



ZIELKONFLIKTE IM WORKING CAPITAL MANAGEMENT

**Eine Vergleichsstudie zu Zielen, Zielkonflikten und
der Performance von Verbindlichkeits-, Bestands- und
Forderungsmanagement in Deutschland**

Martina M. Messelhaeuser
Prof. Dr. Burkhard Pedell

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	4
1 ZIELE UND STRUKTUR DER STUDIE	5
2 VORGEHENSWEISE UND DATENBASIS	6
3 SYSTEMATISIERUNG VON ZIELEN UND ZIELKONFLIKTEN DES WORKING CAPITAL MANagements AUF DER BASIS VON INTERVIEWS	9
4 ERGEBNISSE DER FRAGEBOGENSTUDIE	12
4.1 ZIELE UND ZIELKONFLIKTE AUF GESAMTUNTERNEHMENSEBENE – LIQUIDITÄT VS. RENTABILITÄT	12
4.2 ZIELE DES WORKING CAPITAL MANagements	12
4.3 PERFORMANCE DES WORKING CAPITAL MANagements	14
4.4 ZIELKONFLIKTE DES WORKING CAPITAL MANagements	18
5 FAZIT	28
Ansprechpartner	29

Management Summary

Zielkonflikte spielen bei der Optimierung des Working Capital Managements eine zentrale Rolle. Dies gilt für die Abwägung zwischen Liquiditäts- und Rentabilitätszielen auf Gesamtunternehmensebene und betrifft in der täglichen Arbeit des Working Capital Management insbesondere Konflikte zwischen Verbindlichkeits-, Bestands- und Forderungsmanagement und den Bereichen Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz. Die Durchschlagskraft des Working Capital Managements und die Zielerreichung anderer Bereiche können durch diese Konflikte stark beeinträchtigt werden. Die Zielkonflikte des Working Capital Managements wurden bislang jedoch allenfalls am Rande untersucht.

Die vorliegende Studie des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart zielt darauf ab, diese Lücke zu schließen, und stützt sich dabei auf ein zweistufiges Vorgehen. Im ersten Schritt wurden die Ziele und die Zielkonflikte des Working Capital Managements auf der Basis von Experteninterviews systematisiert. Im zweiten Schritt wurden die Ziele, die Performance und die Zielkonflikte des Working Capital Managements in deutschen Unternehmen anhand der vorliegenden breit abgestützten Fragebogenstudie untersucht. Die Auswertung der Studie ergab unter anderem die folgenden zentralen Ergebnisse:

1. Da bisher nur eine unvollständige Systematisierung der Ziele und Zielkonflikte des Working Capital Managements existierte, wurden diese auf Basis von Experteninterviews erhoben und systematisiert. Die entwickelte Systematik bildet die Grundlage für die Struktur der vorliegenden Fragebogenstudie.

2. Hinsichtlich der Zielabwägung auf Gesamtunternehmensebene zeigt sich, dass Liquidität wichtiger ist als Rentabilität. Beide Ziele werden dabei auf hohem Niveau als „wichtig bis sehr wichtig“ eingeschätzt. Dies gilt im Wesentlichen für alle Unternehmensgrößen und Branchen. Lediglich in der Metallbranche halten sich Liquidität und Rentabilität die Waage und bei Großunternehmen ab 10.000 Mitarbeitern ist die Rentabilität sogar etwas bedeutender als die Liquidität.

3. Zielkonflikte zwischen Liquiditäts- und Rentabilitätszielen werden von 41,8% der Studienteilnehmer als „durchschnittlich ausgeprägt“ eingeschätzt. In knapp einem Drittel der Unternehmen sind diese Zielkonflikte sogar „stark“ oder „sehr stark“ ausgeprägt, was die Relevanz der Thematik unterstreicht.

4. Die Ziele des Bestands- und des Forderungsmanagements sind im Durchschnitt etwas wichtiger als die Ziele des Verbindlichkeitsmanagements. Allerdings spielt auch im Verbindlichkeitsmanagement das Ziel „Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen“ immerhin für gut ein Viertel der Studienteilnehmer eine wichtige bis sehr wichtige Rolle. Die vier Top-Ziele des Bestandsmanagements, die deutlich vor den übrigen Zielen liegen, sind: Bedarfsgerechte Fertigung, Materialversorgung nach Produktionsplan, Bedarfsgesteuerte Abrufmengen und Reduktion Umlaufbe-

stand. Als Top-Ziel des Forderungsmanagements konnte „Beschleunigte Rechnungsstellung und -einforderung durch schnelle Auftragserledigung“ ermittelt werden. Beim Maschinen- und Anlagenbau fällt auf, dass dem Ziel „Auftragsfreigabe erst, wenn Kunde Zahlung/ Anzahlung geleistet hat“ eine gewichtige Rolle zukommt.

5. Die Performance des Working Capital Managements und seiner einzelnen Prozesse wird als „durchschnittlich bis gut“ eingeschätzt, so dass noch Verbesserungspotential besteht. Die vergleichsweise beste Performance wird bereits dem Order-to-Cash-Prozess (Forderungsmanagement) attestiert.

