

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Working Capital Management bei Pankl Systems Austria GmbH

Konzeption eines Working Capital Reports

Betreuer:

Rudolf Grünbichler, MA

vorgelegt von:

Cornelia Peuker (1510532021)

Graz, 21.04.2017

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.

Graz, 21.04.2017



Cornelia Peuker

Kurzfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Auswahl von Kennzahlen sowie der Erarbeitung von Maßnahmenkatalogen mit Ansatzpunkten für Optimierungen und der anschließenden Gestaltung eines Working Capital Reports, welcher zur Steigerung der Transparenz und nachhaltigen Optimierung im Bereich des Working Capital Managements bei Pankl Systems Austria GmbH beiträgt.

Das Ziel der Arbeit ist es, einen Working Capital Report in MS-Excel zu erstellen, welcher ausgewählte Kennzahlen beinhaltet, die Rückschlüsse auf die Working Capital Performance der Teilunternehmen zulassen und einen Vergleich sowie eine Steuerung ermöglichen. Die Integration von Maßnahmenkatalogen in den Working Capital Report dient dazu, bei nicht zufriedenstellender Entwicklung der Kennzahlen ein Nachschlagewerk mit Ansatzpunkten für Optimierungen zu haben.

Im Zuge der Arbeit werden Kennzahlen im Bereich des Working Capital Managements sowie deren Vor- und Nachteile identifiziert. Die Auswahl der Kennzahlen für den Working Capital Report erfolgt anhand von festgelegten Kriterien. Im Rahmen einer Analyse der Berechnungsarten von Reichweitenkennzahlen wird die optimalste Berechnungsart für die Kennzahlen festgelegt.

Für die Erarbeitung von Maßnahmenkatalogen werden Best-Practices der Hauptprozesse Order-to-Cash, Forecast-to-Fulfill und Purchase-to-Pay mittels Literaturrecherche identifiziert. Diese werden auf den aktuellen Umsetzungsstatus bei den Teilunternehmen überprüft. Die Beurteilung des Umsetzungsstatus erfolgt mithilfe von Informationen aus Gesprächen mit Mitarbeitern aus den Bereichen Einkauf, Verkauf und Arbeitsvorbereitung sowie internen Richtlinien.

Abschließend widmet sich diese Arbeit dem Aufbau und der Gestaltung des Working Capital Reports. Es werden die Datenbeschaffung, die Automatisierung sowie der Aufbau des MS-Excel-Dokuments erläutert. Anhand von Gestaltungsregeln aus der Literatur werden die Kennzahlen und Maßnahmenkataloge in einer für den Leser ansprechenden und verständlichen Form aufbereitet.

Durch die Implementierung eines Working Capital Berichtswesens und die geschaffene Transparenz ist ein wirksames Working Capital Controlling beim Kooperationsunternehmen möglich. Zusätzlich kann zukünftig eine Senkung der Kapitalbindung durch die Umsetzung der identifizierten Optimierungsmöglichkeiten erreicht werden.

Abstract

The master thesis deals with the selection of key figures as well as the preparation of catalogues of optimization measures and the design of a working capital report, which contributes to increasing transparency and sustainable optimization in the area of working capital management.

The aim of the master thesis is to create a working capital report in MS-Excel for Pankl Systems Austria GmbH, which contains selected key figures which allow conclusions to be drawn on the working capital performance of the sub-companies and enable comparison and control of the development in this area. If the development of the key figures is not satisfactory, the catalogues of measures show possibilities of optimization.

In the course of the master thesis key figures in the area of working capital management as well as their advantages and disadvantages are identified. On the basis of defined criteria the most suitable key figures are selected for the working capital report. The most proper calculation method is selected within the framework of an analysis.

Best practices from the order-to-cash-process, the forecast-to-fulfill-process and the purchase-to-pay-process are identified by means of literature research for the preparation of catalogues of measures. The current implementation status of the best practices is carried out by means of information from discussions with employees from the areas of purchasing, sales and production planning as well as internal guidelines.

Finally this master thesis deals with the structure and design of the working capital report. The data acquisition, the automatization and the structure of the Excel-file are explained. Annex to the rules of design from the literature, the key figures and the catalogues of measures are prepared in a form which is appealing to the reader and is comprehensible.

Because of the implementation of a working capital reporting system and the increased transparency an effective working capital controlling is possible for Pankl Systems Austria GmbH. Combined with the catalogues of optimization measures it can lead to a reduction of fixed capital in the future.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
1.1 Spezifische Ausgangssituation	2
1.2 Problemstellung und Forschungsfragen	3
1.3 Zielsetzung und Abgrenzung	4
1.4 Aufbau der Arbeit und angewandte Methoden.....	4
2 Erfolgsfaktor Working Capital Management.....	6
2.1 Definition des Working Capital.....	6
2.2 Zielsetzung des Working Capital Managements	7
2.3 Finanzielle Wirkungen des Working Capital Managements	8
2.4 Operative Umsetzung des Working Capital Managements durch Optimierung der Geschäftsprozesse.....	11
2.4.1 Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess.....	13
2.4.2 Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess.....	17
2.4.3 Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess	21
2.5 Organisatorische Verankerung des Working Capital Managements	24
2.6 Herausforderungen und Zielkonflikte des Working Capital Managements	26
3 Erarbeitung der inhaltlichen Bestandteile des Working Capital Reports .	28
3.1 Kennzahlenarten und -funktionen	28
3.1.1 Arten von Kennzahlen.....	29
3.1.2 Aufgaben und Funktionen von Kennzahlen.....	29
3.2 Kennzahlen des Working Capital Managements	30
3.2.1 Statische Kennzahlen des Working Capital Managements.....	30
3.2.2 Dynamische Kennzahlen des Working Capital Managements.....	34
3.3 Auswahl der Kennzahlen, der Bezugsgrößen und der Berechnungsart	39
3.3.1 Auswahl der Kennzahlen für den Working Capital Report	39
3.3.2 Definition des Net Working Capital beim Kooperationsunternehmen	41
3.3.3 Festlegung der Bezugsgrößen und der Berechnungsart.....	45
3.4 Definition von Zielwerten	50

3.5 Erarbeitung der Maßnahmenkataloge durch Überprüfung des aktuellen Umsetzungsstatus der Best-Practices bei den Teilunternehmen	51
3.5.1 Umsetzungsstatus der Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess	52
3.5.2 Umsetzungsstatus der Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess.....	58
3.5.3 Umsetzungsstatus der Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess.....	62
4 Aufbau und Gestaltung des Working Capital Reports.....	66
4.1 Erfolgsfaktor internes Berichtswesen.....	66
4.1.1 Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	67
4.1.2 Grundsätze des Berichtswesens	68
4.2 Aufbau und Struktur des Working Capital Reports.....	69
4.3 Visuelle Gestaltung des Working Capital Reports.....	72
4.3.1 Gestaltung der Tabellenberichte.....	72
4.3.2 Gestaltung der Diagramme.....	73
4.3.3 Gestaltung der Maßnahmenkataloge	78
5 Resümee	81
5.1 Zusammenfassung.....	81
5.2 Ausblick.....	85
Literaturverzeichnis	87
Anhang.....	91

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gross Working Capital vs. Net Working Capital	6
Abbildung 2:	Bandbreite des Working Capital.....	7
Abbildung 3:	Rentabilitätseffekte des Working Capital Managements	10
Abbildung 4:	Auswirkungen des Working Capital auf die Höhe der Free Cashflows	11
Abbildung 5:	Operativer Geschäftszyklus - Cash Cycle	12
Abbildung 6:	Teilprozesse des Order-to-Cash-Prozesses	13
Abbildung 7:	Teilprozesse des Forecast-to-Fulfill-Prozesses.....	17
Abbildung 8:	Teilprozesse des Purchase-to-Pay-Prozesses.....	21
Abbildung 9:	Beispiel Ausschöpfungsmethode	47
Abbildung 10:	Analyse des Verlaufes der Berechnungsarten	48
Abbildung 11:	Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens	67
Abbildung 12:	Tabellenblätter des Working Capital Reports	70
Abbildung 13:	Aufbau des Working Capital Reports	71
Abbildung 14:	Aufbau der Tabellenberichte des Working Capital Reports	73
Abbildung 15:	Diagrammtypen des Working Capital Reports.....	75
Abbildung 16:	Beschriftung der Diagramme im Working Capital Report	76
Abbildung 17:	Gestaltung der Maßnahmenkataloge des Working Capital Reports	79
Abbildung 18:	Hinweisfelder im Working Capital Report	80

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Kennzahlen des Working Capital Managements.....	39
Tabelle 2:	Kennzahlenauswahl für den Working Capital Report	40
Tabelle 3:	Klassisches Working Capital vs. Operating Working Capital beim Kooperationsunternehmen.....	44
Tabelle 4:	Analyse der Berechnungsarten.....	48
Tabelle 5:	Umsetzungsstatus der Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess	52
Tabelle 6:	Umsetzungsstatus der Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess	58
Tabelle 7:	Umsetzungsstatus der Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess	62
Tabelle 8:	Diagrammtypen und ihre Anwendungsfälle.....	74

Formelverzeichnis

Formel 1: Liquiditätsgrad 1	32
Formel 2: Liquiditätsgrad 2	32
Formel 3: Liquiditätsgrad 3	33
Formel 4: Working-Capital-Intensität.....	34
Formel 5: Overdue Rate	34
Formel 6: Operating Cash Cycle.....	35
Formel 7: Cash Conversion Cycle	35
Formel 8: Days Sales Outstanding	36
Formel 9: Days Inventory Held	37
Formel 10: Days Payables Outstanding.....	37
Formel 11: Weighted Cash Conversion Cycle	38
Formel 12: DSO - Berechnung mit Monatsbasis	46
Formel 13: DSO - Berechnung mit Jahresbasis.....	47

Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
CCC	Cash Conversion Cycle
DCF	Discounted Cashflow
DIH	Days Inventory Held
DPO	Days Payables Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
EBIT	Earnings Before Interest and Tax
ERP	Enterprise Resource Planning
FCF	Free Cashflow
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IFRS	International Financial Reporting Standards
KSV	Kreditschutzverband von 1870
MIS	Management-Informationssystem
MS	Microsoft
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
OCC	Operating Cash Cycle
PDSYS	Pankl Drivetrain Systems
PESYS	Pankl Engine Systems
PST	Pankl Schmiedetechnik
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
ROCE	Return on Capital Employed
UGB	Unternehmensgesetzbuch
UStG	Umsatzsteuergesetz
VBA	Visual Basic for Applications
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WCCC	Weighted Cash Conversion Cycle
WDPO	Weighted Days Payable Outstanding
WOC	Weighted Operating Cycle

1 Einleitung

Working Capital Management gilt als ein wirkungsvolles Instrument im Bereich der Innenfinanzierung. Durch die Freisetzung von kurzfristig gebundenem Kapital kann die finanzielle Flexibilität eines Unternehmens gesteigert werden. Um eine nachhaltige Optimierung im Bereich des Working Capital sicherzustellen, ist es wichtig, dass dieses Thema ausreichend Beachtung im Berichtswesen findet. Aus diesem Grund widmet sich diese Arbeit der Konzeption eines Working Capital Reports zum Vergleich und zur Steuerung der Working Capital Performance der Teilunternehmen der Pankl Systems Austria GmbH.

Das Kooperationsunternehmen ist die Pankl Racing Systems AG. Pankl ist auf die Herstellung von hochfesten Leichtbaukomponenten für Nischenmärkte wie die internationale Rennsportindustrie, die internationale Luxus- und High Performance-Straßenfahrzeugindustrie sowie die Luftfahrtindustrie spezialisiert. Die Unternehmensstruktur lässt sich in die Bereiche Racing, High Performance und Aerospace unterteilen. Pankl hat Standorte in Österreich, Deutschland, Großbritannien, Slowakei, Japan sowie den USA und beschäftigt weltweit rund 1.300 Mitarbeiter.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf dem Tochterunternehmen Pankl Systems Austria GmbH. Aufgrund der Größe ist das Tochterunternehmen ein wesentlicher Werttreiber für das Working Capital des Gesamtunternehmens. Das Unternehmen entstand Anfang 2017 im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen zur Vereinfachung der Gruppenstruktur. Bis Ende 2016 gab es in Österreich im Bereich Racing und High-Performance folgende drei Tochterunternehmen:

- Pankl Drivetrain Systems GmbH & Co KG (PDSYS)
- Pankl Engine Systems GmbH & Co KG (PESYS)
- Pankl Schmiedetechnik GmbH & Co KG (PST)

Diese Betriebe wurden Anfang 2017 in die bisherige Komplementärgesellschaft Pankl Beteiligungs GmbH eingebracht, die in Pankl Systems Austria GmbH umbenannt wurde. Pankl Racing Systems AG ist zu 100 Prozent an der Pankl Systems Austria GmbH beteiligt. Die drei ehemaligen Tochterunternehmen werden im Rahmen der Pankl Systems Austria GmbH als eigenständige Profit Center, im Verlauf der weiteren Arbeit Teilunternehmen genannt, weitergeführt.

PDSYS sowie PESYS sind dem Bereich Racing zugeordnet, wohingegen PST zum Bereich High-Performance zählt.

Das Produktportfolio von PDSYS umfasst Einzelkomponenten, Baugruppen sowie Komplettlösungen wie z.B. Antriebs- und Radaufhängungssysteme. PDSYS ist in der Lage, durch die hohe Fertigungstiefe für den Industrial Bereich als Generalunternehmer zu wirken und den kompletten Fertigungsprozess aus einer Hand anzubieten.

PESYS ist auf die Entwicklung und Produktion von extrem belastbaren Leichtbau-Motorkomponenten spezialisiert. Produziert werden Pleuel, Kolben, Schrauben, Kurbelwellen etc. für sämtliche Motorsportsegmente und für High-Performance-Motoren. Ein zusätzlicher Fokus liegt auf den stetig wachsenden Bereichen Aftermarket und Tuning.

Die Kernkompetenz von PST umfasst die Entwicklung und Produktion von Leichtbau-Schmiedekomponenten für die Branchen Automobil, Luftfahrt und Medizintechnik. Zu den Produkten zählen beispielsweise Radträger, Querlenker, Rotoren und Gabelbrücken.

Die Art der Fertigung hat wesentlichen Einfluss auf das Working Capital. Demnach ist anzumerken, dass PDSYS in der Einzelproduktion, PST in der Serienproduktion und PESYS in der Serien- und Einzelproduktion tätig ist. Dadurch ergeben sich zwangsläufig Unterschiede im Bereich des Working Capital. Im Normalfall haben Unternehmen mit Serienproduktion durchschnittlich eine deutlich geringere Kapitalbindung als Unternehmen mit Einzelproduktion.¹ Ergänzend ist anzumerken, dass es sich bei der Serienproduktion um Kleinserien handelt.

Ein weiterer Grund warum der Fokus auf Pankl Systems Austria GmbH liegt, ist das starke Wachstum. PESYS wurde um ein neues Serienwerk erweitert. Bei PST erfolgt der Ausbau der Fertigungskapazität mit einer neuen Pressenlinie. Außerdem wird aktuell ein High-Performance Antriebswerk für PDSYS errichtet.

1.1 Spezifische Ausgangssituation

Das Working Capital ist für das Kooperationsunternehmen von Bedeutung. Im Vergleich zu den Vorjahren ist das Working Capital des Gesamtkonzerns gestiegen. Bei Betrachtung des Net Working Capital in Relation zum Umsatz zeigt sich, dass das Ergebnis deutlich über dem Branchendurchschnitt liegt.² Das Kooperationsunternehmen sieht Optimierungspotential hinsichtlich des bestehenden Working Capital Managements.

Die monatliche Berichterstattung der einzelnen Tochterunternehmen erfolgte bisher mithilfe einer konzerninternen Balanced Scorecard (BSC). Diese Form der Berichterstattung bleibt nach der Umstrukturierung für die einzelnen Teilunternehmen PDSYS, PESYS und PST bestehen. In

¹ Vgl. MICHEL/GLEICH/HORVÁTH (2011), S. 115.

² Siehe Anhang Abschnitt A: Gesprächsprotokoll Working Capital allgemein, S. 92.

der BSC sind Kennzahlen enthalten, welche Aussagen über die Performance des Working Capital ermöglichen. Das sind die Kennzahlen Net Working Capital sowie die Außenstandsdauer der Forderungen. Eine Betrachtung des Working Capital auf Basis eines dynamischen Kennzahlenkonzeptes, wie z.B. des Cash Conversion Cycle, fand bisher nicht statt.

Aktuell steht kein Instrument zur Verfügung, welches den Vergleich und die Steuerung der Working Capital Performance der einzelnen Teilunternehmen des Tochterunternehmens Pankl Systems Austria GmbH ermöglicht. Diesbezüglich stehen Informationen vereinzelt zur Verfügung, jedoch sind diese verstreut und dadurch nicht einfach zu interpretieren. Durch die mangelnde Transparenz werden nachteilige Entwicklungen in diesem Bereich möglicherweise nicht frühzeitig erkannt, was sich negativ auf die Liquiditätssituation auswirken kann.

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

Durch das fehlende Working Capital Berichtswesen ist es nicht möglich, die Working Capital Performance der Teilunternehmen zu vergleichen, zu analysieren und zielorientiert zu steuern. Des Weiteren erschwert die mangelnde Transparenz das Erkennen und Ausschöpfen von Optimierungspotentialen. Demnach ist die Problemstellung der Arbeit die Auswahl von Kennzahlen sowie die Erarbeitung von Maßnahmenkatalogen mit Ansatzpunkten für Optimierungen und die anschließende Gestaltung eines Working Capital Reports, welcher zur Steigerung der Transparenz und nachhaltigen Optimierung im Bereich des Working Capital Managements beiträgt.

Ausgehend von der Problemstellung lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1. Anfangs ist die Bedeutung des Working Capital Managements darzulegen und zu identifizieren, welche Best-Practices hinsichtlich der Hauptprozesse des Cash Conversion Cycle bestehen, um darauf aufbauend einen Maßnahmenkatalog für das Kooperationsunternehmen ausarbeiten zu können.
2. Anschließend ist zu erarbeiten, welche Kennzahlen im Bereich des Working Capital Management zur Verfügung stehen und diese zu analysieren, um darauf aufbauend die optimalsten für den Working Capital Report auszuwählen.
3. Zusätzlich ist zu überprüfen, wie der aktuelle Umsetzungsstatus der Best-Practices bei den Teilunternehmen ist, um Ansatzpunkte für zukünftige Optimierungen zu identifizieren.

4. Letztendlich ist zu untersuchen, wie der Working Capital Report aufzubauen und zu gestalten ist, um die Working Capital Performance der Teilunternehmen vergleichen und steuern zu können.

1.3 Zielsetzung und Abgrenzung

Das Hauptziel dieser Arbeit ist die Konzeption eines Working Capital Reports für die Pankl Systems Austria GmbH in MS-Excel. Der Working Capital Report soll ausgewählte Kennzahlen beinhalten, welche Rückschlüsse auf die Working Capital Performance der Teilunternehmen zulassen und einen Vergleich sowie eine Steuerung ermöglichen. Des Weiteren soll eine Integration von Maßnahmenkatalogen in den Working Capital Report erfolgen, um bei nicht zufriedenstellender Entwicklung der Kennzahlen ein Nachschlagewerk mit Ansatzpunkten für Optimierungen zu haben. Dazu müssen Best-Practices der Hauptprozesse des Cash Conversion Cycle erarbeitet und deren aktueller Umsetzungsstatus bei den Teilunternehmen überprüft werden. Bei der Gestaltung des Working Capital Reports ist auf die Lesbarkeit und die Empfängerorientierung zu achten. Durch die Erstellung eines Working Capital Reports soll die Transparenz erhöht und das Working Capital Management erleichtert werden.

Ein Nichtziel der Arbeit ist die Analyse der Teilprozesse des Cash Conversion Cycle. Des Weiteren obliegt die organisatorische Integration des Working Capital Reports dem Kooperationsunternehmen. Eine Analyse des Working Capital Managements von anderen Tochterunternehmen wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen. Darüber hinaus liegt der Fokus auf dem Working Capital Management. Andere Bereiche des Liquiditätsmanagements sind abzugrenzen.

1.4 Aufbau der Arbeit und angewandte Methoden

Die Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. In der Einleitung wurden nach einer Vorstellung des Kooperationsunternehmens die Ausgangssituation, die Zielsetzung, die Problemstellung sowie die Forschungsfragen behandelt. Des Weiteren wurden die Abgrenzung vorgenommen und der Aufbau sowie die Methoden der Arbeit erklärt.

Im zweiten Kapitel soll die Bedeutung des Working Capital Managements erläutert werden. Neben der Definition des Working Capital werden die Zielsetzung und finanziellen Wirkungen des Working Capital Managements thematisiert. Darauf folgend wird die operative Umsetzung des Working Capital Managements durch eine Optimierung der Geschäftsprozesse behandelt. Dazu wird zunächst die dynamische Sichtweise des Working Capital erörtert und auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche Best-Practices für die einzelnen Hauptprozesse des

Cash Conversion Cycle erarbeitet. Zum Schluss werden die Herausforderungen und Zielkonflikte im Bereich Working Capital Management erläutert.

Das dritte Kapitel widmet sich den inhaltlichen Bestandteilen des Working Capital Reports. Nach einer kurzen Erläuterung der unterschiedlichen Arten und Aufgaben von Kennzahlen werden Kennzahlen im Zusammenhang mit dem Working Capital sowie deren Vor- und Nachteile erarbeitet. Darauf aufbauend folgt die Festlegung der Kennzahlen für den Working Capital Report. Anschließend ist das Net Working Capital zu definieren und die Bezugsgrößen, die Berechnungsart und die Zielwerte festzulegen. Am Ende des Kapitels werden die Best-Practices aus dem zweiten Kapitel auf deren Umsetzungsstatus bei den einzelnen Teilunternehmen überprüft, um Ansatzpunkte für zukünftige Optimierungen aufzuzeigen.

Das darauffolgende Kapitel beinhaltet den Aufbau und die Struktur des Working Capital Reports sowie dessen visuelle Gestaltung. Zu Beginn werden die Gestaltungsdimensionen und Grundsätze eines internen Berichtswesens erarbeitet. Anschließend wird der Aufbau und die Struktur des Working Capital Reports erläutert. In diesem Rahmen wird auch die Datenbeschaffung und vorgenommene Automatisierung in MS-Excel thematisiert. Abschließend widmet sich dieses Kapitel der visuellen Gestaltung. Es werden Gestaltungsvorschläge aus der Literatur erarbeitet und deren Umsetzung im Working Capital Report für das Kooperationsunternehmen erläutert.

Den Abschluss der Arbeit bildet das Kapitel Resümee. Hier werden die wichtigsten Erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst und ein Ausblick für die Zukunft gegeben.

2 Erfolgsfaktor Working Capital Management

Das folgende Kapitel widmet sich der Bedeutung des Working Capital Managements. Dazu erfolgt zu Beginn die Begriffsdefinition des Working Capital. Darauffolgend wird die Zielsetzung des Working Capital Managements sowie dessen finanziellen Wirkungen behandelt. Des Weiteren folgt die Erarbeitung von Best-Practices zur Optimierung der Geschäftsprozesse Order-to-Cash, Forecast-to-Fulfill und Purchase-to-Pay. Diese bilden die Basis für die spätere Identifikation von Ansatzpunkten für Optimierungen beim Kooperationsunternehmen und fließen in den Working Capital Report ein. Abschließend werden die organisatorische Verankerung sowie die Herausforderungen und Zielkonflikte im Bereich des Working Capital Managements erläutert.

2.1 Definition des Working Capital

In der Literatur findet sich keine eindeutige Definition für das Working Capital und auch die Abgrenzung des Begriffes ist unscharf. Grundsätzlich wird der Begriff Working Capital aus einem statischen Blickwinkel als Sammelbegriff für sämtliche kurzfristigen Positionen sowohl auf der Aktiv- als auch auf der Passivseite einer Bilanz erachtet.³

Zu unterscheiden ist zwischen den Begriffen Net Working Capital und Gross Working Capital. Vom Net Working Capital, auch Netto-Umlaufvermögen genannt, wird gesprochen, wenn die Passivposten von den Aktivposten subtrahiert werden. Dieser Definition steht das Gross Working Capital, auch Brutto-Umlaufvermögen genannt, gegenüber, worunter ausschließlich die Summe der Aktivposten zu verstehen ist.⁴

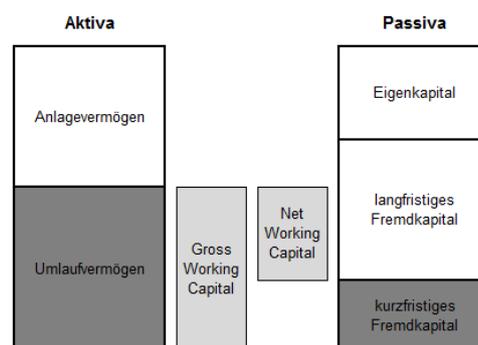


Abbildung 1: Gross Working Capital vs. Net Working Capital, Quelle: MEYER (2007), S. 25 (leicht modifiziert).

³ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 17.

⁴ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 2 ff.

In dieser Arbeit ist, soweit nichts anderes erwähnt, mit Working Capital das Netto-Umlaufvermögen gemeint.

Die genaue Definition und Berechnung des Working Capital hängt in der Praxis von unternehmensindividuellen Faktoren, wie u.a. der Zielsetzung des Working Capital Managements, der Branche oder dem Geschäftsmodell ab. Die Bandbreite reicht von der umfassendsten Definition, welche das gesamte Umlaufvermögen sowie die kurzfristigen Verbindlichkeiten miteinbezieht, bis hin zur engsten Auffassung des Working Capital bestehend aus Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.⁵

Umfassendste Definition		Engste Definition	
Aktiva	Passiva	Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital	Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen:	Langfristige Verbindlichkeiten	Umlaufvermögen:	Langfristige Verbindlichkeiten
Vorräte	Kurzfristige Verbindlichkeiten:	Vorräte	Kurzfristige Verbindlichkeiten:
Forderungen aus LuL	Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	Forderungen aus LuL	Kurzfristige Bankverbindlichkeiten
Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	Verbindlichkeiten aus LuL	Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	Verbindlichkeiten aus LuL
Wertpapiere und Anteile	Sonstige Verbindlichkeiten	Wertpapiere und Anteile	Sonstige Verbindlichkeiten
Liquide Mittel	Kurzfristige Rückstellungen	Liquide Mittel	Kurzfristige Rückstellungen
Aktive Rechnungsabgrenzungen	Passive Rechnungsabgrenzungen	Aktive Rechnungsabgrenzungen	Passive Rechnungsabgrenzungen
WC als Liquiditätsreserve		WC als gebundenes Kapital	
WC = Umlaufvermögen - kurzfristige Verbindlichkeiten		WC = Vorräte + Forderungen L & L - Verbindlichkeiten L & L	

Abbildung 2: Bandbreite des Working Capital,
Quelle: LOSBICHLER (2015a), S. 45 (leicht modifiziert).

2.2 Zielsetzung des Working Capital Managements

Das Working Capital Management beschäftigt sich mit der Planung, Steuerung und Optimierung des Working Capital und verfolgt folgende Ziele⁶:

- Effizienzsteigerung
- Verbesserung der Finanzstruktur
- Optimierung des gebundenen Kapitals

Ausschlaggebend für die Vorgehensweise bei der Optimierung ist, von welchem Standpunkt aus die Definition des Working Capital erfolgt⁷:

- Working Capital als Liquiditätsreserve:
Das Working Capital wird in diesem Zusammenhang als Gradmesser für die kurzfristige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens sowie dessen fristenkongruente Finanzierung

⁵ Vgl. LOSBICHLER (2015a), S. 45.

⁶ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 5.

⁷ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 367 f.

gesehen. Ein positives Working Capital bedeutet, dass die Vermögensteile, die im gleichen Zeitraum in Liquidität umgewandelt werden können, die kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten decken. Die Interpretation des Working Capital als Liquiditätsreserve spielt eine untergeordnete Rolle im Working Capital Management. Es ist vielmehr eine liquiditäts- und gläubigerorientierte Sichtweise. Je höher das Working Capital ist, desto eher kann das Unternehmen seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen aus dem vorhandenen Umlaufvermögen nachkommen. Aus diesem Grund werden alle Positionen des Umlaufvermögens in die Definition des Working Capital einbezogen, welche kurzfristig in Geld umgewandelt werden können.

- Working Capital als gebundenes Kapital:

Hierbei wird das Working Capital als das durch die operative Geschäftstätigkeit gebundene Umlaufvermögen definiert, welches durch verzinsliches Kapital zu finanzieren ist. Die Berechnung des Working Capital reduziert sich auf operative, nicht zinstragende Komponenten. Es ist eine wachstums- und rentabilitätsorientierte Sicht. Da das Working Capital als gebundenes, nicht zinsbringendes oder „totes“ Kapital betrachtet wird, das nicht für das Unternehmenswachstum zur Verfügung steht, sollte es so gering wie möglich sein.

Diese Arbeit betrachtet das Working Capital als gebundenes Kapital. Bei dieser Betrachtung zielt die Optimierung auf die drei Hauptkomponenten Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ab und folgt primär dem Ziel der Liquiditätsfreisetzung.⁸

2.3 Finanzielle Wirkungen des Working Capital Managements

Die finanziellen Wirkungen eines erfolgreichen Working Capital Managements erstrecken sich nicht nur auf die Liquidität, sondern haben auch Einfluss auf die Rentabilität, die Kapitalstruktur sowie den Unternehmenswert.⁹

Eine grundsätzliche Unterscheidung ist zwischen Einmaleffekten und dauerhaften Effekten sowie zwischen direkten und indirekten Effekten vorzunehmen. Prinzipiell ist die Freisetzung von Liquidität ein Einmaleffekt in der Periode, in der das Working Capital reduziert wird, da der Liquiditätszufluss in dieser Periode stattfindet. Das reduzierte Working Capital erhöht jedoch parallel in den Folgejahren die Rentabilität und verbessert langfristig die Kapitalstruktur.¹⁰ Viele Maßnahmen zur Optimierung einer Komponente des Working Capital führen zu

⁸ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 4.

⁹ Vgl. Losbichler (2010), S. 373 ff.

¹⁰ Vgl. Losbichler/Engelbrechtsmüller (2009), S. 254 f.

Nebenwirkungen auf andere Komponenten des Working Capital. Das Verständnis dieser Interdependenzen ist in der Unternehmenspraxis relevant.¹¹

Auswirkungen auf die Liquidität bzw. den Cashflow:

Die Liquiditätsfreisetzung ist die unmittelbarste und, in Zeiten angespannter Liquidität, wichtigste Wirkung der Reduktion des Working Capital. Am deutlichsten sichtbar ist diese Wirkung im Cashflow Statement. Eine Reduktion des Working Capital erhöht den Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit und somit den Investitionsspielraum bzw. ermöglicht die Refinanzierung fälliger Kreditlinien.¹²

Auswirkungen auf die Rentabilität:

Neben dem einmaligen Liquiditätseffekt wirkt sich eine Reduktion des Working Capital dauerhaft positiv auf die Rentabilität eines Unternehmens aus.¹³ Eine gängige Kennzahl im Zusammenhang mit der Gesamtkapitalrentabilität ist die Kennzahl Return on Capital Employed (ROCE). Der ROCE wird errechnet, indem das Net Operating Profit After Taxes (NOPAT) durch das Capital Employed dividiert wird. Das Capital Employed entspricht dem eingesetzten Kapital abzüglich der kurzfristigen, unverzinslichen Verbindlichkeiten, dem sogenannten Abzugskapital. Dazu gehören Kundenanzahlungen, Lieferantenverbindlichkeiten, kurzfristige Rückstellungen sowie passive Rechnungsabgrenzungsposten.¹⁴

Der Rentabilitätseffekt aus dem Working Capital Management entsteht primär aus der Verringerung des Nenners. Die Gesamtkapitalrendite steigt automatisch, wenn es gelingt, denselben Gewinn mit weniger gebundenem Kapital zu erzielen.¹⁵

Weniger gebundenes Kapital bedeutet zugleich, dass die Kapitalkosten geringer sind. Vielfach unberücksichtigt bleiben die mit den Vorräten verbundenen operativen Kosten, die sogenannten non-capital carrying costs. Das sind Kosten für beispielsweise Diebstahl, Schwund, Verderb, Verschrottung oder Versicherungen. Mit der Verringerung der Vorräte geht eine Reduktion der non-capital carrying costs einher, was sich auf den Zähler der Gesamtkapitalrentabilität positiv auswirkt.¹⁶

¹¹ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 28.

¹² Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 374.

¹³ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2009), S. 255.

¹⁴ Vgl. GLADEN (2014), S. 68 f.

¹⁵ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 375.

¹⁶ Vgl. LOSBICHLER/ENGELBRECHTSMÜLLER (2009), S. 255 f.

Folgende Grafik verdeutlicht die Auswirkungen des Working Capital auf die Rentabilität:

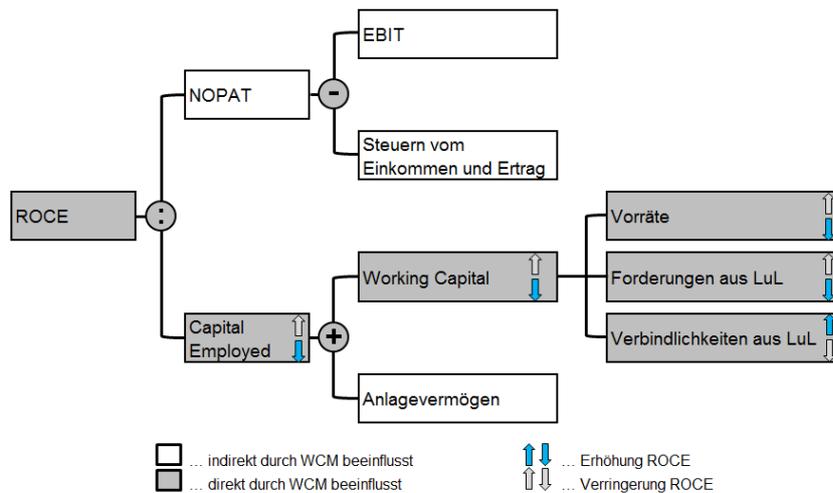


Abbildung 3: Rentabilitätseffekte des Working Capital Managements,
Quelle: in Anlehnung an LOSBICHLER (2010), S. 376.

Auswirkungen auf die Kapitalstruktur und rating-relevante Kennzahlen:

Eine Optimierung des Working Capital hat unmittelbaren Einfluss auf die Kapitalstruktur und die damit verbundenen Kennzahlen.¹⁷ Durch eine Reduktion des Working Capital kommt es zu einer Bilanzverkürzung. Bei gleich bleibendem Eigenkapital führt das zu einer Verbesserung der Eigenkapitalrelation.¹⁸

Aufgrund einer Verbesserung der rating-relevanten Kennzahlen wird die Position des Unternehmens auf dem Kapitalmarkt gestärkt. Es kann dem Unternehmen den Zugang zu Kapital ermöglichen oder zu besseren Zinskonditionen bzw. geringeren zu hinterlegenden Sicherheiten führen.¹⁹

Auswirkungen auf den Unternehmenswert:

Darüber hinaus hat das Working Capital Einfluss auf den Wert eines Unternehmens. Eine der bekanntesten Methoden zur Bestimmung des Unternehmenswertes ist die Discounted Cashflow Methode (DCF-Methode).²⁰ Durch Diskontierung der zukünftigen Free Cashflows (FCF) mit dem durchschnittlich gewichteten Kapitalkostensatz (Weighted Average Cost of Capital, WACC) wird der Barwert errechnet. Das ist jener Betrag, den das Unternehmen in Zukunft an Eigen- und Fremdkapitalgeber ausschütten kann. Durch Subtraktion des Fremdkapitals wird der

¹⁷ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 376.

¹⁸ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 14.

¹⁹ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 376.

²⁰ Vgl. MEYER (2007), S. 132.

sogenannte Shareholder Value errechnet. Das ist jener Betrag, der den Eigenkapitalgebern zur Verfügung steht.²¹

Die Höhe des Working Capital beeinflusst wesentlich die Höhe des FCF, was folgende Grafik veranschaulichen soll:

	Jahresüberschuss	
+/-	Abschreibungen/Zuschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens	
+/-	Veränderung langfristiger Rückstellungen	
-/+	Zunahme/Abnahme der Vorräte	} Δ Working Capital
-/+	Zunahme/Abnahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
+/-	Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	
=	Cashflow aus der operativen Geschäftstätigkeit	
-/+	Investitionen/Desinvestitionen des Anlagevermögens	
=	Cashflow aus der Investitionstätigkeit	
=	Free Cashflow	

Abbildung 4: Auswirkungen des Working Capital auf die Höhe der Free Cashflows,
Quelle: LOSBICHLER (2015a), S. 32 (leicht modifiziert).

Die Höhe des WACC wird durch das Geschäfts- und Finanzrisiko beeinflusst. Das Geschäftsrisiko beschreibt die Stabilität und Vorhersagbarkeit des zukünftigen FCF des Unternehmens. Das Finanzrisiko zeigt die Gewichtung von Eigen- und Fremdkapital am Gesamtkapital.

Auf das Geschäftsrisiko hat das Working Capital in der Regel keinen direkten Einfluss. Dieses wird durch das jeweilige Geschäftsumfeld des Unternehmens bestimmt. Allerdings besteht die Möglichkeit, über die Höhe der in Anspruch genommenen Finanzierung mittels Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Einfluss auf das Finanzrisiko zu nehmen. Das gelingt durch das sich ändernde Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital. Dieser Einfluss ist jedoch begrenzt, da der Anteil der Bilanzposition Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen am Gesamtkapital tendenziell gering ist.²²

2.4 Operative Umsetzung des Working Capital Managements durch Optimierung der Geschäftsprozesse

In der Praxis hat sich neben der statischen auch eine dynamische Sichtweise etabliert.²³ Aus Steuerungssicht ist es sinnvoll, statt der absoluten Höhe der Bilanzpositionen die Prozessketten des Working Capital Zyklus mithilfe von Durchlaufzeiten bzw. Reichweiten zu betrachten.²⁴

Die Komponenten Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen begleiten prozessual die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Die Effizienz der

²¹ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 376 f.

²² Vgl. MEYER (2007), S. 137 f.

²³ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 18.

²⁴ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 485.

operativen Prozessabwicklung hat maßgeblichen Einfluss auf die Höhe des Working Capital. Das Working Capital und die Beziehungen zwischen seinen Komponenten lassen sich adäquat durch den operativen Geschäftszyklus abbilden.²⁵

Die nachfolgende Grafik stellt den operativen Geschäftszyklus für ein produzierendes Unternehmen illustrativ dar:

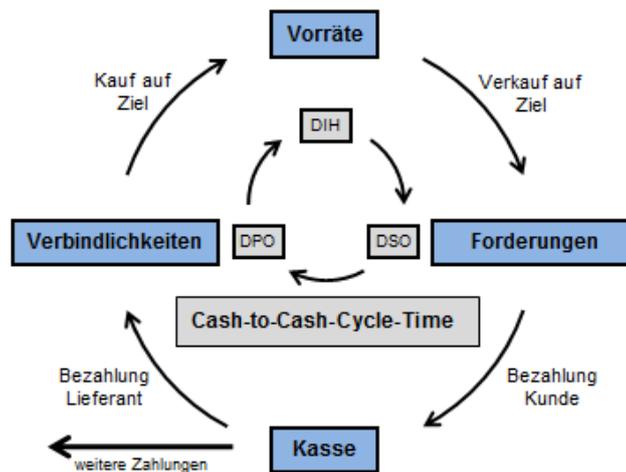


Abbildung 5: Operativer Geschäftszyklus - Cash Cycle,
Quelle: EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 418 (leicht modifiziert).

