich Schotterverkäufe verstanden werden, und Großprojekte. Die Schotterverkäufe erfolgen Zug um Zug. In diesem Fall erfolgt die Kundenbetreuung direkt im Unternehmen. Der Kunde fordert die Ware, bekommt sie am selben Tag und zahlt teilweise sogar direkt vor Ort. Hier erfolgt die Auftragsausführung dadurch, dass Schotter abgewogen wird und danach ein Lieferschein ausgestellt wird. An der Waage liegt eine eigene Auflistung mit allen Lieferscheinen in fortlaufender Nummerierung, wodurch sichergestellt wird, dass kein Lieferschein verloren geht. Die ausgestellten Lieferscheine dienen als Grundlage für eine wöchentliche Rechnungsausstellung, die immer freitags erfolgt.

Die zweite Projektart Großprojekte sind Projekte, die über einen längeren Zeitraum abgewickelt werden, und bei denen monatlich Teilrechnungen von der Buchhaltung gelegt werden. In diesen Bereich fallen beispielsweise Baustellen im Tunnelbau.

In den folgenden Absätzen wird der Prozessflow für den Verkauf bei Großprojekten näher betrachtet.

Der Prozessflow für Großprojekte beginnt mit einem Auftrag bzw. Angebot durch den Kunden als Input. Diese Beauftragung entsteht durch diverse Kanäle, welche mündlich oder schriftlich sein können.

Nach Eingang des Auftrages wird durch eine zuständige Person der Auftrag auf Übereinstimmung der ausgehandelten Konditionen geprüft sowie eine nachfolgende Genehmigung und Bestätigung durchgeführt.

Im nächsten Schritt kommt es zur Ausführung durch einen Disponenten. Dieser prüft, ob alle benötigten Materialien vorhanden sind und klärt die Liefer- bzw. Ausführungstermine. Eine weitere Prüfung betreffend Personalkapazitäten wird nicht durchgeführt.

Nach Klärung dieser Punkte kommt es zur Ausführung des Auftrages.

Bei größeren Baustellen werden monatlich Teilrechnungen je nach Arbeitsfortschritt fakturiert. Grundlage ist der Lieferschein (für eigene LKW- und Maschinenstunden), für Material und Fremdleistungen dienen die erfassten Eingangsrechnungen als Grundlage. Die Lieferscheine werden von den Disponenten in Hardcopy weitergegeben.

Die Rechnungslegung erfolgt über eine eigene Fakturierungsabteilung.

Nach Rechnungslegung sind in der Buchhaltung die rechtzeitigen Zahlungseingänge zu überprüfen. Sind Zahlungen noch ausständig, wird der Kunde kontaktiert und der Zahlungseingang abgewartet, bevor eine weitere Ausführung stattfindet.

Sind Zahlungen fristgerecht eingetroffen, kommt es zu einer weiteren Ausführung des Auftrages. Nach restlosem Erledigen des Auftrages folgt eine Schlussabnahme (Abnahmeprotokoll), welche die Grundlage für eine Schlussrechnungsstellung liefert. Somit wird als Output dieses Prozesses eine Schlussrechnung definiert.

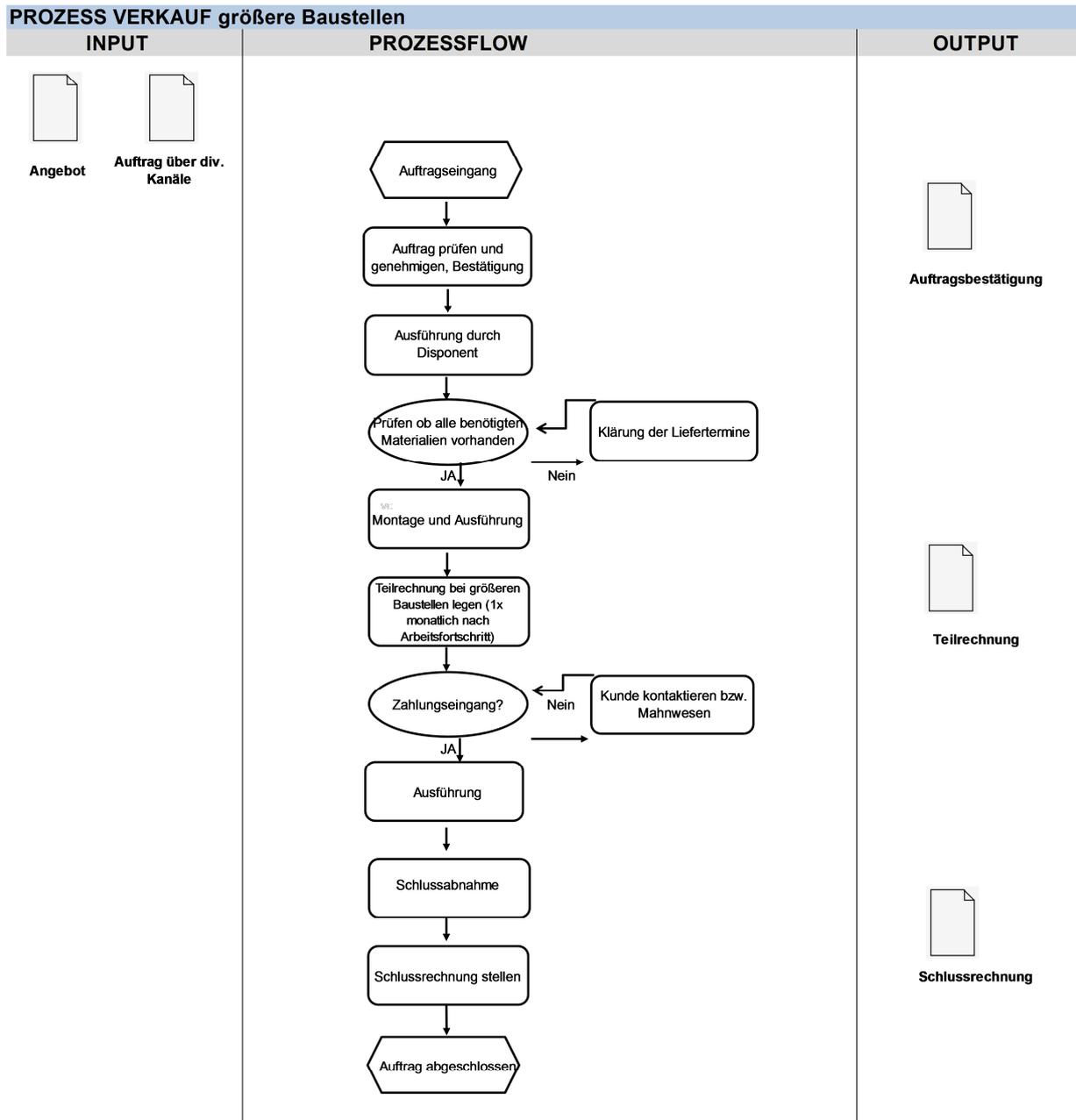


Abbildung 12: Ereignisgesteuerte Prozesskette des Verkaufsprozesses, Quelle: eigene Darstellung.

Der bisher dargestellte Auftragsabwicklungs- und Bestellprozess läuft in der Praxis nicht ganz störungsfrei ab. Es zeigen sich wenige Schwachstellen durch beispielsweise unnötig doppelt durchgeführte Schritte. Dieses Hindernis führt zu einer unnötigen Verlängerung der Prozesskette. Eine Optimierung des Prozesses kann erfolgen, wenn die analysierten Probleme beseitigt werden.

3.3. Ausarbeitung von Potentialen

Nach Abschluss der Visualisierung der Prozesse Einkauf und Verkauf führt ein weiterer Schritt zu einer Ausarbeitung diverser Potentiale für das Unternehmen Tieber.

Nachfolgend sind die Problembereiche und darüber hinaus Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die verschiedenen Bereiche dargestellt.

3.3.1. Adaption des Purchase-to-Pay bzw. Order-to-Cash Prozesses

Der erste Problembereich der Tieber GmbH findet sich direkt in den Abläufen der Prozesse Purchase-to-Pay und Order-to-Cash. Infolge einer kritischen Hinterfragung der bestehenden Prozesse, zeigen sich Schwachstellen durch beispielsweise doppelt durchgeführte Schritte.

Angesichts der Modellierung und Hinterfragung der Prozesse ist erkennbar, dass im Unternehmen Tieber GmbH vermehrt der Fokus auf den operativen Prozessablauf und nicht auf die Kapitalnutzung gerichtet ist. Dieser Umstand führt in weiterer Folge dazu, dass beispielsweise bestehenden Kunden gerne eine längere Skontonutzung ermöglicht wird, wenn im gleichen Zuge eine weitere Beauftragung mit denselben Zahlungsbedingungen folgt.

Eine Erläuterung der angesprochenen Themenbereiche folgt in den nächsten Absätzen. Hierfür wurde eine Unterteilung der Probleme in die beiden bestehenden Hauptprozesse vorgenommen.

3.3.1.1. Purchase-to-Pay Prozess

Der Purchase-to-Pay Prozess berücksichtigt alles von der Lieferantenauswahl bis hin zur Bestellung, dem Wareneingang und der Bezahlung des Lieferanten. Der im Unternehmen Tieber vorherrschende Prozessablauf, welcher im Kapitel 3.2.1. beschrieben wurde, umfasst alle Arbeitsschritte, beginnend ab Anforderung von Material oder Fremdleistungen bis hin zur Bezahlung des Lieferanten.

Derzeit werden bei Tieber Doppelarbeiten durchgeführt, wie beispielsweise das doppelte Scannen der Eingangrechnungen. Dadurch wird die Prozesskette unnötig verlängert. Im Rahmen dieses Problembereichs ist die Sinnhaftigkeit einer solchen Vorgangsweise zu überprüfen und eine eventuelle Vermeidung eines Prozessschrittes anzustreben.

Ein weiterer mangelhafter Punkt innerhalb des Purchase-to-Pay Prozesses ist die fehlende Übersicht der offenen Bestellungen. Als Folge dessen erscheinen eine jederzeitige Kontrolle der Obligos wie auch eine Überwachung dieser als unmöglich. Nachdem derzeit kein integriertes System im Unternehmen vorliegt, bedarf es betreffend offene Bestellungen zumindest einer Überwachung mit MS Excel. Trotz des erhöhten Zeitaufwandes ist eine Bestellüberwachung auch in einem späteren Schritt im Rahmen der wöchentlichen Liquiditätsplanung unumgänglich.

Zielsetzung des Purchase-to-Pay Prozesses ist die Optimierung des Verbindlichkeiten Standes bzw. Verbesserung der Skontoausnutzung. Maßnahmen zur Erreichung dieses Ziels werden nachfolgend angeführt.

Maßnahmensetzung:

- Vermeidung von Doppelarbeiten und somit Umsetzung von optimierten Prozessabläufen. Eine sofortige Einstellung der verlängerten Prozesskette wird empfohlen.
- Erstellung einer Übersicht zu den offenen Bestellungen in MS Excel. Umsetzung einer laufenden Überwachung der durchgeführten Bestellungen im Unternehmen.
- Optimierung der Zahlungskonditionen mit Hilfe von Nachverhandlungen bei den verschiedenen Aufträgen, damit der Verbindlichkeiten Stand optimiert werden kann.
- Im Rahmen des Zahlungsprozesses ist eine Standardisierung anzustreben. Daraus resultierend werden Rechnungen automatisch, wöchentlich, fristgerecht bezahlt, ohne weiteren Verwaltungsaufwand zu produzieren. Gleichzeitig ist eine automatische Skontoausnutzung im Zahllauf zu programmieren.

Auswirkung:

- Aufgrund einer Vermeidung diverser Doppelarbeiten wird die Cash-to-Cash Cycle time im Unternehmen Tieber reduziert, was das Ziel einer Prozessoptimierung trifft.
- Mit Hilfe einer Kontrolle der Bestellungen und Liefertermine, können verspätete Lieferungen bei Kreditoren bemängelt werden. Aber auch verfrühte Lieferungen können bei der Bezahlung der Rechnung als Argumentationsgrund für eine verspätete Begleichung angeführt werden.
- Als Folge von verbesserten Zahlungskonditionen kommt es zu einer Erhöhung des Verbindlichkeiten Standes. Ebenso können nachträgliche Skonti und Rabatte ausverhandelt werden.

- Ziel der Standardisierungen im Zahlungsprozess sind fristgerecht bezahlte Rechnungen und damit verbundene Skontoausnutzungen. Mit einer Standardisierung werden pünktliche Zahlvorgänge automatisiert und die Prozesszeit damit verkürzt.

3.3.1.2. Order-to-Cash Prozess

Der Order-to-Cash Prozess beschreibt den Prozess beginnend ab Auftragsplanung bis hin zum Auftragseingang, Auftragsabwicklung und schlussendlich dem Geldeingang. Bereits im Kapitel 3.2.2. wurde die genaue Prozessabfolge beginnend ab Kundenangebot bzw. Kundenauftrag bis hin zur Stellung einer Schlussrechnung beschrieben.

Der größte Problembereich im Rahmen dieses Prozesses ist eine fehlende Transparenz bezüglich der Auftragsabarbeitung. Damit die einzelnen Schritte dieses Prozesses transparenter werden, ist ein systemintegriertes Anlegen des Auftrages nach Auftragseingang notwendig. Dadurch wird es zukünftig möglich, jederzeit über alle Aufträge sowie deren Kosten und Abrechnungsstände Bescheid zu wissen. Außerdem hilft eine Übersicht über die verschiedenen Auftragseingänge auch bei der Steuerung und Kontrolle der Mitarbeiter.

Für den Vertrieb im Unternehmen ist es wichtig Auftragseingänge zu generieren, welche auf die Ertrags- und Aufwandspositionen in der GuV einwirken. Das bedeutet, dass beispielsweise der Auftrag mit dem größten Umsatzvolumen angenommen wird. Es ist dabei nicht wichtig, wie die Zahlungskonditionen sich zusammensetzen.

Im dargestellten Verkaufsprozess wurde das Mahnwesen nur kurz erwähnt. Das Unternehmen Tieber GmbH zeichnet sich durch eine sehr soziale Führungspolitik aus. Eine aggressive Mahnpolitik ist nicht Teil der Unternehmensstrategie.

Derzeit erfolgt im Unternehmen bei Kleinprojekten eine Rechnungsstellung am Ende der Woche bzw. bei Großbaustellen am Monatsende. In diesen Fällen kann eine Verbesserung des Ablaufes und der Datierung von interner Seite angestrebt werden.

Überdies fehlt es dem gesamten Verkaufsprozess an einem standardisierten Vertragsmanagement, welches vor allem die Zahlungskonditionen wie Zahlungsziele, Rabatte und Skonti regelt. Derzeit werden den Kunden in keinem erkennbaren Muster Skonti und Zahlungsziele gewährt. Weiters ist bei den fakturierten Rechnungen zu überprüfen, ob Prüffristen in den Zahlungszielen berücksichtigt werden. Auch dieser Schritt sollte im Prozess aufgenommen werden.

Im Rahmen des Verkaufsprozesses wird nicht überprüft, ob eine Ablösbarkeit von Haftrückläs- sen durch Bankgarantien möglich wäre, bzw. Bankgarantien als Erfüllungsgarantien eingesetzt werden können, damit Anzahlungen von Kunden gefordert werden können.

Eine weitere Option, die im Rahmen des Verkaufsprozesses in Erwägung zu ziehen wäre, ist eine Factoring Lösung für eine sofortige Erhaltung liquider Mittel zu den entstandenen Forde- rungen. Jedoch gibt es für Baufirmen Factoring Lösungen nur eingeschränkt. Somit kommt eine solche Liquiditätsfreisetzung nur für Privatkunden in Frage.

Maßnahmensetzung:

- Einführung einer Auftragsübersicht, wo der Status eines Projektes sowie deren aktuel- len, bereits angefallenen Kosten, abgefragt werden können.
- Zukünftig sollte bei der Auftragsgenerierung auch auf das Working Capital Management geachtet werden und auch die verschiedenen Zahlungsziele bei den Kunden bei der Auftragsbewertung miteinbezogen werden.
- Einführung eines strukturierten Prozesses für das Mahnwesen mit definierten Eskalati- onsstufen nach vorgegebener Zeitdauer, wo auch die Geschäftsführung ihren Beitrag leisten kann und aktiv die Kunden anspricht. Wenn man den langjährigen Kunden bei einem Zahlungsverzug nicht sofort mit dem Rechtsanwalt oder Inkassobüro drohen möchte, sind freundliche Telefonate und Erkundigungen, ob es Probleme mit den ge- stellten Rechnungen gibt, eine gute Alternative.
- Eine weitere Maßnahme für die Verkürzung der Cash-to-Cash Time ist eine Beschleuni- gung des Rechnungsstellungsprozesses.
- Eine Anpassung der Rechnungsstellung an die Kunden ist weiters nicht außer Acht zu lassen, da dadurch die Reklamationsquote gesenkt werden kann. Als Anpassungsmaß- nahme ist im Unternehmen ein standardisierter Prozess auszuarbeiten, der eine geord- nete und schnelle Beseitigung mit sich bringt.
- Implementierung eines standardisierten Vertragsmanagement, damit Zahlungskonditio- nen klar geregelt werden können. Dieses soll gleichermaßen klären, bei welchen Rech- nungen Prüffristen für die Rechnungskontrolle miteinkalkuliert werden müssen.
- Erstellen einer Übersicht über offene Haftrücklässe, damit regelmäßige Überprüfungen zur Ablösbarkeit möglich werden.