6. Die zentralen Kennzahlen Days Inventory Held (DIH), Days Sales Outstanding (DSO) und Days Payable Outstanding (DPO) unterscheiden sich erheblich in der Streuung der Reichweiten über die untersuchten Branchen. Bei der Bestandsreichweite beträgt der Unterschied zwischen den Spitzenreitern Dienstleistungen und Automobilbranche (38 Tage) und der Metallbranche (86 Tage) 48 Tage (von den Unternehmen erhobene Werte). Die Streuungen der Forderungs- (21 Tage) und Verbindlichkeitsreichweite (18 Tage) fallen deutlich geringer aus. Ein Teil der teilnehmenden Unternehmen konnte nur geschätzte Werte für die Kennzahlen angeben. Vergleicht man diese mit den erhobenen (exakten) Werten, so zeigen sich teilweise recht starke Abweichungen. Besonders augenfällig ist dies beim Cash to Cash-Cycle für die Dienstleistungsbranche. Die Dienstleister, welche die Werte erhoben haben, liegen im Branchenvergleich mit 36 Tagen an der Spitze, während diejenigen Dienstleister, welche die Werte geschätzt haben, mit 115 Tagen das Schlusslicht bilden. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in den beiden Untersuchungsgruppen (erhobene vs. geschätzte Werte) ganz unterschiedliche Dienstleistungen vertreten sind. Wird die Kennzahl nicht gemessen (geschätzte Werte), ist die Sensibilisierung für das Working Capital möglicherweise auch nicht hinreichend groß, ganz im Sinne von „what gets measured gets done“.

7. Im Bestandsmanagement sind Zielkonflikte insgesamt stärker ausgeprägt als im Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement. Die Reihung der drei Bereiche entspricht derjenigen bei den Zielen. Betrachtet man die einzelnen Zielkonflikte, so liegt das Niveau beim Bestandsmanagement (2,74 bis 3,24) deutlich über dem Niveau der einzelnen Zielkonflikte des Verbindlichkeitsmanagements (2,33 bis 2,78). Die Bedeutung der einzelnen Zielkonflikte im Forderungsmanagement liegt dazwischen, wobei die Streuung (2,35 bis 3,32) vergleichsweise stark ist. Im Bestandsmanagement bestehen sowohl relativ starke Zielkonflikte mit der Entwicklung, als auch mit Beschaffung, Produktion und Absatz. Im Forderungsmanagement bestehen insbesondere mit dem Absatzbereich bedeutende Zielkonflikte. Hierauf sowie auf die Zielkonflikte im Bestandsmanagement sollte daher bei der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen besondere Aufmerksamkeit gelenkt werden.