Der Cash Cycle entspricht derjenigen Zeitspanne, die vergeht zwischen Vereinnahmung der Kundenforderung und den entsprechenden Zahlungsabflüssen aus der Beschaffung von Produktionsmittel und Ressourcen. Er verkörpert die Summe aus der durchschnittlichen Forderungslaufzeit und der durchschnittlichen Vorratsbindung abzüglich der durchschnittlichen Verbindlichkeitslaufzeit in Tagen. Der Cash Cycle ist dynamisch, da er Bilanzdaten und Daten aus der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) kombiniert und daraus ein Maß mit einer Zeitdimension kreiert. Es wird die Fortführung des Unternehmens im Sinne eines „going concern“ unterstellt und ist daher gegenüber dem statischen, bilanzorientierten Konzept des Net Working Capital zu bevorzugen. Dieses stellt in erster Linie auf den Liquidationswert ab, also die Fähigkeit des Unternehmens seine kurzfristigen Verbindlichkeiten aus dem vorhandenen Umlaufvermögen zu bedienen.²⁶

²⁵ Vgl. SURE (2014), S. 11.

²⁶ Vgl. SURE (2014), S. 14.

Eine Verbesserung des Working Capital hinsichtlich Innenfinanzierungskraft, Bilanzstruktur und Ergebnissteigerung baut auf einer Optimierung der folgenden drei Prozessketten auf²⁷:

- Order-to-Cash-Prozess (Forderungsmanagement)
- Forecast-to-Fulfill-Prozess (Vorratsmanagement)
- Purchase-to-Pay-Prozess (Verbindlichkeitsmanagement)

Für diese Geschäftsprozesse gibt es eine Vielzahl an Optimierungsmöglichkeiten. Die Best-Practices werden nachfolgend je Prozess erarbeitet.

2.4.1 Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess

Der Order-to-Cash-Prozess umfasst den Ablauf vom Auftragseingang über die Auftragsabwicklung bis hin zum Zahlungseingang des Kunden.²⁸ Das Hauptziel der Optimierung des Order-to-Cash-Prozesses ist eine Senkung des Forderungsbestandes.²⁹ Durch hohe Forderungsbestände entstehen Kosten für nicht zur Verfügung stehendes Kapital, administrative Kosten, Kosten im Zusammenhang mit Zahlungsausfällen oder Opportunitätskosten.³⁰

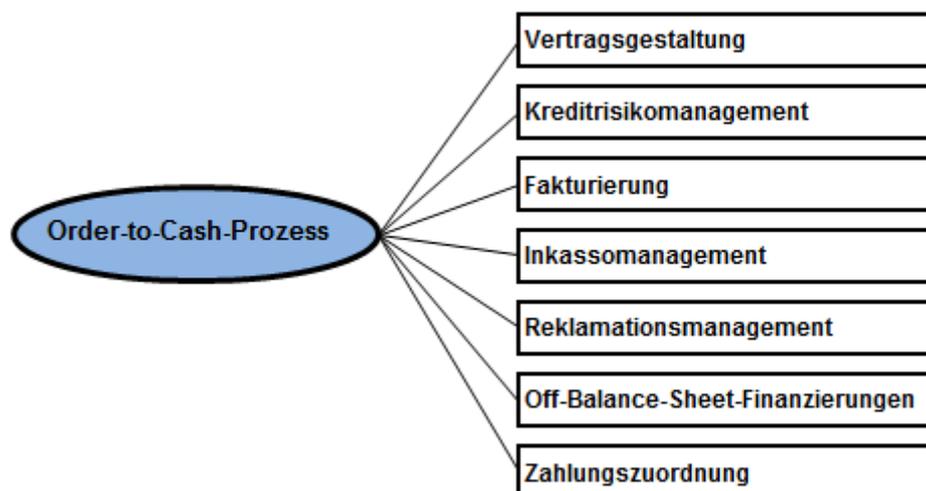


Abbildung 6: Teilprozesse des Order-to-Cash-Prozesses, Quelle: eigene Darstellung.

²⁷ Vgl. MISSLER (2007), S. 149.

²⁸ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 5.

²⁹ Vgl. WEBER (2009), S. 111.

³⁰ Vgl. EGERER (2013), S. 77.

Vertragsgestaltung:

Ein Ansatzpunkt für Optimierungen im Order-to-Cash-Prozess stellt die Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungskonditionen dar.³¹ Anhand der Zahlungskonditionen wird festgelegt, für welchen Zeitraum dem Kunden der Rechnungsbetrag kreditiert wird. Ein langes Zahlungsziel bedeutet, dass der Zufluss an liquiden Mitteln umso später erfolgt.³² Die Standardisierung kann anhand von Kundengruppen oder Geschäftsfeldern vorgenommen werden und sich an branchenüblichen Vorgaben orientieren. Standardisierte Zahlungskonditionen ermöglichen das Festlegen von Zielvorgaben sowie die Kontrolle von Abweichungen.³³ Durch die stringente Anwendung von standardisierten Zahlungskonditionen, welche in den Stammdaten hinterlegt sind, werden zudem aufwendige Systemeingriffe verhindert und das Risiko späterer Rechnungsfehler verringert.³⁴

Des Weiteren können durch gewisse Zahlungsanreize, wie etwa eine Skontoregelung, Kunden dazu bewogen werden, die Rechnung möglichst schnell zu begleichen.³⁵ Es ist dabei zu beachten, dass Skonto als Rabatt für eine frühzeitige Zahlung ein teures Mittel ist. Daher ist zu empfehlen, Skontoregelungen nur dann zu vereinbaren, wenn dies branchenüblich oder aufgrund von Liquiditätsengpässen notwendig ist.³⁶

Eine Vereinbarung über eine Lieferung gegen Vorkasse bzw. Anzahlung stellt die optimalste Bedingung aus Sicht des Verkäufers dar. Es reduziert das Risiko eines Forderungsausfalls und darüber hinaus kann mit dem Geld zinsmäßig gearbeitet werden.³⁷

Zudem kann eine Neuverhandlung zur Verkürzung der Zahlungsziele in Erwägung gezogen werden. Der Erfolg der Verhandlungen ist abhängig von den landes- bzw. branchenüblichen Zahlungskonditionen sowie der Marktmacht des Kunden.³⁸

Kreditrisikomanagement:

Unter Kreditrisiko wird die Gefahr verstanden, einen Verlust zu erleiden, weil der Geschäftspartner vereinbarte Zahlungen nicht oder nicht rechtzeitig leistet. Ziel des Kreditrisikomanagements ist es, diese Gefahren unter Kontrolle zu halten.³⁹

³¹ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 353.

³² Vgl. MÜLLER (2013), S. 175 ff.

³³ Vgl. ERTL (2004), S. 159.

³⁴ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015), S. 316.

³⁵ Vgl. MÜLLER (2013), S. 175 ff.

³⁶ Vgl. SCHMITT (2010), S. 19.

³⁷ Vgl. ERTL (2004), S. 158.

³⁸ Vgl. SCHMITT (2010), S. 19.

³⁹ Vgl. WAIDACHER/DÖNGES (2007), S. 414 f.

Defizite in der Kreditwürdigkeitsprüfung können Ursache für hohe Außenstände der Forderungen oder Forderungsausfälle darstellen.⁴⁰ Deshalb ist die Analyse und Bewertung von Kundenrisiken und der damit verbundenen Ausfallsrisiken eine zentrale Maßnahme im Teilprozess Kreditrisikomanagement. Bonitätsprüfungen sollten nicht nur vor der Aufnahme einer Geschäftsbeziehung, sondern auch regelmäßig bei bestehenden Kunden vorgenommen werden.⁴¹

Eine weitere Optimierungsmöglichkeit stellt die Einrichtung von Kreditlimits für jeden Kunden unter Berücksichtigung der jeweiligen Kreditwürdigkeit dar. Bei Bedarf können auch globale Limits für einzelne Kunden- oder Ländergruppen festgelegt werden.⁴² Unter Kreditlimits ist der maximale Forderungsbestand zu verstehen, bei dessen Überschreitung weitere Lieferungen an diesen Kunden automatisch gestoppt werden. Damit wird das Risiko von nicht bezahlten Warenlieferungen und Forderungsausfällen begrenzt.⁴³

Fakturierung:

Durch eine effiziente Gestaltung des Rechnungsstellungsprozesses kann der Zeitraum bis zum Zahlungseingang verkürzt werden. Die Fakturierung sollte unverzüglich nach der Lieferung geschehen, da für viele Unternehmen die eigentliche Zahlungsfrist erst nach Erhalt der Rechnung beginnt.⁴⁴ Je zügiger der Kunde die Rechnung erhält, desto schneller wird sie potentiell beglichen.⁴⁵

Eine weitere Möglichkeit der Prozessbeschleunigung und damit einhergehender Reduktion des Working Capital ist der elektronische Rechnungsversand.⁴⁶

Rechnungen sollten nicht nur zeitnah, sondern auch so richtig und eindeutig wie möglich ausgestellt werden. Fehlerhafte bzw. unvollständige Rechnungen sind eine der wesentlichsten Ursachen für verspätete Zahlungseingänge, da Kunden aufgrund fehlerhafter Rechnungen Zahlungen zurückhalten können.⁴⁷

⁴⁰ Vgl. WEBER (2009), S. 111.

⁴¹ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 45.

⁴² Vgl. ERTL (2004), S. 151.

⁴³ Vgl. SCHMITT (2010), S. 19.

⁴⁴ Vgl. MEYER (2007), S. 64 f.

⁴⁵ Vgl. SURE (2014), S. 36.

⁴⁶ Vgl. THEJERMANN/GRÜNBICHLER (2013), S. 182.

⁴⁷ Vgl. MEYER (2007), S. 65.

Inkassomanagement:

Das Inkassomanagement beschäftigt sich mit der Kreditüberwachung, dem Mahnwesen sowie dem Forderungseinzug.⁴⁸ Ein effizientes Inkassomanagement hat einen frühzeitigen Zufluss an liquiden Mitteln innerhalb der vertraglich vereinbarten Zahlungsfrist zum Ziel.⁴⁹

Zur regelmäßigen Überwachung ausstehender Forderungen werden oftmals Altersstrukturlisten herangezogen. Diese klassifizieren die ausstehenden Forderungen in verschiedene Kategorien, geordnet nach dem Zeitpunkt der Überfälligkeiten.⁵⁰ Das Ziel der regelmäßigen Überwachung ausstehender Forderungen ist, durch gezielte Maßnahmen eine Verjüngung der Altersstruktur zu erreichen.⁵¹

Ein professionelles Mahnwesen kann ebenfalls zur Prozessoptimierung beitragen.⁵² Ein systematisches Mahnwesen mit klar definierten Eskalationsstufen und Verantwortlichkeiten ist hierbei von zentraler Bedeutung.⁵³ Bei später Zahlung sollten strikte Konsequenzen gezogen werden, wie die Belastung mit Verzugszinsen oder das Verhängen von Lieferstopps.⁵⁴ Eine weitere Maßnahme zur Optimierung ist die Verkürzung des Mahnintervalls.⁵⁵

Reklamationsmanagement:

Das Reklamationsmanagement ist ein weiterer Ansatzpunkt für Optimierungen im Bereich des Order-to-Cash-Prozesses. Eine zeitnahe Abwicklung der Reklamationen ist wichtig, da die Dauer der Abwicklung die Kundenzufriedenheit negativ beeinflussen kann und die Prozesskosten den Gewinn der erbrachten Leistungen übersteigen können.⁵⁶ Zudem können Reklamationen oder Rückgaben von Produkten dazu führen, dass Zahlungen durch Kunden verweigert oder zurückgehalten werden.⁵⁷

Off-Balance-Sheet-Finanzierungen:

Für Unternehmen besteht die Möglichkeit im Rahmen sogenannter Off-Balance-Sheet-Finanzierungen Forderungsbeständen zu verkaufen (Factoring) oder zu verbrieften (Asset-Backed-Securitisation). Dadurch erhält das Unternehmen in unmittelbarer Folge des Transfers der Forderung Zufluss an liquiden Mitteln.⁵⁸

⁴⁸ Vgl. SURE (2014), S. 38.

⁴⁹ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 487.

⁵⁰ Vgl. MEYER (2007), S. 68.

⁵¹ Vgl. ERTL (2004), S. 156.

⁵² Vgl. SCHMITT (2010), S. 19.

⁵³ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 170.

⁵⁴ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 353.

⁵⁵ Vgl. ERTL (2004), S. 156.

⁵⁶ Vgl. MEYER (2007), S. 74.

⁵⁷ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

⁵⁸ Vgl. SURE (2014), S. 45.

Zahlungszuordnung:

Ein weiterer Stellhebel für Optimierungen ist die Zahlungszuordnung. Eine zeitnahe Verbuchung von Debitorenbeständen und Zahlungseingängen ist Voraussetzung, um ein effektives Kreditrisikomanagement und Mahnwesen betreiben zu können.⁵⁹ Die Vereinbarung von Zahlungsavis bei größeren Zahlungen erleichtert die Zuordnung zu den jeweiligen Rechnungen und führt zu einer Prozessbeschleunigung.⁶⁰

2.4.2 Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess

Der Forecast-to-Fulfill-Prozess umfasst jene Aktivitäten, welche den Materialfluss vom Lieferanten durch die betrieblichen Bereiche bis hin zum Kunden regeln. Das Ziel der Optimierung des Forecast-to-Fulfill-Prozesses ist, die Lagerbestände so gering wie möglich zu halten bzw. zu reduzieren, da Vorräte analog zu den beiden anderen Working Capital Positionen Liquidität binden und das gebundene Kapital erhöhen.⁶¹

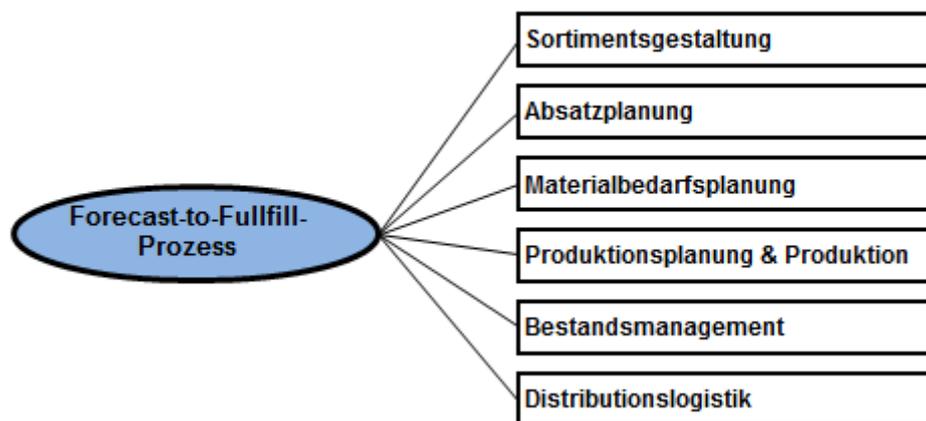


Abbildung 7: Teilprozesse des Forecast-to-Fulfill-Prozesses,
Quelle: eigene Darstellung.

Sortimentsgestaltung:

Die Erfordernisse und das Ausmaß von Investitionen in Vorräte nehmen in der Regel mit zunehmender Sortimentsbreite bzw. -tiefe zu.⁶² Die Sortimentsbreite ist die Anzahl der angebotenen Produktarten und Warengruppen eines Unternehmens. Die Sortimentstiefe beschreibt die Anzahl alternativer Artikel innerhalb einer Produktgruppe.⁶³ Eine Optimierung

⁵⁹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

⁶⁰ Vgl. ERTL (2004), S. 157.

⁶¹ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 35.

⁶² Vgl. SURE (2014), S. 89.

⁶³ Vgl. HOFMANN u.a. (2012), S. 9.

kann in diesem Bereich durch eine Reduktion der Variantenvielfalt oder durch Produktstandardisierungen erfolgen.⁶⁴

Absatzplanung:

Eine qualitativ hochwertige Absatzplanung ist die Grundlage für die Disposition der richtigen Mengen und somit für niedrige Lagerbestände. Eine Verbesserung der Qualität der Absatzplanung kann durch den Einbezug von Kunden in die Planung erfolgen. Das bedeutet einen höheren Aufwand, der sich bei stabilen Partnerschaften und größeren Bestellmengen rechnet.⁶⁵ Eine weitere Möglichkeit zur Optimierung der Absatzplanung ist die Erhöhung der Qualität der verwendeten Prognoseverfahren.⁶⁶

Materialbedarfsplanung:

Die Deckung des Materialbedarfs sollte art-, mengen- und zeitgerecht erfolgen. Eine zu geringe Materialmenge kann Störungen in der Leistungserstellung verursachen und dazu führen, dass Absatzmöglichkeiten bzw. -verpflichtungen des Unternehmens nicht erfüllbar sind. Hingegen können sich durch die Beschaffung einer zu großen Materialmenge die Kapitalbindung sowie die Zins- und Lagerkosten beträchtlich erhöhen. Eine exakte Ermittlung ist aufgrund von unsicheren Absatzerwartungen nicht möglich und auch nicht für alle Materialien vertretbar. Vielmehr sollte der Fokus auf den Materialien liegen, welche den höchsten Anteil am wertmäßigen Gesamtbedarf haben.⁶⁷ Die Identifikation dieser Materialien kann mithilfe einer ABC-Analyse erfolgen. Dabei wird ein Mengen-/Wertverhältnis ermittelt, das die relative Bedeutung einer Materialart nach ihrem Wertanteil widerspiegelt.⁶⁸ Nachdem die bedeutendsten Materialien identifiziert wurden, kann die angewandte Methode zur Bedarfsermittlung analysiert und verbessert werden.⁶⁹

Produktionsplanung und Produktion:

Für ein produzierendes Unternehmen lässt sich der Aufbau von Beständen nicht vermeiden. Die absolute Höhe der Bestände ist abhängig von der Art der Produkte und des Fertigungsverfahrens.⁷⁰ Bei der Lagerproduktion ist die Produktion auf große Stückzahlen ausgerichtet, da sich auf diesem Weg günstigere Stückkosten erzielen lassen. Das liegt daran, dass Mengenrabatte zu niedrigen Einkaufspreisen und hohe Losgrößen zu niedrigeren Rüstkosten führen. Es sind jedoch große Lager nötig, wodurch Kapitalbindungs- und Lagerhaltungskosten entstehen. Bei der Auftragsproduktion steht die Nachfrage der Kunden im

⁶⁴ Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

⁶⁵ Vgl. BLEIBER (2015), S. 145 ff.

⁶⁶ Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

⁶⁷ Vgl. OELDORF/OLFERT (2008), S. 129.

⁶⁸ Vgl. ERTL (2004), S. 135.

⁶⁹ Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

⁷⁰ Vgl. ERTL (2004), S. 133 f.

Mittelpunkt der Überlegungen. Bei diesem Ansatz wird so viel produziert, wie tatsächlich benötigt wird. Das führt einerseits zu höheren Rüst- und Stückkosten sowie geringeren Kapitalkosten für die Lagerung der Fertigerzeugnisse.⁷¹ Andererseits müssen bei der auftragsbezogenen Fertigung Bestände an Rohmaterial in ausreichendem Umfang zur Sicherstellung der Produktion vorgehalten werden.⁷²

Die Fertigungstiefe ist ein weiterer Punkt, welcher für die Kapitalbindung im Bereich der Vorräte von Bedeutung ist. Eine hohe Fertigungstiefe führt zwangsweise zu erhöhten Vorräten. Durch verstärktes Outsourcing kann eine Reduktion der Fertigungstiefe erzielt werden, was zu sinkenden Beständen führen kann.⁷³

Die Optimierung der Losgrößenbildung stellt ebenfalls eine Optimierungsmöglichkeit im Forecast-to-Fulfill-Prozess dar. Die Bestimmung der Losgröße ist mit einem Zielkonflikt konfrontiert. Durch große Lose müssen die Maschinen seltener umgerüstet werden, was zu niedrigeren Rüst- und Opportunitätskosten durch Maschinenausfällen führt. Der Nachteil bei großen Losgrößen liegt darin, dass sich die Bestände zwischen den Bearbeitungsstufen erhöhen und Lager- und Kapitalkosten verursachen.⁷⁴ Die Annäherung der Losgröße an das Optimum ist nicht zwangsläufig sinnvoll. Bei tendenziell sinkenden Losgrößen und damit steigenden Rüsthäufigkeiten kann die Kapazitätsgrenze des Rüstpersonals überschritten werden, wodurch beispielsweise zusätzliche sprungfixe Kosten entstehen würden. Zu empfehlen ist, dass für alle Artikel ein Ranking in Form einer ABC-Analyse erstellt wird und darauf aufbauend eine Entscheidung getroffen wird, inwieweit es sinnvoll ist, die Losgröße an das Optimum anzunähern.⁷⁵

Der Fertigungsprozess bietet weitere Ansatzpunkte zur Optimierung. Durch eine möglichst hohe Kapazitätsauslastung soll die Versorgungssicherheit gewährleistet werden. Das geschieht durch den Aufbau von Sicherheiten bei den Durchlaufzeiten. Solche Ineffizienzen gilt es entgegenzuwirken.⁷⁶ Durchlauf- und Rüstzeiten sowie hinterlegte Sicherheitsbestände können durch geeignete Produktionsplanungs- und Steuerungsmethoden optimiert werden.⁷⁷ Eine Reduktion der Durchlaufzeiten kann entweder durch eine Splittung der Losgrößen oder durch eine Produktionsüberlappung erreicht werden.⁷⁸

⁷¹ Vgl. ARNDT (2008), S. 168 f.

⁷² Vgl. ERTL (2004), S. 134.

⁷³ Vgl. EGERER (2013), S. 71 f.

⁷⁴ Vgl. ARNDT (2008), S. 174.

⁷⁵ Vgl. EBBEKEN/KUCHARCZYK (2011), S. 49.

⁷⁶ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 352.

⁷⁷ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 39.

⁷⁸ Vgl. EBBEKEN/KUCHARCZYK (2011), S. 51.

Bestandsmanagement:

Ein Ansatzpunkt im Bestandsmanagement ist die Optimierung der Definition von Sicherheitsbeständen. Die Höhe der notwendigen Sicherheitsbestände zur Erfüllung des gewünschten Versorgungsgrades hängt von mehreren Faktoren ab. Je genauer die Kundennachfrage prognostizierbar ist, desto besser lässt sich auf die Nachfrage abgestimmt produzieren und umso geringer sind die benötigten Sicherheitsbestände. Des Weiteren sind sie von der Wiederbeschaffungs- und Durchlaufzeit abhängig. Je länger ein Unternehmen für die Produktion eines Produktes benötigt, desto schlechter kann es auf unerwartete Nachfrageänderungen reagieren. Somit sind höhere Sicherheitsbestände zur Kompensation notwendig.⁷⁹ Für die Definition der optimalen Sicherheitsbestände sind eine detaillierte Analyse von Schwankungen sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite und eine differenzierte Festlegung der erforderlichen Verfügbarkeiten notwendig.⁸⁰

Des Weiteren hängen Lagerbestände von der Produktionsstrategie sowie von der Ausgestaltung der intra- und interorganisationalen Koordinationsmechanismen ab. Eine Verbesserung von diesen kann durch Ansätze, wie z.B. der Errichtung von Konsignationslager im Beschaffungsbereich oder Just-in-Time bzw. Just-in-Sequence Verfahren in der Distribution erreicht werden.⁸¹ Ein Konsignationslager ist eine Form des Outsourcings. Das Eigentum an der gelagerten Ware bleibt bis zur tatsächlichen Lagerentnahmen beim Lieferanten. Dadurch verbessert sich die Liquidität des Abnehmers.⁸²

Zusätzlich ist sicherzustellen, dass die Bestände regelmäßig auf ihre Aktualität überprüft und Altbestände konsequent ausgemustert werden. Der Abbau sogenannter „Langsamdreher“ kann durch gezielte Absatzförderungen angestrebt werden.⁸³

Die Verkürzung der Bestellzyklen kann innerhalb kurzer Zeit zu einer Bestandsreduktion führen. Bei Anzeichen eines anhaltenden Absatzeinbruches gilt es, Materialzugänge drastisch zu reduzieren. Dafür sollten Bestellungen soweit wie möglich storniert und Abnahmevereinbarungen aus Rahmenverträgen nach hinten verschoben werden. Vor der Auslösung von neuen Bestellungen sollten die Bestände unternehmensweit analysiert und zukünftige Bestellungen an den reduzierten Bedarf angepasst werden.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. ARNDT (2008), S. 125 f.

⁸⁰ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 352.

⁸¹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

⁸² Vgl. ERTL (2004), S. 144.

⁸³ Vgl. ERTL (2004), S. 145.

⁸⁴ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 352.

Distributionslogistik:

Der wesentlichste Ansatzpunkt für Optimierungen im Bereich der Distributionslogistik stellt die Versand- und Vertriebskette dar. Hierbei wird darauf abgezielt, die Verweildauer der Fertigprodukte im Unternehmen und die Transportzeit zu verkürzen.⁸⁵ Darüber hinaus ist die Gestaltung der Incoterm-Klauseln von Relevanz, da diese den Zeitpunkt des Eigentumsübergangs auf den Kunden definieren.⁸⁶

2.4.3 Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess

Der Purchase-to-Pay-Prozess umfasst den Ablauf von der Bestellung beim Lieferanten bis hin zur Bezahlung der Verbindlichkeit.⁸⁷ Die Zielsetzung der Optimierung des Purchase-to-Pay-Prozesses ist die Erhöhung der Verbindlichkeiten bei voller Ausnutzung der Skantomöglichkeiten.⁸⁸ Angestrebt wird ein späterer Auszahlungszeitpunkt durch prozessverlängernde Vereinbarungen. Da viele Optimierungsmaßnahmen in diesem Bereich den Lieferanten belasten, sollte der Fokus auf Maßnahmen liegen, die zu Win-Win-Situationen führen.⁸⁹

Der Purchase-to-Pay-Prozess lässt sich in folgende Teilprozesse aufgliedern:

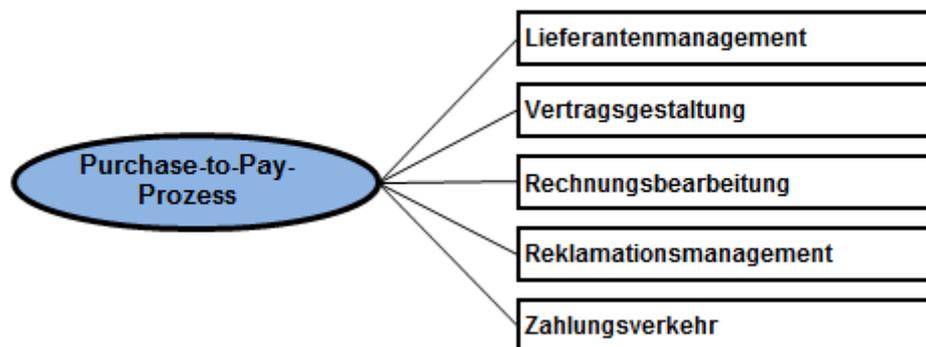


Abbildung 8: Teilprozesse des Purchase-to-Pay-Prozesses,
Quelle: eigene Darstellung.

Lieferantenmanagement:

Durch eine Optimierung der Lieferantenstruktur kann die Beschaffungseffizienz und -qualität nachhaltig verbessert und die Kapitalbindung reduziert werden. Das kann beispielsweise durch eine Reduktion der Lieferanten oder durch verstärkte Zusammenarbeit mit Kernlieferanten

⁸⁵ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 41.

⁸⁶ Vgl. EGERER (2013), S. 80.

⁸⁷ Vgl. SCHMITT (2010), S. 18.

⁸⁸ Vgl. WEBER (2009), S. 111.

⁸⁹ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 51.

geschehen.⁹⁰ Die Identifikation der Kernlieferanten kann durch eine Clusterung der Lieferanten erfolgen, wozu die ABC-Analyse herangezogen werden kann.⁹¹ Die Konzentration auf wenige Anbieter stärkt oftmals aufgrund von höheren Bezugsmengen die eigene Verhandlungsposition und reduziert die Komplexität. Dabei ist darauf zu achten, dass dies nicht zu Abhängigkeiten führt.⁹²

Vertragsgestaltung:

Analog zum Order-to-Cash-Prozess zielen die Optimierungsmöglichkeiten für den Purchase-to-Pay-Prozess im Bereich der Vertragsgestaltung auf die Harmonisierung bzw. Standardisierung und auf die Neuverhandlung von Zahlungskonditionen ab. Bei der Festlegung der Verhandlungsstrategie beim Ausweiten und Harmonisieren der Zahlungskonditionen ist auf die zuvor durchgeführte Clusterung der Lieferanten zurückzugreifen.⁹³

Zahlungskonditionen werden oftmals mit jedem Lieferanten gesondert ausgehandelt, was zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Vereinbarungen führt. Eine Optimierung hat das Ziel, den Umfang unterschiedlicher Liefer- und Zahlungsbedingungen im Sinne einer vernünftigen Segmentierung zu verringern. Das fördert eine Erhöhung der Transparenz und reduziert den Arbeitsaufwand aufgrund verringerter Komplexität.⁹⁴

Bei der Vertragsgestaltung sollte darauf geachtet werden, dass Vorauszahlungen vermieden werden.⁹⁵

Im Rahmen von Neuverhandlungen soll eine Ausweitung der Zahlungsziele und die Erhöhung der Skontosätze fokussiert werden, was zu einer Verkürzung der Kapitalbindungsdauer und folglich zu einer Reduzierung der Kapitalbindungskosten führen kann. Die unternehmensinterne Vorgabe anzustrebender Zahlungskonditionen kann zur Orientierung beim Aushandeln wettbewerbsfähiger Zahlungskonditionen dienen.⁹⁶ Zu beachten ist, dass die Optimierung der Zahlungskonditionen ein umfangreicher und vor allem komplexer Prozess ist, der einer geplanten Vorgehensweise bedarf.⁹⁷

Bei Neuverhandlungen besteht die Möglichkeit indirekte Kredittage zu generieren. Indirekte Kredittage entstehen aufgrund von prozessualen Abwicklungen. Als Beispiel sind Vereinbarungen zu nennen, welche die eigentliche Ausstellung der Rechnung nur zu definierten

⁹⁰ Vgl. SURE (2014), S. 57.

⁹¹ Vgl. ERTL (2004), S. 170.

⁹² Vgl. VATER u.a. (2013), S. 53.

⁹³ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 352.

⁹⁴ Vgl. ERTL (2004), S. 171 f.

⁹⁵ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 27.

⁹⁶ Vgl. MEYER (2007), S. 82.

⁹⁷ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 27 ff.

Intervallen auslösen, wie z.B. Sammelrechnungen oder Meldungen über Entnahmen aus dem Konsignationslager. Durch die Fixierung eines Zeitpunktes des Zahlungsausgangs können ebenfalls Kredittage gewonnen werden.⁹⁸

Des Weiteren trägt der Abschluss von mengenbasierten Rahmenverträgen mit den Lieferanten zur Optimierung des Purchase-to-Pay-Prozesses bei.⁹⁹ Das ist besonders vorteilhaft, wenn dem Einkauf der zu erwartende Bedarf im Unternehmen bekannt ist.¹⁰⁰

Rechnungsbearbeitung:

Eine Umstellung der Fälligkeiten-Kalkulation ist eine weitere Optimierungsmöglichkeit. Für das belieferte Unternehmen sollte nicht das Rechnungsdatum des Lieferanten, sondern das Waren- bzw. Rechnungseingangsdatum ausschlaggebend für den Beginn der Zahlungsfrist sein.¹⁰¹ Dadurch wird sichergestellt, dass das Zahlungsziel erst zu laufen beginnt, wenn die Dauer des Postwegs durch den Lieferanten getragen wurde bzw. die Waren zur eigenen Verarbeitung zur Verfügung stehen. Hierbei ist zu beachten, dass es diesbezüglich eine Möglichkeit der systemtechnischen Erfassung geben soll.¹⁰²

Die Freigabe der Rechnung soll möglichst zeitnah passieren, um Verzögerungen und Skontoverluste zu vermeiden. Trotzdem ist darauf zu achten, dass vor Veranlassung der Zahlung die empfangenen Rechnungen mit dem Bestell- und Lieferschein verglichen werden, um ungerechtfertigte Zahlungen zu vermeiden. Eine weitere Möglichkeit zur Effizienzsteigerung ist der elektronische Rechnungsempfang. Durch den Erhalt von elektronischen Rechnungen entfällt das Einscannen papierbasierter Rechnungen und die Rechnungsprüfung sowie nachfolgende Aktivitäten können beschleunigt werden.¹⁰³

Reklamationsmanagement:

Bei Erhalt der Ware ist eine Prüfung auf Schäden sowie die Sicherstellung der Übereinstimmung hinsichtlich Qualität und Quantität mithilfe des beigefügten Lieferscheins essentiell, damit die Möglichkeit besteht, bei erheblichen Abweichungen eine Reklamation zu veranlassen. Die Reklamation einer Lieferung stellt eine komplexe Aufgabe dar, da es der Einbindung zahlreicher Abteilungen in den Klärungsprozess bedarf und aufgrund des Zeitaufwands hohe Kosten verursachen kann. Aus diesem Grund sollte eine formale Richtlinie für die Vorgehensweise der Reklamationsabwicklung und Folgen der Reklamation vorliegen.¹⁰⁴

⁹⁸ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 54.

⁹⁹ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 87.

¹⁰⁰ Vgl. STOLLENWERK (2012), S. 132.

¹⁰¹ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 354.

¹⁰² Vgl. VATER u.a. (2013), S. 57.

¹⁰³ Vgl. MEYER (2007), S. 87 f.

¹⁰⁴ Vgl. MEYER (2007), S. 86 ff.

Um die vorzeitige Begleichung einer Rechnung zu vermeiden, ist bei reklamierten Lieferungen oder Rechnungen ein sofortiger Zahlungsstopp zu veranlassen.¹⁰⁵

Zahlungsverkehr:

Der Teilprozess Zahlungsverkehr bietet insbesondere durch die Auswahl des Zeitpunkts der Zahlung einige Optimierungsmöglichkeiten. Die vertraglich vereinbarten Zahlungsziele sollten vollständig ausgeschöpft werden. Frühzahlungen, beispielsweise aufgrund unregelmäßiger Zahlungsläufe, sollten vermieden werden, weil es zu einer unnötigen Beanspruchung der Liquidität führen kann. Bei Skontovereinbarungen ist eine Zahlung vor Fälligkeitstermin jedoch zu empfehlen. Im Sinne eines fairen Umgangs mit den Lieferanten gilt es, eine Zahlung nach Ablauf des Zahlungsziels zu vermeiden.¹⁰⁶

Eine weitere Verbesserung im Zahlungsvorgang lässt sich durch die Anzahl der Zahlungsläufe und deren Durchführungstag erzielen. Die Reduktion der Frequenz der Zahlungsläufe wirkt sich durch eine Verringerung des administrativen Aufwands kostensenkend aus und generiert möglicherweise indirekte Kredittage. Durch die Frequenz der Zahlungsläufe bedingte geringfügige Überschreitungen werden in der Regel von den Lieferanten akzeptiert. Idealerweise sollte das zumindest kommuniziert bzw. vereinbart sein.¹⁰⁷ Der Tag zur Durchführung des Zahlungsverkehrs ist vorzugsweise Freitag, da die eigentliche Abbuchung am Bankkonto erst zwei Kalendertage später erfolgt und so die durchschnittlich ausstehenden Verbindlichkeiten um zwei Tage erhöht werden.¹⁰⁸

2.5 Organisatorische Verankerung des Working Capital Managements

Für ein nachhaltiges Working Capital Management ist neben der operativen Umsetzung eine Anpassung der Controlling-Systeme, eine Änderung in den Vergütungsprogrammen sowie eine nachhaltige Kommunikation im Unternehmen essentiell.

Anpassung der Controlling-Systeme:

In Ergänzung zu der Optimierung der Geschäftsprozesse ist ein durchgängiger Controlling-Prozess die Basis eines erfolgreichen Working Capital Managements.¹⁰⁹ Für Zwecke der Steuerung sind die einzelnen Komponenten des Working Capital in die Planungs- und

¹⁰⁵ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 172.

¹⁰⁶ Vgl. SCHMITT (2010), S. 21.

¹⁰⁷ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 55.

¹⁰⁸ Vgl. WEBER (2009), S. 112.

¹⁰⁹ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 22.

Steuerungsprozesse des Unternehmens zu integrieren sowie eine entsprechende Infrastruktur aufzubauen.¹¹⁰

Die Konzeption eines Working Capital Berichtswesens ist ein wesentlicher Kernpunkt zur Schaffung eines wirksamen Working Capital Controllings.¹¹¹ Bestehende Controlling-Berichte bilden oftmals Informationen zum Working Capital ab, jedoch sind diese meist verstreut und dadurch schwer zu interpretieren. Für ein erfolgreiches Working Capital Management ist ein eigener Bericht zu empfehlen, da dieser aussagekräftiger sowie schneller und sicherer zu interpretieren ist.¹¹²

Durch das regelmäßige Überwachen von Kennzahlen wird die Transparenz im Bereich des Working Capital erhöht.¹¹³ Für die Aussagekraft und Steuerungsfunktion ist eine lückenlose Integration der Kennzahlen in den Planungs-Reporting-Kreislauf von Bedeutung. Hierbei ist eine Systemlandschaft mit parallel existierenden unterschiedlichen Quellen und Werten für einzelne Positionen eine wesentliche Beeinträchtigung.¹¹⁴

Änderungen in den Vergütungsprogrammen:

Ein Großteil der Optimierungen im Bereich des Working Capital Managements erfordert den richtigen Einsatz von Personalressourcen in den Verantwortungsbereichen. Daher sollten Unternehmen ihre Anreizsysteme entsprechend anpassen. Das bedeutet, dass eine klare Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie eine Operationalisierung von Working Capital Zielen notwendig sind. Nach Möglichkeit sollte die Erreichung der persönlichen Ziele der Verantwortlichen mit einer variablen Einkommenskomponente verknüpft werden.¹¹⁵ Dadurch soll erreicht werden, dass sich die Mitarbeiter mit den finanzwirtschaftlichen Zielen auseinandersetzen.¹¹⁶

Nachhaltige Kommunikation im Unternehmen:

Die Schaffung von Bewusstsein für die Bedeutung des Working Capital im Unternehmen hat hohe Bedeutung für die nachhaltige Verankerung. Dazu gehören die Unterstützung und offene Kommunikation von Working Capital relevanten Themen von der obersten Führungsebene über alle Organisationseinheiten hinweg. Analog zur Umsatz- und Ergebnisentwicklung soll das Working Capital ein fester Tagesordnungspunkt in Geschäftsbesprechungen sein. In diesem Zusammenhang ist Transparenz von Bedeutung. Das Working Capital Berichtswesen soll in

¹¹⁰ Vgl. MEYER (2007), S. 385.

¹¹¹ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 481.

¹¹² Vgl. BLEIBER (2015), S. 275.

¹¹³ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 355.

¹¹⁴ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015), S. 320.

¹¹⁵ Vgl. MEYER (2007), S. 385.