Auswirkung:

- Eine Übersicht zu den Projekten und Aufträgen des Kooperationspartners trägt zu einer leichteren Steuerung des Unternehmens bei. Einerseits ermöglicht es eine Transparenz, damit Projekte gesteuert werden bzw. Erfahrungen in spätere Aufträge miteinkalkuliert werden, andererseits wird eine Steuerung der Mitarbeiter erreicht, indem die einzelnen Arbeitsschritte der Mitarbeiter auch dem Projekt zugeordnet werden müssen.
- Aufgrund einer Berücksichtigung der Zahlungsbedingungen bereits bei Auftragsgenerierung kann die Cash-to-Cash time verkürzt werden.
- Mit Hilfe eines konsequenten Mahnwesens können Forderungsausfälle nicht vermieden werden. Jedoch ist es möglich tragen Kundenzahlungen entgegenzuwirken und eine schnellere Begleichung der Rechnung zu realisieren.
- In Folge eines neu strukturierten Rechnungsstellungsprozesses wird im Unternehmen Zeit gespart. Auch die Versendung der Rechnungen in digitaler Form spart Zeit und ist kostengünstiger.
- Im Rahmen des neu strukturierten Rechnungsstellungsprozesses ist eine Anpassung der Rechnungsstellung an die Kunden ein Faktor für eine deutlich geringere Reklamationsquote, und somit ein Erfolgsgarant für eine schnellere Cash Generierung.
- Ein standardisiertes Vertragsmanagement regelt klare etwaige Zahlungskonditionen und schafft in weiterer Folge leichtere Planungen für Zahlungseingänge.
- Durch das Ersetzen von Hafrücklassen durch Bankgarantien steigt die Verfügbarkeit von zustehendem Cash.

Neben den Problembereichen in den direkten Prozessen Purchase-to-Pay und Order-to-Cash fehlt es dem Kooperationspartner auch an einem fehlenden Bestandsmanagement, welches in den nächsten Absätzen erklärt wird.

3.3.2. Fehlendes Bestandsmanagement

Die halbfertigen Projekte spielen eine übergeordnete Rolle in der Bilanz des Unternehmen Tieber und nehmen einen wesentlichen Teil der Kapitalbindung in Anspruch.

Diese Bestände erhöhen einerseits die Kapitalbindung und verursachen somit Kosten in Form von Zinsaufwendungen für das Kapital. Das bedeutet, Liquidität wird gebunden. Eine Minimierung der Bestände führt automatisch zu einer Reduzierung des Fremdkapitals.

Andererseits wird dadurch die Rentabilität des Unternehmens beeinflusst.

Trotz der Signifikanz herrscht derzeit kein kontrolliertes, strukturiertes Bestandsmanagement.

Der monatliche Stand der halbfertigen Arbeiten wird in der Form ermittelt, dass zu den gelegten Teilrechnungen 10% Gemeinkosten hinzugerechnet werden. Eine Ist-Kosten Erfassung auf Projektebene gibt es im derzeitigen System nicht. Die Ist-Kosten werden im Zuge der Teilrechnungslegung kalkuliert. Als Verrechnungsgrundlage für die zu legenden Teilrechnungen liegen Lieferscheine für LKW bzw. Baumaschinen in hardcopy oder für fremdzugekaufte Materialien oder Fremdleistungen dienen die verbuchten Eingangsrechnungen als Grundlage. Lohnstunden der Mitarbeiter werden am Monatsende den jeweiligen Projekten zugeordnet. In diesem Fall hat man die einzige Kontrollmöglichkeit, ob die verbuchten Lohnstunden mit den verrechneten Lohnstunden und somit dem Stand der halbfertigen übereinstimmen.

Der große Mangel beim Unternehmen Tieber ist jener, dass erst nach Teilrechnungslegung die Ist-Kosten identifiziert werden können. Eine tagesaktuelle Abfrage ist nicht möglich. Somit fehlt eine integrierten Projektdarstellung bzw. ein damit verbundenes Projektcontrolling. Dieses würde es zu jeder Zeit ermöglichen, zu wissen, wie erfolgreich ein Projekt gerade in den Büchern dargestellt ist.

Betreffend Produktion bzw. Abbau von Schotter liegt derzeit keine organisierte Steuerung vor. Ist der Bedarf von Schotter hoch, werden notwendigerweise Überstunden der Mitarbeiter in Anspruch genommen. Vorausproduktionen sind zu diesem Zeitpunkt kein Thema.

Die Beeinflussung der Bestände macht einen großen Teil der Kapitalbindung aus. Derzeit gibt es allerdings keinen Ansatz, um die Bestände und damit das gebundene Kapital transparent zu machen.

Maßnahmensetzung:

- Implementierung eines leistungsfähigen und nachhaltigen Bestandscontrolling: Durch ein Bestandscontrolling wird es möglich, jederzeit die Höhe der Kapitalbindung abzurufen und somit über die Ist-Kosten informiert zu sein.
- Im Unternehmen darf es zukünftig keine zwei Weltensystematik, nämlich Finanzwirtschaft und Materialwirtschaft, getrennt geben.

Nur wenn beide Systeme ineinandergreifend arbeiten, kann das Unternehmen nachhaltig Erfolg erzielen.

- Das Unternehmen benötigt unbedingt ein ERP System, welches sofort alle Kosten zu den jeweiligen halbfertigen Projekten verbucht. Somit können die Maschinen- bzw. LKW Stunden mit einem Verrechnungstundensatz direkt über ein GPS System ins EDV System übertragen werden.
- Beim Bestandsmanagement ist eine integrierte Produktionssteuerung in Erwägung zu ziehen. Mit dieser können Personaleinsätze optimiert werden. Das erfolgt über eine eventuelle Vorausproduktion, welche anschließend in Silos oder Ähnlichem gelagert werden.

Auswirkung:

- Ein Bestandscontrolling ermöglicht die jederzeitige Höhe der Kapitalbindung zu erfassen.
- Im Zuge der Erfassung der Ist-Kosten je Projekt, ist es möglich, rechtzeitig Maßnahmen bei offensichtlich schlecht laufenden Projekten zu treffen, wodurch ein möglicher negativer Deckungsbeitrag je Auftrag vermieden werden kann.
- Die vorhin erwähnten möglichen Maßnahmen bei nicht geplanten Auftragsabläufen helfen auch in Zukunft die Vorbereitungsmaßnahmen und Kalkulationen anzupassen.
- Durch die Transparenz kann man bestandsbeeinflussende Faktoren setzen (Teilrechnungsthematik 14-tägig durchführen) und somit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens verbessern.
- Eine Bestandssenkung würde das Umlaufvermögen reduzieren. Dadurch verkürzt sich die Bilanzsumme, was sich positiv auf die Gesamtkapitalrendite des Unternehmens auswirkt.

- Ein Bestandsmanagement mit Produktionssteuerung führt zu optimierten Personaleinsätzen, wodurch beispielsweise Überstunden reduziert werden können und die Personalstunden geglättet werden.

Neben den bereits erfassten Verbesserungspotentialen, liegen im Rahmen der Abläufe der einzelnen Prozessschritte beim Kooperationspartner kein einheitliches Formularwesen und darüber hinaus keine technische Unterstützung für die Prozesse vor. Welche Punkte im Rahmen der beiden Problembereiche gesetzt werden müssen, wird nachstehend erläutert.

3.3.3. Fehlendes Formularwesen

Ein wichtiger Punkt im Zuge der Analyse der Abläufe ist die Untersuchung des Formularwesens.⁸² Im Rahmen der gesamten Prozessbetrachtung wurde ersichtlich, dass das Unternehmen Tieber GmbH nur über ein durchaus eingeschränktes Formularwesen verfügt. Durch einfach gestaltete Formulare, Vorlagen und Checklisten können die Abläufe gut beschleunigt werden und die Prozesse somit standardisiert werden. Eine Ausarbeitung von Formularen kann in einem weiteren Schritt zukünftig auch mit Tablets und anderen digitalen Alternativen verbunden werden, womit eine schnelle Prozessabarbeitung erfolgen kann. Im Zuge dessen kann das Unternehmen in späterer Zukunft auf die papierlose Variante des Formularwesens umsteigen.

Maßnahmensetzung:

- Einführung eines standardisierten Formularwesens. Dafür müssen mit den Abteilungsleitern einfache Formularvorlagen und Checklisten ausgearbeitet werden. Formulare, Checklisten und Vorlagen bedürfen lediglich einer einmaligen Erstellung, damit jeder Mitarbeiter auf diese zurückgreifen kann. Hierfür werden alle Informationen gesammelt, die für die Formulare wichtig sind und anschließend Mustervorlagen erstellt. Von Zeit zu Zeit ist ein Verantwortlicher damit zu beauftragen, der die Formulare auf Aktualität überprüft und gegebenenfalls aktualisiert.
- Wichtig bei einem Formularwesen im Unternehmen Tieber ist es, dass die Dokumente an einem Ort gesammelt werden, worauf jeder Mitarbeiter Zugriff hat, damit man schnell und uneingeschränkt damit arbeiten kann.

⁸² Vgl. SCHWEGMANN/LASKE (2012), S. 184.

Auswirkung:

- Checklisten, Formulare und Vorlagen sind Dokumente, welche wichtige Helfer in verschiedenen Prozessen sind und zur Effizienzsteigerung beitragen. Sie helfen bei der Organisation und führen zu einer hohen Zeitersparnis, weil Aufgaben nicht doppelt erledigt oder auch vergessen werden.
- Ein weiterer Punkt, der für ein gutes Formularwesen spricht, ist jener, dass Aufgaben delegierbar gemacht werden, weil die durchzuführenden Punkte von einer bearbeiteten Person erledigt werden können, ohne dass die Person sich in den Arbeitsvorgang hineinendenken muss. Außerdem enthalten Formulare wichtige Informationen und Hinweise, die es zu beachten gibt und dokumentieren gleichzeitig die Arbeitsschritte.

3.3.4. Technische Unterstützung von Prozessen

Um die Prozesse optimal technisch zu unterstützen, konzentriert man sich vor allem auf die Vorgänge, die technisch unterstützbar sind. Mit solch einer Unterstützung werden neue organisatorische Möglichkeiten offen gelegt, die die Abläufe verbessern. Zu beachten sind bei einer technischen Unterstützung, dass nicht jede Kleinigkeit automatisiert wird.⁸³ Vor allem die im vorangegangenen Kapitel 3.3.3. genannten Checklisten, Formulare und Vorlagen benötigen eine technische Unterstützung.

Weiters sind bei den Abwiegungsarbeiten des Schotters technische Unterstützungen angedacht, welches das neue ERP System abdecken soll. Gerade in diesem Bereich ist derzeit die Verwaltung in hardcopy Form sehr groß und somit oft chaotisch.

Maßnahmensetzung:

- Einführung einer neuen ERP Software, die bei der technischen Umsetzung Hilfe leistet.
- Bis zur Einführung der neuen Software sind Abwiegungsarbeiten nicht weiter in hardcopy, sondern mit Hilfe des MS Excels zu erfassen und an die weiteren Verwaltungsstellen weiterzuleiten.

⁸³ Vgl. FREUND/GÖTZER (2008), S. 18.

Auswirkung:

- Wird es zukünftig möglich, diverse Prozesse stärker technisch zu unterstützen, kann man die Abläufe verbessern und Zeit einsparen.
- Im Bereich der Abwiegarbeiten des Schotters können Verrechnungen an den Endkunden schneller abgearbeitet werden und ein unorganisiertes Weiterleiten der Handzettel umgangen werden.

Viele der bereits niedergeschriebenen Problembereiche des Unternehmens Tieber können mit Hilfe einer ERP Software einfach umgangen werden. Darauf basierend ist eine geplante Implementierung dieser so schnell als möglich anzustreben. Es gibt eine große Menge an verschiedenen erhältlichen Software Systemen. Das Verbesserungspotential betreffend ERP Software wird nachstehend erklärt.

3.3.5. Implementierung einer ERP Software

Damit die umfangreichen Daten und Funktionen im Unternehmen Tieber GmbH bestmöglich aufbereitet werden, wird eine Software benötigt, die vor allem die Finanzwirtschaft mit der Warenwirtschaft verbindet. Außerdem bieten ERP Systeme die Möglichkeit die Organisations- und Prozessmodelle zu visualisieren.⁸⁴

Im Unternehmen Tieber GmbH ist eine neue ERP Software bereits von den Geschäftsführern ausgewählt worden. Das neue System soll im Laufe des neuen Jahres eingeführt werden. Das innovative System ist ein Programm von Batsch, ein ausgereiftes Branchensoftwaresystem, welches in jahrelanger, partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Kunden entwickelt wurde und speziell für Waagen Systeme eingesetzt wird. Hierfür wird ebenso ein Dokumentenverwaltungsprogramm von Ricoh Documents benötigt. Mit Hilfe dieses Systems werden zukünftig beispielsweise alle Ausgangs- und Eingangsrechnungen gescannt und verbunden mit dem ERP System abgelegt. Weiters werden für das neue System alle LKWs und auch alle Baumaschinen mit GPS ausgestattet, wodurch eine sofortige Zubuchung der Projekte mit dem jeweiligen Aufwand stattfinden kann.

Die neue Software ermöglicht es, dass zunächst bei allen Projekten ein Auftrag im System angelegt wird. Erst danach kann eine Zubuchung der Kosten erfolgen. Durch diese innovative Lösung erhält man eine neue Art der Überwachung und eine jederzeitige Information zu den Ist-Kosten, welche einerseits für die Bewertung der halbfertigen Projekte, aber andererseits auch der Kontrolle der Kosten dienen.

⁸⁴ Vgl. SPECK/SCHNETGÖKE (2012), S. 201 f.

Maßnahmensetzung:

- Nachdem die Auswahl der geeigneten Software bereits stattgefunden hat, ist der nächste wichtige Schritt eine erfolgreiche Einführung des neuen Systems, welches eine gute Planung im Vorhinein benötigt.

Auswirkung:

- Mit Hilfe einer ERP Software wird im Unternehmen eine zwei Welten Politik zukünftig vermieden.
- Eine ERP Software schafft es, systemunterstützt ein gut funktionierendes Liquiditätsmanagement zu erhalten, sowie ein fehlendes Bestandsmanagement und Projektmanagement auszugleichen.

4. Konzept zum Aufbau eines Working Capital Managements der Tieber GmbH

Grundvoraussetzung für eine effektive Steuerung im Unternehmen Tieber GmbH ist eine integrierte Betrachtungsweise der Prozesse. Deswegen bedarf es Strukturen, auf welchen das Konzept aufgebaut werden kann. Bevor man neue Strukturen schafft, ist eine gute Aufbereitung notwendig, denn ein guter Anfang ist die Hälfte des Ganzen. Die Beteiligten müssen verstehen, warum eine Umstrukturierung von Nöten ist.

4.1. Organisation des Working Capital Managements

Sollen nun die neuen Prozesse im Unternehmen eingeführt werden, wird immer wieder auf Widerstand und Unwegsamkeiten bei der Umsetzung gestoßen werden. Es ist kein Geheimnis, dass der kritische Erfolgsfaktor in dieser Phase der Mensch selbst ist. Deswegen soll der Wandel systematisch ablaufen, eine aktive Miteinbeziehung der Mitarbeiter erfolgen und eine persönliche Involvierung des Managements beinhaltet sein.⁸⁵

- Der erste Schritt vor der Einführung, liegt in der Befassung mit der Unternehmenskultur. Das Verhalten der Menschen ist nicht plan-, oder steuerbar. Persönliche Interessen und informelle Netzwerke spielen eine große Rolle beim Verhalten der Mitarbeiter. Jede Veränderung verursacht in erster Linie Unsicherheit, da die Gewohnheiten nicht weiter bestehen können. Gerade im Unternehmen Tieber GmbH, wo eine sehr geringe Mitarbeiterfluktuation aufliegt, herrscht keine Kultur der permanenten Veränderung. Die Mitarbeiter sind seit Jahren im Unternehmen beschäftigt und an die bisherigen Abläufe gewöhnt. Es ist immer leichter an etwas Bestehendem festzuhalten, anstelle etwas Unbekanntes zu unterstützen.

Damit die Unternehmenskultur der Firma Tieber GmbH bei der neuen Prozesseinführung positiv mitwirkt, muss den Mitarbeitern klar gemacht werden, welche Chancen sich durch Veränderungen ergeben. Zum einen ein spannendes Aufgabenfeld, einen sicheren Arbeitsplatz, aber auch eine persönliche Weiterentwicklung. Aus diesem Grund müssen die Maßnahmen im Einklang mit der Unternehmenskultur geplant werden.⁸⁶ Im Unternehmen Tieber GmbH, wo die Betriebszugehörigkeit der meisten Mitarbeiter sehr hoch ist, ist es wichtig, Akzeptanz für die Neuerungen zu schaffen. Diese Akzeptanz kann nur in Form von Kommunikation der Ziele zum Einklang gebracht werden. Eine

⁸⁵ Vgl. LAUER (2014), S. 7 f.

