

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling

der FH CAMPUS 02

**Konzeption eines Steuerungstools und
Ableitung von Handlungsempfehlungen für das
Working Capital Management der Brauerei Hirt Holding GmbH**

Betreuer:

Dr. Stefan Bogensberger

vorgelegt von:

Kerstin Saje, BA (1810532025)

Graz, 24.04.2020

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 in 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, 24.04.2020

Kerstin Saje, eh
Kerstin Saje, BA

Vorwort

An dieser Stelle möchte ich jenen Personen danken, die mich während meines Studiums laufend unterstützten und insbesondere zur Erstellung meiner Masterarbeit beitrugen.

Mein erster und besonderer Dank gilt Herrn Dr. Stefan Bogensberger für die Betreuung und Begutachtung der vorliegenden Masterarbeit. Für die Bereitschaft zu inhaltlichen Hilfestellungen und die zahlreichen Anregungen möchte ich mich herzlich bedanken.

Mein weiterer Dank gilt meinem Kooperationsunternehmen, der Brauerei Hirt Holding GmbH, für die gute Zusammenarbeit. In diesem Zusammenhang möchte ich mich vor allem bei Herrn MMag. Thomas Datinger, M.BC. für die laufende Unterstützung und die konstruktive Kritik bedanken. Des Weiteren möchte ich mich bei allen ArbeitskollegInnen, die mir für die Durchführung der Ist-Analyse im Unternehmen mit ihrem Fachwissen zur Seite standen, bedanken.

Ein ganz besonderer Dank gilt abschließend meiner Familie, die mir stets das notwendige Verständnis entgegenbrachte. Vielen Dank für eure stetige Motivation und Unterstützung während dieser herausfordernden Phase.

Graz, 24.04.2020

Kerstin Saje, eh

Kerstin Saje, BA

Kurzfassung

Das Working Capital Management dient der Verbesserung der Liquiditätslage, der Effizienzsteigerung der operativen Prozesse und der Optimierung der Kapitalstruktur, indem eine Freisetzung des gebundenen Kapitals angestrebt wird. Das Anwenden eines ganzheitlichen Working Capital-Ansatzes ist für die Brauerei Hirt Holding GmbH als Kooperationsunternehmen vorrangig zur Sicherstellung der saisonal schwankenden Liquidität von Bedeutung. Weitere Notwendigkeit wird durch das Unternehmenswachstum und dem folglich steigenden Liquiditätsbedarf aufgezeigt.

Die Arbeit untersucht, wie ein Steuerungstool mittels Microsoft Excel für das Unternehmen konzipiert werden muss, damit eine Überwachung und Steuerung des Working Capitals erfolgen kann. Ferner werden für Steuerungszwecke Handlungsempfehlungen entlang des Cash Conversion Cycle abgeleitet. Für die Ausarbeitung wurde die Ist-Situation zum Werttreibermanagement mithilfe qualitativer Methoden erhoben und mittels Literaturrecherche auf Optimierungspotenziale analysiert. Zudem wurden Daten aus der Buchhaltungssoftware für diverse Kennzahlenberechnungen und die Aufbereitung des Tools herangezogen.

Die Ist-Analyse zeigte auf, dass die Lieferforderungen und -verbindlichkeiten im Vergleich zu den Vorräten und folglich das Working Capital sowie der Cash Conversion Cycle starken saisonalen Schwankungen unterliegen. Beim Werttreibermanagement konnte festgestellt werden, dass Standardmaßnahmen wie eine Reichweitenanalyse der Vorräte, ein Festlegen von Lieferstopps und Kreditlimits oder eine automatisierte Bestellabwicklung fehlen. Demzufolge konnten für die Vorräte und Debitoren jeweils dreizehn und für die Kreditoren zehn Handlungsempfehlungen abgeleitet und zwischen Quick Wins, mittel- und langfristigen Maßnahmen differenziert werden.

Das Steuerungstool ermöglicht durch eine manuelle Eingabe und hinterlegte Automatismen eine Simulation und Beurteilung der Working Capital-Kennzahlen anhand eines Ampelsystems. Weiters können ein Jahresvergleich, eine Darstellung von Trendanalysen und eine Detailanalyse erfolgen. Auf Basis der Ergebnisse der Arbeit muss im weiteren Verlauf erarbeitet werden, welche Handlungsempfehlungen gemäß deren Aufwand-Nutzen-Relation im Unternehmen umgesetzt werden sollen. Deren Auswirkungen und zusätzliche Steuerungsmaßnahmen können zukünftig mithilfe des Tools eruiert werden. Abschließend ist für eine Umsetzung anzumerken, dass Rahmenbedingungen wie Prozesskenntnis und Know-how der Mitarbeiter zu schaffen sind.

Abstract

Objectives of working capital management include improvements to the liquidity situation, efficiency gains regarding operational core processes and an optimisation of the capital structure achieved by the release of capital tied up. A comprehensive approach to working capital management is of significant importance in order to ensure the cooperating enterprise's liquidity as the seasonal nature of Brauerei Hirt Holding GmbH results in liquidity fluctuations. Additionally the company's growth highlights the requirement for further liquidity.

The aim of this paper is to develop a Microsoft Excel-based management tool to monitor and manage working capital and also to recommend actions to shorten the company's cash conversion cycle. In order to achieve this, literature research was conducted and the current way of handling of working capital was assessed against best practice. In addition, data from the accounting software served as a basis for analysing key performance indicators.

The resulting analysis revealed that the accounts receivables and payables strongly fluctuate due to seasonal factors. Thus no constant trend could be identified for both the net working capital and the cash conversion cycle. Furthermore it was revealed that there is a lack of standard procedures regarding the management of value drivers. This includes a failure to prepare a days-of-inventory analysis, to set credit limits and delivery blocks as well as to use automated order processing. Accordingly thirteen recommendations for action, which are distinguished between quick wins, medium- and long-term actions, could be derived for both inventories and trade receivables while ten actions were determined for the company's trade payables.

The management tool enables users to simulate working capital developments for four consecutive quarters and to assess the key performance indicators via a traffic light system. Calculations are carried out by using manual simulation entries and hidden calculations. In addition, annual comparisons, a graphical representation of the results using trend analysis and a detailed analysis can be facilitated. Further analysis should be directed towards conducting cost-benefit-comparisons prior to the implementation of actions. Impacts of recommended actions and additional controlling measures should be determined by employing the management tool. Further attention should be given to the establishment of a framework including employee know-how and process knowledge in order to ensure a successful implementation.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung..... | 1 |
| 1.1 | Ausgangssituation..... | 1 |
| 1.2 | Ziele und Praxisoutput..... | 2 |
| 1.3 | Problemstellung und spezifische Fragestellungen..... | 3 |
| 1.4 | Aufbau der Arbeit..... | 4 |
| 1.5 | Methoden und Abgrenzung..... | 5 |
| 2 | Working Capital Management..... | 6 |
| 2.1 | Begriffserklärung Working Capital..... | 6 |
| 2.2 | Aussagekraft und Zweck des Working Capitals..... | 8 |
| 2.3 | Werttreiber des Working Capitals und deren Einflussfaktoren..... | 10 |
| 2.3.1 | Vorräte..... | 10 |
| 2.3.1.1 | Vorrätemanagement..... | 11 |
| 2.3.1.2 | Forecast-to-Fulfill Prozess und Days Inventory Held..... | 19 |
| 2.3.2 | Forderungen aus Lieferungen und Leistungen..... | 21 |
| 2.3.2.1 | Debitorenmanagement..... | 21 |
| 2.3.2.2 | Order-to-Cash Prozess und Days Sales Outstanding..... | 25 |
| 2.3.3 | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen..... | 28 |
| 2.3.3.1 | Kreditorenmanagement..... | 28 |
| 2.3.3.2 | Purchase-to-Pay Prozess und Days Payables Outstanding..... | 33 |
| 2.4 | Working Capital Management in der Gesamtbetrachtung..... | 35 |
| 2.4.1 | Der Cash Conversion Cycle als Kennzahl zur Steuerung des Working Capitals..... | 35 |
| 2.4.2 | Darstellung der Wechselwirkungen der Kernprozesse und deren Werttreiber..... | 37 |
| 2.4.3 | Sonstige Rahmenbedingungen..... | 39 |
| 2.4.4 | Auswirkungen und Nutzen des Working Capital Managements..... | 40 |
| 2.4.4.1 | Liquidität..... | 40 |
| 2.4.4.2 | Rentabilität und Unternehmenswert..... | 41 |
| 2.4.4.3 | Innenfinanzierung..... | 43 |
| 2.4.4.4 | Sonstiges..... | 44 |
| 3 | Umsetzung bei der Brauerei Hirt Holding GmbH..... | 45 |
| 3.1 | Vorstellung des Kooperationsunternehmens..... | 45 |
| 3.2 | Erhebung und Analyse der Ist-Situation..... | 46 |
| 3.2.1 | Entwicklung der Werttreiber und Kennzahlen des Working Capitals..... | 46 |
| 3.2.1.1 | Identifizierung und Entwicklung der Werttreiber..... | 47 |
| 3.2.1.2 | Entwicklung des Net Working Capitals..... | 50 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 3.2.1.3 | Kennzahlenentwicklung entlang des Cash Conversion Cycle..... | 51 |
| 3.2.2 | Ist-Zustand beim Management der Werttreiber | 52 |
| 3.2.2.1 | Vorrätemanagement und Forecast-to-Fulfill Prozess..... | 53 |
| 3.2.2.2 | Debitorenmanagement und Order-to-Cash Prozess..... | 59 |
| 3.2.2.3 | Kreditorenmanagement und Purchase-to-Pay Prozess | 66 |
| 3.2.3 | Darstellung der Optimierungspotenziale für die Werttreiber | 71 |
| 3.3 | Ableitung von Handlungsempfehlungen | 73 |
| 3.3.1 | Vorräte | 73 |
| 3.3.2 | Debitoren | 80 |
| 3.3.3 | Kreditoren | 86 |
| 3.4 | Konzeption des Steuerungstools..... | 92 |
| 3.4.1 | Eingabedaten zur Simulation..... | 93 |
| 3.4.2 | Hinterlegte Basisdaten und Zwischenberechnungen | 96 |
| 3.4.3 | Simulationsausgabe | 98 |
| 3.4.4 | Jahresvergleich und Trendanalysen..... | 100 |
| 3.4.5 | Detailanalyse der Werttreiber und Kennzahlen..... | 101 |
| 4 | Resümee | 102 |
| 4.1 | Zusammenfassung..... | 102 |
| 4.2 | Kritische Reflexion und Ausblick | 106 |
| | Literaturverzeichnis | 108 |
| Anhang | | 115 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Möglichkeiten zur Definition des Begriffs Working Capital..... | 7 |
| Abbildung 2: Bedarfsverläufe der Güter nach der XYZ-Analyse | 14 |
| Abbildung 3: Bestandsgrenzen | 16 |
| Abbildung 4: Forecast-to-Fulfill Prozess | 19 |
| Abbildung 5: Order-to-Cash Prozess | 26 |
| Abbildung 6: Arten der Materialbeschaffung anhand der ABC-XYZ-Analyse | 30 |
| Abbildung 7: Purchase-to-Pay Prozess | 33 |
| Abbildung 8: Darstellung des Cash Conversion Cycle | 36 |
| Abbildung 9: Darstellung der Wechselwirkungen der Kernprozesse und Werttreiber..... | 38 |
| Abbildung 10: Einfluss des Working Capitals auf die Liquidität | 40 |
| Abbildung 11: Einfluss des Working Capitals auf den Unternehmenswert | 42 |
| Abbildung 12: Einfluss des Working Capitals auf die Innenfinanzierungskraft | 43 |
| Abbildung 13: Organigramm des Kooperationsunternehmens..... | 45 |
| Abbildung 14: Werttreiber des Working Capitals auf der Aktivseite..... | 47 |
| Abbildung 15: Entwicklung der Lieferforderungen und Vorräte | 48 |
| Abbildung 16: Werttreiber des Working Capitals auf der Passivseite..... | 48 |
| Abbildung 17: Entwicklung der kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen..... | 49 |
| Abbildung 18: Entwicklung des Net Working Capitals getrennt nach den Unternehmen | 50 |
| Abbildung 19: Entwicklung des Cash Conversion Cycle und der Reichweiten | 51 |
| Abbildung 20: Darstellung des Produktionsprozesses | 55 |
| Abbildung 21: Beispielhafte Darstellung der Konditionsanlage für die Kunden | 60 |
| Abbildung 22: Ablauf des Mahnprozesses..... | 62 |
| Abbildung 23: Anwenden einer Postponement-Strategie..... | 75 |
| Abbildung 24: Ablauf zur monatlichen Auswertung der Bestandsqualität..... | 76 |
| Abbildung 25: Beispiel einer ABC-XYZ-Analyse | 77 |
| Abbildung 26: Optimierungsvorschlag für den Prozess zur Forderungseintreibung | 83 |
| Abbildung 27: Vorgehensweise zur Optimierung der Beschaffungskonditionen..... | 87 |
| Abbildung 28: Aufbau des Steuerungstools | 92 |
| Abbildung 29: Auszug des Steuerungstools für die Simulation bei der BHP | 93 |
| Abbildung 30: Auszug des Steuerungstools für die Simulation bei der PBHV | 95 |
| Abbildung 31: Planung der Vorratsbestände anhand der durchschnittlichen Reichweite | 97 |
| Abbildung 32: Aufbau der Ausgabe für die Simulation des Working Capitals..... | 99 |
| Abbildung 33: Auszug aus dem Tabellenblatt Jahresvergleich | 100 |
| Abbildung 34: Beispielhafter Auszug des Tabellenblattes Detailanalyse | 101 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tabelle 1: Vorräteklassifizierung nach der ABC-Analyse | 13 |
| Tabelle 2: Aufteilung der Güter nach der ABC-Analyse beim Kooperationsunternehmen | 54 |
| Tabelle 3: Außenstandsdauer und Zahlungsfristen nach Kundengruppen | 65 |
| Tabelle 4: Struktur der Beschaffungskonditionen beim Kooperationsunternehmen..... | 68 |
| Tabelle 5: Übersicht der Optimierungspotenziale beim Kooperationsunternehmen | 72 |
| Tabelle 6: Handlungsempfehlungen für den Forecast-to-Fulfill Prozess | 74 |
| Tabelle 7: Handlungsempfehlungen für den Order-to-Cash Prozess | 80 |
| Tabelle 8: Handlungsempfehlungen den Purchase-to-Pay Prozess..... | 86 |
| Tabelle 9: Regelung der Verantwortlichkeiten für die Beschaffungsabwicklung | 89 |
| Tabelle 10: Anzahl der Handlungsempfehlungen nach deren Umsetzungsdauer | 104 |

Formelverzeichnis

| | |
|---|----|
| Formel 1: Definition der Kennzahl Working Capital Ratio | 9 |
| Formel 2: Definition der Kennzahl Days Inventory Held..... | 20 |
| Formel 3: Definition der Kennzahl Days Sales Outstanding | 27 |
| Formel 4: Definition der Kennzahl Days Payables Outstanding | 34 |
| Formel 5: Definition der Kennzahl Innenfinanzierungsgrad..... | 44 |
| Formel 6: Kennzahl Bad debt loss beim Kooperationsunternehmen..... | 64 |
| Formel 7: Definition des Schwankungskoeffizienten | 77 |
| Formel 8: Berechnung der Verzugszinsen beim Kooperationsunternehmen..... | 84 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------------|-------------------------------------|
| ABGB | Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch |
| AfG | alkoholfreie Getränke |
| AGB | Allgemeine Geschäftsbedingungen |
| BHH | Brauerei Hirt Holding GmbH |
| BHP | Brauerei Hirt GmbH |
| BierStG | Biersteuergesetz |
| CCC | Cash Conversion Cycle |
| CFO | Chief Financial Officer |
| DIH | Days Inventory Held |
| DIO | Days Inventory Outstanding |
| DOH | Days Inventory on Hand |
| DPO | Days Payables Outstanding |
| DSI | Days Sales of Inventory |
| DSO | Days Sales Outstanding |
| EBIT | Earnings before Interest and Taxes |
| EBV | elektronischer Belegversand |
| EDI | Electronic Data Interchange |
| EVA | Economic Value Added |
| FIBU | (Software der) Finanzbuchhaltung |
| FIFO | First-in-First-out |
| FTF | Forecast-to-Fulfill |
| GuV | Gewinn- und Verlustrechnung |
| IFS | International Featured Standard |
| KMU | kleine und mittlere Unternehmen |
| KPI | Key Performance Indicator |
| KSV | Kreditschutzverband |
| L | langfristig |
| LEH | Lebensmitteleinzelhandel |
| LIFO | Last-in-First-out |
| LuL | Lieferungen und Leistungen |
| M | mittelfristig |
| NOA | Net Operating Assets |
| NOPAT | Net Operating Profit after Taxes |
| OCC | Operating Cash Cycle |
| OP | offene Posten |

| | |
|------------------|--|
| OTC | Order-to-Cash |
| PBHV | Privatbrauerei Hirt Vertrieb GmbH |
| PTP | Purchase-to-Pay |
| Q | Quick Win |
| RHB | Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe |
| ROCE | Return on Capital Employed |
| ROI | Return on Investment |
| SK | Schwankungskoeffizient |
| SK_i | Schwankungskoeffizient der aktuellen Periode |
| SK_{i-1} | Schwankungskoeffizient der Vorperiode |
| SQL | Structured Query Language |
| UGB | Unternehmensgesetzbuch |
| UID | Umsatzsteueridentifikation |
| WACC | Weighted Average Cost of Capital |
| WCM | Working Capital Management |
| WCR | Working Capital Ratio |
| WWS | Warenwirtschaftssystem |

1 Einleitung

In der Vergangenheit wurde das Augenmerk von Unternehmen oft auf das Thema "mehr Umsatz bei weniger Kosten" gelegt. Das Working Capital hingegen wurde häufig als nicht zinsbringendes oder totes Kapital betrachtet, welches die Liquidität und die Rentabilität eines Unternehmens reduziert. Abhängig von der Branche stellt das Working Capital in der Regel einen wesentlichen Teil des gebundenen Kapitals dar. Das Working Capital Management (WCM) soll eine Reduktion des gebundenen Kapitals ermöglichen, sodass jederzeit liquide Mittel in ausreichender Höhe zur Verfügung stehen. Wesentliche Hauptfunktionen bilden das Debitoren-, Kreditoren- und Vorrättemanagement. Durch eine Optimierung deren Prozesse wird eine Verkürzung des Cash Conversion Cycle (CCC) und in Folge eine Optimierung des Working Capitals angestrebt.

In den nachfolgenden Kapiteln wird zu Beginn die Ausgangssituation zum Working Capital Management beim Kooperationsunternehmen beschrieben. Es wird erklärt, welche Defizite vorliegen und worin die Relevanz einer Optimierung besteht. Darauf basierend werden die Ziele und der gewünschte Praxisoutput für das Unternehmen definiert. Es wird beschrieben, welche wirtschaftliche Problemstellung sich zur Zielerreichung ergibt und inwiefern sich daraus spezifische Fragestellungen ableiten lassen. Der letzte Teil dieses Kapitels geht auf den Aufbau, die verwendeten Methoden zur Lösung des Forschungsproblems und die Nicht-Ziele der Arbeit ein.

1.1 Ausgangssituation

Die vorliegende Arbeit wird in Kooperation mit der Brauerei Hirt Holding GmbH, welche zu den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zählt und in der Lebens- und Genussmittelbranche tätig ist, verfasst. Es handelt sich um eine seit 1270 existierende und familiengeführte Privatbrauerei, die in den letzten Jahren aufgrund diverser Erweiterungen stetigem Unternehmenswachstum unterliegt. Das Kooperationsunternehmen hat sich in der Vergangenheit nicht aktiv mit der Anwendung eines Working Capital Managements auseinandergesetzt, wobei geringfügige Optimierungen wie die Prüfung der Kundenbonität, das Anwenden eines Mahnwesens oder eine spätmöglichste Lieferantenbezahlung vorgenommen wurden.

Es ist hervorzuheben, dass die getroffenen Maßnahmen nicht bewusst in Verbindung mit einem WCM gesetzt wurden, da die Kenntnis eines gesamtheitlichen Ansatzes zur Optimierung des gebundenen Kapitals zum Teil fehlt. Ferner wurde ein ganzheitlicher Working Capital-Ansatz aufgrund von mangelnden zeitlichen und personellen Ressourcen nicht vorgenommen. Infolgedessen wurden bei den durchgeführten Maßnahmen keine Wechselwirkungen zwischen den Kernprozessen berücksichtigt. Weiters fehlt die Prozesstransparenz entlang des Cash Conversion Cycle, sodass Vorschläge für Optimierungen deutlich erschwert werden.

Demzufolge gibt es kein Instrument, mit dem das Working Capital und der Cash Conversion Cycle gesteuert werden können. Das Defizit ist insofern von Bedeutung, da es sich bei dem Geschäftszweig des Kooperationsunternehmens großteils um ein Saisongeschäft handelt. Ein besonderes Augenmerk liegt an der laufenden Liquidität, da es saisonal bedingt zu wesentlichen Schwankungen in der Liquiditätslage kommen kann. Die Relevanz wird verstärkt, da insbesondere in saison schwachen Monaten vermehrter Liquiditätsbedarf vorliegt, während die Auszahlungen in den saisonstarken Monaten wiederum verhältnismäßig gering sind.

Das Kooperationsunternehmen geht davon aus, dass ein hohes Working Capital und eine lange Geldumschlagsdauer vorliegen, sodass bisher keine Stabilisierung oder Verbesserung der Finanzlage erreicht werden konnte. Weitere Relevanz ergibt sich durch das Unternehmenswachstum und zukünftige Investitionsvorhaben. Aufgrund der soliden Ertragslage können Investitionen, wie beispielsweise die geplante Erweiterung der Logistikhalle, nur zu einem geringen Anteil aus eigenen Mitteln finanziert werden. Es fehlen gezielte Maßnahmen, wodurch die Innenfinanzierungskraft verstärkt und der Bedarf an externem Fremdkapital verringert werden könnte.

1.2 Ziele und Praxisoutput

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Steuerungstool für das Working Capital zu konzipieren und ferner Handlungsempfehlungen für eine Optimierung dessen Werttreiber und der einhergehenden Kernprozesse abzuleiten. Durch die Ergebnisse sollen zukünftig eine Kapitalfreisetzung und eine Verkürzung des Cash Conversion Cycle erreicht werden, um in seasonschwachen Monaten Liquiditätsengpässe vorzubeugen und die allgemeine Finanzlage des Unternehmens zu stärken. Geringere Vorratsbestände, ein schnelleres Einbringen von Forderungen und eine ausgeweitete Nutzung von Verbindlichkeiten sollen zudem zu einer Stärkung der Innenfinanzierungskraft führen, sodass Investitionen vermehrt aus eigener Kraft finanziert werden können.

Die praktische Umsetzung erfolgt mithilfe eines auf Microsoft Excel-basierten Tools, welches eine Überwachung und Steuerung des Working Capitals anhand von Simulations- und Istdaten ermöglichen soll. Das Tool soll quartalsweise die Entwicklung des Working Capitals, der Werttreiber und der Kennzahlen entlang des Cash Conversion Cycle darstellen. Mithilfe einer manuellen Eingabe von vorab bestimmten Parametern, welche wesentlichen Einfluss auf die Höhe des Working Capitals ausüben, soll eine fortlaufende Simulation der Working Capital-Kennzahlen bewirkt werden. Ein zusätzliches Informationsblatt soll für Steuerungszwecke eine Gegenüberstellung von Plan- und Istdaten vornehmen.

Durch eine Darstellung von Trendanalysen sollen die Entwicklungen der Werttreiber und Kennzahlen grafisch veranschaulicht werden. Ein weiterer Bereich soll detaillierte Informationen zu den Werttreibern und den Reichweiten liefern. Der Informationsbereich soll einer vertieften Analyse dienen, falls bei einzelnen Werttreibern Optimierungsbedarf aufgedeckt wird. Das Tool soll folglich Transparenz über bisherige Working Capital-Entwicklungen liefern, die Effektivität durchgeführter Handlungsempfehlungen eruieren und anhand der Simulationsmöglichkeit zukünftige Auswirkungen von geplanten Steuerungsmaßnahmen aufzeigen.

1.3 Problemstellung und spezifische Fragestellungen

In dieser Arbeit wird untersucht, wie das Excel-Tool für das Kooperationsunternehmen konzipiert werden muss, damit eine laufende Überwachung und Steuerung des Working Capitals ermöglicht wird und die Auswirkungen der Handlungsempfehlungen eruiert werden können. Ferner wird unter Steuerungszwecken nicht nur eine bestmögliche Reduzierung des Working Capitals, sondern auch eine Verkürzung des Cash Conversion Cycle verstanden.

Die vorliegende Problemstellung lässt sich in weitere Fragestellungen unterteilen. Es muss zu Beginn festgelegt werden, aus welchen Werttreibern das Working Capital für Steuerungszwecke bestehen muss. Die bisherige Entwicklung des Working Capitals muss analysiert werden, um in Folge festzustellen, welche Höhe als realistischer Zielwert für das Unternehmen angestrebt werden kann. Es ist zu analysieren, über welchen Zeitraum der CCC sich bisher erstreckt. Dazu muss für die Reichweiten als Basis des CCC geklärt werden, welche Kennzahlendefinition geeignet erscheint und inwiefern deren Entwicklungen in den letzten Jahren verlaufen sind.

Für eine zukünftige Optimierung des CCC und der Reichweiten muss bekannt sein, aus welchen Bestandteilen die Kernprozesse entlang des Cash Conversion Cycle laut Literatur bestehen und inwiefern die Prozesse und das dazugehörige Management der Werttreiber beim Kooperationsunternehmen verlaufen. Anschließend ist zu eruieren, in welchem Ausmaß Optimierungsbedarf bei den jeweiligen Werttreibern vorliegt. In Folge gilt es zu eruieren, welche Handlungsempfehlungen für die Debitoren, Kreditoren und Vorräte abgeleitet werden können.

Weiters muss zwischen dem erforderlichen Zeiteinsatz der Maßnahmen differenziert werden. In Bezug auf das Tool ist zu erarbeiten, welche Eingabeparameter als wesentliche Einflussfaktoren für das Working Capital zu bestimmen sind. Weitere Entscheidungen betreffen die Annahmen zur Simulation der Working Capital-Bestandteile, die Informationsdarstellung und das Beurteilungssystem für eine sinnvolle Interpretation der Ergebnisse. Es muss ebenfalls berücksichtigt werden, inwiefern die laufende Aktualisierung des Tools erfolgen soll.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und praktischen Teil. Das Kapitel 1 beinhaltet als Einleitung die Ausgangssituation, die Ziele und den Praxisoutput, die Problemstellung und deren untergeordnete Fragestellungen, den Aufbau der Arbeit, die Methoden sowie die Abgrenzung.

Das Kapitel 2 stellt das Theoriekapitel zum Working Capital Management dar. Es wird der Begriff des Working Capitals definiert und dessen Aussagekraft sowie der Zweck erklärt. Weiters werden die Vorräte, Lieferforderungen und –verbindlichkeiten als Werttreiber des Working Capitals, deren Management sowie die dazugehörigen Prozesse und Reichweiten beschrieben. In einem weiteren Unterkapitel werden der Cash Conversion Cycle als Steuerungskonzept des Working Capital Managements erläutert, die Wechselwirkungen der Kernprozesse dargestellt und die sonstigen Rahmenbedingungen auszugsweise beschrieben. Abschließend werden die Auswirkungen und der Nutzen des Working Capital Managements aufgezeigt.

Kapitel 3 befasst sich mit der Umsetzung der theoretischen Grundlagen bei der Brauerei Hirt Holding GmbH, wobei zu Beginn das Kooperationsunternehmen vorgestellt wird. Im nächsten Teil wird die Ist-Situation im Unternehmen erhoben und analysiert. Es werden die Werttreiber des Working Capitals identifiziert, deren Entwicklung sowie jene des Net Working Capitals, des Cash Conversion Cycle und der Reichweiten aufgezeigt. Zudem wird das Management der Vorräte, Debitoren und Kreditoren erhoben und auf Defizite analysiert, bevor ein Überblick über die Optimierungspotenziale aller Werttreiber gegeben wird.

Im nächsten Kapitel des Praxisteils werden die Handlungsempfehlungen getrennt nach den Vorräte, Debitoren und Kreditoren abgeleitet und auszugsweise näher beschrieben. Der letzte Teil befasst sich mit der Konzeption des Steuerungstools. Es werden der Aufbau und die Anwendung des Excel-Tools erklärt. Dazu werden der Eingabebereich zur Simulation des Working Capitals, die hinterlegten Basisdaten und Zwischenberechnungen sowie die Simulationsausgabe beschrieben. Weitere Erläuterungen des Tools umfassen den Jahresvergleich, die Trendanalysen sowie die Detailanalyse der Werttreiber. Das Kapitel 4 fasst die Arbeit zusammen und gibt einen Ausblick für die Zukunft. Zusätzlich erfolgt eine kritische Reflexion der Ergebnisse der Arbeit.

1.5 Methoden und Abgrenzung

Zur Klärung des Forschungsproblems werden qualitative Methoden eingesetzt. Die Erhebung der Ist-Situation zu den Prozessen sowie zum Debitoren-, Kreditoren- und Vorrätemanagement erfolgt anhand von Besprechungen mit den Prozess- und Durchführungsverantwortlichen. Für eine effiziente und zielgerichtete Erhebung werden Besprechungsleitfäden vorbereitet. Im Zuge der Besprechungen werden durch das Erheben des Ist-Zustandes indirekt Defizite erfragt und mögliche Optimierungsvorschläge eingeholt.

Bei der Entscheidungsfindung, welche Handlungsempfehlungen konkretisiert werden, wird die leitende Person des Finanzbereiches involviert. Die Ist-Analyse stellt somit eine wesentliche Grundlage für die Erhebung von Optimierungspotenzialen und die Identifikation der Handlungsempfehlungen dar. Für die Erstellung des Steuerungstools werden ergänzend unternehmensinterne Daten aus dem ERP-System herangezogen und aufbereitet. Es ist hervorzuheben, dass sämtliche Daten in dieser Arbeit mithilfe eines beliebigen Faktors anonymisiert werden. Allfällige sonstige Fragestellungen werden mittels Literaturrecherche beantwortet.

Es ist hervorzuheben, dass ausschließlich eine Ableitung der Handlungsempfehlungen vorgenommen wird. Es erfolgt keine Umsetzung der Maßnahmen im Rahmen dieser Arbeit. Weiters wird deren Aufwand-Nutzen-Relation und eine mögliche Reihenfolge der Umsetzung nicht behandelt. Ferner werden aufgrund der fehlenden Umsetzung der Maßnahmen und des mangelnden langfristigen Zeithorizontes die Auswirkungen auf die Liquidität, die Rentabilität, den Unternehmenswert, die Innenfinanzierungskraft sowie auf sonstige Faktoren nicht eruiert.

Es wird ausschließlich auf eine zukünftige Eruiierung der Maßnahmenwirkungen im Steuerungstool hingewiesen. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass nach Erstellung des Excel-Tools keine Implementierung im Unternehmen vorgenommen wird. Zudem stellt das Schaffen sonstiger Rahmenbedingungen für die Umsetzung des WCM keinen Bestandteil der Arbeit dar. Die Erstellung einer Liquiditätsplanung als Ergänzung zum Working Capital Management wird in vorliegender Arbeit ebenfalls nicht behandelt.

Letzteres wird darauf hingewiesen, dass sich die Brauerei Hirt Holding GmbH in dieser Arbeit auf die Brauerei Hirt GmbH und die Privatbrauerei Hirt Vertrieb GmbH beschränkt. Das Tochterunternehmen Piuk Gastroservice GmbH wird von der vorliegenden Arbeit nicht umfasst. Es kann allerdings darauf hingewiesen werden, dass für das Unternehmen nach Implementierung der Systemumstellung dieselben Bestimmungen für das Working Capital Management gelten sollen.

2 Working Capital Management

Das folgende Kapitel befasst sich mit den theoretischen Grundlagen des Working Capital Managements, welche für die praktische Umsetzung beim Kooperationsunternehmen von Relevanz sind. Zur Erläuterung des WCM wird zu Beginn des Kapitels der Begriff des Working Capitals definiert und festgelegt, welche Definition für das Kooperationsunternehmen geeignet erscheint. Es wird erklärt, welche Aussagekraft und Zwecke dem Working Capital zukommen und von welchen Werttreibern die Höhe des Working Capitals hauptsächlich beeinflusst wird.

Eine Beschreibung des Debitoren-, Kreditoren- und Vorrätensmanagements mit den dazugehörigen Prozessen und Kennzahlen soll einen Überblick über die Maßnahmen im Rahmen des WCM geben. Abschließend erfolgt in diesem Kapitel eine Gesamtbetrachtung des WCM. Es wird der Cash Conversion Cycle als zusammenführende Kennzahl betrachtet, die Wechselwirkungen zwischen den Werttreibern dargestellt und die sonstigen Rahmenbedingungen beschrieben. Der letzte Teil der Gesamtbetrachtung geht auf die Auswirkungen und Nutzen des WCM ein.

2.1 Begriffserklärung Working Capital

Grundsätzlich wird das Working Capital als Differenz zwischen kurzfristigen Vermögensgegenständen und kurzfristigen Schulden beschrieben.¹ Die Abgrenzung des Begriffs Working Capital ist in der Literatur jedoch nicht eindeutig definiert.² Es existiert in der Theorie und Praxis stattdessen eine Vielzahl von Definitionen.³ Die Definitionen lassen sich im Wesentlichen in das Gross Working Capital und das Net Working Capital unterteilen.⁴

Die Grafik auf der nachfolgenden Seite veranschaulicht die Definitionsmöglichkeiten für den Begriff des Working Capitals. Wie aus Abbildung 1 entnommen werden kann, umfasst das Gross Working Capital sämtliche Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens und die aktiven Rechnungsabgrenzungsposten. Eine genauere Betrachtung liefert das Net Working Capital. Durch die engere Betrachtung wird dem Net Working Capital, oder auch Nettoumlaufvermögen genannt, eine größere Relevanz zugemessen.⁵ Beim Net Working Capital können wiederum mehrere Definitionen verwendet werden.⁶

¹ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 17.

² Vgl. HEESEN (2011), S. 19.

³ Vgl. RUPP/EGGER (2018) in: BIRRER/RUPP/SPILLMANN (Hrsg.), S. 53.

⁴ Vgl. CORELLI (2018), S. 372.

⁵ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 7.

⁶ Vgl. KLEPZIG/VATER (2014), S. 5.

| | | Gross Working Capital | Net Working Capital (Nettoumlaufvermögen) | | |
|----------------------------|---|-----------------------|---|-----------------|------------------------------------|
| | | | Umfassende Definition | Enge Definition | Definition Kooperationsunternehmen |
| Umlaufvermögen | Vorräte inklusive noch nicht abrechenbarer Leistungen sowie geleisteter Anzahlungen | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Forderungen aus Lieferungen und Leistungen | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Sonstige kurzfristige Forderungen | ✓ | ✓ | | |
| | Wertpapiere und Anteile des Umlaufvermögens | ✓ | ✓ | | |
| | Liquide Mittel | ✓ | ✓ | | |
| | Aktive Rechnungsabgrenzungen | ✓ | ✓ | | |
| Kurzfristiges Fremdkapital | Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten | | ✓ | | |
| | Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Kundenanzahlungen | | ✓ | | |
| | Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten | | ✓ | | ✓ |
| | Kurzfristige Rückstellungen | | ✓ | | ✓ |
| | Passive Rechnungsabgrenzungen | | ✓ | | |

Abbildung 1: Möglichkeiten zur Definition des Begriffs Working Capital, Quelle: RUPP/EGGER (2018) in: BIR-RER/RUPP/SPILLMANN (Hrsg.), S. 54 (leicht modifiziert).

Die umfassende Definition beinhaltet das gesamte Umlaufvermögen und die aktiven Rechnungsabgrenzungen abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten, Rückstellungen und passiven Rechnungsabgrenzungsposten.⁷ Die enge Definition setzt sich aus den Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (LuL) abzüglich der Verbindlichkeiten aus LuL zusammen.⁸ In der Praxis ist es von Bedeutung, dass ein Unternehmen das Working Capital genau definiert und diese Definition über eine längere Zeitperiode anwendet.⁹ Die konkrete Definition und Berechnung des Working Capitals wird von individuellen Faktoren wie der Zielsetzung des Working Capital Managements, der Branche des Unternehmens oder der Größe der Positionen bestimmt.¹⁰ Sind Positionen in der Summe zu vernachlässigen, kann auf den Ansatz verzichtet werden. Es ist für die Praxis sinnvoll, nur jene Positionen in die Berechnung des Working Capitals miteinzubeziehen, welche vom Unternehmen selbst beeinflusst werden können.¹¹

⁷ Vgl. KLEPZIG/VATER (2014), S. 5.

⁸ Vgl. ERTL (2012), S. 474.

⁹ Vgl. RUPP/EGGER (2018) in: BIR-RER/RUPP/SPILLMANN (Hrsg.), S. 53.

¹⁰ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 304.

¹¹ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 1 f.

Die für das Kooperationsunternehmen verwendete Definition des Working Capitals entspricht einer mittleren Definition und umfasst die Vorräte, Forderungen aus LuL, Verbindlichkeiten aus LuL sowie die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen. Es enthält keine verzinslichen Komponenten. Kassen- und Bankbestände, Wertpapiere und Anteile des Umlaufvermögens sowie kurzfristige Finanzverbindlichkeiten werden daher nicht berücksichtigt.¹² Rechnungsabgrenzungsposten, sonstige kurzfristige Forderungen und Kundenanzahlungen werden ebenfalls nicht miteinbezogen, da diese kaum beeinflusst werden können und wertmäßig von geringer Bedeutung sind.¹³ Es sind ausschließlich Vermögenswerte enthalten, die in enger Beziehung zum operativen Tagesgeschäft stehen, in der Folge hohen wertmäßigen Schwankungen unterliegen und vom Unternehmen aktiv beeinflusst werden können.¹⁴

2.2 Aussagekraft und Zweck des Working Capitals

Das Net Working Capital bildet abhängig von der Branche im Regelfall einen bedeutenden Bestandteil des eingesetzten Kapitals.¹⁵ Als Kennzahl stellt das Net Working Capital eine statische Liquiditätsgröße der Bilanzanalyse dar, welche als Planungsgröße im Finanz- und Liquiditätscontrolling verwendet wird. Es bestimmt den verbleibenden Überschuss beziehungsweise das Defizit, wenn mithilfe des liquidierten Umlaufvermögens das kurzfristige Fremdkapital beglichen werden würde.¹⁶ Zum Zweck der Analyse der Kapitalstruktur lässt das Working Capital daher Aussagen über die Deckung des kurzfristigen Bilanz- oder Finanzstrukturbereichs zu und ermöglicht, in diesen Bereichen Veränderungen im Zeitablauf aufzuzeigen.¹⁷

Das Working Capital kann als Indikator für die Finanzkraft beziehungsweise die Fähigkeit eines Unternehmens betrachtet werden, zukünftige Zahlungen kurzfristig leisten zu können.¹⁸ Ein positives Working Capital bedeutet, dass die kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das Vermögen, aus dem im gleichen Zeitraum Liquidität zufließt oder aus dem eine Umwandlung möglich ist, gedeckt sind.¹⁹ Je höher das Working Capital ist, desto eher kann ein Unternehmen seinen kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen aufgrund von finanzieller Stabilität nachkommen. Unternehmen mit einem positiven Working Capital halten die goldene Finanzierungsregel ein.²⁰ Dies wirkt sich wiederum positiv für ein Rating bei Banken aus. Ein zu hohes Working Capital ist allerdings problematisch, da das gebundene Kapital nicht für operative Zwecke zur Verfügung steht.²¹

¹² Vgl. VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 305.

¹³ Vgl. DREO (2015), S. 8.

¹⁴ Vgl. SCHULZ (2007), S. 22.

¹⁵ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 416.

¹⁶ Vgl. CHARIFZADEH/TASCHNER/BETTACHE (2013), S. 49.

¹⁷ Vgl. WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN (2012), S. 84.

¹⁸ Vgl. EGGER et al (2019), S. 56.

¹⁹ Vgl. CORELLI (2018), S. 373.

²⁰ Vgl. PASSARDI/RUPP (2016), S. 532.

²¹ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 2 f.

Aus der Sicht einer höchstmöglichen Reduzierung des gebundenen Kapitals soll versucht werden, ein negatives Working Capital zu erhalten. In diesem Fall übersteigt das kurzfristige Fremdkapital das Umlaufvermögen.²² Das Umlaufvermögen wird gewissermaßen ohne weitere Zinsbelastung und Kosten finanziert.²³ Unternehmen mit einem negativen Working Capital verstoßen jedoch gegen Finanzierungsregeln und es besteht ein höheres Risiko, kurzfristig in Zahlungsschwierigkeit zu geraten oder dass Banken einer Kreditaufnahme nicht zustimmen. In Bezug auf den Jahresabschluss ist der Ausweis eines negativen Working Capitals ebenfalls zu vermeiden, da ohne zusätzliche Informationen der Eindruck einer Existenzgefährdung entstehen kann.²⁴

Es gibt für beide Ansätze sinnvolle Argumente. Ein Branchenvergleich kann aufzeigen, ob das Working Capital im Vergleich zum Branchendurchschnitt zu hoch oder zu niedrig ist. Die Höhe des Working Capitals kann im Branchenvergleich folglich Handlungsbedarf aufzeigen.²⁵ Durch das Unternehmenswachstum und der damit verbundenen Investitionen ist es für das Kooperationsunternehmen nicht vorteilhaft, ein negatives Working Capital anzustreben. Der dafür erforderliche Kapitalbedarf, welcher nicht vollständig aus eigener Finanzkraft aufgebracht werden kann, verstärkt diese Aussage. Es wird eine bestmögliche Reduzierung der Kapitalbindung angestrebt, wobei aus Gründen der finanziellen Stabilität ein positiver Wert ausgewiesen werden soll.

ERICHSEN bestätigt, dass aus Sicht der Liquiditätssicherung die Kennzahl Working Capital Ratio (WCR) zwischen 130% und 200% liegen soll.²⁶ Das WCR setzt grundsätzlich das Umlaufvermögen in Relation zum kurzfristigen Fremdkapital.²⁷ Für die Berechnung der Kennzahl werden beim Kooperationsunternehmen die einbezogenen Bilanzpositionen des Net Working Capitals verwendet. Die Berechnung des WCR lässt sich daher wie folgt darstellen:

$$WCR = \frac{(Vorräte + Lieferforderungen)}{(Lieferverbindlichkeiten + sonstige kurzfr. Verbindlichkeiten und Rückstellungen)}$$

Formel 1: Definition der Kennzahl Working Capital Ratio, Quelle: VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 319 (leicht modifiziert).

Wie aus Formel 1 entnommen werden kann, wird die Summe der Vorräte und Lieferforderungen den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen ins Verhältnis gesetzt. Je höher die Kennzahl ist, desto eher kann das Unternehmen seinen finanziellen Zahlungsverpflichtungen nachkommen.²⁸ Ein geringes WCR mit Werten unter 100% kann dann positiv interpretiert werden, wenn branchenüblich ein negatives Working Capital ausgewiesen wird.²⁹

²² Vgl. WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN (2012), S. 84

²³ Vgl. BINDER/HÖGSDAL (2016), S. 50.

²⁴ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 3.

²⁵ Vgl. BLIEFERT (2013), S. 88 ff.

²⁶ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 2.

²⁷ Vgl. EGGER et al (2019), S. 56.

²⁸ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 319.

²⁹ Vgl. WULF/WIELAND (2013), S. 138.

2.3 Werttreiber des Working Capitals und deren Einflussfaktoren

Die Höhe des Working Capitals wird im Wesentlichen von den folgenden Werttreibern bestimmt:³⁰

- 1) Vorräte
- 2) Forderungen aus LuL
- 3) Verbindlichkeiten aus LuL

Für Steuerungszwecke wird der Fokus auf diese Werttreiber gelegt, da sie vom Unternehmen selbst beeinflusst werden können.³¹ So bestätigt auch SURE, dass sich die Gestaltung des Working Capitals aus den Werttreiberkategorien der operativen Prozesse, der Investition und Finanzierung ergibt. Als Maßgröße für Investitionen dienen wiederum Vorräte und Forderungen aus LuL, während bei der Finanzierung die Verbindlichkeiten aus LuL im Vordergrund stehen.³² Im nachfolgenden Teil werden die Einflussfaktoren der Werttreiber im Rahmen des Werttreibermanagements aufgezeigt und die dazugehörigen Prozesse und Kennzahlen dargestellt.

2.3.1 Vorräte

Vorräte stellen einen der drei wesentlichen Komponenten des Working Capitals dar. Vor allem in Produktionsunternehmen wie der Brauerei Hirt Holding GmbH haben die Vorräte im Regelfall einen hohen Einfluss auf das Working Capital.³³ Vorräte umfassen sämtliche Vermögensgegenstände, welche zur Weiterverarbeitung im Herstellungsprozess, im Rahmen von Serviceleistungen oder für die Weiterveräußerung erworben oder selbst erstellt wurden. Sie sind eine Working Capital-Investition, die ein Unternehmen im Zuge des Leistungserstellungsprozesses in Form von Lagerbeständen tätigt und welche sich noch in dessen Verfügungsgewalt befinden.³⁴ Der Wert der Bilanzposition Vorräte reflektiert diese Investition und besteht aus den folgenden Positionen:³⁵

- Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
- unfertige Erzeugnisse
- fertige Erzeugnisse und Waren
- noch nicht abrechenbare Leistungen
- geleistete Anzahlungen

Es ist hervorzuheben, dass die Zusammensetzung der Vorratskomponente zwischen verschiedenen Industrien aufgrund unterschiedlicher Wertschöpfungstiefen voneinander abweicht.³⁶

³⁰ Vgl. HEESSEN (2011), S. 47.

³¹ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 2.

³² Vgl. SURE (2014), S. 163.

³³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 130.

³⁴ Vgl. SURE (2014), S. 74.

³⁵ Vgl. BERTEL/DEUTSCH-GOLDINI/HIRSCHLER (2018), S. 441.

³⁶ Vgl. MEYER (2007), S. 101.

Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (RHB) stellen den Input für den Produktionsprozess dar. Deren Höhe wird von Einflussfaktoren wie Preisschwankungen, Mengenrabatten oder der Vorhersagbarkeit des Produktionsprogrammes bestimmt. Unfertige Erzeugnisse erlauben eine Unterscheidung zwischen verschiedenen Produktionsphasen.³⁷ Je tiefer der Wertschöpfungsgrad ist, desto höher ist der Bestand der unfertigen Erzeugnisse. Fertigerzeugnisse haben den Herstellungsprozess vollendet und stehen für den Verkauf zur Verfügung.³⁸ Auf eine Erläuterung der noch nicht abrechenbaren Leistungen sowie geleisteter Anzahlungen wird verzichtet, da diese Positionen in der Bilanz des Kooperationsunternehmens nicht ausgewiesen werden.

Der Wert der Vorräte hängt von den im Unternehmen angewendeten Bewertungsansätzen der zu Grunde liegenden Rechnungslegungsvorschriften ab. Zu den gängigen Bewertungsmethoden zählen die gleitende Durchschnittspreismethode, das First-in-First-out-Verfahren (FIFO) sowie das Last-in-First-out-Verfahren (LIFO).³⁹ Die Anwendung des FIFO-Verfahrens führt bei steigenden Rohstoffpreisen zu höheren Beständen und folglich zu steigenden Working Capital-Kennzahlen, während die LIFO-Methode den gegenteiligen Effekt bewirkt. In der Praxis wird häufig auf die Durchschnitts- oder FIFO-Methode zurückgegriffen, da diese die Realität besser abbilden.⁴⁰

Vorräte sind im Vergleich zu den anderen Werttreibern schwerer zu liquidieren und weisen daher ein höheres Risiko auf. Risiken ergeben sich durch potenzielle Marktwertverluste, Überalterung oder Schwund. Das Binden von finanziellen Ressourcen in den Vorräten zeigt das Erfordernis eines Vorrätemanagements, welches von vielen Unternehmen als wesentlicher Hebel zur Optimierung des Working Capitals angesehen wird. Ferner wird davon ausgegangen, dass im Vorrätemanagement hohes noch nicht genutztes Potenzial liegt.⁴¹ So bestätigen auch HOFMANN et al, dass die Bestandsoptimierung einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das WCM darstellt.⁴²

2.3.1.1 Vorrätemanagement

Das Vorrätemanagement beschäftigt sich mit der Bestimmung des adäquaten Bestandsniveaus für ein Unternehmen im Sinne der Maximierung der damit verbundenen Erträge bei gleichzeitiger Minimierung der tatsächlichen Kosten und der Opportunitätskosten der Vorratshaltung.⁴³ Relevanz für ein Vorrätemanagement ergibt sich aufgrund den maßgeblichen Treibern wie steigendem Kostendruck durch Mitbewerber und den Anforderungen der Kunden im Hinblick auf die Lieferleistungen, Warenverfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität oder Informationsbereitschaft.⁴⁴

³⁷ Vgl. MEYER (2007), S. 101 f.

³⁸ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 131.

³⁹ Vgl. SURE (2014) S. 75 ff.

⁴⁰ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 24.

⁴¹ Vgl. SURE (2014), S. 74.

⁴² Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 39.

⁴³ Vgl. SURE (2014), S. 75.

⁴⁴ Vgl. MEYER (2007), S. 106.

Zur Erläuterung des Vorrätensmanagements wird in dieser Arbeit eine Untergliederung in⁴⁵

- Absatzplanung,
- Produktionsprogrammplanung,
- Materialbedarfsplanung,
- Produktionsprozessplanung,
- Bestandsmanagement und Lagerverwaltung
- sowie Distribution und Transportplanung vorgenommen.

Im Rahmen der Absatzplanung kommen der Qualität der Nachfrageprognose und einer rollierenden Absatzplanung Bedeutung zu.⁴⁶ Weiters ermöglicht ein frühzeitiger Austausch von Bedarfsinformationen mit Kunden eine Reduzierung der Bestände.⁴⁷ Durch frühere zur Verfügungstellung der Informationen seitens der Kunden können die erforderlichen Lagerbestände auf Basis von detaillierteren Absatzprognosen bestimmt werden.⁴⁸ Zwischen der Höhe der Bestände und der Qualität des Absatzplans besteht ein direkter Zusammenhang, sodass die Verbesserung der Prognosequalität als wichtige Maßnahme des Vorrätensmanagements definiert werden kann.⁴⁹

Anhand der Absatzplanung werden im Rahmen der Produktionsprogrammplanung die zu produzierenden Mengen festgelegt. Zudem wird eine Konkretisierung des Produktportfolios vorgenommen. Ziel ist die bedarfsgerechte Fertigung zur Erreichung der Absatzvorgaben.⁵⁰ Wesentliche Einflussfaktoren für die Festlegung des Produktionsprogrammes sind das Produktportfoliomanagement, die Variantenreduktion und die Standardisierung der Produkte.⁵¹

Weitere Einflussfaktoren stellen das Management der Produktlebenszyklen sowie die Einführungs- und Eliminierungszeitpunkte von Produkten dar, da diese die Breite des Produktportfolios beeinflussen.⁵² So definieren auch LOCKER/GROSSE-RUYKEN die Artikelvielfalt innerhalb der Vorratsposition als wesentlicher Treiber hoher Lagerbestände. Eine Variantenreduktion und Sortimentsbereinigung kann zu einer Verringerung der Bestände führen, jedoch zeigen sich Auswirkungen erst über einen langfristigen Zeithorizont.⁵³

⁴⁵ Vgl. SURE (2014), S. 164 f.

⁴⁶ Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), 6.

⁴⁷ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 132.

⁴⁸ Vgl. MEYER (2007), S. 115.

⁴⁹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

⁵⁰ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 42.

⁵¹ Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

⁵² Vgl. MEYER (2007), S. 116.

⁵³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 132.

Ziel der Materialbedarfsplanung ist die Materialversorgung nach Produktionsplan.⁵⁴ Je genauer die vorgelagerten Planungen erfolgen, desto effizienter kann die Bedarfsplanung durchgeführt und die Lagerbestände reduziert werden.⁵⁵ So definiert auch FAISST den effizienten Materialeinsatz für die Produktion als erhebliches Einsparpotenzial.⁵⁶ Zur Bestimmung des Bedarfs bietet sich eine Klassifikation der Güter an. Die ABC-Analyse klassifiziert die Vorräte nach deren mengen- und wertmäßigen Anteil am gesamten Einkaufsvolumen in die Kategorien A, B und C.⁵⁷

| Güterklasse | Mengenanteil | Wertanteil |
|-------------|----------------------------------|--------------------------------|
| A-Güter | geringer Mengenanteil 10-20% | hoher Wertanteil 70-80% |
| B-Güter | mittlerer Mengenanteil 20-30% | mittlerer Wertanteil 10-20% |
| C-Güter | hoher Mengenanteil 60-70% | geringer Wertanteil 5-10% |

Tabelle 1: Vorräteklassifizierung nach der ABC-Analyse, Quelle: in Anlehnung an HOFMANN et al (2011), S. 43.

Wie in Tabelle 1 ersichtlich ist, haben A-Güter einen hohen Anteil am Gesamtwert und einen niedrigen Anteil an der Gesamtmenge der Materialarten.⁵⁸ A-Güter haben eine hohe Priorität bei der Ermittlung der Bedarfsmengen. B-Güter umfassen einen mittleren Mengen- und Wertanteil. C-Güter hingegen weisen einen geringen Gesamtwert aber einen hohen Anteil an der Gesamtmenge auf. Der Dispositionsaufwand wird wegen des geringen Wertes bewusst gering gehalten. Es ist hervorzuheben, dass die Prozentangaben als Richtwerte dienen und je nach Ermessen oder der Branche des Unternehmens abweichen können.⁵⁹

Neben der ABC-Analyse bietet sich die XYZ-Analyse zur Klassifizierung der Güter an.⁶⁰ Die Klassifizierung ergibt sich aus dem Verbrauchsverlauf der Vorräte. Das Unterscheidungskriterium stellt folglich die Planungssicherheit dar. Wie in Abbildung 2 auf der Folgeseite ersichtlich ist, herrscht bei X-Gütern ein konstanter Bedarf und eine hohe Vorhersagegenauigkeit.⁶¹ Y-Güter unterliegen einem schwankenden Bedarf, beispielsweise aufgrund von saisonalen Schwankungen, weshalb eine mittlere Vorhersagegenauigkeit vorliegt. Eine niedrige Vorhersagegenauigkeit ergibt sich bei Z-Gütern, da der Bedarf unregelmäßig ist und wesentlich schwankt.⁶² Die Bedarfsgrenzen sind wie bei der ABC-Analyse unternehmensspezifisch festzulegen.⁶³

⁵⁴ Vgl. MEYER (2007), S. 116.

⁵⁵ Vgl. BUCHMANN (2007), S. 352.

⁵⁶ Vgl. FAISST (2013), S. 29.

⁵⁷ Vgl. SCHULZ (2007), S. 124.

⁵⁸ Vgl. APPELFELLER/BUCHHOLZ (2011), S. 101.

⁵⁹ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 152.

⁶⁰ Vgl. ARNOLDS et al (2013), S. 25.

⁶¹ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 44.

⁶² Vgl. APPELFELLER/BUCHHOLZ (2011), S. 59.

⁶³ Vgl. BÜSCH (2013), S. 154.