¹¹⁶ Vgl. ERTL (2004), S. 131.

das Berichtswesen der oberen Führungsebene integriert sein. Auf operativer Ebene ist für die Umsetzung von adäquaten Maßnahmen ein Detailwissen notwendig. Hier soll das Berichtswesen mit einem anderen Detaillierungsgrad verankert sein.¹¹⁷

2.6 Herausforderungen und Zielkonflikte des Working Capital Managements

Das Working Capital Management stellt ein Unternehmen vor zahlreiche Herausforderungen und Zielkonflikte. Das resultiert einerseits daraus, dass es im Bereich des Working Capital Managements nur wenige Maßnahmen gibt, die sich ausschließlich auf die Liquidität eines Unternehmens auswirken. Sie beeinflussen auch Umsatz- und Kostenpositionen.¹¹⁸ Andererseits ist es darauf zurückzuführen, dass das Working Capital Management die unterschiedlichsten Unternehmensbereiche einschließt und dadurch unterschiedliche Zielvorstellungen vorliegen.¹¹⁹

Herausforderungen des Working Capital Managements:

Herausforderungen im Rahmen des Working Capital Managements können das fehlende Bewusstsein für die Wichtigkeit des Working Capital, nicht definierte Zuständigkeiten oder ein rein situativer Working Capital Aktionismus sein. Vor allem auf die organisatorische Verankerung des Working Capital Managements im Unternehmen ist der Fokus zu legen. Einzelne Unternehmensbereiche haben meist ihre jeweiligen Bereichs- und Rentabilitätsziele im Blick. Es sollte sichergestellt werden, dass Ziele des Working Capital Managements gleichberechtigt mit anderen Unternehmenszielen diskutiert und gelebt werden.¹²⁰

Zielkonflikte zwischen Rentabilität und Liquidität:

Die Wechselwirkungen von Liquidität und Rentabilität sind aus zwei Richtungen zu betrachten¹²¹:

- Auf der einen Seite ist zu analysieren, welche Auswirkungen geplante Maßnahmen zur Reduktion des Working Capital auf den Gewinn haben. Beispielsweise wirkt sich eine Verminderung des Rohmaterialbestands durch kleinere, dafür häufigere Lieferungen positiv auf das Working Capital aus. Diese positiven Effekte können jedoch aus dem Blickwinkel der Rentabilität durch erhöhte Transportkosten zunichte gemacht werden. Es

¹¹⁷ Vgl. MEYER (2007), S. 387.

¹¹⁸ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 382.

¹¹⁹ Vgl. MEYER (2007), S. 145 f.

¹²⁰ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 30 ff.

¹²¹ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 382 f.

können aber auch die erhöhten Transportkosten den Liquiditätseffekt negativ beeinflussen.

- Des Weiteren ist zu betrachten, welche Auswirkungen geplante Maßnahmen zur Erhöhung der Rentabilität auf das Working Capital haben. Eine Kostensenkung durch reduzierte Einkaufspreise kann beispielsweise durch den Wechsel von lokalen Lieferanten zu günstigeren Lieferanten in Fernost erreicht werden. Hierbei ist zu bedenken, dass das zu längeren Lieferzeiten führt und damit höhere Sicherheitsbestände voraussetzt. In diesem Zusammenhang sind mathematische Verknüpfungen und Auswirkungen bei der Berechnung einzelner Kennzahlen zu berücksichtigen.

Zielkonflikte im Forderungsmanagement:

Das Hauptziel des Vertriebs ist die Akquirierung von vielen und möglichst großen Kundenaufträgen, was Aspekte wie Kundenbonität, Zahlungsziele und tatsächlicher Zahlungseingang in den Hintergrund drängt. Darüber hinaus ist der Vertrieb an ausreichender Verfügbarkeit der Produkte zur Absicherung des Umsatzes und weniger an der Minimierung der Bestände interessiert.¹²²

Zielkonflikte im Bestandsmanagement:

Im Bereich des Bestandsmanagements bedarf es eines sorgfältigen Abwägens zwischen Versorgungssicherheit und einer Minimierung der Fehlmengenkosten sowie einer Maximierung der Kapitalrendite durch Bestandsreduzierung. Das Bestandsmanagement zielt auf kleine Losgrößen und geringe Bestände ab, wohingegen Produktion und Absatz meist hohe Losgrößen mit hohen Beständen favorisieren, um die Versorgungssicherheit sicherzustellen, die vorhandenen Produktionskapazitäten bestmöglich auszulasten oder das Sortiment auszuweiten.¹²³

Zielkonflikte im Verbindlichkeitsmanagement:

Das primäre Bereichsziel des Einkaufs ist die Erzielung möglichst niedriger Beschaffungskosten, was meist durch große Bestellmengen erreicht wird und zugleich die Versorgungssicherheit positiv beeinflusst. Das führt jedoch zu hohen Beständen, was wiederum das Working Capital negativ beeinflusst.¹²⁴

¹²² Vgl. VATER u.a. (2013), S. 30.

¹²³ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 42.

¹²⁴ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 31.

3 Erarbeitung der inhaltlichen Bestandteile des Working Capital Reports

Dieses Kapitel widmet sich den inhaltlichen Bestandteilen des Working Capital Reports für das Kooperationsunternehmen. Anfangs werden die Arten und Funktionen von Kennzahlen erläutert. Anschließend erfolgt die Erarbeitung von statischen und dynamischen Kennzahlen des Working Capital Managements sowie deren Vor- und Nachteile als Basis für die Auswahl von Kennzahlen für den Working Capital Report. Nach der Auswahl der optimalsten Kennzahlen wird die Definition des Net Working Capital beim Kooperationsunternehmen festgelegt. Des Weiteren erfolgt die Identifikation von möglichen Berechnungsarten für Reichweitenkennzahlen und die optimalste Berechnungsart wird im Rahmen einer Analyse der unterschiedlichen Varianten anhand eines selbstgewählten Beispiels ausgewählt. Zusätzlich sind die Bezugsgrößen festzulegen und Zielwerte zu definieren.

Den Abschluss des Kapitels bildet die Überprüfung des Umsetzungsstatus der Best-Practices beim Kooperationsunternehmen. Im Rahmen von Gesprächen mit Mitarbeitern aus den verschiedenen Bereichen der Teilunternehmen wird der aktuelle Umsetzungsstatus erhoben und Ansatzpunkte für zukünftige Optimierungen identifiziert. Die Ergebnisse werden in Form von Maßnahmentabellen zusammengeführt, welche ebenfalls Bestandteil des Working Capital Reports sein werden.

3.1 Kennzahlenarten und -funktionen

Kennzahlen stellen ein wichtiges Instrument im Berichtswesen dar.¹²⁵ Die Aufgabe von Kennzahlen ist die Wiedergabe von relevanten Zusammenhängen in verdichteter, quantitativ messbarer Form.¹²⁶ Des Weiteren dienen Kennzahlen im Bereich des Controllings zur Operationalisierung von Zielen bis hin zum Aufzeigen von Soll-Ist-Abweichungen für einzelne Funktionsbereiche.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. JUNG (2014), S. 157.

¹²⁶ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 286.

¹²⁷ Vgl. JUNG (2014), S. 160.

3.1.1 Arten von Kennzahlen

Die methodischen Grundlagen für die Berechnung von Kennzahlen sind in der Statistik zu finden. Unter statistischen Gesichtspunkten wird zwischen absoluten und relativen Zahlen unterschieden.¹²⁸

Absolute Kennzahlen stellen Einzelwerte, Summen, Differenzen und Mittelwerte dar. Die Aussagekraft von absoluten Zahlen ist ohne einen Vergleich mit anderen Zahlen begrenzt. Für tiefgehende Analysen sind relative Kennzahlen besser geeignet. Relative Kennzahlen, auch Verhältniszahlen genannt, liegen vor, wenn zwei absolute Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Sie zeigen bestimmte Zusammenhänge zwischen betriebswirtschaftlichen Sachverhalten auf und sind dadurch aussagekräftiger als absolute Kennzahlen.¹²⁹

Relative Zahlen lassen sich in Gliederungs-, Beziehungs- und Indexzahlen unterteilen. Gliederungszahlen geben den Anteil einer Größe an einer Gesamtmenge an. Beziehungszahlen stellen Beziehungen zwischen zwei begrifflich verschiedenen Merkmalen her. Indexzahlen geben das Verhältnis zweier gleichartiger Merkmale an, wobei eine Größe mit 100 gleichgesetzt wird.¹³⁰

Darüber hinaus lassen sich Kennzahlen anhand der zeitlichen Struktur gliedern. Es kann sich um zeitpunktbezogene Größen (Bestandsgrößen) oder zeitraumbezogene Größen (Stromgrößen) handeln. Bestandsgrößen geben eine Augenblickssituation wieder, wohingegen Stromgrößen die Veränderungen im Zeitablauf beschreiben.¹³¹

3.1.2 Aufgaben und Funktionen von Kennzahlen

Kennzahlen haben die Aufgabe Informationen zu verdichten, Schwachstellen aufzuzeigen und Abweichungen zu signalisieren.¹³²

Des Weiteren haben Kennzahlen folgende Funktionen¹³³:

- Operationalisierungsfunktion: Kennzahlen sollen Ziele und deren Erreichung messbar machen.
- Vorgabefunktion: Beim Erreichen oder Überschreiten von festgelegten Zielwerten sollen entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden können.

¹²⁸ Vgl. GLADEN (2014), S. 14.

¹²⁹ Vgl. JUNG (2014), S. 158.

¹³⁰ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 286.

¹³¹ Vgl. GLADEN (2014), S. 14.

¹³² Vgl. JUNG (2014), S. 162.

¹³³ Vgl. LOSBICHLER (2015b), S. 2.

- Anregungsfunktion: Fehlentwicklungen sollen durch die laufende Erfassung von Kennzahlen frühzeitig erkannt werden, um entsprechende Maßnahmen zur Gegensteuerung einleiten zu können.
- Steuerungsfunktion: Kennzahlen sollen helfen, Sachverhalte einfacher darzustellen und die Komplexität zu reduzieren, um die Entscheidungsträger zu unterstützen.
- Kontrollfunktion: Durch die Überwachung der Kennzahlenwerte und die Ermittlung von Soll-Ist-Abweichungen sollen Korrekturmaßnahmen abgeleitet werden können.

3.2 Kennzahlen des Working Capital Managements

Im Nachfolgenden werden statische und dynamische Kennzahlen im Zusammenhang mit dem Working Capital Management sowie deren Vor- und Nachteile erarbeitet. Das Ziel liegt darin, einen Pool an potentiellen Kennzahlen zur Messung der Working Capital Performance für die spätere Feinauswahl zu schaffen.

3.2.1 Statische Kennzahlen des Working Capital Managements

Bei statischen Kennzahlen handelt es sich um Bestandsgrößen¹³⁴, welche direkt der Bilanz oder der GuV entnommen werden können. Sie beschreiben den Zustand an einem bestimmten Zeitpunkt. Es gibt keinen Bezug zu früheren bzw. nachfolgenden Werten. Daher sagen diese nichts über die Entwicklung aus.¹³⁵ Die statischen Kennzahlen werden in absolute und relative Kennzahlen unterteilt.¹³⁶

Zu beachten ist, dass beim Aufbau einer Zeitreihe von statischen Kennzahlen Veränderungen und Entwicklungen aufgezeigt werden. Diese Zeitreihe hat dynamischen Charakter, wodurch die Aussagekraft der Kennzahlen verbessert wird.¹³⁷

3.2.1.1 Absolute Kennzahlen des Working Capital Managements

Als Beispiele für absolute Kennzahlen im Bereich des Working Capital sind das Gross Working Capital und das Net Working Capital zu nennen. Unter Gross Working Capital ist das Umlaufvermögen zu verstehen, wohingegen beim Net Working Capital eine Subtraktion der kurzfristigen Verbindlichkeiten vom Umlaufvermögen erfolgt. Die genaue Definition des Net

¹³⁴ Siehe Kapitel 3.1.1 Arten von Kennzahlen, S. 29.

¹³⁵ Vgl. ERICHSEN (2010), S. 386.

¹³⁶ Vgl. WEBER/SCHÄFFER (2016), S. 174 f.

¹³⁷ Vgl. ERICHSEN (2010), S. 386.

Working Capital kann unternehmensindividuell erfolgen und ist von der Zielsetzung des Working Capital Managements, der Branche oder dem Geschäftsmodell abhängig.¹³⁸

Es gibt die Möglichkeit, zwischen dem klassischen Working Capital sowie dem Operating Working Capital (OWC) zu unterscheiden. Das klassisch definierte Working Capital hält sich an die Struktur des Cashflow Statements und ist weiter gefasst als das OWC. Das OWC folgt streng den Kriterien „nicht zinstragend“ sowie „durch das operative Geschäft bedingt“ und beschränkt sich meist auf die Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.¹³⁹

Da das Gross Working Capital das kurzfristige Fremdkapital nicht berücksichtigt, ist diese Definition im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung des Unternehmens kritisch zu hinterfragen.¹⁴⁰ Aus diesem Grund ist das Net Working Capital zu bevorzugen.

Der Vorteil in der Verwendung der Kennzahl Net Working Capital liegt darin, dass jeweils die Werte der Bilanzpositionen zum Stichtag des Geschäftszyklus verwendet werden und dadurch keine hohen administrativen Kosten für die Performancemessung entstehen. Aus diesem Grund ist das Net Working Capital weit verbreitet in der Praxis.¹⁴¹ Der Stichtagsbezug ist zugleich ein Nachteil, da die Positionen Verhältnisse zum Stichtag widerspiegeln und durch Maßnahmen wie z.B. der Verlagerung des Beschaffungstermins beeinflussbar sind.¹⁴²

Ein weiterer Nachteil des Net Working Capital ist, dass keine einheitlichen Regeln und Definitionen festgelegt sind. Da der Einbezug einzelner Positionen unternehmensindividuell erfolgen kann, besteht nicht die Möglichkeit zwei unterschiedliche Unternehmen zu vergleichen, solange die Kenntnis über die verwendete Definition fehlt.¹⁴³ Des Weiteren wird der Vergleich von Unternehmen anhand des Working Capital durch die fehlende Berücksichtigung von unterschiedlichen Unternehmensgrößen erschwert.¹⁴⁴

3.2.1.2 Relative Kennzahlen des Working Capital Managements

Eine statische Betrachtung auf Basis absoluter Bilanzgrößen ist zur Messung der Effektivität des Working Capital nicht ausreichend. Relative Kennzahlen haben den Vorteil, dass sie saisonale und konjunkturelle Schwankungen oder Änderungen des Geschäftsvolumens glätten.

¹³⁸ Siehe Kapitel 2.1 Definition des Working Capital, S. 6 f.

¹³⁹ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 18 f.

¹⁴⁰ Vgl. MEYER (2007), S. 25.

¹⁴¹ Vgl. EGERER (2013), S. 33 f.

¹⁴² Vgl. BECKER (2016), S. 14.

¹⁴³ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 9 f.

¹⁴⁴ Vgl. BLEIBER (2015), S. 63 f.

Des Weiteren ermöglichen relative Kennzahlen ein Benchmarking mit internen und externen Vergleichsunternehmen.¹⁴⁵

Bei Betrachtung des Working Capital aus dem Blickwinkel der Liquiditätsreserve¹⁴⁶ werden zur Beurteilung die verschiedenen Liquiditätsgrade herangezogen. Die Liquiditätsgrade werden auf Basis der jeweiligen Geldnähe ihrer Vermögensgegenstände in drei Stufen mit unterschiedlichen Zeithorizonten unterteilt.¹⁴⁷ Die Analyse der Liquiditätsgrade ermöglicht eine Beurteilung, ob der Grundsatz der Fristenkongruenz gegeben ist und gibt einen Überblick über die Struktur der kurzfristigen Zahlungsfähigkeit.¹⁴⁸

Liquiditätsgrad 1:

Der Liquiditätsgrad 1, auch Cash Ratio genannt, errechnet, wie viel der gesamten kurzfristigen Verbindlichkeiten sofort mit den aktuellen flüssigen Mitteln bedient werden können. Flüssige Mittel sind in der Regel neben Barmittel und Bankguthaben auch Schecks sowie Wechsel und Wertpapiere des Umlaufvermögens.¹⁴⁹ Gemäß der Praktiker-Regel sollte diese Kennzahl im Bereich von 20 bis 30 Prozent liegen.¹⁵⁰

Berechnung - Liquiditätsgrad 1

$$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$$

Formel 1: Liquiditätsgrad 1,
Quelle: WÖLTJE (2011), S. 171 (leicht modifiziert).

Liquiditätsgrad 2:

Bei der Berechnung des Liquiditätsgrades 2, auch Quick Ratio genannt, werden die flüssigen Mittel zuzüglich der kurzfristigen Forderungen und die kurzfristigen Verbindlichkeiten zueinander ins Verhältnis gesetzt.¹⁵¹ Die Kennzahl sollte über 100 Prozent liegen, um eine volle Deckung der kurzfristigen Verbindlichkeiten gewährleisten zu können.¹⁵²

Berechnung - Liquiditätsgrad 2

$$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfristige Wertpapiere} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$$

Formel 2: Liquiditätsgrad 2,
Quelle: WÖLTJE (2011), S. 171 (leicht modifiziert).

¹⁴⁵ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 351.

¹⁴⁶ Siehe Kapitel 2.2 Zielsetzung des Working Capital Managements, S. 7 f.

¹⁴⁷ Vgl. BLIEFERT (2013), S. 89.

¹⁴⁸ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 368.

¹⁴⁹ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 100.

¹⁵⁰ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 173.

¹⁵¹ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 103.

¹⁵² Vgl. KLEPZIG (2014), S. 173.

Liquiditätsgrad 3:

Zur Beurteilung des Working Capital wird insbesondere der Liquiditätsgrad 3 verwendet. Der Liquiditätsgrad 3, auch Current Ratio genannt, zeigt, wie viel Prozent der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das Umlaufvermögen gedeckt sind.¹⁵³ Angestrebt werden sollte im Allgemeinen ein Wert von ungefähr 200 Prozent. Daraus lässt sich schließen, dass das kurzfristige Umlaufvermögen zur Hälfte mit langfristigem Vermögen finanziert werden sollte.¹⁵⁴

Berechnung - Liquiditätsgrad 3

$$\frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} * 100$$

Formel 3: Liquiditätsgrad 3,

Quelle: VATER/KLEPZIG (2015), S. 319 (leicht modifiziert).

Ein Kritikpunkt des Liquiditätsgrades 3 ist, dass dieser das gesamte Umlaufvermögen umfasst. Hier besteht das Risiko, dass schwer zu liquidierende Vorräte enthalten sind. Durch den langfristigen Zeithorizont ist diese Kennzahl eher für Entscheidungen über die Finanzierungsstruktur geeignet.¹⁵⁵

Ein genereller Nachteil der Liquiditätsgrade ist der Stichtagsbezug. Die Kennzahlen geben Verhältnisse am Bilanzstichtag wieder. Die Höhe der Bilanzpositionen lässt sich durch die Wahl von beispielsweise Beschaffungs-, Lieferungs- oder Zahlungsterminen beeinflussen. Des Weiteren lässt eine Einteilung in lang- und kurzfristig keinen Rückschluss auf den tatsächlichen zeitlichen Anfall der Ein- und Auszahlungen zu.¹⁵⁶

Aufgrund der Vernachlässigung des zeitlichen Aspekts ist es nicht möglich zu beurteilen, ob ein Unternehmen kurzfristige Zahlungsausfälle aus der operativen Tätigkeit bewältigen kann.¹⁵⁷ Oft können die Positionen des Umlaufvermögens nicht kurzfristig zum Buchwert liquidiert werden.¹⁵⁸ Die Liquidität eines Unternehmens stellt der, aus dem Vermögen generierbare, Cashflow und nicht der Liquiditätswert des Vermögens an sich dar. Die Verwendung von Liquiditätsgraden ist nicht zur unterjährigen Messung und Steuerung geeignet, da der generierbare Cashflow unterjährigen Schwankungen unterliegen kann.¹⁵⁹

¹⁵³ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 367.

¹⁵⁴ Vgl. VOCELKA/KREUZER/GOEDECKE (2015), S. 80.

¹⁵⁵ Vgl. BLIEFERT (2013), S. 89.

¹⁵⁶ Vgl. BECKER (2016), S. 14.

¹⁵⁷ Vgl. EGERER (2013), S. 35 f.

¹⁵⁸ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 350.

¹⁵⁹ Vgl. EGERER (2013), S. 36.

Working-Capital-Intensität:

Eine weitere Kennzahl im Bereich des Working Capital Managements ist die Working-Capital-Intensität. Die Working-Capital-Intensität berücksichtigt in einem gewissen Ausmaß die Unternehmensgröße, da das Working Capital in Relation zum Umsatz gesetzt wird. Dadurch ermöglicht diese Kennzahl Vergleiche über die Unternehmensgrenzen hinweg und beseitigt einen Nachteil des Net Working Capital.¹⁶⁰

Berechnung - Working-Capital-Intensität

$$\frac{\text{Working Capital}}{\text{Umsatz}} * 100$$

Formel 4: Working-Capital-Intensität,
Quelle: VATER/KLEPZIG (2015), S. 318 (leicht modifiziert).

Overdue Rate:

Die Overdue Rate gibt den Anteil der überfälligen Forderungen am Gesamtvolumen der offenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an. Eine Berechnung der Overdue Rate ist insbesondere zur Ergänzung der Kennzahl DSO sinnvoll, da durch die Kennzahl Rückschlüsse auf die Altersstruktur der Forderungen möglich sind.¹⁶¹

Berechnung - Overdue Rate

$$\frac{\text{Überfällige Forderungen}}{\text{Gesamtvolumen der offenen Forderungen}} * 100$$

Formel 5: Overdue Rate,
Quelle: DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 489 (leicht modifiziert).

3.2.2 Dynamische Kennzahlen des Working Capital Managements

Im Gegensatz zu den statischen Kennzahlen wird bei dynamischen Kennzahlen die Dauer der Kapitalbindung berücksichtigt, da es sich um zeitraumbezogene Kennzahlen¹⁶² handelt. Es ist eine Cashflow-orientierte Sichtweise. Hierbei wird der dynamische Charakter des Working Capital als Kreislauf zwischen liquiden Mitteln, Zahlungsausgang und Zahlungseingang deutlich.¹⁶³

¹⁶⁰ Vgl. BLEIBER (2015), S. 63 f.

¹⁶¹ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 489.

¹⁶² Siehe Kapitel 3.1.1 Arten von Kennzahlen, S. 29.

¹⁶³ Vgl. HOFMANN (2010), S. 250 ff.

Operating Cash Cycle:

Der Operating Cash Cycle (OCC) gibt jene Zeitperiode an, in welcher beim Unternehmen die finanziellen Mittel in Lagervorräte sowie anderem Umlaufvermögen gebunden sind, bevor der Zahlungseingang für die erbrachte Leistung erfolgt.¹⁶⁴

Berechnung - Operating Cash Cycle (OCC)

$$\text{DSO} + \text{DIH}$$

Formel 6: Operating Cash Cycle,
Quelle: HOFMANN u.a. (2011), S. 10 (leicht modifiziert).

Der OCC eignet sich zur Messung der Produktivität des Umlaufvermögens. Eine Verlängerung des OCC bedeutet eine niedrigere Rentabilität des Umlaufvermögens.¹⁶⁵

Ein wesentlicher Nachteil des OCC ist, dass, durch die fehlende Berücksichtigung der Verbindlichkeiten, nicht alle relevanten Einflussgrößen abgebildet werden.¹⁶⁶

Cash Conversion Cycle:

Der Cash Conversion Cycle (CCC), auch Cash-to-Cash-Cycle oder Days Working Capital genannt, umfasst den Zeitraum vom Zahlungsausgang für Ressourcen an die Lieferanten bis hin zum Zahlungseingang für Endprodukte durch die Kunden.¹⁶⁷

Zur Berechnung des CCC werden folgende Kennzahlen benötigt, welche mit den jeweiligen Kernprozessen korrespondieren¹⁶⁸:

- Days Sales Outstanding (DSO) → Order-to-Cash-Prozess
- Days Inventory Held (DIH) → Forecast-to-Fulfill-Prozess
- Days Payables Outstanding (DPO) → Purchase-to-Pay-Prozess

Berechnung - Cash Conversion Cycle (CCC)

$$\text{DSO} + \text{DIH} - \text{DPO}$$

Formel 7: Cash Conversion Cycle,
Quelle: HOFMANN u.a. (2011), S. 19 (leicht modifiziert).

Der CCC beseitigt den Nachteil des OCC indem er die Verbindlichkeiten in Form der Kennzahl DPO miteinbezieht. Er stellt eine Möglichkeit zur Messung und Steuerung der Effektivität des

¹⁶⁴ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 10.

¹⁶⁵ Vgl. GOMM (2008), S. 124.

¹⁶⁶ Vgl. EGERER (2013), S. 37.

¹⁶⁷ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 18.

¹⁶⁸ Vgl. SCHOBBEREGGER/TSCHANDL (2016), S. 4.

Working Capital Managements auf Basis relativer Größen dar.¹⁶⁹ Das Ziel dieser Betrachtungsweise ist die Verkürzung der Bindungsdauer des gebundenen Kapitals.¹⁷⁰ Eine Reduktion des CCC hat direkte Auswirkungen auf das Net Working Capital. Aus diesem Grund ist der CCC zur Leistungsbeurteilung des Working Capital Managements von einem Unternehmen geeignet.¹⁷¹

Aufgrund der Messung in Tagen handelt es sich bei der Kennzahl CCC um eine leicht interpretier- und steuerbare Kennzahl. Da bei der Berechnung der Reichweitenkennzahlen Stichtagsgrößen aus der Bilanz und Periodengrößen aus der GuV gemischt werden, muss eindeutig definiert werden, ob bei den einfließenden Bilanzgrößen die Endwerte oder Durchschnittswerte aus Anfangs- und Endwerten verwendet werden. Ansonsten vermindert sich die Aussagekraft.¹⁷²

Negativ anzumerken ist, dass sich durch die Verwendung von Stichtagsgrößen die Anfälligkeit für bewusste stichtagsbezogene Anpassungen der einzelnen Berechnungskomponenten erhöht. Dadurch kann das ermittelte Ergebnis stark von der tatsächlichen Kapitalbindungsdauer abweichen. Ein Grund für solche Manipulationen kann beispielsweise ein Anreizsystem sein, welches die Höhe des Umlaufvermögens oder Teile davon als Einflussfaktor für die Vergütung einbezieht.¹⁷³

Nachfolgend werden die Bestandteile des CCC – die Kennzahlen DSO, DIH und DPO – näher erläutert.

Days Sales Outstanding (DSO):

Die Kennzahl DSO gibt an, wie viele Tage im Durchschnitt zwischen Rechnungsstellung und Bezahlung durch den Kunden liegen.¹⁷⁴

Berechnung - Days Sales Outstanding (DSO)	
$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzerlöse}} * 365$	

Formel 8: Days Sales Outstanding,
Quelle: MEYER (2007), S. 68 (leicht modifiziert).

¹⁶⁹ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 18.

¹⁷⁰ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 485.

¹⁷¹ Vgl. HOFMANN (2010), S. 252 f.

¹⁷² Vgl. SCHMITT (2010), S. 18.

¹⁷³ Vgl. HOFMANN (2010), S. 253.

¹⁷⁴ Vgl. SCHMITT (2010), S. 17.

Days Inventory Held (DIH):

Die Kennzahl DIH beziffert die durchschnittliche Anzahl an Tagen, in denen sich die Ware auf Lager befindet.¹⁷⁵

Berechnung - Days Inventory Held (DIH)

$$\frac{\text{Vorräte}}{\text{Umsatzkosten}} * 365$$

Formel 9: Days Inventory Held,
Quelle: SCHMITT (2010), S. 17 (leicht modifiziert).

Das Ergebnis stellt die Zeit zwischen Vorratsaufbau und Vorratsabbau dar. Da der zugehörige Wertansatz der Vorräte den Anschaffungs- und Herstellungskosten entspricht, werden im Nenner die Umsatzkosten für die Berechnung vorgeschlagen.¹⁷⁶ Diese sind der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren zu entnehmen. Da in Österreich das Gesamtkostenverfahren weit verbreitet ist, werden in der Praxis aus Vereinfachungsgründen häufig die Umsatzerlöse anstelle der Umsatzkosten verwendet.¹⁷⁷

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, die Kennzahl DIH in einzelne Reichweiten für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (RHB), unfertige Erzeugnisse und Fertigerzeugnisse zu unterteilen und diese in den CCC einfließen zu lassen.¹⁷⁸ Bei dieser Differenzierung eignet sich als Bezugsgröße der RHB-Reichweite der Materialaufwand.¹⁷⁹

Days Payables Outstanding (DPO):

Die Kennzahl DPO misst die Anzahl an Tagen, die im Durchschnitt zwischen Rechnungsstellung und Bezahlung an den Lieferanten liegt.¹⁸⁰

Berechnung - Days Payables Outstanding (DPO)

$$\frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzkosten}} * 365$$

Formel 10: Days Payables Outstanding,
Quelle: SCHMITT (2010), S. 17 (leicht modifiziert).

¹⁷⁵ Vgl. SCHMITT (2010), S. 17.

¹⁷⁶ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 419.

¹⁷⁷ Vgl. HOFMANN u.a. (2011), S. 12.

¹⁷⁸ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 351.

¹⁷⁹ Vgl. SURE (2014), S. 95.

¹⁸⁰ Vgl. SCHMITT (2010), S. 17 f.

Analog zur Kennzahl DIH besteht hier ebenfalls die Möglichkeit, anstelle der Umsatzkosten die Umsatzerlöse heranzuziehen. Eine weitere Möglichkeit ist die Verwendung des Aufwands für Material und Fremdleistungen anstelle der Umsatzkosten.¹⁸¹

Bei der Verwendung der Umsatzkosten im Nenner kann eine Unschärfe entstehen, die abhängig von der Wertschöpfungstiefe des Unternehmens ist. Bei einem Handelsunternehmen entsprechen die Umsatzkosten dem eingekauften Warenwert. Bei einem Produktionsunternehmen werden die DPO tendenziell zu gering berechnet, da die anfallenden Herstellungskosten zu den Anschaffungskosten der eingesetzten Rohmaterialien hinzuaddiert werden.¹⁸²

Für die Berechnung der Kennzahl DPO wird teilweise in der Literatur empfohlen, die Nettowerte der Umsatzerlöse an die Bruttowerte der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen anzupassen. Gleiches gilt für die Kennzahl DSO.¹⁸³

Weighted Cash Conversion Cycle:

Eine weitere Kennzahl im Zusammenhang mit dem Working Capital Management ist der Weighted Cash Conversion Cycle (WCCC). Der WCCC ist eine Erweiterung des CCC. Er berücksichtigt neben der Zeitspanne zwischen Aus- und Einzahlung auch das in diesem Zeitabschnitt gebundene Kapital.¹⁸⁴ Bei der Berechnung des WCCC werden die Kennzahlen DSO, DIH und DPO entsprechend der Höhe des gebundenen Kapitals in Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten gewichtet.¹⁸⁵ Der WCCC versucht den Aspekt zu berücksichtigen, dass ein bestimmtes Gut im Laufe seines Fertigungsprozesses an Wert zunimmt. Dadurch nimmt die Höhe des WCCC im fortschreitenden Produktions- und Zeitverlauf zu und bleibt nicht konstant.¹⁸⁶ Die Gewichtung wird errechnet, indem das gebundene Kapital jeder Komponente in Relation zum Endwert des finalen Produktes gesetzt wird.¹⁸⁷

Berechnung - Weighted Cash Conversion Cycle (WCCC)

WOC - WDPO

Formel 11: Weighted Cash Conversion Cycle,
Quelle: EGERER (2013), S. 41 (leicht modifiziert).

¹⁸¹ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 65.

¹⁸² Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 419.

¹⁸³ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 59.

¹⁸⁴ Vgl. METZE (2010), S. 108.

¹⁸⁵ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 371.

¹⁸⁶ Vgl. METZE (2010), S. 108.

¹⁸⁷ Vgl. EGERER (2013), S. 40.

Ein Nachteil des WCCC ist, dass dieser seine Anschaulichkeit zu Lasten der theoretischen Exaktheit verliert.¹⁸⁸ Des Weiteren sind viele Bestandteile des WCCC zu schätzen, da oftmals die Datenverfügbarkeit nicht gegeben ist. Das führt zu einer beschränkten Aussagekraft.¹⁸⁹

3.3 Auswahl der Kennzahlen, der Bezugsgrößen und der Berechnungsart

Die mittels Literaturrecherche aufgestellte Vorauswahl wird im nächsten Schritt einer kritischen Betrachtung durch das Controlling der Pankl Systems Austria GmbH unterzogen. Der Einbezug des Controllings hat das Ziel, den rein theoretischen Hintergrund der Kennzahlenauswahl um die praktischen Aspekte zu erweitern. Gleichzeitig erhöht die Einbeziehung von Mitarbeitern die spätere Akzeptanz des Working Capital Reports.

3.3.1 Auswahl der Kennzahlen für den Working Capital Report

Folgender Pool an potentiellen Kennzahlen zur Messung der Working Capital Performance steht für die Auswahl der Kennzahlen des Working Capital Reports zur Verfügung:

Statische Kennzahlen	Dynamische Kennzahlen
Gross Working Capital Net Working Capital	Operating Cash Cycle Cash Conversion Cycle Weighted Cash Conversion Cycle
Liquiditätsgrad 1 Liquiditätsgrad 2 Liquiditätsgrad 3	Days Sales Outstanding Days Inventory Held Days Payable Outstanding
Working-Capital-Intensität Overdue Rate	

Tabelle 1: Kennzahlen des Working Capital Managements,
Quelle: eigene Darstellung.

Zunächst wurden mit dem Controlling folgende Kriterien für die Auswahl der Kennzahlen festgelegt:

- Eignung zur unterjährigen Steuerung des Working Capital: Es soll für das Kooperationsunternehmen möglich sein, durch die Definition von Zielwerten und der Berechnung von Abweichungen negative Veränderungen frühzeitig zu erkennen, um Maßnahmen ergreifen zu können. Dazu wird eine gewisse Aussagekraft der Kennzahl vorausgesetzt.

¹⁸⁸ Vgl. LOSBICHLER (2010), S. 371.

¹⁸⁹ Vgl. EGERER (2013), S. 41.

- Verfügbarkeit und Qualität der Datenbasis: Die Kennzahlen sollen für die Steuerung unterjährig auswertbar sein. Aus diesem Grund ist die monatliche Verfügbarkeit der Datenbasis ein wichtiges Kriterium. Die Daten sollen zeitnah zur Verfügung stehen, um aktuelle Zahlen bereitstellen zu können. In diesem Zusammenhang ist auf die Qualität der Datenbasis zu achten, da diese Einfluss auf die Aussagekraft der Kennzahlen hat.
- Wirtschaftlichkeit der Datenerhebung: Die Erhebung der Daten sowie die Berechnung der Kennzahlen soll in einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen. Das bedeutet, dass ein möglichst hoher Automatisierungsgrad vorausgesetzt wird, um den Arbeitsaufwand so gering wie möglich zu halten.
- Klare Definition und Vergleichbarkeit: Die Datenbasis und Berechnung der Kennzahlen soll klar definiert sein. Damit soll sichergestellt werden, dass die Kennzahlen konsistent und im Zeitablauf vergleichbar sind. Der Vergleich der Kennzahlen soll vor allem intern zwischen den Teilunternehmen gewährleistet sein. Eine klare Definition trägt ebenfalls zu einer erhöhten Verständlichkeit bei den Verantwortlichen und Adressaten bei.

Vor dem Hintergrund dieser Kriterien wurde über die einzelnen Kennzahlen und deren Vor- und Nachteile diskutiert. Das Ergebnis dieser Diskussion stellt die Auswahl der Kennzahlen für den Working Capital Report dar und ist aus der folgenden Abbildung zu entnehmen:

Statische Kennzahlen	Dynamische Kennzahlen
Net Working Capital	Cash Conversion Cycle
Working-Capital-Intensität	Days Sales Outstanding
Overdue Rate	Days Inventory Held
	Days Payable Outstanding

Tabelle 2: Kennzahlenauswahl für den Working Capital Report,
Quelle: eigene Darstellung.

Als absolute Kennzahlen standen das Gross Working Capital und das Net Working Capital zur Auswahl. Hierbei wurde insbesondere die Aussagekraft des Gross Working Capital im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung hinterfragt, da ausschließlich das Umlaufvermögen betrachtet wird. Deshalb fiel die Entscheidung auf das Net Working Capital. Der Nachteil der Stichtagsbetrachtung wird durch die monatliche Betrachtung und der Möglichkeit der Analyse des Verlaufs teilweise kompensiert.

Im Vorfeld ist die Definition des Net Working Capital klar und einheitlich festzulegen. Des Weiteren sind bei dem Vergleich zwischen den Teilunternehmen die unterschiedlichen Unternehmensgrößen zu berücksichtigen, da es ansonsten zu unrichtigen Schlussfolgerungen kommen könnte. Die unterschiedlichen Unternehmensgrößen werden bei der Kennzahl Working-Capital-Intensität berücksichtigt. Daher soll diese Kennzahl zur Ergänzung des Net Working Capital in das Cockpit miteinfließen.

Der Einbezug von Liquiditätsgraden in den Working Capital Report wurde ausgeschlossen, da diese den zeitlichen Aspekt vernachlässigen und nicht die gewünschte Aussagekraft besitzen. Die Liquiditätsgrade sind nicht für die unterjährige Steuerung geeignet und erfüllen somit ein wesentliches Kriterium nicht. Selbst bei monatlicher Betrachtung und Analyse des Zeitverlaufs wurde der Einbezug in den Working Capital Report als nicht sinnvoll erachtet.

Als dynamische Kennzahlen standen der OCC, der CCC und der WCCC zur Auswahl. Mit Ausnahme des WCCC sind die Kennzahlen einfach zu berechnen und zu interpretieren. Durch dessen schwere Datenbeschaffung und dem großen Aufwand in der Berechnung erfüllt dieser das Kriterium der Wirtschaftlichkeit nicht und scheidet aus. Analog zum Gross Working Capital ist die Aussagekraft des OCC kritisch zu hinterfragen, da auch hier die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht in der Berechnung berücksichtigt werden. Am besten erfüllt der CCC die Kriterien und wurde daher als Bestandteil des Working Capital Reports ausgewählt.

Die Kennzahlen DSO, DIH und DPO wurden nicht separat diskutiert, da diese ohnehin für die Berechnung des CCC berechnet werden müssen. Hierbei sind die unterschiedlichen Berechnungsarten von Relevanz, welche später noch ausführlich behandelt werden.¹⁹⁰

In Ergänzung zur Kennzahl DSO soll die Overdue Rate berechnet werden. Zur Berechnung dieser Kennzahl wird eine Altersstrukturliste benötigt, welche die Forderungspositionen in verschiedene Überfälligkeitsbereiche gliedert. Eine interne Vorgabe von Pankl Racing Systems AG lautet, dass der Anteil an Forderungen, welche mehr als 60 Tage überfällig sind, nicht mehr als 15 Prozent an den gesamten Forderungen betragen soll.

3.3.2 Definition des Net Working Capital beim Kooperationsunternehmen

Wie bereits thematisiert, ist die Definition des Working Capital in der Literatur nicht eindeutig geklärt und von Unternehmen zu Unternehmen verschieden.¹⁹¹ Zunächst ist zu klären, wie das Kooperationsunternehmen das Net Working Capital definiert, welches Bestandteil der Finanzperspektive der BSC ist.

Die Definition des Net Working Capital beim Kooperationsunternehmen orientiert sich an der Gliederung des Cashflow Statements und umfasst folgende Positionen:

- Vorräte
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Kurzfristige Forderungen (konzernintern)

¹⁹⁰ Siehe Kapitel 3.3.3 Auswahl der Bezugsgrößen und der Berechnungsart, S. 45 ff.

¹⁹¹ Siehe Kapitel 2.1 Definition des Working Capital, S. 6 f.