⁸⁶ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 172 f.

umfassende Schulung und rechtzeitige Informationen bringen eine Vermeidung von unnötigen Gerüchten mit sich. Dadurch wird den Mitarbeitern klar gemacht, welche Verbesserung die Veränderungen bewirken. Gleichzeitig wird den Mitarbeitern die Chance geboten, Fragen beantwortet zu bekommen. Die erwähnte Kommunikation kann in Form von Informationsveranstaltungen, persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern, Publikationen, Multiplikator Modellen oder multimedialen Präsentationen erfolgen.⁸⁷

- Ein wichtiger Punkt bei einem Wandel der Prozesse ist eine mangelfreie Führung. Deswegen ist es unumgänglich, die richtigen Leute mit der Umsetzung zu beauftragen. Eine Balance aus sozialen Fähigkeiten, Empathie, Integrationskraft und gnadenloser Ergebnisorientierung ist hier gefragt, damit Reibungsverluste vermieden werden. Eine weitere Fähigkeit des Change Managers ist die erhöhte Risikobereitschaft, damit die Angst vor möglichen Misserfolgen verringert wird. Damit werden Maßnahmen flexibel und in verschiedenen Variationen gesteuert. Sehr wohl in der formellen, aber auch informellen Organisation agieren Change Manager einwandfrei.⁸⁸ Herr Hannes Tieber eignet sich einerseits als Geschäftsführer, andererseits als Verantwortlicher für den Abbruchservice sehr gut als Change Manager. Er hat das nötige Vertrauen der Mitarbeiter auf seiner Seite und kann eine gewisse Risikobereitschaft aufweisen.
- Neben einer mangelfreien Führung beim Wandel der Prozesse sind Verantwortlichkeiten für die Prozessen zu schaffen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Verantwortlichen sich mit den Prozessen auseinandersetzen, sich den Geschäftsprozessen annehmen und für eine Steuerung sorgen. Diese Verantwortungsübergabe ist vor allem wichtig, weil der Erfolg eines neuen Prozesses keine zeitpunktbezogene Angelegenheit darstellt, sondern über den Zeitverlauf betrachtet werden soll und auf längere Sicht zum Erfolg beiträgt.⁸⁹ Im Unternehmen sind als Prozessverantwortliche jene Personen zu sehen, welche auch die jeweilige Abteilung leiten. Der Einkaufsprozess ist somit von Herrn Handl zu verantworten und der Verkaufsprozess je nach Art des Projektes von Herrn Tieber, Herrn Schartner oder Herrn Bückner. Der Prozessverantwortung bedarf es einer offiziellen Übergabe, welche auch nach außen gezeigt wird. Eine Möglichkeit dafür bietet die Mitarbeiterinformationstafel, die für alle Mitarbeiter zugänglich ist.
- Ebenso zu berücksichtigen sind Beziehungen im Unternehmen. Vor allem negative Reaktionen können als eigenes Netzwerk bzw. eigene Interessensgruppen interagieren.

⁸⁷ Vgl. HANSMANN/LASKE/LUXEM (2012), S. 285 ff.

⁸⁸ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 175 ff.

⁸⁹ Vgl. HIRZEL (2013), S. 37.

Eine gewisse Transparenz dem Projekt betreffend ist für Mitarbeiter signifikant. Nur so können Einflüsse auf das Projekt analysiert und geeignete Strategien ausgearbeitet werden. Beim Start der Reorganisation sind alle Interessensgruppen, mit ihren positiven und negativen Einflüssen auf das Projekt aufzuzeigen.⁹⁰ Die internen Beziehungen bzw. Gruppenbildungen bei Tieber sind sehr stark vertreten und entsprechend zu berücksichtigen.

- **Wissen Standards**

Neben der reinen Information und Kommunikation müssen auch die Mitarbeiter geschult werden, damit das Projekt erfolgreich sein kann. Damit die Mitarbeiter fähig sind, ihre zukünftigen Aufgaben auszuführen ist es notwendig, bereits vor der Umsetzung Schulungsmaßnahmen durchzuführen. Es ist darauf zu achten, dass es unterschiedliche Zielgruppen und somit auch unterschiedliche Schulungsinhalte gibt. Einerseits gibt es verschiedene Vorkenntnisse und andererseits kommt es je nach Zielgruppe darauf an, wie detailliert sie mit den Prozessen und deren Zusammenspiel vertraut sein müssen.⁹¹

- Bei Veränderungen ist es unumgänglich auf Widerstand zu stoßen. Falls es dazu kommt, ist der richtige Umgang mit Widerstand abzurufen. Gleichzeitig ist in diesem Fall bereits der erste Schritt im Umgang mit Widerstand getan – nämlich sich darauf einstellen. Vor allem wenn die Interessen der Mitarbeiter nicht berücksichtigt worden sind oder falls es zu Überforderungen kommt. Dies kann zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas führen. Der Widerstand kann sich verbal oder in Taten zeigen. Hinzukommend kann der Widerstand verdeckt oder sichtbar auftreten. Wichtig bei Widerstand ist, sich über die dahinter liegenden Ursachen klar zu werden. Dabei ist nur darauf zu achten, ob ein wirklicher Widerstand vorliegt oder ob es nur Missverständnisse bezüglich Projektziele gibt. Wie ist nun weiter vorzugehen, wenn ein Widerstand identifiziert wurde: Es ist nicht vorteilhaft eine Gegenkraft aufzubauen, weil dadurch der Widerstand nicht verschwindet. Man muss über kreative Lösungen nachdenken. Eine gute Form ist eine Checkliste, die je nach Widerstand Lösungen bereithält. Typische Lösungen sind Kommunikation, Mitarbeiterbeteiligung und Sichtbarmachen der Erfolge.⁹²

- **Wissensmanagement**

Erfahrungen nach einem Projekt müssen unbedingt weitergegeben werden. Einerseits ist während des Projektes dafür kaum Zeit, andererseits halten Beteiligte die Erfahrun-

⁹⁰ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 178 ff.

⁹¹ Vgl. HANSMANN/LASKE/LUXEM (2012), S. 292 ff.

⁹² Vgl. BEST/WETH (2009), S. 189 ff.

gen oft bewusst zurück um einen Wissensvorspruch gegenüber Kollegen zu erhalten. Dabei können die gewonnenen Erfahrungen von vielen effizient genutzt werden. Wissensabfluss ist unbedingt zu vermeiden.

Betreffend Wissen wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden. Explizites Wissen bedeutet, dass es problemlos sprachlich artikuliert werden kann und leicht zu dokumentieren ist. Beispiele sind Handbücher oder Arbeitsanweisungen. Implizites Wissen ist personenbezogen und steuert das intuitive Handeln. Als Beispiel kann das Bauchgefühl genannt werden. Die Weitergabe des expliziten Wissens kann durch eine Projektdokumentation erfolgen, während das implizite Wissen sich als schwieriger gestaltet. Dennoch gibt es die Möglichkeit, im Rahmen eines *jour fix* diese Kenntnisse bis zu einem gewissen Rahmen weiterzugeben. Der Empfänger verarbeitet dabei das Wissen mit seinen eigenen Erfahrungen wodurch neues Wissen entsteht.⁹³

Wissensmanagement ist eine unumgängliche Unternehmensressource.⁹⁴

- **Messen**

Im Rahmen des Projektes ist am Ende zu überprüfen, ob es durch Umsetzung der Maßnahmen zur Beseitigung des projektauslösenden Problems gekommen ist. In der Praxis unterbleibt im Zuge eines Projektes eine systematische Erfolgs- und Leistungsmessung sehr oft. Dabei kann bei einer negativen Erfolgsmessung noch eine weitere Maßnahme zur Adjustierung der Projektziele aufgegriffen werden. Zugleich ist in diesem Zuge zu erwähnen, dass die Projektziele genau und messbar festgelegt gehören. Für die Messung kann beispielsweise ein Kennzahlensystem zur Prozessleistungsmessung und späteren Erfolgsmessung ausgearbeitet werden. Gibt es zu Projektabschluss noch keine Auswirkungen, weil die Maßnahmen langfristig ausgelegt wurden, bedarf es einer kontinuierlichen Leistungsmessung. Hierbei soll eine einseitige Ausrichtung der verwendeten Größen als Leistungsmessung vermieden werden. Liegt im Unternehmen Tieber GmbH eine kontinuierliche Leistungsmessung vor, wird zu Beginn mit Sicherheit eine Verunsicherung bei den Mitarbeitern herrschen. Aufgrund einer konsistenten Kommunikation kann diese jedoch geglättet werden.⁹⁵

- **Kontinuierliches Prozessmanagement**

Nachdem die neue Organisation der Prozesse im Unternehmen Tieber implementiert ist, müssen diese kontinuierlich gesteuert und angepasst werden. Das kontinuierliche Prozessmanagement wird dadurch begründet, dass es veränderliche Umweltbedingungen

⁹³ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 212 ff.

⁹⁴ Vgl. SPECK/SCHNETGÖKE (2012), S. 201.

⁹⁵ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 203 ff.

gibt, bzw. sich die komplexen Prozesse und Schnittstellen ebenso verändern können.⁹⁶ Die unterschiedlichen Prozessverantwortlichen im Unternehmen werden auch für eine laufende Anpassung der Prozesse benötigt.

Nach Einführung der neuen Prozesse erfolgt in weiteren Schritten ein Steuerungsmaßnahmenkonzept, eine Implementierung eines Liquiditätsmanagements inklusive eine Finanzplanung. Die soeben genannten Punkte werden in den nächsten Absätzen behandelt.

4.2. Steuerungsmaßnahmenkonzept

Das nachfolgende Kapitel beschreibt das Steuerungsmaßnahmenkonzept für eine Optimierung des Working Capital.

Werden die Prozesse bei Tieber verändert, modifizieren sich die Positionen, die für das Working Capital verantwortlich sind. Deswegen besteht die Notwendigkeit die Werttreiber, die das Working Capital beeinflussen, zu ermitteln.

Zusätzlich ist zu beachten, dass die liquiden Mittel der Tieber GmbH, welche neben Bargeld auch die weiteren kurzfristig verfügbaren liquiden Mittel eines Unternehmens umfassen, in einem optimalen Umfang vorhanden sind.⁹⁷ Zuwenig bedeutet, es kommt zu Skontoverlusten, hat man zu viele Bestände, gibt es eine Überliquidität.

Der allgemeine Working Capital Management Ansatz ist jener, dass Vorräte und Forderungen reduziert werden. Gleichzeitig sollen Lieferverbindlichkeiten optimiert und Skontoausnutzungen maximiert werden. Aus diesem Grund wurden die drei Hauptwerttreiber des Working Capital, nämlich Vorräte, Debitoren und Kreditoren in Augenschein genommen.

4.2.1. Vorräte

Im Zusammenhang mit den Vorräten ist die Kennzahl Days Inventory Held, deren Bedeutung im Kapitel zwei dieser Arbeit beschrieben worden ist, zu nennen. Für die Optimierung der Cash-Conversion-Cycle Time gilt es, diese Zahl so gering wie möglich zu halten, damit eine unnötig lange Kapitalbindung vermieden wird. Der derzeitige Wert der Tieber GmbH zu diesem Indikator beträgt 91,19. Hierzu kann gesagt werden, dass der Zeitraum zwischen Ressourceneingang und dem Warenausgang an den Kunden rund 92 Tage beträgt.

⁹⁶ Vgl. NEUMANN/PROBST/WERNSMANN (2012), S. 303 ff.

⁹⁷ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 153.

Um die Days Inventory Held zu beeinflussen, sind die zugehörigen Werttreiber in der Bilanz zu untersuchen. Nach Inspektion der Bilanz der Tieber GmbH liegt die Information vor, dass vor allem Ersatzteile und halbfertige Erzeugnisse im Vorrat auftauchen. Geringfügig sind Rohstoffe in Form diverser bereits stattgefundener Schotterabbauten verzeichnet.

Betreffend Ersatzteile wird im nächsten Schritt überprüft, ob alle Artikel der Tieber GmbH von Nöten sind. Für diesen Arbeitsschritt wird die vorhandene Inventurliste auf Doppelbestände überprüft. Die Kontrolle des Lagers hat ergeben, dass nur wenige Ersatzteile lagernd sind und somit eine zusätzliche Optimierung derzeit vernachlässigt werden kann.

Für spätere mögliche Notwendigkeiten werden die standardisierten Liefertermine der Ersatzteile eruiert, damit zukünftig einfach festgestellt werden kann, welche Teile nicht vorrätig sein müssen, da die Lieferzeit kurz genug gehalten werden kann. Im Zuge dessen kann auch die Schnittstelle für den Anschaffungsprozess kontrolliert werden. Die Funktionsweise der Bedarfsmeldung verläuft positiv und ein vorgefertigtes Formular für die Anforderung ist vorhanden. Innerhalb des Anschaffungsprozesses kommt es zu einer Qualitätsüberprüfung, welche wiederum mit einer Checkliste abgeschlossen werden kann.

Neben den Ersatzteilen, werden auch die in den Vorräten befindlichen halbfertigen Arbeiten der Tieber GmbH begutachtet. Unter diesem Begriff werden Leistungen zusammengefasst, welche zum Stichtag noch nicht an den Kunden verrechnet wurden und welche noch nicht komplett abgeschlossen sind. Erst wenn die Leistung vollständig erbracht wurde, darf ein Ausweis unter der Bilanzposition Forderungen erfolgen. Die noch nicht abrechenbaren Leistungen sind mit den Herstellkosten zu bewerten. Allerdings dürfen erhaltene Anzahlungen auf diese Herstellkosten offen abgezogen werden und somit den Wert in der Bilanz verringern. Das bedeutet, damit die halbfertigen Arbeiten im Unternehmen Tieber gekürzt werden, steht das Unternehmen vor der Herausforderung Anzahlungen von Kunden für die bereits erbrachten Aufwände anzufordern.

Mit den gefundenen Maßnahmen zur Optimierung der Ersatzteile auf Lager und halbfertigen Arbeiten werden die Days Inventory Held reduziert und somit die Cash-to-Cash time verringert.

Für weitere Optimierungen ist der nächste Werttreiber des Working Capital, nämlich Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, welche im nächsten Absatz behandelt werden, zu überprüfen.

4.2.2. Debitoren

Auf der Debitorensseite sind die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ein wichtiger Werttreiber, welcher das Working Capital Management beeinflusst. In diesem Bereich ist die Notwendigkeit der Implementierung eines aktiven Forderungsmanagements und Mahnwesens besonders signifikant und an erster Stelle für die Reduktion der Cash-to-Cash Zeit zu setzen.

Um die Zeit der offenen Forderungen messen zu können, sind Days Sales Outstanding als Kennzahl zu untersuchen. Diese Zahl sollte dem standardisierten Zahlungsziel der Tieber GmbH nahe kommen.

Der Wert des Indikators betrug im letzten abgeschlossenen Wirtschaftsjahr 28,63. Es kann behauptet werden, dass es rund 29 Tage dauert, bis Kunden ihre Rechnungen bezahlen. Grundsätzlich ist dieser Wert als ausreichend einzustufen, wenn davon auszugehen ist, dass das standardisierte Zahlungsziel der Tieber GmbH 30 Tage beträgt.

Darüber hinaus können Aging Listen zur Steuerung der Forderungen eingesetzt werden. Im Zuge dessen werden die Offenen Posten der Tieber GmbH auf ihr Alter untersucht und Bestände, die nicht mehr werthaltig sind, wertberichtigt. Die verbliebenen überfälligen Forderungen werden genauer in Betracht gezogen und abschließend eine Strategie zur Eintreibung der Forderung ausgearbeitet.

Neben dem Allgemeinen Debitorenmanagement, welches die unterschiedlichen Geschäftsbereiche im Durchschnitt betrachtet, wird bei Tieber auch über ein Debitorenmanagement im engeren Sinn nachgedacht. Gerade weil die Kennzahl der Days Sales Outstanding trotz Durchsicht der Aging Liste und der Identifikation von einigen älteren Forderungen ein sehr gutes Ergebnis liefert. Im Rahmen dieser Form des Debitorenmanagements soll das Ergebnis nicht durch Barverkäufe beeinflusst werden. Aufgrund des Abstands zu einer allgemeinen Durchschnittsbetrachtung ist diese Art aussagekräftiger.

Beim Debitorenmanagement im engeren Sinn findet eine Kategorisierung der Kunden nach einer ABC Analyse statt. Je nach Art der Kunden kommt es zu einer Clusterung der Forderungen. Die am häufigsten im Unternehmen gefundenen Forderungen betreffen Verkäufe im Privatbereich, Aufträgen aus öffentlicher Hand sowie gewerbliche Kunden.

Die getroffenen Kategorisierungen ermöglichen es, neue Days Sales Outstanding zu planen, und diese besser zu steuern. Das bietet eine einfache Möglichkeit jene Kunden zu identifizieren, bei denen die Zahlungen verspätet auftreten. Die laufende Überwachung der verschiedenen Kategorien bietet eine kundenindividuelle Maßnahmensetzung und Steuerung. Aufgrund der Clusterung wurde festgestellt, dass im Bereich der gewerblichen Kunden Zahlungsverzögerungen

rungen regelmäßig stattfinden. Als kundenspezifische Maßnahmensetzung ist in der Baubranche vor allem das aktive Herantreten an den Kunden zu nennen, welches eine direkte Kontaktaufnahme mit dem Kunden, möglicherweise bereits ein paar Tage vor Fälligkeit der Forderung, beschreibt.

Außerdem kann mit der Errichtung einer oberen Grenze für Kreditlinien von Debitoren ein Zahlungsausfall oder Zahlungsverzögerungen entgegengewirkt werden. Durch diese Grenze wird dem Unternehmen neben den Days Sales Outstanding eine gute Steuerungsmöglichkeit im Rahmen des Debitorenmanagements geboten. Kreditlinien wirken als Frühwarnsystem, welches bei Überschreiten der oberen Grenze eine Sperre des Debtors auslöst. Eine Aufhebung dieser Sperrung, findet nur dann statt, wenn Informationen zu dem Kunden eingeholt werden, welche die Finanz- und Ertragslage des Kunden inspizieren. Bei ausreichender Bonität des Kunden darf eine Lieferung gegen Rechnung durchgeführt werden.

Im Gegensatz zu bereits bestehenden Kunden soll bei Neukunden, egal, ob die Grenze der Kreditlinie erreicht wurde, vor Lieferung eine Informationseinholung zwingend vorgeschrieben werden. Die Informationsbeschaffung bei Neukunden funktioniert einfach über eine Internetrecherche oder eine Analyse derer Geschäftsberichte, wenn vorhanden. Außerdem liegen auch dem Mitbewerb immer wieder Informationen zu unterschiedlichen Kunden auf. Eine nicht kostenfreie Alternative sind Wirtschaftsauskünfte über beispielsweise dem Kreditschutzverband. Diese geben neben Bonität, Liquidität oder Rating auch Auskünfte, wie der Kunde mit anderen Mitbewerbern oder Lieferanten umgeht.