1 | ZIELE UND STRUKTUR DER STUDIE

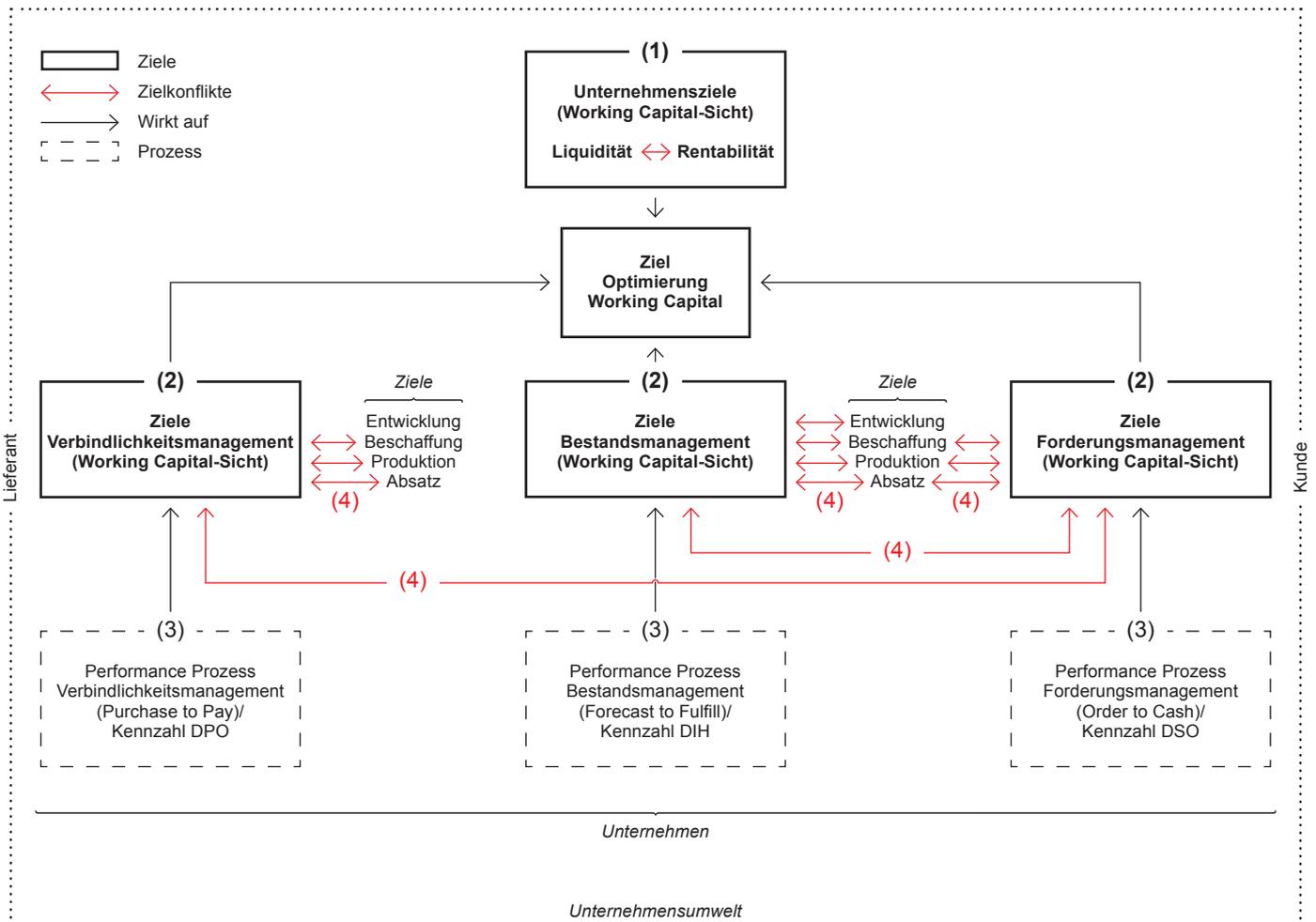
Ziele

Kernziel der Studie ist die Untersuchung der Zielkonflikte des Working Capital Managements. Zu diesem Zweck werden die folgenden vier Ebenen untersucht:

Gesamtunternehmen	Untersuchungsebene (1) Ziele und Zielkonflikte	Bedeutung von Liquidität und Rentabilität Stärke von Konflikten zwischen Liquiditäts- und Rentabilitätszielen
	Untersuchungsebene (2) Ziele des Verbindlichkeits-, Bestands- und Forderungsma- nagements	Bedeutung der Ziele des Verbindlichkeits- (Purchase to Pay), Bestands- (Forecast to Fulfill) und Forderungsmanagements (Order to Cash)
Working Capital Management	Untersuchungsebene (3) Performance der Prozesse und Kennzahlen	Performance der Prozesse des Verbindlichkeits- (Purchase to Pay), Bestands- (Forecast to Fulfill) und Forderungsmanagements (Order to Cash) Kennzahlen DPO (Days Payable Outstanding), DIH (Days Inventory Held), DSO (Days Sales Outstanding), C2C-Cycle (Cash to Cash-Cycle)
	Untersuchungsebene (4) Zielkonflikte	Bedeutung funktionsübergreifender Zielkonflikte

Struktur

Die Zusammenhänge zwischen diesen vier Untersuchungsebenen zeigt der folgende Bezugsrahmen, der auf der Basis von Experteninterviews validiert wurde und nach dem auch der Fragebogen der Studie strukturiert wurde.



Im Mittelpunkt des Bezugsrahmens steht die Optimierung des Working Capital Managements. Diese ist mit Zielkonflikten auf Gesamtunternehmensebene sowie auf der Ebene der einzelnen Bereiche des Working Capital Managements konfrontiert:

Gesamtunternehmen:

Untersuchungsebene (1):

Ziele und Zielkonflikte

Im Rahmen der Optimierung des Working Capital Managements sind Liquiditäts- und Rentabilitätsziele und Konflikte zwischen diesen relevant. Diese Zielkonflikte auf Gesamtunternehmensebene finden Wiederhall bei den funktionsübergreifenden Zielkonflikten der einzelnen Bereiche des Working Capital Managements (4).

Working Capital Management:

Untersuchungsebene (2):

Ziele des Verbindlichkeits-, Bestands- und Forderungsmanagements

Zur Einschätzung der Relevanz der einzelnen untersuchten Zielkonflikte ist nicht nur deren Stärke für sich genommen, sondern auch die Bedeutung der betroffenen Ziele von Relevanz.

Untersuchungsebene (3):

Performance der Prozesse und Kennzahlen

Die Performance der Prozesse des Working Capital Managements treibt die Zielerreichung bei den einzelnen Zielen des Working Capital Managements. Die Performance der Prozesse lässt sich über Working Capital-Kennzahlen operationalisieren.

Untersuchungsebene (4):

Zielkonflikte

Die Zielerreichung in den wesentlichen Aufgabenbereichen des Working Capital Managements – Verbindlichkeits-, Bestands- und Forderungsmanagement – ist abhängig von Zielkonflikten mit anderen Funktionsbereichen, insbesondere Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Absatz.

2 | VORGEHENSWEISE UND DATENBASIS

Vorgehensweise

Bislang existierte nur eine unvollständige Systematisierung der Ziele und Zielkonflikte im Working Capital Management. Deshalb wurde für die Studie ein zweistufiges Vorgehen gewählt:

1. Untersuchungsschritt:

Interviews mit Experten verschiedener Hierarchieebenen und Funktionsbereiche

Ziele und Zielkonflikte des Working Capital Managements wurden vorab in 17 Interviews ermittelt. Die Interviews wurden in sechs kleinen und mittleren Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus geführt. Um dabei die wesentlichen für die Thematik relevanten Perspektiven zu erfassen, wurden Geschäftsführer, CFOs sowie Experten aus den Bereichen Supply Chain Management, Einkauf/Beschaffung/Logistik, Produktion und Vertrieb befragt. Auf dieser Basis wurde eine Systematik der Zielkonflikte entwickelt, welche die Basis für unsere Fragebogenstudie bildet und in Abschnitt 3 vollständig dargestellt ist.

2. Untersuchungsschritt:

Fragebogen für großzahlige Studie

Im zweiten Schritt wurde die vorliegende Fragebogenstudie durchgeführt, um zu breit abgestützten Erkenntnissen über die Zielkonflikte des Working Capital Managements zu gelangen. Die Datenerhebung mit Hilfe eines Fragebogens wurde von Anfang November 2012 bis Mitte Januar 2013 vom Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart durchgeführt. Die Studie richtete sich an deutsche Unternehmen aller Unternehmensgrößen und Branchen. Es wurden über 6.500 Experten, insbesondere aus den Finanzfunktionen, per E-Mail angeschrieben. Der Rücklauf beträgt 477 Fragebögen (7,3%).