- Sonstige kurzfristige Forderungen
- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
- Kurzfristige Verbindlichkeiten (konzernintern)
- Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten
- Rückstellungen
- Aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten

Erhaltene und geleistete Anzahlungen sind in einem unwesentlichen Umfang vorhanden und werden aus diesem Grund nicht berücksichtigt.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Working Capital Management sowie der Steuerung der Working Capital Performance. Somit ist die Sichtweise des Working Capital als gebundenes Kapital von Bedeutung.¹⁹² Die klassische Definition des Working Capital, welches sich an der Gliederung des Cashflow Statements orientiert, ist für diese Zwecke zu umfangreich und sollte eingegrenzt werden. Kritisch betrachtet kann es als buchhalterisches bzw. bilanzielles Konzept gesehen werden, da einige der Komponenten nicht eng mit dem Geschäftszyklus des Unternehmens verbunden sind bzw. nicht direkt daraus resultieren.¹⁹³

Diesbezüglich ist eine Orientierung an der Definition des OWC zu empfehlen. In das OWC sind Positionen einzubeziehen sofern diese durch das operative Geschäft bedingt, nicht zinstragend, durch verzinsliches Kapital zu finanzieren und durch das Management steuerbar sind.¹⁹⁴ Anhand dieser Kriterien wird nachfolgend über den Einbezug von Positionen des kurzfristigen Vermögens bzw. der kurzfristigen Verbindlichkeiten in die Definition des Net Working Capital für den Working Capital Report entschieden.

Damit unternehmensintern die Kennzahl Net Working Capital nicht mit zwei unterschiedlichen Definitionen vorkommt, soll die enger definierte Kennzahl den Namen OWC tragen. Dadurch ist eine eindeutige Unterscheidung möglich.

Jedenfalls sind die Vorräte sowie die Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen in die Definition des OWC miteinzubeziehen, da diese die eigentliche Geschäftstätigkeit repräsentieren.

Kurzfristig fälliger Anteil von langfristigen Finanzierungen:

Vor allem bei PDSYS und PESYS umfasst der kurzfristig fällige Anteil von langfristigen Finanzierungen einen großen Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten. Es handelt sich hierbei

¹⁹² Siehe Kapitel 2.2 Zielsetzung des Working Capital Managements, S. 7 f.

¹⁹³ Vgl. MEYER (2007), S. 37.

¹⁹⁴ Vgl. VATER u.a. (2013), S. 18.

um zinstragende Komponenten. Daher erfüllen diese Positionen ein wesentliches Kriterium des OWC nicht. Die Positionen sind vielmehr Gegenstand von Finanzierungsentscheidungen und aus diesem Grund nicht in die Definition des OWC einzubeziehen.

Kurzfristige, konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten:

Aus Sicht des Gesamtunternehmens haben unternehmensinterne Forderungen und Verbindlichkeiten keinen Einfluss auf die Liquidität. Aus diesem Grund kann bei interner Betrachtung eine Bereinigung um diese Positionen stattfinden.¹⁹⁵

Sonstige, kurzfristige Forderungen und Verbindlichkeiten:

Die sonstigen, kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten sind Sammelpositionen, die sich aus unterschiedlichen Einzelpositionen zusammensetzen. Sonstige Forderungen und Verbindlichkeiten können beispielsweise aufgrund von Bonuszahlungen, ausstehenden Rechnungen aus dem Vorjahr, Steuerzahlungen, etc. entstehen. Der wesentliche Punkt ist, dass diese nicht direkt im Rahmen des Kundengeschäfts entstehen und meist keine Rechnung als Basis haben.¹⁹⁶ Dadurch ist bereits ein Kriterium nicht vollständig erfüllt. Die Einzelpositionen im Bereich der kurzfristigen, sonstigen Forderungen und Verbindlichkeiten der Teilunternehmen sind außerdem begrenzt steuerbar. Deshalb wurde entschieden, auf den Einbezug dieser Positionen in die Definition des OWC zu verzichten.

Erhaltene bzw. geleistete Anzahlungen:

Erhaltene An- bzw. Vorauszahlungen stellen eine Vorfinanzierung durch den Kunden dar und haben Verbindlichkeitscharakter für das Unternehmen. Sie führen zu einer Verkürzung des CCC. Geleistete An- bzw. Vorauszahlungen haben Forderungscharakter und erhöhen das Working Capital.¹⁹⁷ Sie erfüllen die Kriterien, welche für den Einbezug in die Definition des OWC von Bedeutung sind. Dennoch werden die erhaltenen bzw. geleisteten Anzahlungen nicht in die Definition des OWC einbezogen, da diese von untergeordnetem Umfang sind.

Aktive und passive Rechnungsabgrenzungsposten:

Die Berechnung der Kennzahlen für den Working Capital Report erfolgt auf Basis des Monatsabschlusses nach IFRS. Ein separater Ausweis von aktiven bzw. passiven Rechnungsabgrenzungsposten erfolgt in der Bilanz nach IFRS nicht. Diese Positionen sind meist in den sonstigen Vermögensgegenstände bzw. Schulden enthalten. Aus diesem Grund sind dieselben Ausschlussgründe wie für die sonstigen, kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten gültig.

¹⁹⁵ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 351.

¹⁹⁶ Vgl. HEESSEN/MOSER (2013), S. 20.

¹⁹⁷ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 351.

Kurzfristige Rückstellungen:

Kritisch zu hinterfragen ist auch der Einbezug von kurzfristigen Rückstellungen in die Definition des OWC. Bei Rückstellungen handelt es sich um zukünftige Lasten, die aus Vorsichtsgründen und zum Gläubigerschutz bereits heute nach gewissen Kriterien anteilig zu bilanzieren sind.¹⁹⁸ Rückstellungen können aus dem operativen Geschäftsprozess heraus indirekt beeinflusst werden. Eine direkte Steuerung ist meist nicht möglich. Durch die Nichterfüllung dieses Kriteriums sind die kurzfristigen Rückstellungen ebenfalls nicht in die Definition des OWC einzubeziehen.

Folgende Abbildung stellt das klassische Working Capital und das OWC beim Kooperationsunternehmen gegenüber:

Positionen	klassisches Working Capital	Operating Working Capital
Kurzfristige Vermögensgegenstände		
Vorräte:		
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	✓	✓
Unfertige Erzeugnisse/Leistungen	✓	✓
Fertige Erzeugnisse und Waren	✓	✓
Geleistete Anzahlungen		
Forderungen:		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	✓	✓
Forderungen gegenüber verbundene Unternehmen	✓	
Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	✓	
Liquide Mittel		
Aktive Rechnungsabgrenzungen	✓	
Kurzfristige Verbindlichkeiten		
Verbindlichkeiten:		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	✓	✓
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	✓	
Erhaltene Anzahlungen		
Sonstige Verbindlichkeiten	✓	
Rückstellungen	✓	
Passive Rechnungsabgrenzungen	✓	

Tabelle 3: Klassisches Working Capital vs. Operating Working Capital beim Kooperationsunternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁹⁸ Vgl. HEESSEN/MOSER (2013), S. 21.

3.3.3 Festlegung der Bezugsgrößen und der Berechnungsart

Für die Berechnung der Kennzahlen DSO, DIH und DPO stehen verschiedene Bezugsgrößen und Berechnungsarten zur Auswahl.¹⁹⁹ Daher ist festzulegen, mit welcher Bezugsgröße und anhand welcher Berechnungsart die Kennzahlen im Working Capital Report berechnet werden sollen.

3.3.3.1 Festlegung der Bezugsgrößen

Bezugsgröße der Kennzahl DSO:

Für die Berechnung der Kennzahl DSO sind die Positionen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Umsatzerlöse relevant. Da es sich bei der Zahl im Zähler grundsätzlich um eine Bruttogröße und bei der Zahl im Nenner um eine Nettogröße handelt, wird empfohlen, dass die Nettowerte an die Bruttowerte angepasst werden oder umgekehrt.

Bei allen Teilunternehmen der Pankl Systems Austria GmbH werden über 90 Prozent der Umsätze im Ausland getätigt. Bei diesen Geschäften ist keine Steuer zu berücksichtigen und daher ist keine Anpassung der Werte notwendig. Aus Vereinfachungsgründen wurde beschlossen, bei den Inlandsumsätzen auf eine Anpassung der Werte zu verzichten, da diese Anpassung nur geringfügige Auswirkungen auf das Ergebnis hätte.

Bezugsgröße der Kennzahl DIH

Für die Berechnung der Kennzahl DIH wird empfohlen, die Umsatzkosten im Nenner zu verwenden. Diese sind nur in der GuV nach dem Umsatzkostenverfahren ausgewiesen. Pankl Racing Systems AG gliedert ihre GuV nach dem Gesamtkostenverfahren. Daher stehen die Umsatzkosten nicht direkt zur Verfügung, sondern müssten erst errechnet werden. Das bedeutet einen enormen Zeitaufwand und steht in keinem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis. Somit werden vereinfachend die Umsatzerlöse anstelle der Umsatzkosten für die Berechnung herangezogen.

Bezugsgröße der Kennzahl DPO

Im Nenner der Kennzahl DPO können die Umsatzkosten oder der Materialaufwand bzw. Aufwand für Fremdleistungen verwendet werden. Analog zur Berechnung der Kennzahl DIH können aus Vereinfachungsgründen die Umsatzerlöse herangezogen werden. Für die Berechnung der Kennzahl DPO bei den Teilunternehmen der Pankl Systems Austria GmbH werden der Materialaufwand und der Aufwand für Fremdleistungen im Nenner verwendet. Eine Verwendung der Umsatzerlöse ist ausgeschlossen, da diese in keinem angemessenen

¹⁹⁹ Siehe Kapitel 3.2.2 Dynamische Kennzahlen des Working Capital Managements, S. 36 ff.

Verhältnis zu den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen stehen und zu einer Verzerrung des Ergebnisses führen würden.

3.3.3.2 Erarbeitung der Berechnungsarten von Reichweitenkennzahlen

Im Rahmen des Working Capital Reports sollen bei Pankl Systems Austria GmbH die Kennzahlen monatlich berechnet werden. Für die monatliche Berechnung der Reichweitenkennzahlen kann im Nenner eine Monats- oder eine Jahresbasis herangezogen werden.²⁰⁰

Insgesamt wurden vier mögliche Berechnungsarten für die unterjährige Berechnung der Reichweitenkennzahlen identifiziert, die im Nachfolgenden anhand der Kennzahl DSO vorgestellt werden.

Variante 1 - Berechnung mit Monatsbasis:

Bei dieser Variante wird im Nenner der Umsatz des jeweiligen Berichtsmonats herangezogen.

DSO - Berechnung mit Monatsbasis	
$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen u. Leistungen am Ende des Berichtsmonats}}{\text{Umsatz des Berichtsmonats}} * \text{Tage/Berichtsmonat}$	

Formel 12: DSO - Berechnung mit Monatsbasis,
Quelle: KLEPZIG (2014), S. 59 (leicht modifiziert).

Der Nachteil dieser Variante ist, dass es bei stärkeren Umsatzschwankungen zu erheblichen Sprüngen bei den Ergebnissen kommt. Dadurch wird die Interpretation und Vergleichbarkeit im Zeitablauf erschwert.²⁰¹

Variante 2 - Ausschöpfungsmethode:

Um die zuvor genannten Sprünge zu vermeiden, kann die Ausschöpfungsmethode verwendet werden. Diese Methode misst, wie viele Tage vom Berichtszeitpunkt aus zurückzugehen sind, um den Forderungsbestand abzudecken.²⁰²

²⁰⁰ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 59 ff.

²⁰¹ Vgl. SURE (2014), S. 39.

²⁰² Vgl. KLEPZIG (2014), S. 60.

Folgende Grafik zeigt ein Beispiel, welches die Vorgehensweise der Ausschöpfungsmethode anhand der Berechnung der Kennzahl DSO veranschaulichen soll:

Forderungen zum Stichtag	€ 130.000
Umsätze aktuelles Monat (31 Tage)	€ 80.000
Verbleibende Forderungen	€ 50.000
Umsätze Vormonat (30 Tage)	€ 75.000
DSO zum Stichtag:	
31 Tage (aktuelles Monat)	
+ 20 Tage (Vormonat)	(30 Tage x 50.000 EUR / 75.000 EUR)
= 51 Tage	

Abbildung 9: Beispiel Ausschöpfungsmethode,
Quelle: in Anlehnung an KLEPZIG (2014), S. 60 und
DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 488.

Variante 3 - Berechnung mit Jahresbasis:

Eine weitere Möglichkeit zur monatlichen Berechnung der Reichweitenkennzahlen besteht darin, dass die jeweilige Bilanzposition am Ende des Berichtsmonats ins Verhältnis zum Jahresumsatz bzw. den jährlichen Umsatzkosten gesetzt wird.²⁰³

DSO - Berechnung mit Jahresbasis	
$\frac{\text{Forderungen aus Lieferungen u. Leistungen am Ende des Berichtsmonats}}{\text{Jahresumsatz}} \cdot 360 \text{ bzw. } 365$	

Formel 13: DSO - Berechnung mit Jahresbasis,
Quelle: KLEPZIG (2014), S. 61 (leicht modifiziert).

Anstelle des Jahresumsatzes, der unterjährig nicht bekannt ist, kann der budgetierte Jahresumsatz bzw. der Vorjahresumsatz herangezogen werden.

Variante 4 - Berechnung mit rollierender Monatsbasis:

Eine weitere Möglichkeit zur unterjährigen Steuerung ist eine rollierende Betrachtung des Working Capital.²⁰⁴ Mit zunehmendem Jahresverlauf erfolgt eine Glättung der Umsatzwerte, wodurch die Interpretation und Vergleichbarkeit im Zeitablauf erhöht wird.²⁰⁵

3.3.3.3 Festlegung der Berechnungsart für den Working Capital Report

Die Festlegung der Berechnungsart der Reichweitenkennzahlen für den Working Capital Report erfolgt anhand eines selbstgewählten Beispiels mit fiktiven Zahlen, die an die Gegebenheiten beim Kooperationsunternehmen angelegt sind. Hierbei wird die Kennzahl DSO anhand der

²⁰³ Vgl. KLEPZIG (2014), S. 61.

²⁰⁴ Vgl. BUCHMANN (2009), S. 351.

²⁰⁵ Vgl. SURE (2014), S. 39.

zuvor identifizierten Berechnungsarten berechnet und die Ergebnisse und Abweichungen analysiert.

Aus der folgenden Tabelle sind die Ausgangsdaten sowie die Ergebnisse der Berechnungen zu entnehmen. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind Stichtagswerte am Ende des Monats. Die Umsätze beziehen sich auf den jeweiligen Monat. Bei Variante 1 wurde im Nenner der Monatsumsatz verwendet. Bei Variante 2 handelt es sich um die Ausschöpfungsmethode. Bei Variante 3 wurde im Nenner der Jahresumsatz und bei Variante 4 der kumulierte, durchschnittliche Monatsumsatz verwendet.

Analyse der Berechnungsarten													
TEUR	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Σ
Forderungen LuL	4,9	6,7	5,0	4,3	4,0	3,5	3,6	3,4	3,2	2,9	3,4	4,0	48,8
Umsatzerlöse	3,5	4,3	2,5	2,0	2,2	1,9	1,8	1,7	1,8	1,4	1,9	2,4	27,5
DSO (Tage)	Jän	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Ø
Variante 1	42	47	60	64	55	54	60	60	54	60	53	50	55
Variante 2	49	51	48	57	56	52	58	58	56	54	60	54	54
Variante 3	64	88	66	57	52	46	47	44	42	38	44	52	53
Variante 4	42	52	44	42	41	38	41	40	40	37	44	52	43

Tabelle 4: Analyse der Berechnungsarten,
Quelle: eigene Darstellung.

Anhand der Ausgangsdaten ist ersichtlich, dass der Umsatz in den Wintermonaten höher und in den Sommermonaten geringer ist. Die durchschnittliche Außenstandsdauer der Forderungen ist bei Variante 1 am höchsten und bei Variante 4 am geringsten.

Bei näherer Betrachtung des Verlaufes der Varianten 1 bis 4 zeigt sich folgendes Bild:

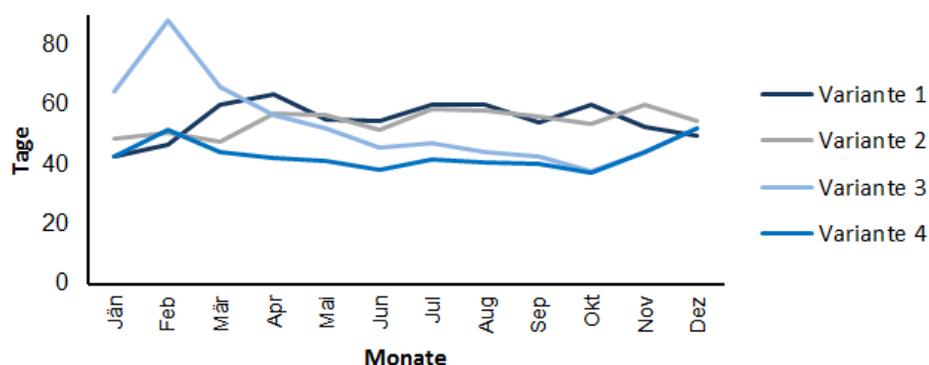


Abbildung 10: Analyse des Verlaufes der Berechnungsarten,
Quelle: eigene Darstellung.

Die unterschiedlichen Verlaufskurven sind deutlich zu erkennen. Bei Variante 1 erfolgte eine Berechnung mit reiner Monatsbasis. Im Durchschnitt führt diese Variante zu den höchsten Ergebnissen. Es zeigt sich, dass diese Berechnungsart zu einer hohen Außenstandsdauer führt, wenn die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Relation zum Umsatz hoch

sind. Für die unterjährige Steuerung würde das bedeuten, dass in diesem Monat am meisten Handlungsbedarf besteht. Diese Schlussfolgerung ist richtig, jedoch werden bei dieser Variante die bereits überfälligen Forderungen ungenügend berücksichtigt.

Dieser Nachteil wird bei Variante 2 – der Ausschöpfungsmethode – behoben. Hierbei werden die Umsatzanteile den Forderungspositionen der entsprechenden Monate zugeordnet werden und das tatsächliche Kundenzahlungsverhalten beachtet. Dadurch werden die Umsatzschwankungen zum Teil geglättet und die Interpretierbarkeit gesteigert.²⁰⁶

Bei Variante 3 kommt es im Februar zu einem Ausreißer, da im Februar die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen am höchsten sind. Durch die Glättung des Umsatzes bei der Berechnung auf Jahresbasis sinkt die Kennzahl DSO in den umsatzschwächsten Monaten. Das könnte zu einer Veranlassung von falschen Maßnahmen in der unterjährigen Steuerung führen.

Den regelmäßigsten Verlauf hat Variante 4. Hierbei erfolgt die Glättung der Umsatzschwankung rollierend. Aus diesem Grund bleibt die Kennzahl DSO auf einem stabilen Niveau. Zwischen dem höchsten und dem niedrigsten Wert liegen bei dieser Variante rund 15 Tage, wohingegen bei Variante 1 rund 21 Tage liegen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die saisonalen Schwankungen im Geschäft durch die Variante 1 am besten zum Ausdruck gebracht werden. Für eine Feinsteuerung ist eine Berechnung auf reiner Monatsbasis geeignet, da sie die erhöhten Reichweiten in umsatzschwächeren Monaten zeigt. Diese Variante bringt jedoch den Nachteil von starken Sprüngen und einer schlechteren Interpretierbarkeit im Zeitverlauf mit sich.

Bei Variante 2 wird der Nachteil der Schwankungen zum Teil beseitigt, jedoch verursacht diese Berechnungsvariante den meisten Aufwand.

Bei Variante 3 wurde für die Berechnung der Jahresumsatz im Nenner verwendet. Dieser steht unterjährig nicht zur Verfügung. Zwar können anstelle des Jahresumsatzes der Budgetwert oder der Vorjahresumsatz herangezogen werden, jedoch wurde durch den Vergleich zu Variante 1 deutlich, dass bei dieser Variante falsche Schlussfolgerungen möglich sein können.

Variante 4 punktet mit dem stabilen Verlauf durch die rollierende Glättung. Die saisonalen Schwankungen des Geschäftes werden dabei nicht zum Ausdruck gebracht, jedoch ist der Verlauf dadurch einfach zu interpretieren.

²⁰⁶ Vgl. SURE (2014), S. 39.

Durch diese Analyse wurde deutlich, welche, zum Teil großen, Unterschiede aufgrund der Wahl der Berechnungsart beim Ergebnis der Kennzahl entstehen können. Für die Berechnung der Kennzahlen im Working Capital Report kommen alle Varianten bis auf die Variante 3 in Frage.

Bei der Berechnung der Kennzahl DSO für die monatliche Berichterstattung wird unternehmensintern die Berechnungsvariante 4 angewendet, da eine Glättung der saisonalen Schwankungen für das Kooperationsunternehmen von Bedeutung ist. Eine Glättung findet bei Variante 1 nicht statt und sie scheidet somit aus. Die Berechnung anhand von Variante 2 ist zu aufwendig und kommt ebenfalls nicht in Frage. Die Reichweitenkennzahlen im Working Capital Report werden daher mit einer rollierenden Monatsbasis berechnet. Das hat den Vorteil, dass die Kennzahlen durch die Glättung einfach zu interpretieren sind. Darüber hinaus wird dadurch vermieden, dass konzernintern dieselbe Kennzahl mit zwei unterschiedlichen Werten vorliegt, was die Aussagekraft mindern würde.

3.4 Definition von Zielwerten

Für die einzelnen Kennzahlen sollten Zielwerte definiert werden. Durch die Festlegung von Zielwerten und der Ermittlung von Abweichungen kann die Entwicklung der Zielerreichung überwacht werden. Des Weiteren wird ein frühzeitiges Einschreiten bei negativen Veränderungen ermöglicht. Zielwerte können aus dem unternehmensinternen Planungssystem oder anhand von Benchmark-Analysen definiert werden.²⁰⁷

Die Definition von Zielwerten findet in dieser Arbeit nur begrenzt statt. Der Working Capital Report wird bis zur Übergabe an das Kooperationsunternehmen mit Daten bis Ende 2016 befüllt. Daher beschränkt sich die Zielwertdefinition auf das Jahr 2016. Die nachträgliche Definition von Zielwerten ist notwendig, um die Funktionalität des MS-Excel-Dokuments sicherzustellen. Für 2014 und 2015 erfolgt keine separate Definition von Zielwerten im Nachhinein.

Als Top-Kennzahlen wurden die OWC-Intensität sowie der CCC festgelegt. Für diese Kennzahlen werden Zielwerte vorgegeben, da eine Abweichungsanalyse möglich sein soll.

Als Methode zur Zielwertdefinition wurde die Benchmark-Analyse ausgeschlossen. Eine Ableitung von Zielwerten aus dem Branchenvergleich ist nur bei hoher Übereinstimmung der Eigenschaften der Vergleichspartner vorteilhaft. Da das Kooperationsunternehmen innerhalb der Automobilzulieferindustrie in einem Nischenmarkt tätig ist, wäre die Ableitung der Zielwerte anhand einer Benchmark-Analyse nicht zielführend.

²⁰⁷ Vgl. ENTHELMEIER (2008), S. 144.

Die Zielwerte wurden soweit als möglich aus dem unternehmensinternen Planungssystem abgeleitet. Für 2016 wurde eine Reduktion des Working Capital in Relation zum Umsatz um 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr als Ziel vorgegeben. Dieser Wert wurde für die OWC-Intensität übernommen.

Hinsichtlich des CCC gab es keine konkreten Vorgaben, da diese Kennzahl bis dato nicht erhoben wurde. Aus diesem Grund wurde der Mittelwerte der Kennzahlen von 2015 als Basis herangezogen. Als Ziel wurde eine Reduktion von 10 Prozent als angemessen erachtet.

Eine Zielwertdefinition für die Kennzahlen DSO, DIH und DPO findet vorerst nicht statt. Die vorgenommene Definition von Zielwerten ersetzt keine professionell durchgeführte Definition von Zielwerten für das Jahr 2017. Diese wird vom Kooperationsunternehmen selbst durchgeführt.

3.5 Erarbeitung der Maßnahmenkataloge durch Überprüfung des aktuellen Umsetzungsstatus der Best-Practices bei den Teilunternehmen

Für die Hauptprozesse des Cash Conversion Cycle gibt es eine Reihe an Best-Practices, die dazu beitragen können, die Kapitalbindung zu senken und das Working Capital zu optimieren.²⁰⁸ Diese Optimierungsmöglichkeiten wurden je Hauptprozess in einer Tabelle zusammengefasst und sollen folgend auf deren aktuellen Umsetzungsstatus bei den Teilunternehmen überprüft werden.

Zur Symbolisierung des Umsetzungsstatus stehen folgende Farben zur Auswahl:

- Grün: Die Maßnahme ist im Teilunternehmen umgesetzt.
- Gelb: Die Maßnahme ist zum Teil umgesetzt bzw. es gibt Optimierungspotential.
- Rot: Die Maßnahme ist noch nicht umgesetzt und es ist eine Überprüfung der Umsetzung zu empfehlen.
- Schwarz: Die Maßnahme ist nicht umgesetzt und eine Umsetzung ist aktuell nicht notwendig bzw. ausgeschlossen.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die identifizierten Ansatzpunkte nur Möglichkeiten darstellen, die zu einer Senkung der Kapitalbindung führen können. Das auszuschöpfende Potential ist unternehmensindividuell zu beurteilen. Bei jenen Maßnahmen, deren Umsetzungsstatus mit der Farbe Gelb oder Rot symbolisiert wird, ist die Wirtschaftlichkeit der Umsetzung mithilfe einer Kosten-Nutzen-Analyse zu überprüfen.

²⁰⁸ Siehe Kapitel 2.4 Operative Umsetzung des Working Capital Managements durch Optimierung der Geschäftsprozesse, S. 13 ff.

Es erfolgt eine Integration der Tabellen in den Working Capital Report, um den Umsetzungsstatus überwachen und anpassen zu können sowie bei negativen Veränderungen ein Nachschlagewerk mit Ansatzpunkten für weitere Optimierungen zu haben.

3.5.1 Umsetzungsstatus der Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess

Folgende Tabelle zeigt die identifizierten Best-Practices sowie den aktuellen Umsetzungsstatus der jeweiligen Maßnahme bei den Teilunternehmen:

Umsetzungsstatus der Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess					
Teilprozess	NR.	Maßnahme	Umsetzungsstatus		
			PDSYS	PESYS	PST
Vertragsgestaltung	M01	Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungskonditionen	●	●	●
	M02	Neuverhandlung von Zahlungskonditionen	●	●	●
	M03	Skontogewährung	●	●	●
	M04	An- bzw. Vorauszahlungen	●	●	●
Kreditrisikomanagement	M05	Regelmäßige Bonitätsprüfung von Neu- und Bestandskunden	●	●	●
	M06	Definition von Kreditlimits und Konsequenzen bei Überschreitung	●	●	●
Fakturierung	M07	Zeitnahe Fakturierung nach Auslieferung	●	●	●
	M08	Elektronischer Rechnungsversand	●	●	●
	M09	Vermeidung von Rechnungsfehlern	●	●	●
Inkassomanagement	M10	Überwachung der überfälligen Forderungen anhand von Altersstrukturisten	●	●	●
	M11	Klar definierte Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen	●	●	●
	M12	Verrechnung von Mahnspesen und Verzugszinsen	●	●	●
	M13	Verkürzung des Mahnintervalls	●	●	●
Reklamationsmanagement	M14	Zeitnahe Abwicklung der Reklamationen	●	●	●
Off-Balance-Sheet-Finanzierungen	M15	Nutzung von Forderungsfinanzierungen	●	●	●
Zahlungszuordnung	M16	Zeitnahe Verbuchung von Debitorenbeständen und Zahlungen	●	●	●
	M17	Vereinbarung von Zahlungsavis	●	●	●

Tabelle 5: Umsetzungsstatus der Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus der Tabelle ersichtlich, ist im Order-to-Cash-Prozess knapp die Hälfte der Best-Practices in den Teilunternehmen bereits umgesetzt. Nachfolgend wird der Umsetzungsstatus der einzelnen Maßnahmen bei den Teilunternehmen erläutert. Die Informationen zur Beurteilung des Umsetzungsstatus wurden im Rahmen von Gesprächen²⁰⁹ mit Mitarbeitern aus dem Verkauf der Teilunternehmen sowie aus internen Richtlinien generiert. Zusätzlich gab das Controlling Auskunft über Fragen, welche im Rahmen der Gespräche offen blieben.

Vertragsgestaltung:

M01 - Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungskonditionen:

Die Zahlungskonditionen sind bei allen Teilunternehmen standardisiert und harmonisiert. Für PDSYS und PESYS gibt es eine interne Richtlinie, welche die Vergabe von Zahlungskonditionen auf Basis einer Einstufung des Risikos regelt. Bei geringem Risiko wird den Kunden ein Zahlungsziel von 30 Tage netto gewährt. Bei moderatem Risiko wird eine

²⁰⁹ Siehe Anhang Abschnitt B: Gesprächsprotokolle Verkauf, S. 93 ff.

Zahlung vor Lieferung verlangt. Kunden, welche ein hohes Risiko mit sich bringen, müssen vor dem Start der Produktion zahlen.²¹⁰ Für PST gibt es eine gesonderte Richtlinie, in welcher das Zahlungsziel von 30 Tage netto niedergeschrieben ist.

Aufgrund von Sondervereinbarungen mit einzelnen Kunden gibt es auch Zahlungsziele von 60 bzw. 90 Tagen. Bei diesen Kunden handelt es sich um bedeutende Stammkunden, denen die Teilunternehmen durch die attraktiven Zahlungskonditionen entgegen kommen möchten. Daher fand hier eine Einigung auf eine Erweiterung der Zahlungsziele statt.

M02 - Neuverhandlung von Zahlungskonditionen:

Die Zahlungsfrist von 30 Tagen netto ist branchenspezifisch. Daher ist eine Neuverhandlung nicht sinnvoll und nicht zu empfehlen. Bei jenen Kunden, denen eine längere Zahlungsfrist gewährt wird, könnte eine Neuverhandlung in Erwägung gezogen werden. Eine Reduktion von 90 auf 60 Tage könnte sich bereits positiv auf die Kapitalbindung auswirken. Über den Erfolg einer Neuverhandlung ist letztlich die Markt- bzw. Verhandlungsmacht des jeweiligen Teilunternehmens entscheidend. Da diesen Kunden Sonderkonditionen gewährt wurden, könnte dies ein Zeichen für eine hohe Markt- oder Verhandlungsmacht des Kunden sein. In diesem Fall würde eine Neuverhandlung nicht zielführend sein.

M03 - Skontogewährung:

Eine Gewährung von Skonti ist bei den Teilunternehmen im Bereich der Zahlungskonditionen nicht üblich. Diese Maßnahme zur Generierung eines frühzeitigen Liquiditätszuflusses ist auch zukünftig nicht zu empfehlen.

M04 - An- bzw. Vorauszahlungen:

Laut der internen Richtlinie, welche die Vergabe von Zahlungskonditionen regelt, ist bei Neukunden von einem erhöhten Risiko für eventuelle Zahlungsschwierigkeiten auszugehen.²¹¹ Daher wird von PDSYS und PESYS bei Neukunden eine Zahlung vor Lieferung verlangt. Dadurch soll das Risiko eines Zahlungsausfalls minimiert werden. Für den Fall, dass Stammkunden in Zahlungsschwierigkeiten kommen, wird unterjährig ebenfalls auf Vorauszahlung umgestellt.

Eine Unterscheidung zwischen Neu- und Stammkunden findet bei PST im Hinblick auf die Vereinbarung von Zahlungskonditionen nicht statt. PST gewährt Neukunden, nach sorgfältiger Überprüfung der Bonität, ein Zahlungsziel von 30 Tage netto. Zur weiteren Senkung des Ausfallsrisikos und für einen frühzeitigeren Liquiditätszufluss ist zu empfehlen, dass PST zukünftig bei Neukunden eine Zahlung vor Lieferung verlangt.

²¹⁰ Entnommen aus der internen Richtlinie PB-7-206 Version 06, S. 4.

²¹¹ Entnommen aus der internen Richtlinie PB-7-206 Version 06, S. 4.

Kreditrisikomanagement:

M05 - Regelmäßige Bonitätsprüfung von Neu- und Bestandskunden:

Die Bonitätsinformationen werden dem jeweiligen Verkauf von der Buchhaltung zur Verfügung gestellt, welche bei der Überprüfung der Finanzsituation auf KSV-Auskünfte zurückgreift. Eine Bonitätsprüfung findet in der Regel nur bei Neukunden statt. Bestandskunden werden ohne ausschlaggebenden Grund keiner weiteren Bonitätsprüfung unterzogen. Eine regelmäßige Überprüfung der Bonität der Bestandskunden könnte das Risiko eines Forderungsausfalls verringern und sich dadurch positiv auf die Kennzahl DSO auswirken.

M06 - Definition von Kreditlimits und Konsequenzen bei Überschreitung:

Aktuell werden bei keinem Teilunternehmen der Pankl Systems Austria GmbH Kreditlimits definiert, obwohl es systemtechnisch machbar wäre. Um das Risiko von nicht bezahlten Warenlieferungen und Forderungsausfällen zu reduzieren, sollte die Definition von Kreditlimits und die Festlegung von Konsequenzen bei Überschreitung zukünftig in Erwägung gezogen werden.

Fakturierung:

M07 - Zeitnahe Fakturierung nach Auslieferung:

Die Fakturierung erfolgt bei PDSYS und PESYS am Tag der Lieferung, wenn die Versandpapiere sowie der Lieferschein dem Verkauf übermittelt werden. Nur in Ausnahmefällen erfolgt die Fakturierung zu einem späteren Zeitpunkt. Das kann beispielsweise vorkommen, wenn der Lieferung noch keine Bestellung zugrunde liegt und dadurch der Ausweis der Bestellnummer auf der Rechnung nicht möglich ist. Bei Lieferung ab Werk erfolgt auch bei PST die Fakturierung am Tag der Lieferung.

Für PDSYS und PESYS gilt, dass die Rechnung innerhalb eines Monats nach Lieferung zu erstellen ist. Bei PST gilt, dass spätestens zwei Tage nach Auslieferung fakturiert werden soll.

Eine zeitnahe Fakturierung nach Auslieferung wird bei allen Teilunternehmen praktiziert. Für PDSYS und PESYS kann erwogen werden, die generelle Frist von einem Monat zu reduzieren, damit indirekte Kredittage zugunsten der Kunden verringert werden.

M08 - Elektronischer Rechnungsversand:

Im Bereich des Rechnungsversands ist für alle Teilunternehmen bemerkbar, dass die elektronische Übermittlung zunimmt. Ein kompletter elektronischer Rechnungsversand ist nicht umsetzbar, da es Kunden aus dem Drittland gibt, die eine Rechnung in Papierform aufgrund der Verzollung benötigen. Bei jenen Kunden, bei denen ein elektronischer Rechnungsversand denkbar wäre, sollte die Umstellung thematisiert werden.

Diesbezüglich könnte auch eine verstärkte Nutzung von Kundenportalen bzw. EDI-Anbindungen zur Übermittlung von Rechnungen von allen Teilunternehmen in Erwägung gezogen werden. PESYS nutzt diesbezüglich bereits vereinzelt Kundenportale. Bei PDSYS ist ein e-Invoicing-Portal mit einem Abnehmer in Aufbau. Bei PST werden Kundenportale nicht zur Übermittlung der Rechnungen genutzt und es gibt auch keine EDI-Anbindungen.

M09 - Vermeidung von Rechnungsfehlern:

Zur Verhinderung von zurückgehaltenen Zahlungen aufgrund von fehlerhaften Rechnungen werden alle Rechnungen vor dem Versand und der Freigabe zur Verbuchung kontrolliert. Hierbei nutzt Pankl Systems Austria GmbH die Software Saperion, welche eine sichere Verwaltung von Rechnungen und E-Mails gewährleistet und die Rechnungsprüfung systemtechnisch unterstützt.

Inkassomanagement:

M10 - Überwachung der überfälligen Forderung anhand von Altersstrukturlisten:

Eine Überwachung der offenen Posten der Teilunternehmen findet in regelmäßig stattfindenden Meetings statt. Zusätzlich steht quartalsweise eine Auswertung über die Altersstruktur der überfälligen Forderungen zur Verfügung. Hinsichtlich der seit über 60 Tagen überfälligen Forderungen gibt es konkrete Zielvorgaben im Rahmen des internen Kontrollsystems. Bei Überschreitung des Schwellenwerts muss sich der Verantwortliche dazu äußern.

Schwierigkeiten bei der Klärung ausstehender Forderungen gibt es bei PESYS hauptsächlich im Serienbereich. Hier sind die offenen Posten meist am höchsten und lassen sich schwer klären, da es häufiger zu unklaren Abzügen bei Zahlungen oder zu Sperrungen von Rechnungen bei Problemen mit vereinzelt Teilen der Lieferung gibt. Aus diesem Grund ist es von Bedeutung, dass der Vertrieb zusätzlich zum Mahnwesen konsequent mit säumigen Kunden interveniert.

Die Rennsportkunden bei PDSYS sind teilweise von Sponsorengeldern abhängig und dadurch können sich die Zahlungen schleppender gestalten. Das ist eine Besonderheit der Branche und darauf kann PDSYS nicht direkt Einfluss nehmen.

Die Kundenstruktur von PST ist vielfältiger, als die von PDSYS und PESYS. PST hat neben Kunden aus der Automobilindustrie auch Kunden aus der Medizintechnik, Elektro- oder Luftfahrtindustrie. Generell wird die Zahlungsmoral der Kunden, bis auf ein paar Ausnahmen, als gut eingestuft. Schwer zu klärende offene Posten gibt es selten.

M11 - Klar definierte Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen:

Für den Ablauf von der Rechnungslegung bis zum Abschluss des Zahlungsvorgangs gibt es eine eigene Richtlinie, welche die Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen regelt und für alle Tochterunternehmen der Pankl Racing Systems AG gültig ist. Für die Durchführung des Mahnlaufs ist die Buchhaltung verantwortlich. Diese erstellt eine Liste mit allen säumigen Kunden, welche als Vorschlag an den zuständigen Verkauf weitergegeben wird. Der Verkauf prüft die Mahnliste und entscheidet, ob es Kunden gibt, die trotz Überfälligkeiten nicht gemahnt werden sollen.²¹²

Kunden aus Japan werden beispielsweise nicht gemahnt, da diese als „empfindlich“ gelten. Sollte gegenüber einem japanischen Kunden eine überfällige Forderung bestehen, dann wird die japanische Außenstelle informiert, welche über die weitere Vorgehensweise entscheidet.

Bei offenen Posten, welche älter als 6 Monate sind, ist der Vorstand zu informieren. Bei Kunden mit mehrfachem Zahlungsverzug sind durch den Verkauf die Risikoeinstufung zu prüfen und die Zahlungskonditionen anzupassen. Kunden werden maximal vier Mal gemahnt bis die letzte Eskalationsstufe angewendet wird. Hier erfolgt die Einschaltung eines Rechtsanwaltes und des Kreditschutzverbandes.²¹³

Es ist darauf zu achten, dass Kunden ohne stichhaltigen Grund nicht vom allgemein gültigen Mahnverfahren ausgenommen werden. Als weitere Optimierungsmaßnahme könnte eine Verringerung der Mahnstufen in Betracht gezogen werden.

M12 - Berechnung von Mahnspesen und Verzugszinsen:

Eine Verrechnung von Mahnspesen und Verzugszinsen im Rahmen des Mahnverfahrens wird bei allen Teilunternehmen praktiziert.