Aufgrund der erwähnten Punkte kann die Debitorenkennzahl Days Sales Outstanding optimiert werden und somit das Working Capital verbessert werden.

Neben den Vorräten und Debitoren ist der letzte Werttreiber für das Working Capital mit den Verbindlichkeiten der Kreditoren anzuführen, welcher im Anschluss erläutert wird.

4.2.3. Kreditoren

Die in der Bilanz zu findenden Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind ein weiterer Teil des Working Capital. Sie weisen in der Regel eine unverzinsten Eigenschaft auf, weswegen im besten Fall lange Zahlungsziele mit hohen Skonti durch die Einkäufer zu vereinbaren sind.⁹⁸

Auf Basis der letzten Abschlussbilanz der Tieber GmbH wurden die Days Payables Outstanding ermittelt. Das daraus resultierende Ergebnis beträgt 44,62. Die Interpretation des Wertes er-

⁹⁸ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 152.

klärt, dass das Unternehmen durchschnittlich 45 Tage benötigt, um Lieferverbindlichkeiten zu bezahlen. Gemessen an der standardisierten Zahlungsbedingung von 21 Tagen 3% Skonto, 30 Tagen netto, werden die Schulden verspätet bezahlt. Eine nicht fristgerechte Bezahlung von Verbindlichkeiten stellt für das Working Capital einen positiven Effekt dar, da das Kapital nicht im Unternehmen gebunden ist.

Allerdings verkörpert eine Ausnützung der Nettofrist bzw. eine verspätete Zahlung gleichzeitig eine Nichtinanspruchnahme von Skontovereinbarungen. Ob Tieber tatsächlich mit einer Nichtinanspruchnahme von Skonti konfrontiert ist, zeigt die Skontonutzungsquote. Für die Berechnung wird die Gewinn- und Verlustrechnung auf den Gesamtwert der Skontoerträge, untersucht. In einem weiteren Schritt kommt es zur Überprüfung der Lieferverbindlichkeiten und deren vereinbarten Zahlungszielen. Es ist besonders darauf zu achten, es bei diversen Lieferanten Bedingungen ohne eine Skontoausnutzung vorliegen. Liegt ein solcher Fall vor, steht der Einkauf vor der Herausforderung auf die Lieferanten zuzugehen und mit ihnen ein neues Zahlungsziel samt Skontonutzungsmöglichkeit auszuverhandeln. Im Rahmen der Kalkulation der Skontonutzungsquote dürfen Verbindlichkeiten ohne Skantomöglichkeit nicht berücksichtigt werden.

Eine mögliche Skontoausnutzung bei Einkäufen für Material und Fremdleistungen wird bei Tieber auf 70% geschätzt. Verglichen mit den Skontoerträgen laut Gewinn- und Verlustrechnung werden nur 57% der möglichen Skonti tatsächlich in Anspruch genommen.

$$\text{Skontonutzungsquote} = \frac{\text{Summe des Skontoertrages}}{\text{Summe der gewährten Skonti}} * 100$$

Aufgrund der berechneten Skontonutzungsquote der Tieber GmbH wird sichtbar, dass ein großes Potential noch nicht ausgeschöpft ist. Es werden große Teile eines möglichen Rabatts nicht genutzt, was eine Form einer hohen Zinszahlung an den Lieferanten darstellt.

Das Unternehmen will zukünftig die Skontonutzungsquote wesentlich erhöhen und benötigt dafür einen regelmäßigen, transparenten Zahlungsfluss, damit Skonti optimal ausgenutzt werden können.

Ziel des Kreditorenmanagements der Tieber GmbH soll ein gut funktionierendes Zahlungssystem sein, was regelmäßige Rhythmen der Zahlungen und Ausnutzen der Skontovereinbarungen mit sich bringt. Für die Berechnung der Skontofrist ist nicht das Rechnungsdatum, sondern das Eingangsdatum der Rechnungen, als Basis heranzuziehen. Dadurch verschieben sich die Tage zur Bezahlung nach hinten, da Rechnungen von Kreditoren nicht immer taggleich ver-

schickt werden. Zusätzlich kommt hinzu, dass zu Beginn eines neuen Monats Rechnungen oft rückdatiert werden. Durch das Verschieben der Fälligkeit um die erwähnten Tage wird die Zeit für den Postlauf miteinkalkuliert.

Für eine gute Pflege des Kreditorenmanagements der Tieber GmbH werden zukünftig die beschriebenen Kennzahlen Days Payables und Skontonutzungsquote kontrolliert. Bei Ausnutzen des Skontos ist es nicht möglich gleichzeitig die Kennzahl der Days Payables zu verlängern. Die erhöhten Skonti verkürzen die Materialaufwände in der Gewinn- und Verlustrechnung und verbessern dadurch den Gewinn des Unternehmens, was langfristig die Kapitalrentabilität steigert. Gleichzeitig wird der Stand der liquiden Mittel um den Skontobetrag verbessert.

Durch das Einsetzen der beschriebenen Kennzahlen in den Bereichen Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten wird eine Implementierung eines Steuerungskonzeptes gewährleistet. Dadurch kann gezeigt werden, wie sich die Cash-to-Cash Zeit bei Tieber entwickelt. Weiters wird das jederzeitige Ausmaß der Kapitalbindung transparent dargestellt. Durch die beschriebenen Maßnahmensetzungen wird die Kapitalbindung reduziert und das Working Capital des Unternehmens Tieber verbessert.

Eine weitere Form eines Steuerungselements ist die Implementierung eines Liquiditätsmanagements, wodurch die liquiden Mittel im Laufe der Zeit gesteuert werden. Das Liquiditätsmanagement unterteilt sich in eine Liquiditätsplanung und eine Liquiditätsanalyse. Die Einsetzbarkeit und Funktionsweise dieser Steuerungselemente bei Tieber wird im nächsten Kapitel erklärt.

4.3. Implementierung einer Liquiditätsplanung und Analyse

Im letzten Kapitel dieser Arbeit wurde ein Steuerungsmaßnahmenkonzept zur Optimierung des Working Capital beschrieben. Ziel der Steuerungsmaßnahmen ist eine möglichst geringe Kapitalbindung, bzw. eine möglichst kurze Zeitspanne zwischen Zahlungsausgängen und –eingängen.

In diesem Abschnitt der Arbeit soll gezeigt werden, wie die liquiden Mittel der Tieber GmbH optimal eingesetzt werden.

Derzeit gibt es keine systematische Liquiditätssteuerung. Folglich auch keine mittel- und langfristige Unternehmensplanung, wodurch Fehlentwicklungen nicht zeitnahe erkannt und saisonabhängige Trends und Risiken nicht optimal gesteuert werden können.

Tieber steht vor der Herausforderung eine effektive Liquiditätssteuerung und daneben eine Integration der Finanzplanung in die Unternehmensplanung in ein ERP System zu implementie-

ren. Eine integrative Systemunterstützung wird einerseits für die Ermittlung von Ist-Daten, andererseits von Obligo Daten benötigt.

Sinn einer Finanzplanung ist es, die Plandaten mit den aktuellen Ist-Zahlen gegenüberzustellen, damit Abweichungen schnell identifiziert werden. In weiterer Folge sind die Gründe für die Abweichungen zu hinterfragen. Eine Abweichungsanalyse könnte die Liquiditätsengpässe frühzeitig aufdecken. Ebenfalls dient eine solche Analyse dazu, um spätere Planungen zu verbessern und die Genauigkeit nachhaltig zu erlauben.

Der Zweck von Finanzplanungen ist Ungewissheit zu reduzieren und bei bestimmten Szenarien es zu gewährleisten, rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten.

Im Unternehmen Tieber GmbH gibt es saisonbedingt ein großes Risiko, nämlich das Fehlen von Liquidität. Das wiederum führt zu Zahlungsaufschüben und in weiterer Folge zu Skontoverlusten. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist eine jederzeitige Cash Flow Sicherung nötig, welche mit einer Liquiditätsplanung sichergestellt werden kann.

Zurzeit liegt keine aktuelle, zukunftsorientierte Liquiditätsplanung vor.

Es wird eine kurz- bis mittelfristige Planung benötigt, welche rollierend zu erstellen ist, damit der Überblick über die Liquiditätssituation im Unternehmen geschaffen wird. Die Planung bei Tieber sollte auf Wochenbasis stattfinden und regelmäßig aktualisiert werden.

Der Liquiditätsstatus dient dazu, zukünftige Über- oder Unterdeckungen im Vorhinein zu erkennen. Kommt es zu einem zusätzlichen Kapitalbedarf, ist die optimale Finanzierungsentscheidung zu treffen.

Bei der Erstellung des Liquiditätsplans taucht das Problem auf, dass die Fristigkeiten der Lieferanten und Kundenzahlungen nicht einfach aus dem System abgerufen werden können. In Folge dessen können Zahlungskonditionen oft nur geschätzt werden.

Ohne das Implementieren eines tagesaktuellen ERP Systems, ist kein methodisches Ansteuern von Optima möglich. Aus diesem Grund sind als notwendige Maßnahmen die folgenden Punkte angeführt.

Maßnahmensetzung:

1. Tägliche Erstellung eines Finanzstatus

Die vorhandene Liquidität des Unternehmens Tieber verkörpert den täglichen Finanzstatus. Hierfür werden die Kassa-, Bankstände sowie verfügbare Kreditrahmen abzüglich kurzfristiger Zahlungsverpflichtungen berechnet.

2. Die Ist-Daten müssen aus dem ERP System ausgewertet werden

Die bereits verbuchten Eingangsrechnungen mit deren Fälligkeiten, als auch die fakturierten Rechnungen und der soeben beschriebene Finanzstatus müssen einfach aus dem System abgerufen werden können. Aus diesem Grund wird ein tagesaktuelles System benötigt.

3. Wöchentliche Erstellung einer kurzfristigen Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung fixiert finanzielle Rahmenbedingungen sowie die Finanzierungsstruktur von Tieber.

Hierfür werden Finanzpläne mit allen relevanten Zahlungseingängen und –ausgängen aufgestellt. Die Liquiditätsplanung stellt eine direkte Cashflow Planung dar, wo der Planungszeitraum als kurz- bis mittelfristig und rollierend zu sehen ist. Als Grundlage dient die Liste der fälligen Lieferverbindlichkeiten aus dem Buchhaltungssystem. Auch offene Kundenforderungen inkl. Aging kommen aus dem System. Ein Obligo kann derzeit nicht definiert werden, da dieses nicht in der Buchhaltungssoftware gepflegt wird. Im Zuge eines neuen ERP Systems muss sichergestellt sein, dass Obligo Daten auf beiden Seiten (Einkauf, Verkauf) abrufbar sind.

4. Implementierung einer laufenden Liquiditätsplanung

Die Implementierung einer laufenden Liquiditätsplanung bedeutet eine nachhaltige Steuerung der Zahlungsströme mit Hilfe einer kurzfristigen Betrachtungsweise. Dadurch werden Auszahlungen optimal für eine Vorschau von bis zu 3 Monaten eingesetzt.

Zur Vereinfachung soll auch dieses über das neue ERP System abgewickelt werden, da das System alle relevanten Daten abrufbereit hält.

5. Gelegentliche Liquiditätsanalyse

Neben einer wöchentlichen Liquiditätsplanung soll gelegentlich eine Analyse der Liquidität stattfinden und eine gegebene Fristenkongruenz überprüft werden. Bei der Analyse der Liquidität sind Kennzahlen auszuwerten. Fristenkongruent bedeutet, es liegt eine Übereinstimmung der Fristen der Kapitalbindung und Kapitalüberlassung vor.

Zur Verdeutlichung der Fristenkongruenz sind Berechnungen der Liquidität 1., 2., und 3. Grades durchzuführen.

1. Grades: Zeigt, welches Ausmaß das kurzfristige Fremdkapital zu den Zahlungsmitteln hat.

2. Grades: Dient zur Beurteilung der Zahlungsbereitschaft.

Berechnung: Zahlungsmittel plus kurzfristige Forderungen in Relation zu kurzfristigen Verbindlichkeiten

3. Grades: Zeigt die Möglichkeit vom Unternehmen kurzfristiges Umlaufvermögen mit kurzfristigen Schulden zu decken. Die Betrachtung ist sehr langfristig.

Berechnung: Umlaufvermögen in Relation zu kurzfristigen Verbindlichkeiten

Auswirkung:

- Aufgrund der Einführung eines Liquiditätsmanagements, werden die verfügbaren liquiden Mittel zu akzeptablen Kosten maximiert.
- Ergänzend werden bei der Liquiditätsplanung Ein- und Auszahlungsströme optimiert.
- Überdies schafft die Steuerung der Zahlungsströme Lieferanten innerhalb der Skontofrist zu bezahlen.
- Das Liquiditätsmanagement führt zu einer Reduzierung der Inanspruchnahme von Krediten plus Zinskosten.
- Neben den genannten Punkten wirkt sich das Liquiditätsmanagement auch positiv auf das Frühwarnsystem aus.

In der Unternehmenspraxis wird in Wachstum und Gewinnen gedacht. Auch wenn der Jahresabschluss der Tieber GmbH ein positives Ergebnis zeigt, sagt dieses Ergebnis wenig über die Cash Situation im Unternehmen aus. Zusammenhänge zwischen dem Jahresergebnis, sowie dem Liquiditätsstand gibt es in eingeschränkter Form. Dennoch kann behauptet werden, wenn jahrelang Verluste erwirtschaftet werden, früher oder später auch die Liquidität darunter leidet. Das Unternehmen Tieber GmbH schreibt seit Jahren positive Ergebnisse. Dennoch ist es im letzten Jahr zu erheblichen Liquiditätsengpässen gekommen. Das Liquiditätsmanagement des Unternehmens Tieber muss über die reine Finanzverwaltung hinausgehen, da gerade in der Baubranche die Liquiditätssteuerung ein zentrales Element der Unternehmenssteuerung darstellt.

Egal welche Gewinne jährlich von Tieber erzielt werden, es ist essentiell, dass eine jederzeitige Liquidität vorliegt und Lieferantenverbindlichkeiten bedient werden können.

Als Bindeglied zwischen Gewinn und Liquidität gilt die Bilanz eines Unternehmens. Sie zeigt welche Vermögensgegenstände ein Unternehmen auf der Aktivseite vorzeigen kann und wo die Kapitalherkunft für diese beschrieben wird, auf der Passivseite.⁹⁹

In der Bilanz des Unternehmens wird ersichtlich, wo Liquidität kurzfristig gebunden ist. Nämlich im Working Capital. Die Jahresbilanz der Tieber GmbH ist eine Zeitpunktaufnahme, welche erst verspätet aufbereitet wird. Steuert man die Liquidität aufgrund der Erkenntnisse aus der Jahresbilanz, werden die gesetzten Maßnahmen zu spät im Unternehmen umgesetzt. Um die vorhandene Liquidität optimal zu gestalten, ist eine Planung von Nöten, welche zeitnah erfolgt. Damit eine jederzeitige Liquidität gewährleistet wird, also die Fähigkeit die fälligen Zahlungsverpflichtungen jederzeit zu erfüllen, wird eine Liquiditätsplanung im Unternehmen Tieber benötigt. Diese sollte rollierend aufgebaut sein und wöchentlich adaptiert werden.

4.3.1. Wöchentliche Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung ist ein kurzfristiges Werkzeug zur nachhaltigen Steuerung der Zahlungsströme im Unternehmen.¹⁰⁰

Eine Cashflow Planung hilft in einem weiteren Schritt, die zu erwarteten Zahlungsmittelüberschüsse rentabilitätsorientiert zu verwenden.¹⁰¹

Bei einer Liquiditätsplanung werden die Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge eines Unternehmens für einen bestimmten Zeitraum gegenübergestellt, damit ein Überblick über die Liquiditätssituation sichergestellt werden kann.¹⁰²

Unter Zahlungsströme, oder auch Zahlungseingänge und Zahlungsausgänge werden all jene Zahlungen, bei denen sich der Cash Bestand verändert, verstanden. Somit sind Zahlungsströme von den Positionen in der Bilanz, oder auch Gewinn- und Verlustrechnung, zu unterscheiden. In der Gewinn- und Verlustrechnung findet man Erträge und Aufwendungen, die nicht zwingend einen Cash Zu- oder Abfluss mit sich bringen.¹⁰³

⁹⁹ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 16.

¹⁰⁰ Vgl. KUNESCH (2009), S. 165.

¹⁰¹ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 53.

¹⁰² Vgl. HEESEN (2011), S. 29.

¹⁰³ Vgl. PRÜMER (2005), S. 129 f.

In weiterer Folge treten es Cash Veränderungen auf, die in einer Gewinn- und Verlustrechnung nicht ersichtlich sind, wie beispielsweise Rückzahlungen von Krediten.

Wird eine Liquiditätsübersicht entworfen, so sind grundlegend der Leistungsbereich, Finanzbereich und Investitionsbereich getrennt zu behandeln. Die Planung ist über einen Zeitraum von mehreren Wochen, Monaten oder Quartalen aufgebaut. Gesetzliche Vorschriften über den Aufbau des Plans sind nicht vorhanden.¹⁰⁴

Eine integrierte Liquiditätsplanung im ERP System ist die einfachste und die am wenigsten fehleranfällige Lösung für die Planung. Jedoch bietet auch das MS Excel eine gute Möglichkeit zur Planung der Liquidität.