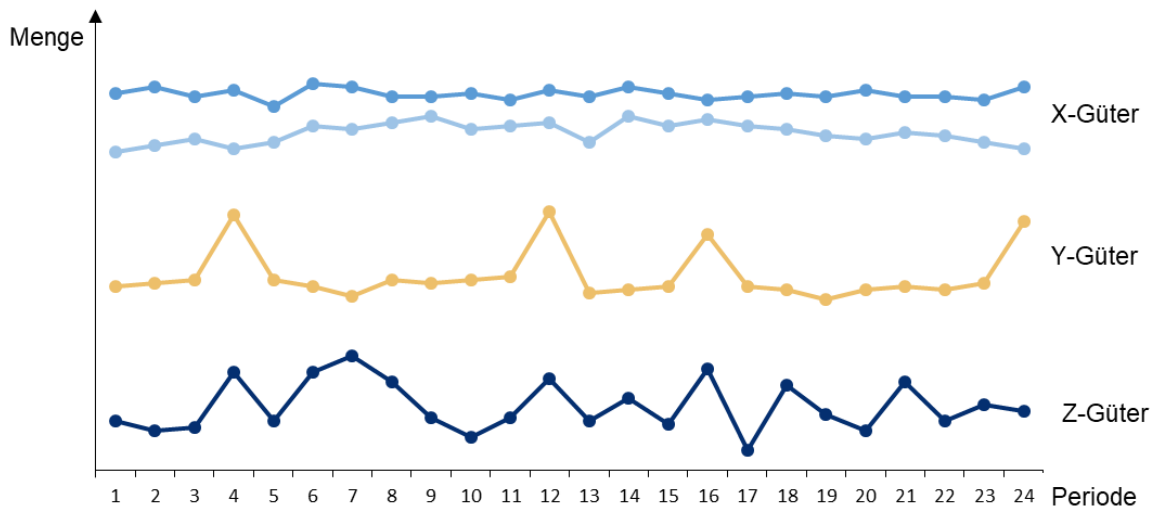


Abbildung 2: Bedarfsverläufe der Güter nach der XYZ-Analyse, Quelle: in Anlehnung an SEECK (2010), S. 87.

Je nach Materialklassifizierung bieten sich unterschiedliche Methoden der Bedarfsermittlung an.⁶⁴ KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG differenzieren im Wesentlichen zwischen der programm- und verbrauchsorientierten Bedarfsermittlung sowie jener anhand von Schätzungen.⁶⁵ Die programmorientierte Bedarfsermittlung erfolgt zukunftsbezogen und orientiert sich am Produktionsprogramm.⁶⁶ Das Verfahren eignet sich für A- und B-Güter, welche einen hohen Wertanteil am Gesamtvolumen beinhalten.⁶⁷ Zur Bedarfsermittlung werden beispielsweise Stücklisten oder Gozintographen verwendet.⁶⁸ Die verbrauchsorientierte Methode beruht auf Bedarfswerten der Vergangenheit und ist für C-Güter mit guter Vorhersehbarkeit der Bedarfe geeignet.⁶⁹

Im Regelfall werden zur Bedarfsermittlung Mittelwerte herangezogen. Im Falle der Nichtanwendbarkeit der beiden Methoden erfolgen Schätzungen. Diese sollen nur für Materialien mit sehr geringem Wert erfolgen, wenn keine Erfahrungswerte aus der Vergangenheit vorliegen.⁷⁰ Durch die Anwendung von Materialbedarfsplanungssystemen kann der Bedarf automatisiert in die Beschaffungsplanung überführt werden.⁷¹ Die Beschaffungsabwicklung wird jedoch im Zuge des Kreditorenmanagements beschrieben.⁷² Durch die Analyse von Nachfrageprognosen und die differenzierte Festlegung der Materialbedarfe für das Produktionsprogramm können im Anschluss Vorgaben für Bestände auf jeder Stufe des Produktionsprozesses abgeleitet werden.⁷³

⁶⁴ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 135.

⁶⁵ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 150 ff.

⁶⁶ Vgl. MAYR (2011) in: LÖFFLER/AHAMMER/KERSCHBAUMER (Hrsg.), S. 489.

⁶⁷ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2018), S. 147.

⁶⁸ Vgl. GOTZEL (2010), S. 11 f.

⁶⁹ Vgl. WANNENWETSCH (2010), S. 38 ff.

⁷⁰ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 163.

⁷¹ Vgl. SURE (2014), S. 92.

⁷² S. Kapitel 2.3.3.1 Kreditorenmanagement S. 28 ff.

⁷³ Vgl. BUCHMANN (2007), S. 352.

In Abhängigkeit von der Produktionsprozessplanung wird Liquidität in den Vorräten, insbesondere den unfertigen Erzeugnissen, gebunden.⁷⁴ LOCKER/GROSSE-RUYKEN definieren die Qualität, Flexibilität und Zuverlässigkeit des Produktionsprozesses als Basis für geringe Lagerbestände.⁷⁵ Die Wahl des Produktionsverfahrens bestimmt die Lagerkapazität wesentlich. Grundlegend wird zwischen der Lagerfertigung beziehungsweise Make-to-Stock und der Auftragsfertigung, auch Make-to-Order genannt, unterschieden.⁷⁶ Make-to-Order Prozesse benötigen aufgrund niedrigerer Sicherheitsbestände weniger Ressourcen als Make-to-Stock Verfahren, stellen jedoch höhere Anforderungen an die Produktionsflexibilität und die Länge der Vorlaufzeiten.⁷⁷

Fokus der Produktionsprozessplanung ist eine Reduktion der Durchlaufzeiten.⁷⁸ Die Anzahl der Produktionsstufen beeinflusst die Durchlaufzeiten erheblich.⁷⁹ Eine hohe Kapazitätsauslastung durch große Losgrößen erhöht die Vorratsbestände zwischen den Bearbeitungsstufen zusätzlich.⁸⁰ Als Maßnahmen zur Optimierung bieten sich Durchlauf- oder Rüstzeitenanalysen an.⁸¹ Eine weitere Alternative stellt das Outsourcing der Produktion dar.⁸² Eine Vielzahl der Maßnahmen ist jedoch strategisch, weshalb eine Optimierung nicht isoliert betrachtet werden soll.⁸³

Das Bestandsmanagement beschäftigt sich mit der Abwägung des Zielkonfliktes zwischen der Bestandsreduzierung und der Lieferfähigkeit.⁸⁴ Die Reduzierung der Kapitalbindung soll die Sicherstellung des physischen Materialflusses nicht beeinträchtigen.⁸⁵ Es gilt, den Produktionsprozess nicht durch zu geringe Lagerbestände zu gefährden und andererseits so wenig Liquidität wie möglich zu binden.⁸⁶ In diesem Zusammenhang sind die durch die Bestände verursachten Kosten hervorzuheben, um die Wirtschaftlichkeit des Bestandsmanagements zu beurteilen.⁸⁷

Die Gesamtkosten der Vorräte setzen sich aus Lager- und Fehlmengenkosten zusammen. Lagerkosten sind abhängig von der Bestandsmenge, deren Wert sowie der Lagerdauer und umfassen unter anderem Kosten für Abschreibungen, Mieten, Energie oder Versicherungen. Ein weiterer Kostenfaktor sind insbesondere Zinskosten, welche Opportunitätskosten in Form von entgangenen Gewinnen durch die Bindung finanzieller Ressourcen in den Beständen darstellen.⁸⁸

⁷⁴ Vgl. ERTL (2012), S. 473.

⁷⁵ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 131.

⁷⁶ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 313.

⁷⁷ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

⁷⁸ Vgl. KUGELER (2012) in: BECKER/KUGELER/ROSEMANN (Hrsg.), S. 440.

⁷⁹ Vgl. MEYER (2007), S. 108.

⁸⁰ Vgl. BUCHMANN (2007), S. 352.

⁸¹ S. WERNER (2013), Kapitel D.2.6 Durchlaufzeiten und D.2.7 Rüstzeitenanalyse, S. 255 f.

⁸² Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

⁸³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 134 f.

⁸⁴ Vgl. KEMMNER (2016), S. 85.

⁸⁵ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 370.

⁸⁶ Vgl. BUCHMANN (2007), S. 352.

⁸⁷ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 40 f.

⁸⁸ Vgl. WERNER (2013), S. 229.

Fehlmengenkosten entstehen, wenn Vorratsbestände für einen gewissen Bedarf nicht ausreichen.⁸⁹ Darunter fallen beispielsweise teurer zu beschaffende Substitutionswaren, Konventionalstrafen oder Lieferunterbrechungen. Es wird erkenntlich, dass ein Abwägen der Bestandsreduzierung mit der Versorgungssicherheit aufgrund der direkten Verknüpfung mit den Gesamtkosten der Vorräte essentiell ist.⁹⁰ Eine wesentliche Maßnahme zur Reduzierung der Vorräte stellt die Überprüfung und Anpassung der Sicherheitsbestände dar.⁹¹

Der Sicherheits- oder Mindestbestand gilt als eiserne Reserve und soll für einen reibungslosen Produktionsablauf nicht unterschritten werden. Er dient zur Abdeckung interner und externer Risikofaktoren wie unerwarteter Lieferschwierigkeiten. Laut KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG sind für jede Materialart- oder gruppe Bestandsgrenzen festzulegen. Die Bedeutung des Sicherheitsbestandes und der Bedarfsgrenzen soll anhand von Abbildung 3 veranschaulicht werden, welche den idealtypischen Fall eines konstanten Verbrauchs mit einer Nachbestellung darstellt.⁹²

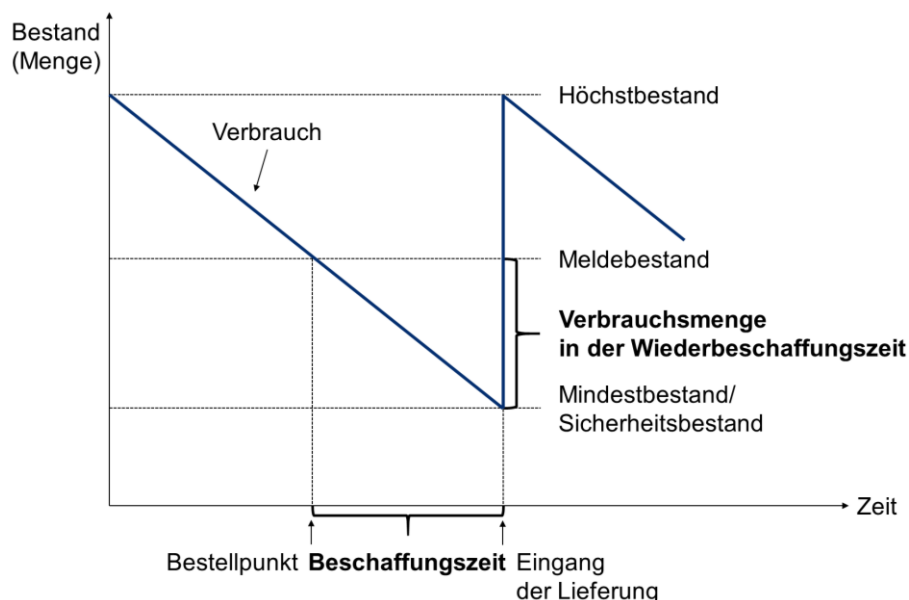


Abbildung 3: Bestandsgrenzen, Quelle: KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 189 (leicht modifiziert).

Der Höchstbestand als Limitierung erfolgt aus Kostengründen und beschränkter Lagerkapazität.⁹³ Der Meldebestand berücksichtigt Verzögerungen in der Beschaffungszeit und drückt bei Erreichen das Erfordernis einer Bestellung aus. Er deckt die Verbrauchsmenge in der Wiederbeschaffungszeit, sodass der Mindestbestand bis zum Wareneingang nicht unterschritten wird.⁹⁴ Die Höhe des Sicherheitsbestandes hängt somit vom Bedarfsverlauf, der Vorhersagegenauigkeit, den Wiederbeschaffungszeiten und vom Materialwert ab.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 372.

⁹⁰ Vgl. WERNER (2013), S. 229.

⁹¹ Vgl. BUCHMANN (2007), S. 352.

⁹² Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 188 f.

⁹³ Vgl. WANNENWETSCH (2010), S. 34.

⁹⁴ Vgl. SEECK (2010), S. 75.

⁹⁵ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 189.

Eine effektive Maßnahme zur Senkung der Sicherheitsbestände stellt das Just-in-Time Prinzip dar. Just-in-Time Lieferungen erfolgen produktionssynchron ohne den Zwischenschritt der Lagerung.⁹⁶ Die Vorteile liegen neben der Bestandsreduzierung in der Verbesserung der Lagerkosten und der Steigerung der Transparenz, da Ineffizienzen wie unabgestimmte Kapazitäten innerhalb der Versorgungskette aufgedeckt werden. Die Anwendung des Prinzips erfordert einen hohen Servicegrad der Lieferanten, adäquate Informations- und Kommunikationssysteme und eine hohe Prognosesicherheit der Bedarfe.⁹⁷ Das Just-in-Time Prinzip eignet sich folglich für AX-Güter.⁹⁸

Der Effizienz der Lagerverwaltung kommt eine entscheidende Bedeutung zu, da Vorräte in den einzelnen Lagern den Großteil der Kapitalressourcen in der Wertschöpfungskette binden.⁹⁹ Das Lagermanagement umfasst zur Erfüllung der Aufgaben die Lager- und Informationstechnik sowie Aspekte der Lagerorganisation. Die Lager- und Informationstechnik geschieht beispielsweise in Form von automatisierter Hochregaltechnik sowie durch Förder- und Handhabungsmittel wie Gabelstapler und der Verwendung von Barcode- oder RFID-Scannern.¹⁰⁰

Das Lagersetup orientiert sich im Sinne einer flussorientierten Lagerorganisation idealerweise an den Kundenanforderungen, damit der durch die Lagerprozesse verlaufende Material- und Informationsfluss so effizient wie möglich erfolgen kann.¹⁰¹ Eine Klassifizierung der Lagertypen in Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Ersatzteillager dient der Konkretisierung des Materialflusses.¹⁰² Ein flussorientiertes Lagerdesign ermöglicht niedrige Durchlaufzeiten, hohe Umschlagshäufigkeiten und eine niedrige Kapitalbindung.¹⁰³

Aufgabe der Distribution und Transportplanung ist die Bestimmung kosteneffizienter Distributionskanäle zur Optimierung der Lieferfähigkeit.¹⁰⁴ Dazu zählt die Festlegung der Transportwege, der Lieferfrequenz und der Lieferzeit.¹⁰⁵ So bestätigen auch LOCKER/GROSSE-RUYKEN, dass die Qualität und Zuverlässigkeit des Logistiksystems die Basis für geringe Lagerbestände sind.¹⁰⁶ Neben der Reduzierung der Lagerbestände ist die Distributionsplanung insofern von Bedeutung, da die Rechnungsstellung an den Kunden erst nach Auslieferung erfolgen kann. Die Dauer der Distribution beeinflusst somit direkt den Zeitpunkt des Zahlungseinganges durch die Kunden.¹⁰⁷

⁹⁶ Vgl. SCHULZ (2007), S. 124.

⁹⁷ Vgl. WERNER (2013), S. 171.

⁹⁸ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 6.

⁹⁹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

¹⁰⁰ Vgl. SURE (2014), S. 101.

¹⁰¹ Vgl. SURE (2014), S. 102.

¹⁰² Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 40 f.

¹⁰³ Vgl. SURE (2014), S. 102.

¹⁰⁴ Vgl. KUGELER (2012) in: BECKER/KUGELER/ROSEMANN (Hrsg.), S. 441.

¹⁰⁵ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 6.

¹⁰⁶ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 131.

¹⁰⁷ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

Die IT-Integration ist eine operative Maßnahme, um die Durchlaufzeiten der Kundenbelieferung zu reduzieren.¹⁰⁸ Die Zunahme der Absatzkanäle und der Flexibilitätsanforderungen an die Distribution verstärken das Erfordernis geeigneter IT-Systeme, welche neben der effizienteren Gestaltung der Güterbeförderung Track und Trace-Funktionalitäten für den Kunden anbieten. Das Outsourcing an Logistikdienstleister kann aufgrund des steigenden Spezialisierungsbedarfs und der einhergehenden Komplexität als Stellhebel zur Optimierung der Distribution definiert werden. Die Festlegung der Logistikstruktur und die Rolle der Logistik als Kernkompetenz erfordert jedoch strategische Entscheidung.¹⁰⁹

Zusammenfassend zeigen die Forderungen an das Vorrätemanagement, wie die Sortimentsbereinigung, kurze Wiederbeschaffungszeiten oder die Materialversorgung nach Produktionsplan, dass Zielkonflikte vorliegen.¹¹⁰ Der Güterfluss kreuzt im Regelfall mehrere Verantwortungsbereiche, die teilweise gegenläufige Ziele verfolgen.¹¹¹ Der Vertrieb wünscht beispielsweise Produktvielfalt und jederzeitige Lieferfähigkeit durch hohe Bestände, während die Logistik Produkt- und Prozessstandardisierungen für niedrige Lagerbestände anstrebt. Eine Trade-Off Situation herrscht ebenfalls zwischen der Logistik und dem Produktionsbereich, da die Fertigung vorzugsweise hohe RHB-Bestände anstrebt, um den Produktionsablauf nicht zu stören.¹¹²

Weiters bevorzugt der Einkauf es im Regelfall, in großen Mengen einzukaufen, um Mengenrabatte zu nutzen und Frachtkosten zu sparen.¹¹³ Vorrätemanagement bedeutet folglich ein Abwägen des Zielkonfliktes zwischen zu hohen und zu niedrigen Beständen.¹¹⁴ Hohe Vorratsbestände bedeuten höhere Kapitalbindungskosten, weisen aber eine geringere Gefahr von Lieferunfähigkeit auf. Niedrigere Bestände hingegen resultieren in geringeren Lagerkosten, wobei bei steigenden Kundenbestellungen die Gefahr der Lieferunfähigkeit droht.¹¹⁵ Ein Kosten-Nutzen-Vergleich der Vorratshöhen soll zur Definition von Vorgaben für das Bestandsmanagement dienen.¹¹⁶

¹⁰⁸ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 151.

¹⁰⁹ Vgl. SURE (2014), S. 104.

¹¹⁰ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 42.

¹¹¹ Vgl. DELEKER (2010), S. 57.

¹¹² Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 131.

¹¹³ Vgl. MEYER (2007), S. 97.

¹¹⁴ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 42.

¹¹⁵ Vgl. WERNER (2013), S. 228.

¹¹⁶ Vgl. MEYER (2007), S. 103.

2.3.1.2 Forecast-to-Fulfill Prozess und Days Inventory Held

Der Forecast-to-Fulfill (FTF) Prozess stellt die Teilprozesse des Vorrätemanagements grafisch dar und ist das prozessuale Bindeglied zwischen dem Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement.¹¹⁷ Der Prozess beinhaltet laut HOFMANN et al die Abläufe des Produktions- und Lagermanagements sowie der Materialbedarfsplanung.¹¹⁸ So beschreiben auch SCHOBREGGER/TSCHANDL, dass der Forecast-to-Fulfill Prozess jene Tätigkeiten, welche den gesamten Materialfluss innerhalb des Betriebs bis hin zum Kunden regeln, umfasst. Es wird jedoch hervorzuheben, dass der Fokus im Bestandsmanagement liegt.¹¹⁹ Zur Erläuterung wird der Forecast-to-Fulfill Prozess, wie in Abbildung 4 dargestellt, in die vier Teilprozesse A bis D unterteilt.

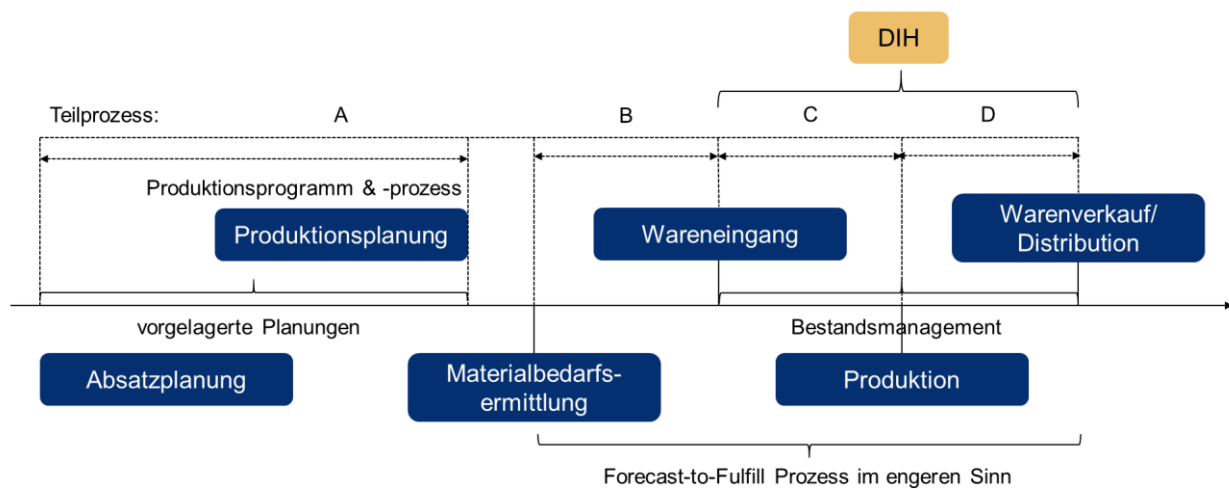


Abbildung 4: Forecast-to-Fulfill Prozess, Quelle: in Anlehnung an SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

Teilprozess A befasst sich mit vorgelagerten Planungen zur Bestimmung des Materialbedarfs. Diese beinhalten die Absatz- und Produktionsplanung. Bei der Produktionsplanung ist wiederum zwischen der Planung des Produktionsprogramms und des Produktionsprozesses zu unterscheiden. In Teilprozess B wird der Materialbedarf ermittelt, welcher nach Bestellung zum Wareneingang führt. Die Bestellung wird in dieser Arbeit jedoch dem Purchase-to-Pay Prozess zugeordnet.

Nach Warenlieferung beginnt in Teilprozess C die Lagerdauer der Handelswaren beziehungsweise der Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bis zur Produktion. Der Teilprozess D beinhaltet die Lagerung der Handelswaren und Fertigerzeugnisse bis zum Verkauf an den Kunden. Die Tätigkeiten vom Wareneingang in Prozess C bis zum Verkauf der Waren in Prozess D können wiederum unter dem Begriff des Bestandsmanagements zusammengefasst werden.¹²⁰

¹¹⁷ Vgl. MEYER (2007), S. 98.

¹¹⁸ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 23.

¹¹⁹ Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2011), S. 5 f.

¹²⁰ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 420 f.

Die daraus resultierende Höhe der Lagerbestände der RHB, der unfertigen und fertigen Erzeugnisse beeinflusst die Kennzahl Days Inventory Held (DIH) wesentlich.¹²¹ Die Kennzahl misst die Zeitdauer vom Zugang der Ressourcen bis zum Warenverkauf an den Kunden.¹²² In der Literatur werden für die Kennzahl auch die Begriffe Vorratsreichweite, Days Inventory Outstanding (DIO), Days Sales of Inventory (DSI) oder Days Inventory on Hand (DOH) verwendet.¹²³ Wie aus Formel 2 entnommen werden kann, werden für die quartalsweise Berechnung der DIH beim Kooperationsunternehmen die durchschnittlichen Vorräte der Periode durch den Materialaufwand des Quartals dividiert und mit der Anzahl der Tage eines Quartals multipliziert.¹²⁴

$$\text{Days Inventory Held} = \frac{\text{\textit{\textcircled{O}}} \text{ Vorräte}}{\text{Materialaufwand}} \times 90 \text{ Tage}$$

Formel 2: Definition der Kennzahl Days Inventory Held, Quelle: ERTL (2012), S. 474 (leicht modifiziert).

Da der Wertansatz gewisser Vorratspositionen den Anschaffungs- oder Herstellungskosten entspricht, werden in der Literatur häufig die Umsatzkosten als Ergebnisgröße herangezogen werden. Die DIH können für ein besseres Benchmarking zudem auf Basis des Umsatzes gerechnet werden, was allerdings zu einer niedrigeren Kennzahl führt.¹²⁵ WÄHRISCH schreibt, dass in der Praxis die verschiedenen Ermittlungsformen und deren Implikationen zu betrachten sind, wobei die Genauigkeit der Berechnung oft zugunsten einer externen Vergleichbarkeit verringert wird.¹²⁶ Für das Kooperationsunternehmen wird der Materialaufwand verwendet, da die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt wird und laut SURE der Materialaufwand insbesondere hinsichtlich der RHB geeignet ist.¹²⁷

Die Relevanz verstärkt sich, da ein Großteil der Vorräte der BHP aus den RHB besteht und die Anschaffungskosten der eigenerzeugten Produkte durch Verkauf an die PBHV ohnehin im Materialaufwand abgebildet werden. Je niedriger die DIH sind, desto effizienter kann der Forecast-to-Fulfill Prozess angesehen werden.¹²⁸ Die Optimierung der Teilprozesse entlang des Forecast-to-Fulfill Prozesses umfasst somit aus statischer Sicht die Minimierung der Vorratsbestände und aus dynamischer Sicht die Verringerung der DIH.¹²⁹ EITELWEIN/WOHLTHAT bestätigen das Ziel der Reduktion der Lagerbestände und ergänzen um die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen wie Kundenservice, Flexibilität oder Lieferbereitschaft.¹³⁰

¹²¹ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 6.

¹²² Vgl. Appelfeller/Buchholz (2011), S. 177.

¹²³ Vgl. SURE (2014), S. 94.

¹²⁴ Vgl. Wöhrmann/Knauer/Gefken (2012), S. 85.

¹²⁵ Vgl. Meyer (2007), S. 115.

¹²⁶ Vgl. Währisch (2019), S. 27.

¹²⁷ Vgl. SURE (2014), S. 94 f.

¹²⁸ Vgl. Eitelwein/Wohlthat (2005), S. 419.

¹²⁹ Vgl. Schoberegger/Tschandl (2016), S. 6.

¹³⁰ Vgl. Eitelwein/Wohlthat (2005), S. 421.

2.3.2 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus LuL stellen einen Kredit dar, den ein Unternehmen seinen Kunden beim Verkauf von Gütern und Dienstleistungen zu bestimmten Konditionen einräumt. Der Wert des Forderungsbestandes repräsentiert die vertraglichen Ansprüche des kreditgewährenden Unternehmens auf Begleichung der Pflichten des Schuldners und wird bestimmt durch das Umsatzvolumen und die Dauer zwischen der Forderungsentstehung und dem Zahlungseingangszeitpunkt.¹³¹

In diesem Zusammenhang ist das ausstehende Forderungsvolumen als eingefrorene Liquidität zu betrachten, die einem Unternehmen temporär nicht frei zur Verfügung steht. Unabhängig von der Branche des Unternehmens sind die Forderungen aus LuL im Regelfall ein bedeutender Bestandteil des Working Capitals. Deshalb wird dem Forderungsportfolio im Rahmen des Working Capital Managements besondere Bedeutung gewidmet.¹³²

2.3.2.1 Debitorenmanagement

Ziel des Debitorenmanagements ist die Optimierung des Zahlungseinganges durch die Kunden.¹³³ Die Optimierung umfasst nicht nur den zeitlichen Aspekt sondern auch den Forderungserhalt in voller Höhe ohne Abschläge. Es ist eine ganzheitliche und strukturierte Vorgehensweise bei der Gestaltung der Bestandteile des Forderungsmanagements erforderlich.¹³⁴

Die Bestandteile des Debitorenmanagements lassen sich zur Erläuterung in dieser Arbeit in¹³⁵

- Kundenqualifikation und Kreditrisikomanagement,
- Vertrags- und Konditionsgestaltung,
- Auftragsabwicklung,
- Rechnungsstellung und Reklamationsbearbeitung,
- Mahnwesen,
- Controlling und Inkasso sowie
- Zahlungszuordnung untergliedern.

Es ist hervorzuheben, dass die Bestandteile wiederum ineinander greifen und nicht vollständig getrennt voneinander betrachtet werden können.¹³⁶

¹³¹ Vgl. MEYER (2007), S. 48.

¹³² Vgl. SURE (2014), S. 24 f.

¹³³ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 486.

¹³⁴ Vgl. VATER et al (2013), S. 45.

¹³⁵ Vgl. SCHOBBEREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

¹³⁶ Vgl. VATER et al (2013), S. 45.

Grundsätzlich weist die Bilanzposition der Forderungen aus LuL eines Unternehmens, das an viele Kunden verkauft, ein niedriges Ausfallrisiko auf. Mit steigendem Anteil internationaler Kundenforderungen erhöht sich das Risiko in der Regel, da deren Kreditwürdigkeit schwerer eingeschätzt werden kann.¹³⁷ Zielsetzung der Prüfung der Kundenqualifikation beziehungsweise der Kundenbonität im Rahmen des Kreditrisikomanagements ist es, Risiken in Bezug auf zukünftige Zahlungsunfähigkeiten zu kontrollieren und zu minimieren.¹³⁸

Dazu werden allgemeine Kreditvergabebedingungen festgelegt, individuelle Kreditwürdigkeitsprüfungen durchgeführt und die Einhaltung der darauf aufbauenden Kreditlinien überwacht. Strenge Kreditvergaberichtlinien bedeuten beispielsweise, dass Kredite nur an Kunden mit einwandfreier Bonität vergeben werden. Diese implizieren zwar niedrigere Ausfallrisiken, können aber wiederum zu niedrigeren Umsätzen führen.¹³⁹ Bonitätsprüfungen sollen vor Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit neuen Kunden und laufend durch interne Systeme sowie externe vertriebsunabhängige Funktionen durchgeführt werden.¹⁴⁰

Anhand der erhobenen Daten kann eine Kundenklassifizierung in unterschiedliche Bonitätsklassen erfolgen. Die Klassifizierung ermöglicht einen Überblick über das gruppenspezifische Ausfallrisiko und eine Festlegung von kundengruppenspezifische Kreditlimits.¹⁴¹ Um ein gemeinsames Verständnis über die Kundenstrategie in einem Unternehmen zu schaffen, muss ein transparentes Risikoprüfungsmodell erarbeitet und ein abteilungsübergreifender Informationsfluss zwischen dem Vertrieb und dem Back Office angewendet werden. Die Analyse und Bewertung des Kundenrisikos sowie die Eruierung des damit verbundenen Ausfallrisikos ist folglich eine wesentliche Maßnahme des Debitorenmanagements.¹⁴²

Die Absicherung von Ausfallrisiken erfolgt im Rahmen der Vertragsgestaltung. Bei dem Vertragsmanagement geht es um die Aushandlung von kundenindividuellen Preisen, Produkteigenschaften, Zahlungsmodalitäten, Konditionen, Klauseln und möglicher Sicherstellungen.¹⁴³ Die Zuständigkeit liegt im Regelfall im Vertrieb. Es ist anzumerken, dass ein Großteil der Vertragsbestandteile wie die zu grunde liegenden Geschäftsbedingungen Rahmenvertragscharakter enthält, welche in der Regel unverändert über einen längeren Zeitraum angewendet werden.¹⁴⁴

¹³⁷ Vgl. MEYER (2007), S. 50.

¹³⁸ Vgl. ERICHSEN (2014), S. 29.

¹³⁹ Vgl. SURE(2014), S. 25 f.

¹⁴⁰ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 487.

¹⁴¹ Vgl. HOFMANN et al (2013), S. 126.

¹⁴² Vgl. VATER et al (2013), S. 45.

¹⁴³ Vgl. VATER et al (2013), S. 45 f.

¹⁴⁴ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 487.

Das Vertragsmanagement kann als wesentlicher Hebel zur Beeinflussung und Steuerung der Kundenqualifikation und des damit verbundenen Kreditrisikos definiert werden. Grund dafür ist die vertragliche Konditionsgestaltung. Zahlungsfristen für Unternehmen mit höherem Kreditrisiko sind kürzer als für jene mit einer höheren Bonität.¹⁴⁵ Um zukünftige Zahlungsausfälle von Kunden zu vermeiden, kommt einer vereinbarten Besicherung der zu Grunde liegenden Forderung im Zuge der Konditionsvereinbarung ebenfalls Bedeutung zu.¹⁴⁶

Die Gruppierung oder Segmentzuordnung von vergleichbaren Kunden kann helfen, Konditionsvereinbarungen zu harmonisieren.¹⁴⁷ So definieren auch HOFMANN et al, dass die Zahlungskonditionen möglichst standardisiert nach Kundensegmenten gestaltet werden sollen. So unterstützt beispielsweise die Gewährung von Skonto einen geringen Forderungsbestand, wobei der Abzug allerdings zu Lasten der Marge geht. Eine Abwägung der Höhe und des Zeitraumes der Skontogewährung muss unternehmensspezifisch erfolgen.¹⁴⁸

Der auf Basis der Vertrags- und Konditionsverhandlungen entstandene Kundenauftrag wird im Rahmen der Auftragsabwicklung angenommen und im Zuge des Forecast-to-Fulfill Prozesses bis zur Lieferung an den Kunden bearbeitet. Da sich die Tätigkeiten weitgehend in der Logistik befinden, wird auf den zuvor beschriebenen Ablauf des Vorrätmanagements, insbesondere auf die Lagerverwaltung und die Distribution, verwiesen.¹⁴⁹ Die mit der Warenlieferung erfolgende Rechnungsstellung führt zur Entstehung der Forderung, deren Zahlungskonditionen auf den im Kreditrisiko- und Vertragsmanagement getroffenen Entscheidungen basiert.¹⁵⁰

Der Zeitpunkt der Rechnungsstellung beeinflusst die Höhe der ausgewiesenen Kundenforderungen wesentlich. Durch einen effizienten Rechnungsstellungsprozess kann der Zeitraum bis zum Zahlungseingang bedeutend verkürzt werden. Die Rechnungsstellung soll so zeitnah und fehlerfrei wie möglich erfolgen, damit Kredittage zugunsten des Kunden vermieden werden und das Risiko von Mängelrügen aufgrund von Formfehlern der Rechnung minimiert wird.¹⁵¹ Zudem soll das Reklamationsmanagement mithilfe einer systematischen Rechnungskontrolle dazu beitragen, fehlerhafte oder unvollständige Rechnungen schnellstmöglich zu beheben.¹⁵²

¹⁴⁵ Vgl. ERICHSEN (2014), S. 33 f.

¹⁴⁶ Vgl. SURE (2014), S. 34.

¹⁴⁷ Vgl. VATER et al (2013), S. 45.

¹⁴⁸ Vgl. HOFMANN et al (2013), S. 126 f.

¹⁴⁹ S. Kapitel 2.3.1.1 Vorrätmanagement S. 11 ff.

¹⁵⁰ Vgl. SURE (2014), S. 35.

¹⁵¹ Vgl. SURE (2014), S. 36.

¹⁵² Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 487.

Der elektronische Rechnungsversand wird laut Literatur als wesentliches Instrument zur Einsparung von Prozesskosten und zur Zeitreduktion definiert.¹⁵³ Elektronische Rechnungen beschleunigen die Abstimmprozesse und haben einen positiven Einfluss auf die nachfolgenden Forderungsmanagementprozesse. Durch den direkten Datenaustausch von System zu System entfallen Medienbrüche und Fehlerpotenziale. Es ist hervorzuheben, dass der Optimierung des Zahlungseingangs durch den Einsatz eines standardisierten Kommunikationssystems relativ hohe Fixkosten gegenüberstehen, welche es abzuwägen gilt.¹⁵⁴

Das Mahnwesen ist für die Eintreibung überfälliger Kundenrechnungen verantwortlich. Es ist durch einen klar definierten und mehrstufigen Mahnprozess mit einer Festlegung der Verantwortlichkeiten zu regeln.¹⁵⁵ In der Praxis sind 2 bis 3 Mahnstufen gängig, wobei die letzte Stufe häufig zu einem Liefer- oder Kreditstopp führt.¹⁵⁶ Das Mahnwesen ist im Regelfall die Aufgabe der Buchhaltung. Es muss festgelegt werden, in welchen zeitlichen Abständen Mahnungen erstellt und versendet werden. Neben dem formalen Mahnverfahren ist es die Aufgabe des Kunden betreuenden Mitarbeiters, aktive Kontaktaufnahmen mit dem Kunden durchzuführen.¹⁵⁷

Der Mahnprozess wird laut Literatur als komplex definiert, da zahlreiche Abteilungen in den Klärungsprozess eingebunden sind und daraus resultierend ein hoher Zeitaufwand und hohe Kosten entstehen können.¹⁵⁸ Ein regelmäßiges Reporting über die ausstehenden Forderungen, ihre Fälligkeit und Überfälligkeit soll für alle Beteiligten einen Überblick schaffen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Schnittstelle zur Rechnungsreklamation, da der Zahlungsverzug aufgrund von Reklamationen die Erforderlichkeit einer Mahnung beeinflusst.¹⁵⁹

Die Aufgabe zur Eintreibung der Forderungen kann an externe Inkassogesellschaften ausgelagert werden, wenn das interne Mahnwesen erfolglos bleibt oder Ressourcen für das Betreiben des Mahnwesens nicht vorhanden sind.¹⁶⁰ Die Inanspruchnahme solcher Dienstleistungen ist im Regelfall mit hohen Gebühren verbunden, führt jedoch zu einer deutlichen Zeit- und Ressourcenersparnis.¹⁶¹ Eine alternative Möglichkeit für eine vorzeitige Forderungseintreibung besteht über externe Prozessfinanzierungen wie beispielsweise Factoring.¹⁶²

¹⁵³ Vgl. HOFMANN et al (2019), S. 128.

¹⁵⁴ Vgl. MEYER (2007), S. 65 f.

¹⁵⁵ Vgl. POJDA (2014), S. 51.

¹⁵⁶ Vgl. MÜLLER (2013), S. 184 ff.

¹⁵⁷ Vgl. PRÜMER (2005), S. 112.

¹⁵⁸ Vgl. MEYER (2007), S. 72.

¹⁵⁹ Vgl. VATER et al (2013), S. 46.

¹⁶⁰ Vgl. POJDA (2014), S. 51.

¹⁶¹ Vgl. MÜLLER (2013), S. 166 ff.

¹⁶² Vgl. BUCHMANN (2009), S. 353.

Unter Factoring wird der vertragliche Verkauf von Forderungen eines Unternehmens an ein Finanzierungsinstitut verstanden.¹⁶³ Dem verkaufenden Unternehmen fließt durch die Forderungsabtretung unmittelbar Liquidität abzüglich eines vereinbarten Prozentsatzes der Forderungsumme und allfälliger Gebühren in Abhängigkeit der Bonität und Forderungsstruktur zu.¹⁶⁴ Laut Literatur gewinnt das Factoring an Bedeutung, da es zu einer wesentlichen Reduzierung des Forderungsbestandes führt.¹⁶⁵ Die Anwendbarkeit beziehungsweise Wirtschaftlichkeit muss im Einzelfall für das jeweilige Unternehmen geprüft werden.¹⁶⁶

Ein laufendes Controlling stellt eine wesentliche Maßnahme zur Reduzierung der Forderungsausfälle und der durchschnittlichen Forderungslaufzeit dar. Kennzahlenanalysen unterstützen die laufende Überwachung der Außenstände. Die in der Literatur am häufigsten verwendeten Messgrößen sind die Forderungsreichweite, die Forderungsumschlagshäufigkeit als deren Kehrwert, Forderungsüberfälligkeits- und ausfallsraten sowie Altersstrukturlisten. Die Kennzahlen informieren über die Qualität und Effizienz des Forderungsmanagements.¹⁶⁷

Bei der Zahlungszuordnung geht es um die Festlegung der Zahlungsmethoden. Zahlungswege, welche den Geldeingang prozessual verzögern, sind zu vermeiden. Zahlungseingänge des Kunden sind möglichst direkt dem Kundenkonto zuzuordnen, um nicht mehr notwendige Mahnungen zu verhindern und etwaige ungerechtfertigte Rechnungsabzüge durch den Kunden frühzeitig zu identifizieren. Ein aktives Forderungsmanagement soll folglich dafür sorgen, dass die Bonität der Kunden kontinuierlich überprüft, die Fälligkeit deren Forderungen und der Geldeingang laufend überwacht sowie die Zusammenarbeit und Kommunikation im Rahmen des Vertragsabschlusses zwischen den involvierten Bereichen verstärkt wird.¹⁶⁸

2.3.2.2 Order-to-Cash Prozess und Days Sales Outstanding

Der Order-to-Cash (OTC) Prozess stellt die Funktionen des Debitorenmanagements prozessual dar und umfasst laut HOFMANN et al die Teilprozesse Bonitätsprüfung, Vertragsgestaltung, Rechnungsstellung, Zahlungsabwicklung, Mahnwesen, Inkasso und Informationsaufbereitung.¹⁶⁹ SCHOBBEREGGER/TSCHANDL hingegen erweitern die Bonitätsprüfung um ein gesamtheitliches Kundenrisikomanagement und fügen anstatt der Informationsaufbereitung die Teilprozesse Auftragsbearbeitung und Reklamationsmanagement hinzu.¹⁷⁰ Darauf basierend kann der Order-to-Cash Prozess für diese Arbeit in die fünf Teilprozesse A bis E untergliedert werden.

¹⁶³ Vgl. CORELLI (2018), S. 387.

¹⁶⁴ Vgl. HOFMANN et al (2019), S. 130.

¹⁶⁵ Vgl. PRÜMER (2005), S. 111.

¹⁶⁶ Vgl. POJDA (2014), S. 52.

¹⁶⁷ Vgl. SURE (2014), S. 38 ff.

¹⁶⁸ Vgl. VATER et al (2013), S. 43 ff.

¹⁶⁹ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 22.

¹⁷⁰ Vgl. SCHOBBEREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

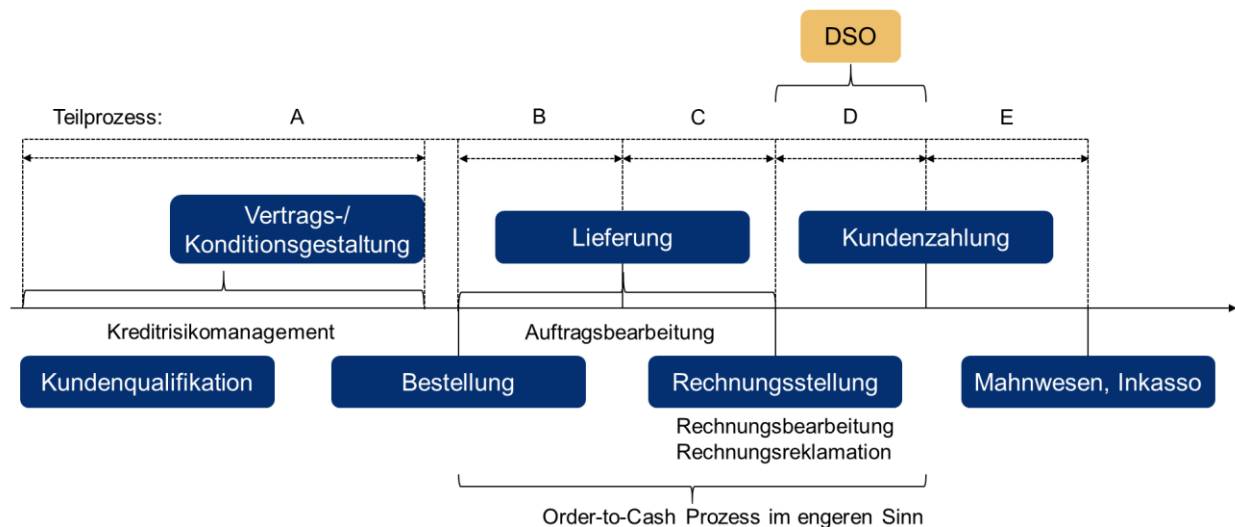


Abbildung 5: Order-to-Cash Prozess, Quelle: in Anlehnung an HOFMANN et al (2011), S. 22.

Wie in Abbildung 5 dargestellt wird, beginnt der Ablauf in Teilprozess A mit dem Kreditrisikomanagement. Es wird die Bonität der Kunden für mögliche Ausfallrisiken in den Debitorenbeständen bewertet. Auf Basis der Beurteilung werden für Neukunden Rahmenverträge abgeschlossen, Kreditlinien und sonstige Konditionen festgelegt und bei bestehenden Kunden angepasst.¹⁷¹ In Teilprozess B wird eine Bestellung vom Kunden getätigt, welche zur Lieferung der Ware führt. Teilprozess C stellt die Dauer von der Lieferung bis zur Fakturierung der Ausgangsrechnung dar.

Die Auftragsbearbeitung ist mit Versand der Rechnung abgeschlossen. Teilprozess D umfasst die Kennzahl Days Sales Outstanding und beschreibt den Zeitraum zwischen Rechnungserhalt bis zur Zahlung durch den Kunden, wobei allfällige Rechnungsreklamationen anfallen können. Der Order-to-Cash Prozess endet im Regelfall mit Teilprozess D durch Kundenzahlung.¹⁷² Bei Nichtzahlung durch den Kunden wird der Kernprozess um den Teilprozess E ergänzt, welcher das Mahnwesen bis zur Übergabe der Rechnung an das Inkassobüro umfasst.¹⁷³

Im engeren Sinne kann der Order-to-Cash Prozess als Ablauf vom Auftragseingang des Kunden über die Auftragsbearbeitung bis zum Zahlungseingang definiert werden.¹⁷⁴ Die Ausgestaltung des Prozesses beeinflusst die zugehörige Kennzahl Days Sales Outstanding (DSO).¹⁷⁵ Die Kennzahl DSO wird in der Literatur auch als Average Collection Period, Average Days Outstanding, Forderungsreichweite oder Außenstandsdauer der Debitoren bezeichnet.¹⁷⁶

¹⁷¹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 420.

¹⁷² Vgl. WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN (2012), S. 84.

¹⁷³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 129.

¹⁷⁴ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 5.

¹⁷⁵ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 309.

¹⁷⁶ Vgl. VATER (2011), S. 43.

Die DSO gibt Auskunft über das Zahlungsverhalten der Kunden und informiert über die nicht zur Verfügung stehende Liquidität, welche in Forderungen gebunden ist.¹⁷⁷ Die Kennzahl misst die durchschnittliche Zeitspanne von der Rechnungsausstellung bis zum Zahlungseingang durch den Kunden in Tagen und kann wie folgt definiert werden:¹⁷⁸

$$\text{Days Sales Outstanding} = \frac{\text{\textcircled{Ø} Lieferforderungen}}{\text{Umsatzerlöse inklusive Umsatzsteuer}} \times 90 \text{ Tage}$$

Formel 3: Definition der Kennzahl Days Sales Outstanding, Quelle: MEYER (2007), S. 68 (leicht modifiziert).

Wie in Formel 3 erkenntlich ist, werden bei der quartalsweisen Berechnung die durchschnittlichen Forderungen aus LuL zum jeweiligen Stichtag durch die Umsatzerlöse der Periode dividiert und mit der Anzahl der Tage eines Quartals multipliziert.¹⁷⁹ Die Umsatzerlöse als Basis der Kennzahl sind in der Literatur im Vergleich zu den anderen Reichweiten unumstritten.¹⁸⁰ Beim Kooperationsunternehmen ist darauf zu achten, dass für den Ansatz der Bruttoumsätze die unterschiedlichen Steuersätze und der umsatzsteuerfreie Anteil des Exports berücksichtigt werden.

Die Aussagefähigkeit zur Entwicklung der DSO ist zu überprüfen, wenn die Umsatzentwicklung aufgrund saisonaler Effekte stark variiert oder schwache Umsatzmonate aufgetreten sind.¹⁸¹ Ein Vergleich der Kennzahl mit historischen Werten entsprechender Quartale ist zu empfehlen.¹⁸² Die DSO dient folglich als Effizienzgröße für das Debitorenmanagement und als Key Performance Indicator (KPI) zur Beurteilung des OTC Prozesses.¹⁸³ So bestätigen auch SCHENTLER/OFFENBERGER, dass die Debitorenlaufzeit als wesentliche Kennzahl für das WCM definiert wird.¹⁸⁴

Die Maßnahmen zur Optimierung des Order-to-Cash Prozesses führen aus statischer Sicht analog zum Forecast-to-Fulfill Prozess zu einer Reduzierung des Forderungsbestandes und aus der dynamischen Perspektive zu einer Verkürzung der DSO.¹⁸⁵ Je kleiner die Kennzahl ist, desto effizienter kann der Prozess definiert werden.¹⁸⁶ So definieren auch EITELWEIN/WOHLTHAT die Minimierung der Debitorenbestände als Ziel der Optimierung des Order-to-Cash Prozesses und ergänzt dieses um die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch optimierte Prozesse.¹⁸⁷

¹⁷⁷ Vgl. PRÜMER (2005), S. 112.

¹⁷⁸ Vgl. SCHULZ (2007), S. 54.

¹⁷⁹ Vgl. WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN (2012), S. 85.

¹⁸⁰ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 22.

¹⁸¹ Vgl. MEYER (2007), S. 69.

¹⁸² Vgl. SURE (2014), S. 39.

¹⁸³ Vgl. VATER (2011), S. 43.

¹⁸⁴ Vgl. SCHENTLER/OFFENBERGER (2012), S. 468.

¹⁸⁵ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 5.

¹⁸⁶ Vgl. DING/GUARIGLIA/KNIGHT (2013), S. S. 1492.

¹⁸⁷ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 420.

2.3.3 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus LuL stellen eine Form der kurzfristigen Unternehmensfinanzierung dar.¹⁸⁸ Lieferantenverbindlichkeiten entstehen aus dem operativen Leistungserstellungsprozess und resultieren aus in Anspruch genommenen, aber noch nicht finanziell beglichene Leistungen gegenüber dem liefernden Unternehmen. Vor allem mit abnehmender Unternehmensgröße verstärkt sich die Bedeutung des Lieferantenkredits aufgrund von beschränktem Zugang zu alternativen Finanzierungsquellen. Als mittelständiges Unternehmen stellen die Lieferverbindlichkeiten eine bedeutende Finanzierungskomponente für die Brauerei Hirt Holding GmbH dar.¹⁸⁹

Aufgrund des kurzfristigen Charakters sind die Verbindlichkeiten aus LuL im Regelfall die bedeutendste passivseitige Position des Working Capitals. Trotz deren signifikanten Anteils an den kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens wird das Kreditorenmanagement im Gegensatz zum Forderungsmanagement in der Literatur bisher weniger ausführlich thematisiert. Es zeigt sich jedoch eine tendenziell steigende Bedeutung des Kreditorenmanagements, weshalb im Folgenden näher auf dessen Bestandteile eingegangen wird.¹⁹⁰

2.3.3.1 Kreditorenmanagement

Das Ziel des Kreditorenmanagements liegt darin, die operative und finanzielle Effizienz der Beschaffungs- und Zahlungsvorgänge zu verbessern. Analog zum Forderungsmanagement lassen sich die Aktivitäten des Kreditorenmanagements in der Praxis nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen. Weiters weisen die Tätigkeiten Verknüpfungen mit dem Vorrätemangement auf, so dass Aktivitäten wie die Wareneingangsprüfung je nach Ausgestaltung dem Management der Kreditoren oder dem der Vorräte zugeordnet werden können.¹⁹¹

Für die vorliegende Arbeit umfasst das Kreditorenmanagement die Bestandteile¹⁹²

- Lieferantenmanagement,
- Vertrags- und Konditionsgestaltung,
- Beschaffungsabwicklung,
- Wareneingang inklusive Warenprüfung,
- Rechnungsabwicklung und –reklamation
- sowie Zahlungsmanagement.

¹⁸⁸ Vgl. NADVORNIK et al (2015), S. 145 f.

¹⁸⁹ Vgl. BECKER (2016), S. 199.

¹⁹⁰ Vgl. SURE (2014), S. 51 f.

¹⁹¹ Vgl. MEYER (2007), S. 80 f.

¹⁹² Vgl. SURE (2014), S. 164.

Das Lieferantenmanagement befasst sich mit der Auswahl, Bewertung und Klassifizierung von bestehenden und potenziellen Lieferanten eines Unternehmens.¹⁹³ Das Management der Lieferanten ist eingebettet in eine Einkaufs- und Lieferantenstrategie, deren Ziele in der Sicherstellung des zukünftigen Einkaufsbedarfs bei gleichzeitiger Minimierung der Beschaffungskosten bestehen. Es werden entscheidende Parameter für den Kapitalbedarf im Beschaffungsprozess gelegt.¹⁹⁴ In diesem Zusammenhang liegt das Ziel in der Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen innerhalb der Rahmenbedingungen für die Lieferantenstruktur.¹⁹⁵

Aufgrund des Umfangs des Lieferantenmanagements wird in dieser Arbeit nicht näher auf dessen Methoden und Instrumente eingegangen. Nach Festlegung der Lieferantenstruktur erfolgt im Rahmen der Vertragsgestaltung die Verhandlung der Preise, Zahlungs- und Lieferkonditionen.¹⁹⁶ Weiters werden die Verfahren und Frequenzen der Rechnungsstellung bestimmt.¹⁹⁷ Von Bedeutung ist ebenfalls die vertragliche Absicherung von Transportrisiken durch die Vereinbarung von Incoterms.¹⁹⁸ Die Verantwortung der Vertragsgestaltung liegt in der Regel im Einkauf.¹⁹⁹

Die Konditionsgestaltung stellt analog zum Forderungsmanagement einen wesentlichen Bestandteil des Vertragsmanagements dar.²⁰⁰ Die Beschaffungskonditionen beeinflussen den Verbrauch und die Verfügbarkeit zusätzlicher Kapitalressourcen wesentlich.²⁰¹ Es ist festzulegen, ob eine Strategie zur Erhöhung der Skontosumme oder eine Zahlungszielausweitung für einen spätmöglichen Liquiditätsabfluss favourisiert wird. Die Aushandlung der Zahlungsziele und Skontosätze hängt von der Verhandlungsmacht der Unternehmen ab.²⁰²

Ein weiterer Einflussfaktor, welcher die Effizienz des Vertragsmanagements bestimmt, stellt die Vielfalt der Beschaffungskonditionen dar. Diese sollen im Sinne einer Optimierung reduziert werden.²⁰³ In der Praxis können die durchschnittliche Anzahl an Zahlungskonditionen pro Lieferant oder die Lieferantenzahl mit mehr als einer Kondition betrachtet werden. Positive Nebeneffekte der Optimierung der Zahlungskonditionen sind somit die Harmonisierung bestehender Konditionssysteme und die Schaffung einer transparenten und strukturierten Übersicht.²⁰⁴

¹⁹³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 138.

¹⁹⁴ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421 f.

¹⁹⁵ Vgl. SURE (2014), S. 57.

¹⁹⁶ Vgl. SURE (2014), S. 60.

¹⁹⁷ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 422.

¹⁹⁸ Vgl. MEYER (2007), S. 86.

¹⁹⁹ Vgl. LOCKER-GROSSE-RUYKEN (2019), S. 139.

²⁰⁰ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 5.

²⁰¹ Vgl. MEYER (2007), S. 82.

²⁰² Vgl. BUCHMANN (2009), S. 354.

²⁰³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 140.

²⁰⁴ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 31ff.

Ziel der Beschaffungabwicklung ist die Bestellung des beim Vorrätemanagement ermittelten Materialbedarfs, indem die Güter zu den vereinbarten Bedingungen beschafft werden.²⁰⁵ Eine Bestellung soll in dem Ausmaß erfolgen, wie konkreter Bedarf im Leistungserstellungsprozess vorhanden ist.²⁰⁶ In der Praxis ergibt sich im Regelfall ein wirtschaftlich oder technisch bedingter Unterschied zwischen der Bedarfs- und Bestellmenge. Die Materialbedarfsplanung berücksichtigt weder die Verkaufsbedingungen des Lieferanten wie Mindestbestellmengen noch Bestelllosgrößen oder bestellfixe Kosten des Abnehmers. In diesem Sinne ist die optimale Bestellmenge, auch Andlersche Losgröße genannt, zu bestimmen.²⁰⁷

Es ist ein Abwägen der Gesamtkosten, bestehend aus Lager- und Bestellkosten, erforderlich. Die Bestellkosten sinken mit der Höhe der Bestellmenge aufgrund der sinkenden bestellfixen Kosten pro Stück, während die Lagerkosten durch höhere Lagerbestände steigen. Die optimale Bestellmenge lässt sich anhand des Gesamtkostenminimums identifizieren.²⁰⁸ Auf Basis der optimalen Bestellmenge lässt sich ebenfalls die optimale Bestellhäufigkeit eruieren. Da die Berechnungen aufwendig sind, werden in der Praxis vielfach Bestellpolitiken definiert und Optimierungsrechnungen nur für bedeutsame Materialien durchgeführt.²⁰⁹

| | X-Güter | Y-Güter | Z-Güter |
|---------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| A-Güter | Bedarfsgerechte Beschaffung | Bedarfsgerechte Beschaffung | Fallweise Beschaffung |
| B-Güter | Bedarfsgerechte Beschaffung | Auftragsnahe Beschaffung | Fallweise Beschaffung |
| C-Güter | Vorratsbeschaffung | Vorratsbeschaffung | Fallweise Beschaffung |

Abbildung 6: Arten der Materialbeschaffung anhand der ABC-XYZ-Analyse, Quelle: HOFMANN et al (2011), S. 44 (leicht modifiziert).