M13 - Verkürzung des Mahnintervalls:

Aktuell findet einmal im Monat ein Mahnlauf statt. Eine Verkürzung des Mahnintervalls könnte in Erwägung gezogen werden, da dies den Druck erhöht und so zu einem frühzeitigeren Zufluss des ausstehenden Betrages führen kann.

Reklamationsmanagement:

M14 - Zeitnahe Abwicklung der Reklamationen:

Für Pankl Systems Austria GmbH stehen im Falle einer Reklamation durch den Kunden das Finden einer nachhaltigen Lösung sowie die Wahrung der Kundenzufriedenheit an oberster

²¹² Entnommen aus der internen Richtlinie VA-0-007 Version 01, S. 4 f.

²¹³ Entnommen aus der internen Richtlinie VA-0-007 Version 01, S. 4 f.

Stelle. Das soll durch ein rasches und systematisches Abarbeiten der Reklamation, der Einhaltung von Terminen sowie der Einleitung von Maßnahmen, um Wiederholungsfehler zu vermeiden, geschehen.²¹⁴ Daher wird die Vorgehensweise für alle Teilunternehmen in Form einer internen Richtlinie geregelt.

Nachdem die reklamierte Ware retourniert wurde, erfolgt bei berechtigten Reklamationen eine Ersatzlieferung, die Durchführung von notwendigen Nacharbeiten oder die Erstellung einer Gutschrift. Stellt sich die Reklamation als nicht berechtigt heraus, werden etwaige kostspielige Untersuchungen dem Kunden verrechnet. Eine unnötige Verzögerung der Abwicklung von Reklamationen kann durch das Warten auf das Eintreffen der reklamierten Ware entstehen. Vor allem bei Rücksendungen von Kunden aus Übersee kann es zu Wartezeiten kommen, welche durch den Zoll entstehen. Auf solche Arten von Verzögerungen kann kein Einfluss genommen werden.

Off-Balance-Sheet-Finanzierungen:

M15 - Nutzung von Forderungsfinanzierungen:

Forderungsfinanzierungen wie Factoring oder Forfaitierung werden bei Pankl Systems Austria GmbH nicht genutzt. Bei einem Kunden besteht eine Vereinbarung über Reverse Factoring. Dadurch werden die Forderungen gegenüber diesen Kunden sofort vom jeweiligen Factoring-Partner beglichen. Ob solche Forderungsfinanzierungen anwendbar und wirtschaftlich sind, ist für jedes Teilunternehmen im Einzelfall zu überprüfen.

Zahlungszuordnung:

M16 - Zeitnahe Verbuchung von Debitorenbeständen und Zahlungen:

Die Verbuchung der Rechnungen und Zuordnung der Zahlungen erfolgt bei Pankl Systems Austria GmbH händisch und zeitnah. Es ist zu prüfen, inwiefern sich die Vorgänge systemtechnisch automatisieren lassen. Das könnte Zeiteinsparungen bringen.

M17 - Vereinbarung von Zahlungsavis:

Ein Teil der Kunden übermittelt bereits Zahlungsavis, um die Zuordnung zu erleichtern. Bei nicht zuordenbaren Zahlungen wird der Verkauf kontaktiert, welcher durch Rücksprache mit dem jeweiligen Kunden eine korrekte Zuordnung ermöglichen soll.²¹⁵ Es ist zu empfehlen, dass zukünftig eine generelle Vereinbarung von Zahlungsavis mit den Kunden zu treffen ist, da dies den Prozess der Zahlungszuordnung nicht nur erleichtert, sondern auch beschleunigt.

²¹⁴ Entnommen aus der internen Richtlinie PB-7-207 Version 02, S. 1.

²¹⁵ Entnommen aus der internen Richtlinie VA-0-007 Version 01, S. 5.

3.5.2 Umsetzungsstatus der Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess

Die Best-Practices des Forecast-to-Fulfill-Prozesses sowie deren Umsetzungsstatus werden in folgender Tabelle abgebildet:

Umsetzungsstatus der Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess					
Teilprozess	NR.	Maßnahme	Umsetzungsstatus		
			PDSYS	PESYS	PST
Sortimentsgestaltung	M01	Reduktion der Variantenvielfalt im Sortiment	●	●	●
Absatzplanung	M02	Verbesserung der Qualität des Prognoseverfahrens	●	●	●
	M03	Einbeziehung der Kunden in den Planungsprozess	●	●	●
Materialbedarfsplanung	M04	Optimierung der Materialbedarfsermittlung	●	●	●
	M05	Reduktion der Variantenvielfalt der Materialien	●	●	●
Produktionsplanung und Produktion	M06	Reduzierung der Fertigungstiefe bzw. -breite (Outsourcing)	●	●	●
	M07	Optimierung der Losgrößenbildung, der Durchlauf- und Rüstzeiten	●	●	●
Bestandsmanagement	M08	Laufendes Monitoring und Reporting der Bestände	●	●	●
	M09	Kontinuierlicher Abbau von Altbeständen	●	●	●
	M10	Optimierung der Sicherheitsbestände	●	●	●
	M11	Errichtung von Konsignationslager	●	●	●
	M12	Verkürzung der Bestellzyklen	●	●	●
Distributionslogistik	M13	Verkürzung der Verweildauer der Produkte im Unternehmen	●	●	●
	M14	Definition des Eigentumsübergangs durch Gestaltung der Incoterms	●	●	●

Tabelle 6: Umsetzungsstatus der Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Es wird deutlich, dass dieser Hauptprozess mehr Optimierungspotential als der Order-to-Cash-Prozess birgt. Zur Generierung der Informationen zur Beurteilung des Umsetzungsstatus wurden Gespräche²¹⁶ mit Mitarbeitern der Arbeitsvorbereitung von PDSYS, PESYS und PST geführt und auf Auskünfte des Controllings zurückgegriffen.

Sortimentsgestaltung:

M01 - Reduktion der Variantenvielfalt im Sortiment:

PESYS ist mit einer hohen Sortimentstiefe konfrontiert, wohingegen PDSYS und PST eine hohe Sortimentsbreite aufweisen. Eine Reduktion der Variantenvielfalt ist eine strategische Entscheidung und wird aktuell nicht in Erwägung gezogen.

Absatzplanung:

M02 - Verbesserung der Qualität des Prognoseverfahrens:

Bei kontinuierlich ansteigenden Beständen stellt das angewandte Prognoseverfahren in der Absatzplanung einen Ansatzpunkt für Optimierungen dar. Dieses sollte im Falle von nicht zufriedenstellenden Entwicklungen im Bereich des Working Capital analysiert und auf Schwachstellen überprüft werden.

²¹⁶ Siehe Anhang Abschnitt C: Gesprächsprotokolle Arbeitsvorbereitung, S. 99 ff.

M03 - Einbeziehung der Kunden in den Planungsprozess:

Aktuell werden die Kunden nur geringfügig in Form von erwarteten Bedarfen in den Planungsprozess miteinbezogen. Zukünftig könnte eine verstärkte Einbeziehung der bedeutendsten Kunden fokussiert und diesbezügliche eine Offensive gestartet werden.

Materialbedarfsplanung:

M04 - Optimierung der Materialbedarfsermittlung:

Die grobe Ermittlung des Materialbedarfs erfolgt bei PESYS und PDSYS verbrauchsorientiert unter Berücksichtigung des aktuellen Absatzplanes. Parallel dazu erfolgt eine programmorientierte Bedarfsermittlung anhand der vorliegenden Kundenaufträge und zugehörigen Stücklisten. Die Materialbedarfsplanung bei PST und bei PESYS im Serienbereich erfolgt über exponentielle Glättung.

Im Fall einer negativen Entwicklung im Bereich des Rohmaterials könnten die angewandten Methoden zur Bedarfsermittlung analysiert und gegebenenfalls optimiert werden. Der Fokus sollte hierbei auf dem Hauptmaterial liegen.

PESYS nutzt im Bereich der Materialbedarfsermittlung seit einigen Jahren ein Tool im ERP-System, welches Lagerreichweiten und Mindestbestände berechnet. Dadurch konnte der Arbeitsaufwand verringert werden. Bei PDSYS und PST gibt es so ein Tool nicht. Daher sollte überprüft werden, ob dieses Tool auch bei den anderen Teilunternehmen anwendbar bzw. eine Implementation sinnvoll ist.

Eine große Erschwernis im Racingbereich ist, dass die Bestellung des Materials oft im Vorfeld ohne konkreten Kundenauftrag getätigt werden muss und die Nachfrageentwicklung schwer einzuschätzen ist. Eine verstärkte, vorzeitige Integration der Kunden kann sich hier ebenfalls positiv auswirken.

Des Weiteren kann es bei größeren Reglementänderungen passieren, dass die, auf Basis von Vergangenheitswerten ermittelte, Jahresmenge frühzeitig aufgebraucht ist. Deshalb finden zur Sicherung der Verfügbarkeit des Hauptmaterials regelmäßig Besprechungen bei den Teilunternehmen statt, an denen die Arbeitsvorbereitung sowie der Einkauf und Verkauf teilnehmen. Diese Besprechungen sind beizubehalten.

M05 - Reduktion der Variantenvielfalt der Materialien:

Die Bemühungen sollen darin liegen, mit möglichst wenigen Rohmaterialien möglichst viele Varianten abzudecken. Bei PESYS konnte in den vergangenen Jahren eine wesentliche Reduktion der verwendeten Dimensionen beim Rohmaterial erreicht werden. Es wird beim Zukauf darauf geachtet, dass die Dimension so ausgelegt wird, dass möglichst viele

Kundenaufträge damit gedeckt werden können. Aufgrund der heiklen Prozesse ist das bei PST nicht so einfach umsetzbar.

Zwar konnten bei PESYS die verwendeten Dimensionen reduziert werden, jedoch sind aktuell rund 500 verschiedene Schrauben in Verwendung. Dabei handelt es sich um Spezialanfertigungen, welche produktspezifisch benötigt und zugekauft werden.

Zur Senkung der Kapitalbindung gilt es, verstärkt zu versuchen bestehende Materialien in die Produkte einzubauen und die Variantenvielfalt der verwendeten Materialien zu reduzieren.

Produktionsplanung und Produktion:

M06 - Reduktion der Fertigungstiefe bzw. -breite (Outsourcing):

PDSYS hat eine hohe Fertigungstiefe und kann aus diesem Grund den kompletten Fertigungsprozess aus einer Hand anbieten. Eine Reduktion der Fertigungstiefe wird nicht in Betracht gezogen, da es ein Marktvorteil von PDSYS ist.

PESYS lagert beispielsweise das Beschichten sowie die Anfertigung der Schrauben aus. Bei PST ist der Anteil an Fremdleistungen höher als bei den anderen Teilunternehmen. Die gesamte Zerspanung ist zu einer slowakischen Tochtergesellschaft der Pankl Racing Systems AG ausgelagert, welche die Produkte fertigstellt und als Tier-1-Lieferant fungiert. Eine verstärkte Reduktion der Fertigungstiefe wird auch für PESYS und PST aktuell nicht in Betracht gezogen.

M07 - Optimierung der Losgrößenbildung, der Durchlauf- und Rüstzeiten:

Weitere Ansatzpunkte zur Senkung der Kapitalbindung in Produktionsunternehmen sind die Losgrößenbildung, die Durchlauf- und Rüstzeiten. Im Allgemeinen erfolgt im Racingbereich der Pankl Systems Austria GmbH die Losgrößenbildung kundenspezifisch. Es steht bei allen Teilunternehmen der Lieferzeitpunkt im Vordergrund. Eine Teilung der Lose wird vorgenommen, wenn es für eine termingerechte Lieferung notwendig ist.

Aufgrund der kundenspezifischen Losgrößenbildung im Racingbereich können größere Reglementänderungen enorme Rüstkosten verursachen, da die Kunden die Teile zur selben Zeit benötigen. Das wird jedoch für die Einhaltung des Liefertermins in Kauf genommen.

Die Wahl einer geeigneten Losgröße ist eine schwierige Herausforderung, da auch die Kosten aufgrund von Durchlaufzeiten und Rüstzeiten zu berücksichtigen sind. Dieser Bereich sollte kontinuierlich überprüft und verbessert werden.

Bestandsmanagement:

M08 - Laufendes Monitoring und Reporting der Bestände:

Bei allen Teilunternehmen erfolgt regelmäßig eine Berechnung mit anschließender Analyse der Reichweiten auf Artikelebene. Zusätzlich geben die jeweiligen Verantwortlichen ihre Einschätzung über die weitere Verwendung der einzelnen Artikel ab. Darauf aufbauend werden etwaige Abschreibungen berechnet.

M09 - Kontinuierlicher Abbau von Altbeständen:

Auf Basis der Reichweitenberechnung auf Artikelebene werden Altbestände identifiziert. So kann der regelmäßige Abbau von Langsamdrehern gewährleistet werden. Bei Materialien oder Produkten, welche längere Zeit ohne Bewegung auf Lager gelegen sind, wird zuerst geprüft, ob es Verwendungsmöglichkeiten bei anderen Tochterunternehmen der Pankl Racing Systems AG gibt. Da die Tochterunternehmen spezifische Anforderungen haben und spezielle Materialien verwenden, ist das nur eingeschränkt möglich. Die Altbestände werden verschrottet, wenn verstärkte Maßnahmen zur Vermarktung erfolglos bleiben.

M10 - Optimierung der Sicherheitsbestände:

Bei Standardteilen erfolgt bei PDSYS und PESYS eine automatische Wiederbeschaffung anhand von festgelegten Mindestbeständen. Bei anderen Materialien ist die Definition von Mindestbeständen oftmals schwierig, da die Nachfrage schwer zu prognostizieren ist. Bei der Festlegung von Sicherheitsbeständen besteht Optimierungspotential, welches zukünftig ausgeschöpft werden könnte.

Bei PST erfolgt eine losgrößengesteuerte Produktion von Mindestlagerbeständen. PST hat diesbezüglich ein Problem mit der begrenzten Lagerkapazität. Für Hauptkunden, die hohe Flexibilität fordern, werden höhere Bestände in Kauf genommen. Ob in Zukunft eine Erweiterung der Lagerkapazität in Betracht gezogen werden sollte, ist zu überprüfen.

M11 - Errichtung von Konsignationslagern:

Bei PDSYS und PESYS gibt es vereinzelt Konsignationslagervereinbarungen mit Lieferanten. Bei PST werden solche immer wieder angedacht, da der Lagerplatz begrenzt ist. Die Verhandlungen dazu scheitern meist aufgrund der fehlenden Bereitschaft der Lieferanten. Es ist zu empfehlen, dass vermehrte Verhandlungen mit Lieferanten über die Errichtung von Konsignationslager stattfinden, da diese sich positiv auf die Kapitalbindung auswirken.

M12 - Verkürzung der Bestellzyklen:

Im Falle eines Rückganges in der Nachfrage und einem dadurch bedingten Ansteigen der Bestände ist eine Verkürzung der Bestellzyklen zu empfehlen.

M13 - Verkürzung der Verweildauer der Produkte im Unternehmen:

Bei den Teilunternehmen erfolgt die Auslieferung der Fertigerzeugnisse meist am Tag der Fertigstellung bzw. am drauffolgenden Tag.

M14 - Definition des Eigentümübergangs durch Gestaltung der Incoterm-Klauseln:

Sowohl PDSYS als auch PESYS verwenden überwiegend die Incoterm-Klausel ab Werk, wohingegen PST zum Großteil die Incoterm-Klausel frei Haus verwendet. Die Kosten für die Lieferung werden in diesem Fall in der Kalkulation des Preises berücksichtigt und sind somit vom Kunden zu tragen. Eine Umstellung auf die Incoterm-Klausel ab Werk könnte in Betracht gezogen werden.

3.5.3 Umsetzungsstatus der Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess

Abschließend wurden die Best-Practices des Purchase-to-Pay-Prozesses auf den aktuellen Umsetzungsstatus überprüft:

Umsetzungsstatus der Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess					
Teilprozess	NR.	Maßnahme	Umsetzungsstatus		
			PDSYS	PESYS	PST
Lieferantenmanagement	M01	Reduktion von Kleinstlieferanten	●	●	●
	M02	Konzentration auf Kernlieferanten	●	●	●
Vertragsgestaltung	M03	Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungskonditionen	●	●	●
	M04	Neuverhandlung der Zahlungskonditionen	●	●	●
	M05	Abschluss von Rahmenverträgen	●	●	●
	M06	Vermeidung von Vorauszahlungen	●	●	●
Rechnungsbearbeitung	M07	Fälligkeiten-Kalkulation auf Basis des Rechnungseingangsdatums	●	●	●
	M08	Standardisierte Rechnungsprüfung	●	●	●
	M09	Automatisierte Rechnungsfreigabe	●	●	●
Reklamationsabwicklung	M10	Prüfung bei Wareneingang	●	●	●
	M11	Formale Richtlinie zur Reklamationsabwicklung	●	●	●
	M12	Veranlassung von Zahlungsstopps im Reklamationsfall	●	●	●
Zahlungsverkehr	M13	Reduktion der Anzahl der Zahlungsläufe	●	●	●
	M14	Vermeidung von Frühzahlungen	●	●	●
	M15	Ausschöpfung der vereinbarten Zahlungsziele und Skontoausnutzung	●	●	●

Tabelle 7: Umsetzungsstatus der Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Bei der Beurteilung des aktuellen Umsetzungsstatus der Optimierungsmaßnahmen im Purchase-to-Pay-Prozess wurde erneut auf Informationen aus Gesprächen²¹⁷ sowie interne Richtlinien zurückgegriffen. Als Gesprächspartner fungierten hierbei Mitarbeiter des Einkaufs der Teilunternehmen. Darüber hinaus gab das Controlling ergänzende Auskünfte.

²¹⁷ Siehe Anhang Abschnitt D: Gesprächsprotokolle Einkauf, S. 105 ff.

Lieferantenmanagement:

M01 - Reduktion von Kleinstlieferanten:

Um die Lieferantenvielfalt zu reduzieren, kann eine Reduktion von Kleinstlieferanten angedacht werden. Dabei ist zu beachten, dass die benötigten Rohmaterialien von PDSYS und PESYS teilweise sehr spezifisch sind, was die Lieferantenauswahl erschwert und gelegentlich zu Abhängigkeiten führt. Das ist bei einer Clusterung der Lieferanten zu berücksichtigen.

M02 - Konzentration auf Kernlieferanten:

Eine Konzentration auf die Kernlieferanten erfolgt bei den Teilunternehmen, indem für diese eigene Förderungsmaßnahmen angewendet werden. Es gibt für die Teilunternehmen eine eigene Richtlinie, welche den Ablauf und die Zuständigkeiten der Lieferantenbewertung bzw. -entwicklung vorgibt. Durch den Aufbau von langfristigen Partnerschaften wird der Arbeitsalltag erleichtert. Jährlich sollten Lieferanten, mit denen eine längerfristige Zusammenarbeit angestrebt wird, einer strukturierten Bewertung der erfolgten Lieferleistung unterzogen werden. Die dabei erreichte Beurteilung hat Einfluss auf die Entwicklung der geschäftlichen Zusammenarbeit. Das kann von der Verstärkung der Kooperation, über die Unterstützung mittels Lieferantenfördermaßnahmen bis hin zur erforderlichen Beendigung der Geschäftsbeziehung reichen. Zu den Lieferantenfördermaßnahmen zählen die Durchführung eines Lieferantentages bzw. Workshops oder Förderaudits beim Lieferanten.²¹⁸

Vertragsgestaltung:

M03 - Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungskonditionen:

Bei allen Teilunternehmen der Pankl Systems Austria GmbH erfolgt die Vereinbarung von Zahlungskonditionen individuell mit den einzelnen Lieferanten. Somit besteht eine Vielzahl an unterschiedlichen Vereinbarungen. Lediglich bei Großinvestitionen werden bindende Konditionen im Rahmen von Verhandlungen im Vorfeld festgelegt. Es ist daher zu empfehlen, eine Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungskonditionen anzustreben.

M04 - Neuverhandlung der Zahlungskonditionen:

Eine Neuverhandlung der Zahlungskonditionen ist notwendig, wenn eine Harmonisierung bzw. Standardisierung der Zahlungskonditionen stattfinden soll. Die Vorgehensweise ist im Vorfeld zu planen. Im Zuge der Neuverhandlung sollte versucht werden, Vereinbarungen zur Generierung von indirekten Kredittagen zu treffen.

²¹⁸ Entnommen aus der internen Richtlinie AA-7-703 Version 01, S. 2 ff.

M05 - Abschluss von Rahmenverträgen:

Der Abschluss von Rahmenverträgen ist bei den Teilunternehmen üblich. Vor allem wenn der Bedarf planbar ist, lassen sich durch den Einkauf von großen Mengen gute Preise erzielen und es führt zu einer Vereinfachung der Disposition. Im Zuge einer Optimierung des Working Capital Managements ist zu überprüfen, ob weitere Rahmenverträge abgeschlossen werden können.

M06 - Vermeidung von Vorauszahlungen:

Vorauszahlungen gilt es lieferantenseitig bei der Vereinbarung der Zahlungskonditionen zu vermeiden. Vorauszahlungen werden bei den Teilunternehmen selten geleistet und sind nur bei Erstbestellungen üblich. Bei der zweiten oder dritten Bestellung wird meist auf ein Nettozahlungsziel umgestellt. Hierbei ist der Fokus darauf zu legen, dass im Falle einer Vereinbarung einer Vorauszahlung sobald wie möglich eine Umstellung auf ein Nettozahlungsziel erfolgt.

Rechnungsbearbeitung:

M07 - Fälligkeiten-Kalkulation auf Basis von Rechnungseingangsdatum:

Die Fälligkeiten der Rechnungen werden bei den Teilunternehmen anhand des Rechnungsdatums berechnet. Eine Fälligkeiten-Kalkulation auf Basis des Rechnungseingangsdatums ist systemtechnisch aktuell nicht umsetzbar. Daher ist die Umsetzung dieser Optimierungsmaßnahme nicht möglich.

M08 - Standardisierte Rechnungsprüfung:

Analog zur Rechnungsbearbeitung im Verkauf wird die Rechnungsbearbeitung im Einkauf ebenfalls mit der Software Saperion abgewickelt. Ein Teil der Rechnungen wird bereits in elektronischer Form empfangen. Papierrechnungen werden vom jeweiligen Empfang gescannt und in Saperion gespeichert. Zusätzlich zur Rechnungsprüfung durch den Einkauf prüft die Buchhaltung stichprobenweise die Rechnung auf Plausibilität des Aufwandskontos, Zuordnung der richtigen Kostenstelle sowie den Rechnungsmerkmalen gemäß § 11 UStG.²¹⁹

M09 - Automatisierte Rechnungsfreigabe:

Die Freigabe von Rechnungen erfolgt durch den jeweiligen Einkauf bereits automatisiert.

Reklamationsmanagement:

M10 - Prüfung bei Wareneingang:

Im Wareneingangsbereich wird die Ware einer Mengenprüfung sowie einer Sichtkontrolle auf Beschädigungen unterzogen. Bei festgestellten Mängeln wird die Qualitätssicherung informiert.

²¹⁹ Entnommen aus der internen Richtlinie VA-0-005 Version 02, S. 4.

Die eigentliche Prüfung wird von der Qualitätssicherung vorgenommen. Bei Abweichungen durch den Lieferanten wird eine Lieferantenreklamation erstellt und die verschiedensten Abteilungen zugezogen.²²⁰

M11 - Formale Richtlinie zur Reklamationsabwicklung:

Es existiert eine formale Richtlinie zur Reklamationsabwicklung. Für die Abhandlung der Reklamation mit dem Lieferanten ist der Einkauf verantwortlich, welcher eine Stellungnahme zu den festgestellten Abweichungen einfordert. Die Dauer der gesamten Abwicklung der Lieferantenreklamation ist unterschiedlich. Es ist die Aufgabe des Einkaufs den Kontakt zum Lieferanten bis zur vollständigen Abwicklung zu halten.²²¹

M12 - Veranlassung von Zahlungsstopps im Reklamationsfall:

Die Sperre von Rechnungen erfolgt über den Einkauf direkt im System.

Zahlungsverkehr:

M13 - Reduktion der Anzahl der Zahlungsläufe:

Die Buchhaltung generiert mithilfe des ERP-Systems wöchentlich einen Zahlungsvorschlag unter Berücksichtigung der gegebenen Zahlungskonditionen und möglicherweise gesperrten Rechnungen.²²² Der Tag, an dem der Zahlungslauf stattfindet, ist nicht festgeschrieben und variiert von Teilunternehmen zu Teilunternehmen sowie von Woche zu Woche. Ob eine Reduktion der Anzahl der Zahlungsläufe vorgenommen werden soll, ist im Einzelfall zu prüfen.

M14 - Vermeidung von Frühzahlungen:

Auslöser für Frühzahlungen kann die unregelmäßige Durchführung des Zahlungsverkehrs sein.²²³ Es ist daher zu empfehlen, dass ein fester Durchführungstag fixiert wird, um Frühzahlungen zu vermeiden.

M15 - Ausschöpfung der vereinbarten Zahlungsziele und Skontoausnutzung:

Eine vollständige Ausschöpfung von vereinbarten Zahlungszielen lässt sich durch das Zusammenfassen von Einzelzahlungen zu einem Zahlungslauf nicht immer umsetzen. Bei regelmäßig durchgeführten Zahlungsläufen sind die Ausschöpfung der vereinbarten Zahlungsziele und die Skontoausnutzung jedoch bestmöglich gegeben.

²²⁰ Entnommen aus der internen Richtlinie AA-1-173 Version 05, S. 2.

²²¹ Entnommen aus der internen Richtlinie AA-1-173 Version 05, S. 5 ff.

²²² Entnommen aus der internen Richtlinie VA-0-005 Version 02, S. 4 f.

²²³ Siehe Kapitel 2.4.3 Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess, S. 24.

4 Aufbau und Gestaltung des Working Capital Reports

Dieses Kapitel widmet sich dem Aufbau und der Gestaltung des Working Capital Reports. Anfangs werden die Gestaltungsdimensionen und Grundsätze des Berichtswesens erörtert und deren Anwendung beim Kooperationsunternehmen geklärt. Das nächste Teilkapitel beschäftigt sich mit dem Aufbau und der Struktur des konzeptionierten Working Capital Reports. In diesem Rahmen werden die Datenbeschaffung und die vorgenommene Automatisierung in MS-Excel thematisiert. Am Ende des Kapitels wird die visuelle Gestaltung der Tabellenberichte, der Diagramme und der Maßnahmentabellen erläutert.

Zur Veranschaulichung ist der Working Capital Report für das Jahr 2016 der Arbeit beigelegt.²²⁴ Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei den Zahlen, die im Working Capital Report im Anhang ersichtlich sind, nicht um Original-Zahlen der Teilunternehmen handelt. Für die Erstellung des Working Capital Reports wurde mit Original-Zahlen gearbeitet, jedoch wurden diese vor Abgabe abgeändert, so dass kein Rückschluss mehr auf die Original-Zahlen möglich ist.

4.1 Erfolgsfaktor internes Berichtswesen

Das Berichtswesen ist ein zentrales Instrument zur Erfüllung der Informationsaufgabe. In einem Unternehmen fallen die Orte der Informationsentstehung und -verwendung je nach Grad der Zentralisation und Dezentralisation organisatorisch auseinander. Das Berichtswesen als Bindeglied zwischen Entstehungs- und Verwendungsort von Informationen ist für die Versorgung der Führungsebene mit notwendigen Informationen und Daten zuständig.²²⁵

Es gibt verschiedene Arten von Berichten. Im Hinblick auf die Informationsverwendung im Planungs- und Kontrollprozess wird zwischen folgenden Berichtsarten unterschieden²²⁶:

- Standardberichte
- Abweichungsberichte
- Bedarfsberichte

Standardberichte werden in regelmäßigen Zeitabständen erstellt und dienen zur Abdeckung eines früher ermittelten Informationsbedarfs. Die Erstellung von Abweichungsberichten ist an die Über- bzw. Unterschreitung von vorgegebenen Toleranzwerten gebunden. Bedarfsberichte

²²⁴ Siehe Anhang Abschnitt D: Working Capital Report, S. 111 ff.

²²⁵ Vgl. JUNG (2014), S. 143.

²²⁶ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 312.

sind dadurch gekennzeichnet, dass erst eine konkrete Informationsanfrage zur Erstellung führt.²²⁷

Bei dem konzeptionierten Working Capital Report handelt es sich um einen Standardbericht, da er monatlich erstellt wird und den Informationsbedarf hinsichtlich der Performance des Working Capital deckt.

4.1.1 Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens

Der Berichtszweck stellt den Ausgangspunkt aller Gestaltungsüberlegungen dar. Hierbei wird zwischen Berichten zur Dokumentation, zur Kontrolle und zur Vorbereitung von Entscheidungen unterschieden. Darauf aufbauend werden die personalen, inhaltlichen, zeitlichen und formalen Merkmale festgelegt.²²⁸

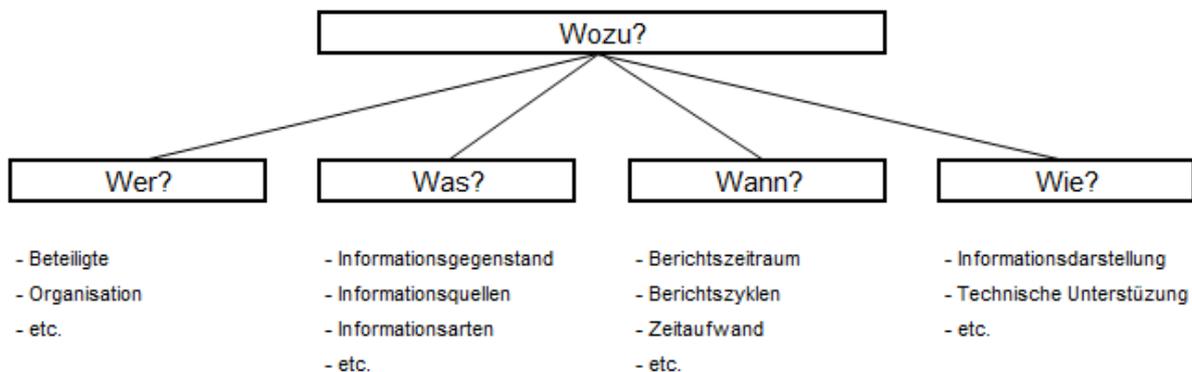


Abbildung 11: Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens, Quelle: TASCHNER S. 45 (leicht modifiziert).

Die erste Gestaltungsdimension widmet sich der personellen Ausgestaltung. Es sind die Nutzer sowie der Ersteller des Berichts festzulegen und die organisatorischen Angelegenheiten zu klären.²²⁹

Die inhaltliche Gestaltungsdimension bezieht sich auf die Informationen, welche in den Berichten enthalten sind und auf die Genauigkeit, die Anzahl und den Verdichtungsgrad dieser Informationen.²³⁰

Im Rahmen der zeitlichen Gestaltungsdimension sind ein Berichtszeitraum und ein Berichtstermin festzulegen. Der Berichtszeitraum gibt an, für welche Periode die Daten des

²²⁷ Vgl. KÜPPER u.a. (2013), S. 232.

²²⁸ Vgl. TASCHNER (2013), S. 46.

²²⁹ Vgl. TASCHNER (2013), S. 51.

²³⁰ Vgl. KÜPPER u.a. (2013), S. 236 f.

Berichts gelten. Anhand von Berichtsterminen wird festgelegt, ob der Bericht regelmäßig oder unregelmäßig erstellt wird.²³¹

Bei der formalen Gestaltungsdimension liegt die visuelle Aufbereitung der Berichtsinhalte im Fokus. Hierbei sind Überlegungen hinsichtlich der Erstellungs- und Übermittlungsart, der Übersichtlichkeit sowie der Darstellungsformen anzustellen.²³²

Hinsichtlich der personalen Ausgestaltung des Working Capital Berichtswesens beim Kooperationsunternehmen ist festzuhalten, dass die Erstellung und Analyse des Working Capital Reports dem Standort-Controlling obliegt. Zusätzlicher Empfänger ist die jeweilige Geschäftsführung. Die inhaltlichen Bestandteile wurden im Rahmen dieser Arbeit bereits ausführlich behandelt.²³³ Berichtszeitraum ist ein Monat und als Berichtstermin wurde der 20. des Folgemonats festgelegt. Die formale Ausgestaltung des Working Capital Reports wird in diesem Kapitel erarbeitet.

4.1.2 Grundsätze des Berichtswesens

Folgende Grundsätze sind für eine erfolgreiche Berichterstattung von Bedeutung²³⁴:

- Aktionsorientierung: Das Management soll auf Basis der Berichte Entscheidungen treffen können, welche die Unternehmenssituation verbessern.
- Nachprüfbarkeit: Nachprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse sorgen für Akzeptanz beim Berichtsempfänger. Durch eine Dokumentation der Kennzahlen und Rechenwerke wird die Klarheit erhöht.
- Zuverlässigkeit: Nachträgliche Änderungen aufgrund nicht abgeschlossener Buchungsperioden sind zu vermeiden.
- Konsistenz: Aufgrund heterogener Softwarelandschaften besteht die Problematik, dass idente oder ähnliche Daten aus unterschiedlichen Systemen gewonnen werden können. Es ist durch die Systemgestaltung ein konsistentes Berichtswesen zu gewährleisten.
- Objektivität: Die rationale Entscheidungsbasis des Managements ist durch objektive Führungsinformation zu sichern.
- Benutzerfreundlichkeit: Durch allgemein gültige Gestaltungsnormen oder durch die Aufbereitung nach individuellen Vorgaben der Empfänger soll eine rasche Erfassung des Inhalts ermöglicht werden.

²³¹ Vgl. KÜPPER u.a. (2013), S. 239.

²³² Vgl. JUNG (2014), S. 150.

²³³ Siehe Kapitel 3 Erarbeitung der inhaltlichen Bestandteile des Working Capital Reports, S. 28 ff.

²³⁴ Vgl. WANICZEK (2002), S. 124 ff.

- Termintreue: Die Einhaltung von definierten Berichtsterminen und eine zeitnahe Bereitstellung der Berichte sollen gewährleistet sein.
- Wirtschaftlichkeit: Umfang, Detaillierungsgrad und Schnelligkeit der Berichterstellung müssen in einem angemessenen Verhältnis zu den dafür benötigten personellen und systemtechnischen Ressourcen stehen.

Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Empfängerorientierung. Die Berichte sollen auf die Bedürfnisse des Empfängers abgestimmt sein und in regelmäßigen Zeitabständen soll überprüft werden, ob der Informationsbedarf mit den enthaltenen Informationen im Bericht noch befriedigt wird.²³⁵

4.2 Aufbau und Struktur des Working Capital Reports

Die Wirtschaftlichkeit der Datenerhebung war ein wichtiger Faktor bei der Auswahl der Kennzahlen.²³⁶ Bei der Erstellung des Working Capital Reports wurde der Fokus auf eine möglichst hohe Automatisierung gelegt, um den Aufwand und die Kosten der Berichterstellung gering zu halten. Pankl Racing Systems AG verwendet ein Management-Informationssystem (MIS). Die Aufgabe eines MIS ist die Bereitstellung jener Informationen, welche für die Unternehmensführung von Bedeutung sind.²³⁷

Das MIS des Kooperationsunternehmens ist umfassend und stellt dem Controlling eine Vielzahl an Daten zur Unternehmenssteuerung in aufbereiteter Form zur Verfügung. Der Working Capital Report in MS-Excel hat keine direkte Schnittstelle zu den Systemen des Kooperationsunternehmens. Die Daten, welche für die Berechnung der Kennzahlen relevant sind, werden aus dem MIS entnommen. Die Aufgabe des Berichterstellers besteht darin, die entsprechenden Daten aus dem MIS in xls- bzw. xlsx-Format zu exportieren und anschließend in den Working Capital Report zu importieren. Hierbei gilt es, die vorgegebene Ordnerstruktur bei der Speicherung der Dateien zu beachten. Der Datenimport kann nur durchgeführt werden, wenn die exportierten Dateien in der vorgegebenen Struktur abgespeichert wurden.

Aus diesen Rohdaten werden nur jene Zahlen in MS-Excel importiert, welche für die Berechnungen notwendig sind. Die Datenbasis wird monatlich ergänzt und steht nach dem Import für unbefristete Zeit zur Verfügung. Die Berechnung der Kennzahlen erfolgt automatisch, ebenso wie die Aktualisierung der Grafiken.

²³⁵ Vgl. JUNG (2014), S. 155.

²³⁶ Siehe Kapitel 3.3.1 Auswahl der Kennzahlen für den Working Capital Report, S. 39 f.

²³⁷ Vgl. HUNGENBERG (2014), S. 547.

Für den Datenimport wurde mit VBA (Visual Basic for Applications) gearbeitet. Die Aktualisierung der Berechnungen und Grafiken wird mit Funktionen wie beispielsweise „SVerweis“ oder „Bereich.Verschieben“ und einer konstanten Datenbasis ermöglicht. Ein manueller Eingriff bei den Berechnungen ist nicht notwendig. Dadurch wird eine identische Berechnung der Kennzahlen, selbst bei unterschiedlichen Berichterstellern, sichergestellt.

Der Working Capital Report wird bis Ende 2016 mit Daten befüllt. Ab 2017 obliegt die Aufbereitung dem Kooperationsunternehmen.

Der Working Capital Report besteht insgesamt aus 15 Tabellenblättern. Als Sprache wurde Englisch gewählt, da dies die Konzernsprache ist.

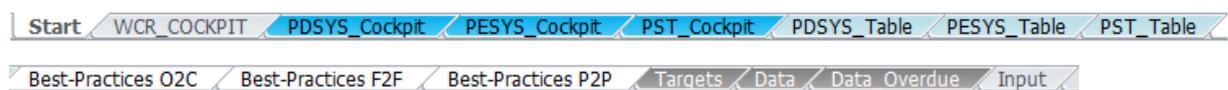


Abbildung 12: Tabellenblätter des Working Capital Reports,
Quelle: eigene Darstellung.

Am Ende steht das Tabellenblatt „Input“, welches im Regelfall ausgeblendet und zur Bearbeitung gesperrt ist. Es beinhaltet alle notwendigen Details und Daten für sämtliche Makros und Funktionen.

Für die Rohdaten sind zwei Tabellenblätter vorhanden. Das Tabellenblatt „Data“ beinhaltet die monatlichen Daten und das Tabellenblatt „Data_Overdue“ beinhaltet die Altersstrukturdaten, welche nur einmal im Quartal zur Verfügung stehen. Diese Tabellenblätter sind unformatiert, da sie nur aus Rohdaten bestehen. Die Datenbasis wird monatlich ergänzt und ist dementsprechend umfangreich.

Im Tabellenblatt „Targets“ erfolgt die Eingabe der Zielwerte je Teilunternehmen. Dazu steht je Top-Kennzahl eine Tabelle zur Verfügung, in welcher jährlich die Zielwerte ergänzt werden können.

Anschließend folgen die Tabellenblätter mit den Best-Practices je Hauptprozess des Cash Conversion Cycle. Hier sind die Best-Practices samt deren Umsetzungsstatus bei den Teilunternehmen in Form einer Tabelle abgebildet. Ist die Entwicklung einer Kennzahl nicht zufriedenstellend, besteht die Möglichkeit in diesen Tabellenblättern nach Ansatzpunkten für Optimierungen zu suchen.

Die Datenbasis in den Tabellenblättern „Data“ und „Data_Overdue“ ist umfangreich. Es ist nicht möglich, aus dieser Datenmenge das Wesentliche rasch zu erfassen. Daher wurde für jedes Teilunternehmen ein separater Tabellenbericht („Teilunternehmen_Table“) erstellt, in welchem

die Hauptkomponenten des OWC sowie die einzelnen Kennzahlen für 13 Monate dargestellt werden. Der Zeitraum von 13 Monaten wurde ausgewählt, um die Möglichkeit zu haben, sowohl den Jahresverlauf darzustellen, als auch das aktuelle Monat mit demselben Monat des Vorjahres vergleichen zu können. Sämtliche Grafiken und Abweichungsberechnungen basieren auf diesen Tabellenblättern.