Für das Unternehmen Tieber GmbH wurde eine wöchentliche, rollierende Planung ausgearbeitet, die eine Vorschau für die nächsten 13 Wochen zeigt. Jede Spalte stellt eine Kalenderwoche dar und kann individuell befüllt werden. Die Planung wurde zunächst in Excel erstellt und ist im Zuge der Einführung des neuen ERP Systems im neuen Jahr, in dieses einzuarbeiten. All jene Felder in Gelb sind zu befüllen, die restlichen Felder errechnen sich automatisch.

In einem ersten Schritt wird der aktuelle Cash Bestand im Unternehmen benötigt. Gleichzeitig sind die maximal verfügbaren liquiden Mittel der Firma Tieber GmbH im Liquiditätsplan einzutragen. Darunter wird der von der Bank zur Verfügung gestellte Kontorahmen verstanden.

Die erste Spalte des Liquiditätsplans beinhaltet die vergangene Woche und zeigt die Veränderung des Cash Bestandes in der abgelaufenen Woche als Übersicht, bevor die nachfolgenden Wochen geplant werden.

Für die Befüllung der geplanten Einzahlungen pro Kalenderwoche werden die bereits fakturierten Rechnungen mit deren hinterlegten Zahlungszielen aus dem Buchhaltungssystem der Tieber GmbH, ausgewertet. Die errechneten Zahlungseingänge je Planwoche werden ins Excel übertragen. Zusätzlich werden die zukünftig geplanten Abrechnungen mit den dazugehörigen erwarteten Zahlungseingängen als Cash Zufluss im Plan eingetragen. Auch sonstige Einzahlungen in den nächsten Planwochen, die zum Planzeitpunkt bereits bekannt sind, sind im Sheet zu hinterlegen. Neben den beschriebenen Einzahlungen sind diverse rückbehaltene Haftrückklasse nicht zu vergessen. Bei Haftrückklassen wird ein vordefinierter Prozentbetrag der Auftragssumme bis zum Ende der Gewährleistungsfrist, welche meist mit drei bis fünf Jahren deklariert ist, von den Kunden einbehalten. Die Zahlungseingänge nach Ablauf der Gewährleistungsfrist sind gleichfalls Gegenstand der Planung.

¹⁰⁴ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 57.

Auf der Auszahlungsseite sind jene Zahlungen an Lieferanten für Material oder andere Auszahlungen, welche aus den bereits eingetroffenen Rechnungen im Unternehmen mit den hinterlegten Zahlungszielen vorliegen, zu beachten. Die Werte dazu werden aus der Buchhaltungssoftware exportiert und in Excel berücksichtigt. Weitere Zahlungen an Lieferanten, zu denen es noch keine Rechnungen als Grundlage gibt, sind aus dem Bestellobligo, dem voraussichtlichen Liefertermin und dem standardisierten Zahlungsziel bei den Lieferanten, zu ermitteln. Liegen neben Zahlungen an Lieferanten andere Zahlungsausgänge wie beispielsweise Zahlungen für Löhne und Gehälter und darüber hinaus deren Lohnabgaben vor, sind die Cashabflüsse auf der Auszahlungsseite einzukalkulieren.

Zahlungen an Behörden für Lohnabgaben oder die Umsatzsteuerzahllast sind jeweils am 15. des Monats fällig und in der Planung miteinzubeziehen. Die Gehälter im Unternehmen Tieber GmbH werden am Monatsletzten ausgezahlt, wohingegen die Löhne am 15. des Folgemonats zur Auszahlung kommen. All diese Auszahlungen fallen wiederholend monatlich an, und können bereits als Planwerte im Liquiditätsplanungssheet eingetragen werden. Bei den Löhnen und Gehältern ist darauf zu achten, dass zwei Mal jährlich Sonderzahlungen in Form eines Urlaubszuschusses und einer Weihnachtsremuneration bezahlt werden. Diese Sonderzahlungen führen gleichzeitig zu einer erhöhten Auszahlung an Lohnabgaben. Allfällige Bonusauszahlungen, Jubiläumsgelder oder Abfertigungsauszahlungen sind gleichermaßen in der Planung einzuarbeiten.

Überdies ist im Planungssheet eine eigene Rubrik mit sonstigen Auszahlungen vorgesehen, wo alle sonstigen, zahlungswirksamen Zahlungsausgänge geplant werden. Das können beispielsweise Zahlungen für den eingerichteten Avalkredit der Bank, als auch Gebühren für die ausgestellten Bankgarantien sein. Die dafür geplanten Auszahlungen können nur grob berücksichtigt und geplant werden und lehnen sich stark an Erfahrungswerte aus der Vergangenheit an.

Auch geplante Investitionen und die damit verbundenen Zahlungsabflüsse sind in der Liquiditätsplanung vertreten. Unter Investitionen versteht man all jene Ausgaben, die bilanzseitig in der Klasse für Anlagevermögen verbucht werden. Somit alle längerfristigen Investitionen mit einem Wert von über EUR 400,00.

Abschließend sind noch Auszahlungen, die den Finanzierungsbereich betreffen, zu planen. Beispielsweise sind Zinsen, die für den Kontokorrentkredit oder andere Kredite und Darlehen anfallen, zu würdigen. Bei bestehenden Fremdfinanzierungen sind die geplanten Tilgungsbeträge im Planungssheet einzutragen.

Die Differenz aus den geplanten Einzahlungen und Auszahlungen ergibt die geplante Cash Veränderung. In Verbindung mit dem Anfangsbestand des Cash, wird der Endbestand an liqui-

den Mitteln geplant. Mit den zu Beginn definierten, maximal verfügbaren liquiden Mitteln, also dem maximal ausnutzbaren Kontokorrentrahmen wird schlussendlich ersichtlich, wie sich die Liquidität im Unternehmen zukünftig entwickelt.

Im Excel Sheet befindet sich eine kleine Kontrollrechnung, welche den in der Ist-Spalte ausgewiesenen und errechneten Endbestand mit dem verfügbaren Endbestand an Cash vergleicht. Somit kann eine erste Fehlerbildung vermieden werden.

Als Ergebnis des Zahlungsplans entsteht ein Zahlungsmittelüberschuss bzw. Zahlungsmittel-fehlbestand. Für die Mittelüberschüsse sind im nächsten Schritt die besten Verwendungsmöglichkeiten mit der höchsten Rentabilität zu finden. Umgekehrt sind Alternativen auszuarbeiten, damit Finanzierungslücken gedeckt werden, und eine Zahlungsunfähigkeit umgangen wird.¹⁰⁵

Kommt es zu finanziellen Engpässen, führt das zur Frage, ob die Aufnahme zusätzlicher Kredite zur Delta Abdeckung in Erwägung zu ziehen sind. Davon ist jedoch abzuraten. Einerseits steigen dadurch die Zinsbelastung und das Risiko, andererseits werden in solch einem Fall strukturelle Maßnahmen, die notwendig wären, nicht umgesetzt.¹⁰⁶

Im Falle von kurzfristigen Engpässen bietet es sich an zu überprüfen, ob teilweise Zahlungseingänge vorgezogen werden können oder ob es von Seiten der Lieferanten kurzfristig zu verspäteten Zahlungen kommen kann. In beiden Fällen ist eine Kommunikation und Abstimmung mit der Geschäftsleitung und mit den externen Vertragspartnern unumgänglich. Sind derartige Verschiebungen nur von kurzer Dauer, wird einer oben erwähnten Lösung kaum etwas entgegenstehen. Als Notlösung kann auch mit den Behörden, wie beispielsweise dem Finanzamt, eine kurzfristige Stundung oder Ratenzahlung vereinbart werden.

Basierend auf den gefundenen Ergebnissen kann im besten Fall eine Zahlung der Kreditoren mit oder ohne Skonti einfach gesteuert werden und zu jedem Zeitpunkt optimal genutzt werden. Bei einer Liquiditätsplanung ist darauf zu achten, dass die Zahlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt der Planung sichergestellt ist bzw. Zahlungsmittelfehlbestände so früh wie möglich aufgedeckt werden, damit Maßnahmen zur Entgegensteuerung gefunden werden können.

Für eine derartige Prognose der Entwicklung der Liquidität dienen Zahlungsziele, Auftragsdurchlaufzeiten sowie Lieferzeiten als Grundlage, welche aus diesem Grund laufend up to date gehalten werden müssen.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 53.

¹⁰⁶ Vgl. KUNESCH (2009), S. 166.

¹⁰⁷ Vgl. KUNESCH (2009), S. 165.

Liquiditätsübersicht Tieber GmbH

Kalenderwoche	IST	KW3	KW4	KW5	KW6	KW7
	13.01.2017	20.01.2017	27.01.2017	03.02.2017	10.02.2017	17.02.2017
Anfangsbestand Cash		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Einzahlungen						
Einzahlungen aus bereits fakturierten Rechnungen						
Einzahlungen aus noch nicht fakturierten Rechnungen						
sonstige Einzahlungen						
Summe Einzahlungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Auszahlungen						
Auszahlungen für bereits erhaltene Eingangsrechnungen						
Auszahlungen für noch nicht erhaltene Eingangsrechnungen						
Auszahlungen für Personalausgaben						
Auszahlungen für Umsatzsteuerzahllast						
sonstige Auszahlungen						
Auszahlungen für Investitionen						
Zinsauszahlungen						
Auszahlungen für Kredittilgungen						
Summe Auszahlungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cashveränderung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Endbestand Cash	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kontokorrentrahmen		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
verfügbarer Cash	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kontrolle:	0,00					
Saldo EB Cash						

Abbildung 13: Auszug aus der Liquiditätsplanung der Tieber GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

4.3.2. Liquiditätsanalyse

Neben Aufstellung der wöchentlichen Liquiditätsvorschau, sollen zukünftig die bestehenden liquiden Mittel analysiert werden, damit die Art der Mittelherkunft und Mittelverwendung in einem abgestimmten Verhältnis liegen. Liquiditätskennzahlen vergleichen die vorhandene Liquidität mit den vorhandenen Schulden. Wichtig dabei ist zu wissen, dass die Liquiditätskennzahlen immer stichtagsbezogen betrachtet werden. Aufgrund der stichtagsbezogenen Auswertungen ist darauf Rücksicht zu nehmen, dass Liquiditätskennzahlen leicht manipuliert werden können. Dies könnte in der Form stattfinden, dass beispielsweise zu Jahresende kurzfristige Verbindlichkeiten absichtlich im vollen Ausmaß rückbezahlt worden sind.

Im Zuge dieser Arbeit dient die letzte Bilanz des Unternehmens als Bemessungsgrundlage. Eine absichtliche Manipulation der Kennzahlen aufgrund überlegter und geplanter Auszahlungen liegt nicht vor.

Für eine Liquiditätsanalyse gibt es nach STAHL¹⁰⁸ verschiedene Stufen zu unterscheiden:

- **Liquidität 1. Grades**

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Der Wert der Liquidität 1. Grades sollte deutlich unter eins liegen. Somit können notwendige kurzfristige Verbindlichkeiten mit den vorhandenen Zahlungsmitteln beglichen werden. Eine zu hohe Barliquidität im Unternehmen, ist nicht sinnvoll, weil Zinserträge als gering einzustufen sind. Die Liquiditätsanalyse im Unternehmen Tieber zeigt einen Wert von 0,11, was bedeutet, dass 11% der kurzfristigen Verbindlichkeiten sofort durch vorhandene Zahlungsmittel am Stichtag beglichen werden können. Eine Barüberliquidität liegt nicht vor.

- **Liquidität 2. Grades**

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{Zahlungsmittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Bei der Liquidität 2. Grades werden neben den Zahlungsmitteln die kurzfristigen Forderungen in die Berechnung miteinbezogen. Das bedeutet, das aktuell verfügbare Barvermögen plus das demnächst vorhandene Geld wird in der Berechnung beachtet. Diese Kennzahl sollte deutlich über eins liegen. Ist der Wert unter eins, würde es bedeuten, dass das vorhandene und demnächst eintreffende Geld nicht die kurzfristig anfallenden Schulden tilgt. Die Liquidität 2. Grades beträgt im Unternehmen Tieber GmbH 0,82. Das bedeutet, die Liquiditätssituation kann aktuell als nicht gesichert angesehen werden. Mit den vorhandenen Zahlungsmitteln und den kurzfristigen verwertbaren Forderungen können die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht getilgt werden. Aufgrund der stichtagsbezogenen Betrachtung, sollte einer einmaligen Erhebung dieser Zahl nicht zu viel Wert beigemessen werden. Vielmehr sollte regelmäßig eine Analyse und Auswertung forciert werden, damit Tendenzen erkennbar werden.

- **Liquidität 3. Grades**

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

¹⁰⁸ Vgl. STAHL (2007), S. 39 ff.

Die Liquidität 3. Grades berücksichtigt neben den Zahlungsmitteln und kurzfristigen Forderungen auch die Warenvorräte in der Kalkulation. Dabei wird ein langfristiger Zeithorizont für die Berechnung zu Grunde gelegt. Für die Liquidität 3. Grades sollte ein Wert von über zwei angestrebt werden. Das Unternehmen Tieber GmbH weist einen Wert von 1,21 auf. Somit liegt der ermittelte Indikator unter 2 und ist als unzureichend einzustufen. Zur Erklärung dieses Ergebnisses ist zu erwähnen, dass mit Hilfe des gesamten Umlaufvermögens keine Begleichung der kurzfristigen Verbindlichkeiten erreicht werden kann.

Nachdem die Liquiditätssituation nach dem 2. Grad als nicht ausreichend einzustufen war, ist langfristig, und vor allem betreffend Finanzierungsstruktur im Unternehmen gesehen, die Situation gleichermaßen als ungenügend einzustufen.

Mit Hilfe einer weiteren Kennzahl, nämlich dem Working Capital Ratio, wird ermittelt, welcher Anteil vom Umlaufvermögen langfristig finanziert worden ist und wodurch keine Fristenkongruenz gegeben ist.

- **Working Capital Ratio**

$$\text{Working Capital Ratio} = \frac{\text{Working Capital}}{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}$$

Die Analysierung dieser Kennzahl ergab einen Wert von 0,24 für Tieber. Ein guter Wert kennzeichnet sich durch eine Bewertung zwischen 0,3 und 0,5 aus.¹⁰⁹ Somit ist das Unternehmen knapp unter dem Idealwert.

Nach Inspektion der Liquiditätsgrade kann gesagt werden, dass im Unternehmen Probleme mit der Finanzierungsstruktur gegeben sind. Teile des kurzfristigen Umlaufvermögens sind mit langfristigem Kapital finanziert. Aus diesem Grund wird neben den Liquidationsgraden auch der Anlagendeckungsgrad B errechnet. Dieser sagt aus, in welchem Ausmaß das Anlagevermögen, welches für langfristige Zwecke dient, durch langfristiges Fremdkapital bzw. Eigenkapital finanziert wird. Das langfristige Kapital soll neben dem Anlagevermögen auch Teile des Umlaufvermögens finanzieren. Als Ergebnis sollte die Zahl zwischen 1,3 und 1,7 liegen.

¹⁰⁹ Vgl. HAUNERDINGER/PROBST (2006), S. 183.

- **Anlagendeckungsgrad B**

$$\text{Anlagendeckungsgrad B} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{Langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$$

Im Zuge der Zahlenauswertung wurde ein Wert von 1,11 ermittelt. Dieses Ergebnis ist ein Indiz dafür, dass die Finanzierungsstruktur im Unternehmen Tieber GmbH nicht fristenkongruent ist. Nachdem auch Teile des Umlaufvermögens mit langfristigem Kapital gedeckt sind, sind nicht alle Anlagegüter langfristig finanziert, sondern unterliegen einer kurzfristigen Finanzierung. Durch diese fehlerhafte Finanzierung fehlen liquide Mittel im operativen Bereich, wo beispielsweise Skontoausnutzungen nicht ausreichend vollzogen werden können.

Nach Abschluss der Liquiditätsplanung und –Analyse ist in weiterer Folge eine Finanzplanung für unterjährige Soll-Ist Vergleiche bei Tieber notwendig, damit Abweichungen vom Plan unterjährig identifiziert und denen möglicherweise entgegengewirkt werden kann.

4.4. Integration Finanzplanung

Der nächste Schritt zum Aufbau des Working Capital Managements bei der Firma Tieber GmbH ist die Integration einer Finanzplanung.

Finanzplanungen dienen als Planungen, die Ungewissheit reduzieren und bei bestimmten Szenarien es gewährleisten, rechtzeitig Maßnahmen einzuleiten.¹¹⁰ Als Basis für Planungen dienen Informationen aus der Vergangenheit, Prognosen der Zukunft sowie mögliche strategische Maßnahmen.¹¹¹

Das bedeutet, bereits vor Beginn eines Wirtschaftsjahres wird mit Hilfe von Planungen die zukünftige Entwicklung des Unternehmens Tieber dargestellt. Somit kann bei überraschenden Krisen früh entgegengesteuert werden. Weiters ist die Planung eine gute Grundlage für tragfähige Managemententscheidungen.

Die Qualität der Planung ist abhängig, von den qualitativ und quantitativ zur Verfügung gestellten und verarbeiteten Informationen.¹¹² Je mehr Zeit und Arbeit in die Planung gesteckt wird, desto genauer und wahrscheinlicher ist das Ergebnis.

¹¹⁰ Vgl. TEBROKE/LAURER (2005), S. 168.

¹¹¹ Vgl. DOBLER (2009), S. 13.

¹¹² Vgl. EGGGER/SAMER/BERTL (2014), S. 231.