Eine Möglichkeit zur Bestimmung der Beschaffungsstrategie besteht in der ABC-XYZ-Analyse, welche mit den Arten der Materialbeschaffung zu kombinieren ist. Wie aus Abbildung 6 entnommen werden kann, wird zwischen der bedarfsgerechten Beschaffung, der Vorratsbeschaffung, der fallsweisen und der auftragsnahen Beschaffung unterschieden. Die bedarfsgerechte Beschaffung erfolgt auftragssynchron gemäß der Just-in-Time Philosophie und eignet sich für A-Güter mit gleichmäßigem Verbrauch.²¹⁰ So bestätigt auch ERICHSEN, dass zumindest für A-Güter geeignete Beschaffungsstrategien wie das Just-in-Time Prinzip verwendet werden sollen.²¹¹

²⁰⁵ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 422.

²⁰⁶ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 139.

²⁰⁷ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2011), S. 188.

²⁰⁸ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 45.

²⁰⁹ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2011), S. 194.

²¹⁰ Vgl. WERNER (2013), S. 233 f.

²¹¹ Vgl. ERICHSEN (2019), S. 6.

Die Vorratsbeschaffung bietet sich für C-Güter an und verläuft unabhängig vom Fertigungsverlauf, indem die Ware zur Erreichung von günstigen Lieferkonditionen auf Lager gelegt wird. Die fallweise Beschaffung eignet sich für Z-Güter, da es sich um einen unregelmäßigen Bedarf handelt und eine Beschaffung nur bei konkretem Bedarf erfolgt. Das Beschaffungsrisiko ist höher, da hohe Anforderungen an die Lieferbereitschaft gestellt werden. Für BY-Güter kann eine auftragsnahe Beschaffung empfohlen werden, welche eine Kombination aus bedarfsgerechter und fallweiser Beschaffung darstellt.²¹²

Nach Bestellung erfolgt der Wareneingang. Die gelieferten Waren werden im Wareneingangslager auf Schäden überprüft und mit dem beigefügten Lieferschein verglichen, um eine Übereinstimmung der Qualität und Quantität sicherzustellen.²¹³ Ziel der Warenannahme ist somit die Qualitätsprüfung, um festzulegen, ob die Waren angenommen und als Kreditorenbestand im System zur Rechnungsbearbeitung aufgenommen werden.²¹⁴ Die darauf folgenden Tätigkeiten der Rechnungsabwicklung liegen in der Verantwortung der Buchhaltung und umfassen den Eingang, die systematische Eingabe, die Prüfung und Freigabe der Eingangsrechnungen.²¹⁵

Zur Freigabe erfolgt neben der formellen Prüfung der Rechnung ein Abgleich mit dem Bestell- und Lieferschein. Die Dauer der Rechnungsbearbeitung hat wesentlichen Einfluss auf den Zahlungszeitpunkt, der wiederum das Finanzierungspotenzial durch den Lieferantenkredit bestimmt. Die Rechnungsabwicklung soll IT-gestützt erfolgen, indem eingehende papier-basierte Rechnungen mittels digitaler Texterkennungsverfahren eingescannt, direkt in das ERP-System übernommen und elektronisch zur Verarbeitung weitergeleitet werden. Die effizienteste Möglichkeit stellt der vollelektronische Rechnungsversand im EDI (Electronic data interchange) Format dar.²¹⁶

Die Vorteile der durchgängigen Automatisierung liegen in beschleunigten, fehlerfreien und durchgängigen Prozessen, der erhöhten Transparenz der gesamten Rechnungsabwicklung und der Einparung von Prozesskosten. Unabhängig vom technologischen Unterstützungsgrad ist die Definition eines einheitlichen Standard-Workflows von Bedeutung.²¹⁷ Eine Rechnungsreklamation ist erforderlich, wenn wesentliche Abweichungen zwischen der Rechnung, dem Bestellschein und dem Wareneingangsbeleg vorliegen. Der damit verbundene Klärungsprozess ist im Regelfall komplex und funktionsübergreifend.²¹⁸

²¹² Vgl. WERNER (2013), S. 234 f.

²¹³ Vgl. MEYER (2007), S. 86.

²¹⁴ Vgl. KUGELER (2012) in: BECKER/KUGELER/ROSEMANN (Hrsg.), S. 440.

²¹⁵ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 422.

²¹⁶ Vgl. SURE (2014), S. 64 f.

²¹⁷ Vgl. STEINHARDT (2016), S. 64.

²¹⁸ Vgl. MEYER (2007), S. 96.

Für eine effiziente Abwicklung dient ein standardisierter Workflow mit Festlegung der Informationswege, der beteiligten Bereiche sowie der Eskalations- und Entscheidungsstufen.²¹⁹ Die Reklamationsbearbeitung hat direkte Auswirkung auf den Zahlungsvorgang, da Zahlungen an Lieferanten mit laufenden Reklamationen bis zu deren Klärung blockiert werden.²²⁰ Die Verzögerung ist in diesem Fall anders als beim Debitorenmanagement unproblematisch, da sich die Verbindlichkeitslaufzeit erhöht und Liquidität später abfließt. Dennoch soll eine Optimierung der Bearbeitungszeit zur Reduzierung der Bearbeitungskosten erreicht werden.²²¹

Aufgabe des Zahlungsmanagements ist die Einhaltung und Überwachung der vereinbarten Zahlungsziele sowie die Durchführung einer standardisierten Zahlungsabwicklung.²²² Das Ziel liegt darin, die Lieferantenkredite so effizient wie möglich auszunutzen, indem die Bezahlung auf den letztmöglichen Zeitpunkt innerhalb der vereinbarten Zahlungsfrist unter Berücksichtigung etwaiger Skontoziehungsrechte erfolgt.²²³ Die Option der Skontoausnutzung ist laut Literatur im Regelfall zu bevorzugen.²²⁴ Zur Messung des Zahlungsverhaltens und zur Vermeidung von Vorfälligkeitszahlungen bietet sich die Kennzahl Skontoausnutzungsgrad an. Die Kennzahl stellt den Anteil tatsächlicher Skonto-Inanspruchnahme im Verhältnis zum angebotenen Skonto-Gesamtvolumen dar und gibt Auskunft über den Grad und die Höhe der Skontoziehungspraxis.²²⁵

Um Zahlungen vor Erreichen des Fälligkeitsdatums zu vermeiden, sollen standardisierte und system-gestützte Zahlungsläufe verwendet werden.²²⁶ Diese verhindern mittels system-seitiger Voreinstellungen einen Fälligkeitsvorgriff relevanter Lieferantenverbindlichkeiten von einer Begleichung im jeweiligen Zahlungslauf. Für die Zahlungsabwicklung und –verbuchung ist ein geeignetes Medium wie beispielsweise die elektronische Überweisung auszuwählen. Von Bedeutung bei der Auswahl sind die Steuerbarkeit des Zahlungsabflusses und die einwandfreie Verbuchung, sodass Doppelzahlungen vermieden werden.²²⁷ In diesem Zusammenhang ist die Aktualität der Lieferantenstammdaten maßgeblich.²²⁸

²¹⁹ Vgl. MEYER (2007), S. 96.

²²⁰ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 7.

²²¹ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 140.

²²² Vgl. SURE (2014), S. 67.

²²³ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 422.

²²⁴ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 29.

²²⁵ Vgl. SURE (2014), S. 70.

²²⁶ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 7.

²²⁷ Vgl. SURE (2014), S. 73 f.

²²⁸ Vgl. MEYER (2007), S. 87.

2.3.3.2 Purchase-to-Pay Prozess und Days Payables Outstanding

Der Purchase-to-Pay (PTP) Prozess bildet die Teilprozesse und Einflussfaktoren des Beschaffungsbereichs ab.²²⁹ So schreiben auch HOFMANN et al, dass der Prozess alle Abläufe zwischen dem Einkauf und der Zahlung an den Lieferanten umfasst.²³⁰ Laut SCHOBREGGER/TSCHANDL beinhaltet der PTP Prozess die Teilprozesse Lieferantenauswahl, Vertragsgestaltung, Bedarfsanforderung, Auftragserteilung, Wareneingang, Rechnungsbearbeitung, Reklamationsmanagement und Zahlung.²³¹ So bestätigt auch SURE, dass in der Literatur inhaltlich und abfolgestrukturell grundsätzlich Einigkeit über die Teilprozesse vorliegt.²³² Der Kernprozess wird für diese Arbeit in die 4 Teilprozesse A bis D untergliedert wie folgt dargestellt:

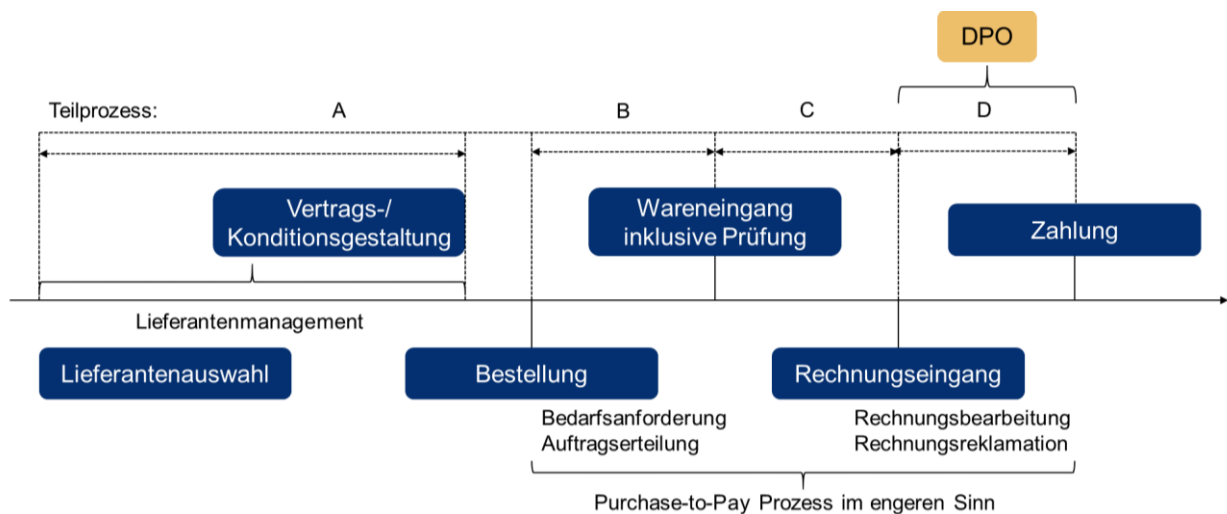


Abbildung 7: Purchase-to-Pay Prozess, Quelle: in Anlehnung an SCHOBREGGER/TSCHANDL (2011), S. 7.

Wie aus Abbildung 7 entnommen werden kann, beinhaltet der Teilprozess A die Lieferantenauswahl und die Ausgestaltung der Verträge und Konditionen mit den Lieferanten. Der Teilprozess kann auch unter dem Begriff des Lieferantenmanagements zusammengefasst werden. Der Teilprozess B startet mit der Bestellung, welche die Bedarfsanforderung sowie die Auftragserteilung an den Lieferanten voraussetzt, und führt anschließend zum Wareneingang inklusive der Wareneingangsprüfung. Bei Teilprozess C handelt es sich um die Dauer zwischen der Lieferung und dem Rechnungserhalt. Es ist anzumerken, dass abweichend der Abbildung der Rechnungserhalt gleichzeitig mit der Lieferung erfolgen oder dieser vorgelagert sein kann. Die Dauer in Teilprozess D stellt die Kennzahl Days Payables Outstanding dar und beschreibt den Zeitraum der buchhalterischen Bearbeitung der Rechnung inklusive allfälliger Reklamationen zwischen dem Rechnungseingang und der Bezahlung.²³³ Der Purchase-to-Pay Prozess im engeren Sinne umfasst ausschließlich die Teilprozesse B bis D ohne das vorgelagerte Lieferantenmanagement.²³⁴

²²⁹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

²³⁰ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 24.

²³¹ Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2016), S. 6.

²³² Vgl. SURE (2014), S. 55.

²³³ Vgl. BINDER/HÖGSDAL (2016), S. 50.

²³⁴ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 119.

Die Ausgestaltung des Purchase-to-Pay Prozesses beeinflusst analog zum Order-to-Cash Prozess die Kennzahl Days Payables Outstanding (DPO).²³⁵ Die Kennzahl misst den Zeitraum vom Rechnungserhalt bis zum Zahlungsausgang an den Lieferanten.²³⁶ In der Literatur werden auch die Begriffe Verbindlichkeitsreichweite oder Außenstandsdauer der Kreditoren verwendet.²³⁷

$$\text{Days Payables Outstanding} = \frac{\emptyset \text{ Lieferverbindlichkeiten}}{\text{Materialaufwand inklusive Vorsteuer}} \times 90 \text{ Tage}$$

Formel 4: Definition der Kennzahl Days Payables Outstanding, Quelle: in Anlehnung an SURE (2014), S. 68.

Wie in Formel 4 dargestellt wird, werden zur quartalsweisen Berechnung der DPO die durchschnittlichen Verbindlichkeiten aus LuL im Betrachtungszeitraum durch den Brutto-Materialaufwand dividiert und mit der Anzahl der Tage eines Quartals multipliziert.²³⁸ Laut Literatur werden analog zu den DIH ebenso die Umsatzkosten, Herstellungskosten oder vereinfacht der Umsatz als Ergebnisgröße verwendet, um eine externe Vergleichbarkeit der Working Capital-Performance zu gewährleisten.²³⁹ Für das Kooperationsunternehmen wird wiederum der Materialaufwand herangezogen, da dieser die Höhe der Lieferverbindlichkeiten am besten widerspiegelt.²⁴⁰

Anders als für die DIH und DSO gilt es im Rahmen der Optimierung des Purchase-to-Pay Prozesses möglichst hohe DPO zu erzielen.²⁴¹ So beschreiben auch SCHOBREGGER/TSCHANDL, dass die Optimierung der Teilprozesse entlang des Purchase-to-Pay Prozesses aus statischer Sicht den Aufbau des Bestandes der Lieferverbindlichkeiten und aus dynamischer Sicht die Erhöhung der DPO als Ziele verfolgt.²⁴² Es wird erkenntlich, dass die Optimierung der Werttreiber auf einer Modifikation der dahinterliegenden Prozesse basiert.²⁴³

So bestätigt auch SCHULZ, dass eine nachhaltige Reduktion des Working Capitals durch die Beeinflussung des Forecast-to-Fulfill, Order-to-Cash und Purchase-to-Pay Prozesses erfolgt.²⁴⁴ Es ist hervorzuheben, dass eine Optimierung der Prozesse nicht isoliert erfolgen soll.²⁴⁵ Es wird eine Umsetzung im Rahmen eines ganzheitlichen Working Capital-Ansatzes empfohlen, indem alle Kernprozesse und deren Wechselwirkungen entlang der Wertschöpfungskette, welche direkt oder indirekt für das Working Capital von Bedeutung sind, berücksichtigt werden.²⁴⁶

²³⁵ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 314.

²³⁶ Vgl. BINDER/HÖGSDAL (2016), S. 50.

²³⁷ Vgl. SURE (2014), S. 68.

²³⁸ Vgl. MALM/SAH (2019), S. 91.

²³⁹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 419.

²⁴⁰ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 23.

²⁴¹ Vgl. APPELFELLER/BUCHHOLZ (2011), S. 178.

²⁴² Vgl. SCHOBREGGER/TSCHANDL (2011), S. 6.

²⁴³ Vgl. VATER/KLEPZIG (2017), S. 44.

²⁴⁴ Vgl. SCHULZ (2007), S. 27.

²⁴⁵ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 21.

²⁴⁶ Vgl. WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN (2012), S. 85.

2.4 Working Capital Management in der Gesamtbetrachtung

Das zentrale Ziel des Working Capital Managements ist die Verbesserung der Liquiditätslage eines Unternehmens und eine gleichzeitige Steigerung der Rentabilität durch Freisetzung von gebundenem Kapital.²⁴⁷ So definiert auch LOSBICHLER die Freisetzung von der im Umlaufvermögen gebundenen Liquidität als Ziel des Working Capital Managements.²⁴⁸ Weitere Ziele können sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Steigerung der Effizienz²⁴⁹
- Verbesserung der Finanzierungs- und Kapitalstruktur²⁵⁰
- Optimierung des gebundenen Kapitals²⁵¹

Als Voraussetzung für ein nachhaltig effizientes Working Capital Management kann das Anwenden eines einheitlichen Berichtswesens, welches die wesentlichen Kennzahlen zum Working Capital beinhaltet, definiert werden. Im Bereich des Working Capital Managements werden im Regelfall der Cash Conversion Cycle als zusammenführende Kennzahl und die Reichweiten der Werttreiber als Prozess-Kennzahlen herangezogen. Weiters sind für Steuerungsmaßnahmen Ursache-Effekt-Ketten bei den Kernprozessen und sonstige Rahmenbedingungen wie Verantwortungsabgrenzungen und Know-how der Mitarbeiter zu berücksichtigen.²⁵²

2.4.1 Der Cash Conversion Cycle als Kennzahl zur Steuerung des Working Capitals

Der Cash Conversion Cycle als Steuerungskonzept ist eine Messgröße für die Effektivität und Effizienz des Working Capital Managements.²⁵³ Die Kennzahl wird in der Fachliteratur auch unter den Synonymen Cash-to-Cash-Cycle, Days Working Capital oder Geldumschlagsdauer verwendet.²⁵⁴ Der CCC ermöglicht eine ganzheitliche und dynamische Betrachtung der Erfolgswirksamkeit von Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette und ist die am häufigsten verwendete Kennzahl für das Working Capital Management.²⁵⁵ Die Kennzahl drückt die Dauer der durchschnittlichen Kapitalbindung in Tagen aus und beschreibt den Zeitraum zwischen dem Zahlungsausgang an die Lieferanten und dem Zahlungseingang durch die Kunden.²⁵⁶ Die Anzahl der Tage sagen aus, welcher Zeitraum gegenfinanziert werden muss.²⁵⁷

²⁴⁷ Vgl. LEKER (2017), S. 130.

²⁴⁸ Vgl. LOSBICHLER (2012) in: ENGELBRECHTSMÜLLER/LOSBICHLER (Hrsg.), S. 365.

²⁴⁹ Vgl. NGUYEN/NGUYEN (2018), S. 195.

²⁵⁰ Vgl. SCHENTLER/OFFENBERGER (2012), S. 467.

²⁵¹ Vgl. HEESEN (2011), S. 18.

²⁵² Vgl. MISSLER (2007) in SEETHALER/STEITZ (Hrsg.), S. 155 ff.

²⁵³ Vgl. PASSARDI/RUPP (2016), S. 352.

²⁵⁴ Vgl. APPELFELLER/BUCHHÖLZ (2011), S. 177.

²⁵⁵ Vgl. WERNER (2013), S. 411.

²⁵⁶ Vgl. LIES (2011), S. 27.

²⁵⁷ Vgl. HEESEN/MOSER(2013), S. 157.

Wie in Abbildung 8 ersichtlich ist, basiert der CCC auf der Ausgestaltung der bereits erläuterten Kernprozesse und den dazu korrespondierenden Reichweiten der Werttreiber:²⁵⁸

- Order-to-Cash Prozess → Days Sales Outstanding
- Forecast-to-Fulfil Prozess → Days Inventory Held
- Purchase-to-Pay Prozess → Days Payables Outstanding

Im vorliegenden Fall startet im FTF Prozess nach Bedarfsermittlung mit der Lieferung der Rohmaterialien oder Waren die Periode der Lagerung, Herstellung und Auslieferung. Zeitlich nachgelagert erfolgt die Fakturierung der zuvor getätigten Bestellung durch die Lieferanten und der PTP Prozess endet mit der Bezahlung. Abschließend erfolgt der Kapitalrückfluss durch Kundenbezahlung im Rahmen des OTC Prozesses.²⁵⁹ Der Cash Conversion Cycle ist basierend auf den Kennzahlen der Prozesse als Summe aus Bestandsreichweite und Außenstandsdauer der Forderungen abzüglich der Außenstandsdauer der Verbindlichkeiten definiert.²⁶⁰

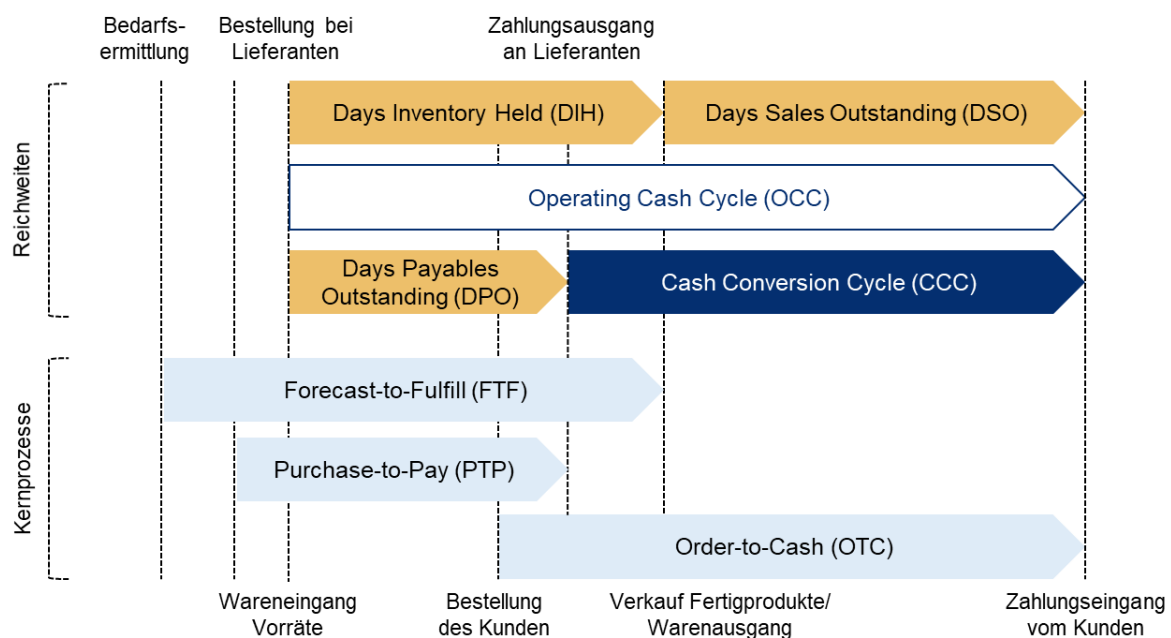


Abbildung 8: Darstellung des Cash Conversion Cycle, Quelle: SCHOBBEREGGER/TSCHANDL (2016), S. 5 (leicht modifiziert).

Unter Berücksichtigung der Unternehmensziele gilt es, den Zeitraum des Cash Conversion Cycle zu minimieren.²⁶¹ Um aus der Verkürzung des Cash Conversion Cycle Liquidität zu generieren, müssen die Vorräte und Forderungen aus LuL im Vergleich zur Vorperiode abnehmen, während die Verbindlichkeiten aus LuL zunehmen müssen.²⁶²

²⁵⁸ Vgl. SCHOBBEREGGER/TSCHANDL (2016), S. 4.

²⁵⁹ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 116.

²⁶⁰ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 21.

²⁶¹ Vgl. ERTL (2012), S. 475.

²⁶² Vgl. LEKER (2017), S. 130.

Je geringer die durchschnittliche Vorratsreichweite und der Forderungsausßenstand ausfallen, desto positiver wirken sich diese Effekte auf den Cash Conversion Cycle aus.²⁶³ Besonders bei der Lagerreichweite ist darauf zu achten, dass trotz einer Minimierung der DIH das Unternehmen seine Lieferfähigkeit behält.²⁶⁴ Zudem verbessert eine Erhöhung der durchschnittlichen Verbindlichkeitsdauer durch spätmöglichste Bezahlung an den Lieferanten den CCC.²⁶⁵

Je schneller der CCC durchlaufen wird, desto besser ist ein Unternehmen in der Lage, Geldflüsse aus dem operativen Geschäft zu generieren und die Liquiditätsposition zu verbessern.²⁶⁶ Idealerweise erfolgt die Bezahlung der Lieferanten erst nach Durchlaufen des gesamten Geschäftszyklus, sodass sich ein negativer CCC ergibt.²⁶⁷ Ein negativer CCC bedeutet, dass ein Unternehmen die Vorräte nicht vorfinanzieren muss, sondern die von den Kunden erhaltenen liquiden Mittel sogar zinsbringend anlegen kann, bevor die Bezahlung an die Lieferanten erfolgt.²⁶⁸

Für das Kooperationsunternehmen wird eine Reduzierung des CCC angestrebt, wobei hervorzuheben ist, dass aufgrund der Branche und der damit verbundenen Produktionstätigkeit kein negativer CCC erreicht werden kann. Der Cash Conversion Cycle zeigt zusammenfassend an, dass eine Verbesserung der Working Capital Performance durch eine gezielte Verbesserung der zugehörigen Prozesse erreicht werden kann. Aufgabe ist es, die Kernprozesse im Unternehmen zu kennen, zu analysieren und zu optimieren, wobei deren Einflussfaktoren und Wechselwirkungen zu berücksichtigen sind.²⁶⁹

2.4.2 Darstellung der Wechselwirkungen der Kernprozesse und deren Werttreiber

Working Capital Management steht im Spannungsfeld der Unternehmensfunktion. Es kann bei mangelnder Abstimmung und einer daraus resultierenden isolierten Optimierung der Kernprozesse des Working Capitals zu negativen Auswirkungen entlang der Supply Chain führen. Da Working Capital-Optimierungen im Widerspruch zu weiteren Unternehmenszielen stehen können, müssen Wechselwirkungen berücksichtigt werden.²⁷⁰ Die Abbildung auf der nachfolgenden Seite soll für das Kooperationsunternehmen veranschaulichen, inwiefern die Werttreiber und deren Kernprozesse miteinander verknüpft sind.

²⁶³ Vgl. WERNER (2013), S. 412.

²⁶⁴ Vgl. LEKER (2017), S. 130.

²⁶⁵ Vgl. WERNER (2013), S. 412.

²⁶⁶ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 418.

²⁶⁷ Vgl. APPELFELLER/BUCHHOLZ (2011), S. 177.

²⁶⁸ Vgl. WANG (2019), S. 472 f.

²⁶⁹ Vgl. KLEPZIG/VATER (2014), S. 4.

²⁷⁰ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 416.

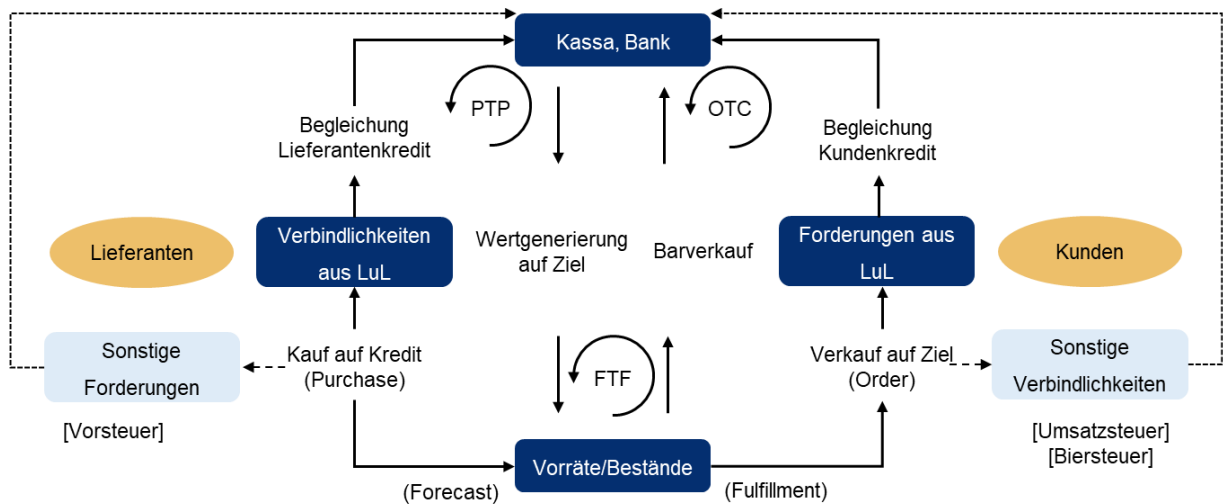


Abbildung 9: Darstellung der Wechselwirkungen der Kernprozesse und Werttreiber, Quelle: HOFMANN et al (2011), S. 22 (leicht modifiziert).

Wie aus Abbildung 9 entnommen werden kann, führt der Wareneinkauf beim Kooperationsunternehmen zur Entstehung der Lieferverbindlichkeiten. Die abzugsfähige Vorsteuer wird zur sonstigen Forderung, welche mit der im selben Zeitraum entstandenen Umsatzsteuer aus den Warenverkäufen gegengerechnet wird. Der Bruttorechnungsbetrag wird im Rahmen des PTP Prozesses gemäß den Konditionen beglichen und führt zum Abfluss der liquiden Mittel. Der Verkauf als Bestandteil des OTC Prozesses erfolgt beim Unternehmen Bar und auf Ziel und mit 84,5% großteils im Inland. Neben allfälliger Umsatzsteuer als sonstige Verbindlichkeit ist durch den Verkauf von Bier die Biersteuer gemäß § 10 BierStG zu entrichten. Die Abläufe des FTF Prozesses stellen das Bindeglied dar und führen zur Wertgenerierung auf Ziel.²⁷¹

Es wird erkenntlich, dass Ursache-Wirkungsbeziehungen innerhalb und zwischen den Kernprozessen entstehen.²⁷² Zudem werden die vorliegenden Zielkonflikte zwischen Einkauf, Logistik und Vertrieb veranschaulicht.²⁷³ Längere Zahlungsziele und jederzeitige Lieferbereitschaft für die Kunden führen zu höheren Forderungen aus LuL, was sich wiederum in einer reduzierten Liquidität zur Begleichung der Lieferverbindlichkeiten sowie in höheren Lagerbeständen widerspiegelt.²⁷⁴ Es ist ein prozess- und funktionsübergreifender Ansatz gefordert, welcher die Wechselwirkungen der Einflussfaktoren und die Auswirkungen einzelner Optimierungsmaßnahmen entlang der Supply Chain berücksichtigt. Ein gesamtheitlicher Ansatz wird durch das zuvor beschriebene Steuerungskonzept des Cash Conversion Cycle ermöglicht.²⁷⁵

²⁷¹ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 22.

²⁷² Vgl. KLEPZIG/VATER (2015b), S. 65.

²⁷³ Vgl. DELEKER (2010), S. 57.

²⁷⁴ Vgl. PFITZNER/HILBERT (2015), S. 60.

²⁷⁵ Vgl. SCHOBBEREGGER/TSCHANDL (2016), S. 4.

2.4.3 Sonstige Rahmenbedingungen

Neben den bisherigen Ausführungen sind Rahmenbedingungen wie²⁷⁶

- Mitarbeiter und Know-how,
- Richtlinien und Prozesse,
- Organisation und Führung sowie
- eine integrierte Steuerung

wesentliche Bestandteile für den Erfolg des Working Capital Managements. So bestätigen EITELWEIN/WOHLTHAT, dass ein effizientes WCM eine umfassende Analyse der strategischen Rahmenbedingungen und der betroffenen Managementprozesse erfordert.²⁷⁷ Da das Working Capital Management unterschiedliche Funktionen entlang der Wertschöpfungskette involviert, ist es von Bedeutung, die funktional geleiteteten Einzelinteressen und mögliche Zielkonflikte durch eine übergeordnete Management- und Kontrollfunktion zu steuern.²⁷⁸

Die Kompetenz, ein integriertes und funktionsübergreifendes Konzept in einer gesamtunternehmerischen Sichtweise zu schaffen, wird laut Literatur häufig dem Chief Financial Officer (CFO) oder weiteren Führungspersonen des Finanzbereiches zugeschrieben.²⁷⁹ Grund dafür ist das Anstreben, die Verantwortung für das Working Capital Management in einer möglichst zentralen Stelle anzusiedeln. Da es sich bei dem Kooperationsunternehmen um ein KMU handelt, scheint es geeignet, die Verantwortung dem Controlling zuzuordnen. Die Abteilung stellt eine zentrale und unabhängige Stelle im Unternehmen dar, wodurch die Eignung zur Steuerung unter der Vermeidung von funktionalen Einzelinteressen bestärkt wird.²⁸⁰

Ziel einer integrierten Steuerung ist das Verfolgen der Prozessfluss-Performance im „total view“.²⁸¹ Voraussetzung ist die dafür notwendige Kommunikation sowie das Übermitteln von fachübergreifendem Know-how und Know-why an alle Prozessbeteiligten in der Supply Chain sowie an Verantwortliche des Finanzmanagements.²⁸² Neben einer zentralen Steuerung, entsprechendem Prozesskenntnis und Know-how sind klare Verantwortungs- und Kompetenzabgrenzungen in den untergeordneten Funktionsbereichen, ein Working Capital-Rahmenwerk mit prozessspezifischen Richtlinien und ein einheitliches Berichtswesen bedeutende Erfolgsfaktoren.²⁸³

²⁷⁶ Vgl. MISSLER (2007) in: SEETHALER/STEITZ (Hrsg.), S. 155.

²⁷⁷ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 416.

²⁷⁸ Vgl. SURE (2014), S. 22 f.

²⁷⁹ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 119.

²⁸⁰ Vgl. KLEPZIG/VATER (2015b), S. 67.

²⁸¹ Vgl. KLEPZIG/VATER (2014), S. 7 ff.

²⁸² Vgl. PIGNITTER/SCHÖMMER (2014), S. 11 f.

²⁸³ Vgl. MISSLER (2007) in: SEETHALER/STEITZ (Hrsg.), S. 155 ff.

2.4.4 Auswirkungen und Nutzen des Working Capital Managements

Working Capital Management zeigt positive Auswirkungen auf die folgenden Aspekte:²⁸⁴

- Es setzt Liquidität frei und steigert durch eine Erhöhung des Cashflows die Flexibilität des Unternehmens im Umgang mit knappen Finanzmitteln.²⁸⁵ Es wird ebenfalls eine Verbesserung der Liquiditäts- und Finanzierungskennzahlen erreicht.
- Es fördert die Profitabilität und den Wert eines Unternehmens. Es kann ein direkter positiver Einfluss zwischen dem WCM und der Rentabilität nachgewiesen werden. Dies fördert wiederum die Attraktivität des Unternehmens für Investoren.
- Durch ein effektives WCM bestehen Potenziale und Möglichkeiten zur Stärkung der Innenfinanzierungskraft des Unternehmens.²⁸⁶
- Davon abgesehen zeigen sich positive Ergebniseffekte wie Effizienzsteigerungen oder reduzierte Kosten der Finanzierung des Umlaufvermögens.²⁸⁷

Der Nutzen des WCM wird nachfolgend für die wesentlichen Parameter näher erläutert.

2.4.4.1 Liquidität

Die Sicherung der Liquidität zählt zu den wesentlichen Unternehmenszielen.²⁸⁸ Gebundenes Kapital, welches nicht für operative Zwecke bereitsteht, stellt eine Liquiditätsbeschränkung dar und engt den finanziellen Handlungsspielraum eines Unternehmens ein.²⁸⁹ Das WCM dient als Stellhebel zur Reduzierung der Kapitalbindung, wodurch Liquidität freigesetzt und der zeitpunktbezogene Geldsaldo verbessert wird.²⁹⁰ Anhand des dargestellten Beispiels soll veranschaulicht werden, inwiefern Liquidität aus dem Working Capital generiert werden kann.

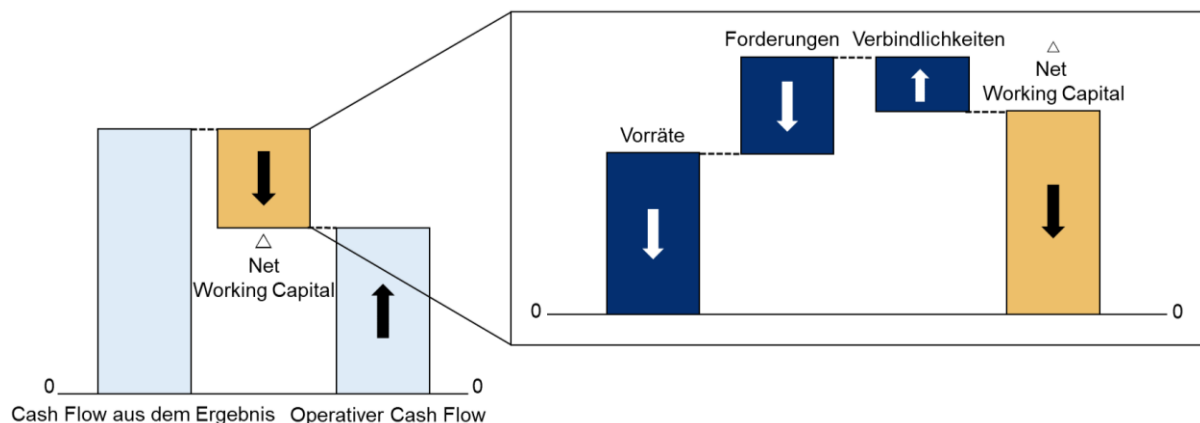


Abbildung 10: Einfluss des Working Capitals auf die Liquidität, Quelle: HEESEN/MOSER (2013), S. 19 (leicht modifiziert).

²⁸⁴ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 111 f.

²⁸⁵ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 15.

²⁸⁶ Vgl. HEESEN (2011), S. 18.

²⁸⁷ Vgl. LEKER (2017), S. 129.

²⁸⁸ Vgl. SCHOBeregger/Tschandl (2016), S. 4.

²⁸⁹ Vgl. ULBRICH/SCHMUCK/JÄDE (2008), S. 24.

²⁹⁰ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 21.

Wie in Abbildung 10 für ein positives Working Capital dargestellt wird, kann die Liquidität gesteigert werden, wenn Vorräte abgebaut werden, die Forderungen aus LuL abnehmen und die Verbindlichkeiten aus LuL zunehmen. Bei allen Werttreibern muss analysiert werden, ob diese im Vergleich zur Vorperiode zu- oder abgenommen haben und ob folglich Liquidität zu- oder abgeflossen ist.²⁹¹ Eine Reduzierung des Net Working Capitals zeigt grundsätzlich eine Freisetzung von Liquidität an, während Erhöhungen Finanzierungsbedarf auslösen. Es ist jedoch hervorzuheben, dass für eine operative Steuerung der Liquiditätslage die Kennzahl Net Working Capital nicht ausreichend ist.²⁹² Für Steuerungszwecke bietet sich zusätzlich die Kennzahl Liquidität 2. Grades an, bei welcher die liquiden Mittel um die kurzfristigen Forderungen ergänzt und den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenübergestellt werden.²⁹³

2.4.4.2 Rentabilität und Unternehmenswert

Unter Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität kann das Working Capital Management zur Steigerung der Rentabilität genutzt werden.²⁹⁴ Die Optimierung des Working Capitals dient dadurch als Hebel zur Wertsteigerung, welche als eines der obersten Unternehmensziele definiert werden kann.²⁹⁵ Im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung werden zur Messung der Wertschaffung unterschiedliche Wertkennzahlen eingesetzt. Da in der Praxis vielfach der Economic Value Added (EVA) verwendet wird, soll nachfolgend an dessen Beispiel der Einfluss des Working Capitals auf den Unternehmenswert verdeutlicht werden.²⁹⁶

Wie aus Abbildung 11 entnommen werden kann, ergibt sich die Residualgewinngröße EVA aus dem Net Operating Profit after Taxes (NOPAT) abzüglich den Kapitalkosten auf das zu Periodenbeginn vorhandene und für die Erwirtschaftung des NOPAT eingesetzte Vermögen eines Unternehmens.²⁹⁷ Für das investierte Kapital wird in der Literatur ebenfalls der Begriff der Net Operating Assets (NOA) verwendet. Die NOA bestehen aus dem Anlage- und Nettoumlaufvermögen, welches wiederum dem Net Working Capital entspricht. Da für das Kooperationsunternehmen eine mittlere Definition des Net Working Capitals verwendet wird, sind die liquiden Mittel, Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen sowie Rechnungsabgrenzungsposten nicht enthalten. Diese können durch diverse Bereinigungen zu den NOA hinzugerechnet werden.²⁹⁸

²⁹¹ Vgl. HEESSEN/MOSER (2013), S. 17 f.

²⁹² Vgl. BLIEFERT (2013), S. 89 f.

²⁹³ Vgl. SCHENTLER/OFFENBERGER (2012), S. 467.

²⁹⁴ Vgl. ULBRICH/SCHMUCK/JÄDE (2008), S. 25.

²⁹⁵ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 416.

²⁹⁶ Vgl. LIES (2011), S. 11.

²⁹⁷ Vgl. COENENBERG/FISCHER/GÜNTHER (2016), S. 859 f.

²⁹⁸ Vgl. RUPP/EGGER (2018) in: BIRRER/RUPP/SPILLMANN (Hrsg.), S. 69.

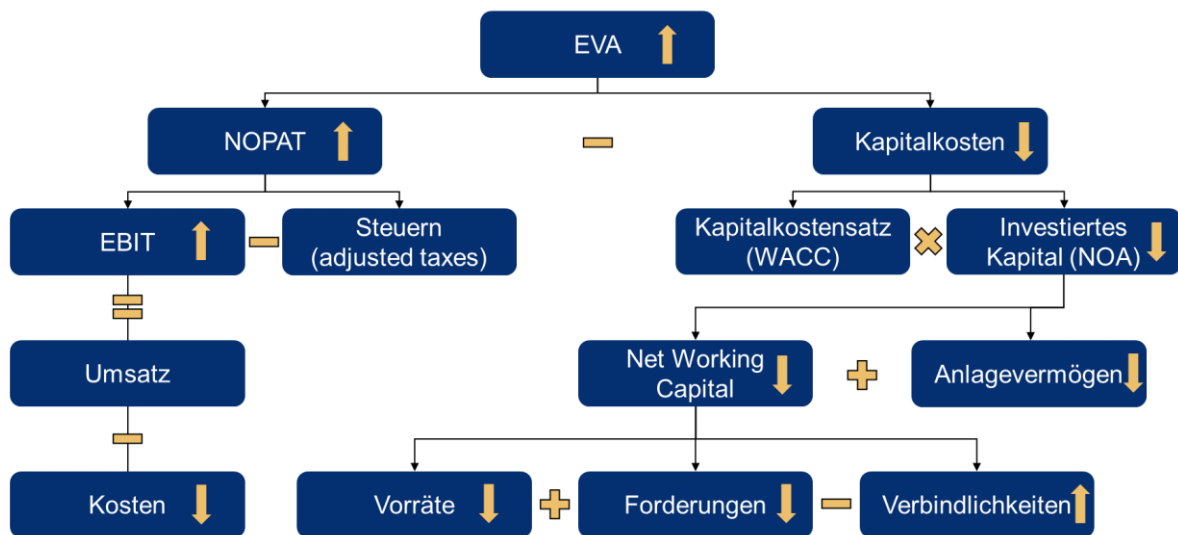


Abbildung 11: Einfluss des Working Capitals auf den Unternehmenswert, Quelle: HOFMANN et al (2011), S. 21 (leicht modifiziert).

Unter der Annahme gleichbleibender Herstellungskosten und Umsatzerlöse kann eine Reduzierung der Reichweiten durch eine Abnahme der Vorräte und Forderungen und durch eine Steigerung der Verbindlichkeiten erreicht werden. Neben den direkten Effekten des WCM kann durch indirekte Effekte, wie beispielsweise durch eine mögliche Reduzierung der Lagerflächen aufgrund niedrigerer Vorräte, das Anlagevermögen reduziert werden. Beide Effekte führen zu niedrigeren NOA und bei gleichbleibenden Weighted Average Cost of Capital (WACC) zu einer Verringerung der Kapitalkosten und einer Steigerung des EVA. Auf der Ergebnisseite können durch weitere indirekte Effekte wie geringere Lagerhaltungskosten oder einer verbesserten Skontoziehungsquote die Umsatzkosten reduziert und der NOPAT erhöht werden.²⁹⁹

Es kann festgehalten werden, dass das WCM unter der Betrachtung der wesentlichen Prozesse entlang des CCC wertvolle Beiträge zur Unternehmenswertsteigerung liefert.³⁰⁰ Die Wertveränderung des EVA wird durch die Effizienz der Kapitalnutzung deren Einwirkung auf das investierte Kapital entscheidend beeinflusst.³⁰¹ So bestätigen auch RUPP/EGGER, dass eine Verbesserung der Kennzahlen DIH, DSO und DPO zu einer Verbesserung der Rentabilitätskennzahl Return on Capital Employed (ROCE) führt, welche alternativ als Basis zur Berechnung des EVA herangezogen werden kann.³⁰² Weiters zeigt eine Senkung des Working Capitals laut KLEPZIG und LEKER positive Auswirkungen auf den Return on Investment (ROI) eines Unternehmens.³⁰³

²⁹⁹ Vgl. HOFMANN (2011), S. 20 f.

³⁰⁰ Vgl. DOBLER/LAMBERT (2011), S. 101 ff.

³⁰¹ Vgl. MEYER (2007), S. 143.

³⁰² Vgl. RUPP/EGGER (2018) in: BIRRER/RUPP/SPILLMANN (Hrsg.), S. 69.

³⁰³ Vgl. KLEPZIG (2010), S. 10; LEKER (2017), S. 130 ff.

2.4.4.3 Innenfinanzierung

Da die Möglichkeiten zur externen Finanzierung über beispielsweise Kredite zum Teil kostenintensiv sind, treten interne Finanzierungsmöglichkeiten in den Vordergrund.³⁰⁴ Unter dem Begriff Innenfinanzierung werden alle Maßnahmen zur Kapitalbeschaffung innerhalb eines Unternehmens verstanden.³⁰⁵ Die Freisetzung von liquiden Mitteln ist auf unternehmensinterne Prozesse zurückzuführen.³⁰⁶ Die Finanzierungsform ist vor allem für KMU wie dem Kooperationsunternehmen bedeutsam. Eine Quelle der Innenfinanzierung stellt der Abbau des Working Capitals dar.³⁰⁷

So bestätigt WERNER, dass das WCM als Instrument zur Steigerung der Innenfinanzierungskraft genutzt werden kann.³⁰⁸ Auch ERTL definiert das WCM als eine Innenfinanzierungsquelle über Vermögensfreisetzung.³⁰⁹ Der Zusammenhang zwischen dem WCM und der Innenfinanzierung wird durch nachfolgende Grafik dargestellt. Wie aus Abbildung 12 entnommen werden kann, geht das Working Capital als wesentlicher Bestandteil in die Kapitalflussrechnung ein. Eine Verringerung der Kapitalbindung durch Reduzierung des Working Capitals wirkt sich unmittelbar positiv auf den Cash Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit und die Finanzlage aus.³¹⁰

| Kapitalflussrechnung | |
|--------------------------|--|
| | Jahresüberschuss/-fehlbetrag aus der GuV |
| | +/- Abschreibungen/Zuschreibungen des Anlagevermögens |
| | -/+ Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Anlagevermögen |
| | = Cash Flow aus dem Ergebnis |
| Net Working Capital → | -/+ Zunahme/Abnahme der Vorräte |
| | -/+ Zunahme/Abnahme der Forderungen aus LuL |
| | -/+ Zunahme/Abnahme der sonstigen kurzfristigen Forderungen |
| | +/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus LuL |
| | +/- Zunahme/Abnahme der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten |
| | +/- Zunahme/Abnahme der kurzfristigen Rückstellungen |
| | -/+ Zunahme/Abnahme der aktiven Rechnungsabgrenzungsposten |
| | -/+ Zunahme/Abnahme der passiven Rechnungsabgrenzungsposten |
| Innenfinanzierungsgrad → | = Cash Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit |
| | +/- Investitionen und Desinvestitionen des Anlagevermögens |
| | = Cash Flow aus der Investitionstätigkeit |
| | +/- Kapitalerhöhungen/Dividendenauszahlungen |
| | + Aufnahme von Fremdkapital |
| | - Tilgung von Fremdkapital |
| | = Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit |
| | Gesamter Cash Flow = Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestandes |
| | + Finanzmittelbestand am Anfang der Periode |
| | = Finanzmittelbestand am Ende der Periode |

Abbildung 12: Einfluss des Working Capitals auf die Innenfinanzierungskraft, Quelle: in Anlehnung an MEYER (2007), S. 145.

³⁰⁴ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 15.

³⁰⁵ Vgl. ERMSCHERL/MÖBIUS/WENGERT (2013), S. 130.

³⁰⁶ Vgl. BECKER (2016), S. 245.

³⁰⁷ Vgl. ERTL (2012), S. 473.

³⁰⁸ Vgl. WERNER (2013), S. 411.

³⁰⁹ Vgl. ERTL (2004), S. 29.

³¹⁰ Vgl. MEYER (2007), S. 144.

Eine Erhöhung des operativen Cash Flows führt zu einer Steigerung der Innenfinanzierungskraft, welche durch die Kennzahl Innenfinanzierungsgrad ausgedrückt wird. Die Berechnung der Kennzahl kann in Formel 5 wie folgt dargestellt werden:

$$\text{Innenfinanzierungsgrad} = \frac{\text{Cash Flow aus der operativen Geschäftstätigkeit}}{\text{Cash Flow aus der Investitionstätigkeit}}$$

Formel 5: Definition der Kennzahl Innenfinanzierungsgrad, Quelle: EGGER et al (2019), S. 228 (leicht modifiziert).

Der Innenfinanzierungsgrad untersucht, inwiefern Investitionen aus den selbst erwirtschafteten Mitteln finanziert werden können. Werte über 100% geben an, dass Investitionen durch den operativen Cash Flow gedeckt werden können. Es wird unterstellt, dass der operative Cash Flow primär für Investitionen verwendet wird. Ein Ergebnis unter 100% sagt aus, dass Fremdkapital für Investitionstätigkeiten aufgenommen werden muss.³¹¹

Die Steigerung der Innenfinanzierungskraft ist für das Kooperationsunternehmen insofern von Bedeutung, da Großinvestitionen wie eine Erweiterung der Logistikhalle geplant sind. Durch das Freisetzen von gebundenem Kapital, welches für diverse Investitionen zur Verfügung stehen könnte, würde sich der Bedarf an externem Fremdkapital verringern.³¹²

2.4.4.4 Sonstiges

Neben den bisher genannten Auswirkungen kann sich durch das Working Capital Management eine verbesserte Verhandlungsposition bei externen Kapitalgebern ergeben. Eine Verbesserung der Finanzierungskennzahlen, welche bei der Einschätzung der Kreditwürdigkeit und der Festlegung der Kreditkonditionen verwendet werden, kann den Zugang zu günstigem Fremdkapital erleichtern.³¹³ Durch eine Verringerung des Working Capitals können außerdem Zinskosten gesenkt werden, da unnötig gebundenes Kapital langfristig mit höheren Zinsen finanziert ist.³¹⁴

Des Weiteren hilft das Working Capital Management, finanzielle Risiken durch mögliche Insolvenzen von Lieferanten und Kunden zu überwachen.³¹⁵ Es kann zusammengefasst werden, dass es die Aufgabe des WCM ist, prozessuale und strukturelle Schwachstellen aufzudecken.³¹⁶ Für das Kooperationsunternehmen ist hervorzuheben, dass im nachfolgenden Praxisteil der Arbeit auf die Auswirkungen und Nutzen des Working Capital Managements nicht näher eingegangen wird. Der Zeithorizont für das Aufzeigen von Auswirkungen kann als zu kurz definiert werden.

³¹¹ Vgl. EGGER et al (2019), S. 78.

³¹² Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 22.

³¹³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 112.

³¹⁴ Vgl. BLIEFERT (2013), S. 91.

³¹⁵ Vgl. LIES (2011), S. 10.

³¹⁶ Vgl. HEESSEN/MOSER (2013), S. 6.

3 Umsetzung bei der Brauerei Hirt Holding GmbH

Das folgende Kapitel befasst sich mit der praktischen Umsetzung des Working Capital Managements für das Kooperationsunternehmen. Dazu erfolgt zu Beginn eine Vorstellung des Kooperationsunternehmens. Eine Erhebung und Analyse der Ist-Situation soll die derzeitige Entwicklung der Working Capital-Kennzahlen aufzeigen und den Ist-Zustand des Werttreibermanagements beurteilen. Auf Basis der erhobenen Defizite werden für das Kooperationsunternehmen Handlungsempfehlungen getrennt nach den Vorräten, Debitoren und Kreditoren abgeleitet. Im letzten Teil erfolgt die Beschreibung des konzipierten Steuerungstools.

3.1 Vorstellung des Kooperationsunternehmens

Die Brauerei Hirt Holding GmbH (BHH) ist eine der ältesten Privatbrauereien Österreichs und besteht seit der Unternehmensrestrukturierung im Jahr 2017 aus der Privatbrauerei Hirt Vertrieb GmbH (PBHV), welche für den Vertrieb der von der Brauerei Hirt GmbH (BHP) erzeugten Biersorten, alkoholfreien Getränke, Schnäpse und Bierspezialitäten zuständig ist. Die Restrukturierung wurde rückwirkend für das Jahr 2016 durchgeführt, in welchem die beiden Unternehmen als ein Gesamtunternehmen geführt wurden. Seit März 2018 zählt mit der Integrierung der Weinagentur Jordan der Vertrieb von Wein ebenfalls zum Geschäftszweck. Die Piuk Gastroservice GmbH, welche als Getränkiefachhändler tätig ist, gehört durch den Kauf der Mehrheit der Gesellschaftsanteile seit Beginn 2019 zur Unternehmensgruppe.

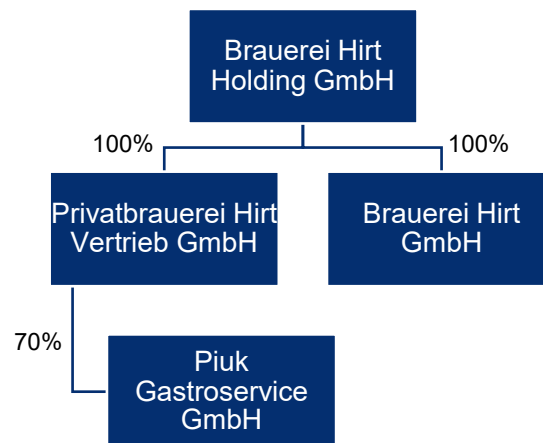


Abbildung 13: Organigramm des Kooperationsunternehmens, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 13 ersichtlich ist, werden von der BHH jeweils 100% an der PBHV und der BHP gehalten. Die PBHV ist mit 70% am Tochterunternehmen Piuk beteiligt. Es ist hervorzuheben, dass bei der PBHV zwischen mehreren Vertriebsbereichen unterschieden wird. Es wird zwischen dem Vertrieb an inländische Gastronomiekunden, dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH), dem Weinverkauf und dem Export ins EU-Ausland und Drittland differenziert. Der Export umfasst hauptsächlich die Länder Italien, Slowenien, Kroatien, Deutschland, USA und China.³¹⁷

³¹⁷ Vgl. DATINGER, Leitung des Bereichs Finanzen/Administration/IKT BHH, (2019), mündliche Auskunft.