Datenbasis

Die Teilnehmer unserer Studie kommen schwerpunktmäßig aus den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Controlling. Ein großer Teil ist auf Geschäftsführungsebene tätig. Einige Teilnehmer bekleiden Positionen, die explizit unter die Bezeichnung Working Capital Management fallen. Damit kann unterstellt werden, dass die Teilnehmer insgesamt über einen sehr guten Überblick über die untersuchte Thematik verfügen.

Darüber hinaus sind alle Unternehmensgrößen (Mitarbeiterzahl) und zahlreiche Branchen in größerer Zahl in unserer Studie vertreten, so dass breit abgestützte Aussagen über Unternehmensgrößen und Branchen hinweg abgeleitet werden können. Der Rücklauf lässt insbesondere auch darauf schließen, dass sich nicht nur große, sondern auch immer mehr kleine und mittlere Unternehmen intensiv mit dem Working Capital Management auseinandersetzen.

Abb. 1: **Welche Position bekleiden Sie schwerpunktmäßig innerhalb Ihres Unternehmens?** (Anzahl Antworten)

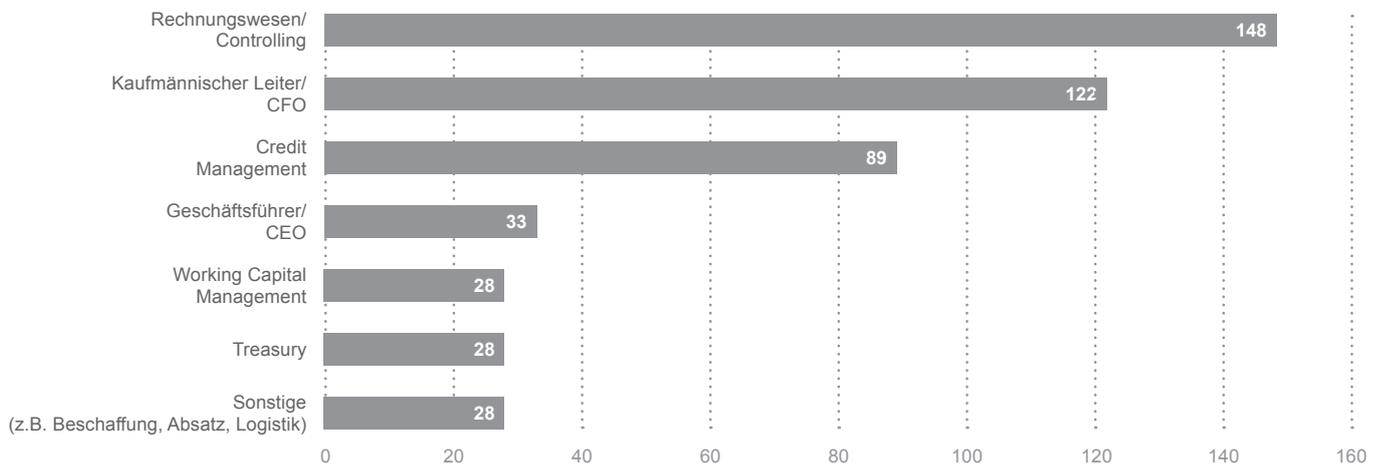


Abb. 2: **Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Ihrem Unternehmen?** (In %)

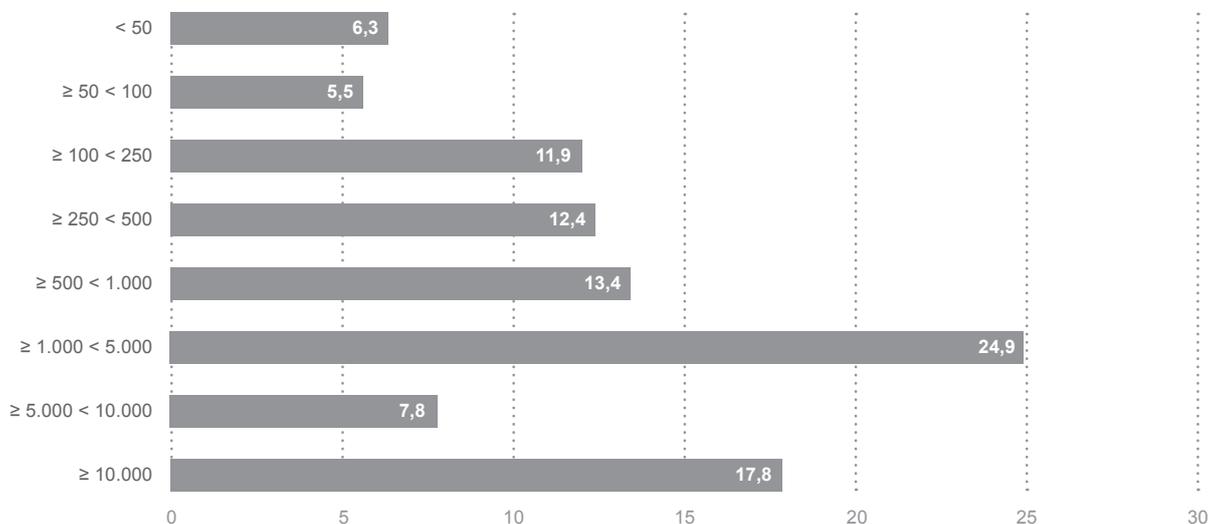


Abb. 3: **Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens in Mio. €? (In %)**