In den nächsten Absätzen werden kurz die drei Teilbereiche einer integrierten Finanzplanung beschrieben. Hinzukommend ist zu erwähnen, dass einer integrierten Finanzplanung immer vorher abgewickelte Teilplanungen aus den Unternehmensbereichen zur Verfügung stehen¹¹³:

- **Gewinn- und Verlustrechnung**

Sie bildet die Ebene des Geldvermögens und der Aufwände und Erträge der zu planenden Periode. Wegen der Berücksichtigung aller erfolgswirksamen Vorgänge einer Periode ist sie eine Zeitraumrechnung. Zu ihr gehören die Teilpläne zu Umsatz, Material- und Personalaufwand. Daneben liegen Investitions- und Finanzierungspläne als Zusatzinformationen bereit. Die Gewinn- und Verlustrechnung wird auf die 3 verschiedenen Auftragsarten von Tieber (Schotterverkäufe, Abbrüche, Bauservice) aufgeteilt.

- **Cashflow Planung**

Bei der Cashflow Planung stehen die Zahlungsmittel im Vordergrund. Eine reine Betrachtung der Aufwände und Erträge, wie es in der Gewinn- und Verlustrechnung der Fall ist, reicht nicht, weil diese nicht zwingend zu Aus- bzw. Einzahlungen führen. Der Cashflow steht für die Eigenfinanzierungskraft eines Unternehmens. Das bedeutet, der erwirtschaftete Zahlungsüberschuss aus der betrieblichen Tätigkeit innerhalb einer Periode.

- **Planbilanz**

Bei der Planbilanz werden die Werte der Bilanz zu Periodenbeginn (Eröffnungsbilanz) mit den Bestände Differenzen sämtlicher Positionen im laufenden Jahr dargestellt. Auf der Aktivseite einer Bilanz befinden sich die Ergebnisse der Investitionsplanung, während auf der Passivseite die Mittelherkunft ersichtlich ist. Ebenso werden Änderungen der Bestände an Forderungen und Verbindlichkeiten in der Bilanz dargestellt. Die Planbilanz basiert auf den Ergebnissen aus der Gewinn- und Verlustrechnung und auch der Finanzplanung, da die liquiden Mittel auf der Aktivseite aus der Planung der Zahlungsströme entstehen.

Um die drei Bereiche der Finanzplanung zusammenführen zu können, wird in späterer Folge das neue ERP System benötigt. Im Vorfeld kann das Unternehmen Tieber auch auf MS Excel zurückgreifen. Allerdings ist der Aufwand für die Erstellung und Verknüpfung der verschiedenen Planungen sehr aufwändig. Ergänzend ist noch zu erwähnen, dass automatisierte Soll-Ist Ver-

¹¹³ Vgl. DOBLER (2009), S. 14.

gleiche schwierig abzubilden sind. In Abwägung des Inkrafttretens der neuen Software in näherer Zukunft ist die Erstellung einer integrierten Finanzplanung in Excel als nicht notwendig einzustufen. Eine Plan GuV ist dennoch möglich und wird für Soll-Ist Vergleiche benötigt.

Aufgrund der Planungsrechnung für das kommende Jahr sind für die monatlichen oder quartalsweisen Unterteilungen, Erfahrungswerte einzusetzen. Dividiert man die Gesamtsumme durch zwölf Monate, würden die Monatsergebnisse gleichmäßig auf das gesamte Jahr erzielt werden müssen. Allerdings wird eine gleichmäßige Verteilung unterjährig nicht vorliegen und Soll-Ist Vergleiche würden verzerrt wirken. Je nach Auslastung in den verschiedenen Monaten, ergibt sich eine höhere oder niedrigere Berücksichtigung der Planung im Quartal. Da im Unternehmen Tieber GmbH die Wintermonate weniger zum Jahresergebnis beitragen, werden die Quartale I und IV mit 20% des Jahresumsatzes berücksichtigt. Die Sommermonate sind effektiver und die Quartale II und III werden mit je 30% in der Planung beteiligt. Durch diese Unterteilungen wurde eine Transparenz geschaffen, wodurch Soll-Ist Vergleiche einfach stattfinden können. Vor allem das erste Quartal mit den Monaten Jänner bis März wird wahrscheinlich ein negatives Ergebnis ausweisen, was auch in der Plandatei ersichtlich ist.

Eine grobe Darstellung der aufgebauten Gewinn- und Verlustrechnung ist in der nachfolgenden Abbildung sichtbar:

Tieber GmbH Budget 2017

Gewinn- und Verlustrechnung
Werte in TEUR

Berichtskonten	2017				2017				2017				2017			
	Abbrüche	Bauservice	Schotter	Allgemein	Summe	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan	Plan		
						Q1	Q2	Q3	Q4							
Umsatzerlöse	6.000	7.400	3.000	100	16.500	3.300	4.950	4.950	3.300							
Umsatzerlöse, netto	6.000	7.400	3.000	100	16.500	3.300	4.950	4.950	3.300							
BV noch nicht abrechenbarer Leistungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
Betriebsleistung	6.000	7.400	3.000	100	16.500	3.300	4.950	4.950	3.300							
Materialaufwand	1.200	1.500	300	0	3.000	600	900	900	600							
Fremdleistungen	700	800	0	0	1.500	300	450	450	300							
Materialaufwand und Fremdleistung gesamt	1.900	2.300	300	0	4.500	900	1.350	1.350	900							
Direktes Personal	1.700	1.900	1.000	0	4.600	1.150	1.150	1.150	1.150							
direkte Personalkosten	1.700	1.900	1.000	0	4.600	1.150	1.150	1.150	1.150							
DECKUNGSBEITRAG I	2.400	3.200	1.700	100	7.400	1.250	2.450	2.450	1.250							
indirektes Personal	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
KFZ Kosten direktes und indirektes Personal	400	500	1.000	300	2.200	550	550	550	550							
Kosten indirektes Personal	400	500	1.000	300	2.200	550	550	550	550							
indirekte Personalkosten	400	500	1.000	300	2.200	550	550	550	550							
DECKUNGSBEITRAG II	2.000	2.700	700	-200	5.200	700	1.900	1.900	700							
Personalkosten Verwaltung					900	225	225	225	225							
Personalkosten Einkauf						-	-	-	-							
Personalkosten Kalkulation						-	-	-	-							
Personalkosten Planung						-	-	-	-							
Personalkosten indirekt					900	225	225	225	225							
Abschreibung					1.000	250	250	250	250							
Sonstige betriebliche Aufwendungen					2.500	625	625	625	625							
Sonstiger betrieblicher Aufwand					3.500	875	875	875	875							
Gesamter betrieblicher Aufwand					4.400	1.100	1.100	1.100	1.100							
EBIT					800	4,8%	-400	800	800	-400						
Finanzerfolg					190		48	48	48	48						
EGT					610	3,7%	-448	753	753	-448						
Steuer					-153		-38	-38	-38	-38						
Jahresüberschuss, Jahresfehlbetrag					458		-486	714	714	-486						

Abbildung 14: Gewinn- und Verlustrechnung der Tieber GmbH, Quelle: eigene Darstellung.

Nachdem Abschluss der Planung für das kommende Jahr, kann im neuen Jahr mit einer Soll-Ist Analyse begonnen werden.

Ein wichtiger Punkt bezüglich Soll-Ist Vergleiche im laufenden Jahr ist eine saubere Buchführung innerhalb des Geschäftsjahres. Vor Beginn einer Analyse sind alle Buchungen im System abzuschließen. Die für die Auswertung benötigten Abgrenzungen, Abschreibungen und Rückstellungen sind laufend zu erfassen. Erst danach kann eine Gegenüberstellung der Sollwerte mit den Istwerten erfolgen. Für gefundene Abweichungen sind Ursachen zu definieren. Damit eine Analyse leichter fällt, sind die Abweichungen in % und absolut vom Planbetrag darzustellen. Als Resultat der Soll-Ist Vergleiche soll sichtbar werden, welche tieferen Ursachen hinter den Abweichungen zu erkennen sind oder welche zukünftigen Bedrohungen daraus abzuleiten sind. Aus den gefundenen Ursachen können in weiterer Folge Maßnahmen zur Entgegensteuerung ausgearbeitet werden. Bei der Abweichungsanalyse ist es wichtig, mit der Durchführung bereits einige Tage nach Ablauf des jeweiligen Quartals zu beginnen, damit das Setzen von Maßnahmen schnellstmöglich impliziert werden kann. Damit entsteht eine effiziente, liquiditätsorientierte Unternehmenssteuerung bei der Tieber GmbH.

Damit Ergebnisse aus den Soll-Ist Vergleichen, aber auch die Liquidität zukünftig gesteuert werden kann sind regelmäßige Reporting an das Management zu tätigen. Zur Steuerung der Liquidität ist zukünftig darauf zu achten, das Kapital fristenkongruent eingesetzt wird. Für die Überprüfung der richtigen Mittelverwendung, aber auch für die Überprüfung der anderen Kennzahlen, welche im Steuerungsmaßnahmenkonzept beschrieben wurden, sind Reporting essentiell. Für einen reibungslosen Ablauf müssen erstmalig Reportingstrukturen für die Mitarbeiter der Tieber GmbH geschaffen werden.

4.5. Schaffung von Reportingstrukturen

Wie in den vorangegangenen Absätzen herausgefunden, soll es zukünftig eine Vielzahl von Berichten und Kennzahlenanalysen für die leichtere Unternehmenssteuerung und somit für eine bessere Working Capital Steuerung geben. Wird die Aufbereitung der Zahlen nicht laufend gelebt, kann das Reporting als nicht zielführend und nur arbeitsintensiv ausarten.

Deswegen bedarf es zukünftig einen klaren Kommunikationsweg zwischen der Aufbereitung der Zahlen und Weiterleitung an das Management und die Entscheidungsträger. Nur so können unmittelbare Reaktionen auf Veränderungen erfolgen.

Für die Aufbereitung der Unterlagen müssen eine genaue Definition und eine klare Abgrenzung der Zuständigkeiten vorliegen. Am besten dafür eignet sich ein Tool, welches die Entwicklung

der verschiedenen Kennzahlen genauestens beschreibt und auch die Berechnungsschritte nachvollziehbar macht, damit die Ausgangsbasis bei jeder Auswertung dieselbe ist, und das Ergebnis nicht verfälscht wird. Gibt es hierzu eine gute Aufbereitung können Entwicklungen und Tendenzen leichter identifiziert werden.

Ein weiterer Punkt im Rahmen des Aufbaus von Reportingstrukturen ist die genaue Definition des Fertigstellungszeitpunktes und dessen Einhaltung. Fixtermine, an dem alle Auswertungen und Analysen abgeschlossen sein müssen, erhöhen den Druck für die tatsächliche Ausführung und machen diese unabdingbar.

Nachstehend sind nochmals die im Vorhinein genannten Analysen in der Übersicht dargestellt. Dadurch wird transparent gezeigt, welche Kennzahlen in welchem Zeitablauf zu errechnen sind und welche Berichte von den zuständigen Personen auszuarbeiten sind.

Kennzahl	Analysezeitraum
Days Inventory Held	monatlich
Days Sales Outstanding	monatlich
Liquidität 1. Grades	monatlich
Liquidität 2. Grades	quartalsweise
Liquidität 3. Grades	quartalsweise
Working Capital Ratio	quartalsweise
Anlagendeckungsgrad B	quartalsweise

Berichte	Analysezeitraum
Liquiditätsvorschau	wöchentlich
Soll-Ist Vergleich GuV	quartalsweise

Abbildung 15: Übersicht Reportingstruktur Tieber GmbH,
Quelle: eigene Darstellung.

Ob das interne Reporting im Unternehmen Tieber GmbH zukünftig wirklich gelebt wird, hängt stark vom Management und dem Aufbau von Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern, welche für das Reporting Schlüsselfunktionen haben, ab. Für eine positive Annahme unter den zuständigen Personen ist das Management zu betrauen, welches selbst zu 100% vom Konzept überzeugt ist. Es muss gewährleistet sein, dass die monatlichen Reporting laufend besprochen und Maßnahmen und Entscheidungen daraus geschlossen werden.

Das Reporting schafft eine gute Basis für das Management um zukünftige Entwicklungen optimal entgegenzutreten und Entscheidungen fundiert zu treffen. Durch ein klares Kennzahlensystem wird eine Transparenz geschaffen. Reporting sind objektiv und widerspruchsfrei. Allerdings ist bei der Kennzahlenanalyse immer darauf zu achten, dass die Zahlen nur eine Momentaufnahme darstellen und die Entwicklung über einen längeren Zeitraum aussagekräftiger sein können.¹¹⁴

Nach Umsetzung der angesprochenen Punkte sollte zukünftig die Rentabilität und Liquidität der Tieber GmbH optimiert werden. Tatsächliche Auswirkungen, aufgrund der definierten Maßnahmen werden im nächsten Kapitel beschrieben.

4.6. Auswirkung auf Rentabilität und Liquidität

Nachdem ein überzogenes Working Capital Management zu einem Überschuss an Liquiditätsreserven führen könnte, würden derartige Reserven die Rentabilität senken. Eine Balance aus der Reduzierung des Working Capital, aber auch der Weiterführung der operativen Tätigkeit ist zu finden.¹¹⁵

Ein reduziertes Working Capital wirkt sich einerseits positiv auf die Liquidität, aber auch dauerhaft auf die Rentabilität des Unternehmens aus. Dies geschieht aus der Verringerung des Nenners bei der Berechnung des ROCE. Unter ROCE wird eine Leitkennzahl, welche die Gesamtkapitalrentabilität darstellt verstanden. Im Rahmen der Berechnung wird überprüft wie sich die Rentabilität des eingesetzten Kapitals auf die operative Aktivität auswirkt.¹¹⁶

Die Verringerung des Working Capital führt zu einem Einmaleffekt im Liquiditätszufluss in der jeweiligen Periode. Auch zu beachten sind die mit den Vorräten verbundenen operativen Kosten, wie Diebstahl, Schwund, Verderb, Verschrottung oder Versicherung. Diese werden auf ca. 10% des Vorratswertes geschätzt und können mit der Verringerung der Vorräte verringert werden.¹¹⁷

Der nachfolgende ROI (Return on Investment) Baum macht deutlich, an welchen Stellen das Unternehmen Einfluss auswirken kann, um die Rentabilität zu verändern. Er zeigt, die Einwirkungen auf die Rentabilität. Veränderungen des Umsatzes oder der variablen Kosten führen zu einer direkten Auswirkung auf den Deckungsbeitrag und Gewinn des Unternehmens. Modifikationen im Bereich der Vorräte suggerieren Veränderungen im Umlaufvermögen und somit dem

¹¹⁴ Vgl. GLADEN (2011), S. 93.

¹¹⁵ Vgl. GLADEN (2011), S. 77.

¹¹⁶ Vgl. GUSERL/PERNSTEINER (2015), S. 144.

¹¹⁷ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2009), S. 256.

Kapital des Unternehmens. Andererseits beeinflussen Bestände direkt den ROI. Sind Vorräte zu hoch, führt das zu einer Erhöhung der Bilanzsumme durch gebundenes Kapital. Dieses resultiert in einem Sinken des Kapitalumschlages und verschlechtert dadurch den Wert des ROI.

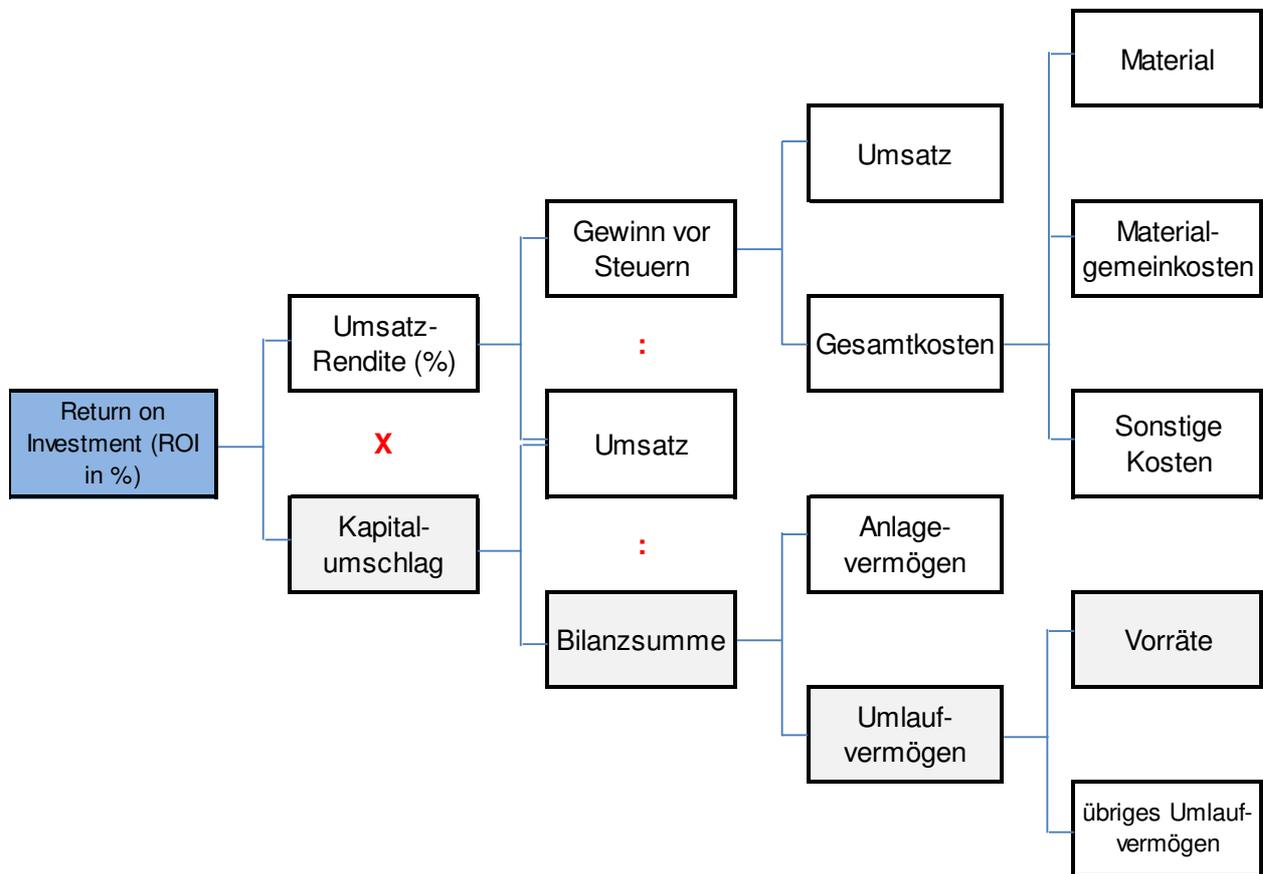


Abbildung 16: Auswirkungen der Bestände auf die Kapitalrentabilität, Quelle: in Anlehnung an EGGER/SAMMER/BERTL (2010), S. 697.