Für jedes Teilunternehmen steht ein Einzel-Cockpit („Teilunternehmen_Cockpit“) zur Verfügung, in dem sämtliche Kennzahlen visuell aufbereitet sind.

An der Spitze steht das Gesamt-Cockpit („WCR_Cockpit“), in welchem für alle Teilunternehmen die Top-Kennzahlen als Diagramme dargestellt und die Abweichungen ersichtlich sind.

Am Anfang steht das Tabellenblatt „Start“, welches den Button für den Datenimport sowie das Notationskonzept beinhaltet, um die Interpretation und das Lesen des Working Capital Reports zu erleichtern.

Zwischen den Cockpits und den Tabellenblättern mit den Detaildaten und Best-Practices lässt sich komfortabel mithilfe von Buttons wechseln.

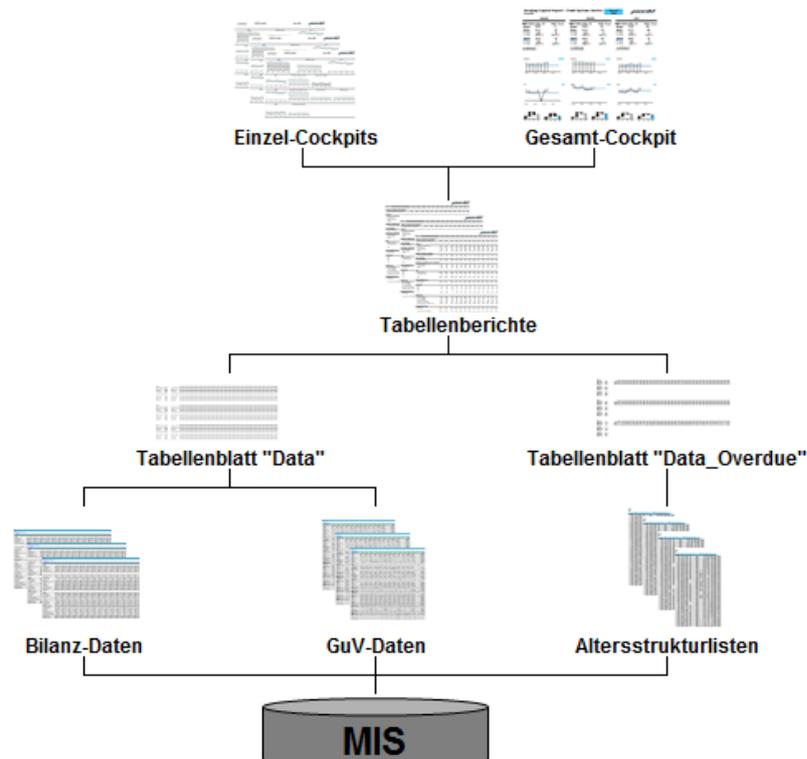


Abbildung 13: Aufbau des Working Capital Reports,
Quelle: eigene Darstellung.

4.3 Visuelle Gestaltung des Working Capital Reports

Zur Beurteilung der Messgröße und zum Vergleich mit anderen Kennzahlen reicht die reine Ermittlung von Kennzahlen nicht aus. Es ist von Bedeutung, dass die Kennzahlen in einer für sie geeigneten Art dargestellt werden.²³⁸

Die grafische und tabellarische Präsentation von quantitativen Informationen beeinflusst die Verständlichkeit und Akzeptanz der Berichte durch den Empfänger wesentlich.²³⁹

Zur Visualisierung von Informationen stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung²⁴⁰:

- Textberichte
- Tabellen
- Diagramme

Hinsichtlich der einzelnen Visualisierungsmöglichkeiten sind verschiedene Grundsätze zu beachten. Diese werden im Nachfolgenden erarbeitet und die Umsetzung im Working Capital Report für das Kooperationsunternehmen erläutert. Die festgelegten Gestaltungsregeln werden innerhalb des Working Capital Reports auf dem Tabellenblatt „Start“ im Rahmen eines Notationskonzepts festgehalten.

4.3.1 Gestaltung der Tabellenberichte

Tabellen bilden die Basis vieler Berichte und liefern Daten in kompakter Form. Sie eignen sich zur vollständigen Dokumentation der berichteten Daten und bilden aufgrund der sauberen Datenstruktur und standardisierten Gestaltung ein nützliches Nachschlagewerk.²⁴¹

Bei der Gestaltung von Tabellenberichten ist u.a. auf eine Vereinheitlichung der Schrift, der Bezeichnungen und Legenden sowie des Tabellenaufbaus zu achten. Des Weiteren sind das Format und Regeln für Einheiten festzulegen. Als geeignetes Format für Euro-Werte bietet sich insbesondere die Darstellung in Tausend Euro oder Millionen Euro an. Durch die Nutzung von Trennzeichen wird die Lesbarkeit erleichtert. Abhängig von der Wahl des Zahlenformats ist es meist möglich, bei absoluten Werten auf Nachkommastellen zu verzichten. In der prozentualen Abweichungsdarstellung ist eine Nachkommastelle ausreichend.²⁴²

²³⁸ Vgl. WANICZEK (2009), S. 94.

²³⁹ Vgl. HORVÁTH/GLEICH/SEITER (2015), S. 316.

²⁴⁰ Vgl. WANICZEK/ÜBL (2011), S. 11.

²⁴¹ Vgl. WOLFF (2014), S. 115.

²⁴² Vgl. WANICZEK/ÜBL (2011), S. 12 f.

Beim Aufbau der Tabellenberichte für den Working Capital Report wurde auf eine einheitliche Schriftart und einen einheitlichen Tabellenaufbau geachtet. Für die Darstellung von Euro-Werten wurde als Format Tausend Euro ohne Kommastelle ausgewählt. Bei Prozentwerten wird eine Nachkommastelle angegeben. Die Werte in Tagen werden ohne Nachkommastelle dargestellt. Am Beginn der jeweiligen Tabelle wird auf das Format Tausend Euro hingewiesen. Bei anderen Formaten innerhalb der Tabelle erfolgt eine separate Kennzeichnung.

PDSYS		Go to PDSYS-Cockpit													panki RACING SYSTEMS	
in kEUR		12 16	11 16	10 16	09 16	08 16	07 16	06 16	05 16	04 16	03 16	02 16	01 16	12 15		
OWC																
Total Assets OWC		10.688	10.519	9.879	9.641	9.650	9.759	9.103	9.442	9.764	10.125	10.671	10.405	9.200		
Total Liabilities OWC		1.479	659	1.411	1.020	950	1.007	1.309	745	984	978	673	781	1.337		
OWC		9.209	9.859	8.469	8.621	8.700	8.752	7.794	8.697	8.780	9.147	9.998	9.624	7.864		
OWC-INTENSIT (%)																
OWC-Intensity		28,5%	30,8%	26,4%	25,9%	26,0%	24,8%	21,3%	22,8%	21,8%	21,4%	21,7%	22,5%	29,7%		
CCC (days)																
DSO		46	42	39	41	42	43	35	39	37	39	39	38	41		
DIH		73	76	72	63	62	57	54	50	50	46	44	50	84		
DPO		77	34	76	56	55	57	71	41	51	48	34	39	91		
CCC		43	85	35	48	49	43	19	48	36	37	50	48	34		

Abbildung 14: Aufbau der Tabellenberichte des Working Capital Reports,
Quelle: eigene Darstellung.

4.3.2 Gestaltung der Diagramme

Die grafische Aufbereitung führt zu einer besseren Einprägsamkeit der transportierten Information und trägt zu einer besseren Erinnerung an präsentierte Zahlen bei.²⁴³ Die Inhalte sollen mithilfe von Diagrammen mit wenigen Blicken erfassbar sein und einen Überblick über Strukturen, Muster und Trends schaffen.²⁴⁴

Festlegung des Diagrammtyps:

Nicht jede Grafik ist in der Lage, Inhalte schnell erfassbar zu machen. Deshalb ist die Auswahl einer geeigneten Grafik aus einer Vielzahl an verfügbaren Grafiken von Bedeutung. Im Vorfeld sollte geklärt werden, welche Inhalte und Aussagen dargestellt werden sollen.²⁴⁵ Des Weiteren ist darauf zu achten, dass gleiche Inhalte stets gleich aussehen.²⁴⁶

²⁴³ Vgl. WANICZEK (2009), S. 126.

²⁴⁴ Vgl. WOLFF (2014), S. 116.

²⁴⁵ Vgl. WANICZEK (2009), S. 128 f.

²⁴⁶ Vgl. WOLFF (2014), S. 116.

Die nachfolgende Tabelle fasst die gängigsten Diagrammtypen und ihre Anwendungsbereiche zusammen:

Inhalte/Aussagen	Beispiel	Diagrammtyp
Strukturen: Darstellung von Anteilen einer Komponente am Gesamten	Umsatzanteile z.B. nach Regionen	<ul style="list-style-type: none"> • Kreisdiagramm • gestapeltes Säulendiagramm
Rangfolgen, Reihungen, gegenüberstellende Vergleiche: Unterschiedliche Berichtsobjekte werden gegenübergestellt oder gereiht	Größenvergleiche (z.B. Marktanteile)	<ul style="list-style-type: none"> • Balkendiagramm • Säulendiagramm
Häufigkeiten: Darstellung klassenbezogener statistischer Auffälligkeiten	Altersstrukturen (z.B. Forderungen)	<ul style="list-style-type: none"> • Säulendiagramm • Liniendiagramm
Zeitreihen: Veränderung von Berichtsobjekten im Zeitverlauf	Historische Entwicklung und Saisonalitäten (z.B. der Umsätze)	<ul style="list-style-type: none"> • Säulendiagramm • Liniendiagramm

Tabelle 8: Diagrammtypen und ihre Anwendungsfälle,
Quelle: WANICZEK (2009), S. 128 f. (leicht modifiziert).

Im Bereich des Working Capital Managements sind die Veränderungen und Entwicklung der Objekte im Zeitverlauf von Relevanz. Es kommen aus diesem Grund Säulen- und Liniendiagramme zum Einsatz.

Die Darstellung der Hauptkomponenten des Working Capital – Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen – sowie das OWC erfolgt anhand von Säulendiagrammen. Die Darstellung der dynamischen Kennzahlen DSO, DIH, DPO und CCC erfolgt mithilfe von Liniendiagrammen und die OWC-Intensität wird anhand von Nadeldiagrammen dargestellt. Dadurch wird sichergestellt, dass sich Euro-Werte, Tage und Prozente bereits anhand des Diagrammtyps unterscheiden lassen und dieselben Inhalte durchgängig gleich aussehen.

Zusätzlich kommen noch Wasserfalldiagramme zum Einsatz, mit welchen die Zusammenstellung des CCC im Gesamt-Cockpit dargestellt wird.

Neben der Wahl des passenden Diagrammtyps sind noch weitere Punkte hinsichtlich der Gestaltung zu beachten. Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit sollten Regelungen hinsichtlich der Ausrichtung von Diagrammen festgelegt werden. Diagramme, die einen Zeitverlauf zeigen,

sollten horizontal und Diagramme, die Verhältnisse, Strukturen und Rangfolgen zeigen, vertikal ausgerichtet sein.²⁴⁷

Sämtliche Diagramme im Working Capital Report werden horizontal dargestellt, da sie einen Zeitverlauf zeigen. Eine Abbildung von Verhältnisse, Strukturen und Rangfolgen erfolgt im Working Capital Report nicht.

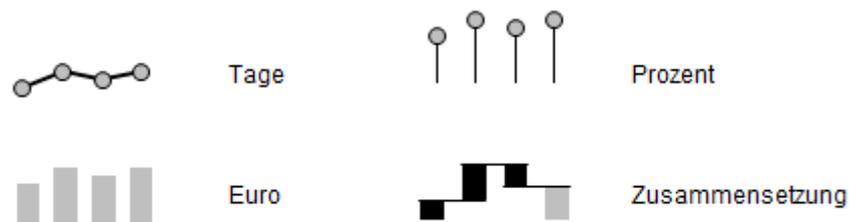


Abbildung 15: Diagrammtypen des Working Capital Reports,
Quelle: eigene Darstellung.

Festlegung einer einheitlichen Skalierung:

Nur durch eine einheitliche Skalierung sind visuelle Vergleiche möglich. Der mit Abstand häufigste Skalierungsfehler ist das Abschneiden der Achse. Die Achse sollte immer bei Null beginnen. Da das nicht immer möglich ist, können in Ausnahmefällen Skalierungshilfen zum Einsatz kommen. Diese sollen verhindern, dass aus Versehen unterschiedlich skalierte Größen fälschlicherweise miteinander verglichen werden.²⁴⁸

Im Gesamt-Cockpit und in den Einzel-Cockpits wurden sämtliche Achsen von Diagrammen, die dasselbe aussagen und zu vergleichen sind, innerhalb eines Tabellenblattes einheitlich skaliert und nicht abgeschnitten. Durch die Darstellung der gleichartigen Diagramme in einer Reihe bzw. in einer Spalte und der einheitlichen Skalierung ist ein direkter Vergleich möglich.

Festlegung der Beschriftungen:

Beschriftungen sind für die Interpretierbarkeit von Diagrammen von Bedeutung. Diagramme werden erst durch die Beschriftung der einzelnen grafischen Elementen und der Angabe ihrer quantitativen Ausprägung verständlich. In diesem Zusammenhang ist erneut auf die Lesbarkeit und Einheitlichkeit zu achten. Die Größe und Platzierung der Beschriftungselemente orientiert sich am verfügbaren Platz innerhalb des Berichts sowie an den Erwartungen der Berichtsempfänger.²⁴⁹

²⁴⁷ Vgl. STAHL (2016), S. 47.

²⁴⁸ Vgl. GERTHS/HICHERT (2013), S. 29 ff.

²⁴⁹ Vgl. TASCHNER (2013), S. 157.

Die Diagramme im Working Capital Report sind relativ klein, deshalb wird eine Beschriftung der einzelnen grafischen Elemente nur vereinzelt vorgenommen. Die Beschriftung der Datenreihen ist davon abhängig, ob der jeweilige Wert einen gewissen Prozentsatz über bzw. unter dem Durchschnittswert liegt. Die Definition der Prozentwerte erfolgt im Tabellenblatt „Start“ und kann individuell je Kennzahl vorgenommen werden. Durch die Beschriftung in Abhängigkeit von der Abweichung zum Durchschnittswert wird der begrenzte Platz bestmöglich genutzt und es werden zugleich Ausreißer sichtbar. Des Weiteren erfolgt eine Beschriftung der Linien, die den Durchschnittswert bzw. den Zielwert repräsentieren.

Die folgende Grafik veranschaulicht das Konzept mit der Beschriftung abhängig vom Über- bzw. Unterschreiten eines bestimmten Prozentsatzes. In diesem Fall wurde 50 Prozent als Grenzwert festgelegt. In den Monaten Dezember 2015 sowie März und August 2016 liegen die Werte 50 Prozent über bzw. unter dem Durchschnittswert von 16,4 Prozent.

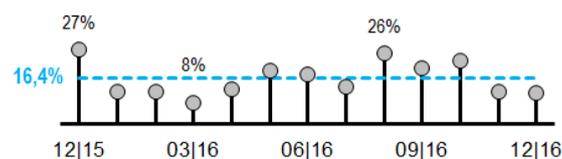


Abbildung 16: Beschriftung der Diagramme im Working Capital Report,
Quelle: eigene Darstellung.

Euro-Werte innerhalb der Diagramme werden in Millionen Euro und mit einer Nachkommastelle dargestellt. Auf die Nachkommastelle bei den Prozentwerten innerhalb der Diagramme wird aufgrund der Lesbarkeit verzichtet.

Festlegung der farblichen Gestaltung:

Farben sollten nicht willkürlich eingesetzt werden, sondern eine feste Bedeutung haben. Hierbei gilt folgender Leitspruch: „Gleiches soll gleich dargestellt werden, Unterschiedliches unterschiedlich.“²⁵⁰ Dieser Leitspruch wurde bereits bei der Auswahl der Diagrammtypen befolgt.²⁵¹

Der Einsatz von Farbe beim Informationstransport wird im Allgemeinen überbewertet und sollte sich auf folgende drei Zwecke beschränken²⁵²:

- Kennzeichnung von positiven und negativen Abweichungen: Negative Abweichungen werden rot und positive Abweichungen grün dargestellt. Für andere Zwecke sollten diese Farben nicht verwendet werden, da dies irreführend sein könnte.

²⁵⁰ Vgl. STAHL (2016), S. 47.

²⁵¹ Siehe Kapitel 4.3.2 Gestaltung der Diagramme, S. 74 f.

²⁵² Vgl. WANICZEK/ÜBL (2011), S. 36 f.

- Kennzeichnung von Berichtsthemen im Sinne einer Gliederung: Eine farbliche Etikettierung von beispielsweise Unternehmensbereichen (z.B. Einkauf = blau, Verkauf = violett) kann zu einer raschen Orientierung beitragen.
- Kennzeichnung von Datenarten: Die Kennzeichnung von Datenarten anhand von unterschiedlichen Farben (z.B. Budgetwerte = hellgrau, Ist-Werte = schwarz) ist v.a. in Grafiken vorteilhaft, da in Tabellen eine farbliche Kennzeichnung aufgrund von eindeutigen Spaltenbeschriftungen nicht zwingend notwendig ist.

Im Working Capital Report kommen folgende Farben zum Einsatz:

- Grün/Rot: Die Farben Grün und Rot werden nur bei den Ampeln zur Kennzeichnung von positiven und negativen Abweichungen verwendet.
- Türkis: Die Farbe Türkis wird für sämtliche Durchschnittswerte herangezogen. Im Gesamt-Cockpit wird in dieser Farbe der aktuelle Jahresdurchschnitt und in den Einzel-Cockpits der Durchschnitt der letzten 13 Monate dargestellt.
- Hellgrau: Die Farbe Hellgrau wird für die monatlichen Werte in den einzelnen Diagrammen verwendet.
- Dunkelgrau: Die Farbe Dunkelgrau wird für die Darstellung der Zielwerte in den Diagrammen des Gesamt-Cockpits genutzt.

Festlegung der Darstellung von Abweichungen:

Zur Unterstützung der Lesbarkeit und der raschen Erfassung eines Handlungsbedarfs können Hervorhebungen in Form von Ampeln genutzt werden, wobei zwischen folgenden Modellen unterschieden wird²⁵³:

- Good Guy/Bad Guy: Bei dieser Variante wird jede positive Abweichung grün und jede negative Abweichung rot dargestellt. Es wird selbst auf minimale Abweichungen hingewiesen, was der wesentliche Nachteil dieses Modells ist.
- Klassische Ampel: Bei dieser Variante wird jede positive Abweichung von X Prozent in grün, jede negative Abweichung von X Prozent in rot markiert. Alle Zwischenwerte werden gelb dargestellt. Abweichungen vom Plan treten als normale Effekte des Tagesgeschäfts auf und verdienen, sofern sie nicht betragsmäßig relevant sind, keine prioritäre Aufmerksamkeit. Diese Variante führt zu bunteren, aber nicht zwingend zu besseren Berichten.

Für den Working Capital Report wird die Good Guy/Bad Guy-Variante ausgewählt. Eine Zielvorgabe ist beispielsweise, dass der CCC um 10 Prozent im Vergleich zum Vorjahr reduziert

²⁵³ Vgl. WANICZEK (2009), S. 119.

werden soll.²⁵⁴ Sobald der Zielwert unterschritten wird, soll die Ampel grün leuchten. Liegt der Durchschnittswert des aktuellen Jahres über dem Zielwert, dann wurde das Ziel nicht erreicht. Die Ampel ist in diesem Fall rot. Eine zusätzliche Hervorhebung in der Farbe Orange bei Näherung an den Zielwert wird als nicht zweckmäßig erachtet.

Folgende Abweichungen werden monatlich errechnet:

- Delta zwischen Zielwert und Wert des aktuellen Monats
- Delta zwischen Zielwert und Durchschnitt bis zum aktuellen Monat des Jahres bzw. der letzten 13 Monate

Die Darstellung von Abweichungen kann absolut und prozentual erfolgen. Die Darstellung der prozentualen Abweichung ist bedeutender, da sie verdichtete Informationen bietet.²⁵⁵ Die Abweichungen im Working Capital Report für das Kooperationsunternehmen werden sowohl als absolute Zahl als auch in Prozent angegeben. Eine visuelle Darstellung der Abweichung in Form einer Ampel erfolgt nur für die prozentuelle Abweichung.

Im Zusammenhang mit der Verwendung von Ampeln ist die Bedeutung von Vorzeichen zu klären. Diese können ansonsten irreführend sein, da eine Abweichung mit positiven Vorzeichen zwischen Ist- und Planwert wirtschaftlich positiv oder negativ sein kann.²⁵⁶

Bei den Top-Kennzahlen des Working Capital Reports ist eine Abweichung mit positiven Vorzeichen als negativ und eine Abweichung mit negativen Vorzeichen als positiv anzusehen.

4.3.3 Gestaltung der Maßnahmenkataloge

Die Integration der Optimierungsmöglichkeiten erfolgt in Form einer Tabelle, in welcher die erarbeiteten Best-Practices zusammengefasst wurden. Je Hauptprozess des Cash Conversion Cycle steht ein Maßnahmenkatalog als eigenes Tabellenblatt zur Verfügung.

Für die Übergabe des Working Capital Reports wurde der aktuelle Umsetzungsstatus erhoben und der passende Umsetzungsstatus hinterlegt.²⁵⁷

²⁵⁴ Siehe Kapitel 3.4 Definition von Zielwerten

²⁵⁵ Vgl. WANICZEK (2009), S. 100.

²⁵⁶ Vgl. WANICZEK (2009), S. 119 ff.

²⁵⁷ Siehe Kapitel 3.5 Erarbeitung der Maßnahmenkataloge durch Überprüfung des aktuellen Umsetzungsstatus der Best-Practices bei den Teilunternehmen, S. 51 ff.

Das Farbschema, welches bei der Überprüfung des derzeitigen Umsetzungsstatus zur Anwendung kam, wurde für den Working Capital Report beibehalten.²⁵⁸ Dieses ist oberhalb der jeweiligen Tabelle als Legende angeführt.

Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess und deren aktueller Umsetzungsstatus

G = Grün  Die Maßnahme ist umgesetzt.

O = Orange/Gelb  Die Maßnahme ist teilweise umgesetzt bzw. es gibt Optimierungspotential.

R = Rot  Die Maßnahme ist noch nicht umgesetzt und es ist eine Überprüfung der Umsetzung zu empfehlen.

S = Schwarz  Die Maßnahme ist nicht umgesetzt und es ist eine Umsetzung nicht notwendig bzw. ausgeschlossen.

[Go to PDSYS-Cockpit](#)

[Go to PESYS-Cockpit](#)

[Go to PST-Cockpit](#)

Teilprozess	NR.	Maßnahme	Umsetzungsstatus		
			PDSYS	PESYS	PST
Vertragsgestaltung	M01	Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungsbedingungen			
	M02	Neuverhandlung von Zahlungsbedingungen			
	M03	Skontogewährung			
	M04	An- bzw. Vorauszahlungen			

Abbildung 17: Gestaltung der Maßnahmenkataloge des Working Capital Reports, Quelle: eigene Darstellung.

Die Maßnahmenkataloge stellen ein Nachschlagewerk mit Ansatzpunkten zur Optimierung bei einer negativen Entwicklung der Kennzahlen DSO, DIH und DPO dar. Der Berichtersteller hat jederzeit Zugriff auf die Maßnahmenkataloge und kann den Umsetzungsstatus einzelner Maßnahmen komfortabel mittels Drop-Down-Liste ändern.

Zusätzlich wurde entschieden, bei einer dreimaligen Überschreitung bzw. Unterschreitung des Durchschnittwertes der Kennzahlen DSO und DIH bzw. der Kennzahl DPO um einen gewissen Prozentsatz in Folge, ein Hinweisfeld in die Einzel-Cockpits zu integrieren, in welchem auf die Über- bzw. Unterschreitung und die Maßnahmenkataloge hingewiesen wird. Dadurch soll sichergestellt werden, dass unerwünschte Veränderungen ausreichend Beachtung finden und die Optimierungsmöglichkeiten in Erinnerung gerufen werden.

Die Eingabe der Prozentwerte für die Signalisierung der Über- bzw. Unterschreitung wird im Tabellenblatt „Start“ vorgenommen. Der ausschlaggebende Wert wird anhand des aktuellen Durchschnittswerts in Tage umgerechnet.

²⁵⁸ Siehe Kapitel 3.4 Erarbeitung der Maßnahmenkataloge durch Überprüfung des aktuellen Umsetzungsstatus der Best-Practices bei den Teilunternehmen, S. 51.

Das Hinweisfeld je Kennzahl mit dem Button zum Maßnahmenkatalog ist ein dauerhafter Bestandteil der Einzel-Cockpits. Bei einer Über- bzw. Unterschreitung erscheint ein Hinweistext inklusive Rufzeichen, um den Berichtsempfänger auf die negative Entwicklung aufmerksam zu machen.

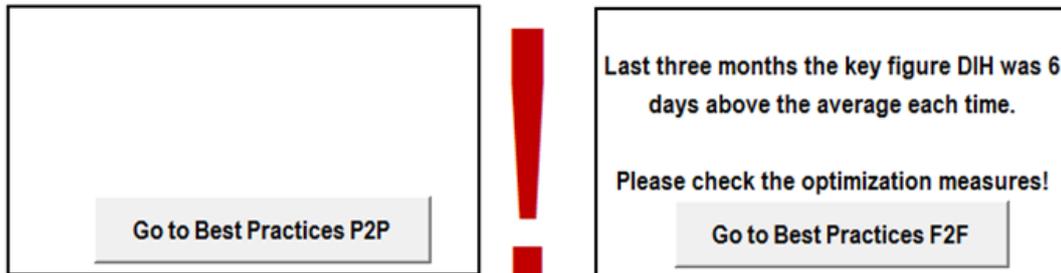


Abbildung 18: Hinweisfelder im Working Capital Report,
Quelle: eigene Darstellung.

5 Resümee

Diese Arbeit beschäftigte sich mit der Konzeption eines Working Capital Reports für die Pankl Systems Austria GmbH. In diesem Kapitel werden anfangs die wesentlichsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Anschließend wird ein Ausblick auf den zukünftigen Einsatz des Working Capital Reports beim Kooperationsunternehmen gegeben.

5.1 Zusammenfassung

Durch das fehlende Working Capital Berichtswesen waren ein Vergleich, eine Analyse und eine zielorientierte Steuerung der Working Capital Performance der Teilunternehmen der Pankl Systems Austria GmbH nicht möglich. Die mangelnde Transparenz erschwerte das Erkennen und Ausschöpfen von Optimierungspotentialen. Daher war die Problemstellung der Arbeit die Auswahl von Kennzahlen sowie die Erarbeitung von Maßnahmenkatalogen mit Ansatzpunkten für Optimierungen und die anschließende Gestaltung eines Working Capital Reports, welcher zur Steigerung der Transparenz und nachhaltigen Optimierung im Bereich des Working Capital Managements beiträgt. Das Ziel war die Konzeption eines Working Capital Reports in MS-Excel.

Im Zuge der Arbeit war es notwendig, die Bedeutung des Working Capital Managements zu verdeutlichen und Best-Practices hinsichtlich der Hauptprozesse des Cash Cycle zu identifizieren, um darauf aufbauend einen Maßnahmenkatalog für das Kooperationsunternehmen ausarbeiten zu können. Dazu wurde anfangs der Begriff Working Capital definiert. Des Weiteren wurden die Zielsetzung sowie die finanziellen Wirkungen des Working Capital Managements erläutert. Im Anschluss erfolgte die Identifikation der Best-Practices hinsichtlich der Hauptprozesse mittels einer umfassenden Literaturrecherche. Dazu wurde die dynamische Sichtweise anhand des Cash Cycle vorgestellt, in welcher das Working Capital mithilfe von Durchlaufzeiten und Reichweiten betrachtet wird. Die Hauptprozesse des Cash Cycle sind der Order-to-Cash-Prozess, der Forecast-to-Fulfill-Prozess sowie der Purchase-to-Pay-Prozess. Eine Optimierung des Working Capital kann im Zuge einer Optimierung dieser Prozessketten erreicht werden. In der Literatur gibt es eine Vielzahl an Best-Practices deren Umsetzung sich positiv auf das Working Capital auswirken kann.

Ein wesentlicher Stellhebel für die Optimierung des Order-to-Cash-Prozesses ist die Gestaltung der Zahlungskonditionen. Zahlungskonditionen sollten weitgehend harmonisiert und standardisiert sein und bei Möglichkeit sollten An- und Vorauszahlungen verlangt werden. Bonitätsprüfungen bei Neu- und Bestandskunden können Zahlungsausfälle minimieren und ein

effizientes Mahnwesen kann zu einer frühzeitigen Begleichung von überfälligen Forderungen führen.

Im Forecast-to-Fulfill-Prozess ist bei Optimierungen der Fokus auf die Planung der Nachfrage und des Materialbedarfes zu legen. Angewandte Prognoseverfahren und Annahmen sind zu analysieren und Schwachstellen zu beseitigen. Im Rahmen der Produktion sind die Losgrößenbildung sowie die Durchlauf- und Rüstzeiten Stellhebel für Optimierungen. Im Rahmen des Bestandsmanagements gilt es, die Vorräte und deren Altersstruktur zu überwachen und Altbestände regelmäßig abzubauen.

Die Vertragsgestaltung ist auch im Purchase-to-Pay-Prozess ein zentraler Ansatzpunkt für Optimierungen. Hierbei gilt es, die Zahlungsziele so lang wie möglich auszuhandeln und An- und Vorauszahlung zu vermeiden. Verspätete Zahlungen sind im Sinne eines fairen Umgangs mit den Lieferanten zu vermeiden. Ein weiterer Stellhebel ist der Zahlungsverkehr. Hierbei ist die Regelmäßigkeit sowie die Wahl des Durchführungstages von Bedeutung.

Abschließend wurden im zweiten Kapitel die organisatorische Verankerung sowie die Herausforderungen und Zielkonflikte im Bereich des Working Capital Managements thematisiert.

Im dritten Kapitel war zu erarbeiten, welche Kennzahlen im Bereich des Working Capital Managements zur Verfügung stehen und diese zu analysieren, um darauf aufbauend die optimalsten für den Working Capital Report auszuwählen. Dazu wurden anfangs die Bedeutung, Arten und Funktionen von Kennzahlen erläutert. Die identifizierten Kennzahlen des Working Capital Managements wurden in statische und dynamische Kennzahlen gegliedert und deren Vor- und Nachteile erarbeitet.

Anschließend erfolgte die Auswahl der Kennzahlen für den Working Capital Report anhand von Kriterien, welche gemeinsam mit dem Controlling festgelegt wurden. Als Kennzahlen wurden das Net Working Capital, die Working-Capital-Intensität, die Overdue Rate und der Cash Conversion Cycle (CCC) samt seinen Bestandteilen ausgewählt. Da die Definition des Net Working Capital unternehmensindividuell erfolgen kann und von der Zielsetzung abhängt, wurde im nächsten Schritt geklärt, wie das Kooperationsunternehmen diese Kennzahl definiert. Das Net Working Capital beim Kooperationsunternehmen orientiert sich an der Gliederung des Cashflow Statements und ist dementsprechend umfangreich. Da sich diese Arbeit mit der Steuerung des Working Capital beschäftigte, war diese Definition zu umfassend und musste eingegrenzt werden. Diesbezüglich wurden sämtliche Positionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten analysiert. Schlussendlich fiel die Entscheidung auf die engste Definition, welche nur die Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen

und Leistungen enthält. Diese Kennzahl trägt den Namen Operating Working Capital (OWC). Dadurch ist eine Unterscheidung zum klassischen Working Capital möglich.

Darauf aufbauend wurden die Bezugsgrößen und die Berechnungsart der Reichweitekennzahlen festgelegt. In der Literatur wurden vier Berechnungsarten identifiziert, welche bei der monatlichen Ermittlung der Kennzahlen angewendet werden können. Als Nenner kann eine reine Monatsbasis, eine rollierende Monatsbasis oder eine Jahresbasis verwendet werden. Zusätzlich gibt es noch die Möglichkeit, zur Berechnung die Ausschöpfungsmethode anzuwenden, welche das tatsächliche Zahlungsverhalten berücksichtigt. In einem selbstgewählten Beispiel wurde die Kennzahl DSO anhand der vier Berechnungsarten ermittelt und die Unterschiede in den Ergebnissen sowie die Aussagekraft analysiert. Darauf aufbauend erfolgte die Auswahl der Berechnungsart für die Reichweitenkennzahlen des Working Capital Reports. Die Wahl fiel auf die Variante mit rollierender Betrachtung und Glättung der Schwankungen im zunehmenden Jahresverlauf. Ein ausschlaggebender Grund war, dass diese Berechnungsart unternehmensintern bereits zur Anwendung kommt und eine Kennzahl nicht mit zwei unterschiedlichen Ergebnissen vorliegen soll. Außerdem ist der Verlauf bei dieser Variante stabil, wodurch die Kennzahl einfach zu interpretieren ist.

Als Top-Kennzahlen wurden die OWC-Intensität sowie der CCC festgelegt. Für diese Kennzahlen erfolgte eine Zielwertdefinition. Die Zielwertdefinition wurde nachträglich für das Jahr 2016 vorgenommen, da die Befüllung des Working Capital Reports ab 2017 Aufgabe des Kooperationsunternehmens ist. Die vorgenommene Zielwertdefinition ersetzt keine professionell durchgeführte Zielwertdefinition für das Jahr 2017, welche im Anschluss vom Kooperationsunternehmen durchgeführt wird.

Zusätzlich fand in diesem Kapitel die Überprüfung des aktuellen Umsetzungsstatus der Best-Practices bei den Teilunternehmen statt, um Ansatzpunkte für zukünftige Optimierungen zu identifizieren. Zur Beurteilung des aktuellen Umsetzungsstatus wurden Gespräche mit Mitarbeitern der Teilunternehmen aus den Bereichen Einkauf, Verkauf und Arbeitsvorbereitung geführt. Ergänzend wurde auf interne Richtlinien sowie Auskünfte vom Controlling zurückgegriffen. Sämtliche Best-Practices, die im zweiten Kapitel erarbeitet wurden, sind in Form von Maßnahmentabellen zusammengefasst worden. Der jeweilige Umsetzungsstatus wurde mit Farben symbolisiert. Anzumerken ist, dass die identifizierten Ansatzpunkte nur Möglichkeiten darstellen, die zu einer Senkung der Kapitalbindung führen können. Das auszuschöpfende Potential und die Wirtschaftlichkeit der Umsetzung ist unternehmensindividuell in Form einer Kosten-Nutzen-Analyse zu beurteilen.

Es zeigte sich, dass im Order-to-Cash-Prozess bereits die Hälfte der Best-Practices in den Teilunternehmen umgesetzt ist. Identifizierte Ansatzpunkte sind die Definition von Kreditlimits oder Forderungsfinanzierungen. Für PST ist zu empfehlen, dass zukünftig An- bzw. Vorauszahlungen von Neukunden verlangt werden. PDSYS und PESYS haben das bereits umgesetzt. Im Forecast-to-Fulfill-Prozess sind Optimierungspotentiale im Bereich der Absatz- und Materialbedarfsplanung sowie der Losgrößen, Durchlauf- und Rüstzeiten vorhanden. Im Purchase-to-Pay-Prozess könnte eine Harmonisierung bzw. Standardisierung der Zahlungskonditionen angestrebt und die Gestaltung des Zahlungsverkehrs optimiert werden.

Im vierten Kapitel galt es letztendlich zu untersuchen, wie der Working Capital Report aufzubauen und zu gestalten ist, um die Working Capital Performance der Teilunternehmen vergleichen und steuern zu können.

Zu Beginn wurden die Gestaltungsdimensionen und Grundsätze des Berichtswesens erarbeitet. Im Rahmen der Erläuterung des Aufbaus und der Struktur des Working Capital Reports wurden die Datenbeschaffung und Automatisierung thematisiert. Sämtliche Daten für den Working Capital Report sind dem MIS des Kooperationsunternehmens zu entnehmen. Der Import der Daten erfolgt mithilfe eines Makros. Die Bilanz- und GuV-Daten werden monatlich und die Altersstrukturlisten quartalsweise importiert. Der Datenimport ist die einzige Aufgabe des Berichterstellers, da die Aktualisierung der Kennzahlen und Diagramme automatisch passiert.

Der Working Capital Report beinhaltet neben den zwei Tabellenblättern mit Rohdaten, einen Tabellenbericht und ein Einzel-Cockpit je Teilunternehmen, ein Gesamt-Cockpit sowie die Maßnahmenkataloge je Hauptprozess des CCC. Zusätzlich gibt es ein Tabellenblatt, welches das Notationskonzept beinhaltet, ein Tabellenblatt für die Eingabe der Zielwerte und ein ausgeblendetes Tabellenblatt mit Details und Daten für sämtliche Markos. Die Tabellenberichte und Einzel-Cockpits zeigen die Entwicklung der letzten 13 Monate und das Gesamt-Cockpit die Entwicklung des aktuellen Jahres.

Im letzten Teilkapitel wird die visuelle Gestaltung der Tabellenberichte, der Diagramme und der Maßnahmentabellen erläutert. Für die visuelle Gestaltung wurde ein einheitliches Konzept erarbeitet, welches auf dem Start-Tabellenblatt des Working Capital Reports in zusammengefasster Form vorhanden ist.

Bei der Gestaltung der Tabellenberichte wurde auf die Einheitlichkeit der Schriftart, des Tabellenaufbaus, der Nachkommastellen und der Zahlenformate geachtet.

Im Rahmen der Gestaltung der Diagramme wurden anfangs die Diagrammtypen je Inhalt festgelegt. Euro-Werte werden als Säulen-, Prozente als Nadel- und Tage als Liniendiagramm dargestellt. Es wurde eine einheitliche Skalierung und Beschriftung der Datenbereiche in den

Diagrammen festgelegt. Anschließend erfolgte die Festlegung eines Farbschemas. Innerhalb des Working Capital Reports kommen fünf Farben zur Anwendung. Durchschnittswerte werden türkis, monatliche Werte hellgrau und Zielwerte dunkelgrau dargestellt. Positive Abweichungen werden grün und negative Abweichungen rot markiert. Die Darstellung der Abweichungen erfolgt in Form von Ampeln. Eine Berechnung von Abweichungen erfolgt nur für die Top-Kennzahlen OWC-Intensität und CCC im Gesamt-Cockpit, da für diese Zielvorgaben vorliegen.

Abschließend wurde noch die Gestaltung der Maßnahmenkataloge behandelt. Es erfolgte eine Integration der Tabellen in den Working Capital Report, um den Umsetzungsstatus überwachen und anpassen zu können sowie bei negativen Veränderungen ein Nachschlagewerk mit Ansatzpunkten für weitere Optimierungen zu haben. Die Best-Practices werden aufgelistet und der aktuelle Umsetzungsstatus ist mittels Drop-Down-Feld auszuwählen. In den Einzel-Cockpits wurden zusätzlich Hinweiskfelder integriert, welche bei Über- bzw. Unterschreiten eines definierten Grenzwertes auf die Maßnahmenkataloge hinweisen.