Weitere Exportländer wie beispielweise Rumänien, Singapur oder Großbritannien werden vereinfachend auf einer Kostenstelle zusammengefasst und dienen der Erschließung neuer potenzieller Märkte. Des Weiteren befindet sich in der PBHV das Restaurant „Braukeller“, die Shops „Bierathek“ und „Genusstheke“ sowie die „Genussakademie“. Bei der BHP handelt es im engeren Sinn um die Produktion der Unternehmensgruppe. Die erzeugten Güter werden bei Fertigstellung unmittelbar an die PBHV verkauft und dort gelagert.³¹⁸ Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes ist für eine Analyse und Steuerung des Net Working Capitals eine Gesamtbetrachtung der Unternehmen unerlässlich. Für die nachfolgenden Teile ist erneut darauf hinzuweisen, dass in dieser Arbeit die BHH ausschließlich die PBHV und BHP umfasst.

3.2 Erhebung und Analyse der Ist-Situation

Für die Anwendung eines ganzheitlichen Working Capital-Ansatzes ist einleitend eine Analyse der Ausgangssituation erforderlich. Mit Hilfe der Berechnung von Kennzahlen zur Performancemessung und der Analyse des aktuellen Werttreibermanagements können Erfolgsfaktoren für das Working Capital identifiziert werden.³¹⁹ So bestätigen auch NEVRIES/GEBHARDT, dass die vorherrschende Ausgangslage im Unternehmen umfassend analysiert werden soll, um daraus gezielt ein Gerüst vernetzter Entwicklungsvorhaben abzuleiten.³²⁰ Die Vorgehensweise ist für das Kooperationsunternehmen insofern von Bedeutung, da eine Transparenz über das Working Capital und dessen Einflussfaktoren vollständig fehlt. Es ist hervorzuheben, dass es sich bei sämtlichen im Anschluss dargestellten Werten um keine Echtdateien handelt. Alle Daten des Unternehmens wurden für die vorliegende Arbeit mit einem einheitlichen Faktor umgerechnet.

3.2.1 Entwicklung der Werttreiber und Kennzahlen des Working Capitals

Für die Erhebung der Entwicklung der Untersuchungsgegenstände wurde ein dreijähriger Analysezeitraum von 01.01.2017 bis 31.12.2019 herangezogen. Es ist festzuhalten, dass es sich beim Jahresabschluss 2019 um den Entwurf vor Prüfung und Vorliegen des Bestätigungsvermerks handelt. Die untersuchten Kennzahlen beinhalten die Vorräte, die Lieferforderungen, die kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen, das Net Working Capital, den Cash Conversion Cycle und die Reichweiten. Es ist hervorzuheben, dass für die Darstellung der Untersuchungsgegenstände der BHH diese um innerbetriebliche Werte bereinigt wurden. Sämtliche Daten für die nachfolgenden Untersuchungsgegenstände von Kapitel 3.2.1.1 bis inklusive Kapitel 3.2.1.3 befinden sich im Anhang.³²¹

³¹⁸ Vgl. DATINGER, Leitung des Bereichs Finanzen/Administration/IKT BHH, (2019), mündliche Auskunft.

³¹⁹ Vgl. GÜHRING (2005), S. 193.

³²⁰ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 21.

³²¹ S. Anhang S. 116 f.

3.2.1.1 Identifizierung und Entwicklung der Werttreiber

Die Identifizierung und die Darstellung der Entwicklung der Werttreiber des Net Working Capitals erfolgt in dieser Arbeit auf Basis der BHH, da eine getrennte Unternehmensbetrachtung aufgrund der Restrukturierung nicht sinnvoll erscheint. Zur Ermittlung des prozentualen Anteils der Werttreiber wurde der Mittelwert der Jahresendbestände des Analysezeitraumes herangezogen. Zur Identifizierung der Werttreiber der Aktivseite wurden die einzelnen Konten den Positionen der Vorräte und Forderungen aus LuL zugeordnet, die wie folgt dargestellt werden können:

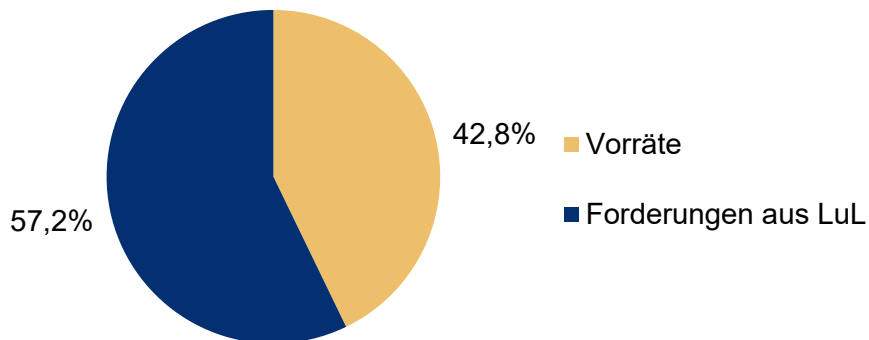


Abbildung 14: Werttreiber des Working Capitals auf der Aktivseite, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 14 entnommen werden kann, besteht mit 57,2% die Mehrheit der aktivseitigen Positionen des Net Working Capitals aus den Forderungen aus LuL. Die Vorräte nehmen durchschnittlich 42,8% der Positionen auf der Aktivseite ein. Aufgrund der mangelhaften Wesentlichkeit der sonstigen kurzfristigen Forderungen wurde auf deren Einbeziehung in die aktivseitigen Positionen verzichtet. Es kann festgestellt werden, dass beide Aktivpositionen einen wesentlichen Anteil am Net Working Capital einnehmen und für dessen Höhe relevant sind, wobei die Forderungen aus LuL als dominanter Werttreiber der Aktivseite identifiziert werden können.

Weiters wurden die Entwicklungen der aktivseitigen Werttreiber analysiert. Wie in Abbildung 15 ersichtlich ist, unterliegen die Forderungen aus LuL extremen Schwankungen. Die Jahresendbestände sind durch einen Forderungsabbau im letzten Quartal im Regelfall konstant. Deutliche Anstiege der Forderungsbestände im Laufe eines Jahres sind eindeutig auf höhere Umsätze in den saisonstarken Quartalen zurückzuführen, wobei die Entwicklung der Forderungen je Quartal wiederum stark variieren kann. Die Entwicklung der Vorräte hingegen kann als konstant definiert werden, wobei über den Analysezeitraum ein leichter Anstieg erkennbar ist. Vorratsbestände werden tendenziell über die saisonstarken Monate aufgebaut, während bis Jahresende ein Abbau zu verzeichnen ist. Die extremen Forderungsschwankungen durch das Saisongeschäft sowie der verzeichnete Anstieg der Vorräte zeigen den Bedarf eines Working Capital Managements.

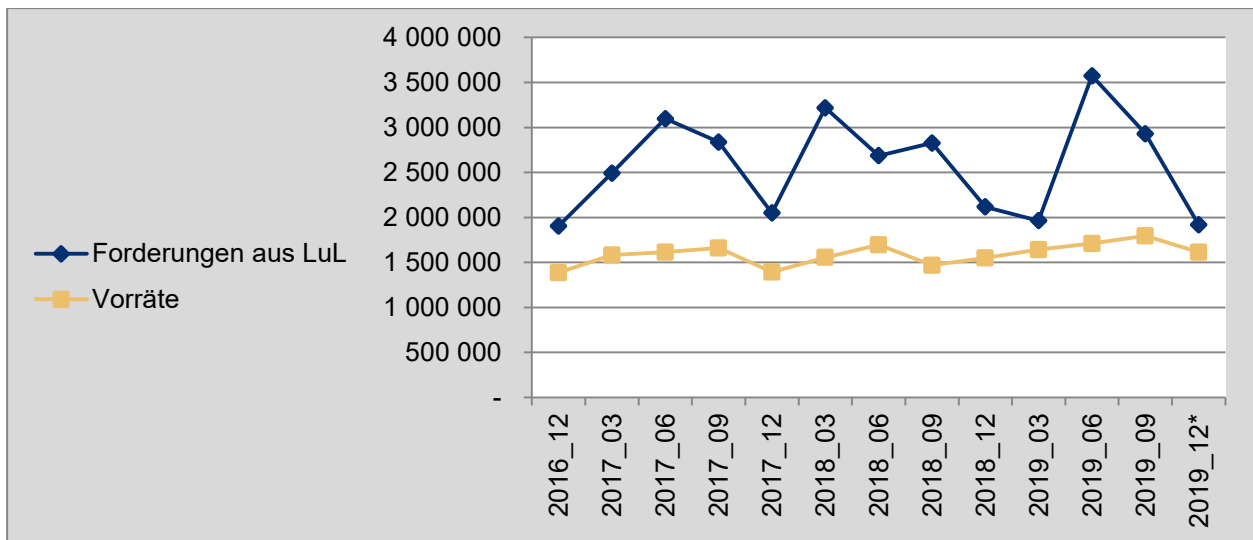


Abbildung 15: Entwicklung der Lieferforderungen und Vorräte, Quelle: eigene Darstellung.

Die passivseitigen Bestandteile des Net Working Capitals setzen sich aus den Verbindlichkeiten aus LuL, den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und den kurzfristigen Rückstellungen zusammen. Wie aus Abbildung 16 entnommen werden kann, nehmen die Verbindlichkeiten aus LuL im Durchschnitt 26,7% der Passivpositionen ein. Mit 60,1% stellen die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten, welche beim Kooperationsunternehmen nur teilweise beeinflussbar sind, einen wesentlichen Teil der passivseitigen Working Capital-Positionen dar.

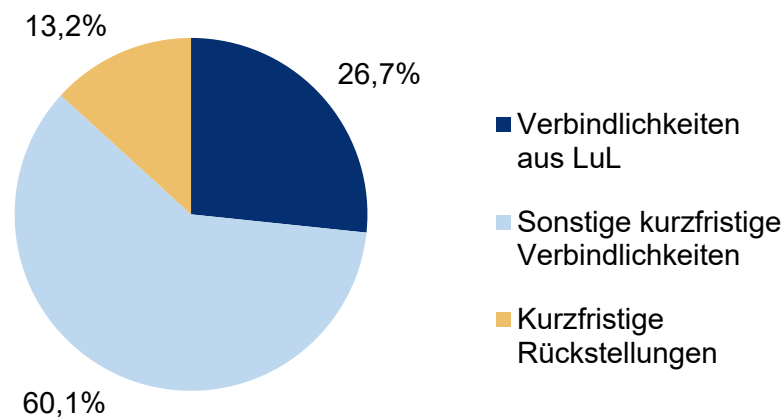


Abbildung 16: Werttreiber des Working Capitals auf der Passivseite, Quelle: eigene Darstellung.

Die Höhe der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ergibt sich hauptsächlich aus Verbindlichkeiten für noch nicht erstatteten Fass- und Flaschenpfand, für Personalkosten und aus Umsatzsteuerverpflichtungen. Bei den Umsatzsteuerverpflichtungen muss hervorgehoben werden, dass die Umsatz- und Vorsteuer bereits saldiert wurden. Die kurzfristigen Rückstellungen betragen durchschnittlich 13,2% der Passivpositionen und ergeben sich aus Rückstellungen für nicht konsumierten Urlaub, Jubiläumsgelder und Beratungskosten.

Abbildung 17 stellt die Entwicklung der passivseitigen Working Capital-Positionen dar. In Bezug auf die Verbindlichkeiten aus LuL ist wie bei den Lieferforderungen ein stark schwankender Verlauf zu erkennen. Die Jahresendbestände sind mit Ausnahme des letzten Analysejahres relativ konstant. Steigerungen im Laufe eines Jahres sind wiederum auf saisonale Faktoren zurückzuführen. Der Aufbau der Lieferverbindlichkeiten hat im Vergleich zu den Forderungen jedoch einen positiven Effekt auf die Liquidität. Ausreißer sind im 1. Quartal 2018 und 2. Quartal 2019 erkennbar, wobei der extreme Anstieg zu Jahresbeginn 2018 auf einmalige Sondereffekte durch die Erweiterung um die Weinagentur Jordan zurückzuführen ist.

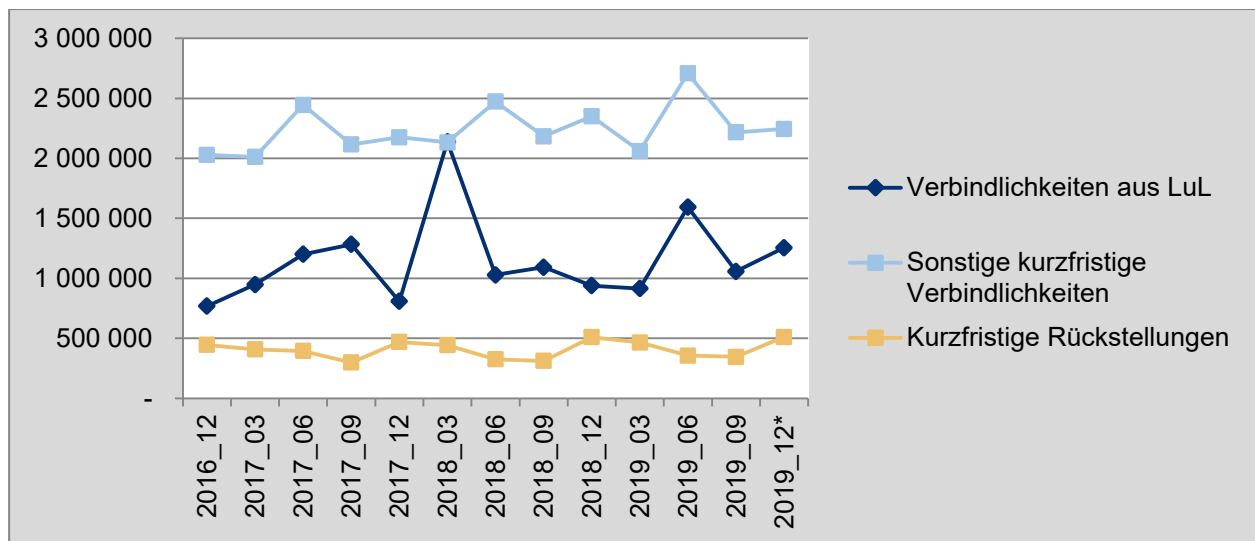


Abbildung 17: Entwicklung der kurzfristigen Verbindlichkeiten und Rückstellungen, Quelle: eigene Darstellung.

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten unterliegen abwechselnden Anstiegen und Rückgängen, sodass in Summe ein relativ konstanter Bestand ausgewiesen wird. Ein Aufbau kann in den 2. Quartalen identifiziert werden, welcher sich in den Verbindlichkeiten gegenüber Personal aufgrund vorgemerkter Sonderzahlungen widerspiegelt. Die kurzfristigen Rückstellungen sind über den Zeitverlauf konstant und der Höhe nach nicht wesentlich, wobei aufgrund der Anpassung der nicht konsumierten Urlaube im Zuge des Jahresabschlusses ein höherer Bestand in den 4. Quartalen erkennbar wird. Die Analyse zeigt, dass sich die wesentlichen passivseitigen Werttreiber auf die Verbindlichkeiten beschränken.

Die Rückstellungen werden in der Arbeit nicht näher behandelt. Die Höhe der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ergibt sich hauptsächlich aus Positionen, welche in unmittelbarem Zusammenhang mit der Umsatztätigkeit stehen und sich gemäß der Umsatzentwicklung bewegen. Ein Fokus wird folglich auf die Verbindlichkeiten aus LuL als passivseitiger Werttreiber gelegt. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es sich bei den wesentlichen und beeinflussbaren Werttreibern des Net Working Capitals wie in der Literatur beschrieben um die Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL handelt.

3.2.1.2 Entwicklung des Net Working Capitals

Die Entwicklungen des Net Working Capitals werden in Abbildung 18 getrennt nach den Unternehmen sowie für das Gesamtunternehmen dargestellt. Die steigende Entwicklung des Net Working Capitals ergibt sich bei der BHP durch die seit der Unternehmensrestrukturierung ausschließlich innerbetrieblichen Lieferforderungen, welche deutlich später als die Lieferverbindlichkeiten gegenüber Dritten beglichen werden. Bei der PBHV zeigt sich aufgrund der innerbetrieblichen Lieferverbindlichkeiten wiederum der gegenteilige Effekt eines sinkenden Net Working Capitals. Die gegenläufigen Entwicklungen zeigen, dass ausschließlich eine Gesamtbetrachtung der BHH für eine Analyse der Entwicklungstendenzen geeignet ist.

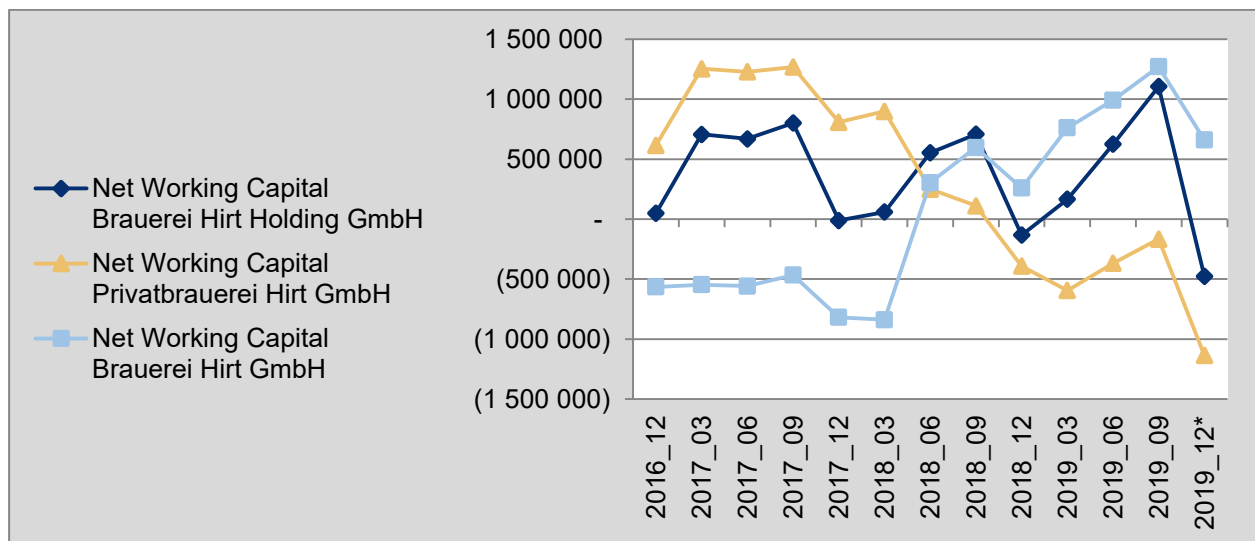


Abbildung 18: Entwicklung des Net Working Capitals getrennt nach den Unternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

In der Gesamtbetrachtung weist das Net Working Capital über den Zeitverlauf dennoch extreme Schwankungen auf. Starke Anstiege sind im Regelfall in den 2. und 3. Quartalen aufgrund saisonaler Faktoren zu verzeichnen. Ein Aufbau ist ebenfalls zu Beginn eines Jahres erkennbar. Im letzten Quartal eines Jahres wird im Gegensatz ein starker Abbau aufgrund des Rückganges der Werttreiber identifiziert, sodass sich zu Jahresende sogar negative Werte ergeben. Es wird erkennbar, dass sich die Schwankungsgrenzen im Verlauf des Analysezeitraumes aufgrund der Schwankungsbreite der Lieferforderungen und –verbindlichkeiten deutlich erhöhen.

Es kann festgehalten werden, dass die Schwankungen des Net Working Capitals hauptsächlich auf saisonale Faktoren zurückzuführen sind. Die Verstärkungen der Schwankungen im Zeitverlauf zeigen die fehlende Auseinandersetzung mit einem gesamtheitlichen WCM-Ansatz. Durch eine Reduzierung des Net Working Capitals in den saisonstarken Quartalen könnte für ausreichend Liquidität in den seasonschwachen Monaten vorgesorgt werden. Eine Gegensteuerung der negativen Werte im 4. Quartal ist insofern relevant, um bei den im Jahresabschluss ausgewiesenen Werten zukünftig nicht gegen Finanzierungsregeln zu verstoßen.

3.2.1.3 Kennzahlenentwicklung entlang des Cash Conversion Cycle

In diesem Abschnitt werden der Cash Conversion Cycle und die Reichweiten der Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL dargestellt, welche sich laut WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN als Spitzenkennzahlen für das WCM etabliert haben.³²² Für Steuerungszwecke sind beide Dimensionen, Mittelbindungshöhe und Dauer der Mittelbindung, von Bedeutung.³²³ Zur Berechnung wurden die im Theoriekapitel beschriebenen Definitionen angewendet und die unterschiedlichen Steuersätze berücksichtigt. Wie aus Abbildung 19 entnommen werden kann, unterliegen die DIH und DPO stärkeren Schwankungen als die DSO. Durch die Forderungslaufzeit von unter 90 Tagen beziehen sich alle offenen Posten (OP) auf die Umsätze des jeweiligen Quartals.³²⁴ Ein Anstieg der Kennzahl DSO ist im Regelfall im ersten Quartal aufgrund der saisonal bedingt niedrigeren Umsatzerlöse zu verzeichnen.

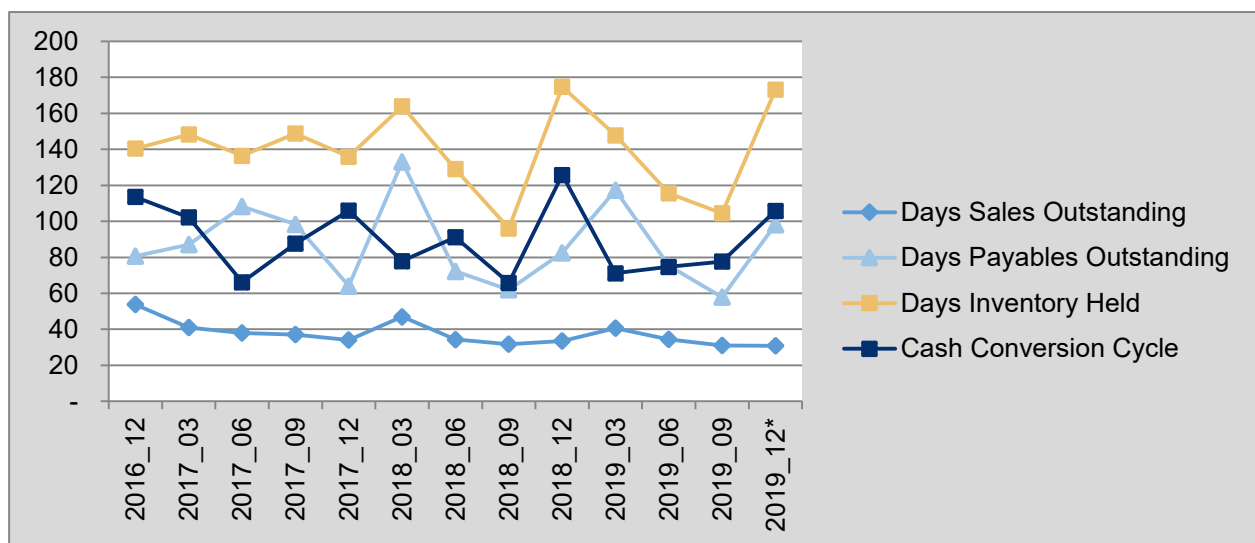


Abbildung 19: Entwicklung des Cash Conversion Cycle und der Reichweiten, Quelle: eigene Darstellung.

Die Reichweite der Vorräte unterliegt seit 2018 größeren Schwankungen als zu Beginn des Analysezeitraumes. Da über den Zeitverlauf relativ konstante Vorratsbestände ausgewiesen werden, sind die Schwankungen hauptsächlich auf den Materialaufwand als Bezugsgröße zurückzuführen. Ein Anstieg des Materialaufwandes, welcher durch sinkende DIH in den zweiten und dritten Quartalen seit 2018 erkennbar wird, ergibt sich hauptsächlich durch die Integration der Weinagentur Jordan. Der Wareneinsatz für Wein ist deutlich höher im Vergleich zu den übrigen Gütern, weshalb ein wesentlicher Anstieg des Materialaufwandes in den saisonstarken Monaten auf den Vertrieb von Wein zurückzuführen ist. Analog zu den DIH ist bei den DPO ein ähnlich schwankender Verlauf durch den Materialaufwand erkennbar. Weiters sind die Kennzahlen DIH und DPO im Analysezeitraum tendenziell hoch und zeigen den Bedarf einer Reduzierung.

³²² Vgl. WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN (2012), S. 88.

³²³ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 26.

³²⁴ Vgl. VATER/KLEPZIG (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 311.

Ein ähnlich schwankender Verlauf ist folglich beim Cash Conversion Cycle zu erkennen. Die Geldumschlagsdauer ist im 4. Quartal der Analysejahre mit Dauern von über 100 Tagen am höchsten. Der CCC sinkt in den saisonstarken Quartalen und zu Jahresbeginn deutlich, sodass sich für den CCC Schwankungen zwischen 66 und 126 Tagen ergeben. Für eine Beurteilung, ob das Unternehmen bei den analysierten Kennzahlen über- oder unterdurchschnittlich abschneidet, kann ein Branchenvergleich dienen.³²⁵ Dabei ist es von Bedeutung, dass die Berechnung der Kennzahlen identisch ist. Ein Vergleich mit Unternehmen ähnlicher Größe ist ebenso essentiell, da die Performance stark von der Unternehmensgröße abhängt.³²⁶

Für das Kooperationsunternehmen ist hervorzuheben, dass vergleichbare und veröffentlichte Werte von KMU kaum vorhanden sind. In Bezug auf die DSO kann dennoch festgestellt werden, dass das Kooperationsunternehmen trotz der Größe im Vergleich zu einem branchenüblichen Median von 49 Tagen im Konsumgüter-Sektor im Regelfall besser abschneidet.³²⁷ Für die übrigen Kennzahlen ist ein Vergleich nicht sinnvoll, da zusätzlich zur Größenabweichung die Kennzahlenberechnungen nicht ident zu jenen der Vergleichsunternehmen sind. Ungeachtet dessen kann festgestellt werden, dass bei den DIH und den DPO wesentliches Optimierungspotenzial vorliegt.

3.2.2 Ist-Zustand beim Management der Werttreiber

Nachfolgend werden die auf Basis der qualitativen Erhebungsmethode gewonnenen Ergebnisse, welche den Ist-Zustand des Managements der Werttreiber und deren Prozessablauf umfassen, beschrieben. Die Leitfäden für die Erhebung der Ist-Situation befinden sich im Anhang.³²⁸ Es ist hervorzuheben, dass sich die Ausführungen zum Debitorenmanagement ausschließlich auf die PBHV beziehen, da die BHP nicht im Geschäftsverkehr gegenüber Dritten steht. Die Erklärungen zum Vorräte- und Kreditorenmanagement umfassen die BHH als Gesamtunternehmen, wobei eine Unterteilung zwischen den Unternehmen bei Bedarf vorgenommen wird.

In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass sämtliche Finanzprozesse in der PBHV für beide Unternehmen als Shared Services durchgeführt werden. So streben auch laut Literatur viele Unternehmen eine Bündelung von Dienstleistungen in zentralen und organisatorisch eigenständigen Einheiten an. Die Buchhaltung der PBHV wickelt in diesem Fall als Shared Service Center Dienstleistungen für die BHP, welche sich auf Transaktionen der Finanzströme für das Management der Verbindlichkeiten und Forderungen aus LuL beziehen, ab.³²⁹ Weitere Shared Services werden teilweise von der Einkaufsabteilung in der PBHV vorgenommen.

³²⁵ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 21.

³²⁶ Vgl. ERTL (2012), S. 476.

³²⁷ Vgl. PWC (2019), Onlinequelle [15.02.2020], S. 16.

³²⁸ S. Anhang S. 118 ff.

³²⁹ Vgl. MEYER (2007), S. 66.

3.2.2.1 Vorrätemanagement und Forecast-to-Fulfill Prozess

Um die Ist-Situation zum Vorrätemanagement und dem dazugehörigen FTC Prozess der BHH zu erläutern, wird die Unterteilung des Vorrätemanagements vom Theoriekapitel übernommen.³³⁰ Die Absatzplanung wird ausschließlich in der PBHV einmal jährlich für das Folgejahr im Zuge der Budgeterstellung vorgenommen. Bei der Planung ist hauptsächlich zwischen der Gastronomie, dem Lebensmitteleinzelhandel, dem Vertrieb von Wein und dem Export zu unterscheiden.

Die Einzelplanung wird von den jeweiligen Bereichsverantwortlichen in Abstimmung mit dem Controlling durchgeführt, wobei mit Ausnahme des Weines die Planung anhand des geschätzten Absatzes an Bier in Hektolitern erfolgt. Eine detailliertere Aufschlüsselung des geplanten Gesamtabsatzes auf die Biersorten und die monetäre Umrechnung erfolgt vom Controlling anhand von Vergangenheitswerten. In Bezug auf den Weinabsatz wird auf Basis von Litern geplant oder die Umsatzerlöse werden anhand von Vergangenheitswerten mit der gewünschten Steigerung berechnet. Die übrigen Absatzplanungen, zum Beispiel jene für Handelswaren, werden nicht explizit vorgenommen sondern auf Basis von Istdaten mit einer prozentualen Veränderung eruiert.

Es kann festgestellt werden, dass die Absatzplanung ungenau und eher vergangenheitsorientiert erfolgt. Es fehlt eine Durchführung und Berücksichtigung von Nachfrageprognosen. Laut Literatur ist eine nachfrageorientierte Planung anhand von Prognosen und durch Einbeziehung des Kunden vorteilhaft, da zwischen der Qualität der Absatzplanung und der Vorratshöhe ein direkter Zusammenhang vorliegt.³³¹ Ungeachtet dessen erschwert die Breite des Produktportfolios eine detaillierte Absatzplanung. So definieren auch LOCKER/GROSSE-RUYKEN die Artikelvielfalt als ein wesentlicher Treiber für hohe Lagerbestände.³³²

Die Produktionsprogrammplanung liegt beim Braumeister in der BHP und entspricht gleichzeitig der Absatzplanung des Produktionsunternehmens. Die Planung erfolgt unabhängig vom Absatzplan der PBHV und wird einmal jährlich für das Folgejahr vorgenommen. Die fehlende Verknüpfung zwischen der Produktions- und Absatzplanung kann als wesentliches Defizit bezeichnet werden, da das Ziel einer bedarfsgerechten Fertigung zur Erreichung der Absatzvorgaben nicht eingehalten wird.³³³ Weiters muss das vordefinierte Produktionsprogramm aufgrund von kurzfristigen Nachfragen des Einzelhandels teilweise umgestellt werden. Die fehlende frühzeitige Informationsweitergabe seitens des LEH stellt einen Treiber für hohe Opportunitätskosten dar.³³⁴ Der Unsicherheitsfaktor wird im Zuge der Produktionsprozessplanung näher thematisiert.

³³⁰ S. Kapitel 2.3.1.1 Vorrätemanagement S. 11.

³³¹ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

³³² Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 132.

³³³ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 42.

³³⁴ Vgl. LINZER, Leitung der Produktion BHP, (2019), mündliche Auskunft.

Ein weiterer Einflussfaktor, der die Komplexität der Programmplanung bestimmt, stellt wiederum die Artikelvielfalt dar. Die BHP erzeugt 10 Biersorten, welche in unterschiedliche Gebindearten abgefüllt werden. Die Artikelvielfalt bei Wein und Handelswaren steigert das Produktportfolio zusätzlich. Es ist anzumerken, dass eine Variantenreduktion zu einer Bestandsverringerung führen kann, wobei Auswirkungen erst über einen langfristigen Zeitraum erkennbar werden.³³⁵

Die Materialbedarfsplanung in der BHP erfolgt für die RHB anhand von Erfahrungswerten. Es erfolgt eine Orientierung am Produktionsprogramm, wobei die Vorgehensweise laut Literatur eher der verbrauchsorientierten Bedarfsermittlung zugeordnet werden kann.³³⁶ Wein, Handelswaren und sonstige Güter werden ausschließlich in der PBHV zugekauft. Die benötigte Menge wird wiederum auf Basis von Erfahrungswerten bestimmt.³³⁷ Eine ABC-Klassifizierung der Güter auf Basis des Wareneinsatzes, welche in dieser Arbeit vorgenommen wurde, zeigt folgendes Ergebnis:

| Unternehmen | A-Güter | | B-Güter | | C-Güter | |
|-------------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | % | Anzahl | % | Anzahl | % | Anzahl |
| PBHV | 75,4% | 3 | 16,7% | 5 | 7,9% | 24 |
| BHP | 77,1% | 2 | 15,4% | 3 | 7,5% | 5 |

Tabelle 2: Aufteilung der Güter nach der ABC-Analyse beim Kooperationsunternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Tabelle 2 entnommen werden kann, stellen bei den Unternehmen zwei beziehungsweise drei Güter mehr als 75,0% des Materialaufwandes dar. Die wertmäßig bedeutendste Position bei der PBHV ist das von der BHP eigenerzeugte Bier, gefolgt von Handelswaren und dem Küchenbedarf für den Braukeller. Die C-Güter der PBHV umfassen mit 24 Vorratspositionen, wie laut Literatur beschrieben, einen hohen Mengenanteil und einen geringen Wert von 7,9%.³³⁸ Zu den A-Gütern der BHP zählen Rohstoffe und Gebinde. Für die Rohstoffe ist hervorzuheben, dass die Position den Einsatz von Hopfen, Malz, Hefe und Zucker umfasst.

Die ABC-Analysen werden im Anhang dargestellt.³³⁹ Auf Gesamtunternehmensebene wird ersichtlich, dass effiziente Bedarfsplanungen für Rohstoffe zur Produktion und Abfüllung der Biere, Handelswaren, Wein, Shopartikel und für Werbematerial erforderlich sind. Diese Güter weisen tendenziell hohe Wareneinsätze und Lagerbestände auf. Der Warenverbrauch für den Braukeller ist von wesentlicher Höhe, wobei die Planung aufgrund der niedrigen Lagerbestände als effizient eingestuft werden kann. Eine Übersicht der Vorräte mit deren durchschnittlichen Lagerbeständen im Vergleich zum Wareneinsatz befindet sich ebenfalls im Anhang.³⁴⁰

³³⁵ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 132.

³³⁶ Vgl. WANNENWETSCH (2010), S. 38.

³³⁷ Vgl. JANESCH/LINZER, Leitung der Einkaufsabteilung und Produktion BHH, (2019), mündliche Auskunft.

³³⁸ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 152.

³³⁹ S. Anhang S. 121 f.

³⁴⁰ S. Anhang S. 123.

In Bezug auf die Produktionsprozessplanung ist hervorzuheben, dass die Eigenfertigung ausschließlich in der BHP erfolgt. Zu den selbst produzierten und abgefüllten Produkten zählen die Biersorten, die Schnäpse und gewisse alkoholfreie Getränke (AfG). Eine Auslagerung der Abfüllung erfolgt für Limonaden in PET-Flaschen, da eine Abfüllung durch die eigenen Abfüllanlagen für diese Verpackungseinheit nicht möglich ist. Der Produktionsprozess des Kooperationsunternehmens verläuft größtenteils automatisiert und wird nachfolgend erläutert.

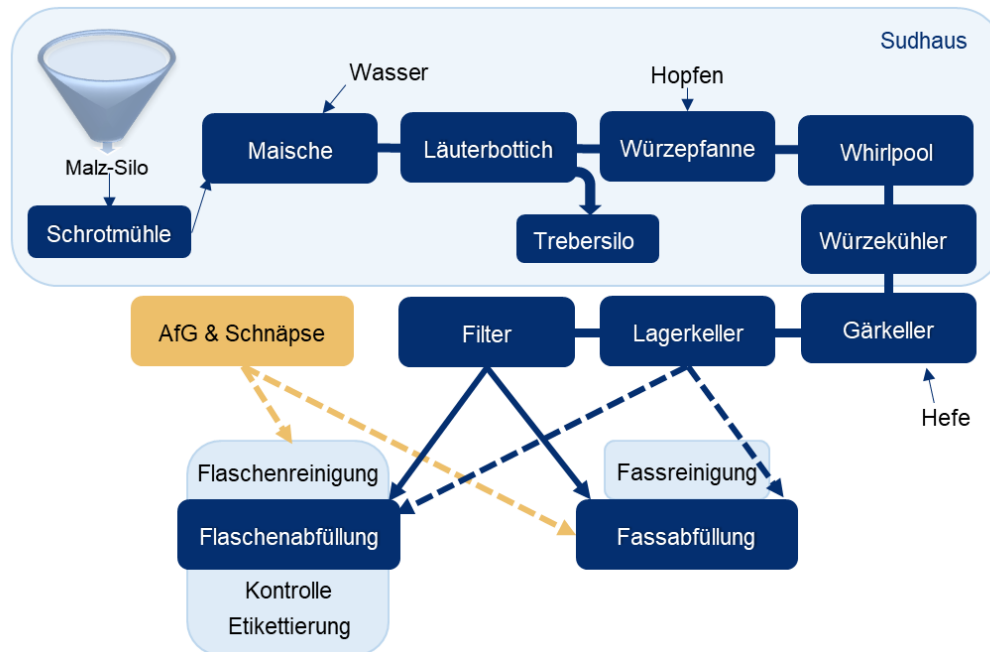


Abbildung 20: Darstellung des Produktionsprozesses, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 20 entnommen werden kann, gelangen für die Bierproduktion die Malzsorten im ersten Schritt in das Malz-Silo. Die mechanische Zerkleinerung des Malzes erfolgt in der Schrotmühle, bis der gewünschte Feinheitsgrad erreicht wird. Im nächsten Prozessschritt folgt das Maischverfahren, in welchem die Wasserzugabe stattfindet. Die Maische gelangt im nächsten Schritt zum Abläutern in den Läuterbottich. Hier wird die Würze vom Malztreber getrennt. Der Malztreber gelangt als Abfallprodukt in das Trebersilo, wobei der abgetrennte Treber beim Kooperationsunternehmen wiederum als eigenes Produkt angesehen werden kann.

Bei den bisherigen Prozessschritten wird beim Bierbrauen von Maische gesprochen, ab dem Zeitpunkt der Zugabe des Hopfens handelt es sich um Würze. Dieser Schritt erfolgt in der Würzepfanne, wo die Würze gekocht wird. Anschließend gelangt die Würze in den Whirlpool, bevor die Abkühlung im Würzekühler erfolgt. Bei allen Vorgängen bis inklusive dem Würzekühler wird für die Produktion der Überbegriff „Sudhaus“ verwendet. Bei Erreichen der passenden Temperatur der Würze wird im nächsten Prozessschritt die Hefe im Gärkeller beigefügt.³⁴¹

³⁴¹ Vgl. LINZER, Leitung der Produktion BHP, (2019), mündliche Auskunft.

Ab diesen Zeitpunkt wird von Bier gesprochen. Nach der Hauptgärung im Gärkeller erfolgt eine weitere Gärung im Lagerkeller, die je nach Biersorte unterschiedlich lange dauert. Beim Kooperationsunternehmen kommt der Lagerung im Lagerkeller wesentliche Bedeutung zu. Je länger eine Biersorte gelagert wird, als desto qualitativ hochwertiger kann das Bier bezeichnet werden. Weiters entspricht eine längere Lagerung einem wesentlichen Kriterium für die von der BHP gehaltene Zertifizierung „Slow Brewing“, welche eine schonende Brauweise auszeichnet.³⁴²

Nach dem Reifvorgang gelangen die Biersorten, mit Ausnahme einer Sorte, in die Filtration. Im letzten Prozessschritt des Brauvorganges erfolgt die Fass- oder Flaschenabfüllung. Als Vorstufe dieses Schrittes muss die Fass- beziehungsweise Flaschenreinigung erfolgen. Die Flaschenfüllerei beinhaltet zusätzlich einen Kontrollschritt und die Etikettierung. Es ist zu erwähnen, dass alle Biersorten auf denselben Produktionsanlagen erzeugt werden. Neben der Bierproduktion werden auch Limonaden und Schnäpse erzeugt, wobei auf eine nähere Beschreibung des Herstellungsvorganges verzichtet wird, da für deren Produktion jeweils eine Anlage dient.³⁴³

Die Analyse des Produktionsprozesses zeigt, dass ein hoher Automatisierungsgrad vorliegt und der prozessuale Ablauf als effizient beurteilt werden kann. Es ist anzumerken, dass der Produktionsprozess auftragsunabhängig im Sinne einer Make-to-Stock-Fertigung verläuft, indem die Güter nach Verlassen des Produktionsprozesses bis zur Kundenbelieferung auf Lager gelegt werden.³⁴⁴ Die Lagerbestände beim Kooperationsunternehmen sind dementsprechend höher, da Make-to-Stock Prozesse höhere Sicherheitsbestände als Make-to-Order Verfahren benötigen.³⁴⁵ Defizite können teilweise beim zeitlichen Prozessablauf identifiziert werden.

Erhobene Optimierungspotenziale beziehen sich auf den Abfüllungszeitpunkt. Durch den frühen Fertigstellungszeitpunkt ergibt sich aufgrund der Maximalkapazität an Gebinde teilweise ein Engpass. Zusätzliche Einkäufe von Ein- oder Mehrweggebinde durch einen Engpass sind für das Unternehmen mit hohen Kosten verbunden. In den vergangenen Perioden wurde in Transponder investiert, mit welchen durch Sensoren die Gebindeverfügbarkeit eruiert und deren Nutzung verbessert werden soll. Die Eruiierung ist bei Lieferungen ins EU-Ausland und in Drittänder von Bedeutung. Der Zeitpunkt des Gebinderückerhalts ist bei Exportländern häufig unklar oder auf einmal pro Jahr beschränkt. Im Zusammenhang mit dem Gebindeengpass ist erneut die Herausforderung bezüglich der kurzfristigen Anforderungen des LEH hervorzuheben.³⁴⁶

³⁴² Vgl. SLOW BREWING INSTITUT (2020), Onlinequelle [01.20.2020].

³⁴³ Vgl. LINZER, Leitung der Produktion BHP, (2019), mündliche Auskunft.

³⁴⁴ Vgl. RAFIEI/RABBANI/KOKABI (2014), S. 1.

³⁴⁵ Vgl. EITELWEIN/WOHLTHAT (2005), S. 421.

³⁴⁶ Vgl. LINZER, Leitung der Produktion BHP, (2019), mündliche Auskunft.

Im Falle von kurzfristigen Bedarfsanforderungen des Handels, welche nicht durch die bestehenden Lagerbestände erfüllt werden können, handelt es sich um eine nicht geplante Auftragsfertigung. Die Umstellung des Produktionsprogramms ist mit wesentlichen Umstellzeiten und folglich hohen Opportunitätskosten verbunden. Durch die Rüstzeiten wird die verfügbare Kapazität nicht optimal genutzt beziehungsweise kann es bedingt zu einem temporären Produktionsstillstand kommen. Es fehlt bisher ein Kommunikationsweg für eine frühzeitige Informationsweitergabe der Bedarfe, wodurch unnötige Umstellzeiten vermieden werden könnten.³⁴⁷

Beim Bestandsmanagement und der Lagerverwaltung ist zwischen der Lagerung der unfertigen Erzeugnisse in der BHP, welche je nach Fertigstellungsgrad am Ort des Prozessschrittes erfolgt, sowie der Lagerung der übrigen Güter in der PBHV zu unterscheiden. Die Lagerung der Fertigerzeugnisse und Handelswaren erfolgt in Hallen auf Stellplatzbasis. Für die Lagerung von Wein und Werbemittel gibt es jeweils eine eigene Lagerhalle. Die Lagerorganisation orientiert sich teilweise an einem flussorientierten Aufbau, wobei für eine effiziente Lagerverwaltung eine IT-Unterstützung fehlt. Es liegt aufgrund der fehlenden systematischen Hinterlegung der Stellplätze im Warenwirtschaftssystem keine Transparenz über das Lagerverwaltungssystem vor.³⁴⁸

Die Bewertung der Lagerbestände erfolgt für die Eigenzeugnisse gemäß § 206 (1) UGB anhand der Herstellungskosten. Alle übrigen Güter werden aufgrund der unterschiedlichen Einkaufspreise mithilfe der gleitenden Durchschnittspreismethode bewertet. Durch die Anwendung der direkten Verbrauchsermittlung kann bei der Inventur allfälliger Schwund ermittelt werden.³⁴⁹ Es erfolgt eine jährliche Stichtagsinventur, indem die Vorräte mengen- und wertmäßig erfasst und mit den Werten laut System verglichen werden. Falls erforderlich, wird eine Bestandsangleichung vorgenommen. Es ist hervorzuheben, dass für die Bestandsaufnahme eine bereits existierende Inventurrichtlinie, welche auszugsweise dem Anhang beigefügt ist, nicht angewendet wird.³⁵⁰

Ungeachtet dessen wird für ausgewählte RHB einmal monatlich und für Eigenerzeugnisse alle zwei Monate eine permanente Inventur durchgeführt. Ein unterjähriger Systemabgleich ist insofern wesentlich, da häufig Abweichungen zwischen den Soll- und Istbeständen sowie jenen im Warenwirtschaftssystem und der Buchhaltungssoftware vorliegen. Diese sind auf fehlende oder unkorrekte Datenpflege zurückzuführen, wobei bei Weinartikel teilweise sogar negative Werte ausgewiesen werden. Die Korrekturvornahme ist wesentlich für eine Steigerung der Datenqualität, um darauf basierend ein verlässliches Bestandscontrolling anwenden zu können.³⁵¹

³⁴⁷ Vgl. LINZER, Leitung der Produktion BHP, (2019), mündliche Auskunft.

³⁴⁸ Vgl. HOFER, Leitung der Logistik PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁴⁹ Vgl. EGGGER/BERTL (2018), S. 271 ff.

³⁵⁰ S. Anhang S. 124.

³⁵¹ Vgl. HOFER/LINZER, Leitung der Logistik und Produktion BHH, (2019), mündliche Auskunft.

In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die durchschnittliche Reichweite der Vorratspositionen bisher weder bekannt noch systematisch hinterlegt ist. Eine IT-gestützte Reichweitenanalyse wird aufgrund der unzureichenden Stammdatenpflege nicht genutzt, da anhand der fehlerhaften Daten keine sinnvolle Interpretation der Ergebnisse möglich wäre. Es fehlt der Einsatz des Warenwirtschaftssystems als Bestandsmanagementsoftware, womit die Bestandsplanung auf Basis von Rahmenbedingungen, wie der Festlegung eines Lagerkostensatzes oder von Sicherheitsbeständen, unterstützt werden könnte.³⁵² Die durchschnittliche Höhe der wesentlichen Vorratspositionen, welche bei der Materialbedarfsplanung in Relation zu deren Wareneinsatz analysiert wurde, verstärkt den Bedarf eines optimierten Bestandsmanagements.

In Bezug auf die Distribution und Transportplanung bei der PBHV kann zwischen mehreren Arten der Belieferung unterschieden werden. Diese hängen im Regelfall von der zu beliefernden Region ab. Es kann zwischen Lieferungen mit dem eigenen Fuhrpark, mittels Spedition und Selbstabholungen differenziert werden. Es ist anzumerken, dass Lieferungen unabhängig deren Art an direkte Kunden oder an Verleger indirekter Kunden erfolgen können. Für die Lieferung mit dem eigenen Fuhrpark ist eine vordefinierte Anzahl an Touren festgelegt, mit welchen das Gebiet Kärnten und Graz beliefert wird. Weiters werden mit dem eigenen Fuhrpark teilweise Lieferungen an die angrenzenden Exportländer durchgeführt.

Die Lieferung mittels Spedition stellt eine zunehmende Variante. Die Auslagerung der Belieferung wird im Regelfall für den Rest Österreichs, das EU-Ausland und Drittland verwendet. Vor allem für Auslandslieferungen stellt das Outsourcing an Logistikdienstleister aufgrund von Kosteneinsparungen die vorteilhafteste Variante für das Kooperationsunternehmen dar. Die dritte und abnehmende Variante stellt die Selbstabholung durch direkte Kunden oder Verleger dar. Es ist abschließend hervorzuheben, dass in den letzten Jahren eine Optimierung der Touren hinsichtlich deren Effizienz und Kosten vorgenommen wurde, weshalb die Transportplanung in Kombination mit der teilweise ausgelagerten Distribution als effizient beurteilt werden kann.³⁵³

³⁵² Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 48.

³⁵³ Vgl. HOFER, Leitung der Logistik PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

3.2.2.2 Debitorenmanagement und Order-to-Cash Prozess

Um den Ablauf der Tätigkeiten des Forderungsmanagements beziehungsweise des OTC Prozesses zu analysieren, wird die Untergliederung vom Theoriekapitel verwendet.³⁵⁴ Es wird erneut darauf hingewiesen, dass sämtliche Tätigkeiten ausschließlich in der PBHV stattfinden. Allfällige Daten und Berechnungen zur nachfolgenden Ist-Analyse werden im Anhang dargestellt.³⁵⁵

Die Prüfung der Kundenqualifikation im Rahmen des Kreditrisikomanagements wird im Innendienst vorgenommen, da der Bereich ebenfalls für die Kundenanlage verantwortlich ist. Die externe Kreditwürdigkeitsprüfung erfolgt mithilfe einer Abfrage beim Kreditschutzverband (KSV), welche online von den Beschäftigten im Innendienst durchgeführt wird.³⁵⁶ Das Kooperationsunternehmen zahlt einen Mitgliedsbeitrag an den KSV und ist im Gegenzug berechtigt, die Zahlungsmoral beziehungsweise die aktuelle Kreditwürdigkeit der Kunden abzufragen. Unabhängig der Prüfungen erhält der Innendienst durch die Mitgliedschaft wöchentliche KSV-Mitteilungen zur Information, welche Unternehmen aktuell von Insolvenzen betroffen sind.³⁵⁷

Die Prüfung der Kundenbonität wird, wie von BINDER/HÖGSDAL empfohlen, bei Neukunden vor Aufnahme von Geschäftsbeziehungen vorgenommen.³⁵⁸ Die potenziellen Neukunden werden hierzu vom Vertriebsaußendienst an den Innendienst übermittelt, um zu eruieren, ob die Kunden akquiriert oder die Zusammenarbeit aufgrund von mangelnder Bonität abgelehnt werden soll. Die Abfrage dient folglich zur frühzeitigen Erkennung von Zahlungsschwierigkeiten sowie möglicher Ausfallsrisiken seitens der Kunden.³⁵⁹ So definiert auch MÜLLER die Einholung von Bonitätsauskünften durch externe Dienstleister als vorteilhaft, da durch diese zusätzlich ein laufendes Monitoring des Kunden erfolgt.³⁶⁰ Eine Bonitätsprüfung anhand interner Kriterien liegt nicht vor.³⁶¹

Eine regelmäßige Überprüfung bei bestehenden Kunden wird ausschließlich auf Hinweis des Außendienstes durchgeführt, wenn bereits Zahlungsschwierigkeiten vermutet werden. Das Fehlen einer laufenden Kreditwürdigkeitsprüfung kann als Defizit definiert werden, da drohende Zahlungsschwierigkeiten seitens der Kunden nicht rechtzeitig aufgedeckt und folglich keine Präventivmaßnahmen gesetzt werden können. Trotz der Notwendigkeit bestätigen auch VATER et al, dass die fortlaufende Aktualisierung und die konsistente Berücksichtigung der Kundenbonität eine Herausforderung in der Unternehmenspraxis darstellt.³⁶²

³⁵⁴ S. Kapitel 2.3.2.1 Debitorenmanagement S. 21.

³⁵⁵ S. Anhang S. 125 ff.

³⁵⁶ Vgl. KOBAN, Mitarbeiter im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁵⁷ Vgl. KSV (2020), Onlinequelle [19.02.2020].

³⁵⁸ Vgl. BINDER/HÖGSDAL (2016), S. 46.

³⁵⁹ Vgl. REMPE/VATER (2010), S. 55.

³⁶⁰ Vgl. MÜLLER (2013), S. 63.

³⁶¹ Vgl. KOBAN, Mitarbeiter im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁶² Vgl. VATER et al (2013), S. 45.

In Bezug auf die Vertragsgestaltung wird beim Kooperationsunternehmen grundsätzlich zwischen vier Vertragsvarianten unterschieden. Diese untergliedern sich in Bierbezugsverträge, Verträge mit einem Inventar- oder Tilgungsdarlehen sowie Miet- und Pachtverträge. Es handelt sich um vordefinierte Rahmenverträge, wobei die konkrete Ausgestaltung wesentlicher Bestandteile kundenindividuell erfolgt.³⁶³ Da die Verträge langfristigen Charakter aufweisen, wird in dieser Arbeit aufgrund des kurzfristigen Fokus auf eine nähere Beschreibung der Verträge verzichtet.³⁶⁴ Es wird stattdessen ein Schwerpunkt auf die Konditions- und Preisgestaltung gelegt.

Bei der Konditionsgestaltung wird zwischen Rechnungs- und Zahlungsrabatten unterschieden. Rechnungsrabatte können wiederum in Fakturen-, Sonder- und Aktionsrabatte untergliedert werden. Unter Zahlungsrabatten wird die Gewährung von Skonti verstanden. Die Konditionen werden vom Vertriebsaußendienst mit den Kunden vereinbart und an den Innendienst zur Eingabe im System weitergeleitet. So wird auch in der Literatur darauf hingewiesen, dass Konditionen durch den Vertrieb häufig kundenindividuell vereinbart werden.³⁶⁵ Es ist hervorzuheben, dass bei der Systemeingabe die Kunden nicht einem vordefinierten Konditionsgerüst zugeordnet werden, sondern die Konditionen je nach Vereinbarung bei den Kundenstammdaten hinterlegt werden.³⁶⁶ Die folgende Abbildung soll die Konditionsanlage beispielhaft darstellen:

| | | Fakturenrabatt | Sonderrabatt | |
|-------|--------------------------------------|----------------|--------------|-----------|
| Kunde | Fassbier eigen | 10% | | 2% Skonto |
| | Märzen Fass 50 Liter | Ausnahme: 15% | | |
| | AfG Flaschen eigen | 9% | | |
| | Kärnten Wasser Gold Kiste 24 x ,0,33 | | 6% | |
| | Wein, Sekt | 5% | | |
| | | | | |

Abbildung 21: Beispielhafte Darstellung der Konditionsanlage für die Kunden, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 21 entnommen werden kann, können alle Rabattarten in unterschiedlicher Höhe und für jede Sortengruppe als auch teilweise auf Articlebene festgelegt werden. Es kann subsumiert werden, dass aufgrund der Anzahl an Kunden und Sortengruppen sowie der Rabatuntergliederung eine Vielzahl an Konditionsvarianten vorliegt. Die Konditionsanlage bei der PBHV kann daraus resultierend als zu komplex definiert werden. Die Komplexität wird durch die zeitwendige Pflege der Stammdaten bestätigt. Es fehlt eine Kundenzuordnung in vergleichbare Gruppen oder Segmenten, welche die Konditionsgestaltung harmonisieren könnte.³⁶⁷

³⁶³ Vgl. JORDAN/KOBAN, Belegschaft im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁶⁴ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 487.

³⁶⁵ Vgl. VATER et al (2013), S. 45.

³⁶⁶ Vgl. JORDAN/KOBAN, Belegschaft im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁶⁷ Vgl. HOFMANN et al (2013), S. 126 f.