Umgelegt auf das Unternehmen Tieber kann gesagt werden, wenn aufgrund eines effektiven Working Capital Managements das Umlaufvermögen bzw. die Vorräte verändert werden, kommt es zu einer Auswirkung in der Bilanzsumme. Bei gleichbleibendem Umsatz führt das zu einer Optimierung des Return on Investment und somit zu einer Steigerung der Rentabilität.

Gleichzeitig endet eine gutes Working Capital Management in einer Liquiditätssteigerung, weil die kurzfristige Kapitalbindung reduziert wird und Forderungen früher beglichen werden. Daraus schließend werden Skontoabzüge bei Kreditoren möglich, welche den Gewinn vor Steuern erhöhen. Diese Art der Optimierung wird aufgrund der Maßnahmen zur Prozessoptimierung und

der damit verbundenen verkürzten Reaktionszeit und Cash-to-Cash Zeit im Unternehmen Tieber erreicht.

Zur Verdeutlichung wird anhand des letzten Jahresabschlusses der Tieber GmbH die Veränderung des Return on Investment dargestellt.

Die nachstehende Gewinn- und Verlustrechnung der Tieber GmbH stellt den Gewinn vor Steuern in Höhe von 127 Tausendeuro dar. In der dazugehörigen Bilanz sieht man die Gliederung in Anlagevermögen, Vorräte und übriges Umlaufvermögen auf der Aktivseite, sowie das Eigenkapital, Rückstellungen und Verbindlichkeiten auf der Passivseite. Aufgrund der errechneten Umsatzrendite und dem berechneten Kapitalumschlag beläuft sich in diesem Fall der Return on Investment auf 1,11%.

Beispiel Gewinn- und Verlustrechnung	
Umsätze	16.495
Materialgemeinkosten	- 4.592
sonstige Kosten	- 11.776
Gewinn vor Steuern	127
<hr/>	
Umsatzrendite	1%
<hr/>	
Kapitalumschlag	144%
<hr/>	
ROI	1,11%

Beispiel Bilanz			
Anlagevermögen	7.534	Eigenkapital	2.575
Vorräte	1.174	Rückstellungen	1.685
übriges Umlaufvermögen	2.714	Verbindlichkeiten	7.162
<hr/>		<hr/>	
Bilanzsumme Aktiva	11.422	Bilanzsumme Passiva	11.422

Abbildung 17: Beispiel Berechnung Return on Investment, Quelle: eigene Darstellung.

Mit Hilfe der gesetzten Maßnahmen, wie ein aktives Forderungsmanagement, können die Forderungen gegenüber Kunden um 200 Tausendeuro verringert werden. In weiterer Folge werden Anzahlungen zu den halbfertigen Projekten gegenüber Kunden angefordert, wodurch der Wert der halbfertigen Arbeiten in den Vorräten um 100 reduziert wird. Passivseitig wirken sich diese zusätzlichen Zahlungseingänge positiv auf den Kontokorrentrahmen der Tieber GmbH aus. Lieferanten können unter Einhaltung der Skontofrist bezahlt werden und der Gewinn kann aufgrund von Skontoerträgen um 100 Tausendeuro erhöht werden. Die beschriebenen Maßnahmen verändern die Bilanz der Tieber GmbH und führen zu einer Verbesserung des Return on Investment um fast 100 Prozent.

Beispiel Gewinn- und Verlustrechnung

Umsätze	16.495
Materialgemeinkosten	- 4.492
sonstige Kosten	- 11.776
Gewinn vor Steuern	227

Umsatzrendite	1%
---------------	----

Kapitalumschlag	148%
-----------------	------

ROI	2,04%
-----	-------

Beispiel Bilanz

Anlagevermögen	7.534	Eigenkapital	2.675
Vorräte	1.074	Rückstellungen	1.685
übriges Umlaufvermögen	2.514	Verbindlichkeiten	6.762
Bilanzsumme Aktiva	11.122	Bilanzsumme Passiva	11.122

Abbildung 18: Beispiel für eine verbesserte Working Capital Struktur, Quelle: eigene Darstellung.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass aufgrund einer effektiven Steuerung des Working Capital einerseits eine Entspannung der Liquiditätssituation unterjährig angestrebt wird, sowie die Rentabilität wie beispielsweise der Return on Investment gesteigert werden kann.

5. Resümee

Das Resümee dient der Zusammenfassung der wesentlichen Inhalte des in dieser Arbeit abgehandelten Themas. Darüber hinaus erfolgt ein Ausblick in die Zukunft.

5.1. Zusammenfassung

Der Kooperationsunternehmer dieser Arbeit, die Tieber GmbH, ist ein familiengeführtes Unternehmen, das seit mehr als 50 Jahren besteht. Der Abbau von Schotter sowie Abbruchsarbeiten und Tunnelarbeiten stellen die Kernbereiche des Unternehmens dar. Aufgrund der steigenden Wettbewerbsintensität in der Baubranche, sieht sich der Kooperationspartner einem erhöhten Kostendruck gegenübergestellt. Daneben sind schwankende Liquiditätsreserven häufig auftretend. Aus diesem Grund sind das Befassen mit der internen, finanziellen Unternehmenssicherung und die Sicherung der jederzeitigen Liquidität besonders signifikant. Die Problemstellung dieser Arbeit definiert sich mit dem Konzipieren eines Working Capital Management bzw. einer Liquiditätsplanung, damit der angespannten Liquiditätssituation in der Baubranche entgegen gewirkt werden kann. Der Kooperationspartner benötigt ein Controlling Werkzeug, mit dem die Steuerung des Working Capitals möglich gemacht wird. Die primäre Forschungsfrage beschäftigt sich mit der Darlegung eines Konzeptes für ein funktionierendes Working Capital Management, wodurch die Rentabilität und Liquidität gesteigert werden kann. Um diese primäre Forschungsfrage zu beantworten, wurden weitere Forschungsfragen im Laufe der Arbeit geklärt.

Das zweite Kapitel der Arbeit grenzt den Begriff Working Capital ab und zeigt, mit welchen Kennzahlen das Working Capital Management gesteuert werden kann. Beeinflusst wird das Working Capital durch die drei Bereiche Vorräte, Debitoren und Kreditoren. Aufgrund der zugehörigen Prozesse Forecast-to-Fulfill, Order-to-Cash und Purchase-to-Pay wird die Zeitspanne der Lagerhaltung sowie der Zeitraum zwischen Bestellung und Zahlung der Lieferung, bzw. Beauftragung und Zahlungseingang vom Kunden beschrieben. Im Rahmen des Working Capital Management wird versucht, die interne Prozessdurchlaufzeit zu optimieren und zu reduzieren. Ziel ist es das Kapital im Unternehmen so kurz wie möglich zu binden.

Nach der theoretischen Abgrenzung des Working Capital und deren Steuerungsmöglichkeiten, befasst sich das nächste Kapitel mit der Visualisierung der derzeitigen Ist-Prozesse der Tieber GmbH. Für die Geschäftsprozessanalyse zur Feststellung des Istzustandes wurden acht Schritte im Rahmen der Prozessanalyse umgesetzt. Zunächst wurde eine Prozesslandkarte der Tieber GmbH erstellt, wo die Management-, Geschäfts- und Supportprozesse definiert wurden. Basierend auf den Ergebnissen folgte eine Ausgrenzung der Geschäftsprozesse, wonach der

Verkaufs- und Einkaufsprozess näher untersucht wurden. Nach Abwägen der Vor- und Nachteile von verschiedenen Analyseverfahren, wurde als Methode ein Interview mit den Abteilungsleitern und dem Geschäftsführer gewählt, um den Istzustand visuell darzustellen. Mit Hilfe eines formulierten Leitfadens konnten strukturierte Interviews mit den genannten Personen durchgeführt werden und eine ereignisgesteuerte Prozesskette für den Einkauf und Verkauf grafisch aufbereitet werden. Der Leitfaden umfasste die Bereiche Input und Output je Prozess, Schnittstellen zu vor- oder nachgelagerten Prozessen, Abfolge des Prozesses, Verzweigungen und verwendete Informationssysteme.

Die visualisierten Prozesse führten in weiterer Folge zu einer Analyse der Abläufe. Dabei wurden Adaptierungen des Purchase-to-Pay bzw. Order-to-Cash Prozesses ausgearbeitet, welche die gefundenen Mängel kompensieren sollten.

Beispielsweise wurden beim Einkaufsprozess doppelt durchgeführte Arbeiten, wie das mehrfache Scannen von Eingangrechnungen festgestellt oder eine fehlende Übersicht zu den offenen Bestellungen für mangelhaft erklärt. Ein Maßnahmenvorschlag, wie die Ausarbeitung einer Übersicht zu den offenen Bestellungen in MS Excel wurde genannt. Aufgrund der Vermeidung von Doppelarbeiten sowie der Kontrolle der Bestellungen und Liefertermine wird der Prozess verbessert. Bei verspäteten Lieferungen erfolgt gleichermaßen eine Verschiebung der Zahlung nach hinten, wonach die Kapitalbindung reduziert werden kann.

Verkaufsseitig kann der Rechnungsstellungsprozess standardisiert und beschleunigt, oder das Mahnwesen konsequent eingesetzt werden. Der visualisierte Verkaufsprozess der Tieber GmbH zeigt, dass der größte Problembereich eine fehlende Transparenz betreffend der Auftragsabwicklung darstellt. Aufträge im Unternehmen benötigen einen systemintegrierten Ablauf, wodurch es möglich wird, jederzeit über den Auftragsstand und dessen bisher angefallenen Kosten Bescheid zu wissen. Die Maßnahmensetzung liegt darin, eine transparente Auftragsübersicht inklusive Status der Projekte einzuführen. Aufgrund der transparenten Übersicht der Projekte und Aufträge des Kooperationspartners schafft man ein gutes Steuerungselement zur Führung der Tieber GmbH.

Ergänzend wurde festgestellt, dass innerhalb des Unternehmens ein Bestandsmanagement fehlt. Vor allem im Bereich der halbfertigen Projekte ist die Bewertung der Bestände von immenser Bedeutung. Derzeit erfolgt die Bewertung umständlich und nicht gesetzeskonform. Um dies in Zukunft zu verhindern, ist eine Ist-Kostenerfassung notwendig. Durch das geplante neue ERP System, welches im Laufe des nächsten Jahres eingeführt werden soll, bietet sich die Möglichkeit, jederzeit über die Höhe der Kapitalbindung im Klaren zu sein und rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen, falls die Projektkosten überschritten werden.

Im Rahmen der Prozessanalyse wurde ein fehlendes bzw. eingeschränktes Formularwesen bei Tieber GmbH festgestellt. Dadurch werden Abläufe verlängert, da keine einheitlichen Vorlagen oder Checklisten zur Verfügung stehen. Wichtig zu erwähnen ist das Faktum, dass neue, standardisierte Vorlagen in späterer Folge mit Tablets oder anderen digitalen Alternativen verknüpft werden können. In diesem Zuge kann die derzeit mangelnde technische Unterstützung von Prozessen genannt werden. Gerade die Einführung einer neuen ERP Software stellt eine große technische Stütze dar, die die gesamten internen Prozesse revolutioniert. Abschließend wurde die Einführung einer neuen ERP Software als essentielle Maßnahme zur Potentialausweitung erwähnt.

Im letzten Kapitel der Arbeit wurde das Konzept zum Aufbau eines Working Capital Managements der Tieber GmbH beschrieben. Dabei wurde herausgefunden, dass vor der Einführung der neuen Prozesse im Unternehmen die Mitarbeiter miteinzubeziehen sind, bzw., dass der Wandel systematisch und strukturiert ablaufen soll. Das Schaffen von unternehmensweitem Bewusstsein für die Bedeutung von Working Capital ist eng mit der Befassung der Unternehmenskultur, Kommunikation und Transparenz verbunden. Im Unternehmen Tieber liegt eine spezielle Unternehmenskultur vor, da die Mitarbeiterfluktuation sehr gering ausfällt. Erst wenn die Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter für das Change Management geschaffen wurde, kann mit der weiteren Umsetzung begonnen werden. Die weiteren Schritte deklarieren sich in einem Steuerungsmaßnahmenkonzept in den Bereichen Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten.

Der Bereich Vorräte ist mit den halbfertigen Arbeiten der Tieber GmbH besonders eklatant. Es wurde herausgefunden, dass Tieber langfristige Projekte abwickelt, wo eine Vorfinanzierung von Nöten ist. Um die Kennzahl der Days Inventory Held zu verkürzen, sind Anzahlungen bzw. Teilrechnungszahlungen kundenseitig anzufordern, damit der Wert der halbfertigen Arbeiten verkleinert werden kann. Weitere Schritte, wie beispielsweise Optimierungen im Lager für Ersatzteile sind bei Tieber nicht schwerwiegend und somit zu vernachlässigen.

Im Bereich der Debitoren wurde herausgearbeitet, dass zukünftig vermehrt Aging Listen zur Steuerung eingesetzt werden sollen. Mit Hilfe dieser können überfällige Forderungen leicht identifiziert und rechtzeitig auf Forderungsausfälle reagiert werden. Weiters ist zu erwähnen, dass bei Neukunden bislang keine Bonitätsprüfung stattfindet. Dies soll zukünftig mit einer Internetrecherche, einer Analyse der Geschäftsberichte oder Informationen durch den Mitbewerb eliminiert werden. Die Cash-to-cash Zeit im Bereich Forderungen mit 29 Tagen ist grundsätzlich als ausreichend einzustufen. Allerdings ist zu beachten, dass der Wert eine Durchschnittszahl verifiziert und vor allem Barverkäufe, welche keine Forderungszeitspanne aufweisen, das Ergebnis verfälschen. Aus diesem Grund bedarf es der Tieber GmbH an einer Kategorisierung

der Kunden, wo nach Art der Kunden unterschieden wird und dadurch eine leichtere Planung und Steuerung erreicht werden kann.

Der letzte Werttreiber im Steuerungsmaßnahmenkonzept sind Kreditoren und die Zeit zwischen Wareneingang und Zahlungsausgang. Der errechnete Wert der Tieber von 45 Tagen ist in Ordnung. Allerdings ist unter Ausnützung der Nettofrist der Verbindlichkeiten eine Inanspruchnahme von gewährten Skonti nicht mehr möglich. Es wurde herausgefunden, dass nur 57% der möglichen Skonti im letzten Jahr in Anspruch genommen wurden. Somit werden große Teile nicht genutzt und tatsächliche Casheinsparungen nicht effektiv wahrgenommen. Um die regelmäßigen Zahlungen optimal einzusetzen, wird eine kurzfristige Liquiditätssteuerung benötigt.

Da es bisher keine systematische Liquiditätsplanung gab, ist es oft nicht möglich Skonti abzuziehen, da das Geld in den entscheidenden Zeiträumen fehlte. Mit Hilfe einer kurzfristigen Planung können saisonbedingte Liquiditätsengpässe aufgedeckt werden. Für Tieber wurde in Excel eine rollierende Planung aufgebaut, welche regelmäßig aktualisiert werden muss. Dafür ist ein täglicher Finanzstatus bzw. eine wöchentliche Erstellung einer kurzfristigen Planung durchzuführen. Mit Hilfe dieser zeitnahen Planung wird schnell ersichtlich, ob ein Zahlungsmittelüberschuss oder Zahlungsmittelfehlbestand vorliegt. Im Falle eines Fehlbestands, ist darüber zu entscheiden, wie dieser abgedeckt werden kann. Möglichkeiten hierfür sind, Zahlungen an Lieferanten zu verschieben, was allerdings auch den Ausfall der Skontiausnützung mit sich bringt. Eine weitere Möglichkeit sind Anzahlungen von Kunden zu fordern oder eine Abstimmung mit dem Kunden, ob Zahlungseingänge vorgezogen werden können. Ein nicht zu empfehlendes Mittel ist die Neuaufnahme von Fremdmitteln. Dabei entstehen zusätzliche Zinsaufwendungen und notwendige, strukturelle Maßnahmen im Unternehmen werden nicht umgesetzt.

Auch Teil der Arbeit war die Aufbereitung einer Liquiditätsanalyse. Im Zuge dieser wurde herausgefunden, dass die Liquidität 2. Grades, also jene, welche zeigt, ob die kurzfristigen Forderungen und Zahlungsmittel die kurzfristigen Verbindlichkeiten decken können, als nicht ausreichend angesehen werden kann. Ein weiterer Indikator innerhalb der Liquiditätsanalyse stellt die Liquidität 3. Grades dar, welche zeigte, dass das Umlaufvermögen die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht deckt und somit eine fristenkongruente Mittelverwendung als nicht gegeben erscheint. Das Anlagevermögen, wurde nicht mit langfristigen Mitteln finanziert wird, woraus resultiert, dass liquide Mittel für den operativen Teil des Unternehmens fehlen.