5.2 Ausblick

Der Praxisoutput der Arbeit – der Working Capital Report in MS-Excel – erfüllt die Anforderungen des Kooperationsunternehmens, indem er zur Transparenz im Bereich des Working Capital Managements beiträgt. Durch ausgewählte Kennzahlen ist es möglich, die Entwicklung des Working Capital je Teilunternehmen auf einer 13-Monatsbasis zu überwachen und bei negativen Entwicklungen einzuschreiten. Durch die Analyse der Entwicklung der Kennzahlen können Problemfelder identifiziert werden, wo anschließend Detailanalysen durchzuführen sind.

Bei negativen Entwicklungen kann auf die Maßnahmenkataloge je Hauptprozess des CCC zurückgegriffen werden. Die Maßnahmenkataloge zeigen Ansatzpunkte für Optimierungen und den aktuellen Umsetzungsstatus je Teilunternehmen. Dieser ist regelmäßig zu überprüfen und dementsprechend anzupassen. Ob die Maßnahme den gewünschten Effekt bringt, ist im Einzelfall anhand einer Kosten-Nutzen-Analyse zu überprüfen.

Das Gesamt-Cockpit auf Jahresbasis ermöglicht den gewünschten Vergleich zwischen den drei Teilunternehmen. Des Weiteren trägt es durch die Definition von Zielwerten zur zielorientierten Steuerung des Working Capital bei. Hierbei ist anzumerken, dass in Zukunft die Zielwerte vom Kooperationsunternehmen zu definieren sind. Das Working Capital in Relation zum Umsatz ist bereits Bestandteil der Jahresplanung. Die Kennzahl CCC sollte ebenfalls in die Planung integriert werden, da diese das Working Capital aus einer dynamischen Sichtweise abbildet und für die Steuerung des Working Capital besser geeignet ist. In diesem Zusammenhang ist zu

prüfen, inwiefern bereits bestehende Ziele den neuen Zielen des Working Capital Managements entgegenstehen und es gilt, Interdependenzen ausreichend zu berücksichtigen.

Des Weiteren ist für eine nachhaltige Optimierung des Working Capital eine Prozessanalyse der Hauptprozesse zu empfehlen, da die Effizienz der Prozessabwicklung maßgeblichen Einfluss auf die Höhe des Working Capital hat.

Mit dem Working Capital Report wird aktuell auf Standort-Ebene gearbeitet. Für die Aufbereitung und Analyse der Kennzahlen ist ein Mitarbeiter des Controllings verantwortlich. In Ergänzung zu der Analyse des Working Capital Reports sollten die Kennzahlen, die Entwicklung und die abgeleiteten Aussagen im Rahmen eines Meetings regelmäßig diskutiert werden.

Zukünftig könnte eine Erweiterung des Working Capital Reports erfolgen, indem der gesamte CCC der Pankl Systems Austria GmbH berechnet wird. In diesem Zusammenhang sind die unterschiedlichen Unternehmensgrößen bei der Zusammenführung zu berücksichtigen. Darüber hinaus könnte der Einsatzbereich auf andere Tochterunternehmen der Pankl Racing Systems AG erweitert und eine Integration der Top-Kennzahl CCC in das Vorstandsreporting in Erwägung gezogen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die Implementierung des Working Capital Berichtswesens und die dadurch geschaffene Transparenz ein wirksames Working Capital Controlling möglich ist und durch die Identifikation von Ansatzpunkten für Optimierungen und deren Umsetzung zukünftig eine Senkung der Kapitalbindung beim Kooperationsunternehmen erreicht werden kann.

Literaturverzeichnis

- ARNDT, H. [2008]: Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse, 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- BECKER, H. P. [2016]: Investition und Finanzierung: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 7., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016.
- BLEIBER, R. [2015]: Working Capital Management: Liquidität sichern und Erfolg verbessern, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2015.
- BLIEFERT, F. [2013]: Was sagt das Working Capital aus?, in: Controller Magazin 38 (2013), 2, S. 88-91.
- BREIDENBACH, K. [2014]: Jahresabschluss kompakt, 3. Auflage, Berlin/München/Boston: Walter De Gruyter GmbH, 2014.
- BUCHMANN, P. [2009]: Return of the King: Working Capital Management zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen in der Krise, in: Zeitschrift für Controlling und Management 53 (2009), 6, S. 350-355.
- DÖRING, O./SCHÖNHERR, M./STEINHÄUSER, P. [2012]: Working Capital Controlling: Entwicklung eines Steuerungskonzepts zur nachhaltigen Performancesteigerung eines mittelständischen Industrieunternehmens, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung 24 (2012), 8/9, S. 485-491.
- EBBEKEN, M./KUCHARCZYK, T [2011]: Möglichkeiten und Grenzen eines Working Capital Management in der Praxis: Am Beispiel der SAM Schulte Gruppe, in: Controller Magazin 36 (2011), 1, S. 48-52.
- EGERER, M. [2013]: Auswirkung saisonaler Effekte auf das Working Capital Management – Entwicklung von Bewertungsansätzen zur Steuerung des Working Capitals illustriert durch Fallstudien deutscher Industrieunternehmen, Dissertation, Technische Universität München, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, München: Universitätsbibliothek der TU München, 2013.
- ENTCHELMEIER, A. [2008]: Supply Performance Measurement: Leistungsmessung in Einkauf und Supply Management, Dissertation, European Business School Oestrich-Winkel, Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- EITELWEIN, O./WOHLTHAT, A. [2005]: Steuerung des Working Capital im Supply Chain Management über die Cash-to-Cash Cycle Time, in: Zeitschrift für Controlling und Management 49 (2005), 6, S. 416-425.
- ERICHSEN, J. [2010]: Controlling für Einsteiger, München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2010.
- ERTL, M. [2004]: Aktives Cashflow-Management: Liquiditätssicherung durch wertorientierte Unternehmensführung und effiziente Innenfinanzierung, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2004.
- GERTHS, H./HICHERT R. [2013]: Geschäftsdiagramme mit Excel nach den SUCCESS-Regeln gestalten: Tipps und Tricks für Excel 2003 und 2007/2010, 2. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2013.

- GLADEN, W. [2014]: Performance Measurement: Controlling mit Kennzahlen, 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- GOMM, M. [2008]: Supply Chain Finanzierung: Optimierung der Finanzflüsse in Wertschöpfungsketten, Dissertation, Technische Universität Darmstadt, Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., 2008.
- HEESEN, B./MOSER, O. [2013]: Working Capital Management: Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- HOFMANN, E. [2010]: Zum Wandel des Working Capital Managements in Supply Chains: ein Blick zurück und zukünftige Handlungsoptionen, in: Strukturwandel in der Logistik, hrsg. von DELFMANN, W./WIMMER, T., Hamburg: DVV Media Group GmbH, 2010, S. 249-273.
- HOFMANN, E./MAUCHER, D./KOTULA, M./KREIENBRINK, O. [2012]: Erfolgsmessung und Anreizsysteme im Einkauf: Den Mehrwert der Beschaffung professionell erheben, bewerten und darstellen, Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2012.
- HOFMANN, E./MAUCHER, D./PIESKER, S./RICHTER, P. [2011]: Wege aus der Working Capital Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management, Berlin: Springer Verlag Berlin Heidelberg, 2011.
- HORVÁTH, P./GLEICH, R./SEITER, M. [2015]: Controlling, 13., komplett überarbeitete Auflage, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2015.
- HUNGENBERG, H. [2014]: Strategisches Management in Unternehmen: Ziele – Prozesse – Verfahren, 8., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- JUNG, H. [2014]: Controlling, 4., aktualisierte Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2014.
- KLEPZIG, H.-J. [2014]: Working Capital und Cash Flow: Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2014.
- KÜPPER, H.-U./FRIEDL, G./HOFMANN, C./HOFMANN, Y./PEDELL, B. [2013]: Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.
- LOSBIHLER, H. [2010]: Working Capital Management, in: CFO-Schlüssel-Know-how unter IFRS: Steuerung der finanziellen Performance – dargestellt anhand einer integrierten Praxis-Fallstudie, hrsg. von LOSBIHLER, H./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., 2010, S. 365-384.
- LOSBIHLER, H. [2015a]: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung: Cashflow, Investition und Finanzierung, Band 3, 3., aktualisierte Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2015.
- LOSBIHLER, H. [2015b]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2015, S. 1-7.

- LOSBIHLER, H./ENGELBRECHTSMÜLLER, C. [2009]: Working Capital Management kritisch betrachtet: Wirkungen und Grenzen in der Praxis, in: CFOaktuell 3 (2009), 6, S. 254-258.
- METZE, T. [2010]: Supply Chain Finance: Die wertorientierte Analyse und Optimierung des Working Capital in Supply Chains, Dissertation, Universität Bayreuth, Köln: Josef Eul Verlag GmbH, 2010.
- MEYER, A. C. [2007]: Working Capital und Unternehmenswert: Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Dissertation, Universität Göttingen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, 2007.
- MICHEL, U./GLEICH, R./HORVÁTH, P. [2011]: Finanz-Controlling: Strategische und operative Steuerung der Liquidität, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2011.
- MISSLER, P. [2007]: Einführung eines Working Capital Managements, in: Praxishandbuch Treasury-Management: Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements, hrsg. von SEETHALER, P./STEITZ, M., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2007, S. 147-164.
- MÜLLER, R. H. [2013]: Erfolgreiches Forderungsmanagement: Effektive Lösungen unter Berücksichtigung der SEPA-Umstellung, Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- NEVRIES, P./GEBHARDT, R. [2013]: Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements, in: Controlling & Management Review 57 (2013), 5, S. 14-25.
- OELDORF, G./OLFERT, K. [2008]: Materialwirtschaft, 12., erheblich überarbeitete Auflage, Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag GmbH, 2008.
- SCHMITT, M. [2010]: Der Cash Conversion Cycle (CCC): Ganzheitliche Liquiditätssteuerung in Krisenzeiten, in: Controller Magazin 35 (2010), 1, S. 16-21.
- SCHOBBEREGGER, B./TSCHANDL, M. [2016]: Wechselwirkungen im Working Capital Management, in: Controller Magazin 41 (2016), 1, S. 4-9.
- STAHL, K.-U. [2016]: Standardisierte Reporting- und Visualisierungskonzepte in Unternehmen einführen und durchsetzen, in: Managementberichte gekonnt visualisieren: Standards und Design-Grundsätze für ein aussagekräftiges Reporting, hrsg. von SCHNEIDER, C./STAHL, K.-U./WIENER, A., München: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2016, S. 41-60.
- STOLLENWERK, A. [2012]: Wertschöpfungsmanagement im Einkauf: Analysen – Strategien – Methoden – Kennzahlen, Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2012.
- SURE, M. [2014]: Working Capital Management: Empirische Analyse der Gestaltungsfaktoren des Working Capitals und seiner Komponenten, Dissertation, Technische Universität Dortmund, Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.
- TASCHNER, A. [2013]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer Gabler / Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- THEUERMANN, C./GRÜNBICHLER, R. [2013]: Die Auswirkung von Optimierungsmöglichkeiten auf das Working Capital: Modellierung eines ganzheitlichen Softwaretools am Beispiel treibstoffhandelnder Unternehmen, in: CFOaktuell 7 (2013), 5, S. 181-184.

- VATER, H./BAIL, E./KLEPZIG, H.-J./LOSBIHLER, H./MESSELHÄUSER, M. [2013]: Working Capital Management: Leitfaden für die nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten, hrsg. von Internationaler Controller Verein, Freiburg: Haufe Gruppe, 2013.
- VATER, H./KLEPZIG, H.-J. [2015]: Kennzahlen des Working Capital, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H, 2015, S. 303-320.
- VOCELKA, A./KREUZER, A./GOEDECKE, A. [2015]: Liquiditätssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H, 2015, S. 75-93.
- WAIDACHER, C., DÖNGES, M. [2007]: Grundlagen des Kreditrisikomanagements, in: Praxishandbuch Treasury-Management: Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements, hrsg. von SEETHALER, P./STEITZ, M., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler / GWV Fachverlage GmbH, 2007, S. 413-429.
- WANICZEK, M. [2002]: Berichtswesen optimieren: So steigern Sie die Effizienz in Reporting und Controlling, München: Redline Verlag, 2002.
- WANICZEK, M. [2009]: Richtig berichten: Managementsreports wirksam gestalten, Wien: LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., 2009.
- WANICZEK M./ÜBL, A. [2011]: Berichte gestalten mit Excel: Professionelles Reportdesign mit Excel 2007/2010, Wien: LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., 2011.
- WEBER, I. [2009]: Working Capital Management in der praktischen Umsetzung: Herausforderungen und Vorgehensweise im Unternehmensalltag, in: CFOaktuell 3 (2009), 3, S. 110-113.
- WEBER, J./SCHÄFFER, U. [2016]: Einführung in das Controlling, 15., überarbeitete und aktualisierte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2016.
- WOLFF, M. [2014]: Managementsreports gestalten: Lösungsansätze und Praxisbeispiele, in: Reporting und Business Intelligence: Berichte klar gestalten, effizient erstellen, prägnant kommentieren, hrsg. von KLEIN, A./GRÄF J., 2. Auflage, München: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2014, S. 113-124.
- WÖLTJE J. [2011]: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung, 5. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG, 2011.

Anhang

Abschnitt A: Gesprächsprotokoll Working Capital allgemein.....	92
Abschnitt B: Gesprächsprotokolle Verkauf.....	93
Abschnitt C: Gesprächsprotokolle Arbeitsvorbereitung.....	99
Abschnitt D: Gesprächsprotokolle Einkauf.....	105
Abschnitt F: Working Capital Report.....	111

Protokoll 1

Gesprächspartner: Herr Mag. P.
Datum: 16.11.2016
Uhrzeit: 10:00 Uhr
Ort: Pankl Racing Systems AG
Abteilung: Finanzen

- Fokus des Working Capital Managements liegt bei den Rohmaterialien → hier ist das größte Potential. Pankl ist schon am richtigen Weg. Im Bereich der Forderungen ist es wichtig, das Mahnwesen straff zu halten. Im Bereich der Verbindlichkeiten gibt es Liefervereinbarungen mit Lieferanten, um Kapitalbindung gering zu halten.
- Kleinserien → spezielle Materialien → lange Lieferzeiten → teilweise schwer zu beschaffen
- Besonderheiten Rennsportbereich: Teilweise muss die Bestellung der Materialien bereits vor Eingang des Kundenauftrags erfolgen, um Versorgung sicherzustellen.
- Working Capital Management hat in letzten Jahren durch zunehmende Serienfertigung an Bedeutung gewonnen.
- Es gab in den letzten Jahren kein großes Projekt im Bereich des Working Capital Managements. Es gibt jedoch verstärkte Zielvorgaben im Rahmen des Budgets. In der Vergangenheit waren diese relativ pauschal und nun sind diese konkreter. Die Umsetzung obliegt der jeweiligen Geschäftsführung.
- Working Capital in Relation zum Umsatz ist relativ hoch. Das Net Working Capital lag 2015 bei 37 Prozent. Für Industriegüter sind 15 - 25 Prozent der Durchschnitt.
- Es erfolgt keine dynamische Betrachtung des Working Capital anhand des Cash Conversion Cycle.
- Es gibt keine separaten Richtlinien zum Thema Working Capital Management.
- Anreizsysteme: Geschäftsführer erhalten variable Entlohnung auf Basis des Cashflows.
- Interne Zusammenarbeit zwischen Tochterunternehmen ist im Materialbereich schwierig, da sehr unterschiedliche Anforderungen bestehen.
- Reglementänderung führen zu Erschwernissen im Bereich des Working Capital Managements.

Protokoll 1

Gesprächspartner: Frau V.
Datum: 17.11.2016
Uhrzeit: 10:00 Uhr
Ort: PESYS
Abteilung: Verkauf (VK)

Vertragsgestaltung:

- Zahlungskonditionen: Von Neukunden wird eine Vorauszahlung verlangt. Bestehende Kunden haben fixe Zahlungskonditionen. Der Standard ist 30 Tage netto. Gewisse Kunden haben auch eine Zahlungsfrist von 60 oder 90 Tagen.
- Bei 2-3 Kunden gibt es eine Einigung über die Zahlung eines festen Betrags je Monat. Wenn die Saison schwächer wird und der Kunde weniger bestellt, kommt dieser von seinen Schulden wieder runter. Das sind ausgewählte Kunden, die Pankl versucht so zu unterstützen.
- Incoterm-Klauseln: Diese sind grundsätzlich vom Kunden abhängig. Standardmäßig gilt ab Werk. Es gibt auch die Vereinbarung frei Haus im Serienbereich. Die Kosten hierfür sind im Preis des Bauteils inkludiert. Den Versand muss also der Kunde zahlen.
- An- bzw. Vorauszahlungen: Es werden auch An- und Vorauszahlungen verlangt. Neukunden, das sind jene die schon seit 2 Jahren nichts mehr bestellt oder noch nie bestellt haben, müssen eine 100%ige Anzahlung leisten. Sollte ein bestehender Kunde unterjährig in Zahlungsschwierigkeiten geraten, so wird unterjährig auf An- bzw. Vorauszahlung umgestellt.
- Bei Rennsportkunden gibt es mit manchen Verträgen, in welchen Preis und Jahresmenge vereinbart sind - am ehesten im Formel 1 Bereich. Auch im Serienbereich können solche Verträge abgeschlossen werden. Das wird zum Thema, wenn weniger abgenommen wird als geplant. Der Abschluss dieser Verträge läuft aber nicht über den Verkauf.

Kreditrisikomanagement:

- Bonitätsprüfung wird von Verkauf in der Buchhaltung angefordert.
- Nur bei Bedarf werden Altkunden einer Kreditwürdigkeitsprüfung unterzogen.

Rechnungsstellung:

- Im Regelfall wird am Tag der Auslieferung fakturiert. Nach Bestätigung der Richtigkeit der Rechnung in Saperion (Software) wird die Rechnung zur Verbuchung freigegeben.
- Monats- bzw. Sammelrechnungen gibt es nicht.
- Teilweise werden elektronische Rechnungen verwendet.

- Typische EDI-Anbindungen gibt es nicht. Teilweise sind Kundenportale eingerichtet.

Forderungsmanagement:

- Einmal im Monat führt die Buchhaltung einen Mahnlauf durch. Der Verkauf bekommt von der Buchhaltung den Mahnvorschlag zur Prüfung. Sollte ein Kunde nicht gemahnt werden, wird das der Buchhaltung gemeldet. Japaner werden beispielsweise nicht gemahnt. In diesem Fall wird die Außenstelle in Japan kontaktiert, die das dann regelt.
- Zahlungsmoral der Kunden: Im Racingbereich ist die Zahlungsmoral gut. Bei großen Kunden lässt sich meist alles recht einfach klären. Bei kleineren Kunden kann es öfter passieren, dass einer insolvent wird. Im Serienbereich sind die offenen Posten oft höher und schwieriger zu klären. Es kann Abzüge geben, welche schwer zu klären sind oder Rechnungen werden gesperrt. Es ist Aufgabe des Verkaufs immer dahinter zu sein. Meist endet es mit einem Kompromiss.

Reklamationsmanagement:

- Vorgehensweise bei Reklamation: Der Kunde kontaktiert den Verkauf. Es gibt unterschiedliche Varianten: Entweder ist ein Bauteil kaputt, dann geht es zurück zur Analyse in die F&E Abteilung. Wenn die Reklamation berechtigt ist, dann übernimmt Pankl die Kosten. Entweder wird eine Gutschrift ausgestellt oder es erfolgt eine Ersatzlieferung. Zusätzlich wird ein 8D-Bericht erstellt. Geht es um eine Verbesserung, dann muss der Kunde die Kosten tragen.

Off-Balance-Sheet-Finanzierungen:

- -

Zahlungszuordnung:

- Zuständigkeit: Buchhaltung

Sonstiges:

- Overdue Rate ist Teil des IKS.

Protokoll 2

Gesprächspartner: Frau W.
Datum: 24.11.2016
Uhrzeit: 09:30 Uhr
Ort: PDSYS
Abteilung: Verkauf (VK)

Vertragsgestaltung:

- Zahlungsmoral: Die Zahlungsziele werden vollständig ausgenutzt. Es gibt Kunden mit guter und weniger guter Zahlungsmoral. Oftmals sind die Gelder von Sponsoren abhängig. Wenn ein Konzern hinter dem Rennstall steht, gibt es meistens keine Probleme. Bei anderen, die von Sponsoren abhängig sind, gestalten sich die Zahlungen oft schleppender.
- Keine Segmentierung von Debitoren → Unterscheidung zwischen Neukunden und Bestandskunden.
- Neukunden: Zahlung vor Lieferung bzw. bei Auftragserteilung
- Zahlungskonditionen sind nicht produktabhängig, sondern vom Kunden abhängig. Grundsätzlich werden 30 Tage netto vereinbart → teilweise auch 60 oder 90 Tage netto.
- Skonto ist nicht üblich.
- Es gibt keine Rahmenverträge: Mengen sind relativ klein (z.B. 20 Teile).
- Incoterm-Klauseln: ab Werk zu 99 % → österreichische Kunden teilweise frei Haus

Kreditrisikomanagement:

- Zuständigkeit: Buchhaltung
- Kreditwürdigkeitsprüfung bei Neukunde, v.a. wenn dieser sofort 30 Tage netto als Zahlungsziel möchte.
- Wenn Bestandskunden in Zahlungsschwierigkeiten kommen, dann werden Zahlungspläne erstellt und Lieferstopps erteilt.

Fakturierung:

- Rechnung wird am Tag der Lieferung erstellt, wenn VK Versandpapier erhält. Spätere Fakturierung ist möglich, wenn z.B. noch keine Bestellnummer vorhanden ist oder bei Lieferung zur Begutachtung.
- Fakturierung innerhalb von einem Monat ist Pflicht.

- Es gibt elektronische Rechnungen und Papierrechnungen. Bei Drittland wird Papierrechnung benötigt wegen der Verzollung und Einfuhr. Der Papierverkehr nimmt jedoch ab.
- Ein E-Invoicing Portal bei einem Kunden ist aktuell in Aufbau.

Inkassomanagement:

- Einmal im Monat erfolgt Mahnlauf. Die Buchhaltung ist dafür zuständig. Mahnvorschlag wird zur Durchsicht an VK übermittelt. Wenn jemand ausgenommen werden soll, muss das argumentiert werden.
- Kunden aus gewissen Ländern wie z.B. Japan werde nicht gemahnt. In diesem Fall wird die japanische Außenstelle informiert, die sich um die weitere Abwicklung kümmert.

Reklamationsmanagement:

- Kunde meldet sich telefonisch oder per E-Mail. Die Teile werden dann angefordert und eine Reklamation im System angelegt → für Nachvollziehbarkeit und Dokumentation.
- Gründe: z.B. Lieferschein nicht korrekt (kein Reklamationsakt notwendig), Teile kaputt oder nicht der Zeichnung entsprechend (Reklamationsakt notwendig)
- Folgen: Ersatzlieferung, Nacharbeit oder Gutschrift
- Unberechtigte Reklamationen oder Änderungen auf Wunsch des Kunden: kostspielige Untersuchungen werden dem Kunden verrechnet.
- Störfaktoren: Kunde schickt die Teile nicht oder das Teil ist so kaputt, dass nichts mehr zu erkennen ist.
- Dauer hängt von Kapazitätsauslastung der Mitarbeiter für Analysetätigkeiten ab.

Off-Balance-Sheet-Finanzierungen:

- -

Zahlungszuordnung:

- Zuständigkeit: Buchhaltung
- Teilweise sind Avis vorhanden.

Sonstiges:

- Unterschiede zu anderen Teilunternehmen: PDSYS hat kaum langfristige Aufträge und unterscheidet sich daher von der Serienfertigung sehr stark. Ein weiterer Unterschied sind die Stückzahlen. Die sind bei PDSYS viel geringer.
- Anreizsystem: Es gibt Jahresziele und Prämien (EBIT-abhängig).

Protokoll 3

Gesprächspartner: Frau S.
Datum: 19.01.2017
Uhrzeit: 13:00 Uhr
Ort: PST
Abteilung: Verkauf (VK)

Vertragsgestaltung:

- Zahlungskonditionen: Hauptsächlich 30 Tage netto, auch bei Neukunden. Das Maximum ist 90 Tage → ist Ausnahme.
- Skonto: nicht üblich → nur in Ausnahmefällen
- Incoterm-Klausen: ab Werk ist das Ziel, aber aktuell noch die Seltenheit. Die Transportkosten werden in der Kalkulation berücksichtigt.
- An- bzw. Vorauszahlungen gibt es keine, auch Neukunden erhalten nach einer Bonitätsüberprüfung ein Nettozahlungsziel.

Kreditrisikomanagement:

- Bei Neukunden wird die Bonität überprüft.
- Bei Stammkunden erfolgt meist keine neuerliche Bonitätsprüfung ohne Grund.

Fakturierung:

- Bei Lieferungen ab Werk wird am Tag der Auslieferung fakturiert. Ansonsten ist spätestens 2 Tage nach Auslieferung zu fakturieren. (Vorschrift)
- Es gibt keine Sammelrechnungen.
- Elektronische Rechnungen (Versand per E-Mail) gibt es teilweise. Kundenportale werden eigentlich nicht zur Rechnungsübermittlung verwendet.

Inkassomanagement:

- Mahnlauf wird von Buchhaltung einmal im Monat durchgeführt.
- Verkauf bekommt Mahnvorschlag zur Durchsicht.
- OP-Listen werden wöchentlich besprochen.
- Zahlungsmoral ist unterschiedlich. Konzerne zahlen meistens pünktlich. Es gibt auch Kunden, denen der Verkauf regelmäßig OP-Listen schicken muss.

Reklamationsmanagement:

- Genehmigung einer Reklamation erst, wenn die Teile im Haus sind. Das kann sich hinauszögern, v.a. bei Überseekunden, wenn die Ware beim Zoll steht.
- Nach Genehmigung: Gutschrift oder Ersatzlieferung

Off-Balance-Sheet-Finanzierungen:

- -

Zahlungszuordnung:

- Zuständigkeit: Buchhaltung
- Chinesische Kunden zahlen teilweise Teilbeträge ohne Aufschlüsselung. Das ist dann schwierig zuzuordnen. Auch Abzüge lassen sich nicht immer ganz einfach klären.

Sonstiges:

- Unterschiede zu anderen Teilunternehmen: Enge Zusammenarbeit mit anderem Tochterunternehmen in der Slowakei. PST hat langfristige Projekte und die Rohmaterialien haben teilweise eine sehr lange Lieferzeit (12-22 Wochen). Außerdem ist PST mit einer starken Produktvielfalt konfrontiert und die Kunden kommen aus unterschiedlichen Branchen (Medizin, Elektro, etc.)
- Es gibt Teamziele und Ziele je Mitarbeiter. Prämien sind von EBIT abhängig.

Protokoll 1

Gesprächspartner: Herr P.
Datum: 17.11.2016
Uhrzeit: 11:15 Uhr
Ort: PESYS
Abteilung: Arbeitsvorbereitung (AV)

Sortimentsgestaltung:

- hohe Sortimentstiefe

Absatzplanung:

- Der Verkauf erstellt jährlich einen Absatzplan auf Basis der Vergangenheit und unter teilweiser Berücksichtigung zukünftiger Einflüsse → mehrere Szenarien. Davon wird der grobe Bedarf an Materialien und Fremdleistungen abgeleitet.

Materialbedarfsplanung:

- Die Materialbedarfsplanung erfolgt in Abas (ERP-System) in einem eigenen Tool. Das gibt es seit 2 bis 3 Jahren. Das Programm ermöglicht es auf Basis von Vergangenheitswerten eine Auswertung über die Lagerreichweite und Mindestbestände zu generieren. Auch die getätigten Bestellungen werden angezeigt. Der Aufwand hat sich dadurch deutlich reduziert, da früher viel händisch zu rechnen war. Heute liefert das Programm die Information, was ungefähr benötigt wird. Mit diesem Programm ist PESYS sehr zufrieden, da es in letzter Zeit keine Engpässe gegeben hat.
- Anhand der vergangenen Perioden erfolgt die Ableitung eines mittleren Verbrauchs.
- Herr P. ist dem Racingbereich zugeordnet. Im Vergleich zu der Serienfertigung ist hier ein anderer Ansatz notwendig.
- Die Absatzmärkte zwingen PESYS flexibel zu sein. Es ist alles von kurzer Dauer. Bei den Lagerbeständen ist es daher wichtig, das Risiko so gut wie möglich abzuschätzen, um einerseits den Produktionsfluss gewährleisten zu können und andererseits die Kapitalbindungskosten so gering wie möglich zu halten.
- Ein weiterer Punkt ist die Variantenvielfalt. Sie haben aktuell ca. 500 verschiedene Schrauben in Verwendung, die sie relativ produktspezifisch benötigen. Die Schrauben sind Spezialanfertigungen. Die Lieferanten müssen daher ebenfalls flexibel sein. Versucht wird mit möglichst wenigen Rohmaterialien möglichst viele Varianten abzudecken.
- Das Vormaterial für die Schmiede ist mit 3 Dimensionen sehr gut zusammengefasst. Der Einkauf fasst Bestellungen zusammen und versucht Kompromisse bei geringfügigen Unterschieden zu erzielen.

Produktionsplanung und Produktion:

- Produktionsstrategie: Make-to-Order → rein auftragsbezogen.
- Losgrößenbildung: Im Racingbereich erfolgt die Losgrößenbildung kundenspezifisch. On time-full delivery steht im Vordergrund. Teilweise ist Teilung der Losgrößen notwendig → Lieferzeit steht immer im Vordergrund. Das macht Pankl aus.
- Durchlaufzeiten: Optimale Durchlaufzeit steht nicht im Vordergrund, sondern die Liefertermine.

Bestandsmanagement:

- Mindestbestände: Beim Hauptmaterial sind Mindestbestände hinterlegt. Das ist ebenfalls in Abas auszuwerten. Die geforderte Flexibilität sowie die Variantenvielfalt bei den Schrauben machen die Definition von Mindestbeständen schwer.
- Langsamdreher → Überwachung der Umschlagshäufigkeiten → Prüfung ob konzerninterne Verwendung möglich → ansonsten Verschrottung.
- Wenn etwas am Lager liegen bleibt, ist das das eingegangene Risiko. Teilweise sind mehrere Varianten für Kunden anzufertigen, da PESYS nicht weiß, für welche Variante sich Kunde entscheidet. Das wird in Kalkulation berücksichtigt – der Kunde will Flexibilität und zahlt es auch.
- Anlieferkonzepte sind im Racingbereich nicht so das Thema, eher im Serienbereich.

Dispositionlogistik:

- -

Protokoll 2

Gesprächspartner: Herr H.
Datum: 17.11.2016
Uhrzeit: 13:00 Uhr
Ort: PDSYS
Abteilung: Arbeitsvorbereitung (AV)

Sortimentsgestaltung:

- PDSYS hat großes Sortiment → umfangreiche Produktpalette.
- Endprodukt kann aus bis zu 70 verschiedenen Einzelteilen bestehen.

Absatzplanung:

- Absatzplanung von Verkauf als Basis für Materialbedarfsplanung

Materialbedarfsplanung:

- Materialbedarfsplanung erfolgt über Abas. Außerdem wird MS-Excel verwendet. Gibt kein eigenes Tool in Abas so wie bei PESYS.
- Es besteht die Möglichkeit für Standardteile einen Mindestbestand anzugeben. Dann erfolgt eine automatische Wiederbeschaffung. Das Problem im Bereich der Mindestbestände ist, dass sich jedes Jahr die Produkte ändern. Für andere Materialien wird Bedarf händisch berechnet.
- Besprechungen mit EK und VK, wo die Verfügbarkeit des Hauptmaterials für prognostizierte Bestellungen besprochen wird.
- Bei größeren Reglementänderungen kann es passieren, dass die Jahresmenge (auf Basis von Vergangenheitswerten) frühzeitig aufgebraucht ist - muss darauf vorbereitet sein.
- Disposition ist sehr zuverlässig.

Produktionsplanung und Produktion:

- Mindestbestände für Standardteile
- Kundenspezifische Losgrößenbildung (meistens zwischen 4 - 30 Teile eine Bestellung)
- Liefertermin steht im Vordergrund → Teilung der Losgröße
- Enorme Rüstkosten bei größeren Reglementänderungen

Distributionslogistik:

- -

Sonstiges:

- Unterschied zu anderen Teilunternehmen: Hauptgeschäft von Oktober bis Februar → die meisten Rennautos werden über den Winter für die nächste Saison hergestellt. Außerdem haben sie eine Vielfalt an Einzelteilen → die Übersicht über die Einzelplaner zu behalten ist nicht einfach. Planung extrem schwierig, da PDSYS nicht wirklich weiß was kommt → Flexibilität ist gefordert. Die anderen Teilunternehmen können besser planen.
- Jeder Verkäufer will für seinen Kunden die passende Lieferzeit → Geschäftsführer muss Prioritäten setzen. Teilweise müssen auch Aufträge abgesagt werden, wenn gerade Hauptsaison ist.

Protokoll 3

Gesprächspartner: Herr R.
Datum: 19.01.2017
Uhrzeit: 14:00 Uhr
Ort: PST
Abteilung: Arbeitsvorbereitung (AV)

Sortimentsgestaltung

- Variantenvielfalt in verschiedenen Sparten

Absatzplanung:

- Verkauf erstellt jährlich Absatzplan. Daraus wird der Bedarf an Materialien und Fremdleistungen abgeleitet. Dieser Plan wird quartalsweise überwacht (rollierend).

Materialbedarfsplanung:

- Grobplanung anhand Forecast (Absatzplan)
- Planung durch exponentielle Glättung → gibt immer wieder Spitzen, da der Kunde nicht so geglättet abruft. Die Kunden wissen aber über die Vorlaufzeit vom Rohmaterial (13-15 Wochen) Bescheid und bestellen dementsprechend früher.
- Planung erfolgt über MS-Excel (alles verformelt - selbst erstelltes Tool)

Produktionsplanung und Produktion

- Fremdleistungen: Stammprozesse im Haus, enge Zusammenarbeit konzernintern mit PAMS (Zerspanung in Slowakei) → die stellen Produkte fertig, ab 2017 ist PAMS Tier-1-Lieferant
- Aus einem Rohteil entstehen sehr viele unterschiedliche Montagevarianten.
- Losgrößenbildung erfolgt größtmöglich, aber auch bei PST steht Lieferzeitpunkt im Vordergrund.
- Wie viel vorproduziert wird, kann PST selbst entscheiden → losgrößengesteuerter Mindestlagerbestand
- Mindestbestände: Hier gibt es Problem mit Lagerkapazität. Bei Anwendung des Sägezahnmodells, wäre halb Kapfenberg voll.
- Kunde möchte Flexibilität und zahlt auch dafür.
- Konsignationslager gibt es keine.

Distributionslogistik:

- -

Sonstiges:

- Großes Problem von PST ist die Lagerkapazität.
- Eingefrorene Prozesse → keine schneller Änderung möglich.
- Flexibilität ist nicht so wichtig, da sie aufgrund des Fertigungsverfahrens nicht so flexibel sein können → hätten Werkzeugänderungen und Prozessänderungen etc.
- Erschwernisse: Wiederbeschaffung von Werkzeugen kann ziemlich lang dauern.
- Material → nicht ganz so speziell.
- Unterschied zu anderen Teilunternehmen: umformender Betrieb → Schmiede, keine Zerspanungsmaschinen, relativ viele Handeingriffe notwendig - nur eine vollautomatisierte Linie
- Serienbetrieb, dadurch sehr hohe Umschlagsrate von Rohmaterial und auch große Mengen.
- Intensivere Zusammenarbeit mit externen Lieferanten und auch konzernintern (PAMS). PESYS und PDSYS machen Großteil selbst.
- Hohe Anzahl an unterschiedlichen Durchmessern in Verwendung → wenn Durchmesser fixiert wurde, ist das nicht einfach zu ändern.
- PST hat Projekte mit der längsten Laufzeit.

Protokoll 1

Gesprächspartner: Frau E.
Datum: 23.11.2016
Uhrzeit: 14:30 Uhr
Ort: PDSYS
Abteilung: Einkauf (EK)

Lieferantenmanagement:

- Es gibt Richtlinie am Sharepoint zum Thema Lieferantenbewertung und -entwicklung. Mit Hauptlieferanten wird versucht, strategische Partnerschaften aufzubauen, da das den Arbeitsalltag erleichtert.
- Clusterung: Einkauf in Bereiche unterteilt → es kauft nicht jeder alles ein.

Vertragsgestaltung:

- Zahlungskonditionen sind vom jeweiligen Lieferanten abhängig und individuell. Bei Großinvestitionen gibt es Vorgaben.
- Rahmenverträge gibt es, aber wenige. Besonders im Bereich des Rohmaterials lassen sich durch große Mengen gute Preise erzielen.
- Es gibt auch Konsignationslagervereinbarungen, wo eine Zahlung nach Abruf vereinbart wird. Für das Einlagern wird eine Gebühr verrechnet.

Rechnungsbearbeitung:

- Zur Rechnungsprüfung und Freigabe wird das Programm Saperion genutzt.
- Elektronische Rechnungen erleichtern Abwicklung, da eine direkte Übernahme in Saperion möglich ist. Das ist jedoch nicht immer umsetzbar. Papierrechnungen werden von der Rezeption mit einem Barcode versehen und gescannt.
- Freigabe erfolgt ebenfalls automatisiert über das Programm.
- EDI-Anbindungen gibt es nicht wirklich. Ein paar Plattformen sind in Verwendung, aber auch hier sind die Lieferanten nicht unbedingt offen dafür.

Reklamationsabwicklung:

- Qualitätssicherung macht Wareneingangskontrolle und legt, wenn notwendig, eine Lieferantenreklamation an. Die Ware wird zurückgeschickt und EK bleibt in Kontakt mit dem Lieferanten bis die Reklamation abgewickelt ist.

Zahlungsverkehr:

- Zuständigkeit: Buchhaltung

Sonstiges:

- Im Bereich des Working Capital ist es ein Problem des Einkaufs, dass diese oft nicht wirklich Einfluss darauf nehmen können → abhängig von den Bedarfen der Kunden.
- Einhaltung Liefertermin: Es wird regelmäßig urgiert, um die Einhaltung der Liefertermine sicherzustellen.
- Unterschiede zu anderen Teilunternehmen: PESYS hat in den letzten Jahren das Seriengeschäft erweitert und muss dadurch anders arbeiten. Das macht sich stark bei der Disposition bemerkbar. PESYS hat größere Außenlager und Bestände, da sie Serie abwickeln muss. Die Serienprojekte gehen oft über Jahre und deshalb sind die Bestände leistungsfähig. Es ist günstig, das Material in großen Mengen einzukaufen. Bei PDSYS gibt es nur wenige Serienkunden und deshalb sind die Bestände auch viel geringer. Es stehen dort andere Stückzahlen dahinter.

Protokoll 2

Gesprächspartner: Herr L.
Datum: 24.11.2016
Uhrzeit: 13:00 Uhr
Ort: PESYS
Abteilung: Einkauf (EK)

Lieferantenmanagement

- Materialgruppenmanagement: eingeteilt in Fremdarbeiten (Wärmebehandlung, Beschichtung), Rohmaterial, Schrauben, Werkzeug und Messmittel und Investitionen
- Richtlinie für Lieferantenbewertung und -entwicklung
- Audits bei kritischen Lieferanten

Vertragsgestaltung

- Zahlungskonditionen werden individuell ausgehandelt. Teilweise gibt es auch Skontovereinbarungen. Falls es davor eine Verhandlung gab, wurde ohnehin schon ein Prozentsatz ausgehandelt.
- Vorauszahlungen gibt es, aber selten (bei Erstbestellungen).
- Rahmenverträge: bei Werkzeug oft genutzt
- Konsignationslager: Gibt es eines. Der Lieferant befüllt es einmal in der Woche und verrechnet wöchentlich.
- Bemühungen liegen darin Zahlungskonditionen so lang wie möglich auszuhandeln und die Bestände gering zu halten.