Aufgrund der vorliegenden Komplexität wird ebenfalls näher auf die Preisgestaltung eingegangen. Verkaufspreise werden auf Kundengruppenebene festgelegt, wobei eine Differenzierung grundsätzlich zwischen Gastronomiekunden, dem LEH, Privatkunden und auf Regionsebene erfolgt. Daraus resultierend ergeben sich 27 aktive Preislisten. Die jährlichen Preisanpassungen sind zeitaufwendig, da Aktualisierungen für jede Sortengruppe und teilweise auf Artekelebene für alle Preislisten durchgeführt werden müssen. Ein wesentliches Defizit stellt das Nichtnutzen von systemgestützten Preisaktualisierungen dar, sodass sich die jährliche Preisanpassung über mehrere Monate erstreckt. Es ist hervorzuheben, dass eine systematische Aktualisierung der Verkaufspreise aufgrund mangelhafter Stammdaten und der fehlenden einheitlichen Informationsweitergabe der Preisanpassungen nicht möglich ist.³⁶⁸

Die Auftragsabwicklung erfolgt beim Kooperationsunternehmen im Expedit. Aufträge werden telefonisch, per E-Mail, mithilfe des elektronischen Vorverkaufs oder über die elektronische Mailbox gestellt werden. Die elektronische Mailbox stellt die effizienteste Methode dar, da Kundenbestellungen direkt über das Warenwirtschaftssystem einlagen und im Expedit unmittelbar im System weiterbearbeitet werden.³⁶⁹ Für die weitere Vorgehensweise wird wiederum auf die Ist-Situation beim Vorrätmanagement verwiesen, da die Auftragsabwicklung großteils dem Forecast-to-Fulfill Prozess zugeordnet werden kann.³⁷⁰

Die Rechnungslegung erfolgt im Innendienst. Der Fakturierungsprozess verläuft abgesehen von einem manuellen Auslöser automatisiert mithilfe des Warenwirtschaftssystems. Die Fehleranfälligkeit kann aufgrund der Automatisierung als gering eingestuft werden. In Bezug auf die Fakturenart wird im Regelfall zwischen täglicher und monatlicher Fakturierung unterschieden. Mit etwa 58,9% der Kunden ist eine tägliche Fakturierung vereinbart, während bei rund 40,6% der Kunden eine monatliche Fakturierung hinterlegt ist. Die übrigen 0,5% betreffen sonstige Fakturenarten wie Wochen- oder Festabrechnungen.³⁷¹

Der Rechnungsversand erfolgt mit circa 80,1% hauptsächlich per Post. In etwa 18,9% der Kunden empfangen Rechnungen automatisiert mithilfe des elektronischen Belegversandes (EBV) und ein geringer Anteil mit 1,0% per EDI. Der prozessuale Fakturierungsablauf kann als effizient beurteilt werden, wobei im Sinne einer Working Capital-Optimierung eine tägliche Fakturierung forciert werden soll. Optimierungspotenzial wird beim Fakturierungszeitpunkt identifiziert, welcher laut SURE die Höhe der ausstehenden Kundenforderungen wesentlich beeinflusst.³⁷²

³⁶⁸ Vgl. JORDAN/KOBAN, Belegschaft im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁶⁹ Vgl. HOFER, Leitung der Logistik PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁷⁰ S. Kapitel 3.2.2.1 Vorrätmanagement und Forecast-to-Fulfill Prozess S. 53 ff.

³⁷¹ Vgl. KOBAN, Mitarbeiter im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁷² Vgl. SURE (2014), S. 36.

Lieferungen werden aufgrund des manuellen Auslösers zur Rechnungsstellung erst am Folgetag fakturiert, wodurch der Start der Zahlungsfrist unnötig um einen Tag verzögert wird. Ebenfalls würde ein vermehrter Einsatz elektronischer Medien zum Rechnungsversand Kosten- und Zeitvorteile liefern, da Medienbrüche und Fehlerpotenziale entfallen würden.³⁷³ Mögliche Rechnungsreklamationen werden ebenfalls im Innendienst bearbeitet. Die Überprüfung wird individuell je nach Reklamationsinhalt vorgenommen.³⁷⁴ Es fehlt ein einheitlicher und funktionsübergreifender Prozess für die Reklamationsbearbeitung. Dieser ist von wesentlicher Bedeutung, da Reklamationen zu einer Zahlungsverzögerung der Kunden und zu längeren Außenstandsdauern führen.³⁷⁵

Das Mahnwesen wird beim Kooperationsunternehmen über die Forderungsmanagementgruppe, bestehend aus der Buchhaltung und dem Innendienst, abgewickelt. Es wird ein dreistufiger Mahnprozess angewendet, welcher grundsätzlich alle 3 Wochen durchgeführt wird. Der Zeitraum soll laut Angabe der befragten Personen verhindern, dass Kunden, welche Rechnungen nach der ersten Mahnung beglichen haben, aufgrund von zeitlichen Überschneidungen erneut gemahnt werden. Der Mahnprozess des Unternehmens kann wie folgt grafisch veranschaulicht werden:

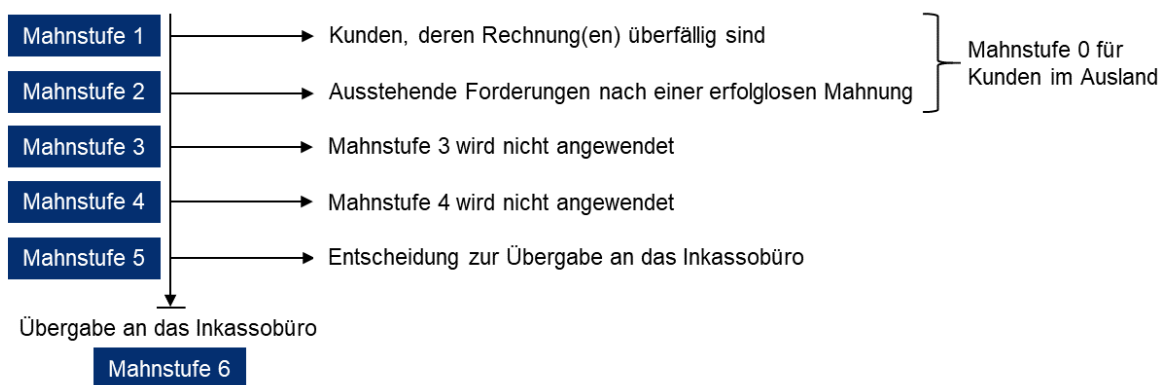


Abbildung 22: Ablauf des Mahnprozesses, Quelle: in Anlehnung an HOFMANN et al (2019), S. 129.

Wie aus Abbildung 22 entnommen werden kann, befinden sich Kunden mit überfälligen Rechnungen in Mahnstufe 1 und werden von der Buchhaltung erstmalig gemahnt. Kunden mit ausstehenden Forderungen, welche bei einem erneuten Mahnlauf noch im Mahnvorschlag enthalten sind, erhalten von der Buchhaltung eine weitere Mahnung und befinden sich in Mahnstufe 2. Zusätzlich wird in der zweiten Mahnung darauf hingewiesen, dass im Falle einer Nichtbegleichung der Rechnung diese im nächsten Schritt an das Inkassobüro weitergeleitet wird. Die vom System vorgeschlagenen Mahnstufen 3 und 4 werden nicht verwendet.³⁷⁶

³⁷³ Vgl. MEYER (2007), S. 65 f.

³⁷⁴ Vgl. KOBAN, Mitarbeiter im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁷⁵ Vgl. SURE (2014), S. 48.

³⁷⁶ Vgl. PICKL, Mitarbeiterin in der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

Nach zwei erfolglosen Mahnungen wird eine Rechnungsbegleichung durch weitere Mahnungen als nicht wahrscheinlich eingestuft. So schreibt auch MÜLLER, dass in der Praxis zwei bis drei Mahnstufen gängig sind.³⁷⁷ Überfällige Forderungen in Mahnstufe 2 befinden sich beim nächsten Mahnlauf folglich in Mahnstufe 5, in welcher von der kundenbetreuenden Person, der Vertriebsleitung und der Forderungsmanagementgruppe über die Weitergabe an das Inkassobüro entschieden wird. Forderungen, welche vom Innendienst an das Inkassobüro weitergereicht werden, sind aus systemtechnischen Gründen in der Buchhaltung auf Mahnstufe 6 umzustellen. Dadurch wird sichergestellt, dass die Rechnungen im nächsten Mahnlauf nicht mehr enthalten sind.

Die Durchführung des Mahnprozesses erfolgt größtenteils automatisiert mithilfe der Buchhaltungssoftware. Die Kontrolle des automatisiert erstellten Mahnvorschlages stellt einen manuellen Schritt dar. Grund dafür sind allfällige Fehlerkorrekturen, wenn beispielsweise beglichene Forderungen beim automatischen Ausgleich der OP nicht als ausgeglichen umgestellt wurden. Weiters werden Kundenrechnungen in Mahnstufe 5 manuell mit einem elektronischen Stempel versehen und nach Weitergabe an den Innendienst von der Mahnliste gestrichen. Ausländische Kunden werden vom Mahnvorschlag entfernt, da diese im Regelfall nicht gemahnt werden. Auslandskunden sind erkennbar, da anstatt der Mahnstufen 1 und 2 die Mahnstufe 0 vermerkt ist.

Bei der Versendung der Mahnungen zwischen zwei Varianten unterschieden. Der Großteil der Mahnungen wird ausgedruckt und per Post versendet. Ein untergeordneter Anteil wird eingescannt und per E-Mail übermittelt. Eine elektronische Versendung direkt über das Buchhaltungssystem ist bisher aufgrund von mangelnden Systemeinstellungen nicht möglich. Für den gesamten Mahnprozess ist hervorzuheben, dass keine Mahngebühren oder Verzugszinsen verrechnet werden.³⁷⁸ Ungeachtet dessen werden für gemahnte Kunden keine Liefer- oder Kreditstopps, wie in der Literatur laut HOFMANN et al empfohlen, durchgeführt.³⁷⁹

Neben dem Mahnprozess erfolgt eine laufende Berichterstattung über aktuell überfällige Außenstände. Der Bericht wird wie der Mahnprozess alle 3 Wochen in der Buchhaltung erstellt und an die Forderungsmanagementgruppe und die Vertriebsleitung versendet. Zudem erhalten die kundenbetreuenden Personen ihrem Gebiet zugeordnete und gemahnte Kunden.³⁸⁰ So bestätigen auch VATER et al, dass ein regelmäßiges Reporting über ausstehende Forderungen, deren Fälligkeit, Überfälligkeit und deren Entwicklung einen Überblick für alle Beteiligten schafft.³⁸¹

³⁷⁷ Vgl. MÜLLER (2013), S. 184 ff.

³⁷⁸ Vgl. PICKL, Mitarbeiterin in der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁷⁹ Vgl. HOFMANN et al (2019), S. 129.

³⁸⁰ Vgl. PICKL, Mitarbeiterin in der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁸¹ Vgl. VATER et al (2013), S. 46.

Im Zuge der Entscheidung zur Übergabe an das Inkasso wird darüber hinaus versucht, Forderungen durch einen persönlichen Kundenbesuch einzutreiben, um eine externe Abwicklung zu vermeiden. So wird auch in der Literatur die Einbindung des Vertriebs durch den direkten Kundenkontakt als erfolgskritisch beschrieben.³⁸² Es kann jedoch für den gesamten vorgelagerten Prozess zur Forderungseintreibung festgehalten werden, dass auf allen Stufen schnelle Reaktionszeiten seitens des Vertriebs fehlen.

Für eine effiziente Entscheidungstreffung zur Übergabe ans Inkasso fehlt ein klar definierter Prozess mit vordefinierten Handlungszeitpunkten und Verantwortlichkeiten. Als Folge beträgt der Zeitraum von der Erstellung der ersten Mahnung bis zur Übergabe an das Inkassobüro in etwa 8 Wochen.³⁸³ Für die Durchführung der Kundenübergabe werden die Kundendaten, die offenen Posten und im Falle der Insolvenz das erfasste Inventar, welches durch Eigentumsvorbehalt gesichert wurde, vom Innendienst übermittelt. Der Innendienst ist allgemein für den Informationsaustausch mit externen Inkassogesellschaften oder sonstigen Dienstleistern verantwortlich.³⁸⁴

Wertberichtigungen erfolgen für Forderungen, welche sich in Mahnstufe 6 beim Inkasso befinden. Eine Wertberichtigung erfolgt mit einer Ausfallsquote von 100% und einmal jährlich im Zuge der Jahresabschlussstellung. Beim Kooperationsunternehmen werden ausschließlich Einzelwertberichtigungen von dubiosen Forderungen durchgeführt. Auf pauschale Wertberichtigungen und pauschale Einzelwertberichtigungen wird verzichtet.³⁸⁵ Bei der vollständigen Wertberichtigung ist kritisch zu hinterfragen, ob die Anwendung von differenzierten Quoten sinnvoll wäre.

In Bezug auf die Höhe abgeschriebener Forderungen beim Kooperationsunternehmen wurde für diese Arbeit die Kennzahl *Bad debt loss* berechnet. Die Kennzahl zeigt den prozentualen Verlust durch uneinbringliche Forderungen, indem die Abschreibungen auf uneinbringliche Forderungen durch die Umsatzerlöse der gleichen Periode dividiert werden.³⁸⁶

$$\text{Bad debt loss} = \frac{\text{Abschreibungen auf uneinbringliche Lieferforderungen}}{\text{Umsatzerlöse}} = 0,2\%$$

Formel 6: Kennzahl *Bad debt loss* beim Kooperationsunternehmen, Quelle: MEYER (2007), S. 70 (leicht modifiziert).

Wie aus Formel 6 entnommen werden kann, werden im Analysezeitraum auf Basis der Jahresendwerte im Durchschnitt 0,2% der Umsatzerlöse abgeschrieben. Es kann auf eine allgemein starke Zahlungsfähigkeit der Kunden geschlossen werden. Die niedrige Abschreibungsquote kann ebenfalls als Indiz für ein wirkungsvolles Mahnwesen angesehen werden.

³⁸² Vgl. VATER et al (2013), S. 46.

³⁸³ Vgl. MOSER/PICKL, Belegschaft in der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁸⁴ Vgl. KOBAN, Mitarbeiter im Innendienst PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁸⁵ Vgl. MOSER, Leitung der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁸⁶ Vgl. MEYER (2007), S. 70.

Für das Controlling des Forderungsmanagements werden bisher keine Kennzahlenberechnungen und -analysen vorgenommen. Es wurde bei der Erhebung der Ist-Situation lediglich darauf hingewiesen, dass beim LEH und dem Export im Regelfall längere Zahlungsziele gewährt werden, wodurch auf längere Außenstände für diese Kundengruppen geschlossen wird.³⁸⁷ Eine Berechnung der DSO nach Kundengruppen im Vergleich zu den Zahlungszielen und Skontofristen, welche in dieser Arbeit vorgenommen wurde, zeigt in Tabelle 3 folgendes Ergebnis:

| Kundengruppen | Inland Gastronomie | Inland LEH | Inland Rest | Export |
|-------------------------------|-----------------------|---------------|----------------|--------|
| Anteil am Umsatz in % | 43,9% | 31,5% | 9,2% | 15,5% |
| Ø Außenstandsdauer in Tagen | 22 | 34 | 6 | 51 |
| Ø Netto-Zahlungsziel in Tagen | 23 | 31 | 17 | 32 |
| davon Ø skontofähig in % | 0,2% | 4,3% | 0,1% | 17,5% |
| davon Ø Skontofrist in Tagen | 14 | 49 | 14 | 36 |

Tabelle 3: Außenstandsdauer und Zahlungsfristen nach Kundengruppen, Quelle: in Anlehnung an HOFMANN et al (2013), S. 24.

Es ist hervorzuheben, dass die Netto-Zahlungsziele, die Skontofähigkeit und die Skontofristen anhand des gewichteten arithmetischen Mittels berechnet wurden. Die längeren Zahlungsziele für den LEH und den Export können bestätigt werden, welche sich ebenfalls in den längeren DSO widerspiegeln. Für den Export wird aufgrund der deutlichen längeren DSO im Vergleich zum gewichteten Zahlungsziel erkennbar, dass umsatzstarken Kunden wesentlich längere Zahlungsfristen gewährt werden. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Skontofrist. Die zum Teil längeren Skontofristen im Vergleich zu den Zahlungszielen ergeben sich insofern, da eine Skontoziehung im Regelfall Kunden mit deutlichen längeren Zahlungszielen gewährt wird. Weiters kann festgestellt werden, dass Skonti vermehrt bei Exportkunden Anwendung finden. Die Vielzahl und insbesondere die Länge gewisser Zahlungsziele weisen Optimierungsbedarf auf.

Die Zahlungszuordnung als abschließende Tätigkeit des Debitorenmanagements erfolgt automatisiert. Die Kundenrechnungen werden durch Fakturierung im Warenwirtschaftssystem automatisch in die Buchhaltungssoftware übernommen. Mithilfe des automatischen Ausgleichs der OP werden die Kundenzahlungen direkt dem Kundenkonto zugeordnet. Der OP-Ausgleich erfolgt im Regelfall täglich. Eine weitere Variante betrifft eine geringe Anzahl an Kunden, welche der automatischen Abbuchung zugestimmt haben. So sind auch laut HOFMANN et al Einzugsverfahren zum automatischen Abbuchen vom Kundenkonto selten vorhanden.³⁸⁸ Analog zur Bezahlung der Lieferanten ordnet das System den akzeptierten Zahlungsvorschlag den Kundenkonten zu.³⁸⁹

³⁸⁷ Vgl. MOSER/PICKL, Belegschaft in der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

³⁸⁸ Vgl. HOFMANN et al (2013), S. 128.

³⁸⁹ Vgl. MOSER, Leitung der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

3.2.2.3 Kreditorenmanagement und Purchase-to-Pay Prozess

Für eine Analyse des Kreditorenmanagements und des dazugehörigen PTP Prozesses wird wiederum die Aufteilung der Tätigkeiten vom Theorieteil übernommen.³⁹⁰ Es ist hervorzuheben, dass ein Großteil der Aktivitäten in beiden Unternehmen erfolgt und teilweise von denselben Personen für die PBHV und die BHP durchgeführt wird.

In Bezug auf die Lieferantenzahl im Rahmen des Lieferantenmanagements wendet das Kooperationsunternehmen eine Multiple Sourcing Strategie an.³⁹¹ Bei der Lieferantenauswahl sind neben dem Preis die Kriterien Qualität, Lieferfähigkeit oder angebotene Serviceleistungen von Bedeutung. Ein wesentliches Kriterium stellt die Regionalität der Lieferanten dar. Wenn es möglich und finanziell vertretbar ist, werden Lieferanten aus der Region gewählt.³⁹² Im Zusammenhang mit der Lieferantenauswahl und der Gestaltung der Lieferantenbeziehungen ist der Verbund der Freien Brauer hervorzuheben. Die Freien Brauer sind ein Zusammenschluss von 39 privaten Familienbrauereien in Deutschland, Österreich und Luxemburg.

Das Unternehmen ist eine Service-Organisation für die Gesellschafterbrauereien mit dem Ziel, das unabhängige Unternehmertum zu erhalten und die Marktposition der regionalen Brauereien zu stärken.³⁹³ Als Mitglied der Freien Brauer wählt das Kooperationsunternehmen für die BHP hauptsächlich Lieferanten aus, die Güter über die Freien Brauer anbieten. Es ist hervorzuheben, dass für den Produktionsbereich teilweise eine starke Abhängigkeit von Lieferanten vorliegt. Grund dafür ist die geringe Anzahl an Lieferanten, welche gewisse Rohstoffe in der erforderlichen Qualität anbieten können. Dazu zählt beispielsweise die Fähigkeit zur Grundstoffherstellung nach Rezeptur für die Limonadenproduktion.³⁹⁴

Für die Lieferantenbewertung kann festgehalten werden, dass ausschließlich Lieferanten der BHP, welche RHB für die Produktion liefern, bewertet werden. Die Bewertung erfolgt einmal jährlich und wird für die Aufrechterhaltung der Zertifizierung nach dem International Featured Standards (IFS) Food Standard vorgenommen. Der IFS Food Standard betrifft produzierende Unternehmen der Lebensmittelbranche. Er dient der einheitlichen Überprüfung und Gewährleistung der Lebensmittelsicherheit und des Qualitätsniveaus der Produzenten.³⁹⁵ Die Lieferanten werden hierzu anhand von vordefinierten Kriterien bewertet und als A-, B- oder C-Lieferant klassifiziert. Die Vorlage für die Lieferantenbewertung befindet sich im Anhang.³⁹⁶

³⁹⁰ S. Kapitel 2.3.3.1 Kreditorenmanagement S. 28.

³⁹¹ Vgl. MAYR (2011) in: LÖFFLER/AHAMMER/KERSCHBAUMER (Hrsg.), S. 487.

³⁹² Vgl. JANESCH, Leitung der Einkaufsabteilung BHH, (2019), mündliche Auskunft.

³⁹³ Vgl. DIE FREIEN BRAUER (2020), Onlinequelle [29.01.2020].

³⁹⁴ Vgl. LINZER, Leitung der Produktion BHP, (2019), mündliche Auskunft.

³⁹⁵ Vgl. IFS Management (2020), Onlinequelle [01.02.2020].

³⁹⁶ S. Anhang S. 128.

Seit Beginn 2019 wird von den Freien Brauern ein Lieferantenbewertungssystem angeboten, dessen Nutzung geplant aber noch nicht umgesetzt wurde. Es handelt sich um ein Online-Tool, in dem Mitglieder Erfahrungsberichte mit Lieferanten erstellen und einsehen können. Die Ist-Analyse zeigt, dass beim Lieferantenmanagement wesentliches Optimierungspotenzial vorliegt. Die Lieferantenauswahl in der BHP erfolgt nach keinem einheitlichen System und auf eine Lieferantenbewertung wird, abgesehen von der Verpflichtung für die IFS Food Standard-Zertifizierung, verzichtet. Maßnahmen für die Steuerung und Entwicklung von Lieferantenbeziehungen fehlen vollständig. Für die PBHV konnten allgemein keine Methoden des Lieferantenmanagements identifiziert werden. Es liegt in der Gesamtbetrachtung kein Lieferantenmanagementsystem vor, wobei die Mitgliedschaft bei den Freien Brauern positiv hervorzuheben ist.

Die Vertrags- und Konditionsgestaltung mit den Lieferanten der BHP erfolgt hauptsächlich über die Freien Brauer. Durch deren Verhandlung können bei den jährlichen Rahmenverträgen wesentlich bessere Preise und Konditionsbedingungen erreicht werden. Grund dafür ist die stärkere Verhandlungsmacht der Freien Brauer, da Konditionsverhandlungen anhand der jährlichen Gesamtbedarfe aller Mitglieder erfolgen. So bestätigen auch HOFMANN et al, dass die Bildung von internen und externen Einkaufskooperationen zur Stärkung der Verhandlungsmacht beiträgt.³⁹⁷ Eine Abnahmeverpflichtung seitens der Mitglieder besteht für die übermittelten Bedarfe nicht.

Aufgrund der Unternehmensgröße und der folglich schwächeren Verhandlungsposition ist die Inanspruchnahme der daraus resultierenden Lieferantenangebote jedoch stets vorteilhaft. Mit diesen Lieferanten wird eine Vereinbarung von Zwei- oder Dreijahresverträgen angestrebt. An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass die Vertrags- und Konditionsgestaltung über die Freien Brauer als effizient beurteilt werden kann. Bei der übrigen Vorgehensweise für die BHP und PBHV konnte im Zuge der Ist-Erhebung keine ausreichende Transparenz festgestellt werden, da mit den verbleibenden Lieferanten individuelle Verträge und Konditionen ausgehandelt werden.

Es wird laut Angabe in der Regel ein Abschluss von Jahresverträgen, bei welchen keine Mindestbestellmenge erforderlich ist, angestrebt.³⁹⁸ Davon abgesehen zeigt die Vielfalt der Beschaffungskonditionen Optimierungsbedarf auf, weshalb auf der nachfolgenden Seite ein Überblick zu den vorliegenden Konditionen gegeben wird. Wie aus Tabelle 4 entnommen werden kann, beträgt der gewichtete Mittelwert der Zahlungsziele 18 Tage, wobei bei 10,5% der Lieferanten ein Skonto gezogen werden kann. In diesem Fall ergeben sich auf Basis des gewogenen Durchschnitts eine Skontofrist von 10 Tagen und ein Skontosatz von 2,4%. Eine nähere Analyse der Zahlungsziele zeigt, dass sich die Zahlungsfrist bis auf wenige Ausnahmen im Regelfall auf 30 Tage beschränkt.

³⁹⁷ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 24.

³⁹⁸ Vgl. JANESCH/LINZER, Leitung der Einkaufsabteilung und Produktion BHH, (2019), mündliche Auskunft.

| Konditionen | Werte beim Kooperationsunternehmen |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Ø Netto-Zahlungsziel in Tagen | 18 |
| 0 bis 15 Tage | 41,5% |
| 16 bis 30 Tage | 56,1% |
| 31 bis 45 Tage | 0,3% |
| mehr als 45 Tage | 0,5% |
| Sonstiges | 1,6% |
| Möglichkeit der Skontoziehung | 10,5% |
| Ø Skontofrist in Tagen | 10 |
| Ø Skontosatz | 2,4% |

Tabelle 4: Struktur der Beschaffungskonditionen beim Kooperationsunternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Bei den Zahlungszielen von bis zu 15 Tagen ist hervorzuheben, dass sich der Großteil auf eine sofortige Bezahlung bezieht, wobei es sich hierbei um Beträge untergeordneter Bedeutung handelt. Durch einen Vergleich mit den Kundenzahlungszielen wird das Defizit der früheren Bezahlung der Lieferanten deutlich erkennbar. Eine Gruppierung der Lieferanten zur Gegenüberstellung der Außenstandsdauer der Kreditorengruppen ist auf Basis der vorliegenden Stammdaten im Vergleich zu den Kunden nicht möglich. Davon abgesehen führt ein Vergleich mit der durchschnittlichen DPO aufgrund des Materialaufwandes zu größeren Abweichungen. Die Daten zur Berechnung der gewichteten Mittelwerte befinden sich im Anhang.³⁹⁹

Die Beschaffungsabwicklung in der PBHV und BHP erfolgt manuell und unzureichend systemgestützt, da Bestellungen in der Regel telefonisch oder per E-Mail durchgeführt werden. Fallweise werden Bestellungen für Handelwaren und Weinartikel direkt über das Warenwirtschaftssystem vorgenommen. Bestellvorgänge über das System sind aufgrund mangelnder Stammdatenpflege jedoch äußerst fehlerhaft. Es ist hervorzuheben, dass die Verantwortung der Beschaffung trotz Vorliegen einer Einkaufsabteilung je nach Einkaufsgegenstand bei unterschiedlichen Personen liegt. Es fehlt ein einheitlicher und automatisierter Bestellvorgang.

In Bezug auf den Bestellzeitpunkt und –rythmus ist festzuhalten, dass keine in der Literatur empfohlenen Methoden angewendet werden. Bestellrythmen werden für bedeutsame RHB in der Produktion erkennbar, welche in der Regel quartalsweise oder jährlich bezogen werden. Der Rohstoff Malz hingegen wird regelmäßig geliefert, sodass sich wöchentliche Lieferabstände ergeben. Für Gebinde, Etiketten und Verschlüsse wurde in der Ist-Erhebung neben dem Bestellzeitpunkt die Bestellmenge als bedeutsam hervorgehoben, da die Güter im Regelfall speziell für das Unternehmen gefertigt werden und Nachbestellungen mit hohen Kosten verbunden sind.⁴⁰⁰

³⁹⁹ S. Anhang S. 129.

⁴⁰⁰ Vgl. JANESCH/LINZER, Leitung der Einkaufsabteilung und Produktion BHH, (2019), mündliche Auskunft.

In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass optimale Bestellmengen der Güter ebenso nicht eruiert werden, weshalb sich durch einen Einkauf mit hohem Sicherheitsfaktor teilweise zu hohe Lagerbestände ergeben.⁴⁰¹ Weiters fehlt die im Rahmen der Arbeit durchgeführte Güterklassifizierung, anhand derer eine optimierte Materialbeschaffung bestimmt werden könnte.⁴⁰² Ein weiterer wesentlicher Kritikpunkt ist die hervorgehobene mangelnde systemgestützte Durchführung wie beispielsweise durch automatisierte Bestellvorschläge. Grund dafür ist die fehlende Stammdatenbasis, welche sich durch das unzureichende Bestandsmanagement ergibt.

Teilautomatisierungen sind in der BHP mit Einführung der Prime-Software, welche speziell für Produktions- und Abfüllbetriebe der Getränkeindustrie entwickelt wurde, geplant. Es soll als Frühwarnsystem für niedrige Lagerbestände dienen und Nachbestellungsbedarf aufzeigen.⁴⁰³ Gleichzeitig werden mit der Software die Dokumentationspflichten für den IFS Food Standard erfüllt.⁴⁰⁴ Das Optimierungsvorhaben betrifft ausschließlich die BHP, wobei die hohen Lagerbestände in der PBHV ebenfalls das Erfordernis einer Optimierung der Beschaffungsabwicklung aufzeigen.

Unabhängig davon stellen fehlende IT-gestützte Sicherheitskontrollen ein Defizit dar. Wareneingänge können bisher ohne Bestellung oder tatsächlichem Wareneingang im Warenwirtschaftssystem erfasst werden. Bei Wareneingang erfolgt im Kooperationsunternehmen die mengen- und wertmäßige Erfassung im System unter dem jeweiligen Mandanten. Für die Wareneingangsprüfung konnte keine einheitliche Vorgehensweise identifiziert werden, wobei der Vorgang als ausreichend definiert werden kann. Bei der BHP werden fallweise Qualitätsprüfungen von Rohstoffen wie für Malz durchgeführt, indem zwei- bis dreimal jährlich Stichproben von den Lieferungen entnommen und an ein externes Labor zur Überprüfung des Malzparameters gesendet werden.⁴⁰⁵

Die Rechnungsabwicklung erfolgt als Shared Service in der Buchhaltung der PBHV, wobei zwischen zwei Varianten unterschieden wird. Die Rechnungsbearbeitung startet grundsätzlich mit Rechnungseingang im Unternehmen. Die Rechnungen werden täglich manuell mit einem Barcode, welcher der internen Belegnummer entspricht, versehen und im Eingangsbuch vorerfasst. Für den Freigabeprozess werden die Rechnungen als in-house Variante digitalisiert und im Rechnungskontrollsystem unter den vorerfassten Rechnungen gespeichert.⁴⁰⁶ Die Verteilung der Rechnungen an die freizugebenden Personen stellt einen manuellen Schritt dar. Im Falle der Freigabe wird die vorerfasste Rechnung im Eingangsbuch gebucht.⁴⁰⁷

⁴⁰¹ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 45.

⁴⁰² Vgl. WERNER (2013), S. 233.f.

⁴⁰³ Vgl. LINZER, Leitung der Produktion BHP, (2019), mündliche Auskunft.

⁴⁰⁴ Vgl. IMECON (2020), Onlinequelle [05.03.2020].

⁴⁰⁵ Vgl. HOFER/LINZER, Leitung der Logistik und Produktion BHH, (2019), mündliche Auskunft.

⁴⁰⁶ Vgl. STEINHARDT (2016), S. 64.

⁴⁰⁷ Vgl. MOSER/PICKL, Belegschaft in der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

Die Rechnungsreklamation erfolgt während des Prüfprozesses, wenn Rechnungen aufgrund deren Fehlerhaftigkeit nicht freigegeben werden. Die Dauer der Reklamationsbearbeitung ist fehlerabhängig. Reklamationen erfolgen im Rechnungskontrollsystem über einen Reklamations-Button und durch Vermerken eines Kommentars, indem die Nicht-Freigabe begründet wird. Dadurch verfügen alle Beteiligten im Rechnungsbearbeitungsprozess über denselben Informationsstand und der Zahlungsprozess der Rechnung wird bis zur Richtigstellung gestoppt. Die Reklamationsbearbeitung kann durch die Verknüpfung zum Zahlungsprozess als effizient beurteilt werden.

Das Zahlungsmanagement erfolgt anhand von Zahlungsvorschlägen der Buchhaltungssoftware. Die Rechnungen werden, wie laut Literatur empfohlen, durch standardisierte Zahläufe zu fixierten Zahlungszeitpunkten beglichen.⁴⁰⁸ Durch vordefinierte Systemeinstellungen wird die Rechnungsgleichung auf den letztmöglichen Zeitpunkt innerhalb der vereinbarten Zahlungsfrist unter Berücksichtigung etwaiger Skontoziehungsrechte bezogen. Zahläufe werden im Regelfall zweimal wöchentlich durchgeführt. Die zweite Variante der Rechnungsabwicklung betrifft automatische Warenwirtschaftsrechnungen für Handelswaren und Weinartikel.

Durch Warenbestellung über das System wird automatisch eine Eingangsrechnung mit einer zugewiesenen internen Belegnummer in der Buchhaltungssoftware gebucht. Bei Rechnungserhalt erfolgen ein Scan der Rechnung zur Vollständigkeit der Rechnungen im Rechnungskontrollsystem, eine Ablage der Papierrechnung mit der Systembuchung sowie die anschließende Begleichung nach Zahlungsvorschlag. Der Vorteil ist, dass keine manuelle Belegnummernvergabe und Rechnungsvorerfassung erforderlich ist. Zudem entfällt der Freigabeprozess, da die Rechnung durch die systematische Bestellung von der verantwortlichen Person als freigegeben gilt.⁴⁰⁹

Die Abwicklung der zweiten Variante ist aufgrund von unvollständigen Bestelleingaben und mangelhafter Stammdatenpflege äußerst fehlerhaft. Ungeachtet der aktuellen Fehlerhaftigkeit wäre die Variante für eine Optimierung der Rechnungsabwicklung zu fokussieren. Davon abgesehen stellt bei ersterer Variante die manuelle Rechnungsverteilung- und freigabe ein Defizit dar. Die übrige Vorgehensweise, insbesondere die Digitalisierung, welche als Basis für eine vermehrte Automatisierung dienen könnte, kann als effizient beurteilt werden.⁴¹⁰ An dieser Stelle lässt sich festhalten, dass das Verbindlichkeitenmanagement beim Kooperationsunternehmen von einer stark transaktionsbezogenen und buchhalterischen Sichtweise geprägt wird.⁴¹¹

⁴⁰⁸ Vgl. SURE (2014), S. 73.

⁴⁰⁹ Vgl. MOSER/PICKL, Belegschaft in der Buchhaltung PBHV, (2019), mündliche Auskunft.

⁴¹⁰ Vgl. STEINHARDT (2016), S. 63.

⁴¹¹ Vgl. MEYER (2007), S. 259.

3.2.3 Darstellung der Optimierungspotenziale für die Werttreiber

Die Ist-Analyse zeigt, dass sowohl beim Management der Vorräte als auch der Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL Optimierungspotenziale vorliegen. Laut aktuellem Stand werden bereits Maßnahmen wie das Anwenden eines Mahnwesens oder die Überprüfung der Kundenbonität gesetzt, jedoch werden diese nicht im Zusammenhang mit einem WCM vorgenommen. Es fehlt ein gesamtheitlicher Working Capital-Ansatz, welcher die Wechselwirkungen zwischen den Prozessen der Werttreiber berücksichtigt.⁴¹² Es wird auch erkenntlich, dass die bisher gesetzten Maßnahmen größtenteils das Debitorenmanagement betreffen.

Auf das Vorräte- und Kreditorenmanagement wird bislang weniger Augenmerk gelegt. Relevanz für einen verstärkten Fokus auf die Vorräte ergibt sich insofern, da vor allem bei Produktionsunternehmen wesentliches Potenzial in einer Optimierung der Vorräte liegt.⁴¹³ Nachfolgend werden in Tabelle 5 die identifizierten Optimierungspotenziale für einen besseren Überblick getrennt nach den Werttreibern dargestellt. Auf eine Erläuterung wird verzichtet, da diese bereits im vorherigen Kapitel vorgenommen wurde.⁴¹⁴ Für die Kreditoren ist hervorzuheben, dass es sich bei den mengenmäßig untergeordneten Defiziten dafür um deutlich umfangreichere Aspekte handelt.

| Vorrätemanagement und Forecast-to-Fulfill Prozess |
|--|
| Ungenauere und vergangenheitsorientierte Absatzplanung durch fehlende Nachfrageprognosen |
| Fehlende Abstimmung zwischen der Absatz- und Produktionsprogrammplanung |
| Breites Produktportfolio als Faktor für hohe Lagerbestände |
| Mangelnde frühzeitige Informationsweitergabe der Bedarfe des Handels als Störfaktor für eine bedarfsgerechte Produktionsprogrammplanung |
| Fehlende Güterklassifizierung für die Materialbedarfsplanung und das Bestandsmanagement |
| Bedarfsermittlung auf Basis von Erfahrungswerten anstatt von adäquaten Methoden |
| Vorliegen von hohen Lagerbeständen für den Make-to-Stock Produktionsprozess |
| Keine effiziente Kapazitätsnutzung und hohe Opportunitätskosten durch lange Rüstzeiten bei Umstellungen des Produktionsprogramms für die Bedarfe des Lebensmitteleinzelhandels |
| Vorliegen eines Gebindeengpasses durch frühe Fertigstellungszeitpunkte der Erzeugnisse |
| Fehlende Transparenz der Lagerorte durch Nichtnutzung von Lager- und Informationstechnik |
| Nichtnutzung von Controlling-Instrumenten für das Bestandsmanagement; wie beispielsweise automatisierte Reichweitenanalysen und das Festlegen von Bestandsgrenzen |
| Fehlender Abgleich der Vorräte zwischen dem Warenwirtschafts- und Buchhaltungssystem |
| Keine Anwendung der vordefinierten Inventurrichtlinie für die Bestandsaufnahme |
| Unzureichende Stammdatenpflege der Vorräte; insbesondere für Weinartikel |

⁴¹² Vgl. WÖHRMANN/KNAUER/GEFKEN (2012), S. 85.

⁴¹³ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 131.

⁴¹⁴ S. Kapitel 3.2.2 Ist-Zustand beim Management der Werttreiber S. 52.

| Debitorenmanagement und Order-to-Cash Prozess |
|--|
| Keine kontinuierliche Durchführung von Bonitätsprüfungen bei bestehenden Kunden |
| Fehlende Klassifizierung der Kunden nach deren Ausfallsrisiko und folglich fehlende systematische Hinterlegung von Kreditlimits |
| Vielfalt der Konditionen durch kundenindividuelle Verhandlungen mit den Kunden |
| Zeitintensive Aktualisierung der jährlichen Verkaufspreise und fehlende Automatisierung |
| Potenzial für eine vermehrte Anwendung von täglichen Fakturen und für eine Vorverlagerung des Zeitpunktes der Rechnungsstellung |
| Fehlender einheitlicher Prozess für die Bearbeitung von Rechnungsreklamationen |
| Fehlende Systemunterstützung zur Automatisierung der Versendung von Mahnungen |
| Kein Anwenden von Lieferstopps bei gemahnten Kunden |
| Keine Verrechnung von Mahngebühren und Verzugszinsen |
| Fehlen eines standardisierten Prozesses mit vordefinierten Handlungszeitpunkten und Verantwortlichkeiten für die Eintreibung der Forderungen; vor allem für die Übergabe ans Inkasso |
| Ungenauere Vorgehensweise bei der Forderungswertberichtigung |
| Kein Einsatz von Controlling-Instrumenten für das Forderungsmanagement; beispielsweise fehlende Berechnung der Außenstandsdauer oder sonstiger Kennzahlen |
| Unzureichende Pflege der Kundenstammdaten |
| Kreditorenmanagement Purchase-to-Pay Prozess |
| Fehlende Definition und Anwendung eines Lieferantenmanagements |
| Vielfalt der Konditionen bei der Beschaffung |
| Fehlende Güterklassifizierung zur Bestimmung der Beschaffungsart |
| Kein einheitlich definierter Bestellvorgang und fehlende Systemunterstützung; keine automatischen Bestellvorschläge oder Bestellungen auf Basis von Meldebeständen |
| Unkenntnis von optimalen Bestellmengen, zeitpunkten und -rythmen |
| Mangelnder elektronischer Rechnungsempfang |
| Manuelle Rechnungsverteilung an Verantwortliche im Freigabeprozess |
| Fehlender standardisierter Workflow bei der Rechnungsreklamation |
| Unzureichende Pflege der Stammdaten bei den Lieferanten |

Tabelle 5: Übersicht der Optimierungspotenziale beim Kooperationsunternehmen, Quelle: eigene Darstellung.

Basierend auf den erhobenen Optimierungspotenzialen von Tabelle 5 kann im nächsten Schritt das mögliche Ausmaß einer notwendigen Veränderung festgestellt werden. Hierbei gilt es, die besonderen Mechanismen der Branche des Kooperationsunternehmens und dessen strategische Positionierung zu berücksichtigen, um nicht das Geschäftsmodell zu gefährden.⁴¹⁵

⁴¹⁵ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 21.

3.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen werden für das Kooperationsunternehmen getrennt nach Vorräten, Debitoren und Kreditoren abgeleitet und zu Beginn der Kapitel im Überblick dargestellt. Weiters wird eine Bewertung nach der Dauer für die Umsetzung vorgenommen. Es kann es sich um Quick Wins (Q), welche rasch umsetzbar sind, als auch um mittel- (M) oder langfristige (L) Maßnahmen handeln.⁴¹⁶ Es ist hervorzuheben, dass ausschließlich auf ausgewählte Maßnahmen näher eingegangen wird, da der Fokus dieser Arbeit auf der Konzeption des Steuerungstools liegt. Bei näher behandelten Maßnahmen handelt es sich grundsätzlich um jene, welche einen starken Einfluss auf die Höhe des Working Capitals aufgrund deren Hebeleffekts aufweisen. Auf eine Erläuterung von Handlungsempfehlungen mit untergeordneter Relevanz, geringen Auswirkungen auf das Working Capital oder welche erst nach Umsetzung von vorgelagerten Handlungsempfehlungen sinnvoll anwendbar sind, wird im Regelfall mit Angabe einer Begründung verzichtet.

3.3.1 Vorräte

Für die Optimierung der Vorräte können auf Basis der Ist-Analyse 13 Handlungsempfehlungen hergeleitet werden. Die Übersicht der Maßnahmen wird in Tabelle 6 auf der Folgeseite dargestellt. Handlungsempfehlung 1 befasst sich mit der Optimierung der Absatz- und Produktionsprogrammplanung und der Abstimmung zwischen den Vertriebs- und Produktionsverantwortlichen.

Die Maßnahme soll einer detaillierteren Absatzplanung dienen, indem anhand von vergangenen Umsätzen einer Periode, einer Berücksichtigung von saisonalen Schwankungen sowie eine mögliche Einbeziehung von weiteren externen Einflüssen zukünftige Periodenumsätze mittels statistischer Verfahren prognostiziert werden. Ein externer Faktor kann beispielsweise die Wetterlage der Vergangenheit darstellen, indem untersucht wird, ob für vergangene Umsätze ein Zusammenhang mit der jeweiligen Wettersituation besteht. Auf eine nähere Erläuterung wird in dieser Arbeit jedoch verzichtet.

Die 2. Handlungsempfehlung zur Einschränkung des Produktportfolios wird nicht behandelt, da für eine Berechnung von Deckungsbeiträgen als Entscheidungsgrundlage eine Aufteilung der Kosten in fixe und variable Bestandteile fehlt. Davon abgesehen zeigt eine Sortimentsbereinigung erst über einen langfristigen Zeithorizont Auswirkungen auf die Höhe der Bestände.⁴¹⁷ Unabhängig vom Inhalt der vorliegenden Arbeit kann die Einführung einer Teilkostenrechnung für interne Steuerungszwecke ohnehin nahelegt werden.

⁴¹⁶ Vgl. RÜDRICH/WEISSER (2008) in: HIRZEL/KUEHN/GAIDA (Hrsg.), S. 195.

⁴¹⁷ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 132.

| Handlungsempfehlungen Vorräte und Forecast-to-Fulfill Prozess | Dauer |
|---|-------|
| 1) Planung des Absatz- und Produktionsprogrammes anhand von Nachfrageprognosen auf Basis statistischer Berechnungen mit einer Berücksichtigung von saisonalen Faktoren und Abstimmung zwischen den Verantwortlichen | M |
| 2) Einschränken des Produktportfolios anhand von Deckungsbeitragsrechnungen | L |
| 3) Schaffen von Informationskanälen zwischen dem LEH und der Produktion | Q |
| 4) Anwenden ausgewählter Instrumente des Werttreibers Lean Production | L |
| 5) Anwenden einer Postponement-Strategie zur Erhöhung der Flexibilität in Bezug auf das Gebinde und zur Steigerung der Produktqualität | L |
| 6) Einführen einer monatlichen Bestandsqualitätsauswertung | Q |
| 7) Vornehmen einer Güterklassifizierung für eine systematische Hinterlegung von Bestandsgrenzen im Warenwirtschaftssystem | M |
| 8) Anwendung einer IT-gestützten Reichweitenanalyse | M |
| 9) Detailliertere Vergabe der Stellplätze und Hinterlegung des Lagersystems im Warenwirtschaftssystem; vor allem in Bezug auf Weinartikel | M |
| 10) Anwendung des Festwertverfahrens für geeignete RHB | Q |
| 11) Anwenden der Inventurrichtlinie für die Durchführung der Bestandsaufnahmen | Q |
| 12) Verbesserung der Stammdatenpflege der Vorräte | M |
| 13) Einführen eines Kennzahlen-Reportings zur Performancemessung des Vorrätemanagements im Rahmen eines gesamtheitlichen Reportings der Werttreiber des Working Capitals ⁴¹⁸ | M |

Tabelle 6: Handlungsempfehlungen für den Forecast-to-Fulfill Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Bei Handlungsempfehlung 3 handelt es sich um einen Quick Win, welcher unmittelbar im Zuge der wöchentlichen Besprechungen umsetzbar ist. Die Weiterleitung der Bedarfe des Einzelhandels durch die Bereichsverantwortlichen an die Produktion kann ebenfalls zu Jahresbeginn erfolgen, da die Bedarfsinformationen des Einzelhandels im Regelfall zu Ende oder Beginn eines Jahres verfügbar sind. Handlungsempfehlung 4 beschäftigt sich mit dem Anwenden ausgewählter Instrumente des Werttreibers Lean Production. Das Konzept Lean Production beschreibt die Ausschöpfung von Produktivitätssteigerungen durch die Verschlinkung von Prozessabläufen in der Fertigung. Hauptmerkmale sind die Konzentration auf wertschöpfende Aktivitäten und das Eliminieren von Verschwendung durch Überproduktion, unnötige Teilebewegungen oder Wartezeiten.⁴¹⁹ Eine wesentliche und für das Kooperationsunternehmen empfohlene Methode stellt die Wertstromanalyse einschließlich des Wertstromdesigns dar.⁴²⁰

⁴¹⁸ Vgl. MEYER (2007), S. 243.

⁴¹⁹ Vgl. CHARIFZADEH/TASCHNER/BETTACHE (2019), S. 51.

⁴²⁰ Vgl. TÖPFER/SILBERMANN (2011) in: BRUHN/HADWICH (Hrsg.), S. 131 f.

Hauptziel der Analyse ist es, Ursachen von Verschwendungen in den wesentlichen Aktivitäten des Produktionsprozesses durch deren Visualisierung zu erkennen und anhand einer optimierten Gestaltung der Wertströme zu beseitigen.⁴²¹ Für die konkrete Vorgehensweise, welche beim Unternehmen strategischer Entscheidungen bedarf, wird auf WAGNER/LINDNER verwiesen.⁴²² Neben der Wertstromanalyse kann für eine vereinfachte Herangehensweise die Wertschöpfungsanalyse, welche den Zuwachs an Produktwert über die Wertschöpfungsstufen widerspiegelt und gleichfalls die Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten verfolgt, herangezogen werden.⁴²³

Bei Handlungsempfehlung 5 handelt es sich um einen bedeutenden Stellhebel für das Kooperationsunternehmen, da das Anwenden einer Postponement-Strategie für eine wesentliche Erhöhung der Gebindeflexibilität und zusätzlich für eine Steigerung der Produktqualität sorgen kann. Postponement-Strategien richten sich nach den Kundenanforderungen, indem eine bewusste Entschleunigung von den produktspezifizierenden Aktivitäten im Produktionsprozess vorgenommen wird.⁴²⁴ Es soll eine spätmöglichste Produktentkoppelung erfolgen, da durch die steigende Wertschöpfung zudem die kumulierten Stückkosten zunehmen.⁴²⁵

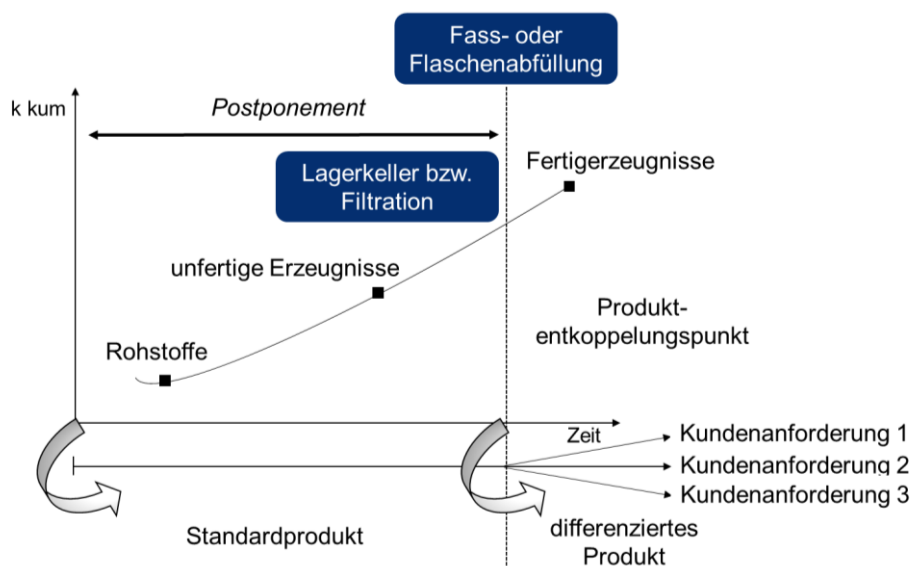


Abbildung 23: Anwenden einer Postponement-Strategie, Quelle: WERNER (2013), S. 54 (leicht modifiziert).

Für das Kooperationsunternehmen soll konkret eine Assembly Postponement-Strategie angewendet werden, indem wie in Abbildung 23 dargestellt, die produzierten Biersorten möglichst lange in einem Standardzustand verweilen und die finale Produktdifferenzierung durch Abfüllung auf einem späteren Zeitpunkt verlagert wird.⁴²⁶ Die Lagerung des Standardproduktes soll je nach Kapazität im Lagerkeller oder der Filtration erfolgen.

⁴²¹ Vgl. TÖPFER/SILBERMANN (2011) in: BRUHN/HADWICH (Hrsg.), S. 131 f.

⁴²² Vgl. WAGNER/LINDNER (2017), S. 10 ff.

⁴²³ Vgl. TÖPFER/SILBERMANN (2011) in: BRUHN/HADWICH (Hrsg.), S. 132.

⁴²⁴ Vgl. MOHR (2010), S. 99.

⁴²⁵ Vgl. WERNER (2013), S. 153 ff.

⁴²⁶ Vgl. BECKMANN (2012), S. 559.

Eine Lagerung im Lagerkeller kann grundsätzlich präferiert werden, da der längere Lagerungsvorgang wesentlichen Einfluss auf die Produktqualität ausübt. In diesem Fall ist für eine zeitgerechte Produktkonfiguration die Dauer der nachgelagerten Prozessschritte vermehrt zu berücksichtigen. Es kann festgehalten werden, dass durch die Verzögerung der Abfüllung und den folglich niedrigeren Lagerbeständen der Fertigerzeugnisse der Gebindeengpass deutlich reduziert und deren Verfügbarkeit für Bedarfsanforderungen der Kunden erleichtert werden könnte. Für eine Umsetzung im Unternehmen ist ein langfristiger Zeithorizont einzuplanen.

Zur Beseitigung negativer Lagerbestände im System sowie zur Übereinstimmung der Vorratspositionen zwischen den Systemen kann das Einführen einer monatlichen Bestandsqualitätsauswertung als 6. Handlungsempfehlung nahegelegt werden. Wie in Abbildung 24 dargestellt wird, soll für die Durchführung der Bericht „Bestandskontenauswertung“ aus dem Reportexplorer vom Warenwirtschaftssystem verwendet werden. Die Vorratspositionen werden im Bericht getrennt nach deren wertmäßigen Stand laut Warenwirtschafts- und Buchhaltungssystem dargestellt. Für die weitere Bearbeitung kann ein Datenexport empfohlen werden, damit der Bericht durch eine Verknüpfung mit den verantwortlichen Personen an diese versendet werden kann.

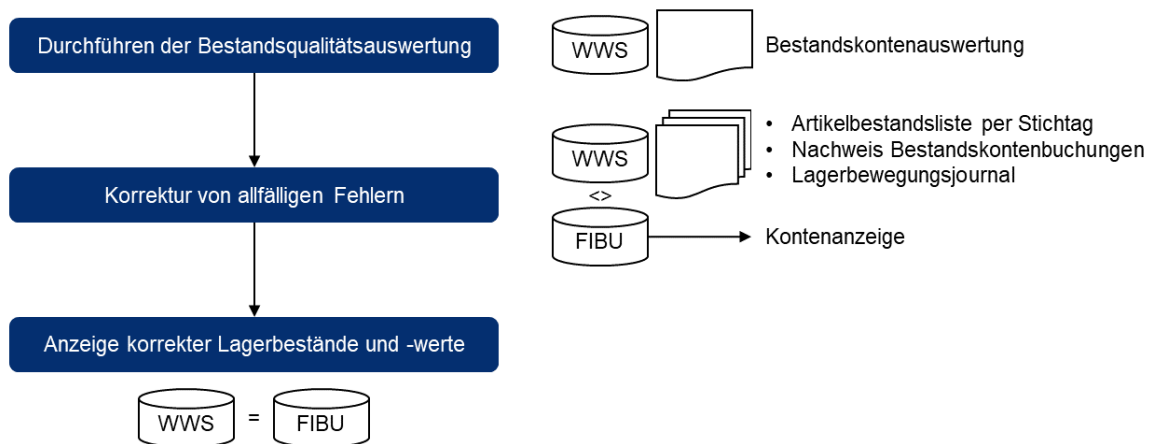


Abbildung 24: Ablauf zur monatlichen Auswertung der Bestandsqualität, Quelle: eigene Darstellung.

Zur Fehlersuche können im Warenwirtschaftssystem die Berichte „Artikelbestandsliste per Stichtag“, „Nachweis Bestandskontenbuchungen“ und „Lagerbewegungsjournal“ aus dem Reportexplorer herangezogen werden. Die Einsicht in der Buchhaltungssoftware erfolgt unter der Kontenanzeige. Bei der Korrekturvornahme ist ebenfalls die Beseitigung gemischter Preissysteme von Bedeutung, da bei einem Vorratskonto entweder der gleitende Durchschnittspreis als Kategorie 1 für zugekaufte Waren oder ein Fixpreis für eigenerzeugte Güter als Kategorie 4 hinterlegt sein darf. Im Falle der Anzeige von gemischten Preissystemen bei einem Vorratskonto muss ein neuer Artikelstamm im Warenwirtschaftssystem angelegt werden.

Als 7. Handlungsempfehlung kann eine Güterklassifizierung nach der ABC-XYZ-Analyse nahegelegt werden, um darauf aufbauend systematische Bestandsgrenzen zu hinterlegen. Es kann die in der Arbeit erstellte ABC-Analyse herangezogen werden.⁴²⁷ Zur Bestimmung des Verbrauchverlaufs anhand der XYZ-Analyse sollen, wie in Abbildung 25 für Gebinde und Verschlüsse dargestellt, die monatlichen Ist- und Planverbräuche der Vorräte gegenübergestellt und auf Basis des durchschnittlichen Schwankungskoeffizienten (SK) kategorisiert werden.⁴²⁸

| | Ø IST | Ø PLAN | SK | Ø IST | Ø PLAN | SK |
|-----------|---------------|---------------|------------|--------------|--------------|------------|
| Monat | Gebinde | | | Verschlüsse | | |
| Januar | 16 728 | 12 835 | 0,5 | 4 910 | 4 045 | 0,3 |
| Februar | 12 340 | 11 162 | 0,4 | 4 321 | 5 085 | 0,4 |
| März | 19 691 | 13 362 | 0,9 | 4 920 | 5 433 | 0,3 |
| April | 12 587 | 12 971 | 0,5 | 5 583 | 5 856 | 0,2 |
| Mai | 17 129 | 13 790 | 0,6 | 5 682 | 5 294 | 0,2 |
| Juni | 17 767 | 15 518 | 0,5 | 5 844 | 5 792 | 0,1 |
| Juli | 20 418 | 14 186 | 0,9 | 3 793 | 2 346 | 1,0 |
| August | 15 123 | 15 005 | 0,5 | 5 066 | 5 039 | 0,5 |
| September | 16 984 | 14 826 | 0,5 | 4 713 | 4 880 | 0,3 |
| Oktober | 21 992 | 27 878 | 0,5 | 2 647 | 2 717 | 0,2 |
| November | 13 967 | 13 049 | 0,4 | 4 270 | 4 551 | 0,2 |
| Dezember | 42 394 | 6 438 | 8,6 | 11 501 | 5 590 | 1,7 |
| Ø | 18 927 | 14 251 | 1,2 | 5 271 | 4 719 | 0,5 |

| Gebinde: | |
|-----------------------------|---------------|
| Kategorisierung (ABC) | A |
| Kategorisierung (XYZ) | Y |
| kombinierte Kategorisierung | AY-Gut |
| minimaler Ø Verbrauch | 12 340 |
| maximaler Ø Verbrauch | 42 394 |
| Verschlüsse: | |
| Kategorisierung (ABC) | B |
| Kategorisierung (XYZ) | X |
| kombinierte Kategorisierung | BX-Gut |
| minimaler Ø Verbrauch | 2 647 |
| maximaler Ø Verbrauch | 11 501 |

Abbildung 25: Beispiel einer ABC-XYZ-Analyse, Quelle: eigene Darstellung.