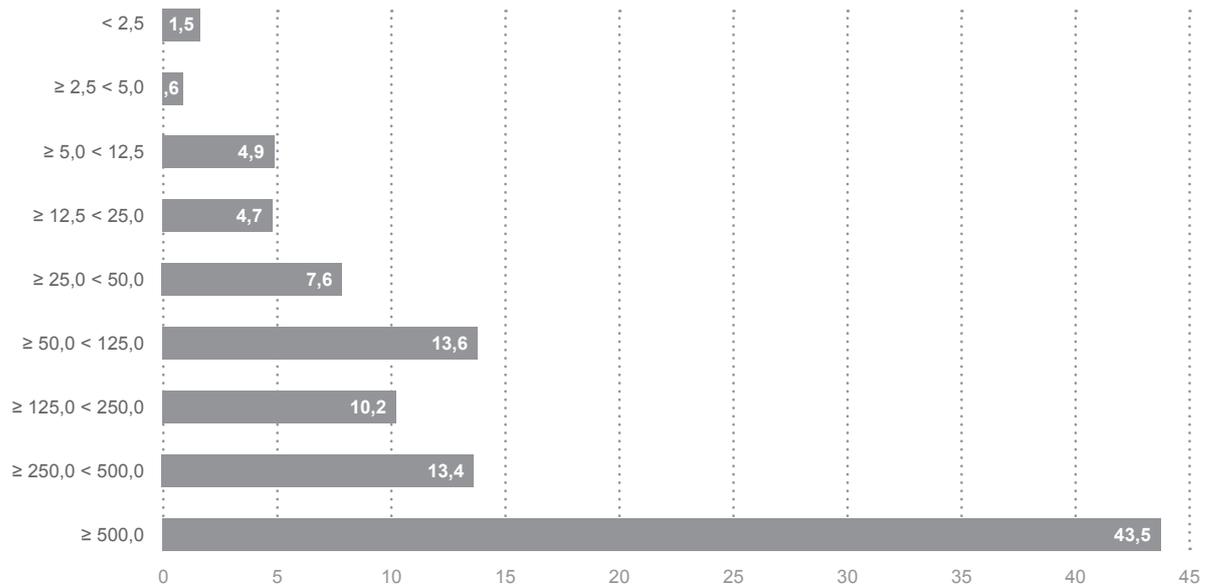
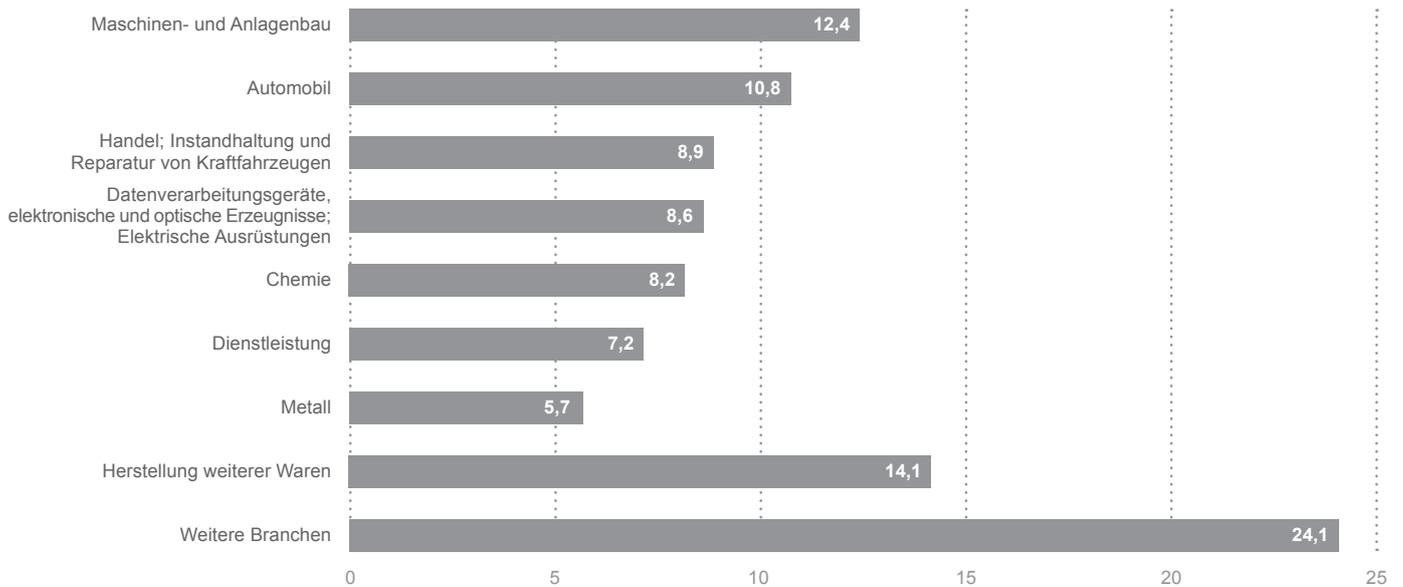


Abb. 4: **In welcher Branche ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig? (In %)**



3 | SYSTEMATISIERUNG VON ZIELEN UND ZIELKONFLIKTEN DES WORKING CAPITAL MANagements AUF DER BASIS VON INTERVIEWS

Im Folgenden ist die Systematik der Ziele und Zielkonflikte des Working Capital Managements vollständig dargestellt, die auf Basis von Experteninterviews entwickelt wurde. Der eilige Leser sei an dieser Stelle direkt auf die Ergebnisse der Fragebogenstudie in Abschnitt 4 verwiesen.