Ein weiterer Punkt im Konzept zum Working Capital beschreibt die Integration einer Finanzplanung. Dadurch beschäftigt man sich vor Beginn eines Jahres mit den zukünftigen Entwicklungen und leitet rechtzeitig Maßnahmen zur Entgegensteuerung ein. Die Finanzplanung setzt sich aus der Gewinn- und Verlustrechnung, Cashflow Planung und Planbilanz zusammen, wobei alle

drei Teile miteinander verknüpft sind. Aufgrund des fehlenden ERP Systems bei Tieber ist eine integrierte Planung derzeit nicht möglich. Allerdings bietet sich die Möglichkeit eine Plan Gewinn- und Verlustrechnung aufzubauen. Dadurch sind folglich auch Soll-Ist Vergleiche und eine Abweichungsanalyse möglich. Die Analyse sollte quartalsweise durchgeführt werden und Abweichungen in Absolut- und Prozentbeträgen ersichtlich machen. Liegen Abweichungen zum Plan vor, können Maßnahmen zur Entgegensteuerung ausgearbeitet werden, womit eine effiziente, liquiditätsorientierte Unternehmenssteuerung vorliegt.

Damit Soll-Ist Vergleiche, wie auch die Kennzahlen für das Working Capital zukünftig an das Management berichtet werden, sind Reportingstrukturen zu schaffen. Es ist ein klarer Kommunikationsweg zwischen dem Aufbereiter der Informationen und dem Management zu definieren, welcher in vordefinierten Zeiträumen einzuhalten ist. Dabei sind die Zuständigkeiten wie auch der Analysezeitraum und der Fertigstellungszeitpunkt zu klären. Das Unternehmen Tieber greift zukünftig auf ein monatliches Berichtswesen zur kontinuierlichen Kommunikation der Working Capital Entwicklung zurück, damit es auf der obersten Hierarchieebene zur Führung integriert wird. Der Aufbau von Verantwortungsbewusstsein für die Erledigung der Reportings hängt stark vom Management ab, die diese Umsetzung im Unternehmen fordern müssen und auch die Reportings besprechen bzw. Maßnahmen und Entscheidungen daraus schließen.

Die genannten Punkte im Rahmen des Working Capital Management sollten sich positiv auf die Rentabilität und Liquidität der Tieber GmbH auswirken. Die Liquidität wird dadurch beeinflusst, dass die Dauer der Kapitalbindung geringer ausfällt, bzw. Skontoausnutzungen in Anspruch genommen werden. Die Auswirkungen auf die Rentabilität lassen sich mit dem Return on Investment erklären. Dieser zeigt, wie sich der Gewinn zum eingesetzten Kapital verhält. Im Rahmen des Working Capital tragen einerseits Skontiausnutzungen zu Gewinnsteigerungen, andererseits reduzierte Finanzverbindlichkeiten zu Zinseinsparungen und zu Gewinnsteigerungen bei. Durch die Reduktion der Bilanzsumme im Rahmen des Working Capital Managements kann der Return on Investment gesteigert werden, welcher ein Indikator für die Rentabilität des eingesetzten Kapitals darstellt.

5.2. Ausblick

Die in der Baubranche bekannte Liquiditätsproblematik wird in den nächsten Jahren ein zentrales Element einer jeden Unternehmensführung sein. Das damit verbundene Working Capital Management rühmt sich mit einer immer stärker werdenden Bedeutung, weil im internen Bereich große Potentiale liegen, um Kapitalbindungen zu beeinflussen. Das Working Capital Management und die damit verbundenen drei Hauptkomponenten Vorräte, Forderungen und Ver-

bindlichkeiten sind ein bedeutendes Instrument für eine Unternehmenswertsteigerung, da dadurch der Return on Investment stark beeinflusst werden kann.

Das in der Arbeit entworfene Konzept eines spezifisch angepassten Working Capital Managements für die Tieber GmbH umfasst Maßnahmensetzungen, die signifikante Verbesserung für das Unternehmen mit sich bringen. Durch die zukünftigen Adaptierungen in den verschiedenen Prozessen entsteht ein flexibles, transparentes System, das auf Änderungen reagieren kann und dennoch schlank aufgestellt ist.

Aber auch im Bereich der Liquiditätsanalyse und –steuerung ist durch das Konzept eine solide Grundlage für die zukünftige Verwaltung des Cashbestandes gegeben, wodurch saisonabhängige Spitzen geglättet werden.

Im Rahmen des konzeptionellen Bereiches steht zukünftig das Unternehmen vor der Herausforderung, die Implementierung des Konzeptes durchzuführen. Dabei spielt die Miteinbeziehung der Mitarbeiter eine große Rolle. Die lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter führt zu einer speziellen Unternehmenskultur, auf welche im Rahmen des Change Management Rücksicht zu nehmen ist.

Das Konzept dieser Arbeit bildet in weiterer Folge eine Grundlage für die im Laufe des nächsten Jahres geplante ERP Einführung. Die visualisierten Prozessabläufe mit deren Verbesserungsvorschlägen sollen die Basis für den Workflow im neuen System sein. Auch die vorgestellte Liquiditätsvorschau soll Teil des neuen EDV Systems werden und zukünftig direkt mit den Daten aus dem ERP System gespeist und bearbeitet werden.

Damit soll zukünftig sichergestellt werden, dass eine Trennung der materialwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Betrachtungsweise nicht vorhanden ist und eine solide Grundlage für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung geschaffen wird.

Literaturverzeichnis

- BEST E./WETH, M., [2009]: Geschäftsprozesse optimieren: Der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2009.
- DOBLER, T. [2009]: Ertrags- und Liquiditätsplanung, Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe GmbH & Co. KG, 2009.
- EHRBAR, A. [1999]: Economic Value Added: Der Schlüssel zur wertsteigernden Unternehmensführung, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 1999.
- EGGER, A./SAMER, H./BERTL, R., [2014]: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch, Band 3, 1. Auflage, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H., 2014.
- FREUND, J./GÖTZER, K. [2008]: Vom Geschäftsprozess zum Workflow: Ein Leitfaden für die Praxis, München: Carl Hanser Verlag, 2008.
- GLADEN, W. [2011]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 5., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2011.
- GUSERL R./PERNSTEINER, H. [2015]: Finanzmanagement: Grundlagen – Konzepte - Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015.
- HANSMANN, H./LASKE, M./LUXEM, R. [2012]: Einführung der Prozesse – Prozess- Roll- out, in: Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, hrsg. BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M., 7. korrigierte und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2012, von Seite 277 bis Seite 302.
- HAUNERDINGER, M./PROBST, H., [2006]: Finanz- und Liquiditätsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen, 1. Auflage, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2006.
- HEESEN, B., [2011]: Cash- und Liquiditätsmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2011.
- HEESEN, B./MOSER, O., [2013]: Working Capital Management: Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.
- HIRZEL, M. [2013]: Prozess-Konfiguration: Die Wertschöpfungskette wettbewerbsfähig machen in: Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, hrsg. HIRZEL, M./GAIDA, I./GEISER, U., 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013, von Seite 15 bis Seite 24.
- HIRZEL, M. [2013]: Prozess-Verantwortung: Das Management der Wertschöpfungskette etablieren in: Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, hrsg. HIRZEL, M./GAIDA, I./GEISER, U., 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013, von Seite 35 bis Seite 44.
- HOFBAUER G./MASHHOUR T./FISCHER M., [2016]: Lieferantenmanagement: Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung, 3., vollständig aktualisierte Auflage, Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2016.

- HOFMANN, E./MAUCHER, D./PIESKER, S./RICHTER, P., [2011]: Wege aus der Working Capital-Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management, Heidelberg: Springer Verlag, 2011.
- KLEPZIG, H. [2010]: Working-Capital und Cash Flow: Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, 2., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2010.
- KOSIOL, E. [1976]: Organisation der Unternehmung, 2., durchgesehene Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 1976.
- KREUZ, W./SCHÜRMAN, V. [2004]: Mit aggressivem Working Capital Management die Liquidität nachhaltig erhöhen, in: Handbuch Finanzmanagement in der Praxis, hrsg. GUSERL, R./PERNSTEINER, H., 1. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2014, von Seite 427 bis Seite 451.
- LAUER, T. [2014]: Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag, 2014
- LOSBIHLER, H. [2015]: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung: Band III: Cashflow, Investition und Finanzierung, 3. Auflage, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H, 2015.
- LOSBIHLER, H./ENGELBRECHTSMÜLLER, C. [2010]: CFO-Schlüssel-Know-how unter IFRS, 1. Auflage, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H, 2010.
- MEYER, C. [2007]: Working Capital und Unternehmenswert: Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2007.
- NEUMANN, S./PROBST, C./WERNSMANN, C. [2012]: Kontinuierliches Prozessmanagement, in: Prozessmanagement: Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, hrsg. BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M., 7. korrigierte und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2012, von Seite 303 bis Seite 325.
- PERRIDON, L./STEINER, M./RATHGEBER, A. [2012]: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 16. überarbeitete und erweiterte Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2012.
- PRÜMER, M. [2005]: Cash Flow Management: Wie Unternehmen langfristig Liquidität und Rentabilität sichern, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2005.
- REISETBAUER, M./SCHLATT, B. [2004]: Erfolgs- und finanzwirtschaftliche Analysen aus Sicht der Unternehmensführung, in: Handbuch Finanzmanagement in der Praxis, hrsg. GUSERL, R./PERNSTEINER, H., 1. Auflage, Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2014, von Seite 305 bis Seite 346.
- ROSEMANN, M./SCHWEGMANN, A./DELFMANN, P. [2012]: Vorbereitung der Prozessmodellierung, in: Prozessmanagement: Ein Leitfadens zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, hrsg. BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M., 7. korrigierte und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2012, von Seite 47 bis Seite 112.
- SCHMEISSER, W./HÖHNE, D./HUTZLER, J./NGUYEN TRAN, H. [2016]: Businesswissen Geschäftsmodelle: Innovationen auslösen, 2. erweiterte Auflage, Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2016.

- SCHMIDT, G. [2012]: Prozessmanagement: Modelle und Methoden, 3. überarbeitete Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag, 2012.
- SCHULZ, E. [2007]: Business Excellence durch Aktives Asset Management: Focus on Cash, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H., 2007.
- SILLER, H. [2015]: Unternehmerisches Wissen für Selbständige, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H., 2015.
- SPECK, M./SCHNETGÖKE, N. [2012]: Sollmodellierung und Prozessoptimierung, in: Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, hrsg. BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M., 7. korrigierte und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2012, von Seite 195 bis Seite 228.
- STAUD, J. [2006]: Geschäftsprozessanalyse: Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für Betriebswirtschaftliche Standardsoftware, 3. Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag, 2006.
- SCHWEGMANN, A./LASKE, M. [2012]: Istmodellierung und Istanalyse, in: Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, hrsg. BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M., 7. korrigierte und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer Verlag, 2012, von Seite 165 bis Seite 192.
- STAHL, H. [2007]: Finanz- und Liquiditätsplanung, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2007.
- TEBROKE, H./LAURER, T. [2005]: Betriebliches Finanzmanagement, Stuttgart: W. Kohlhammer, 2005.
- WERDENICH, M. [2008]: Modernes Cash-Management: Instrumente und Maßnahmen zur Sicherung und Optimierung der Liquidität, Heidelberg: Redline Wirtschaftsverlag, 2008.

Zeitschriftenaufsätze

- FEICHTER, A./RUTHNER, R./SCHWARZL, P. [2014]: Nachhaltige Net-Working-Capital-Optimierung in österreichischen Industrieunternehmen in: CFOaktuell, 8. Jahrgang, Heft 2 (2014), S. 75-77.
- KLEPZIG, H./VATER, H. [2014]: Working Capital Management in: Controller Magazin, Heft 4 (2014), S. 4-7.
- KUNESCH, H. [2009]: Liquidität – Controlling in der Krise in: CFOaktuell, 3. Jahrgang, Heft 4 (2009), S. 164-166.
- LOSBIHLER, H. ENGELBRECHTSMÜLLER, C. [2009]: Working Capital Management kritisch betrachtet in: CFOaktuell, 3. Jahrgang, Heft 6 (2009), S. 254-258.
- THEUERMANN, C./GRÜNBICHLER, R. [2013]: Die Auswirkung von Optimierungsmöglichkeiten auf das Working Capital in: CFOaktuell, 7. Jahrgang, Heft 5 (2013), S. 181-184.
- WEBER, I. [2009]: Working Capital Management in der praktischen Umsetzung in: CFOaktuell, 3. Jahrgang, Heft 3 (2009), S. 110-112.

Anhang

1. Erstellung einer Prozesslandkarte

Welche Prozesse gibt es im Unternehmen? Welche vorgelagerten Schritte nachgelagerten Schritte stehen bei den Prozessen an?

Hierfür bedarf es zunächst einer Strukturierung der Abläufe.

Gestartet wird mit dem ersten Prozessblock, den Managementprozessen:

Nachstehend befinden sich die häufigsten Managementprozesse. Welche treffen zu?

Gibt es noch weitere nicht erwähnte?

I. MANAGEMENTPROZESSE

- Organisationsstruktur
- Unternehmenspolitik
- Corporate Governance
- Umweltschutz
- Kennzahlen
- Leitbild
- Management-Review
- Schulung
- Unternehmensziele
- Interne Audits
- Vision & Strategie
- Operative Führung
- Unternehmensplanung
- Qualitätsmanagement
- Prozessmanagement

Nach den Managementprozessen stehen an zweiter Stelle die Leistungsprozesse. Diese sind die Wertschöpfungsprozesse im Unternehmen.

II. GESCHÄFTSPROZESSE/LEISTUNGSPROZESSE

Im Rahmen der Analyse der Geschäftsprozesse ist zu hinterfragen, ob am Ende des Prozesses eine Leistung aus dem Prozess heraus resultiert, damit das Kundenbedürfnis befriedigt ist.

- Welche Schritte müssen gemacht werden, damit die Leistung erbracht wird?
- Wie werden Kundenanfragen erhalten?
- Was passiert mit den Kundenanfragen bis zum Geldeingang?

Nachstehend befinden sich wieder Vorschläge zu den gängigsten Geschäftsprozessen. Welche treffen zu bzw. gibt es Ergänzungsbedarf?

- Vertrieb
- Angebot
- Entwicklung
- Bestellung
- Beschaffung und Arbeitsvorbereitung
- Wareneingang
- Lager
- Auftragsabwicklung
- Marketing
- Beratung
- Retouren
- Rechnungserstellung

III. SUPPORTPROZESSE

Der letzte Prozessblock sind Supportprozesse. Hier steht wird hinterfragt, ob die Prozesse nur dem Unternehmen selbst dienen, damit dieses eine Leistung anbieten kann.

- Wie kommen die Geschäftsvorfälle in meine Buchhaltung?
- Wie erhalten meine Mitarbeiter ihren Lohn?
- Wie erfolgt die Buchhaltung, Bilanzierung und Personalverrechnung?

Mögliche Supportprozesse sind:

- Assistenz
- Beschwerdemanagement
- IT
- Instandhaltung

- KVP
- Dokumente & Vorlagen
- Finanzierung & Controlling

2. Interviewleitfaden

Die Kenntnis der eigenen Prozesse stellt eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Geschäftsprozessmanagement dar. Damit die Prozessabfolge grafisch aufbereitet werden kann, sind folgende Fragen zu beantworten:

I. INPUT und OUTPUT

- Welche Arbeitsgänge / Prozesse sind für den Prozess notwendig
- Welche Voraussetzungen (Inputs) bzw. auslösenden Ereignisse müssen erfüllt sein, damit der Prozess durchlaufen werden kann?
- Welche Dokumente oder Informationen müssen vorliegen?
- Welche Arbeitsschritte werden ausgeführt?
- Welche Hilfsmittel kommen zum Einsatz?
- Welche Aufgaben werden von wem durchgeführt?
- Durch welche Ereignisse werden diese ausgelöst?
- Was passiert bei der Durchführung der jeweiligen Aufgabe?
- Welche Informationen bzw. Materialien werden bei der Durchführung transportiert?
- Besonderheiten?
- Welche Ergebnisse (Outputs) werden durch den Prozess geschaffen?
- In welche Prozesse fließen diese als Input ein?
- Wer sind die Kunden des Prozesses und welche Erwartungen haben diese?

II. SCHNITTSTELLEN

- Welche Schnittstellen existieren zwischen den einzelnen Systemen des Unternehmens?
- Werden an den Schnittstellen Sachgüter oder Informationen ausgetauscht?
- Wie lassen sich die Ergebnisse der einzelnen Prozessschritte beschreiben, insbesondere im Hinblick auf deren Wertschöpfungsbeitrag für das Ergebnis des Gesamtprozesses?

- Welche Daten werden von welchen Systemen ex- bzw. importiert?
- Welche Formate, Medien, Protokolle werden bei der Übermittlung verwendet?

III. **ABFOLGE DES PROZESSES**

- Laufen die Aufgaben parallel oder sequenziell ab und wie häufig wiederholen sich diese pro Zeiteinheit?
- Was sind die Vorgänger- bzw. Nachfolgearbeitgänge?

IV. **VERZWEIGUNGEN DES PROZESSES**

- Verzweigt sich der Prozess an bestimmten Stellen
- Welche Prozessvarianten ergeben sich daraus und mit welcher Wahrscheinlichkeit treten diese ein?

V. **INFORMATIONSSYSTEME**

- Da Prozesse weitestgehend durch ein oder mehrere Informationssysteme unterstützt werden, gilt es diese zu analysieren und deren Auswirkungen auf den Prozess zu messen
- Welche Instrumente und Medien werden verwendet, welche Medienbrüche sind festzustellen
- Welchen Datentyp und welche Struktur haben die Informationen?