Die Berechnung des SK unter Einbeziehung der Schwankungen der Vorperiode, des Sicherheitsfaktors und der Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Verbrauch wird in Formel 7 dargestellt.

$$SK_i = 0,5 \times (SK_{i-1} + \text{Sicherheitsfaktor} \times \left| 1 - \frac{\text{Istverbrauch der Periode}}{\text{Planverbrauch der Periode}} \right|)$$

Formel 7: Definition des Schwankungskoeffizienten, Quelle: HARTMANN (2002), S. 182 f (leicht modifiziert).

Für die Berechnung des SK in Abbildung 25 ist hervorzuheben, dass ein Sicherheitsfaktor von 3 für einen Servicegrad von 99,2% herangezogen wurde.⁴²⁹ Für die Anwendung im Unternehmen wird ebenfalls der Sicherheitsfaktor von maximal 3 nahegelegt, wobei eine Verminderung auf 2,5 oder auf minimal 2 im Sinne einer analogen Reduzierung des Servicesgrades ebenfalls denkbar wäre. Für die Kategorisierung anhand des SK können folgenden Grenzen empfohlen werden.⁴³⁰

- X-Gut: SK ≤ 1
- Y-Gut: 1 < SK ≤ 5
- Z-Gut: SK > 5

Anhand der Klassifizierungen können im Anschluss Bestandsgrenzen für jede Vorratsposition im System festgelegt werden. Es ist hervorzuheben, dass die Referenzwerte für Bestandsgrenzen hauptsächlich aus den Bestandsverläufen der XYZ-Analyse ermittelt werden.⁴³¹

⁴²⁷ S. Anhang S. 121.

⁴²⁸ Vgl. ARNOLDS et al (2013), S. 25.

⁴²⁹ Vgl. LASCH (2019), S. 106.

⁴³⁰ Vgl. RITTICH (2017), S. 68.

⁴³¹ Vgl. KEMNER (2016), S. 86.

Zur Hinterlegung der Bestandsobergrenzen wird der maximale durchschnittliche Periodenverbrauch oder der letztgültige Maximalverbrauch einer Periode vorgeschlagen. Die Ermittlung des Sicherheitsbestandes kann durch Anwendung einer der zwei Näherungsverfahren erfolgen:⁴³²

- 1) Der Sicherheitsbestand wird ermittelt, indem der Durchschnittsverbrauch je Periode mit der Wiederbeschaffungszeit, ausgedrückt in der gleichen Perioden, multipliziert wird.
- 2) Alternativ kann je nach ABC-Klassifizierung ein vordefinierter Anteil des durchschnittlichen Lagerbestandes als Sicherheitsbestand hinterlegt werden. Es bietet sich ein prozentualer Anteil zwischen 5% und 20% an.

Der Meldebestand wird berechnet, indem der Sicherheitsbestand um den Verbrauch während der Lieferzeit erhöht wird, was vereinfachend bei einer Durchschnittswertbetrachtung dem zweifachen Sicherheitsbestand entspricht. Der systematischen Hinterlegung der Meldebestände kommt insofern Bedeutung zu, damit zukünftig automatisierte Bestellvorschläge, welche bei den Maßnahmen der Kreditoren behandelt werden, generiert werden können. Weiters könnten durch die Ermittlung der Sicherheitsbestände gewisse Vorratsbestände deutlich gesenkt werden.

Es ist hervorzuheben, dass der Sicherheitsbestand als theoretische Untergrenze in der Praxis unterschritten werden oder gelegentlich auf Null fallen darf, da er gerade zum Abfangen eines Teils der planerischen Unsicherheiten dient. Eine Gegenüberstellung der tatsächlichen Vorrats Höhe einer Position je Periode mit den maximalen und minimalen Periodenverbräuchen kann zukünftig Anpassungsbedarf bei den Bestandsgrenzen aufzeigen. Zudem kann ein Zielbestandsmanagement als Grundlage für Veränderungen in den Systemeinstellungen dienen.⁴³³

Handlungsempfehlung 8 stellt eine nachgelagerte Maßnahme dar und wird in dieser Arbeit nicht näher behandelt, zumal eine Reichweitenanalyse erst nach einer Stammdatenoptimierung sinnvoll durchführbar ist. Die Steigerung der flussorientierten Lagerorganisation und deren Transparenz wird als 9. Handlungsempfehlung zur Optimierung des Forecast-to-Fulfill Prozesses nahegelegt, wobei die Maßnahme in der Arbeit nicht behandelt wird. Handlungsempfehlung 10 befasst sich mit der Anwendung des Festwertverfahrens für RHB, welche die Kriterien gemäß § 209 UGB erfüllen. Ein Anwenden würde zu einer Erleichterung der jährlichen Inventur führen, da Bestandsaufnahmen zumindest alle fünf Jahre durchgeführt werden müssen. Zur Auswahl der Güter dient die ABC-XYZ-Analyse. In Bezug auf Handlungsempfehlung 11 wird lediglich darauf hingewiesen, dass eine Anwendung der bereits vorhandenen Inventurrichtlinie empfohlen wird.

⁴³² Vgl. WANNENWETSCH (2010), S. 31.

⁴³³ Vgl. KEMNER (2016), S. 85 ff.

Handlungsempfehlung 12 fasst einerseits Aufgaben gewisser Handlungsempfehlungen zusammen und wird andererseits bewusst getrennt dargestellt, da es sich bei der Verbesserung der Stammdatenpflege um eine kontinuierliche Maßnahme zur Schaffung einer adäquaten Datenbasis handelt. Wesentlichkeit ergibt sich insofern, da auf Basis des aktuellen Status Optimierungsmaßnahmen sowohl für Vorräte als auch Kreditoren, besonders hinsichtlich einer Automatisierung, deutlich erschwert werden. Es sollen beispielsweise nicht korrekt ausgewiesene Lagerbestände durch Anwendung der Bestandsqualitätsauswertung laufend korrigiert oder Bestandsgrenzen eingepflegt und bei Bedarf angepasst werden.

Weitere Behebungen von Defiziten betreffen die Differenzierung zwischen Buchungs- und Belegdatum, die Optimierung der Artikelanlage für Wein sowie das systematische inaktiv Stellen von Artikeln, welche in der Praxis bereits über einen längeren Zeitraum nicht aktiv sind. Es ist hervorzuheben, dass eine Unterscheidung zwischen Buchungs- und Belegdatum nicht nur für eine periodenreine Zuordnung der Vorratsbuchungen, sondern für sämtlichen Buchungen zur Einhaltung der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung gelten soll. In Bezug auf die Weinartikel soll auf eine Artikelneuanlage für eine Differenzierung zwischen den Jahrgängen verzichtet werden. Die Unterscheidung soll durch eine Jahrgangshinterlegung beim Weinartikel gelöst werden.

Nach Anwendung der Maßnahmen kann als 13. Handlungsempfehlung ein Kennzahlen-Reporting zur Performancemessung des Vorrätemanagements empfohlen werden, welches im weiteren Verlauf zur Steuerung des operativen Forecast-to-Fulfill Prozesses dienen kann.⁴³⁴ Es bietet sich beispielsweise eine Detailanalyse der DIH an, indem die Kennzahl getrennt nach den RHB, den unfertigen Erzeugnissen und Fertigerzeugnissen berechnet wird.⁴³⁵ Weitere potenzielle Kennzahlen für das Vorrätemanagement können die folgenden KPIs umfassen:⁴³⁶

- Durchschnittliche Durchlaufzeit und Kapazitätsauslastung der Produktion
- Bestandsstruktur - Anteil der Vorratspositionen nach der ABC-Klassifizierung⁴³⁷
- Vorratsintensität
- Höhe der Bestandsdifferenzen
- Lagerkostensatz
- Lagernutzungsgrad⁴³⁸
- Lieferfähigkeit und Servicegrad
- Transportkosten je Stellplatz/Kilometer

⁴³⁴ Vgl. ROPERS (2013), S. 4.

⁴³⁵ Vgl. WÄHRISCH (2019), S. 24.

⁴³⁶ Vgl. HOFER (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 243 ff; KLEPZIG/VATER (2015a) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg.), S. 282 f.

⁴³⁷ Vgl. KUMMER/GRÜN/JAMMERNEGG (2019), S. 373 ff.

⁴³⁸ Vgl. WERNER (2013), S. 342 ff.

3.3.2 Debitoren

Auf Basis der vorherrschenden Ist-Situation können zur Optimierung der Forderungen aus LuL 13 Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Die identifizierten Maßnahmen für das Kooperationsunternehmen mit einer Zuordnung deren Umsetzungsdauer werden in Tabelle 7 dargestellt und im nachfolgenden Teil des Kapitels fallweise erläutert.

| Handlungsempfehlungen Debitoren und Order-to-Cash Prozess | Dauer |
|--|-------|
| 1) Anwendung einer systematischen Klassifizierung in ABC-Kunden nach dem Ausfallrisiko der Kunden und Bestimmung von IT-gestützten Kreditlimits | M |
| 2) Durchführen von laufenden Bonitätsprüfungen bei bestehenden Kunden | Q |
| 3) Verringerung der Komplexität der Konditionsanlage im System durch eine Harmonisierung der Konditionen innerhalb vergleichbarer Kundengruppen ⁴³⁹ | L |
| 4) Erarbeitung eines automatisierten Prozesses für die jährliche Aktualisierung der Verkaufspreise auf Kundengruppenebene | M |
| 5) Reduzierung der Anzahl der Kundengruppenpreislisten im System | L |
| 6) Eingrenzung der Fakturenarten bei Neukunden, Vorverlagerung des Zeitpunktes der Rechnungsstellung und Erhöhung des elektronischen Rechnungsversandes | Q |
| 7) Definition eines einheitlichen Prozesses für die Reklamationsbearbeitung | Q |
| 8) Anwenden eines einheitlichen Prozesses für die Forderungseintreibung mit einer Festlegung von Handlungszeitpunkten, Verantwortlichkeiten und Liefersperren | Q |
| 9) Anwendung einer IT-gestützten Versendung der Mahnungen und Möglichkeit der Verrechnung von Mahnspesen und Verzugszinsen | M |
| 10) Steigerung des Detaillierungsgrades bei der Forderungswertberichtigung auf Basis der vorgenommenen Kundenklassifizierungen | Q |
| 11) Anwenden von geeigneten Varianten des Cash-Poolings für ein effizientes Cash-Management innerhalb der Unternehmensgruppe | L |
| 12) Verbesserung der Pflege der Kundenstammdaten | M |
| 13) Einführen eines Kennzahlen-Reportings zur Performancemessung des Forderungsmanagements im Rahmen eines gesamtheitlichen Reportings der Werttreiber des Working Capitals ⁴⁴⁰ | M |

Tabelle 7: Handlungsempfehlungen für den Order-to-Cash Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

⁴³⁹ Vgl. VATER et al (2013), S. 48.

⁴⁴⁰ Vgl. MEYER (2007), S. 243.

Handlungsempfehlung 1 bezieht sich auf die Anwendung einer Klassifizierung in ABC-Kunden, welche anhand des Ausfallrisikos bestimmt und im System bei den Kundenstammdaten hinterlegt werden soll. Die Einstufung des Ausfallrisikos untergliedert sich in geringes, mittleres und hohes Risiko, wobei A-Kunden die beste Bonität aufweisen. Als Basis für die Risikoeinstufung sollen die Ergebnisse der KSV-Abfrage dienen, da das Bewertungsmodell transparent kommuniziert wird und unmittelbar auf die ABC-Klassifizierung umgelegt werden kann. Im nächsten Schritt lassen sich auf die Risikokategorie abgestimmte und IT-gestützte Kreditlimits definieren.⁴⁴¹

Die systematische Hinterlegung erfolgt in der Buchhaltungssoftware bei den Stammdaten der Debitoren unter den Buchungsdaten. Durch die Systemverknüpfung werden die Einstellungen automatisch bei den Kundenstammdaten im Warenwirtschaftssystem übernommen. Eine Definition von Kreditlimits empfiehlt sich für Kunden der Risikoklasse C und fallweise für B-Kunden. Für Handlungsempfehlung 2 ist hervorzuheben, dass laufende Bonitätsprüfungen für bestehende Kunden ab einer bestimmten Risikokategorie als Frühwarnsystem empfohlen werden, um Zahlungsschwierigkeiten und Risikoveränderungen zu erkennen.⁴⁴²

Laufende Prüfungen werden wiederum für C-Kunden und bei Bedarf für B-Kunden empfohlen. So bestätigt auch MÜLLER, dass die regelmäßige Überwachung der Geschäftsbeziehung zu den allgemeinen Sorgfaltspflichten eines Unternehmens zählen.⁴⁴³ Für eine Anwendung wird darauf hingewiesen, dass vorab ein für das Kooperationsunternehmen geeignetes Prüfungsintervall mit maximal zulässigen Zeitabständen festgelegt werden soll. Die Anwendung von Handlungsempfehlung 2 ergänzt wiederum die Kundenklassifizierung von Handlungsempfehlung 1, da im Bedarfsfall eine Anpassung der Kundenklasse und des Kreditlimits vorgenommen werden kann.⁴⁴⁴

Bei der Verringerung der Komplexität der Konditionsanlage durch eine Harmonisierung der Zahlungsbedingungen innerhalb vergleichbarer Kundengruppen in Handlungsempfehlung 3 handelt es sich um eine Maßnahme langfristigen Charakters. Für eine Anwendung ist eine umfassende Analyse erforderlich, da Konditionen in langfristigen Kundenbeziehungen nicht ständig geändert werden können und kundengruppen- sowie länderspezifische Besonderheiten zu beachten sind.⁴⁴⁵ Durch eine Standardisierung der Konditionen können langfristig wesentliche Optimierungen beim Forderungsmanagement erzielt werden, weshalb eine Anwendung empfohlen aber in dieser Arbeit nicht näher behandelt wird.⁴⁴⁶

⁴⁴¹ Vgl. VATER et al (2013), S. 48.

⁴⁴² Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 487.

⁴⁴³ Vgl. MÜLLER (2013), S. 161.

⁴⁴⁴ Vgl. MEYER (2007), S. 61.

⁴⁴⁵ Vgl. HOFMANN et al (2013), S. 126.

⁴⁴⁶ Vgl. NEVRIES/GEBHARDT (2013), S. 23.

Die Erarbeitung eines automatisierten Prozesses für die jährliche Aktualisierung der Kundengruppenpreise in Handlungsempfehlung 4 stellt eine Maßnahme mit einer mittelfristigen Umsetzungsdauer dar. Eine Optimierung des Preisaktualisierungsvorganges wird für eine Reduzierung des Arbeitsaufwandes jedenfalls empfohlen. Die Reduzierung der Anzahl der Kundengruppenpreislisten in Handlungsempfehlung 5 ist aufgrund der aktuellen Anzahl von 27 Preislisten von Bedeutung. Es wird empfohlen, ausgewählte Kundengruppenpreise auf langfristige Sicht zu vereinheitlichen und die Preisunterschiede über harmonisierte Kundengruppenkonditionen zu steuern.

Eine Verringerung der Preislistenanzahl würde ebenfalls Auswirkungen auf die Prozesseffizienz zur Aktualisierung der Verkaufspreise aufzeigen. Aufgrund der geringen direkten Auswirkung der beiden Maßnahmen auf das Working Capital wird auf eine Erläuterung in dieser Arbeit verzichtet. In Handlungsempfehlung 6 wird dazu geraten, die Fakturenarten bei Neukunden zu beschränken, den Fakturierungszeitpunkt vorzuverlagern und die Anzahl elektronisch versendeter Rechnungen zu erhöhen. Eine Einschränkung bezieht sich auf einen bestmöglichen Fokus auf tägliche Fakturen, welche einen Quick Win zur Optimierung der Forderungsbestände darstellt.

Einer Vorverlagerung des Rechnungsstellungszeitpunktes kommt für das Kooperationsunternehmen wesentliche Bedeutung zu, um Kredittage zugunsten der Kunden zu minimieren. Im konkreten Fall handelt es sich um die Empfehlung zur Vorverlagerung um einen Tag, indem der Auslöser zur Fakturierung und zum elektronischen Rechnungsversand am selben Tag der Lieferung automatisch zu Tagesende erfolgt. Dazu können im Warenwirtschaftssystem Jobs geplant werden, welche zu vordefinierten Uhrzeiten eine automatisierte Rechnungserstellung der Lieferungen eines Tages und den anschließenden elektronischen Versand ermöglichen. Rechnungen in Papierform können durch die Vorgehensweise ebenfalls um einen Tag früher versendet werden.

Aufgrund der Zeitersparnis durch den Wegfall der manuellen Auslöser handelt es sich um einen wesentlichen Quick Win, welcher für einen frühzeitigen Liquiditätszufluss sorgt. Weiters soll eine Erhöhung des elektronischen Rechnungsversandes angestrebt werden, indem mit den entsprechenden Kunden neue Vereinbarungen getroffen und die notwendigen Stammdaten im System hinterlegt werden. Die Definition eines einheitlichen Prozesses für die Reklamationsbearbeitung als Handlungsempfehlung 7 stellt ebenfalls einen Quick Win dar. Die Maßnahme dient hauptsächlich der Schaffung von Transparenz über den Bearbeitungsvorgang, damit unabhängig der durchführenden Person eine zeiteffiziente Reklamationsbearbeitung gewährleistet werden kann.

Nachfolgend wird ein verstärkter Fokus auf Handlungsempfehlung 8 gelegt, da das Anwenden eines einheitlichen Prozesses für die Forderungseintreibung mit vordefinierten Handlungszeitpunkten und Verantwortlichkeiten sowie der Festlegung von Liefersperren einen wesentlichen Quick Win darstellt. Mithilfe des neu definierten Ablaufes soll im Vergleich zur bisherigen Durchlaufdauer von 8 Wochen eine Reduktion auf 5 Wochen erreicht werden. Der Ablauf des optimierten Prozesses für die Forderungseintreibung kann wie folgt dargestellt werden:

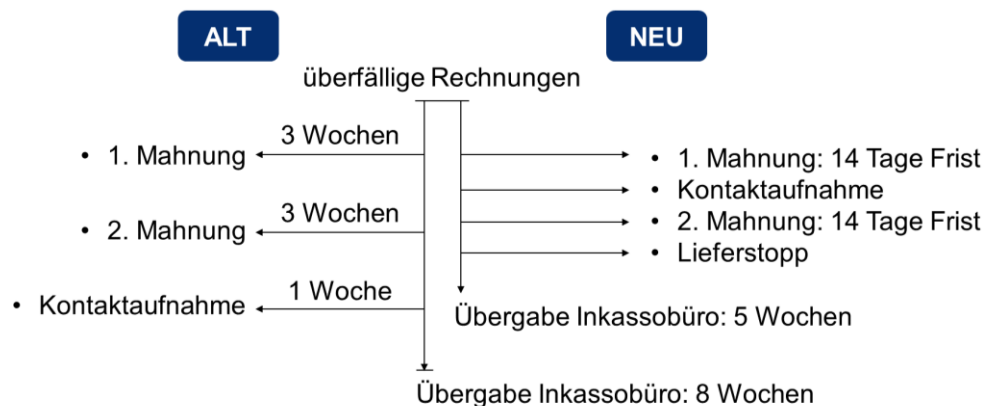


Abbildung 26: Optimierungsvorschlag für den Prozess zur Forderungseintreibung, Quelle: HOFMANN et al (2019), S. 129 (leicht modifiziert).

Wie aus Abbildung 26 entnommen werden kann, soll der Zeitraum zwischen den Mahnläufen in der Buchhaltung auf 2 Wochen reduziert werden, da eine 14-tägige Frist zur Forderungsbegleichung als ausreichend angesehen werden kann. Eine Kontaktaufnahme soll im Vergleich zu bisher bereits nach Versendung der ersten Mahnung erfolgen. Die Einbindung der Kundenbetreuer von Beginn an soll den direkten Kundenkontakt herstellen und durch deren rasche Reaktionszeiten den Forderungserhalt beschleunigen.⁴⁴⁷ Nach Ablauf der 2-wöchigen Frist erfolgt ein erneuter Mahnlauf, indem wiederum eine Zahlungsfrist von 14 Tagen gesetzt wird. Mit Versendung der 2. Mahnung wird ein Lieferstopp im System vom Innendienst festgelegt.

Im Falle der Nichtbegleichung wird in Woche 5 die Entscheidung zur Übergabe ans Inkasso von der Verkaufsleitung getroffen und vom Innendienst durchgeführt. Änderungen im Vergleich zur bisherigen Vorgehensweise stellen somit die Verkürzung der Dauer zwischen den Mahnläufen um eine Woche und die vermehrte Einbindung des Vertriebs dar. Anhand der Anwendung des optimierten Prozesses kann eine Verkürzung der Forderungseintreibung von 3 Wochen erreicht werden. Die bisherige Berichterstattung zu den überfälligen Außenständen soll wie bisher erfolgen. Es ist anzumerken, dass die Maßnahme unmittelbar im Unternehmen ohne wesentlichen Veränderungsbedarf durchgeführt werden kann. Der Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung bezieht sich hauptsächlich auf eine entsprechende Kommunikation.

⁴⁴⁷ Vgl. VATER et al (2013), S. 46 f.

Eine weitere Maßnahme zur mittelfristigen Optimierung des Mahnwesens stellt die IT-gestützte Versendung der Mahnungen und eine mögliche Verrechnung von Mahngebühren und Verzugszinsen dar. Für den elektronischen Mahnungsversand als Teil der 9. Handlungsempfehlung sind systemtechnische Strukturen zu schaffen. Der elektronische Versand kann erst nach einer Optimierung der Kundenstammdaten als sinnvoll angesehen werden, weshalb lediglich auf eine zukünftige Anwendung hingewiesen wird. In Bezug auf das Verrechnen von Mahnspesen und Verzugszinsen wird darauf hingewiesen, dass eine Aufnahme in allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) nahegelegt wird.

Es wird empfohlen, Mahnkosten in Höhe des Pauschalbetrages von 40 Euro laut § 458 UGB ab der zweiten Mahnung zu erheben. Die Verrechnung von Verzugszinsen soll ab dem auf die Fälligkeit folgenden Tag erfolgen. Es sollen die in § 1000 (1) ABGB gesetzlich geregelten Verzugszinsen in Höhe von 4% für ein Jahr sowohl für Verbraucher- als auch Unternehmergeschäfte mithilfe der Effektivzinsmethode verrechnet werden. Auf eine Anwendung von § 456 UGB für Unternehmergeschäfte soll für eine vereinfachende Zinsberechnung verzichtet werden. Die Formel zur Berechnung der Verzugszinsen kann wie folgt dargestellt werden:

$$\text{Verzugszinsen} = \text{überfälliger Betrag} \times 4\% \times \frac{\text{Tage der Verzinsung}}{\text{Anzahl der Tage pro Jahr}}$$

Formel 8: Berechnung der Verzugszinsen beim Kooperationsunternehmen, Quelle: in Anlehnung an ENT-HOFER/HAAS (2018), S. 295.

Für Formel 8 ist hervorzuheben, dass sich die Tage der Verzinsung auf die Dauer ab dem Folgetag der Fälligkeit bis zum neuen Zahlungsziel laut Mahnung beziehen. Für eine Umsetzung der Handlungsempfehlung im Kooperationsunternehmen sind die Kunden über die Anpassung der AGB vor Inkrafttreten zu informieren, indem ein fehlender Widerspruch seitens der Kunden innerhalb einer angemessenen Frist als Einverständnis gewertet wird.

Eine Steigerung des Detaillierungsgrades bei der Forderungswertberichtigung wird für eine wahrheitsgetreuere Darstellung der einbringlichen Forderungen für unterjährige Berichterstattungen empfohlen. Eine Anwendung von Handlungsempfehlung 10 würde folglich zu einer genaueren Datenbasis für das Steuerungstool führen, da bisher keine unterjährigen Wertberichtigungen vorgenommen werden. Für die Vornahme der Einzelwertberichtigungen wird eine Korrektur in Höhe der wahrscheinlichen Ausfallsquote im Vergleich zur bisherigen Berichtigung von 100% empfohlen. Zusätzlich kann eine pauschale Einzelwertberichtigung für Kundengruppen, beispielsweise für C-Kunden mit erhöhtem Ausfallsrisiko, angeraten werden.

Aufgrund der Unternehmenserweiterung kann als 11. Handlungsempfehlung die Anwendung von Cash Pooling empfohlen werden. Für ein zentrales Cash-Management empfiehlt sich ein effektives Cash Pooling, indem Überschuss- beziehungsweise Überziehungsbeträge der Unternehmen täglich auf einen Master Account übertragen werden.⁴⁴⁸ Durch die zentrale Steuerung der Liquidität kann vermieden werden, dass einzelne Unternehmen anlässlich eines Liquiditätsengpasses Kredite mit vergleichsweise hohen Sollzinsen aufnehmen müssen. Ein positiver Effekt liegt somit in der Verbesserung des Zinsergebnisses.⁴⁴⁹ Es ist vorab ein Kosten-Nutzen-Vergleich erforderlich. In Ergänzung zum Cash Pooling bietet sich für eine bessere Koordination der Geldflüsse das Netting von innerbetrieblichen Forderungen und Verbindlichkeiten an.⁴⁵⁰

Handlungsempfehlung 12 bezieht sich analog zu den Vorräten auf eine Verbesserung der Pflege der Kundenstammdaten. Davon werden beispielsweise die Aktualisierung der Kundenstatus für eine verlässliche Datenbasis, die Hinterlegung der Risikoklassen und Kreditlimits sowie das Vervollständigen von Kontaktdaten für einen zukünftigen elektronischen Versand der Rechnungen und Mahnungen umfasst. Die laufende Optimierung der Kundenstammdaten stellt wiederum eine wesentliche Grundlage für die Anwendung der weiteren Handlungsempfehlungen dar.

Das Einführen eines Kennzahlen-Reportings zur Performancemessung des Forderungsmanagements dient analog zu den Vorräten einer laufenden Eruiierung der Effektivität von durchgeführten Maßnahmen. Handlungsempfehlung 13 stellt folglich eine nachgelagerte Maßnahme dar, welche im Rahmen eines einheitlichen Reportings nach Schaffung von entsprechenden Strukturen angewendet werden soll, damit eine verlässliche Interpretation der Ergebnisse gewährleistet werden kann. Neben den Kennzahlen DSO und Bad debt loss bieten sich laut DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER auszugsweise folgende Kennzahlen an:⁴⁵¹

- Anzahl aktiver Zahlungsbedingungen und Rechnungsvolumen je Zahlungsziel
- Kundenverteilung nach Umsatz je Risikoklasse
- Durchschnittliche Dauer der Fakturierung und des Rechnungsversandes
- Anteil der Fakturenarten und Anteil elektronisch versendeter Rechnungen
- Overdue Rate und Best Possible Days Sales Outstanding
- Durchschnittliche Forderungen aus LuL in % vom Umsatz⁴⁵²
- Anzahl der Rechnungsreklamationen und Dauer der Reklamationsbearbeitung
- Anteil gezogener Skonti

⁴⁴⁸ Vgl. KLAMPFL (2008), S. 38 ff.

⁴⁴⁹ Vgl. CEGLAREK/ZEHNDER (2007) in: SEETHALER/STEITZ (Hrsg.), S. 37.

⁴⁵⁰ Vgl. KLAMPFL (2008), S. 44.

⁴⁵¹ Vgl. DÖRING/SCHÖNHERR/STEINHÄUSER (2012), S. 489.

⁴⁵² Vgl. MEYER (2007), S. 236.

3.3.3 Kreditoren

In Bezug auf das Kreditorenmanagement können 10 Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese werden für das Kooperationsunternehmen mit einer Zuordnung der Dauer für die Umsetzung in Tabelle 8 dargestellt. Es ist hervorzuheben, dass im Vergleich zu den Vorräten und Debitoren weniger Maßnahmen erhoben wurden, wobei es sich bei den aufgelisteten Punkten im Regelfall um umfangreichere Handlungsempfehlungen handelt.

| Handlungsempfehlungen Kreditoren und Purchase-to-Pay Prozess | Dauer |
|---|-------|
| 1) Einführung eines ganzheitlichen Lieferantenmanagementsystems | L |
| 2) Harmonisierung und Standardisierung der Beschaffungskonditionen | L |
| 3) Anwenden der Güterklassifizierung zur Bestimmung der Beschaffungsart; Verwenden des Just-in-Time Prinzips | M |
| 4) Definition eines einheitlichen Bestellprozesses mit der Nutzung von automatischen Bestellvorschlägen und einer Berücksichtigung von optimalen Bestellmengen | L |
| 5) Anwendung einer IT-gestützten Kontrolle für Wareneingangsbuchungen | Q |
| 6) Automatisierung der Rechnungsverteilung und des Freigabeprozesses | M |
| 7) Definition eines standardisierten Prozesses für die Rechnungsreklamation | Q |
| 8) Ausgleich von Verbindlichkeiten mit Forderungen bei Lieferanten, welche zugleich Kunden sind ⁴⁵³ | Q |
| 9) Verbesserung der Pflege der Lieferantenstammdaten | M |
| 10) Einführen eines Kennzahlen-Reportings zur Performancemessung des Verbindlichkeitenmanagements im Rahmen eines gesamtheitlichen Reportings der Werttreiber des Working Capitals ⁴⁵⁴ | M |

Tabelle 8: Handlungsempfehlungen den Purchase-to-Pay Prozess, Quelle: eigene Darstellung.

Handlungsempfehlung 1 befasst sich mit der Einführung eines einheitlichen Lieferantenmanagementsystems. Eine effiziente Steuerung der Lieferantenbasis ist aufgrund der steigenden Komplexität des Wertschöpfungsnetzwerkes, der laufenden Veränderung in den Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen und weiteren Trends in den Bereichen der Beschaffung erfolgskritisch.⁴⁵⁵ Die Erläuterung der Relevanz eines Lieferantenmanagements zeigt, dass es um einen äußerst umfassenden und langfristigen Stellhebel handelt. Infolgedessen wird auf die Erstellung eines Konzeptes für das Lieferantenmanagement verzichtet, wobei dem Kooperationsunternehmen eine gegenständliche Auseinandersetzung in der Zukunft strengstens nahe gelegt werden kann.

⁴⁵³ Vgl. MEYER (2007), S. 249.

⁴⁵⁴ Vgl. MEYER (2007), S. 243.

⁴⁵⁵ Vgl. DUST (2018), S. 6 ff.

Bei Handlungsempfehlung 2, welche sich mit der Harmonisierung und Standardisierung der Beschaffungskonditionen befasst, handelt es sich um einen umfangreichen Prozess, welcher laut HOFMANN et al aufgrund der Komplexität einer strukturierten und geplanten Vorgehensweise bedarf.⁴⁵⁶ Grundsätzlich sollten standardisierte Beschaffungskonditionen in Abhängigkeit vom Lieferantenmanagement zum Einsatz kommen.⁴⁵⁷ Die Vorgehensweise zur Optimierung der Beschaffungskonditionen beim Kooperationsunternehmen kann sich wie folgt gliedern:



Abbildung 27: Vorgehensweise zur Optimierung der Beschaffungskonditionen, Quelle: HOFMANN et al (2011), S. 29 (leicht modifiziert).

Im ersten Schritt ist eine umfassende Analyse der Struktur der bestehenden Zahlungskonditionen vorzunehmen. Kritische Lieferanten, bei denen eine Skontoziehung oder eine Erweiterung der Zahlungsziele unüblich oder nicht möglich ist, sind für den weiteren Verlauf auszuschließen. Zudem sind jene Lieferanten abzugrenzen, bei denen die Beschaffungskonditionen bereits über die Freien Brauer aufgrund deren stärkeren Verhandlungsposition festgelegt wurden. Für die weitere Vorgehensweise bietet sich eine ABC-Klassifizierung der relevanten Lieferanten an, um ein angemessenes Aufwand-Nutzen-Verhältnis für die nachfolgenden Maßnahmen zu gewährleisten.

Auf Basis des Status quo können im nächsten Schritt harmonisierte Zahlungskonditionsstrategien je Lieferanten- oder Warengruppe abgeleitet werden. Ziele können entweder eine Erhöhung der Skontosumme oder eine Ausweitung der Zahlungsziele sein, da eine Anhebung der Skontosätze die Zahlungszielausweitung im Regelfall limitiert und umgekehrt. Für die Definition der Konditionsstrategie sind die eigene Verhandlungsmacht und jene der Lieferanten zu berücksichtigen. Der dritte Optimierungsschritt befasst sich mit der Kontaktaufnahme per E-Mail zum Lieferanten, indem um eine Bestätigung der neuen Konditionen gebeten wird.

Im Falle der Ablehnung soll im nächsten Schritt als Eskalationstufe ein persönliches oder telefonisches Gespräch zur Nachverhandlung der angestrebten Konditionen mit A- und teilweise B-Lieferanten vereinbart werden. Für C-Lieferanten sollen aufgrund des fehlenden Aufwand-Nutzen-Verhältnisses keine weiteren Schritte eingeleitet werden. Sofern möglich, sollen die Verhandlungen im Rahmen der Jahresgespräche erfolgen. Abschließend wird zur Messung der Erfolgsquote des Vorhabens und für zukünftige Entwicklungen ein kontinuierliches Reporting empfohlen. Mögliche Kennzahlen werden in der letzten Handlungsempfehlung gelistet.⁴⁵⁸

⁴⁵⁶ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 29.

⁴⁵⁷ Vgl. LOCKER/GROSSE-RUYKEN (2019), S. 163.

⁴⁵⁸ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 29 ff.

Handlungsempfehlung 3 befasst sich mit der Anwendung der Güterklassifizierung nach der ABC-XYZ-Analyse zur Bestimmung der Beschaffungsart, wobei ein Fokus auf das Just-in-time Prinzip gelegt wird. Es soll eruiert werden, inwiefern für AX-, AY- und BX-Güter Just-in-Time Lieferungen möglich sind, da sich die Materialien grundsätzlich für eine produktionssynchrone Beschaffung eignen.⁴⁵⁹ Für eine Umsetzung sind neben der Güterauswahl folgende Bestandteile hinsichtlich ihrer Ausgestaltungsform und betriebswirtschaftlichen Konsequenzen vom Kooperationsunternehmen zu analysieren und für die produktionssynchrone Beschaffung anzupassen.⁴⁶⁰

- Lieferantenbewertung und -auswahl
- Analyse des Informationsflusses zwischen dem Lieferanten und dem Kooperationsunternehmen und der einsetzbaren Kommunikationstechnologien
- Qualitätssicherungs- und Speditionskonzept

Es wird erkenntlich, dass das Just-in-time Prinzip wesentlich von einer funktionierenden Lieferanten-Abnehmer-Beziehung abhängt, sodass ein primäres Vorliegen des Lieferantenmanagements unumgänglich ist. Als wesentliche Maßnahme für eine Optimierung der Beschaffungsabwicklung kann die Anwendung von Handlungsempfehlung 4 nahegelegt werden. Der Definition eines einheitlichen Bestellprozesses mit der Nutzung von automatischen Bestellvorschlägen unter Berücksichtigung von optimalen Bestellmengen kommt wesentliche Bedeutung zu.

Die Maßnahme soll dem Anteil der zu hohen Lagerbestände entgegenwirken, welcher auf die ineffiziente Beschaffungsabwicklung zurückzuführen ist. Zur Definition des einheitlichen Prozesses empfiehlt sich eine gemeinsame Erarbeitung mit den bisher durchführenden Personen. Zur Planung des optimierten Beschaffungsvorganges wird eine Differenzierung nach den ABC-Klassifizierungen empfohlen, indem abhängig von der Güterkategorie getrennte Beschaffungsabwicklungen definiert werden sollen. Für Güter, bei denen in Handlungsempfehlung 1 das Just-in-Time Prinzip als Beschaffungsart definiert wurde, ist der Ablauf entsprechend zu dokumentieren.

Für eine effiziente Beschaffung der weiteren bedeutsamen Güter sollen automatische Bestellvorschläge dienen, während für C-Güter die Festlegung von Bestellpolitiken geeignet erscheint. Zur Generierung der automatischen Bestellvorschläge soll eine Verknüpfung mit der Reichweitenanalyse und den Bestandsgrenzen der Vorräte hergestellt werden. Durch die Eruiierung und Analyse der Lagerreichweite der Vorratspositionen kann der optimale Bestellzeitpunkt automatisch bei Unterschrittung der Meldebestände systematisch vorgeschlagen werden.⁴⁶¹

⁴⁵⁹ Vgl. WANNENWETSCH (2010) S. 94.

⁴⁶⁰ Vgl. SYSKA (2006), S. 67.

⁴⁶¹ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 48.

Eine vollständige Umsetzung ist folglich nach Durchführung von Handlungsempfehlungen 7 und 8 der Vorräte geeignet. In Bezug auf die Hinterlegung der optimalen Bestellmenge, welche bei den automatischen Bestellvorschlägen abgebildet werden soll, wird die Ermittlung anhand der Silver-Meal-Losgrößenheuristik auf Monatsbasis empfohlen. Für eine Anwendung muss jedoch eine zuverlässige unterjährige Bedarfsplanung vorliegen.

Bei der Methode wird zunächst der Bedarf einer Position des ersten Monats identifiziert, damit es nicht zu Versorgungsengpässen kommt. Anschließend werden die Losgrößen der Monate solange addiert, bis die durchschnittlichen Gesamtkosten, bestehend aus Lagerkosten und bestellfixen Kosten, ansteigen. Die kumulierte Menge der letzten Periode vor Anstieg der Durchschnittskosten entspricht der optimalen Bestellmenge.⁴⁶² Alternativ kann bei einer Ermittlung auf Jahresbasis die Andlersche Losgrößenformel herangezogen werden.⁴⁶³ Die Bestellzeitpunkte und -rythmen können alternativ ebenfalls auf Basis der zwei Formeln abgeleitet werden.

Da die Ermittlung der optimalen Bestellmenge für alle Güter äußerst aufwendig wäre, wird die Vorgehensweise für wertmäßig bedeutsame Materialien empfohlen.⁴⁶⁴ Weiters sind klare Verantwortungsregelungen zu treffen. Durch eine Neuregelung könnte, wie in Tabelle 9 dargestellt, eine Reduktion von vier auf zwei verantwortliche Bereiche erreicht werden.

| Beschaffungsgut | ALT | NEU |
|-----------------------------|-------------|---------|
| Handelswaren | Expedit | Expedit |
| Weinartikel | Innendienst | |
| RHB für die Produktion | Braumeister | Einkauf |
| Übrige Güter (PBHV und BHP) | Einkauf | |

Tabelle 9: Regelung der Verantwortlichkeiten für die Beschaffungsabwicklung, Quelle: eigene Darstellung.

Ein Zusammenfassen erscheint sinnvoll, da es sich lediglich um die Bestellabwicklung handelt und die zeitliche sowie mengenmäßige Bestimmung der Bedarfe weiterhin bei den Bereichsverantwortlichen liegt. Eine vollständige Abwicklung über den Einkauf ist aufgrund von personellen Ressourcen nicht möglich. Die empfohlene Maßnahme kann zukünftig eine wesentliche Teilautomatisierung für die Beschaffung der A- und B-Güter bewirken. Es ist jedoch hervorzuheben, dass eine Umsetzung erst zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt vorgenommen werden kann, da aufgrund der aktuell fehlenden Einstellungen ein Automatismus nicht möglich ist.

⁴⁶² Vgl. THONEMANN (2010), S. 310 ff.

⁴⁶³ Vgl. ARNOLDS et al (2013), S. 51.

⁴⁶⁴ Vgl. MOSER/EISELSBERG (2018), S. 151.

Bei Handlungsempfehlung 5 handelt es sich um eine Quick Win zur Steigerung des internen Kontrollsystems. Die Anwendung einer IT-gestützten Kontrolle für Wareneingangsbuchungen kann unverzüglich umgesetzt werden, indem im Warenwirtschaftssystem zur Buchung des Wareneinganges die Eingabe der Bestell- und Lieferscheinnummer als Pflichtfeld hinterlegt wird und eine fehlende Eingabe zur Sperrung der Buchung führt. Bei Handlungsempfehlung 6, welche sich mit der Automatisierung der Rechnungsverteilung und des Freigabeprozesses befasst, handelt es sich um eine mittelfristige Maßnahme. Damit die Umstellung gelingt, muss ein für das Kooperationsunternehmen zugeschnittener Workflow definiert werden.

Die Erfassung und Digitalisierung der Rechnungen erfolgt bereits als in-house-Variante. Für die digitale Weiterverarbeitung sollen im Vergleich zur bisherigen Vorgehensweise die Metadaten der Rechnungen, welche durch die elektronische Erfassung als strukturierter Datensatz zur Verfügung stehen, verwendet werden. Bei der Indexierung wird anschließend der ausgelesene Text nach relevanten Inhalten durchsucht und vordefinierten Datenfeldern zugeordnet. Die Überprüfung der gelesenen Werte wird anhand von vorab definierten Regeln, die durch den Abgleich mit bestehenden Daten aus dem System unterstützt wird, vorgenommen.

Der bisher manuelle Freigabeprozess der Rechnungsverantwortlichen lässt sich durch digitale Freigabestempel automatisieren, indem elektronisch registrierte Rechnungen mit jedem für den weiteren Freigabeprozess erforderlichen Stempel automatisch weitergeleitet werden. Vertretungsregelungen und Verarbeitungsaktionen können zudem transparent dargestellt werden.⁴⁶⁵ Die Definition eines standardisierten Prozesses für die Rechnungsreklamation dient analog zur Reklamation der Ausgangsrechnungen zur Steigerung der Transparenz im Bearbeitungsprozess. Eine Anwendung von Handlungsempfehlung 7 wird infolgedessen befürwortet, wobei auf eine Erklärung mangels unmittelbarer Working Capital-Auswirkung verzichtet wird.

Neben dem Netting von innerbetrieblichen Forderungen und Verbindlichkeiten kann für das Verbindlichkeitenmanagement als 8. Handlungsempfehlung gleichermaßen ein Ausgleich von Verbindlichkeiten mit Forderungen bei Lieferanten, welche zugleich Kunden sind, nahegelegt werden. Für eine Umsetzung beim Kooperationsunternehmen werden im ersten Schritt die Kunden- und Lieferantenstammdaten benötigt. Dazu können die Datenbanktabellen „ss1100kun“ und „s1200lie“ mithilfe einer Abfrage über Structured Query Language (SQL) exportiert werden.

⁴⁶⁵ Vgl. STEINHARDT (2016), S. 64 f.

Für eine Selektion der Lieferanten, welche auch Kunden sind, kann eine Verknüpfung der Lieferanten- und Kundenstammdaten anhand der Umsatzsteueridentifikationsnummer (UID-Nummer) oder der Bankkontonummer vorgenommen werden. Im nächsten Schritt ist ein Identifizieren von gegenseitigen Forderungen gemäß § 1438 ABGB fortfolgende erforderlich. Im Falle der Erfüllung der gesetzlich geregelten Kriterien kann mit den Lieferanten eine gegenseitige Aufrechnung der Forderungen vertraglich vereinbart werden. Zudem kann laut MEYER durch eine Berücksichtigung der Zahlungskonditionen der Gegengeschäfte eine verbesserte Verhandlungsposition mit den Lieferanten erreicht werden.⁴⁶⁶

Die Verbesserung der Pflege der Lieferantenstammdaten als 9. Handlungsempfehlung stellt wie bei den Vorräten und Debitoren eine wesentliche Grundlage für das Anwenden weiterer Stellhebel dar. Eine Optimierung der Stammdaten ist vor allem für die elektronische Bestellabwicklung von Bedeutung, indem fehlende Daten nachgepflegt werden. Die notwendigen Daten zur Umsetzung weiterer Handlungsempfehlungen sollen hinterlegt und laufend gepflegt werden.

Handlungsempfehlung 10 befasst sich abschließend wiederum mit der Einführung eines Kennzahlen-Reportings zur Performancemessung des Verbindlichkeitenmanagements als Bestandteil eines gesamtheitlichen Working Capital Reportings. Neben einer Analyse der Kennzahl DPO bieten sich für die Leistungsmessung des Kreditorenmanagements folgende Kennzahlen an:⁴⁶⁷

- Lieferantenanzahl je Klassifizierung
- Anzahl aktiver Zahlungsbedingungen und Rechnungsvolumen je Zahlungsziel⁴⁶⁸
- Beschaffungsvolumen je Waren- oder Lieferantengruppe
- Lieferbereitschaftsgrad
- Kosten je Bestellvorgang
- Wiederbeschaffungszeit wesentlicher Güter
- Automatisierungsquote der Beschaffung
- Dauer der Rechnungsbearbeitung im Freigabeprozess⁴⁶⁹
- Einkaufskosten oder durchschnittliche Verbindlichkeiten aus LuL in % vom Umsatz
- Altersstrukturlisten
- Grad der Skontoausnutzung und Skontosumme⁴⁷⁰

⁴⁶⁶ Vgl. MEYER (2007), S. 247.

⁴⁶⁷ Vgl. TSCHANDL/SCHENTLER (2015) in: LOSBICHLER/EISL/ENGELSBRECHTSMÜLLER (Hrsg), S. 264 ff.

⁴⁶⁸ Vgl. HOFMANN et al (2011), S. 32.

⁴⁶⁹ Vgl. HEESEN/MOSER (2013), S. 142.

⁴⁷⁰ Vgl. MEYER (2007), S. 249.

3.4 Konzeption des Steuerungstools

Als Ergebnis der Arbeit wurde ein Steuerungstool mittels Microsoft Excel erstellt, welches anhand von Simulationsmöglichkeiten sowie der Analyse von Vergangenheitsentwicklungen eine Steuerung des Working Capitals und der dazugehörigen Parameter ermöglichen soll. Der Aufbau des Tools kann wie folgt dargestellt werden:

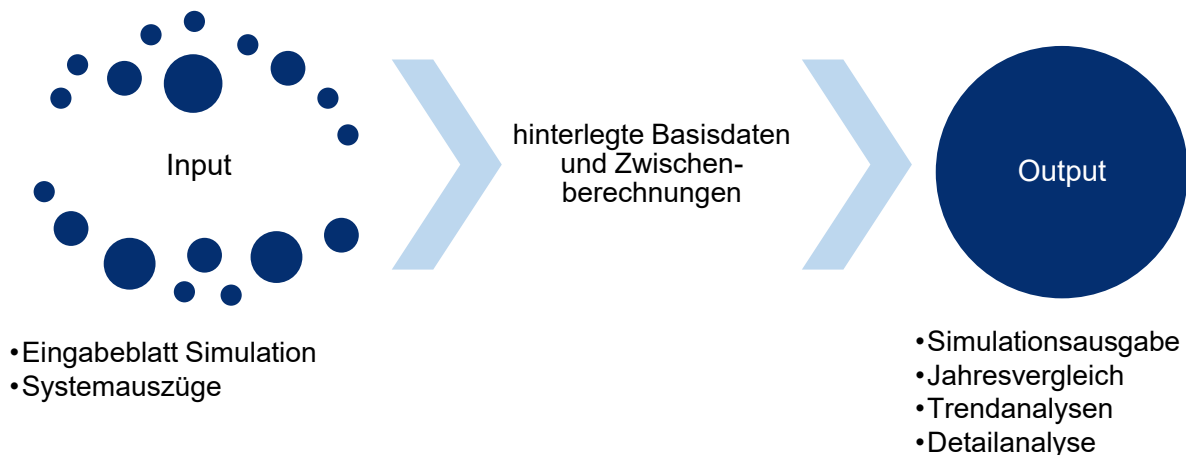


Abbildung 28: Aufbau des Steuerungstools, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 28 erkenntlich wird, ist für die Nutzung des Tools zu Beginn ein Input erforderlich. Der Input erfolgt für die Simulation mithilfe eines Eingabeblattes und für die Darstellung der Ist-Werte anhand von Auszügen der Buchhaltungssoftware. Das Bindeglied zwischen In- und Output stellen Basisdaten und Zwischenberechnungen dar. Als Basisdaten für die automatisierten Berechnungen wurden für das Kooperationsunternehmen Werte auf Basis der Vergangenheit mit einer Berücksichtigung der Entwicklungstendenzen hinterlegt und verknüpft. In Bezug auf den Output wird zwischen der Darstellung von Simulations- und Istwerten unterschieden.

Ein eigenes Tabellenblatt ermöglicht eine Darstellung der Simulation zum Working Capital, während in den übrigen Tabellenblättern Istdaten beziehungsweise eine Kombination mit Plandaten als Forecast angezeigt werden können. Diese umfassen die Tabellenblätter Jahresvergleich, Trendanalysen und Detailanalyse. Es ist hervorzuheben, dass das Excel-Tool für Steuerungszwecke auf Basis von Quartalen aufgebaut ist. In den nachfolgenden Kapiteln werden der Aufbau und die Nutzung des Steuerungstools näher beschrieben sowie die hinterlegten Zwischenberechnungen erläutert. An dieser Stelle ist festzuhalten, dass die quartalsweisen Liquiditätsbestände im Tool grundsätzlich enthalten sind, für eine Darstellung in dieser Arbeit jedoch bewusst ausgeblendet werden. Es wird erneut darauf hingewiesen, dass es sich bei sämtlichen Darstellungen um Beispielwerte und keine Echtdate handelt.

3.4.1 Eingabedaten zur Simulation

Das erste Tabellenblatt des Steuerungstools beinhaltet die manuellen Eingabebereiche zur Simulation des Net Working Capitals. Eine Simulation ist für vier fortlaufende Quartale möglich. Eine Eingabe erfolgt getrennt nach der PBHV und BHP. Es ist hervorzuheben, dass eine Eingabe ausschließlich für vordefinierte Parameter möglich ist. Diese wurden aufgrund deren Wichtigkeit auf die Höhe des Net Working Capitals bestimmt. Manuelle Eingaben beziehen sich auf den Materialeinkauf ausgewählter Positionen, der damit verbundenen Vorratsreichweite, die Umsatzerlöse sowie die Außenstandsdauern der Forderungen und Verbindlichkeiten. Eine Erläuterung zur Eingabe erfolgt beispielhaft für die BHP anhand der nachfolgenden Grafik.

| BHP | 2020_03 | 2020_06 | 2020_09 | 2020_12 | Σ JAHR |
|---|------------|------------|------------|---------|---------|
| Materialeinkauf und Vorräte | | | | | |
| Malz | | | | | |
| Malz 1 | | | | | |
| Einkaufsmenge in kg | 16 000,0 | | 12 500,0 | | 62 700 |
| Ø-Einkaufspreis/kg (in €) | 2,20 | | | | |
| Ø-Reichweite | 7-9 Monate | | 4-6 Monate | | |
| Malz 2 | | | | | |
| Einkaufsmenge in kg | 6 000,0 | 4 500,0 | 3 000,0 | | 51 300 |
| Ø-Einkaufspreis/kg (in €) | 3,80 | | | | |
| Ø-Reichweite | 4-6 Monate | 4-6 Monate | 4-6 Monate | | |
| Malz Rest | | | | | |
| Gebinde | | | | | |
| Ø-licher Einkaufswert (in €) | 220 000 | | | | 220 000 |
| Ø-Reichweite | > 9 Monate | | | | |
| Ø-liche Außenstandsdauer in Tagen (DPO) | | | | | |
| Lieferanten für A-Güter | 47 Tage | | < | | > |
| Lieferanten für B-Güter | 42 Tage | | < | | > |
| Lieferanten für C-Güter und Aufwände | 44 Tage | | < | | > |
| Lieferanten Energie | 17 Tage | | < | | > |

Abbildung 29: Auszug des Steuerungstools für die Simulation bei der BHP, Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 29 ersichtlich ist, erfolgt für die Simulation des Materialeinkaufs von Malz eine quartalsweise Eingabe der Einkaufsmenge und des durchschnittlichen Einkaufspreises. Der Durchschnittspreis entspricht dem Durchschnitt der vergangenen Einkaufspreise. Da im Regelfall von steigenden Rohstoffpreisen ausgegangen werden kann, ist für eine exaktere Simulation ebenfalls eine Eingabe des letztgültigen Einkaufspreises möglich. Der sich ergebende jährliche Einkaufswert einer Position wird zu Informationszwecken angezeigt. Für die Eruiierung des Lagerbestandes zu Quartalsende ist die Eingabe der durchschnittlichen Reichweite des Materialeinkaufs der jeweiligen Position erforderlich. Es kann zwischen einer

- maximal 3-monatigen Reichweite,
- einer Reichweite zwischen 4 und 6 Monaten,
- einer 7 bis 9 monatigen Reichweite oder
- einer 9 Monate übersteigenden Reichweite gewählt werden.

Es ist darauf zu achten, dass bei der Eingabe der Materialeinkäufe deren Abstände mit der durchschnittlichen Reichweite übereinstimmen, sodass der Materialbedarf laut Planung jederzeit gedeckt ist. In Bezug auf den Malzeinkauf ist hervorzuheben, dass bei der Eingabe eine Aufteilung in drei Sorten vorgenommen wird. Das Kooperationsunternehmen verwendet für die Bierproduktion unterschiedliche Malzsorten, welche sich bezüglich der Einkaufsmenge und dem Einkaufspreis stark unterscheiden können. Um diese Unterschiede auszugleichen, wird empfohlen, Standardmalzsorten mit hoher Einkaufsmenge und niedrigem Bezugspreis getrennt von den im Regelfall teureren Spezialsorten einzugeben.

Für weitere Malzsorten ist eine Eingabe in der Kategorie Malz Rest möglich, wobei eine Unterscheidung in zwei Kategorien für eine Simulation ebenfalls als ausreichend angesehen werden kann. Dieselbe Vorgehensweise wird bei der Eingabe des Rohstoffes Hopfen verwendet. In Bezug auf die Gebinde erfolgt die Eingabe bereits für den gesamten Einkaufswert eines Quartals. Grund dafür ist die Artikelvielfalt dieser Kategorie, sodass eine Eingabe nur für den Gesamtwert eines Quartals als sinnvoll betrachtet werden kann. Weitere nicht abgebildete Eingabeparameter für die BHP sind die Vorratspositionen Etiketten und Verschlüsse.

Für eine Simulation der Lieferverbindlichkeiten kann die durchschnittliche Außenstandsdauer der Kreditoren in Tagen variiert werden. Es wird zwischen vier Kategorien differenziert, deren Bildung hauptsächlich anhand der Güterklassifizierung nach der ABC-Analyse vorgenommen wurde. Der Kategorie der C-Güter wurden zusätzlich die Konten zugeordnet, welche unmittelbar im Aufwand erfasst werden. Lieferanten für Energie umfassen die Positionen Heizmaterial, Strom und Wasser. Von wesentlicher Bedeutung für die Simulation der Lieferverbindlichkeiten ist die Variation der Außenstandsdauer für die Gruppe der A-Güter, da diese aufgrund des hohen Wertanteils am Einkaufsvolumen die stärksten Auswirkungen auf die Verbindlichkeitenhöhe aufweisen.