Die Systematik ist nach den drei Hauptaufgabenbereichen des Working Capital Managements – Verbindlichkeits-, Bestands- und Forderungsmanagement – gegliedert.

Für jeden dieser Bereiche sind nachfolgend in Tabellen die wesentlichen Zielkonflikte mit anderen Funktionsbereichen dargestellt, insbesondere Beschaffung, Produktion und Absatz. Die betroffenen Bereiche stehen im Kopf der Tabelle, darunter ist je Zeile ein Zielkonflikt dargestellt. Die konfligierenden Ziele des Funktionsbereichs und des Working Capital Managements stehen links und rechts außen in den einzelnen Zeilen, die Konkretisierung der daraus abgeleiteten konfligierenden Maßnahmen steht in der Mitte jeder Zeile.

VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT

BESCHAFFUNG		↔	VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT (PURCHASE TO PAY)	
<i>Beschaffungskosten senken</i>	Skonto ziehen		Skonto nicht ziehen; Frühzahlungsrabatte nicht ausschöpfen	<i>Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite</i>
<i>Beschaffungskosten senken</i>	Übrige Einkaufskonditionen auch zulasten von Zahlungszielen verbessern		Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	<i>Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite</i>
<i>Hohe Versorgungssicherheit</i>	Versorgung auf Vorrat (auch gegen Vorauskasse/Anzahlung)		Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	<i>Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite</i>
PRODUKTION		↔	VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT (PURCHASE TO PAY)	
<i>Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten</i>	Flexible Materialverfügbarkeit auch zulasten einer schnelleren Bezahlung		Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	<i>Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite</i>
ABSATZ		↔	VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT (PURCHASE TO PAY)	
<i>Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel</i>	Flexible Materialbeschaffung und Produktion auch zulasten kürzerer Zahlungsziele		Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	<i>Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite</i>
<i>Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel</i>	Nutzung eines vom Kunden vorgegebenen Lieferanten, auch wenn dieser Lieferant kurze Zahlungsziele hat		Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	<i>Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite</i>

BESTANDSMANAGEMENT

ENTWICKLUNG		↔	BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
<i>Ausgereifte Produkte</i>	Mehrmaliges Ändern von Produkten		Wenige Änderungen von Produkten durch die Entwicklung	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Neuester technischer Stand/ Innovationen</i>	Typen- und Teilevielfalt		Standardisierung der Produkte/ Komponenten	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>

BESCHAFFUNG		BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
	Große Bestellmengen/ seltene Anlieferung	Kleine Anlieferungsmengen	
<i>Beschaffungskosten senken</i>	Beschaffung über Rahmenverträge mit definierten Konditionen (Menge/ Qualität)	Bedarfsindividuelle Beschaffung ohne Abnahmeverpflichtung durch Rahmenverträge	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
	Beschaffung nur bei gelisteten Lieferanten	Beschaffung auch bei ungelisteten Lieferanten	
	Große Bestellmengen/ seltene Anlieferung	Kleine Anlieferungsmengen	
<i>Hohe Versorgungssicherheit</i>	Beschaffung über Rahmenverträge mit definierten Konditionen (Menge/ Qualität)	Bedarfsindividuelle Beschaffung ohne Abnahmeverpflichtung durch Rahmenverträge	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
	Beschaffung nur bei gelisteten Lieferanten	Beschaffung auch bei ungelisteten Lieferanten	
<i>Hohe Versorgungssicherheit</i>	Langfristige Liefervereinbarungen	Bedarfsgesteuerte Abrufmengen	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Hohe Versorgungssicherheit</i>	Sicherheitsbestände; insbesondere bei spezifischen relativ seltenen Ressourcen	Keine Sicherheitsbestände auch mit dem Risiko, dass es zu Ausfällen kommt	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Hohe Versorgungssicherheit</i>	Beschaffung auf Prognosebasis (make to stock)	Beschaffung auf Basis erteilter Aufträge (make to order)	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Beschaffungskosten senken</i>	Keine Verschrottung, damit Teile nicht noch einmal beschafft werden müssen	Verschrottung, damit Lagerkosten gespart werden können	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
PRODUKTION		BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
<i>Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten</i>	Abbau von Überkapazitäten	Kapazitätsreserven in der Produktion statt Bestände/ Lagerhaltung	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Niedrige Produktionskosten</i>	Materialpuffer an der Fertigungsstation	Bedarfsgerechte Fertigung	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten</i>	Große Fertigungslose	Materialversorgung nach Produktionsplan	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Niedrige Produktionskosten</i>	Materialpuffer an der Fertigungsstation	Reduktion Umlaufbestand	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten</i>	Große Fertigungslose		
<i>Kurze Reaktionszeiten</i>	Materialpuffer an der Fertigungsstation		
	Große Fertigungslose		
ABSATZ		BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
<i>Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel</i>	Ständig hohe Lieferbereitschaft	Geringe Sicherheitsbestände, auch mit dem Risiko, dass Kundenaufträge nicht (sofort) bedient werden können	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel</i>	Hohe Produkt-, Varianten- und Teilevielfalt	Standardisierung der Produkte/ Komponenten	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel</i>	Umsatz generieren	Auftrag nur annehmen, wenn größer als Mindestfertigungslos	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
	Auftrag auch annehmen, wenn Fertigungslos > Menge Auftrag		
<i>Transportkosten senken</i>	Hohe Auslastung Transportmittel	Einzelversand	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
	Bündelung	Kleine Mindesttransportlose	
	Große Transportlose		