Rechnungsbearbeitung

- Rechnungsprüfung und Freigabe zur Verbuchung in Saperion.
- Papierrechnungen und elektronische Rechnungen
- Papierrechnungen werden von Rezeption eingescannt.
- Kein EDI-Anbindungen, auch keine Portale

Reklamationsabwicklung:

- Von Bedarfsmelder kommt Information, dass eine Reklamation einzuleiten ist.
- Wareneingang wird geprüft → Wareneingangsberichte (v.a. für Fremdarbeiten)

Zahlungsverkehr:

- Zuständigkeit: Buchhaltung

Sonstiges:

- Unterschiede zu anderen Teilunternehmen: PESYS hat ein viel größeres Einkaufsvolumen pro Jahr und pro Person. Im Serienbereich muss jede Vereinbarung sitzen. Qualitätsmanagement achtet sehr darauf. Sie sind auch sehr prozessorientiert.
- Zielvereinbarungen gibt es: z.B. Senkung des Einkaufspreises um 5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Jeder Mitarbeiter hat eigene Ziele. Wenn EBIT passt, gibt es eine Prämie.

Protokoll 3

Gesprächspartner: Frau S.
Datum: 19.01.2017
Uhrzeit: 13:00 Uhr
Ort: PST
Abteilung: Einkauf (EK)

Lieferantenmanagement:

- Einkauf von PST wesentlich kleiner, als bei PDSYS und PESYS
- Zusammenarbeit mit strategischen Kernlieferanten v.a. bei Entwicklungen
- Förderungsmaßnahmen, wie z.B. Workshops

Vertragsgestaltung:

- Zahlungskonditionen werden individuell ausgehandelt.
- Vorauszahlungen eher selten und wenn als Neukunde.
- Rahmenverträge werden immer mehr, v.a. bei Sonderanfertigungen mit hoher Bedarfszahl
- Konsignationslager werde immer wieder angedacht, scheitern meist am Working Capital, da gerade beim Rohmaterial Lieferanten nicht bereit sind, dass sie das Lager halten. Dafür extra etwas anzumieten ist nicht sinnvoll - trotz begrenzter Lagerkapazität.

Rechnungsbearbeitung:

- Rechnungsprüfung und Freischaltung via Saperion.
- Großteils elektronische Rechnungen. Papierrechnungen werden vom Empfang gescannt.
- Portale gibt es immer mehr. Diese sind für PST nicht besonders praktikabel.
- EDI-Anbindungen gibt es keine.
- Sammelrechnungen gibt es vereinzelt.

Reklamationsmanagement:

- Wareneingang prüft Lieferung. (Formular)
- Im Reklamationsfall werden die verschiedenen Stellen hinzugezogen und die Reklamation in die Wege geleitet.

Zahlungsverkehr:

- Zuständigkeit: Buchhaltung

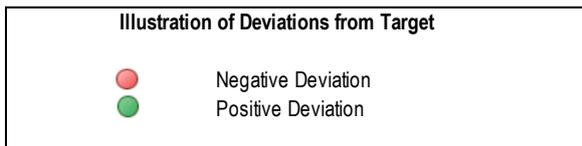
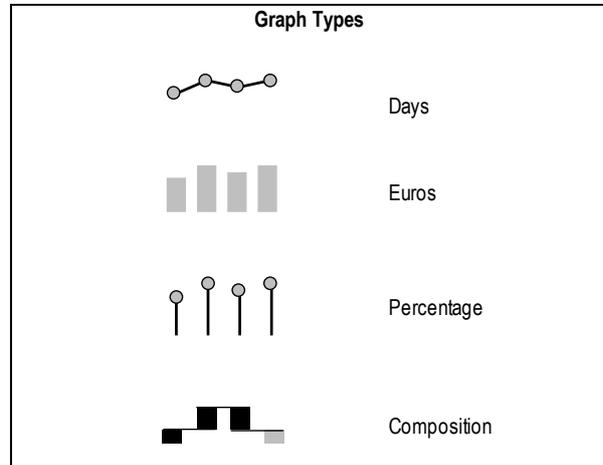
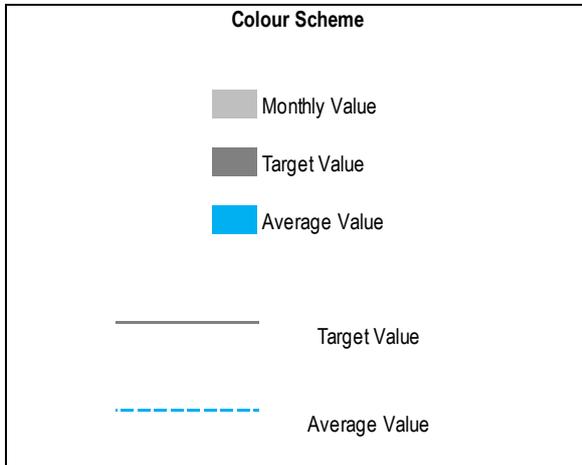
Sonstiges:

- Anreizsystem: EBIT abhängig
- PST hat eine Außenposition im Vergleich zu PDSYS und PESYS und wird erst jetzt durch die Verschmelzung mit den anderen gleichgestellt und eingearbeitet, da nun mehr Wert auf interne Zusammenarbeit gelegt wird. PST hat daher Nachholbedarf in einigen Punkten.
- Vorteil der Serienproduktion: Mengenmäßig beim Rohmaterial, da das über Jahresverträge fixiert wird.

Tabellenblatt „Start“	112
Tabellenblatt „WCR_Cockpit“	113
Tabellenblatt „PDSYS_Cockpit“	114
Tabellenblatt „PESYS_Cockpit“	115
Tabellenblatt „PST_Cockpit“	116
Tabellenblatt „PDSYS_Table“	117
Tabellenblatt „PESYS_Table“	118
Tabellenblatt „PST_Table“	119
Tabellenblatt „Best-Practices O2C“	120
Tabellenblatt „Best-Practices F2F“	121
Tabellenblatt „Best-Practices P2P“	122
Tabellenblatt „Targets“	123

Import Data into Excel

Go to WCR-Cockpit



Definition of Comma Places in Tables

Days	0
Euros	0 (in kEUR)
Percentage	1

Suggestion to check the Best-Practices

... only if the value of last three months is x % above (DSO, DIH)/below (DPO) the average value:

		⇒ Fill in!	(days)
PDSYS	DSO	10%	4
	DIH	10%	6
	DPO	10%	6
PESYS	DSO	10%	4
	DIH	10%	6
	DPO	10%	3
PST	DSO	10%	4
	DIH	10%	5
	DPO	10%	2

Data Inscription in Diagrammes

... only if the value is x % below/above the average value:

⇒ Fill in!	
20%	OWC-Intensity
15%	CCC
15%	OWC
15%	DSO
20%	DIH
25%	DPO
20%	Trade Accounts Receivable
20%	Raw Material, Supplies, Parts
20%	Work in Progress
20%	Finished Goods
20%	Trade Accounts Payable
50%	Overdue Rate

Euros in Million Euros

Working Capital Report - Pankl Systems Austria GmbH

Dezember
2016



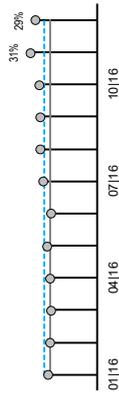
PDSYS

Target	OWC-Intensity (%)	22,1%	CCC (days)	37
Actual	OWC-Intensity (%)	28,5%	CCC (days)	43
Δ Target	OWC-Intensity (%)	6,5%	CCC (days)	6
Δ Target%	OWC-Intensity (%)	29,5%	CCC (days)	15,3%
AYTD	OWC-Intensity (%)	24,5%	CCC (days)	45
Δ Target	OWC-Intensity (%)	2,5%	CCC (days)	8
Δ Target%	OWC-Intensity (%)	11,1%	CCC (days)	21,9%

Go to PDSYS-Cockpit

22,1%

24,5%



37

45



CCC (days)

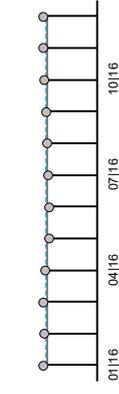
PESYS

Target	OWC-Intensity (%)	23,2%	CCC (days)	66
Actual	OWC-Intensity (%)	24,6%	CCC (days)	64
Δ Target	OWC-Intensity (%)	1,4%	CCC (days)	-2
Δ Target%	OWC-Intensity (%)	5,8%	CCC (days)	-3,4%
AYTD	OWC-Intensity (%)	23,7%	CCC (days)	66
Δ Target	OWC-Intensity (%)	0,5%	CCC (days)	0
Δ Target%	OWC-Intensity (%)	2,0%	CCC (days)	0,6%

Go to PESYS-Cockpit

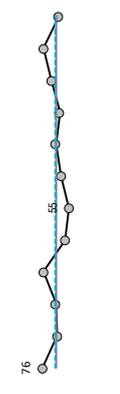
23,2%

23,7%



66

66



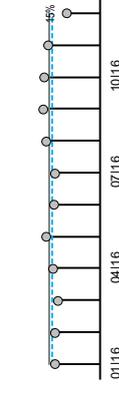
PST

Target	OWC-Intensity (%)	23,4%	CCC (days)	76
Actual	OWC-Intensity (%)	15,3%	CCC (days)	49
Δ Target	OWC-Intensity (%)	-8,1%	CCC (days)	-27
Δ Target%	OWC-Intensity (%)	-34,8%	CCC (days)	-35,2%
AYTD	OWC-Intensity (%)	21,9%	CCC (days)	71
Δ Target	OWC-Intensity (%)	-1,5%	CCC (days)	-5
Δ Target%	OWC-Intensity (%)	-6,4%	CCC (days)	-6,3%

Go to PST-Cockpit

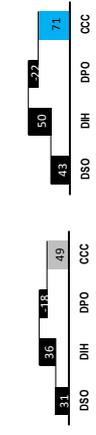
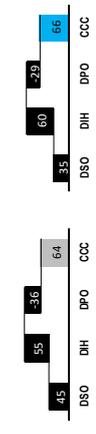
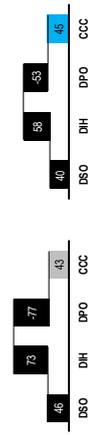
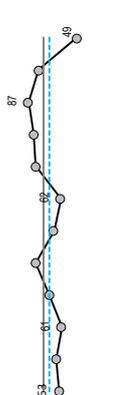
22,1%

21,9%



76

71



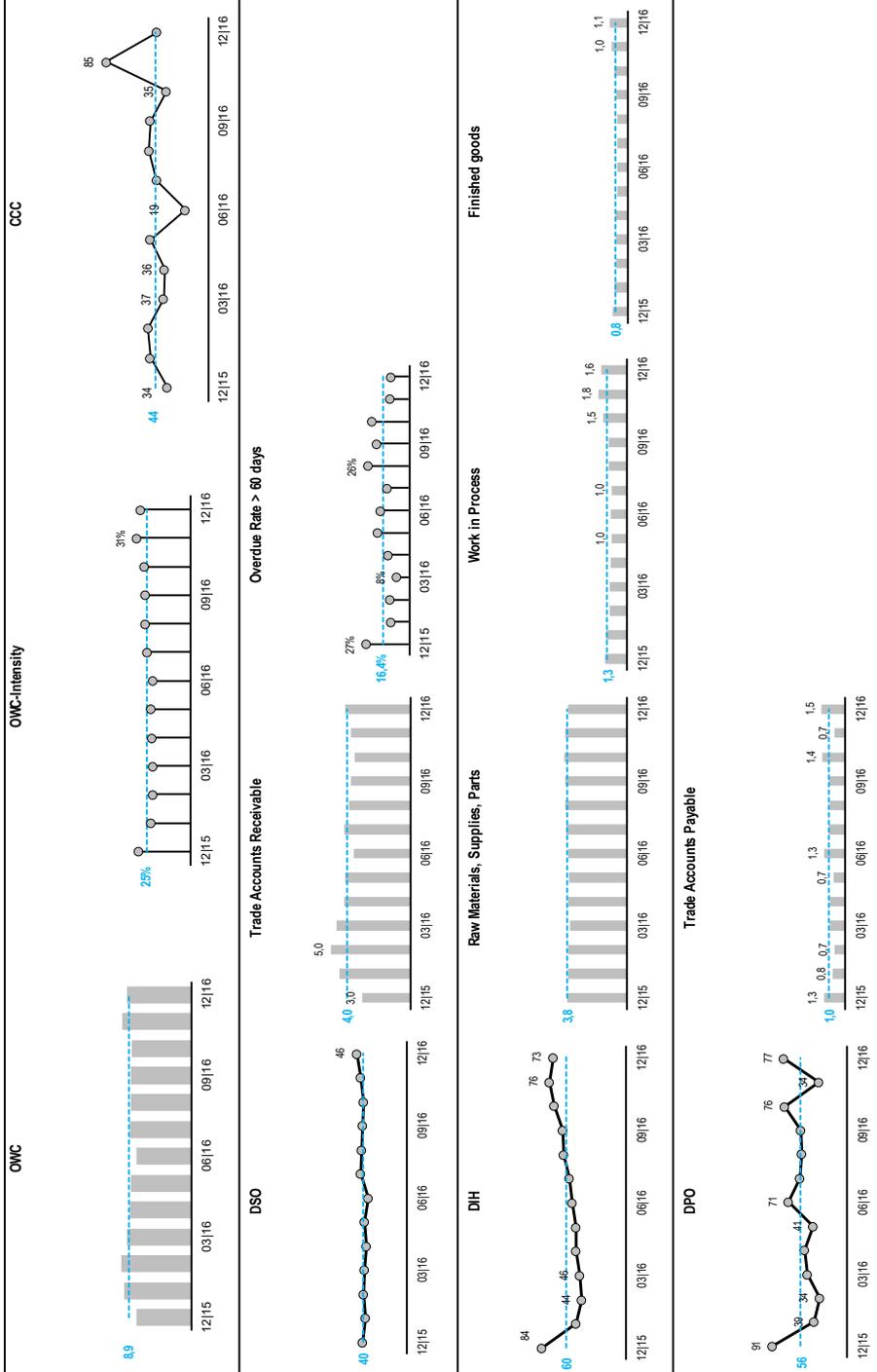


Dez. 2016

PDSYS-Cockpit

[Goto WCR-Cockpit](#)

[Goto PDSYS-Table](#)



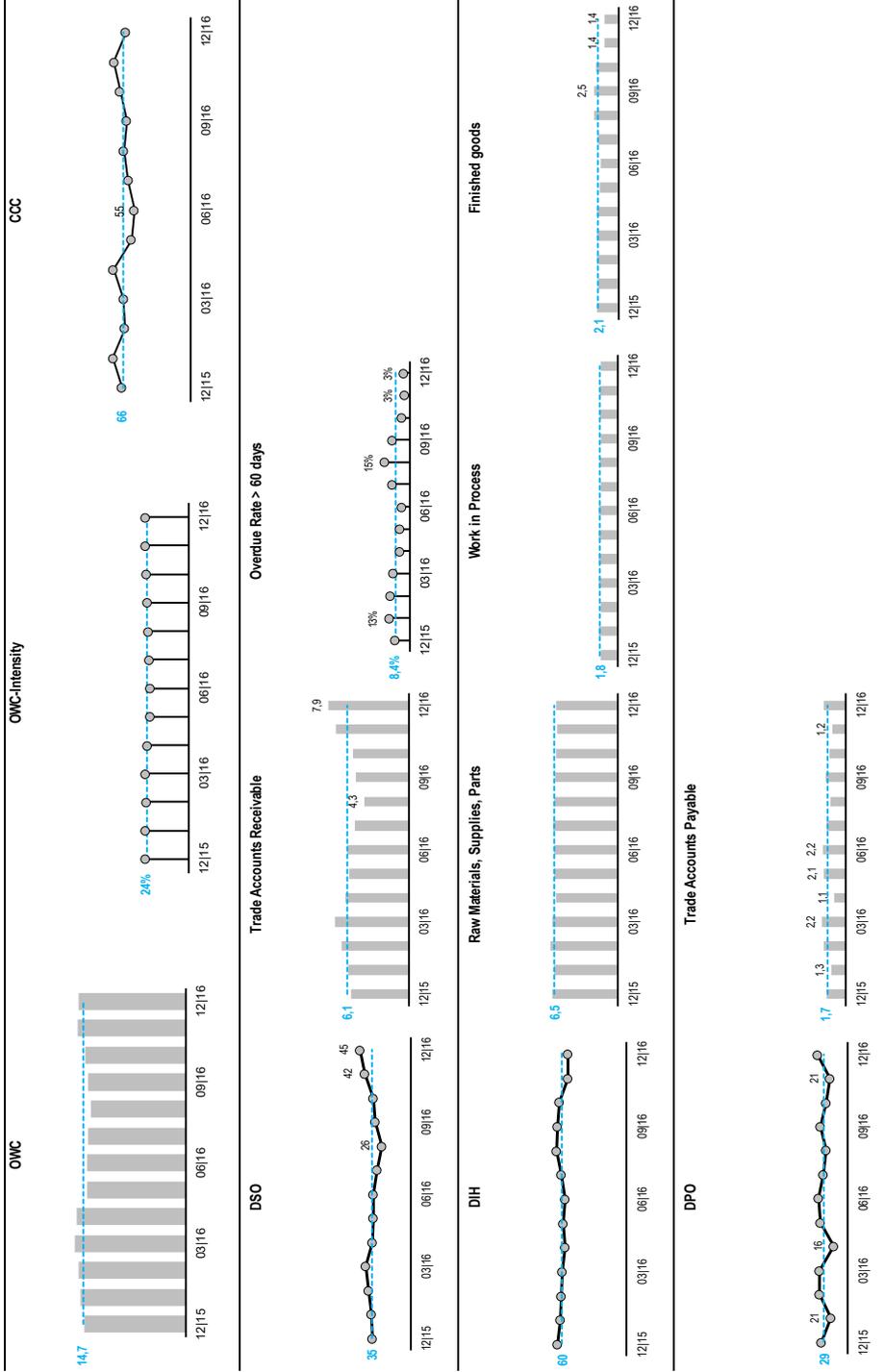


Dez. 2016

PESYS-Cockpit

[Go to WCR-Cockpit](#)

[Go to PESYS-Table](#)



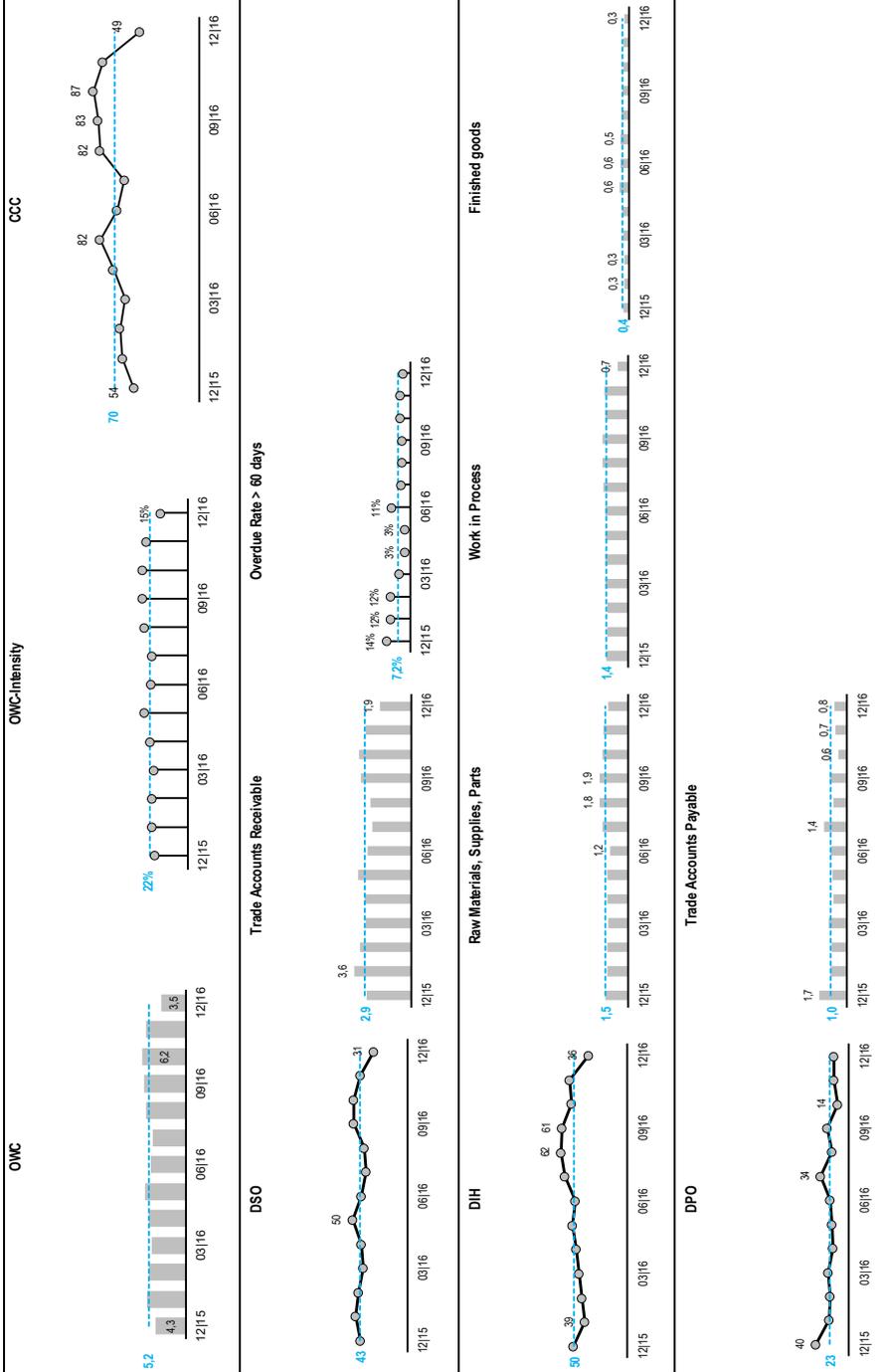


Dez. 2016

PST-Cockpit

[Go to WCR-Cockpit](#)

[Go to PST-Table](#)



Anhang Abschnitt F: Working Capital Report

PDSYS

Go to PDSYS-Cockpit



in kEUR	12 16	11 16	10 16	09 16	08 16	07 16	06 16	05 16	04 16	03 16	02 16	01 16	12 15
TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE													
Trade Accounts Receivable 3rd Party	4.133	3.733	3.490	3.778	3.876	4.176	3.585	4.112	4.159	4.642	5.041	4.488	3.013
STOCKS													
Raw Materials, Supplies, Parts	3.786	3.924	4.028	3.964	3.960	3.918	3.785	3.703	3.754	3.660	3.765	3.768	3.801
Work in Process	1.650	1.828	1.528	1.182	1.156	1.004	1.058	970	1.049	1.096	1.124	1.330	1.430
Finished goods other	1.119	1.034	834	717	657	660	674	658	801	727	741	819	956
TOTAL	6.555	6.786	6.389	5.863	5.773	5.583	5.518	5.330	5.604	5.483	5.630	5.917	6.187
TRADE ACCOUNTS PAYABLE													
Trade Accounts Payable 3rd Party	1.479	659	1.411	1.020	950	1.007	1.309	745	984	978	673	781	1.337
NET REVENUE													
Net Revenue 3rd Party	2.941	2.626	1.745	2.670	1.699	2.287	2.392	2.479	2.713	3.030	4.106	3.568	2.273
MATERIAL, SUPPLIES, EXT. SERVICES													
Material & Supplies	200	457	445	520	290	217	285	275	238	398	331	379	787
External Services	313	419	207	229	135	171	319	153	239	225	279	215	186
TOTAL	513	876	652	750	424	388	604	429	476	622	610	594	973
OWC													
Total Assets OWC	10.688	10.519	9.879	9.641	9.650	9.759	9.103	9.442	9.764	10.125	10.671	10.405	9.200
Total Liabilities OWC	1.479	659	1.411	1.020	950	1.007	1.309	745	984	978	673	781	1.337
OWC	9.209	9.859	8.469	8.621	8.700	8.752	7.794	8.697	8.780	9.147	9.998	9.624	7.864
OWC-INTENSITY (%)													
OWC-Intensity	28,5%	30,8%	26,4%	25,9%	26,0%	24,8%	21,3%	22,8%	21,8%	21,4%	21,7%	22,5%	29,7%
CCC (days)													
DSO	46	42	39	41	42	43	35	39	37	39	39	38	41
DIH	73	76	72	63	62	57	54	50	50	46	44	50	84
DPO	77	34	76	56	55	57	71	41	51	48	34	39	91
CCC	43	85	35	48	49	43	19	48	36	37	50	48	34
AGING-LIST													
Due since 0-30 days	901	900	1.243	720	1.067	1.198	711	1.107	1.034	1.676	1.576	802	701
Due since 31-60 days	255	98	155	206	458	437	146	400	508	289	117	316	110
Due since 61-90 days	66	27	103	186	461	91	124	286	253	68	78	49	139
Due since more than 90 days	397	408	694	584	531	473	524	509	281	292	509	471	670
TOTAL Trade Acc. Receivable overdue	1.619	1.432	2.195	1.697	2.518	2.199	1.505	2.302	2.076	2.326	2.280	1.638	1.619
OVERDUE RATE (%)													
Overdue Rate	39,2%	38,4%	62,9%	44,9%	65,0%	52,7%	42,0%	56,0%	49,9%	50,1%	45,2%	36,5%	53,7%
Overdue Rate more than 60 days	11,2%	11,6%	22,8%	20,4%	25,6%	13,5%	18,1%	19,3%	12,8%	7,8%	11,6%	11,6%	26,8%

Anhang Abschnitt F: Working Capital Report

PESYS

Go to PESYS-Cockpit



in kEUR	12 16	11 16	10 16	09 16	08 16	07 16	06 16	05 16	04 16	03 16	02 16	01 16	12 15
TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE													
Trade Accounts Receivable 3rd Party	7.875	7.167	5.487	5.169	4.315	5.246	6.064	5.843	6.239	7.232	6.629	5.944	5.639
STOCKS													
Raw Materials, Supplies, Parts	6.333	6.198	6.246	6.415	6.523	6.613	6.475	6.485	6.241	6.706	6.854	6.484	6.659
Work in Process	1.771	1.846	1.832	1.705	1.798	1.769	1.920	1.960	1.968	1.917	1.697	1.926	1.757
Finished goods other	1.420	1.448	2.285	2.501	2.428	2.081	1.816	1.869	2.191	2.213	2.171	2.104	2.137
TOTAL	9.524	9.493	10.363	10.621	10.749	10.463	10.211	10.314	10.401	10.836	10.721	10.514	10.553
TRADE ACCOUNTS PAYABLE													
Trade Accounts Payable 3rd Party	2.029	1.217	1.497	1.851	1.457	1.738	2.175	2.085	1.083	2.192	2.039	1.338	1.735
NET REVENUE													
Net Revenue 3rd Party	5.716	7.311	5.143	4.844	3.370	4.022	5.801	4.661	5.512	5.600	5.476	5.085	4.865
MATERIAL, SUPPLIES, EXT. SERVICES													
Material & Supplies	1.033	1.774	1.734	1.152	1.206	1.225	1.409	1.209	2.034	1.888	1.508	1.740	1.447
External Services	165	180	123	195	149	179	187	179	199	190	176	191	207
TOTAL	1.198	1.954	1.856	1.347	1.355	1.404	1.597	1.388	2.232	2.078	1.683	1.931	1.654
OWC													
Total Assets OWC	17.399	16.660	15.850	15.790	15.064	15.709	16.276	16.156	16.641	18.068	17.351	16.458	16.191
Total Liabilities OWC	2.029	1.217	1.497	1.851	1.457	1.738	2.175	2.085	1.083	2.192	2.039	1.338	1.735
OWC	15.370	15.443	14.353	13.939	13.607	13.971	14.100	14.071	15.558	15.876	15.311	15.120	14.457
OWC-INTENSITY (%)													
OWC-Intensity	24,6%	24,9%	24,2%	23,6%	22,9%	22,5%	21,9%	22,3%	23,9%	24,6%	24,2%	24,8%	24,6%
CCC (days)													
DSO	45	42	33	31	26	30	34	33	35	40	38	35	35
DIH	55	55	63	65	65	61	57	59	58	60	61	62	65
DPO	36	21	27	33	26	30	36	34	16	35	34	21	32
CCC	64	75	69	63	66	62	55	58	76	66	65	76	67
AGING-LIST													
Due since 0-30 days	2.339	1.383	1.275	968	1.025	1.574	1.407	1.231	1.342	2.149	935	1.158	1.781
Due since 31-60 days	443	464	537	689	641	809	703	959	680	358	597	262	495
Due since 61-90 days	46	2	53	38	301	372	27	9	-79	45	169	381	221
Due since more than 90 days	227	241	218	503	359	181	269	357	471	693	635	373	296
TOTAL Trade Acc. Receivable overdue	3.056	2.089	2.082	2.197	2.326	2.936	2.406	2.556	2.415	3.245	2.336	2.174	2.793
OVERDUE RATE (%)													
Overdue Rate	38,8%	29,1%	37,9%	42,5%	53,9%	56,0%	39,7%	43,8%	38,7%	44,9%	35,2%	36,6%	49,5%
Overdue Rate more than 60 days	3,5%	3,4%	4,9%	10,5%	15,3%	10,6%	4,9%	6,3%	6,3%	10,2%	12,1%	12,7%	9,2%

Anhang Abschnitt F: Working Capital Report

PST

Go to PST-Cockpit



in kEUR	12 16	11 16	10 16	09 16	08 16	07 16	06 16	05 16	04 16	03 16	02 16	01 16	12 15
TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE													
Trade Accounts Receivable 3rd Party	1.941	2.844	3.249	3.159	2.566	2.450	2.755	3.315	2.894	2.849	3.212	3.551	2.772
STOCKS													
Raw Materials, Supplies, Parts	1.278	1.620	1.625	1.863	1.820	1.645	1.159	1.324	1.355	1.300	1.381	1.325	1.469
Work in Process	706	1.504	1.472	1.631	1.640	1.584	1.478	1.481	1.448	1.494	1.335	1.331	1.399
Finished goods other	304	388	375	417	492	524	561	574	449	362	312	272	386
TOTAL	2.287	3.512	3.472	3.911	3.952	3.753	3.199	3.379	3.252	3.156	3.027	2.929	3.255
TRADE ACCOUNTS PAYABLE													
Trade Accounts Payable 3rd Party	764	728	564	1.092	835	1.440	999	878	850	1.157	984	1.004	1.711
NET REVENUE													
Net Revenue 3rd Party	1.087	1.653	2.541	2.034	1.769	1.771	1.981	1.621	1.968	2.020	2.027	2.228	1.131
MATERIAL, SUPPLIES, EXT. SERVICES													
Material & Supplies	1.561	682	720	815	622	635	635	714	811	1.017	794	679	876
External Services	122	472	576	393	436	479	558	445	504	544	554	578	424
TOTAL	1.683	1.155	1.296	1.207	1.058	1.113	1.193	1.159	1.315	1.560	1.347	1.258	1.300
OWC													
Total Assets OWC	4.229	6.356	6.720	7.070	6.518	6.204	5.954	6.694	6.146	6.005	6.240	6.480	6.027
Total Liabilities OWC	764	728	564	1.092	835	1.440	999	878	850	1.157	984	1.004	1.711
OWC	3.464	5.628	6.157	5.978	5.683	4.764	4.955	5.816	5.296	4.848	5.256	5.476	4.316
OWC-INTENSITY (%)													
OWC-Intensity	15,3%	23,9%	25,7%	25,7%	24,6%	20,4%	20,9%	24,6%	21,4%	19,3%	20,6%	20,5%	18,7%
CCC (days)													
DSO	31	43	49	49	40	38	42	50	42	41	45	48	43
DIH	36	54	52	61	62	58	49	51	47	45	43	39	51
DPO	18	18	14	26	20	34	23	20	19	25	23	24	40
CCC	49	79	87	83	82	62	68	82	71	61	65	63	54
AGING-LIST													
Due since 0-30 days	615	708	625	541	694	523	590	716	489	199	299	541	555
Due since 31-60 days	1	0	10	28	4	14	19	26	4	0	33	26	10
Due since 61-90 days	0	8	58	29	8	24	212	32	2	24	17	102	56
Due since more than 90 days	82	171	144	122	123	110	93	70	81	168	370	317	346
TOTAL Trade Acc. Receivable overdue	697	886	836	720	828	671	914	844	576	391	719	986	967
OVERDUE RATE (%)													
Overdue Rate	35,9%	31,2%	25,7%	22,8%	32,3%	27,4%	33,2%	25,5%	19,9%	13,7%	22,4%	27,8%	34,9%
Overdue Rate more than 60 days	4,2%	6,3%	6,2%	4,8%	5,1%	5,5%	11,1%	3,1%	2,9%	6,7%	12,0%	11,8%	14,5%

Best-Practices im Order-to-Cash-Prozess und deren aktueller Umsetzungsstatus

- G = Grün  Die Maßnahme ist umgesetzt.
- O = Orange/Gelb  Die Maßnahme ist teilweise umgesetzt bzw. es gibt Optimierungspotential.
- R = Rot  Die Maßnahme ist noch nicht umgesetzt und es ist eine Überprüfung der Umsetzung zu empfehlen.
- S = Schwarz  Die Maßnahme ist nicht umgesetzt und es ist eine Umsetzung nicht notwendig bzw. ausgeschlossen.

[Go to PDSYS-Cockpit](#)

[Go to PESYS-Cockpit](#)

[Go to PST-Cockpit](#)

Teilprozess	NR.	Maßnahme	Umsetzungsstatus		
			PDSYS	PESYS	PST
Vertragsgestaltung	M01	Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungsbedingungen			
	M02	Neuverhandlung von Zahlungsbedingungen			
	M03	Skontogewährung			
	M04	An- bzw. Vorauszahlungen			
Kreditrisikomanagement	M05	Regelmäßige Bonitätsprüfung von Neu- und Bestandskunden			
	M06	Definition von Kreditlimits und Konsequenzen bei Überschreitung			
Fakturierung	M07	Zeitnahe Fakturierung nach Auslieferung			
	M08	Elektronischer Rechnungsversand			
	M09	Vermeidung von Rechnungsfehlern			
Inkassomanagement	M10	Überwachung der überfälligen Forderungen anhand von Altersstrukturlisten			
	M11	Klar definierte Verantwortlichkeiten und Eskalationsstufen			
	M12	Verrechnung von Mahnspesen und Verzugszinsen			
	M13	Verkürzung des Mahnintervalls			
Reklamationsmanagement	M14	Zeitnahe Abwicklung der Reklamationen			
Off-Balance-Sheet-Finanzierung	M15	Nutzung von Forderungsfinanzierungen (z.B. Factoring, Asset-Backed-Securisation, etc.)			
Zahlungszuordnung	M16	Zeitnahe Verbuchung von Debitorenbeständen und Zahlungen			
	M17	Vereinbarung von Zahlungsavis			

Best-Practices im Forecast-to-Fulfill-Prozess und deren aktueller Umsetzungsstatus

- G = Grün ● Die Maßnahme ist umgesetzt.
 O = Orange/Gelb ● Die Maßnahme ist teilweise umgesetzt bzw. es gibt Optimierungspotential.
 R = Rot ● Die Maßnahme ist noch nicht umgesetzt und es ist eine Überprüfung der Umsetzung zu empfehlen.
 S = Schwarz ● Die Maßnahme ist nicht umgesetzt und es ist eine Umsetzung nicht notwendig bzw. ausgeschlossen.

Go to PDSYS-Cockpit

Go to PESYS-Cockpit

Go to PST-Cockpit

Teilprozess	NR.	Maßnahme	Umsetzungsstatus		
			PDSYS	PESYS	PST
Sortimentsgestaltung	M01	Reduktion der Variantenvielfalt im Sortiment	●	●	●
Absatzplanung	M02	Verbesserung der Qualität des Prognoseverfahrens	●	●	●
	M03	Einbeziehung der Kunden in den Planungsprozess	●	●	●
Materialbedarfsplanung	M04	Optimierung der Materialbedarfsermittlung	●	●	●
	M05	Reduktion der Variantenvielfalt der Materialien	●	●	●
Produktionsplanung und Produktion	M06	Reduzierung der Fertigungstiefe bzw. -breite (Outsourcing)	●	●	●
	M07	Optimierung der Losgrößenbildung, der Durchlauf- und Rüstzeiten	●	●	●
Bestandsmanagement	M08	Laufendes Monitoring und Reporting der Bestände	●	●	●
	M09	Kontinuierlicher Abbau von Altbeständen	●	●	●
	M10	Optimierung der Sicherheitsbestände	●	●	●
	M11	Errichtung von Konsignationslager	●	●	●
	M12	Verkürzung der Bestellzyklen	●	●	●
Distributionslogistik	M13	Verkürzung der Verweildauer der Produkte im Unternehmen	●	●	●
	M14	Definition des Eigentümübergangs durch Gestaltung der Incoterms	●	●	●

Best-Practices im Purchase-to-Pay-Prozess und deren aktueller Umsetzungsstatus

- G = Grün ● Die Maßnahme ist umgesetzt.
 O = Orange/Gelb ● Die Maßnahme ist teilweise umgesetzt bzw. es gibt Optimierungspotential.
 R = Rot ● Die Maßnahme ist noch nicht umgesetzt und es ist eine Überprüfung der Umsetzung zu empfehlen.
 S = Schwarz ● Die Maßnahme ist nicht umgesetzt und es ist eine Umsetzung nicht notwendig bzw. ausgeschlossen.

[Go to PDSYS-Cockpit](#)

[Go to PESYS-Cockpit](#)

[Go to PST-Cockpit](#)

Teilprozess	NR.	Maßnahme	Umsetzungsstatus		
			PDSYS	PESYS	PST
Lieferantenmanagement	M01	Reduktion von Kleinstlieferanten	●	●	●
	M02	Konzentration auf Kernlieferanten	●	●	●
Vertragsgestaltung	M03	Harmonisierung bzw. Standardisierung von Zahlungskonditionen	●	●	●
	M04	Neuverhandlung der Zahlungskonditionen	●	●	●
	M05	Abschluss von Rahmenverträgen	●	●	●
	M06	Vermeidung von Vorauszahlungen	●	●	●
Rechnungsbearbeitung	M07	Fälligkeits-Kalkulation auf Basis des Rechnungseingangsdatums	●	●	●
	M08	Standardisierte Rechnungsprüfung	●	●	●
	M09	Automatisierte Rechnungsfreigabe	●	●	●
Reklamationsabwicklung	M10	Prüfung bei Wareneingang	●	●	●
	M11	Formale Richtlinie zur Reklamationsabwicklung	●	●	●
	M12	Veranlassung von Zahlungsstopps im Reklamationsfall	●	●	●
Zahlungsverkehr	M13	Reduktion der Anzahl der Zahlungsläufe	●	●	●
	M14	Vermeidung von Frühzahlungen	●	●	●
	M15	Ausschöpfung der vereinbarten Zahlungsziele und Skonbaunutzung	●	●	●

Targets

	OWC-Intensity		
	PDSYS	PESYS	PST
2014	22%	23%	23%
2015	22%	23%	23%
2016	22%	23%	23%

	CCC		
	PDSYS	PESYS	PST
2014	37	66	76
2015	37	66	76
2016	37	66	76