Die Simulationsmöglichkeit für die BHP wurde folglich auf die Werttreiber Vorräte und Lieferverbindlichkeiten beschränkt. Grund dafür ist die bereits erläuterte Restrukturierung, welche dazu führt, dass die BHP als Produktionsunternehmen deren Güter ausschließlich an die PBHV veräußert. Eine Simulation der Umsätze, der damit verbundenen Forderungshöhe sowie der Außenstandsdauer wäre nicht sinnvoll, da es sich um interne Verschiebungen handelt, welche keinen Einfluss auf die Gesamthöhe des Net Working Capitals aufweisen.

Die Eingabe zur Simulation des Working Capitals für die PBHV erfolgt analog zur BHP. Als Eingabeparameter für die Materialeinkäufe und deren Reichweite wurden die Positionen Verpackung, Wein und Sekt, Handelswaren, Shopartikel Bierathek, Werbematerial und Gläser definiert. Bei der Eingabe der Handelswaren ist zusätzlich darauf zu achten, dass alle den Handelswaren zugeordneten Positionen berücksichtigt werden. Diese beinhalten die Positionen Energy Drinks, Fruchtsäfte, Mineralwasser, Limonaden, Fremdbiere, alkoholfreie Biere, Eistee und Cider.

Die Gruppierung wurde vorgenommen, da einzelne Positionen deren Einkaufsvolumen und Vorratshöhe nach unwesentlich sind, in Summe wiederum einen wesentlichen Einflussfaktor darstellen. Eine getrennte Eingabe der Außenstandsdauer der Kreditoren für die PBHV und BHP ist insofern von Bedeutung, da sich die Zahlungsziele aufgrund der Vertragsverhandlung über die Freien Brauer für die BHP deutlich zu denen der PBHV unterscheiden können. Die manuelle Eingabe für die Simulation der Forderungen bei der PBHV kann wie folgt dargestellt werden:

| PBHV | 2020_03 | 2020_06 | 2020_09 | 2020_12 | Σ JAHR |
|---|---------|---------|---------|---------|--------|
| Forderungen | | | | | |
| Umsatzerlöse je Quartal (in €) | | | | | - |
| Ø-liche Außenstandsdauer in Tagen (DSO) | | | | | |
| Kunden Inland Gastronomie | 38 Tage | < | | > | |
| Kunden Inland LEH | 56 Tage | < | | > | |
| Kunden Inland Rest | 1 Tag | < | | > | |
| Kunden Ausland | 60 Tage | < | | > | |

Abbildung 30: Auszug des Steuerungstools für die Simulation bei der PBHV, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 30 entnommen werden kann, erfolgt die Simulation der Forderungsbestände auf Basis der Umsatzerlöse je Quartal. Diese können beim Kooperationsunternehmen unmittelbar aus dem Budget übernommen werden. Für die Eingabe der durchschnittlichen Außenstandsdauer der Debitoren wird eine Unterteilung in Kundengruppen vorgenommen. Es handelt sich um die bereits analysierte Gruppierung der Kunden in Inland Gastronomie, Inland LEH, Inland Rest und Kunden im EU-Ausland sowie Drittland.⁴⁷¹

Es ist bei der Simulation darauf zu achten, dass gemäß der Ergebnisse der Ist-Analyse bei inländischen Gastronomiekunden eine geringere Außenstandsdauer als bei LEH-Kunden hinterlegt wird. Aufgrund der Zusammensetzung der Kundengruppe Inland Rest kann empfohlen werden, eine Außenstandsdauer von ein bis zwei Tage zu verwenden. Restliche Inlandskunden umfassen hauptsächlich das Profit Center Braukeller, Bierathek und Genussstheke, bei welchen es sich um Barzahler handelt. Bei Kunden im Ausland ist aufgrund der deutlich längeren Zahlungsziele eine längere Außenstandsdauer als bei den übrigen Kundengruppen zu hinterlegen.

⁴⁷¹ S. Kapitel 3.2.2.2 Debitorenmanagement und Order-to-Cash Prozess S. 59.

Es ist allgemein darauf hinzuweisen, dass bei sämtlichen Eingabeparametern, bei denen keine manuelle Eingabe erfolgt, hinterlegte Durchschnittswerte je Quartal für die Simulation verwendet werden. Für möglichst aussagekräftige Simulationsergebnisse wird jedenfalls empfohlen, Eingaben für die vordefinierten Positionen vorzunehmen. Die Mittelwerte der Positionen können aufgrund der starken Schwankungen in der Vergangenheit zu verzerrten Ergebnissen führen. So definiert auch ERTL, dass verlässliche unterjährige Planungen für Unternehmen mit saisonalen Schwankungen eine frühzeitige Erkennung von Trends, eine Berechnung von Abweichungen sowie das Erarbeiten von Maßnahmen für ungeplante Änderungen ermöglichen und Mehrwert für das Unternehmen schaffen können.⁴⁷²

3.4.2 Hinterlegte Basisdaten und Zwischenberechnungen

In einem ausgeblendeten Tabellenblatt sind die Basisdaten und Zwischenberechnungen für die Simulation des Working Capitals und der Kennzahlen hinterlegt. Die Basisdaten beziehen sich hauptsächlich auf den Tage-Rechner und die Aufschlüsselung der Steuersätze. Für ein Analysejahr sind 360 Tage und 90 Tage für ein unkumuliertes Quartal hinterlegt. Bei einer kumulierten Darstellung erfolgt eine aliquote Erhöhung der Tage je Quartal. Die Aufschlüsselung der Steuersätze für die Umsatz- und Vorsteuer wurde getrennt nach den Unternehmen vorgenommen.

Für die Ermittlung der Steuersätze wurden die Mittelwerte der Steuerkonten der Analysejahre 2017 bis 2019 herangezogen. Bei der PBHV sind für den Aufschlag der Umsatzsteuer 15,5% der Umsätze aufgrund des Exportanteils als steuerfrei hinterlegt. Der steuerpflichtige Anteil umfasst mit 79,9% eine Umsatzsteuer in Höhe von 20% und mit 4,6% eine 10-prozentige Umsatzsteuer. Bei der BHP wird auf 98,1% der Umsätze eine Steuer von 20% aufgeschlagen. Für die übrigen 1,9% wird vereinfachend eine 13-prozentige Steuer herangezogen, da der übrige Umsatzanteil hauptsächlich die Erlöse aus dem Treberverkauf umfasst.

Für die Materialzukäufe der PBHV werden bei 96,0% eine 20-prozentige und für die übrigen 4,0% eine 10-prozentige Vorsteuer berücksichtigt. Bei der BHP wird wiederum eine Steuer von 20% und 13% herangezogen, welche sich zu 95,9% und 4,1% auf die Einkäufe aufteilen. In Bezug auf die Berechnung des Brutto-Materialaufwandes ist hervorzuheben, dass bei der PBHV auf 60,1% des Materialaufwandes keine Steuer aufgeschlagen wird, da es sich um Bestandsveränderungen handelt. Der übrige Anteil wird wiederum nach der Höhe der Steuersätze aufgeteilt. Bei der BHP ergeben sich zwischen der Berechnung der Materialzukäufe und –aufwendungen keine Unterschiede. Die Berechnungen zur Steueraufschlüsselung sind im Anhang dargestellt.⁴⁷³

⁴⁷² Vgl. ERTL (2012), S. 471.

⁴⁷³ S. Anhang S. 130.

Für die Simulation der Materialzukäufe werden bei beiden Unternehmen die Eingabedaten der Einkäufe übernommen und den Einkaufskonten zugeordnet. Für die Handelswaren ist hervorzuheben, dass die Einkaufssumme anhand von Prozentsätzen auf die einzelnen Handelswaren aufgeteilt wird. Der Prozentanteil entspricht dem durchschnittlichen Anteil einer Position am gesamten Einkaufsvolumen der Handelswaren. Die Einkaufskonten sind entsprechend der ABC-Klassifizierung angeordnet. Manuelle Eingaben beeinflussen daher die Zukäufe der A- und B-Güter, während für C-Güter, Aufwände und Energie Durchschnittswerte hinterlegt sind. Die Simulation der Verbindlichkeiten aus LuL erfolgt auf Basis der Materialeinkäufe inklusive Vorsteuer und der eingegebenen Außenstandsdauern.

Es wird eine gleichmäßige Tagesverteilung der Materialeinkäufe innerhalb der Periode angenommen. Um die Lieferverbindlichkeiten zu simulieren, werden die Bruttoeinkäufe einer Kategorie durch die 90 Tage eines Quartals dividiert und mit der eingegebenen Außenstandsdauer derselben Kategorie multipliziert. Es ist hervorzuheben, dass für die PBHV zusätzlich die innerbetrieblichen Verbindlichkeiten hinzugerechnet werden, welche auf Gesamtunternehmensebene wiederum abgezogen werden. Für die Ermittlung des Materialaufwandes werden der Summe der Materialeinkäufe diverse Ausgleichsbuchungen hinzugerechnet. Es handelt sich hauptsächlich um Bestandsveränderungen.

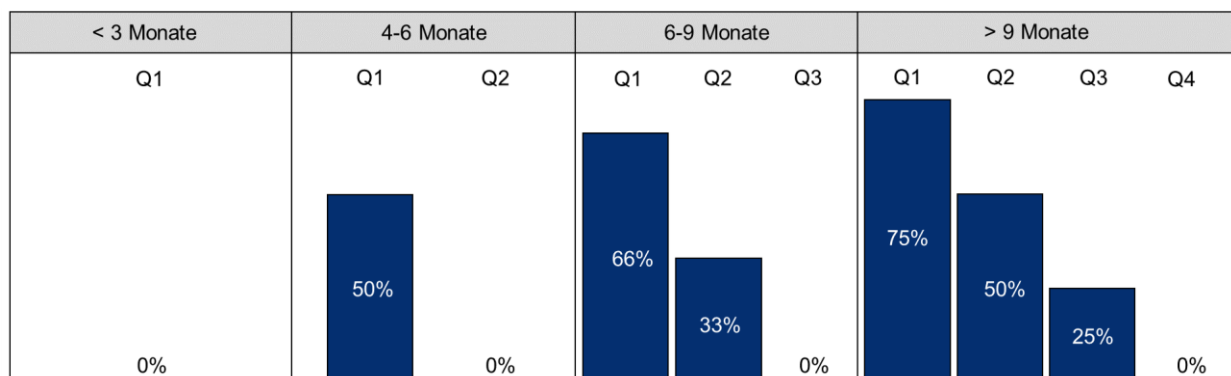


Abbildung 31: Planung der Vorratsbestände anhand der durchschnittlichen Reichweite, Quelle eigene Darstellung.

Die manuelle Eingabe der Materialeinkäufe dient ebenfalls zur Ermittlung der Vorratsendbestände je Periode, indem eine Verknüpfung mit der durchschnittlichen Reichweite erfolgt. Wie in Abbildung 31 ersichtlich ist, wird ein linearer Materialverbrauch und folglich ein linearer Abbau der Vorräte angenommen. Es wird ein Einkauf zu Periodenbeginn unterstellt, sodass sich beispielsweise für eine Reichweite von weniger als drei Monaten ein vollständiger Verbrauch ohne Ausweis eines Lagerbestandes zu Ende des Quartals ergibt. Für alle übrigen Vorratspositionen oder bei fehlender manueller Eingabe werden für die Vorratsendbestände die durchschnittlichen vergangenen Vorrätsbestände je Quartal herangezogen.

Die Vorgehensweise zur Simulation der Forderungen aus LuL bei der PBHV erfolgt analog zur Berechnung der Lieferverbindlichkeiten. Als Ergebnisgröße werden die eingegebenen oder durchschnittlichen Umsatzerlöse je Quartal herangezogen und um den Steueranteil erhöht. Die Aufteilung der Umsatzerlöse auf die Kundengruppen erfolgt anhand deren Umsatzanteils, welcher bei der Ist-Analyse des Debitorenmanagements ermittelt wurde.⁴⁷⁴ Aufgrund der Annahme der Gleichverteilung der Umsätze werden diese wiederum durch 90 Tage dividiert und für die Ermittlung des Forderungsbestandes mit der simulierten Außenstandsdauer hochgerechnet.

Für die Wertberichtigung der Lieferforderungen wurde der durchschnittliche Prozentsatz der vergangenen Wertberichtigungen zu Jahresende hinterlegt. Die Daten zur Berechnung befinden sich wiederum im Anhang.⁴⁷⁵ Bei der BHP ist hervorheben, dass für die Forderungsbestände Durchschnittswerte hinterlegt sind. Bei diesen ist eine Bereinigung von 99,0% auf Gesamtunternehmensebene vorgesehen, sodass die Forderungen aus LuL der BHH größtenteils aus jenen der PBHV bestehen. Für die Lieferforderungen der PBHV wird auf Gesamtunternehmenssicht zusätzlich eine Reduktion von 1,7% vorgenommen. Der innerbetriebliche Anteil der PBHV besteht ausschließlich aus Leistungen aufgrund von Shared Services.

Die Beträge der innerbetrieblichen Forderungen werden unmittelbar für den Abzug bei den Lieferverbindlichkeiten übernommen und beim jeweils anderen Unternehmen ausgewiesen. Für die Bereinigung der Ergebnisgrößen ist hervorzuheben, dass auf Gesamtunternehmensebene vereinfachend die gesamten Umsatzerlöse der BHP abgezogen werden. Die Umsätze der BHH entsprechen somit denen der PBHV. Die Materialaufwände werden von beiden Unternehmen addiert und um die Umsatzerlöse der BHP bereinigt.

3.4.3 Simulationsausgabe

Das Tabellenblatt für die Simulationsausgabe stellt das Ergebnis der Working Capital-Simulation übersichtlich dar, indem die Daten des manuellen Eingabebereichs mit den hinterlegten Basisdaten und Zwischenberechnungen verknüpft werden. Durch Variation der Eingabeparameter können deren Auswirkungen unmittelbar in der Simulationsausgabe analysiert und darauf aufbauend Maßnahmen zur Steuerung des Working Capitals getroffen werden. Der Aufbau der Simulationsausgabe für das Kooperationsunternehmen wird in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

⁴⁷⁴ S. Kapitel 3.2.2.2 Debitorenmanagement und Order-to-Cash Prozess S. 59.

⁴⁷⁵ S. Anhang S. 130.



| | |
|---------------------------------------|-------------|
| Aktuelles Datum: | 05.03.2020 |
| Unternehmen: | BHH |
| Berechnungsbasis CCC und Reichweiten: | unkumuliert |

| | 2019_12 Actual | 2020_03 Forecast | 2020_06 Forecast | 2020_09 Forecast | 2020_12 Forecast | Durchschnitt Forecast |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | 1 105 182 | - 477 396 | 42 853 | 636 755 | 1 298 180 | 375 098 |
| Δ Net Working Capital | - 1 582 578 | 520 249 | 593 902 | 661 425 | - 1 453 273 | 80 576 |
| Δ Vorräte | - 180 788 | - 201 460 | 24 081 | - 16 709 | - 228 422 | - 105 628 |
| Δ Forderungen aus LuL | - 1 017 563 | 775 581 | 1 047 238 | 11 575 | - 1 153 557 | 170 209 |
| Δ Verbindlichkeiten aus LuL | 190 220 | 294 668 | 92 161 | - 269 000 | - 54 212 | 15 904 |
| Δ Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten | 28 179 | - 191 406 | 491 580 | - 363 085 | - 187 428 | - 62 585 |
| Δ Kurzfristige Rückstellungen | 165 828 | - 49 391 | - 106 323 | - 34 474 | 170 346 | - 4 960 |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | - 477 396 | 42 853 | 636 755 | 1 298 180 | - 155 093 | 455 674 |
| kumulierte Veränderung NWC | | | | | 322 303 | |
| Cash Conversion Cycle (CCC) | 106 | 72 | 75 | 58 | 60 | 66 |
| Days Inventory Held (DIH) | 173 | 159 | 119 | 112 | 62 | 113 |
| Days Sales Outstanding (DSO) | 31 | 42 | 49 | 45 | 39 | 44 |
| Days Payables Outstanding (DPO) | 98 | 129 | 93 | 98 | 41 | 90 |
| Working Capital Ratio (WCR) | 88,1% | 101,1% | 114,0% | 133,5% | 99,7% | 112,1% |

Abbildung 32: Aufbau der Ausgabe für die Simulation des Working Capitals, Quelle: eigene Darstellung.

Wie aus Abbildung 32 entnommen werden kann, werden für die Ausgabe die gewählten Simulationsquartale, das letzte Ist-Quartal vor Beginn der Simulation und ein Forecast-Durchschnitt angezeigt. Durch Auswahl kann eine Anzeige für die BHH oder getrennt nach den Unternehmen erfolgen. Die dargestellten Kennzahlen beeinhalteln das Net Working Capital zu Beginn und Ende der Quartale, dessen Veränderung je Periode, den Cash Conversion Cycle, die Reichweiten und das Working Capital Ratio. Für eine nähere Analyse der quartalsweisen Zu- oder Abnahme des Net Working Capitals können die Veränderungen je Werttreiber eingesehen werden. In Bezug auf den Cash Conversion Cycle und die Reichweiten ist hervorzuheben, dass die Anzeige für Berechnungen auf Basis von unkumulierten oder kumulierten Werten erfolgen kann.

Für Steuerungszwecke wird eine Analyse anhand von Kennzahlen mit unkumulierten Quartalswerten empfohlen, da durch eine Kumulation über mehrere Quartale die Dynamik einer Entwicklung möglicherweise geglättet wird und sich etwaige quartalsweise und saisonale Trends besser erkennen und vergleichen lassen.⁴⁷⁶ Für eine bessere Nachvollziehbarkeit der Berechnungen beinhaltet das Ausgabeblatt ebenfalls eine Definition der Kennzahlen. Eine Beurteilung deren Höhe wird anhand eines dreistufigen Systems vorgenommen, welches auf Basis der Ergebnisse des Analysezeitraumes bestimmt wurde. Es ist anzumerken, dass die Werte für eine Abgrenzung zwischen den drei Ebenen für jedes Unternehmen separat bestimmt wurden. Die vordefinierten Grenzwerte für das Ampelsystem werden im Anhang dargestellt.⁴⁷⁷

⁴⁷⁶ Vgl. BOGENSBERGER (2019), Onlinequelle [31.10.2019].

⁴⁷⁷ S. Anhang S. 131.

3.4.4 Jahresvergleich und Trendanalysen

Das Tabellenblatt Jahresvergleich ermöglicht eine vergleichsweise Beurteilung der Forecast-Werte je Quartal mit jenen des Vorjahres. Durch Auswahl des Analysejahres ist ein Jahresvergleich ebenfalls zwischen Ist-Werten möglich. Eine Anzeige erfolgt immer für alle Unternehmen gleichzeitig. Der Aufbau wird beispielhaft in Abbildung 33 dargestellt. Wie aus der Abbildung entnommen werden kann, erfolgt die Anordnung der Kennzahlen analog zur Simulationsausgabe. Eine kumulierte Darstellung der Kennzahlen kann im Vergleich zur Simulationsausgabe für das letzte Quartal im Zuge der Jahresabschlussanalyse als sinnvoll definiert werden.

| Zeitraum | 2020_03 Forecast | 2019_03 Actual | 2020_06 Forecast | 2019_06 Actual |
|---|---------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| BHH | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | ● - 477 396 | - 132 478 | ● 42 853 | 166 029 |
| Δ Net Working Capital | ● 520 249 | 298 506 | ● 593 902 | 458 275 |
| Δ Vorräte | ● - 201 460 | 92 907 | ● 24 081 | 67 218 |
| Δ Forderungen aus LuL | ● 775 581 | - 152 723 | ● 1 047 238 | 1 609 301 |
| Δ Verbindlichkeiten aus LuL | ● 294 668 | - 24 406 | ● 92 161 | 680 193 |
| Δ Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten | ● - 191 406 | - 290 267 | ● 491 580 | 647 798 |
| Δ Kurzfristige Rückstellungen | ● - 49 391 | - 43 650 | ● - 106 323 | - 109 747 |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | ● 42 853 | 166 029 | ● 636 755 | 624 303 |
| Cash Conversion Cycle (CCC) | ● 72 | 71 | ● 75 | 75 |
| Days Inventory Held (DIH) | ● 159 | 148 | ● 119 | 116 |
| Days Sales Outstanding (DSO) | ● 42 | 41 | ● 49 | 34 |
| Days Payables Outstanding (DPO) | ● 129 | 117 | ● 93 | 75 |
| Working Capital Ratio (WCR) | ● 101,1% | 104,8% | ● 114,0% | 113,4% |

Abbildung 33: Auszug aus dem Tabellenblatt Jahresvergleich, Quelle: eigene Darstellung.

Für eine grafische Beurteilung des CCC, der Reichweiten und des WCR wurde wiederum das Ampelsystem hinterlegt. Zusätzlich wurden für eine Interpretation der absoluten Höhe des Net Working Capitals Grenzwerte je Quartal definiert. Die Abstufungen der Werte für das Net Working Capital befinden sich ebenfalls im Anhang.⁴⁷⁸ Für die quartalsweisen Veränderungen ist hervorheben, dass eine relative Interpretation der Ergebnisse erfolgt. Ein höherer Abbau des Net Working Capitals und der aktivseitigen Werttreiber als im Vorjahresquartal wird als positiv interpretiert, während ein stärkerer Aufbau als negativ identifiziert werden kann. Dieselbe Vorgehensweise in umgekehrter Logik wird für die passivseitigen Werttreiber angewendet.

Das Tabellenblatt Trendanalysen dient der grafischen Darstellung der Entwicklung des Net Working Capitals, dessen Werttreiber und der Kennzahlen über mehrere Perioden. Es wird der Verlauf für einen Analysezeitraum von 3 Jahren angezeigt. Bei den Werten der letzten vier Quartale handelt es sich im Regelfall um die Planwerte laut Simulation. In Bezug auf die Inhalte des Trendanalysenbereichs handelt es sich grundsätzlich um die in der Ist-Situation analysierten Diagramme, weshalb auf eine Darstellung des Tabellenblattes verzichtet wird.⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ S. Anhang S. 131.

⁴⁷⁹ S. Kapitel 3.2.1 Entwicklung der Werttreiber und Kennzahlen des Working Capital S. 46 ff.

3.4.5 Detailanalyse der Werttreiber und Kennzahlen

Für eine nähere Analyse der Ist- und Simulationswerte dient das Tabellenblatt Detailanalyse. Es können Abweichungen und Entwicklungen von Werten, welche beim Jahresvergleich oder den Trendanalysen identifiziert wurden, im Detail analysiert werden. Der Aufbau der Detailanalyse wird in der folgenden Abbildung beispielhaft veranschaulicht. Wie in Abbildung 34 erkenntlich ist, werden die bisher verwendeten Kennzahlen und Werttreiber mit einer vertieften Gliederung dargestellt. Es wird der in den Trendanalysen dargestellte dreijährige Analysezeitraum verwendet.

| Zeitraum | 2018_03 Actual | 2018_06 Actual | 2018_09 Actual | 2018_12 Actual |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| BHH | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | - 11 277 | 59 566 | 552 813 | 707 538 |
| Δ Net Working Capital | 70 843 | 493 247 | 154 725 | - 840 015 |
| Δ Vorräte | 162 073 | 138 979 | - 226 092 | 80 727 |
| Δ Forderungen aus LuL | 1 169 186 | - 532 430 | 140 112 | - 709 387 |
| Δ 2000 Forderungen aus LuL | 379 173 | - 473 063 | 302 705 | - 957 109 |
| Δ 2065 Wertberichtigung zu dubiosen Forderungen | - | - | - | - 25 741 |
| Δ 2010 Ausweis Forderung Brauerei Hirt | 966 530 | 8 778 | - 2 233 | 11 121 |
| Δ 2012 Ausweis Forderung Privatbrauerei Hirt | - 176 517 | - 68 145 | - 160 359 | 262 342 |
| Δ Verbindlichkeiten aus LuL | 1 331 018 | -1 110 272 | 63 047 | - 152 964 |
| Δ Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten | - 43 355 | 340 915 | - 290 456 | 167 470 |
| Δ Kurzfristige Rückstellungen | - 27 247 | - 117 342 | - 13 296 | 196 849 |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | 59 566 | 552 813 | 707 538 | - 132 478 |
| Cash Conversion Cycle | 78 | 91 | 66 | 126 |
| Days Inventory Held | 164 | 129 | 96 | 175 |
| Materialaufwand der Periode | 860 807 | 1 153 299 | 1 466 069 | 757 519 |
| Ø Stand der Vorräte zu Ende der Periode | 1 568 645 | 1 654 023 | 1 564 289 | 1 471 254 |
| Stand der Vorräte VJ | 1 581 806 | 1 613 583 | 1 660 206 | 1 393 411 |
| Stand der Vorräte GJ | 1 555 484 | 1 694 463 | 1 468 371 | 1 549 098 |
| Days Sales Outstanding | 47 | 34 | 32 | 34 |
| Days Payables Outstanding | 133 | 72 | 62 | 83 |
| Working Capital Ratio (WCR) | 101,3% | 114,4% | 119,7% | 96,5% |

Abbildung 34: Beispielhafter Auszug des Tabellenblattes Detailanalyse, Quelle: eigene Darstellung.

Anhand der tieferen Gliederung kann bei jedem Werttreiber dessen Veränderung bis auf Ebene der Bilanzposition eingesehen werden. In Bezug auf die Vorräte ist anzumerken, dass ausschließlich jene Vorratspositionen, für welche eine manuelle Eingabe erfolgen kann, angezeigt werden. Alle übrigen Positionen werden gruppiert als restliche Vorräte dargestellt. Bei den Lieferforderungen und –verbindlichkeiten ist hervorzuheben, dass deren Werte ausschließlich bei der Gesamtbetrachtung der BHH um innerbetriebliche Leistungen bereinigt wurden.

Durch die Aufschlüsselung der Reichweiten können die Höhe und die Entwicklung der Ergebnisgrößen analysiert werden. Es kann für den Ausgabebereich zusammenfassend festgehalten werden, dass die Reihenfolge der Ausgabemöglichkeiten einer Steigerung des Detaillierungsgrades entspricht. Eine Grobanalyse der Plan- und Istwerte zu Beginn soll aufzeigen, bei welchen Werttreibern eine detaillierte Einsicht in den nachgeordneten Ausgabeblättern erforderlich ist, um für diese geeignete Steuerungsmaßnahmen zu treffen.

4 Resümee

In diesem Kapitel werden die gewonnenen Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend wiedergegeben. Weiters erfolgt eine kritische Reflexion der Resultate. Ein Ausblick soll abschließend auf die weitere Vorgehensweise für das Working Capital Management beim Kooperationsunternehmen eingehen, da die Ableitung der Handlungsempfehlungen und die Konzeption des Steuerungstools lediglich erste Schritte für eine zukünftige Umsetzung im Unternehmen darstellen.

4.1 Zusammenfassung

Um die Bedeutung und Aufgaben des Working Capital Managements zu eruieren, wurde im theoretischen Teil der Arbeit zu Beginn der Begriff Working Capital definiert sowie dessen Aussagekraft und Zweck erläutert. Für das Kooperationsunternehmen wurde eine mittlere Definition des Net Working Capitals verwendet, indem die Vorräte und Forderungen aus LuL um die Verbindlichkeiten aus LuL, die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und die kurzfristigen Rückstellungen vermindert werden. Aus Sicht der Liquiditätssicherung und der Einhaltung von Finanzierungsregeln wurde für das Unternehmen gemäß der Literatur das Anstreben eines positiven Working Capital-Ansatzes als geeignet definiert.

Weiters wurden im Theorieteil die Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL als wesentliche Werttreiber des Working Capitals erläutert, indem deren Einflussfaktoren aufgezeigt wurden. Im Wesentlichen handelte es sich um das Aufzeigen der Bestandteile des Vorräte-, Debitoren- und Kreditorenmanagements mit den dazugehörigen Prozessen und Kennzahlen. Die Kernprozesse untergliederten sich in den Forecast-to-Fulfill Prozess, den Order-to-Cash Prozess und den Purchase-to-Pay Prozess. In Bezug auf die Kennzahlen wurde die Aussagekraft der Reichweiten DIH, DSO und DPO erläutert und deren konkrete Definition für die quartalsweise Ermittlung beim Kooperationsunternehmen dargestellt.

Für die Vorrats- und Verbindlichkeitenreichweite ist hervorzuheben, dass für eine vereinfachte Berechnung beim Kooperationsunternehmen der Materialaufwand aufgrund der Anwendung des Gesamtkostenverfahrens herangezogen wurde. Weiters ist anzumerken, dass für die quartalsweise Berechnung der Reichweiten unkumulierte Ergebnisgrößen gewählt wurden, damit saisonale Effekte der Quartale besser erkennbar werden. Abschließend erfolgt im theoretischen Teil der Arbeit eine Gesamtbetrachtung des Working Capital Managements, indem der Cash Conversion Cycle erläutert, die Wechselwirkungen der Kernprozesse und deren Werttreiber dargestellt sowie die Auswirkungen auf die Liquidität, Rentabilität, den Unternehmenswert und die Innenfinanzierungskraft aufgezeigt wurden.

Im praktischen Teil der Arbeit wurde das Kooperationsunternehmen vorgestellt, bevor der Abschnitt mit der Erhebung und Analyse der Ist-Situation eingeleitet wurde. Als Analysezeitraum wurde der 01.01.2017 bis 31.12.2019 bestimmt. Die Identifizierung der Werttreiber auf Gesamtunternehmensebene mit einer Bereinigung der innerbetrieblichen Werte zeigte auf, dass sich die wesentlichen und beeinflussbaren Werttreiber wie laut Literatur beschrieben auf die Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL bezogen. Eine Analyse deren Entwicklung offenbarte, dass die Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL starken saisonalen Schwankungen unterliegen, während bei den Vorräten eine relativ konstante Höhe ausgewiesen wurde.

Bei den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten wurde ein unüblich hoher Bestand festgestellt, welcher auf die operative Geschäftstätigkeit zurückgeführt werden konnte. Folglich wurden beim Net Working Capital starke saisonale Schwankungen identifiziert, indem in den saisonstarken Quartalen hohe positive Werte und zu Jahresende negative Werte ausgewiesen wurden. Ein ähnlicher Verlauf wurde beim Cash Conversion Cycle festgestellt, welcher eine Schwankungsbreite zwischen 66 und 126 Tagen aufwies. Die Schwankungen konnten hauptsächlich auf lange und stark schwankende DIH und unbeständige DPO zurückgeführt werden. Branchenunüblich und größenbedingt gute Werte wurden bei den DSO eruiert.

Eine Analyse der Ist-Situation beim Werttreibermanagement ergab, dass bei allen Werttreibern eine Vielzahl an Optimierungspotenzialen vorhanden ist. Konkrete Instrumente wurden bisher größtenteils beim Debitorenmanagement angewendet, während auf das Vorräte- und das Verbindlichkeitenmanagement ein deutlich geringeres Augenmerk gelegt wurde. In Bezug auf das Vorräte- und das Verbindlichkeitenmanagement konnten Defizite aufgrund des fehlenden Informationsflusses für die Bedarfe des Einzelhandels, beim zeitlichen Ablauf ausgewählter Schritte der Produktion und für das gesamte Bestandsmanagement identifiziert werden. Defizite beim Bestandsmanagement bezogen sich auf die fehlende Materialklassifizierung, die nicht vorhandene Systemunterstützung für das Bestandscontrolling und die fehlende systematische Hinterlegung des Lagersystems.

Als Folge konnten ein Gebindeengpass, hohe Opportunitätskosten durch nicht geplante Rüstzeiten und allgemein zu hohe Lagerbestände festgestellt werden. Positiv hervorgehoben wurden der automatisierte Produktionsverlauf und die Effizienz der Distribution. Die Bonitätsprüfung von Neukunden und das Anwenden eines Mahnwesens mit mehreren Eskalationsstufen konnten in Bezug auf das Debitorenmanagement als Stärken identifiziert werden. Dennoch wurde aufgrund der Zeitabstände und der fehlenden Festlegung von Liefersperren Optimierungspotenzial beim Mahnprozess festgestellt. Weitere Defizite bezogen sich auf die fehlende Hinterlegung von Kreditlimits, die mangelnde Konditionsharmonisierung, den Zeitpunkt der Fakturierung und die unzureichende Automatisierung beim Rechnungs- und Mahnungsversand.

Beim Kreditorenmanagement wurde eine stark transaktionsbezogene und buchhalterisch geprägte Sichtweise erkannt. Abgesehen vom manuellen Freigabeprozess in der ansonst automatisierten Rechnungsbearbeitung konnten die Finanzprozesse als effizient beurteilt werden. Wesentliche Optimierungspotenziale bezogen sich auf das vollständige Fehlen eines Lieferantenmanagementsystems, die Vielfalt der Beschaffungskonditionen, die fehlende Automatisierung der Bestellabwicklung sowie die Nichtberücksichtigung von optimalen Bestellmengen und -zeitpunkten. Ein wesentliches Defizit bei allen Werttreibern stellte die unzureichende Stammdatenpflege dar, wodurch eine Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen deutlich erschwert wird.

In Summe konnten für das Kooperationsunternehmen im nächsten Schritt 36 Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, welche sich wie folgt auf die Werttreiber aufschlüsseln:

| Werttreiber | Quick Wins | Mittelfristige Maßnahmen | Langfristige Maßnahmen | Σ |
|---------------------------|------------|--------------------------|------------------------|----------|
| Vorräte | 4 | 6 | 3 | 13 |
| Forderungen aus LuL | 5 | 5 | 3 | 13 |
| Verbindlichkeiten aus LuL | 3 | 4 | 3 | 10 |

Tabelle 10: Anzahl der Handlungsempfehlungen nach deren Umsetzungsdauer, Quelle: eigene Darstellung.

Für die Vorräte und Forderungen aus LuL konnten jeweils dreizehn Maßnahmen abgeleitet werden, während für die Verbindlichkeiten aus LuL zehn Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden. Die Maßnahmen wurden bei jedem Werttreiber zu Beginn tabellarisch dargestellt und deren Umsetzungsdauer zugeordnet. Es wurde zwischen Quick Wins, mittel- und langfristigen Maßnahmen differenziert. Als bedeutende Maßnahmen für die Vorräte konnten

- die Anwendung einer Postponement-Strategie,
- das Einführen einer monatlichen Auswertung der Bestandsqualität,
- das Vornehmen einer Güterklassifizierung für IT-gestützte Bestandsgrenzen und
- das Anwenden einer darauf aufbauenden Reichweitenanalyse hervorgehoben werden.

Hervorgehobene Handlungsempfehlungen für die Debitoren umfassten

- die Anwendung einer systematischen Klassifizierung in ABC-Kunden zur Bestimmung von IT-gestützten Kreditlimits sowie Anpassungen durch laufende Bonitätsprüfungen,
- die Eingrenzung der Fakturenarten bei Neukunden, die Vorverlagerung des Zeitpunktes der Fakturierung sowie die Erhöhung des elektronischen Rechnungsversandes,
- das Anwenden eines einheitlichen Prozesses für die Forderungseintreibung mit einer Festlegung von Handlungszeitpunkten, Verantwortlichkeiten und Liefersperrern und
- die Möglichkeit der Verrechnung von Mahnspesen und Verzugszinsen.

Für das Kreditorenmanagement konnte insbesondere die Relevanz

- zur Einführung eines gesamtheitlichen Lieferantenmanagements,
- einer Optimierung der Beschaffungskonditionen,
- der Definition eines einheitlichen und automatisierten Bestellprozesses unter Berücksichtigung von optimalen Bestellmengen sowie
- eines Ausgleichs von Verbindlichkeiten mit Forderungen bei Lieferanten, welche zugleich Kunden sind, verdeutlicht werden.

Die Optimierung der Stammdaten und das Einführen eines Kennzahlen-Reportings zur Performancemessung wurden bei allen Werttreibern als Grundvoraussetzung für die Anwendung und Evaluierung der weiteren Maßnahmen angesehen.

Im letzten Abschnitt des Praxisteils wurden der Aufbau und die Funktionen Excel-basierter Steuerungstools beschrieben. Beim Aufbau wurde zwischen Input, hinterlegten Daten und Berechnungen sowie dem Output differenziert. Ein manuelles Eingabebblatt zu Beginn des Tools beinhaltet vordefinierte Eingabeparameter, wie beispielsweise Rohstoffeinkäufe und deren Reichweite, um das Working Capital über vier fortlaufende Quartale zu simulieren. Einen weiteren Input stellen ausgeblendete GuV- und Bilanzauszüge dar. Als Bindeglied zwischen In- und Output wurden Basisdaten wie Steuersätze und Zwischenberechnungen für die Working Capital-Simulation hinterlegt, welche für die Nutzung des Tools wiederum ausgeblendet wurden.

Beim Output wird zwischen der Simulationsausgabe, einem Jahresvergleich, den Trendanalysen zur grafischen Darstellung der Kennzahlenentwicklung und der Detailanalyse unterschieden. Die Simulationsausgabe bezieht sich auf Plandaten, während bei den übrigen Ausgabebereichen Istdaten oder ein Forecast angezeigt werden. Die dargestellten Kennzahlen umfassen das Net Working Capital, die Werttreiber, deren Veränderungen, den Cash Conversion Cycle, die Reichweiten und das Working Capital Ratio. Für die Detailanalyse wurde zusätzlich eine Gliederung bis auf Kontenebene vorgenommen. Es ist hervorzuheben, dass für eine Beurteilung der Kennzahlenhöhe ein Ampelsystem auf Basis von absoluten Grenzwerten hinterlegt wurde.

Die Anzeige der Trend- und Detailanalyse wurde auf einen Zeitraum von drei Jahren beziehungsweise zwölf Quartalen beschränkt, wobei im letzten Jahr in der Regel die Simulationswerte dargestellt werden. An dieser Stelle lässt sich für Steuerungszwecke festhalten, dass durch eine Variation der Eingabeparameter sowie durch eine zukünftige Umsetzung der Handlungsempfehlungen deren Auswirkungen auf die Plan- und Istwerte der Kennzahlen unmittelbar im Tool analysiert werden können. Weiters werden durch die informationsvertiefende Darstellung der Istdaten bedeutende Grundlagen geliefert, da eine Entscheidungstreffung ausschließlich unter einer Berücksichtigung von bisherigen Entwicklungstendenzen als sinnvoll definiert werden kann.

4.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Im Zuge der Erstellung der vorliegenden Arbeit wurde eine mittlere Definition für das Net Working Capital bestimmt. Zukünftig kann überlegt werden, ob eine Einschränkung auf die drei Werttreiber Vorräte, Lieferforderungen und -verbindlichkeiten aufgrund deren Steuerbarkeit erfolgen soll oder ob Bedarf zur Einbeziehung weiterer kurzfristiger Positionen besteht. Davon abgesehen sind die Ergebnisse der Kennzahlen DIH und DPO kritisch zu betrachten. Es ergeben sich durch das Heranziehen des Materialaufwandes längere Reichweiten als bei einer Verwendung der Herstellungskosten. Für eine zukünftige Steigerung des Detaillierungsgrades und eine bessere externe Vergleichbarkeit können die Herstellungskosten als Bezugsgröße empfohlen werden.

Es muss jedoch das Aufwand-Nutzen-Verhältnis abgewogen werden, da die Ergebnisdarstellung nicht nach dem Umsatzkostenverfahren erfolgt und Überleitungsrechnungen mit wesentlichem Aufwand verbunden sein könnten. Alternativ kann für die Berechnung der DPO eine Erhöhung des Materialaufwandes um die Investitionen nahegelegt werden. Für die DIH bietet sich zudem eine Aufspaltung der Vorräte an. Es kann eine Trennung zwischen RHB, unfertigen und fertigen Erzeugnissen vorgenommen werden. Das Heranziehen des Materialaufwandes für die RHB kann in diesem Fall weiterhin als sinnvoll angesehen werden, während für die unfertigen Erzeugnisse die halben und für die Fertigerzeugnisse die vollen Herstellungskosten angesetzt werden würden.

In Bezug auf das Werttreibermanagement bietet sich für die weitere Vorgehensweise, insbesondere nach Durchführung von Optimierungsmaßnahmen, eine Dokumentation der Kernprozesse an, damit für alle Beteiligten Transparenz über deren Abläufe geschaffen wird. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass die Handlungsempfehlungen ausschließlich abgeleitet wurden und weder deren Notwendigkeit einer Umsetzung, die Reihenfolge deren Anwendung noch deren Auswirkungen verprobt wurden. Es ist folglich zu eruieren, welche Handlungsempfehlungen aufgrund deren Aufwand-Nutzen-Relation umgesetzt werden sollen. Eine Verprobung der möglichen und tatsächlichen Auswirkungen kann im Steuerungstool vorgenommen werden, da in der Arbeit ausschließlich auf eine zukünftige Überprüfung der Maßnahmenwirkungen hingewiesen wurde.

Für die Umsetzung der Maßnahmen ist deren Reihenfolge zu beachten, da viele von vorgelagerten Handlungsempfehlungen abhängen. Weiters ist der dafür notwendige Zeithorizont zu beachten, da die Umsetzungsdauer der Maßnahmen stark variieren kann. Neben dem zeitlichen Aspekt spielt im weiteren Verlauf die personelle Einbeziehung eine wesentliche Rolle. Für eine nachhaltige Umsetzung beim Kooperationsunternehmen ist zu erarbeiten, inwiefern Rahmenbedingungen wie Know-how, Verantwortungsabgrenzungen sowie Anreizsysteme zu schaffen und durch eine zentrale Führung zur Beseitigung von Zielkonflikten zu steuern sind.

Bezüglich der Nutzung des Steuerungstools ist hervorzuheben, dass die Simulation mit Durchschnittswerten kritisch betrachtet werden muss. Die Umstrukturierung des Kooperationsunternehmens in den vergangenen Jahren und die starken saisonal bedingten Abweichungen der Werttreiber je Quartal verdeutlichen die sich ergebende Verzerrung der Durchschnittswerte. Demnach wird für exaktere Simulationsergebnisse eine manuelle Eingabe bei den vordefinierten Parametern strengstens nahegelegt.

Weiters ist die Hinterlegung des linearen Abbaues der Vorräte kritisch zu beurteilen, da ein linearer Verbrauch in der Regel nicht dem Praxisfall entspricht. Es kann eine laufende Adaptierung oder Verfeinerung der hinterlegten Werte empfohlen werden. Davon sind ebenso die Grenzwerte für das Ampelsystem betroffen, deren Höhe sich zur Kennzahlenbeurteilung in Zukunft aufgrund von Optimierungen verschieben kann. Weiterer Anpassungsbedarf ergibt sich für innerbetriebliche Bereinigungen, wenn es zukünftig wiederum zu Restrukturierungen kommt.

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die PBHV, die BHP und deren Gesamtbetrachtung. Für eine ganzheitliche Umsetzung des Working Capital Managements ist das Unternehmen Piuk in Zukunft miteinzubeziehen. Die Handlungsempfehlungen sollen dafür entsprechend auf das Unternehmen umgelegt und das Steuerungstool um die erforderlichen Bereiche erweitert werden. Abschließend wird darauf hingewiesen, dass das Optimierungsvorhaben langfristig nicht nur anhand dessen Auswirkungen auf das Working Capital und die Liquidität evaluiert werden soll. In der langfristigen Perspektive sollen ebenfalls Auswirkungen auf die Rentabilität, den Unternehmenswert, die Innenfinanzierungskraft und auf sonstige weitere Aspekte überprüft werden.

Literaturverzeichnis

Monographien

- APPELFELLER, W./BUCHHOLZ, W. [2011]: Supplier Relationship Management: Strategie, Organisation und IT des modernen Beschaffungsmanagements, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011.
- ARNOLDS, H./HEEGE, F./RÖH, C./TUSSING, W. [2013]: Materialwirtschaft und Einkauf: Grundlagen – Spezialthemen – Übungen, 12., akt. und überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- BECKER, H. P. [2016]: Investition und Finanzierung: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 7., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.
- BECKMANN, H. [2012]: Prozessorientiertes Supply Chain Engineering: Strategien, Konzepte und Methoden zur modellbasierten Gestaltung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- BERTL, R./DEUTSCH-GOLDINI, E./HIRSCHLER, K. [2018]: Buchhaltungs- und Bilanzierungshandbuch, 10., akt. und erw. Aufl., Wien: LexisNexis, 2018.
- BÜSCH, M. [2013]: Praxishandbuch Strategischer Einkauf: Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, 3., korr. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- COENENBERG, A. G./FISCHER, T. M./GÜNTHER, T. [2016]: Kostenrechnung und Kostenanalyse, 9., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2016.
- CORELLI, A. [2018]: Analytical Corporate Finance, 2. Aufl., Cham: Springer, 2018.
- DREO, R. [2015]: Das Working Capital als Indikator für Zahlungsausfälle, Wiesbaden: Springer Gabler, 2015.
- DUST, R. [2018]: Total Supplier Management: Lieferantenmanagement zukunftsfähig gestalten, umsetzen und anwenden, München: Hanser, 2018.
- EGGER, A./BERTL, R. [2018]: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Band 1: Der Einzelabschluss: Erstellung, Prüfung und Veröffentlichung, hrsg. von EGGER, A./SAMER, H./BERTL, R., 17. Aufl., Wien: Linde, 2018.
- EGGER, A./BERTL, R./HIRSCHLER, K./MITTELBACH-HÖRMANSEDER, S. [2019]: Der Jahresabschluss nach dem Unternehmensgesetzbuch: Band 3: Jahresabschlussanalyse und Unternehmensplanung mit Kennzahlen, hrsg. von EGGER, A./SAMER, H./BERTL, R., 2. Aufl., Wien: Linde, 2019.
- ERMSCHEL, U./MÖBIUS, C./WENGERT, H. [2013]: Investition und Finanzierung, 3., durchg. und korr. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2013.
- ERTL, M. [2004]: Aktives Cashflow-Management: Liquiditätssicherung durch wertorientierte Unternehmensführung und effiziente Innenfinanzierung, München: Vahlen, 2004.

- GOTZEL, C. [2010]: MRP zur Materialplanung für Kreislaufprozesse: Optimierung von Absicherungsstrategien gegen Bedarfs- und Versorgungsrisiken, hrsg. von DOMSCHKE, W./DREXL, A./FLEISCHMANN, B./GÜNTHER, H.-O./INDERFURTH, K./HELBER, S./SPENGLER, H./STADTLER, H./TEMPELMEIER, H./WÄSCHER, G., Wiesbaden: Gabler, 2010.
- HARTMANN, H. [2002]: Materialwirtschaft: Organisation – Planung – Durchführung – Kontrolle, 8., überarb. und erw. Aufl., Gernsbach: Deutscher Betriebswirte-Verlag, 2002.
- HEESEN, B. [2011]: Cash- und Liquiditätsmanagement, Wiesbaden: Gabler, 2011.
- HEESEN, B./MOSER, O. [2017]: Working Capital Management: Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2017.
- HOFMANN, E./MAUCHER, D./PIESKER, S./RICHTER, P. [2011]: Wege aus der Working Capital-Falle: Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management, Advanced Purchasing & SCM 1, hrsg. von KERKHOFF, G./HOFMANN, E./STOELZLE, W., Berlin Heidelberg: Springer, 2011.
- KLAMPFL, B. [2008]: Cash pooling: Eigenkapitalersatz und verbotene Einlagenrückgewähr im Konzern, Wien: Linde, 2008.
- KLEPZIG, H.-J. [2010]: Working-Capital und Cash Flow: Finanzströme durch Prozessmanagement optimieren, 2., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2010.
- KUMMER, S./GRÜN, O./JAMMERNEGG, W. [2019]: Grundzüge der Beschaffung, Produktion und Logistik, hrsg. von KUMMER, S., 4., akt. Aufl., Hallbergmoos: Pearson, 2019.
- LASCH, R. [2019]: Strategisches und operatives Logistikmanagement: Beschaffung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- LIES, E. [2011]: Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements: Optimierungsansätze der Financial Supply Chain, Hamburg: Diplomica Verlag, 2011.
- LOCKER, A./GROSSE-RUYKEN, P. T. [2019]: Chefsache Finanzen in Einkauf und Supply Chain: Millionenwerte schaffen im digitalen Zeitalter, 3., akt. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2019.
- MEYER, C. A. [2007]: Working Capital und Unternehmenswert: Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007.
- MOHR, G. [2010]: Supply Chain Sourcing: Konzeption und Gestaltung von Synergien durch mehrstufiges Beschaffungsmanagement, hrsg. von ESSIG, M./STÖLZLE, W., Wiesbaden: Gabler, 2010.
- MOSER, P./EISELSBERG, M.-M. [2018]: Prozesse im Unternehmen: Prozessorientierte Wertschöpfung durch Kundennutzen, Wien: Linde, 2018.
- MÜLLER, R. H. [2013]: Erfolgreiches Forderungsmanagement: Effektive Lösungen unter Berücksichtigung der SEPA-Umstellung, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- NADVORNIK, W./BRAUNEIS, A./GRECHENIG, S./HERBST, A./SCHUSCHNIG, T. [2015]: Praxishandbuch des modernen Finanzmanagements, 2. Aufl., Wien: Linde, 2015.

- PRÜMER, M. [2005]: Cash Flow Management: Wie Unternehmen langfristig Liquidität und Rentabilität sichern, Wiesbaden: Gabler, 2005.
- RITTICH, H. [2017]: Fallstudie zum Unternehmenscontrolling: Durchgehende Fallstudie mit 8 Fällen zu mehr als 35 Sachverhalten aus den Bereichen des funktionsorientierten und funktionsübergreifenden Controllings, 2. Aufl., Norderstedt: Books on Demand, 2017.
- SCHULZ, E. [2007]: Business Excellence durch aktives Asset Management: "Focus on Cash", Wien: Linde, 2007.
- SEECK, S. [2010]: Erfolgsfaktor Logistik: Klassische Fehler erkennen und vermeiden, Wiesbaden: Gabler, 2010.
- SURE, M. [2014]: Working Capital Management: Empirische Analyse der Gestaltungsfaktoren des Working Capitals und seiner Komponenten, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014.
- SYSKA, A. [2006]: Produktionsmanagement: Das A-Z wichtiger Methoden und Konzepte für die Produktion von heute, Wiesbaden: Gabler, 2006.
- THONEMANN, U. [2010]: Operations Management: Konzepte, Methoden und Anwendungen, 2., aktl. Aufl., München: Pearson, 2010.
- 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 eV, Freiburg: Haufe, 2013.
- WAGNER, K. W./LINDNER, A. M. [2017]: WPM: Wertstromorientiertes Prozessmanagement: Effizienz steigern – Verschwendung reduzieren – Abläufe optimieren, 2., überarb. Aufl., München: Hanser, 2017.
- WANNENWETSCH, H. [2010]: Integrierte Materialwirtschaft und Logistik: Beschaffung, Logistik, Materialwirtschaft und Produktion, 4., akt. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer, 2010.
- WERNER, H. [2013]: Supply Chain Management: Grundlagen, Strategie, Instrumente und Controlling, 5., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- WULF, I./WIELAND, J. [2013]: Kennzahlen IFRS-Abschluss, Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2013.

Sammelwerke

- CEGLAREK, M./ZEHNDER, H. [2007]: Konzernweites Liquiditätsmanagement, in: Praxishandbuch Treasury-Management: Leitfaden für die Praxis des Finanzmanagements, hrsg. von SEETHALER, P./STEITZ, M., Wiesbaden: Gabler, 2007, S. 27-40.
- HOFER, P. [2015]: Produktionscontrolling – Kennzahlen in der Produktion, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELSBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015, S. 240-255.
- KLEPZIG, H.-J./VATER, H. [2015a]: Kennzahlensysteme in der Logistik in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELSBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015, S. 275-290.

- KUGELER, M. [2012]: Supply Chain Management und Customer Relationship Management – Prozessmodellierung für Extended Enterprises, in: Prozessmanagement: Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, hrsg. von BECKER, J./KUGELER, M./ROSEMANN, M., 7., korr. und erw. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2012, S. 421-448.
- LOSBIHLER, H. [2012]: Working Capital Management, in: CFO-Schlüssel-Know-how unter IFRS: Steuerung der finanziellen Performance – dargestellt anhand einer integrierten Praxisfallstudie: M&A, Unternehmensrating, IT, Wertorientiertes Controlling, Finanzrisikomanagement, hrsg. von ENGELBRECHTSMÜLLER, C./LOSBIHLER, H., Wien: Linde, 2012, S. 365-383.
- MAYR, G. [2011]: Beschaffung, in: Handbuch zum Internen Kontrollsystem: Anforderungen anhand des Jahresabschlusses und organisatorischen Aufbaus eines Unternehmens, hrsg. von LÖFFLER, H./AHAMMER, M./KERSCHBAUMER, H./NAYER, M., 2., akt. Aufl., Wien: Linde, 2011, S. 479-503.
- 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: Gabler, 2007, S. 147-164.
- RUPP, M./EGGER, F. [2018]: Working Capital Management am Beispiel Emmi, in: Corporate Treasury Management: Konzepte für die Unternehmenspraxis, hrsg. von BIRRER, T./RUPP, M./SPILLMANN, M., Wiesbaden: Springer Gabler, 2018, S. 47-71.
- RÜDRICH, G./WEISSER, K. [2008]: Projekt: „Optimierung Beschaffungsprozess“, in: Prozessmanagement in der Praxis: Wertschöpfungsketten planen, optimieren und erfolgreich steuern, hrsg. von HIRZEL, M./KÜHN, F./GAIDA, I., 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008, S. 185-200.
- TÖPFER, A./SILBERMANN, S. [2011]: Lean Management und Six Sigma als Werkzeuge zur Steigerung der Leistungsproduktivität, in: Dienstleistungsproduktivität: Management, Prozessgestaltung, Kundenperspektive Band 1, hrsg. von BRUHN, M./HADWICH, K., Wiesbaden: Gabler, 2011, S. 121-150.
- TSCHANDL, M./SCHENTLER, P. [2015]: Kennzahlen in der Beschaffung, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015, S. 256-274.
- VATER, H./KLEPZIG, H.-J. [2015]: Kennzahlen des Working Capitals, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBIHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., Wien: Linde, 2015, S. 303-320.

Zeitschriften

- BINDER, C./HÖGSDAL, N. [2016]: Kennzahlen zur Liquidität, in: Controlling & Management Review 60 (2016), 6, S. 46-50.
- BLIEFERT, F. [2013]: Was sagt das Working Capital aus?, in: Controller Magazin 38 (2013), 2, S. 88-91.
- BUCHMANN, P. [2009]: Return of the King: Working Capital Management zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen in der Krise, in: Zeitschrift für Controlling & Management 53 (2009), 6, S. 350-355.
- CHARIFZADEH, M./TASCHNER, A./BETTACHE, A. [2013]: Werttreiber Lean Production, in: Controlling & Management Review 57 (2013), 2, S. 48-57.
- DELEKER, O. [2010]: "Working Capital ist vor allem ein Kommunikationsthema", in: Zeitschrift für Controlling & Management 54 (2010), Sonderheft 1, S. 56-59.
- DING, S./GUARIGLIA, A./KNIGHT, J. [2013]: Investment and financing constraints in China: Does working capital management make a difference?, in: Journal of Banking & Finance 37 (2013), 5, S. 1490-1507.
- DOBLER, T./LAMBERT, A. [2011]: Instrumente des Cash-Managements: Besondere Anforderungen an die Liquiditätssteuerung in Sanierungs- und Insolvenzfällen, in: Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung (2011), 3, S. 101-107.
- DÖRING, O./SCHÖNHERR, M./STEINHÄUSER, P. [2012]: Working Capital Controlling: Entwicklung eines Steuerungskonzeptes zur nachhaltigen Performancesteigerung eines mittelständischen Industrieunternehmens, in: Controlling 24 (2012), 8/9, S. 485-491.
- EITELWEIN, O./WOHLTHAT, A. [2005]: Steuerung des Working Capital im Supply Chain Management über die Cash-to-Cash Cycle Time, in: Zeitschrift für Controlling & Management 49 (2005), 6, S. 416-425.
- ERICHSEN, J. [2019]: FAQs zur betriebswirtschaftlichen Beratung – Antworten auf Ihre Fragen zum "Working Capital", in: NWB-BB (2019), 3, S. 77-84.
- ERTL, M. [2012]: Working Capital Management als Instrument der Innenfinanzierung, in: Controlling 24 (2012), 8/9, S. 473-478.
- FAISST, B. H. [2013]: Materialeffizienz – eine Herausforderung an Organisation, Prozesse und Controlling, in: Controller Magazin 38 (2013), 1, S. 28-31.
- GÜHRING, H. [2005]: Nettoumlaufvermögen für Ertragssteigerung nutzen – Freisetzung gebundenen Kapitals, in: Zeitschrift für Controlling & Management 49 (2005), 3, S. 192-194.
- KEMMNER, G.-A. [2016]: Wirkungsvolles Dispositions-Controlling mittels Zielbestandsmanagement, in: Controller Magazin 41 (2016), 3, S. 85-88.
- KLEPZIG, H.-J./VATER, H. [2014]: Working Capital Management: Das Aschenputtel der Unternehmensführung?, in: Controller Magazin 39 (2014), 4, S. 4-9.
- KLEPZIG, H.-J./VATER, H. [2015b]: Fat Cash durch Lean Management – der Treiber: Working Capital, in: Controller Magazin 40 (2015), 4, S. 62-67.