FORDERUNGSMANAGEMENT

BESCHAFFUNG		FORDERUNGSMANAGEMENT (ORDER TO CASH)	
Beschaffungskosten senken	Flexible Beschaffung ohne derartige Restriktionen	Beschaffung Rohstoffe/ Teilerzeugnisse erst, wenn Kunde Anzahlung geleistet hat	<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>
PRODUKTION		FORDERUNGSMANAGEMENT (ORDER TO CASH)	
Niedrige Produktionskosten	Flexible Produktion ohne derartige Restriktionen	Produktion erst, wenn Kunde Anzahlung geleistet hat	<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>
Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten	Einhaltung Produktionsplan	Beschleunigte Rechnungsstellung und -einforderung durch schnellere Auftragsabwicklung	<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>
ABSATZ		FORDERUNGSMANAGEMENT (ORDER TO CASH)	
Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel	Übrige Verkaufskonditionen auch zulasten Zahlungszielen verbessern	Möglichst kurze Zahlungsziele auch zulasten anderer Verkaufskonditionen	<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>
Umsatz generieren	Längere Zahlungsziele	Kürzere Zahlungsziele/ Anzahlungen	<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>
Umsatz generieren	Umsatz auch mit riskanten Kunden	Umsatz nur mit wenig riskanten Kunden	<i>Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>

FORDERUNGS- VS. BESTANDSMANAGEMENT UND VERBINDLICHKEITS- VS. FORDERUNGSMANAGEMENT

FORDERUNGSMANAGEMENT (ORDER TO CASH)		BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>	Frühere Einforderung von Teilzahlungen durch permanente Produktionsbereitschaft u.a. auch durch Sicherheitsbestände	Möglichst niedrige Sicherheitsbestände	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>	Auftragsfreigabe erst, wenn Kunde Zahlung/ Anzahlung geleistet hat	Sofortige Auftragsfreigabe, sobald Material verfügbar ist	<i>Niedrige Bestände/ Lagerhaltung</i>
VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT (PURCHASE TO PAY)		FORDERUNGSMANAGEMENT (ORDER TO CASH)	
<i>Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite</i>	Möglichst lange Zahlungsziele	Möglichst kurze Zahlungsziele	<i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i>

Anmerkung: Lieferant ist gleichzeitig Kunde und Zahlungsziele sind voneinander abhängig.

4 | ERGEBNISSE DER FRAGEBOGENSTUDIE

4.1 | ZIELE UND ZIELKONFLIKTE AUF GESAMTUNTERNEHMENSEBENE – LIQUIDITÄT VS. RENTABILITÄT (SYSTEMATISIERUNG AUS KAPITEL 1: UNTERSUCHUNGSEBENE (1))

Ziele Liquidität und Rentabilität

Das Liquiditätsziel wird im Durchschnitt (4,47) als etwas bedeutender eingeschätzt als das Rentabilitätsziel (4,28). Sowohl Liquidität als auch Rentabilität werden von den allermeisten Unternehmen als „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ bewertet (Liquidität 91,8% und Rentabilität 86,5%).

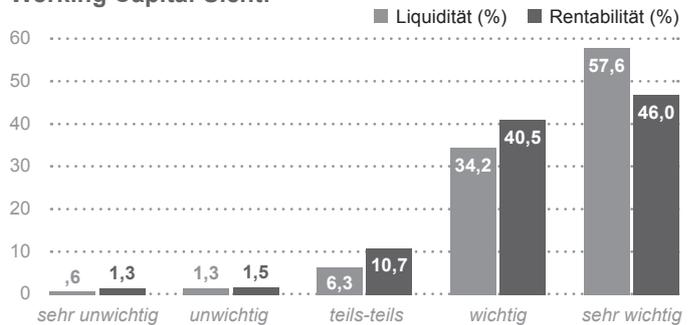
Auch eine differenzierte Betrachtung nach Branche und Unternehmensgröße bestätigt dieses Ergebnis ganz überwiegend. Kleinere Unterschiede sind in der Metallbranche erkennbar, in der sich Liquidität (4,41) und Rentabilität (4,41) die Waage halten. Für Großunternehmen ab 10.000 Mitarbeitern ist Rentabilität (4,49) sogar etwas bedeutender als Liquidität (4,41).

Zielkonflikte zwischen Liquiditäts- und Rentabilitätszielen

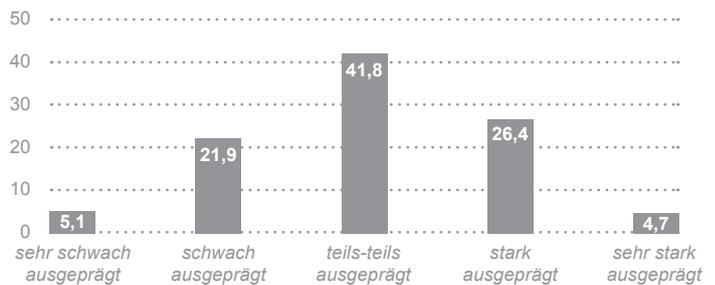
Zielkonflikte zwischen Liquiditäts- und Rentabilitätszielen werden von 41,8% der Studienteilnehmer als „durchschnittlich ausgeprägt“ eingeschätzt. In knapp einem Drittel der Unternehmen sind diese Zielkonflikte sogar „stark“ oder „sehr stark“ ausgeprägt, was die Relevanz der Thematik unterstreicht.