- LEKER, S. [2017]: Erfolgreiches Working Capital Management im Spannungsfeld zwischen Rentabilität und Liquidität, in: *Corporate Finance* 8 (2017), 05-06, S. 129-135.
- MALM, J./SAH, N. [2019]: Litigation risk and working capital, in: *Managerial Finance* 45 (2019), 1, S. 88-102.
- NEVRIES, P./GEBHARDT, R. [2013]: Erfolgsfaktoren des Working Capital Managements, in: *Controlling & Management Review* 57 (2013), 5, S. 14-25.
- NGUYEN, A. T. H./NGUYEN, T. V. [2018]: Working Capital Management and Corporate Profitability: Empirical evidence from Vietnam, in: *Foundations of Management* 10 (2018), 1, S. 195-206.
- PASSARDI, M./RUPP, M. [2016]: Net Working Capital Management in Rechnungslegung und Unternehmenssteuerung, in: *Expert Focus* 89 (2016), 8, S. 530-535.
- PFITZNER, M./HILBERT, A. [2015]: Auf dem Weg zum analytischen Informationssystem für das Working Capital Management, in: *Controller Magazin* 40 (2015), 1, S. 60-65.
- PIGNITTER, E./SCHOEMMER, A. [2014]: WOC@MTU: Working Capital Management geht alle an – Ein Projektbericht, in: *Controller Magazin* 39 (2014), 4, S. 10-13.
- POJDA, F. [2014]: Forderungsmanagement im Mittelstand, in: *Controller Magazin* 39 (2014), 6, S. 50-52.
- RAFIEI, H./RABBANI, M./KOKABI, R. [2014]: Multi-site production planning in hybrid make-to-stock/make-to-order production environment, in: *Journal of Industrial Engineering International* 60 (2014), 10, S. 1-9.
- REMPE, W./VATER, H. [2010]: Cash statt Crash: TÜV-geprüft durch die Krise: Zertifizierung des Credit Managements als Instrument zur Stärkung des Working Capital Managements, in: *CFO aktuell* 55 (2010), 2, S. 55-58.
- ROBERS, J. [2013]: Operative Prozesse mit Kennzahlen zielorientiert steuern, in: *Controller Magazin* 38 (2013), 1, S. 4-13.
- SCHENTLER, P./OFFENBERGER, P. [2012]: Einsatz von Liquiditäts- und Working-Capital-Kennzahlen in der Praxis: Eine empirische Analyse, in: *Controlling* 24 (2012), 8/9, S. 466-472.
- SCHOBBEREGGER, B./TSCHANDL, M. [2016]: Wechselwirkungen im Working Capital Management, in: *Controller Magazin* 41 (2016), 1, S. 4-9.
- STEINHARDT, T. [2016]: Prozesseffizienz und Kosteneinsparung im Purchase-to-Pay Prozess, in: *Controller Magazin* 41 (2016), 1, S. 63-66.
- ULBRICH, P./SCHMUCK, M./JÄDE, L. [2008]: Working Capital Management in der Automobilindustrie – Eine Betrachtung der Schnittstelle zwischen OEM und Zulieferer, in: *Zeitschrift für Controlling & Management* 52 (2008), 1, S. 24-29.
- VATER, H. [2011]: Working Capital Management mit gewichteten Best Possible DSO-Zielen, in: *Controller Magazin* 36 (2011), 1, S. 42-46.
- VATER, H. /KLEPZIG, H.-J. [2017]: Working Capital Management gefangen in der Zinsfalle?, in: *Controlling & Management Review* 61 (2017), 8, S. 44-48.

WANG, B. [2019]: The cash conversion cycle spread, in: Journal of Financial Economics 133 (2019), 2, S. 472-497.

WÄHRISCH, M. [2019]: Der Cash Conversion Cycle: Eine Kennzahl mit Tücken, in: Controlling 31 (2019), 4, S. 21-27.

WÖHRMANN, A./KNAUER, T./GEFKEN, J. [2012]: Kostenmanagement in Krisenzeiten: Rentabilitätssteigerung durch Working Capital Management?, in: Zeitschrift für Controlling & Management 56 (2012), Sonderheft 3, S. 83-88.

ZEIDAN, R./SHAPIR, O. M. [2017]: Cash conversion cycle and value-enhancing operations: Theory and evidence for a free lunch, in: Journal of Corporate Finance 45 (2017), 8, S. 203-219.

Online-Quellen

BOGENSBERGER, S. [2019]: Allfällige Fragen im Zuge des Fortschrittberichts von Oktober, Pers. E-Mail, Betreuer der Masterarbeit, [31.10.2019].

DIE FREIEN BRAUER [2020]: Die Freien Brauer - ein Verbund führender, unabhängiger Familienbrauereien, <https://www.die-freien-brauer.com/verbund.html>, [29.01.2020].

IMECON [2020]: Software Prime, <https://www.imecon.ch/de/software/>, [05.03.2020].

KSV [2020]: Mitgliedschaft: Leistungen und Konditionen, <https://www.ksv.at/mitgliedschaft/leistungen-konditionen>, [19.02.2020].

PWC-Studie [2019]: Working Capital Management im Wandel 2018/2019: Liquidität freisetzen und Wachstum finanzieren., <https://www.pwc.de/de/deals/pwc-working-capital-management-im-wandel.pdf>, [15.02.2020].

IFS Management [2020]: IFS Food 6.1, <https://www.ifs-certification.com/index.php/de/standards/23-ifs-food-de>, [01.02.2020].

SLOW BREWING INSTITUT [2020]: Slow Brewing – Das Gütesiegel für Bier, <https://slow-brewing.com/das-gutesiegel/>, [01.02.2020].

Anhang

| | |
|--|-----|
| Anlage A: Berechnungen zur Analyse der Werttreiber und Working Capital-Kennzahlen | 116 |
| Anlage B: Leitfäden zur Erhebung der Ist-Situation des Werttreibermanagements..... | 118 |
| Anlage C: Klassifizierung der Vorräte der PBHV und BHP nach der ABC-Analyse..... | 121 |
| Anlage D: Gliederung der Vorräte nach deren Höhe im Vergleich zum Wareneinsatz..... | 123 |
| Anlage E: Auszug der Inventurrichtlinie beim Kooperationsunternehmen | 124 |
| Anlage F: Berechnungen für die Ist-Analyse zum Order-to-Cash Prozess..... | 125 |
| Anlage G: Vorlage für die Lieferantenbewertung beim Kooperationsunternehmen | 128 |
| Anlage H: Berechnungen zur Strukturierung der Beschaffungskonditionen | 129 |
| Anlage I: Hinterlegte Basisdaten für das Steuerungstool..... | 130 |
| Anlage J: Grenzwerte für das Ampelsystem zur Beurteilung der Kennzahlen | 131 |

Anlage A: Berechnungen zur Analyse der Werttreiber und Working Capital-Kennzahlen

Identifizierung der aktiv- und passivseitigen Werttreiber

| | %-Anteil | Mittelwert | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 |
|---|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| BHH | | | | | |
| Vorräte | 42,8% | 1 518 815 | 1 393 411 | 1 549 098 | 1 613 936 |
| Forderungen aus LuL | 57,2% | 2 028 545 | 2 049 083 | 2 116 623 | 1 919 929 |
| aktivseitige Working Capital-Positionen | 100,0% | 3 547 360 | 3 442 494 | 3 665 721 | 3 533 865 |
| Verbindlichkeiten aus LuL | 26,7% | 1 000 616 | 808 055 | 938 885 | 1 254 908 |
| Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten | 60,1% | 2 257 605 | 2 176 210 | 2 350 784 | 2 245 822 |
| Kurzfristige Rückstellungen | 13,2% | 496 255 | 469 635 | 508 600 | 510 531 |
| passivseitige Working Capital-Positionen | 100,0% | 3 754 476 | 3 453 899 | 3 798 268 | 4 011 261 |

Anteil der innerbetrieblichen Lieferforderungen und -verbindlichkeiten

| | 2016_12 | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 |
|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| PBHV | | | | |
| Forderungen aus LuL (exklusive Wertberichtigungen) | 1 986 468 | 3 127 300 | 2 240 305 | 2 051 283 |
| davon gegenüber verbundenen Unternehmen | - | 1 020 413 | 36 217 | 35 722 |
| %-Anteil innerbetriebliche Forderungen | - | 32,6% | 1,6% | 1,7% |
| Verbindlichkeiten aus LuL | 624 262 | 626 840 | 932 120 | 1 599 716 |
| davon gegenüber verbundenen Unternehmen | - | 23 322 | 166 000 | 666 370 |
| %-Anteil innerbetriebliche Verbindlichkeiten | - | 3,7% | 17,8% | 41,7% |
| BHP | | | | |
| Forderungen aus LuL | - | 31 652 | 170 351 | 669 950 |
| davon gegenüber verbundenen Unternehmen | - | 23 322 | 166 000 | 666 370 |
| %-Anteil innerbetriebliche Forderungen | - | 73,7% | 97,4% | 99,5% |
| Verbindlichkeiten aus LuL | 143 754 | 1 224 949 | 208 982 | 357 284 |
| davon gegenüber verbundenen Unternehmen | - | 1 020 413 | 36 217 | 35 722 |
| %-Anteil innerbetriebliche Verbindlichkeiten | - | 83,3% | 17,3% | 10,0% |

Anlage B: Leitfäden zur Erhebung der Ist-Situation des Werttreibermanagements

Brauerei Hirt Holding GmbH

Besprechungsleitfaden



Besprechungsleitfaden Nr.: 1

Allgemeine Daten und Einleitung

| | |
|-------------------------|-----------------------|
| Datum der Durchführung: | 16.07.2019 |
| Ort der Besprechung: | Besprechungsraum 1270 |

| TeilnehmerInnen (Kürzel) | Abteilung | Funktion |
|--------------------------|-------------|------------------------------|
| KS | Controlling | MitarbeiterIn Controlling |
| JM | Buchhaltung | Leitung Rechnungswesen |
| MP | Buchhaltung | MitarbeiterIn Rechnungswesen |

Einleitung:

- Begrüßung der TeilnehmerInnen
- Erläuterung des Besprechungsinhaltes und des Besprechungsoutputs
- Erklärung des Ablaufes der Besprechung

Besprechungspunkte

Ist-Erhebung Teile des Debitorenmanagements PBHV (Order-to-Cash Prozess)

- Controlling & Inkasso: Überwachung der Außenstände, DSO, Nutzung von Inkassoagenturen
- Mahnwesen: Inhalt (Mahngebühren, Forderungseinzug), Ablauf, Frequenz
- Zahlungszuordnung

Ist-Erhebung Teile des Kreditorenmanagements PBHV und BHP (Purchase-to-Pay Prozess)

- Rechnungsbearbeitung (EDI)
- Rechnungsreklamationen: Bearbeitungszeit, standardisierte Workflows?
- Zahlungsmanagement: DPO, Skontoausnutzung, Zahlungsabwicklung & -verbuchung (Medium)

Erhebung von Optimierungspotenzialen PBHV und BHP

- Stellhebel für Debitorenmanagement (Order-to-Cash Prozess)
- Stellhebel für Kreditorenmanagement (Purchase-to-Pay Prozess)

Zusammenfassung und Abschluss

- Zusammenfassen der Besprechungsinhalte
- Abklärung für eventuelle Daten-/Unterlagenübermittlung
- Bedankung für die Teilnahme an der Besprechung
- Verabschiedung

Besprechungsleitfaden Nr.: 2

Allgemeine Daten und Einleitung

| | |
|-------------------------|-----------------------|
| Datum der Durchführung: | 29.07.2019 |
| Ort der Besprechung: | Besprechungsraum 1270 |

| TeilnehmerInnen (Kürzel) | Abteilung | Funktion |
|--------------------------|-------------|---------------------------|
| KS | Controlling | MitarbeiterIn Controlling |
| PJ | Innendienst | MitarbeiterIn Innendienst |
| DK | Innendienst | MitarbeiterIn Innendienst |

Einleitung:

- Begrüßung der TeilnehmerInnen
- Erläuterung des Besprechungsinhaltes und des Besprechungsoutputs
- Erklärung des Ablaufes der Besprechung

Besprechungspunkte

Teilprozesserhebung PBHV

- Ablauf Prozessschritt Fakturierung von "Order-to Cash Prozess" (DK)
- Ablauf Prozessschritt Kundenbestellung von "Order-to-Cash Prozess" (PJ & DK)
- Ablauf Prozessschritt Weinbestellung von "Purchase-to-Pay Prozess" (PJ)

Ist-Erhebung Teile des Debitorenmanagements PBHV

- Kundenqualifikation: Kreditwürdigkeitsprüfung von Kunden
- Vertrags- & Konditionsgestaltung: Preisstruktur, Liefer- & Zahlungsbedingungen (Konditionen)
- Rechnungslegung: elektronischer Fakturierungsprozess, Zeit der Fakturierung, Fehleranfälligkeit
- Rechnungsreklamation: Vorgehensweise bei Kundenreklamation

Ist-Erhebung Teile des Kreditorenmanagements PBHV (ausschließlich Wein)

- Lieferantenmanagement: Einkaufs- & Lieferantenstrategie, Lieferantenauswahl und -bewertung, etc.
- Vertrags- und Konditionengestaltung: Preis-, Zahlungs- & Lieferkonditionen
- Beschaffungsabwicklung: Bestellprozesse, Einhaltung Liefertermine seitens Lieferanten

Erhebung der Defizite/Optimierungspotenziale PBHV und BHP

- Stellhebel für Teile des Debitorenmanagements (Order-to-Cash Prozess)
- Stellhebel für Teile des Kreditorenmanagements (Purchase-to-Pay Prozess)

Zusammenfassung und Abschluss

- Zusammenfassen der Besprechungsinhalte
- Abklärung für eventuelle Daten-/Unterlagenübermittlung
- Bedankung für die Teilnahme an der Besprechung
- Verabschiedung

Besprechungsleitfaden Nr.: 3

Allgemeine Daten und Einleitung

| | |
|-------------------------|-----------------------|
| Datum der Durchführung: | 15.07.2019 |
| Ort der Besprechung: | Besprechungsraum 1270 |

| TeilnehmerInnen (Kürzel) | Abteilung | Funktion |
|--------------------------|-------------|---------------------------------|
| KS | Controlling | MitarbeiterIn Controlling |
| AH | Logistik | Leitung Logistik |
| RL oder RW | Produktion | BraumeisterIn/-stellvertreterIn |
| JJ | Einkauf | Leitung Einkauf |

Einleitung:

- Begrüßung der Teilnehmer
- Erläuterung des Besprechungsinhaltes und des Besprechungsoutputs
- Erklärung des Ablaufes der Besprechung

Besprechungspunkte

Prozess "Forecast-to-Fulfill" und Vorrätemanagement für PBHV und BHP

- Ist-Erhebung
 - Absatz- & Vertriebsplanung: Genauigkeit der Planung, Breite des Produktportfolios
 - Produktionsplanung: Genauigkeit der Vertriebsprognosen, Bestands- & Fertigungsstrategie
 - Materialbedarfsplanung: Dispositionsmodelle
 - Bestandsmanagement: Bestandsstruktur, -analysen & -qualität, Bewertungsmethoden, DIH
 - Lagerverwaltung: Lagerorganisation (Technik, Barcodes), Lagermanagement
 - Distribution/Transportplanung: Abstimmung Produktion & Versand, Distributionskanäle
- Erhebung der Defizite/Optimierungspotenziale

Prozess "Purchase-to-Pay" und Kreditorenmanagement für PBHV und BHP

- Ist-Erhebung
 - Lieferantenmanagement: Lieferantenstrategie, Lieferantenauswahl und -bewertung, etc.
 - Vertrags- und Konditionengestaltung: Preis-, Zahlungs- & Lieferkonditionen
 - Beschaffungsabwicklung: Dispositionsmethodik, Bestellprozesse, etc.
 - Rechnungsreklamationen: Bearbeitungszeit, standardisierte Workflows?
- Erhebung der Defizite/Optimierungspotenziale

Zusammenfassung und Abschluss

- Zusammenfassen der Besprechungsinhalte
- Abklärung für eventuelle Daten-/Unterlagenübermittlung
- Bedankung für die Teilnahme an der Besprechung
- Verabschiedung

Anlage C: Klassifizierung der Vorräte der PBHV und BHP nach der ABC-Analyse

Klassifizierung der Vorräte auf Basis des Materialaufwandes für die PBHV

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert | %-Anteil | kum. %-Anteil | Klasse |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|--------|
| PBHV | | | | | | | |
| 1100 Vorrat Bier | 4 006 315 | 3 995 966 | 4 075 241 | 4 025 841 | 57,4% | 57,4% | A |
| Vorrat Handelswaren | 792 391 | 775 683 | 797 762 | 788 612 | 11,3% | 68,7% | A |
| 1002 Vorrat Küche Braukeller | 444 054 | 477 348 | 489 026 | 470 143 | 6,7% | 75,4% | A |
| 1400 Vorrat Bierathek | 325 391 | 369 779 | 467 046 | 387 405 | 5,5% | 80,9% | B |
| 1307 Vorrat Wein,Sekt | 65 749 | 425 874 | 559 477 | 350 366 | 5,0% | 85,9% | B |
| 1607 Vorrat Verpackung | 168 420 | 153 078 | 155 203 | 158 900 | 2,3% | 88,2% | B |
| 1004 Vorrat Keller Braukeller | 145 809 | 155 996 | 157 148 | 152 984 | 2,2% | 90,4% | B |
| 1602 Vorrat Werbematerial | 135 711 | 101 775 | 129 114 | 122 200 | 1,7% | 92,1% | B |
| 1104 Vorrat Radler | 96 035 | 83 249 | 91 831 | 90 372 | 1,3% | 93,4% | C |
| 1105 Vorrat Kärnten Wasser | 55 549 | 42 655 | 83 593 | 60 599 | 0,9% | 94,3% | C |
| 1600 Vorrat Schanktechnik | 58 477 | 27 398 | 76 447 | 54 107 | 0,8% | 95,1% | C |
| 1200 Vorrat Sonstiges Braukeller | 53 429 | 53 460 | 46 624 | 51 171 | 0,7% | 95,8% | C |
| 1613 Vorrat Möbel LL | 36 603 | 43 738 | 66 022 | 48 788 | 0,7% | 96,5% | C |
| 1010 Vorrat Treber | 39 925 | 43 126 | 40 915 | 41 322 | 0,6% | 97,1% | C |
| 1610 Vorrat CO2 | 25 039 | 27 738 | 27 895 | 26 891 | 0,4% | 97,5% | C |
| 1603 Vorrat Gläser | 7 619 | 24 778 | 38 315 | 23 571 | 0,3% | 97,8% | C |
| 1102 Vorrat Malzmandl | 24 808 | 22 156 | 22 570 | 23 178 | 0,3% | 98,1% | C |
| 1103 Vorrat Citrocola | 25 833 | 22 865 | 20 630 | 23 110 | 0,3% | 98,4% | C |
| 1611 Vorrat Spirituosen | 18 059 | 20 714 | 22 368 | 20 380 | 0,3% | 98,7% | C |
| 1301 Vorrat Weizenbiere | 3 281 | 17 753 | 16 373 | 12 469 | 0,2% | 98,9% | C |
| 1108 Vorrat Hirter Himbeere | 15 200 | 9 346 | 10 476 | 11 674 | 0,2% | 99,1% | C |
| 1612 Vorrat Bieressig, Biersenf | 9 707 | 10 868 | 8 633 | 9 736 | 0,1% | 99,2% | C |
| 1609 Vorrat Hilfsstoffe | - 2 935 | 16 747 | 14 260 | 9 357 | 0,1% | 99,4% | C |
| 1604 Vorrat Gebinde | 1 231 | 5 094 | 18 931 | 8 419 | 0,1% | 99,5% | C |
| 1101 Vorrat Almrausch | 7 989 | 7 703 | 7 753 | 7 815 | 0,1% | 99,6% | C |
| 1106 Vorrat Hirter Kola | 7 182 | 7 761 | 7 500 | 7 481 | 0,1% | 99,7% | C |
| 1308 Vorrat Kaffee,Tee | 6 130 | 5 985 | 6 967 | 6 361 | 0,1% | 99,8% | C |
| 1107 Vorrat Hirter Orange | 5 818 | 5 915 | 6 447 | 6 060 | 0,1% | 99,9% | C |
| 1692 Vorrat Diesel | - 1 218 | 10 002 | 4 114 | 4 299 | 0,1% | 99,9% | C |
| 1606 Vorrat Verschlüsse | 274 | 1 974 | 2 901 | 1 716 | 0,0% | 100,0% | C |
| 1605 Vorrat Etiketten | - | 3 284 | 1 825 | 1 703 | 0,0% | 100,0% | C |
| 1695 Vorrat KFZ-Betriebsmittel | - 653 | 520 | 3 633 | 1 167 | 0,0% | 100,0% | C |
| SUMME | 6 577 220 | 6 970 328 | 7 477 043 | 7 008 197 | 100,0% | | |

Aufteilung der Handelswaren:

| | | | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1310 Vorrat Limonaden | 221 638 | 230 752 | 282 081 | 244 823 |
| 1311 Vorrat Fremdbiere | 270 624 | 181 925 | 152 045 | 201 531 |
| 1303 Vorrat Fruchtsäfte | 99 258 | 129 403 | 164 584 | 131 082 |
| 1309 Vorrat Mineralwasser | 142 209 | 139 654 | 110 941 | 130 935 |
| 1302 Vorrat AF-Biere | 22 000 | 45 668 | 32 209 | 33 292 |
| 1304 Vorrat Eistee | 21 454 | 25 491 | 34 452 | 27 132 |
| 1300 Vorrat Energy Drinks | 5 873 | 13 270 | 13 976 | 11 040 |
| 1305 Vorrat Cider | 9 334 | 9 521 | 7 476 | 8 777 |
| SUMME Vorrat Handelswaren | 792 391 | 775 683 | 797 762 | 788 612 |

Klassifizierung der Vorräte auf Basis des Materialaufwandes für die BHP

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert | %-Anteil | kum. %-Anteil | Klasse |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|--------|
| BHP | | | | | | | |
| 1608 Vorrat Rohstoffe | 818 727 | 886 436 | 842 886 | 849 349 | 60,9% | 60,9% | A |
| 1604 Vorrat Gebinde | 191 103 | 257 229 | 233 036 | 227 123 | 16,3% | 77,1% | A |
| 1605 Vorrat Etiketten | 75 860 | 87 802 | 71 954 | 78 538 | 5,6% | 82,8% | B |
| 1112 Vorrat Betriebsstoffe | 72 347 | 68 923 | 76 078 | 72 449 | 5,2% | 87,9% | B |
| 1606 Vorrat Verschlüsse | 59 173 | 70 448 | 60 130 | 63 250 | 4,5% | 92,5% | B |
| 1693 Vorrat Reinigungsmaterial | 33 914 | 35 264 | 37 930 | 35 703 | 2,6% | 95,0% | C |
| 1109 Vorrat Grundstoffe | 29 991 | 29 331 | 23 265 | 27 529 | 2,0% | 97,0% | C |
| 1694 Vorrat Laborbedarf | 26 471 | 22 659 | 29 441 | 26 190 | 1,9% | 98,9% | C |
| 1609 Vorrat Hilfsstoffe | 12 404 | 8 993 | 24 420 | 15 272 | 1,1% | 100,0% | C |
| 1611 Vorrat Spirituosen | 132 | 355 | 353 | 280 | 0,0% | 100,0% | C |
| SUMME | 1 320 119 | 1 467 438 | 1 399 494 | 1 395 684 | 100,0% | | |

Aufteilung der Rohstoffe anhand der Zusammenfassung der Konten im Jahr 2019:

| | | | | |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1000 Vorrat Hopfen | 135 415 | 165 282 | 133 745 | 144 814 |
| 1001 Vorrat Malz | 667 709 | 707 915 | 514 315 | 629 979 |
| 1608 Vorrat Rohstoffe | - | - | 186 468 | 62 156 |
| 1110 Vorrat Zucker | 15 603 | 13 239 | 8 358 | 12 400 |
| SUMME 1608 Vorrat Rohstoffe | 818 727 | 886 436 | 842 886 | 849 349 |

Vorratshöhe der unfertigen Erzeugnisse:

| | | | | |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1120 Vorrat Unfertige Erzeugnisse | 299 213 | 298 794 | 277 264 | 291 757 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|

Anlage D: Gliederung der Vorräte nach deren Höhe im Vergleich zum Wareneinsatz

| Vorräte | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Ø Vorratshöhe | Ø Wareinsatz | %-Anteil Ø Vorratshöhe |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|---------------------------|
| BHH | | | | | | |
| 1120 Vorrat Unfertige Erzeugnisse | 299 213 | 298 794 | 277 264 | 291 757 | - | 19,2% |
| 1307 Vorrat Wein,Sekt | 15 816 | 154 618 | 227 133 | 132 522 | 350 366 | 8,7% |
| 1607 Vorrat Verpackung | 133 315 | 138 375 | 124 972 | 132 221 | 158 900 | 8,7% |
| 1602 Vorrat Werbematerial | 104 114 | 123 091 | 125 191 | 117 466 | 122 200 | 7,7% |
| 1100 Vorrat Bier | 101 156 | 120 680 | 127 667 | 116 501 | 4 025 841 | 7,7% |
| 1608 Vorrat Rohstoffe | 152 503 | 82 002 | 104 155 | 112 887 | 849 349 | 7,4% |
| 1400 Vorrat Bierathek | 103 229 | 107 340 | 101 595 | 104 055 | 387 405 | 6,9% |
| 1603 Vorrat Gläser | 96 057 | 97 521 | 98 308 | 97 295 | 23 571 | 6,4% |
| 1605 Vorrat Etiketten | 75 689 | 83 972 | 67 569 | 75 743 | 80 242 | 5,0% |
| Vorrat Handelswaren | 67 241 | 71 454 | 77 100 | 71 932 | 788 612 | 4,7% |
| 1600 Vorrat Schanktechnik | 43 765 | 47 343 | 65 566 | 52 225 | 54 107 | 3,4% |
| 1604 Vorrat Gebinde | 44 310 | 47 283 | 48 518 | 46 704 | 235 541 | 3,1% |
| 1606 Vorrat Verschlüsse | 30 259 | 40 507 | 39 252 | 36 672 | 64 967 | 2,4% |
| 1113 Vorrat eigenerz.Werbematerial | 27 890 | 24 134 | 30 311 | 27 445 | - | 1,8% |
| 1609 Vorrat Hilfsstoffe | 10 438 | 13 301 | 22 651 | 15 463 | 24 629 | 1,0% |
| 1002 Vorrat Küche Braukeller | 11 248 | 11 953 | 16 804 | 13 335 | 470 143 | 0,9% |
| 1692 Vorrat Diesel | 6 763 | 16 765 | 12 651 | 12 059 | 4 299 | 0,8% |
| 1693 Vorrat Reinigungsmaterial | 10 439 | 11 719 | 12 164 | 11 441 | 35 703 | 0,8% |
| 1112 Vorrat Betriebsstoffe | 16 421 | 12 533 | - | 9 651 | 72 449 | 0,6% |
| 1200 Vorrat Sonstiges Braukeller | 7 845 | 5 701 | 5 452 | 6 333 | 51 171 | 0,4% |
| 1105 Vorrat Kärnten Wasser | 4 533 | 6 223 | 5 255 | 5 337 | 60 599 | 0,4% |
| 1104 Vorrat Radler | 6 631 | 4 857 | 4 371 | 5 286 | 90 372 | 0,3% |
| 1004 Vorrat Keller Braukeller | 5 342 | 4 942 | 5 235 | 5 173 | 152 984 | 0,3% |
| 1611 Vorrat Spirituosen | 1 530 | 3 820 | 3 206 | 2 852 | 20 660 | 0,2% |
| 1109 Vorrat Grundstoffe | 3 867 | 3 452 | 415 | 2 578 | 27 529 | 0,2% |
| 1695 Vorrat KFZ-Betriebsmittel | 3 113 | 3 633 | - | 2 248 | 1 167 | 0,1% |
| 1103 Vorrat Citrocola | 1 316 | 1 823 | 2 549 | 1 896 | 23 110 | 0,1% |
| 1301 Vorrat Weizenbiere | 1 802 | 1 666 | 528 | 1 332 | 12 469 | 0,1% |
| 1610 Vorrat CO2 | 1 382 | 1 080 | 1 409 | 1 290 | 26 891 | 0,1% |
| 1108 Vorrat Hirter Himbeere | 1 306 | 1 086 | 1 338 | 1 244 | 11 674 | 0,1% |
| 1107 Vorrat Hirter Orange | 959 | 1 273 | 1 198 | 1 144 | 6 060 | 0,1% |
| 1101 Vorrat Almrausch | 466 | 1 150 | 1 560 | 1 059 | 7 815 | 0,1% |
| 1694 Vorrat Laborbedarf | 1 726 | 1 401 | - | 1 042 | 26 190 | 0,1% |
| 1308 Vorrat Kaffee,Tee | 934 | 993 | 856 | 928 | 6 361 | 0,1% |
| 1106 Vorrat Hirter Kola | 238 | 570 | 1 257 | 688 | 7 481 | 0,0% |
| 1612 Vorrat Bieressig, Biersenf | 504 | 1 049 | - | 518 | 9 736 | 0,0% |
| 1102 Vorrat Malzmandl | 48 | 628 | 436 | 371 | 23 178 | 0,0% |
| 1613 Vorrat Möbel LL | - | 369 | - | 123 | 48 788 | 0,0% |
| 1010 Vorrat Treber | - | - | - | - | 41 322 | 0,0% |
| SUMME | 1 393 411 | 1 549 098 | 1 613 936 | 1 518 815 | | 100,0% |

Aufteilung der Rohstoffe und Handelswaren:

| | | | | | |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| 1000 Vorrat Hopfen | 113 743 | 59 983 | - | 57 909 | 144 814 |
| 1001 Vorrat Malz | 36 015 | 21 721 | - | 19 245 | 629 979 |
| 1608 Vorrat Rohstoffe | 97 | 35 | 104 155 | 34 762 | 62 156 |
| 1110 Vorrat Zucker | 2 648 | 264 | - | 970 | 12 400 |
| SUMME 1608 Vorrat Rohstoffe | 152 503 | 82 002 | 104 155 | 112 887 | 849 349 |
| 1310 Vorrat Limonaden | 22 014 | 17 697 | 19 160 | 19 624 | 244 823 |
| 1303 Vorrat Fruchtsäfte | 11 116 | 20 775 | 26 193 | 19 361 | 131 082 |
| 1309 Vorrat Mineralwasser | 17 579 | 17 864 | 14 701 | 16 714 | 130 935 |
| 1311 Vorrat Fremdbiere | 7 723 | 3 796 | 5 054 | 5 525 | 201 531 |
| 1300 Vorrat Energy Drinks | 2 869 | 6 203 | 4 051 | 4 374 | 11 040 |
| 1302 Vorrat alkoholfreie Biere | 2 896 | 2 507 | 4 939 | 3 448 | - |
| 1304 Vorrat Eistee | 2 891 | 2 408 | 1 972 | 2 424 | 27 132 |
| 1305 Vorrat Cider | 152 | 203 | 1 030 | 461 | 8 777 |
| SUMME Vorrat Handelswaren | 67 241 | 71 454 | 77 100 | 71 932 | 755 320 |

Anlage E: Auszug der Inventurrichtlinie beim Kooperationsunternehmen

Inhalt

- Allgemeines
- Übersicht Inventurverantwortliche pro Lagerort
- Ablauf
- Auswertungen
- Zusatzthemen



Inventurverantwortliche

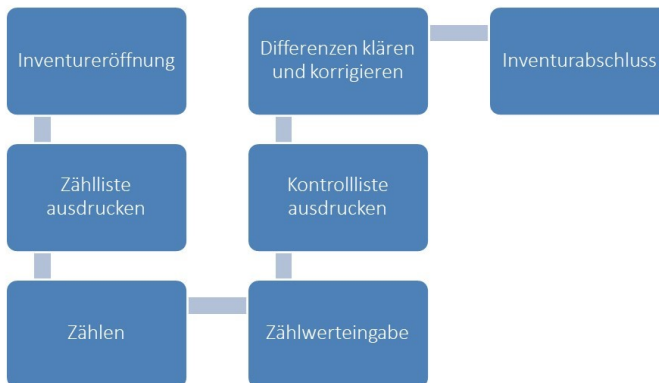
BHP

| Lagerort | Verantwortlich | Stellvertretung |
|-----------------------|----------------|-----------------|
| L4 Brauerei Hirt GmbH | RL | RW |
| L1 BHP Fertigware | RL | RW |
| L1 BHP Fasshalle | RL | RW |
| L1 BHP Flaschenhalle | RL | RW |
| L1 BHP Gärkeller | RL | RW |
| L1 BHP Lagerkeller | RL | RW |
| L1 BHP Spirituosen | RL | RW |
| L1 BHP Sudhaus | RL | RW |



Ablauf

Übersicht



Ablauf

Inventureröffnung

- Wer: Inventurverantwortliche
- Wo: Buchungsprogramme / Inventur / Inventur eröffnen
- Wann: am Ende des Monats / beliebig mind. 1x im Jahr
- Hinweis 1: Achtung auf Erfassungseinheit
- Hinweis 2: Alle Artikel müssen gezählt werden, außer Status „gelöscht“



Ablauf

Zählen

- Wer: Zähler
- Wo: physisch am Lagerort
- Wann: am Ende des Monats / beliebig mind. 1x im Jahr
- Hinweis 1: anhand Zählliste vom System
- Hinweis 2: Alle Artikel müssen gezählt werden, außer Status „nicht mehr verwendbar“



Auswertungen

Inventur

- Auswertungen / Reportexplorer / Buchungsbelege / Inventur
 - Inventurzählliste
 - Inventurkontrollliste
 - Inventurkontrollliste bewertet



Anlage F: Berechnungen für die Ist-Analyse zum Order-to-Cash Prozess

Fakturen- und Versandarten der Rechnungen*

| | Anzahl | %-Anteil |
|----------------------------|--------------|---------------|
| PBHV | | |
| Tägliche Fakturierung | 2 605 | 58,9% |
| Monatliche Fakturierung | 1 795 | 40,6% |
| Sonstige Fakturenarten | 25 | 0,6% |
| SUMME Fakturenarten | 4 425 | 100,0% |
| EBV | | |
| EBV | 836 | 18,9% |
| EDI | 43 | 1,0% |
| Sonstige Versandarten | 3 546 | 80,1% |
| SUMME Versandarten | 4 425 | 100,0% |

* Stand laut 10.02.2020

Berechnung der Kennzahl Bad debt loss

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| PBHV | | | | |
| Abschreibungen auf uneinbringliche Forderungen aus LuL | 31 740 | 34 419 | 38 474 | 34 878 |
| Umsatzerlöse | 21 704 141 | 22 898 101 | 24 169 180 | 22 923 808 |
| Bad debt loss | 0,1% | 0,2% | 0,2% | 0,2% |

Aufteilung der Kundengruppen nach dem Umsatz

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert | %-Anteil |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| PBHV | | | | | |
| Umsatz Inland Gastronomie | 9 811 614 | 9 800 052 | 10 548 916 | 10 053 527 | 43,9% |
| Umsatz Inland LEH | 7 775 477 | 6 881 372 | 7 020 687 | 7 225 845 | 31,5% |
| Umsatz Inland Rest | 758 823 | 2 681 491 | 2 859 075 | 2 099 796 | 9,2% |
| Umsatz Export | 3 358 227 | 3 535 187 | 3 740 502 | 3 544 639 | 15,5% |
| Umsatz Gesamt | 21 704 141 | 22 898 101 | 24 169 180 | 22 923 808 | 100,0% |

Außenstandsdauer der Forderungen nach den Kundengruppen

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| PBHV | | | | |
| DSO Inland Gastronomie | 23 | 24 | 19 | 22 |
| Forderungen aus LuL | 748 081 | 777 252 | 681 769 | 735 700 |
| Umsatz inkl. USt | 11 720 052 | 11 706 241 | 12 600 765 | 12 009 019 |
| DSO Inland LEH | 33 | 38 | 32 | 34 |
| Forderungen aus LuL | 852 056 | 864 824 | 753 568 | 823 483 |
| Umsatz inkl. USt | 9 287 871 | 8 219 854 | 8 386 268 | 8 631 331 |
| DSO Inland Rest | 16 | 6 | 4 | 6 |
| Forderungen aus LuL | 39 345 | 57 715 | 33 472 | 43 511 |
| Umsatz inkl. USt | 906 420 | 3 203 062 | 3 415 188 | 2 508 223 |
| DSO Export | 50 | 51 | 53 | 51 |
| Forderungen aus LuL | 467 405 | 504 297 | 546 753 | 506 152 |
| Umsatz (inkl. USt) | 3 358 227 | 3 535 187 | 3 740 502 | 3 544 639 |
| Forderungen aus LuL Gesamt (exklusive innerbetriebliche Forderungen und Wertberichtigungen) | 2 106 887 | 2 204 088 | 2 015 561 | 2 108 845 |
| Brutto-Umsatz Gesamt | 25 272 570 | 26 664 344 | 28 142 723 | 26 693 212 |

Gewichtete Mittelwerte der Zahlungsziele je Kundengruppe*

| Netto-Zahlungsziel | Kundenanzahl je Netto-Zahlungsziel | relative Kundenanzahl je Netto-Zahlungsziel | gewichteter Mittelwert |
|----------------------------------|---------------------------------------|--|---|
| PBHV | | | |
| Inland Gastronomie | 2964 | 100,0% | 23 (Bar) (Bankeinzug) |
| 5 Tage | 3 | 0,1% | |
| 7 Tage | 1 | 0,0% | |
| 10 Tage | 9 | 0,3% | |
| 14 Tage | 939 | 31,7% | |
| 15 Tage | 13 | 0,4% | |
| 20 Tage | 7 | 0,2% | |
| 21 Tage | 1 | 0,0% | |
| 25 Tage | 1 | 0,0% | |
| 30 Tage | 1655 | 55,8% | |
| 35 Tage | 2 | 0,1% | |
| 40 Tage | 1 | 0,0% | |
| 45 Tage | 4 | 0,1% | |
| 60 Tage | 4 | 0,1% | |
| 0 Tage | 163 | 5,5% | |
| 20 Tage | 162 | 5,5% | |
| Inland LEH | 255 | 100,0% | 31 (Bar) (Bankeinzug) |
| 10 Tage | 1 | 0,6% | |
| 14 Tage | 44 | 17,2% | |
| 15 Tage | 1 | 0,3% | |
| 30 Tage | 104 | 40,7% | |
| 33 Tage | 12 | 4,9% | |
| 40 Tage | 1 | 0,6% | |
| 45 Tage | 14 | 5,4% | |
| 60 Tage | 27 | 10,6% | |
| 90 Tage | 9 | 3,4% | |
| 0 Tage | 14 | 5,4% | |
| 20 Tage | 28 | 10,9% | |
| Inland Rest | 906 | 100,0% | 17 (Bar) (Bankeinzug) (Monatsabrechnung) |
| 5 Tage | 1 | 0,2% | |
| 10 Tage | 1 | 0,1% | |
| 14 Tage | 531 | 58,6% | |
| 30 Tage | 102 | 11,3% | |
| 0 Tage | 31 | 3,4% | |
| 20 Tage | 203 | 22,4% | |
| 20 Tage | 37 | 4,1% | |
| Export | 134 | 100,0% | 32 (Anzahlung) (Bar) |
| 12 Tage | 1 | 0,6% | |
| 14 Tage | 53 | 40,0% | |
| 30 Tage | 42 | 32,2% | |
| 45 Tage | 1 | 0,6% | |
| 60 Tage | 25 | 18,9% | |
| 90 Tage | 7 | 5,0% | |
| 32 Tage | 2 | 1,7% | |
| 0 Tage | 1 | 1,1% | |
| nicht relevant/zuordenbar | 167 | 100,0% | 15 (Bar) |
| 5 Tage | 1 | 0,4% | |
| 10 Tage | 1 | 0,4% | |
| 14 Tage | 153 | 91,3% | |
| 30 Tage | 9 | 5,7% | |
| 45 Tage | 1 | 0,4% | |
| 60 Tage | 1 | 0,4% | |
| 0 Tage | 2 | 1,3% | |
| GESAMT | 4425 | 100,0% | 22 |

* Stand laut 10.02.2020

Anteil der Skontogewährung je Kundengruppe*

| Skontofähigkeit | Kundenanzahl | %-Anteil |
|----------------------------------|--------------|---------------|
| PBHV | | |
| Inland Gastronomie | 2964 | 100,0% |
| JA | 7 | 0,2% |
| NEIN | 2957 | 99,8% |
| Inland LEH | 255 | 100,0% |
| JA | 11 | 4,3% |
| NEIN | 244 | 95,7% |
| Inland Sonstige | 906 | 100,0% |
| JA | 1 | 0,1% |
| NEIN | 905 | 99,9% |
| Export | 134 | 100,0% |
| JA | 23 | 17,5% |
| NEIN | 110 | 82,5% |
| nicht relevant/zuordenbar | 167 | 100,0% |
| JA | 1 | 0,4% |
| NEIN | 166 | 99,6% |
| GESAMT | 4425 | 100,0% |
| JA | 42 | 1,0% |
| NEIN | 4383 | 99,0% |

Gewichtete Mittelwerte der Skontofristen je Kundengruppe*

| Skontofrist | Kundenanzahl je Skontofrist | relative Kundenanzahl je Skontofrist | gewichteter Mittelwert |
|----------------------------------|--------------------------------|---|---------------------------|
| PBHV | | | |
| Inland Gastronomie | 7 | 100,0% | 14 |
| 7 Tage | 1 | 11,1% | |
| 10 Tage | 1 | 11,1% | |
| 14 Tage | 4 | 66,7% | |
| 21 Tage | 1 | 11,1% | |
| Inland LEH | 11 | 100,0% | 49 |
| 14 Tage | 1 | 13,3% | |
| 30 Tage | 1 | 13,3% | |
| 45 Tage | 1 | 6,7% | |
| 60 Tage | 7 | 66,7% | |
| Inland Sonstige | 1 | 100,0% | 14 |
| 14 Tage | 1 | 100,0% | |
| Export | 23 | 100,0% | 36 |
| 30 Tage | 19 | 81,3% | |
| 60 Tage | 4 | 18,8% | |
| nicht relevant/zuordenbar | 1 | 100,0% | 30 |
| 30 Tage | 1 | 100,0% | |
| GESAMT | 42 | 100,0% | 35 |

* Stand laut 10.02.2020

Anlage G: Vorlage für die Lieferantenbewertung beim Kooperationsunternehmen

| <h1>Lieferantenbewertung</h1> | | | |
|---|-------------------------|-----------------------|--------------|
|  | | | |
| Datum: | | | |
| Lieferant: | | | |
| <h2>Bewertung</h2> | | | |
| Punkte | 1 (un- befriedigend) | 3 (Befriedi- gend) | 5 (sehr gut) |
| Beratung: | | | |
| Kompetenz: | | | |
| Qualität der Produkte/Dienstleistung: | | | |
| Liefargeschwindigkeit: | | | |
| Preis: | | | |
| Kumuliert: | | | |
| Gesamt: | | | |
| A Lieferant | 15-25 Punkte | | |
| B Lieferant | 10-14 Punkte | | |
| C Lieferant | 5-9 Punkte | | |
| Kein Lieferant | <6 Punkte | | |

| | | | |
|--------------|-----------|----------|--------------------------|
| Formular Nr. | Erstellt: | Version: | Geprüft und Freigegeben: |
|--------------|-----------|----------|--------------------------|

Anlage H: Berechnungen zur Strukturierung der Beschaffungskonditionen

Gewichteter Mittelwert der Netto-Zahlungsziele*

| | Lieferanten- anzahl | %-Anteil | gewichteter Mittelwert |
|--------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| BHH | | | |
| 0 Tage | 2 194 | 37,9% | 18 |
| 2 Tage | 4 | 0,1% | |
| 5 Tage | 7 | 0,1% | |
| 7 Tage | 1 | 0,0% | |
| 8 Tage | 23 | 0,4% | |
| 9 Tage | 1 | 0,0% | |
| 10 Tage | 28 | 0,5% | |
| 14 Tage | 182 | 3,1% | |
| 15 Tage | 1 | 0,0% | |
| 20 Tage | 2 | 0,0% | |
| 21 Tage | 97 | 1,7% | |
| 25 Tage | 2 | 0,0% | |
| 30 Tage | 3 200 | 55,3% | |
| 35 Tage | 3 | 0,1% | |
| 40 Tage | 7 | 0,1% | |
| 45 Tage | 7 | 0,1% | |
| 60 Tage | 26 | 0,5% | |
| 90 Tage | 1 | 0,0% | |
| Sonstiges | 94 | - | |
| SUMME | 5 880 | 100,0% | |

Gruppierung der Zahlungsziele*

| | Lieferantenanzahl | %-Anteil |
|------------------|-------------------|---------------|
| BHH | | |
| 0 bis 15 Tage | 2 440 | 41,5% |
| 16 bis 30 Tage | 3 301 | 56,1% |
| 31 bis 45 Tage | 17 | 0,3% |
| mehr als 45 Tage | 28 | 0,5% |
| Sonstiges | 94 | 1,6% |
| SUMME | 5 880 | 100,0% |

Skontofähigkeit*

| | Lieferantenanzahl | %-Anteil |
|--------------|-------------------|---------------|
| BHH | | |
| JA | 618 | 10,5% |
| NEIN | 5 262 | 89,5% |
| SUMME | 5 880 | 100,0% |

*Stand laut 30.03.2020

Gewichteter Mittelwert der Skontofristen*

| | Lieferanten- anzahl | %-Anteil | gewichteter Mittelwert |
|--------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| BHH | | | |
| 1 Tag | 136 | 22,0% | 10 |
| 7 Tage | 3 | 0,5% | |
| 8 Tage | 131 | 21,3% | |
| 10 Tage | 153 | 24,7% | |
| 14 Tage | 163 | 26,3% | |
| 21 Tage | 9 | 1,5% | |
| 30 Tage | 19 | 3,1% | |
| 35 Tage | 1 | 0,2% | |
| 40 Tage | 2 | 0,4% | |
| 60 Tage | 1 | 0,1% | |
| SUMME | 618 | 100,0% | |

Gewichteter Mittelwert der Skontosätze*

| | Lieferanten- anzahl | %-Anteil | gewichteter Mittelwert |
|--------------|------------------------|---------------|---------------------------|
| BHH | | | |
| 1,0% | 1 | 0,2% | 2,4% |
| 1,5% | 1 | 0,2% | |
| 2,0% | 383 | 62,0% | |
| 3,0% | 215 | 34,7% | |
| 4,0% | 4 | 0,7% | |
| 5,0% | 13 | 2,1% | |
| SUMME | 618 | 100,0% | |

Anlage I: Hinterlegte Basisdaten für das Steuerungstool

Anteil der Steuersätze bei der PBHV und BHP

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert | %-Anteil |
|-----------------------------|---------------------|--|--------------------|--------------------|-----------------|
| PBHV | | | | | |
| Vorsteuer 10% | 65 817 | 74 303 | 80 977 | 73 699 | 4,0% |
| Vorsteuer 13% | 13 039 | 22 391 | 26 263 | 20 565 | |
| Vorsteuer 20% | 2 065 438 | 2 269 617 | 2 380 906 | 2 238 654 | |
| Vorsteuer Gesamt | 2 144 295 | 2 366 311 | 2 488 146 | 2 332 917 | 100,0% |
| Umsatzsteuer 10 % | - 156 983 | - 168 694 | - 179 458 | - 168 379 | 5,5% |
| Umsatzsteuer 13 % | - 5 392 | - 5 324 | - 5 080 | - 5 265 | |
| Umsatzsteuer 20% | - 2 820 745 | - 3 007 689 | - 3 136 028 | - 2 988 154 | 94,5% |
| Umsatzsteuer Gesamt | - 2 983 120 | - 3 181 707 | - 3 320 567 | - 3 161 798 | 100,0% |
| | Umsatzanteil | Aufteilung steuerpflichtiger Anteil | | | %-Anteil |
| echt steuerbefreit (Export) | 15,5% | | | | 15,5% |
| Umsatzsteuer 10 % | | 5,5% | | | 4,6% |
| Umsatzsteuer 20% | 84,5% | 94,5% | | | 79,9% |
| SUMME | 100,0% | 100,0% | | | 100,0% |

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert | %-Anteil |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------|
| BHP | | | | | |
| Vorsteuer 10% | 9 980 | 11 141 | 12 068 | 11 063 | 4,1% |
| Vorsteuer 13% | 22 356 | 12 732 | 9 159 | 14 749 | |
| Vorsteuer 20% | 626 447 | 570 352 | 605 509 | 600 769 | |
| Vorsteuer Gesamt | 658 783 | 594 225 | 626 736 | 626 581 | 100,0% |
| Umsatzsteuer 10 % | - 843 | - 859 | - 892 | - 865 | 1,9% |
| Umsatzsteuer 13 % | - 27 204 | - 18 219 | - 14 405 | - 19 943 | |
| Umsatzsteuer 20% | - 1 097 369 | - 1 094 956 | - 1 101 620 | - 1 097 982 | 98,1% |
| Umsatzsteuer Gesamt | - 1 125 417 | - 1 114 034 | - 1 116 917 | - 1 118 790 | 100,0% |

Anteil des Materialaufwandes ohne Vorsteuer zur Berechnung des Brutto-Materialaufwandes

| | Ø 2017-2019_03 | Ø 2017-2019_06 | Ø 2017-2019_09 | Ø 2017-2019_12 |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PBHV | | | | |
| Materialaufwand ohne Vorsteuer | 897 462 | 1 230 425 | 1 180 405 | 725 715 |
| 5001 Wareneinsatz Gastro | - | - | - | - 267 062 |
| 5252 Kistenpfand | - 467 | - 388 | - 971 | - 1 374 |
| 5253 BV Pfandverrechnung | - | - | - | 39 812 |
| 5255 Fasspfand | 285 | - | - | 263 |
| 5500 Preisdifferenzen Bestand | 7 961 | - 1 616 | - 3 796 | - 2 506 |
| 5600 BV Eigenprodukte | 5 545 | 2 430 | 8 391 | 8 102 |
| 5601 BV Wareneinsatz Eigenprodukte | 884 139 | 1 230 000 | 1 176 780 | 965 210 |
| Rest Materialaufwand | 547 028 | 759 079 | 825 066 | 534 635 |
| SUMME Materialaufwand | 1 444 490 | 1 989 504 | 2 005 471 | 1 260 350 |
| Ø %-Anteil je Quartal | 62,1% | 61,8% | 58,9% | 57,6% |
| Ø %-Anteil | 60,1% | | | |

Durchschnittliche Wertberichtigung der dubiosen Forderungen

| | 2017_12 | 2018_12 | 2019_12 | Mittelwert |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PBHV | | | | |
| Forderungen aus LuL (exklusive Wertberichtigungen und innerbetriebliche Forderungen) | 2 106 887 | 2 204 088 | 2 015 561 | 2 108 845 |
| Wertberichtigung dubioser Forderungen | - 66 006 | - 91 747 | - 99 212 | - 85 655 |
| Wertberichtigung in % | -3,1% | -4,2% | -4,9% | -4,1% |

Anlage J: Grenzwerte für das Ampelsystem zur Beurteilung der Kennzahlen

Beurteilung der Höhe des Net Working Capitals

| | 3 | | | 6 | | | |
|--|-----------|-----------|---------------|---------|-----------|---------------|----------------------------|
| PBHV | | | | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | - 365 000 | - 730 000 | - 730 000 | - | - 547 500 | - 547 500 | >,>,<= |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | - | - 547 500 | - 547 500 | - | - 365 000 | - 365 000 | >,>,<= |
| BHP | | | | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | 365 000 | 730 000 | 730 000 | 730 000 | 1 095 000 | 1 095 000 | <,<,>= |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | 730 000 | 1 095 000 | 1 095 000 | 730 000 | 1 095 000 | 1 095 000 | <,<,>= |
| BHH | | | | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | - | - 365 000 | - 365 000 | 182 500 | 365 000 | < 0; > 365000 | <,<,>= außer bei 3 >,>,<= |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | 182 500 | 365 000 | < 0; > 365000 | 547 500 | 730 000 | 730 000 | <,<,>= außer bei 12 >,>,<= |

| | 9 | | | 12 | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------------|
| PBHV | | | | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | - | - 365 000 | - 365 000 | - | - 365 000 | - 365 000 | >,>,<= |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | - | - 365 000 | - 365 000 | - 365 000 | - 730 000 | - 730 000 | >,>,<= |
| BHP | | | | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | 730 000 | 1 095 000 | 1 095 000 | 1 095 000 | 1 460 000 | 1 460 000 | <,<,>= |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | 1 095 000 | 1 460 000 | 1 460 000 | 365 000 | 730 000 | 730 000 | <,<,>= |
| BHH | | | | | | | |
| Net Working Capital (Beginn der Periode) | 547 500 | 730 000 | 730 000 | 730 000 | 1 095 000 | 1 095 000 | <,<,>= außer bei 3 >,>,<= |
| Net Working Capital (Ende der Periode) | 730 000 | 1 095 000 | 1 095 000 | - | - 365 000 | - 365 000 | <,<,>= außer bei 12 >,>,<= |

Beurteilung der Kennzahlen

| PBHV | | | | |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Cash Conversion Cycle (CCC) | 20 | 45 | 45 | <,<,>= |
| Days Inventory Held (DIH) | 45 | 55 | 55 | <,<,>= |
| Days Sales Outstanding (DSO) | 40 | 45 | 45 | <,<,>= |
| Days Payables Outstanding (DPO) | 65 | 55 | 55 | >,>,<= |
| Working Capital Ratio (WCR) | 100,0% | 90,0% | 90,0% | >,>,<= |
| BHP | | | | |
| Cash Conversion Cycle (CCC) | 75 | 100 | 100 | <,<,>= |
| Days Inventory Held (DIH) | 130 | 140 | 140 | <,<,>= |
| Days Sales Outstanding (DSO) | 40 | 45 | 45 | <,<,>= |
| Days Payables Outstanding (DPO) | 95 | 85 | 85 | >,>,<= |
| Working Capital Ratio (WCR) | 200,0% | 150,0% | 150,0% | >,>,<= |
| BHH | | | | |
| Cash Conversion Cycle (CCC) | 85 | 110 | 110 | <,<,>= |
| Days Inventory Held (DIH) | 130 | 140 | 140 | <,<,>= |
| Days Sales Outstanding (DSO) | 40 | 45 | 45 | <,<,>= |
| Days Payables Outstanding (DPO) | 85 | 75 | 75 | >,>,<= |
| Working Capital Ratio (WCR) | 110,0% | 100,0% | 100,0% | >,>,<= |