Eine differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen fördert auch hier keine größeren Unterschiede zutage. In der Automobilbranche (3,33) und für Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern (3,19) wurden im Durchschnitt die stärksten Zielkonflikte ermittelt. Die geringste Bedeutung haben diese Zielkonflikte für die Dienstleistungsbranche (2,69) und kleinere Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern (2,59).

*Abb. 5: Bitte beurteilen Sie die Zielgewichtung Ihres Unternehmens hinsichtlich nachfolgender Ziele aus Working Capital-Sicht:



*Abb. 6: Wie stark sind Zielkonflikte zwischen Liquiditäts- und Rentabilitätszielen aus Working Capital-Sicht in Ihrem Unternehmen ausgeprägt? (In %)



4.2 | ZIELE DES WORKING CAPITAL MANAGERMENTS (SYSTEMATISIERUNG AUS KAPITEL 1: UNTERSUCHUNGSEBENE (2))

Die Ziele des Bestands- und des Forderungsmanagements sind insgesamt im Durchschnitt etwas wichtiger als die Ziele des Verbindlichkeitsmanagements.

Ziele des Verbindlichkeitsmanagements „Purchase to Pay“

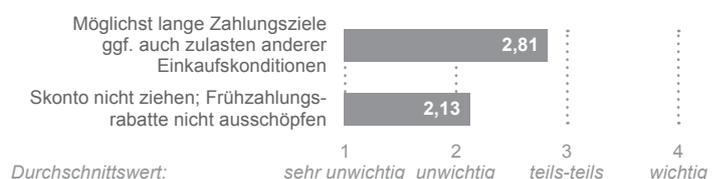
Die relativ geringe Bedeutung von Zielen im Bereich des Verbindlichkeitsmanagements insgesamt bestätigt sich auch bei der separaten Betrachtung der einzelnen Ziele, wobei lange Zahlungsziele, auch zulasten anderer Einkaufskonditionen, deutlich wichtiger sind als das Ausschöpfen von Skonto bzw. Frühzahlungsrabatten.

Analysiert man die Verteilung der Antworten in den einzelnen Kategorien, wird die breite Streuung des Ziels „Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen“ erkennbar.

*Abb. 7: Vergleich der Bedeutung der Ziele des Verbindlichkeits-, Bestands-, und Forderungsmanagements



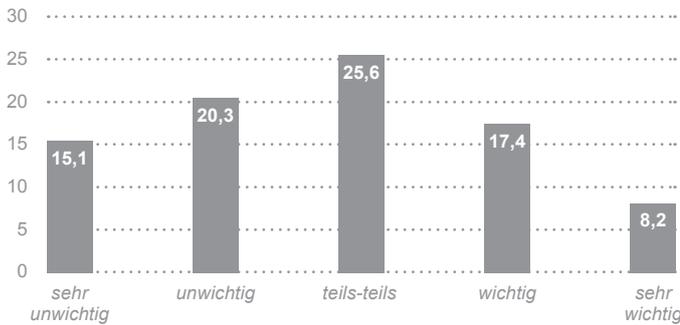
*Abb. 8: Wie wichtig sind die folgenden Working Capital- bezogenen Ziele des Verbindlichkeitsmanagements für Ihr Unternehmen? Übergeordnetes Ziel: Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite



* Fünfstufige Skala von 1 (sehr unwichtig; sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr wichtig; sehr stark ausgeprägt)

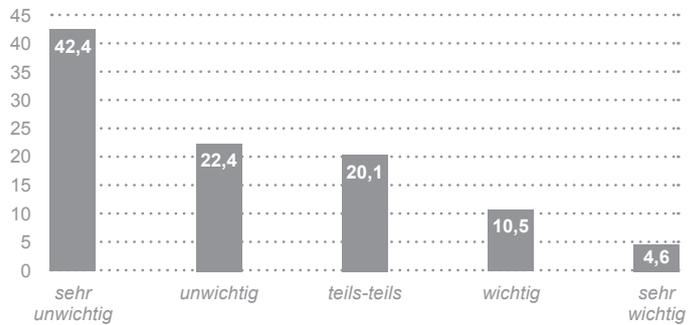
Für 17,4 % der Studienteilnehmer spielt das Ziel offenbar eine „wichtige“ und für 8,2% sogar eine „sehr wichtige“ Rolle.

*Abb. 9: **Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen (In %)**



Das Ziel „Skonto nicht ziehen; Frühzahlungsrabatte nicht ausschöpfen“ wird hingegen nur von 15,1% der Studienteilnehmer als „wichtig bis sehr wichtig“ eingeschätzt. Eine differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen bestätigt diese Ergebnisse.

*Abb. 10: **Skonto nicht ziehen; Frühzahlungsrabatte nicht ausschöpfen (In %)**



Ziele des Bestandsmanagements „Forecast to Fulfill“

Die Ziele des Bestandsmanagements sind nach ihrer Bedeutung relativ breit gestreut. Auf den ersten Blick lassen sich vier Top-Ziele ausmachen, deren Bedeutung deutlich über derjenigen der anderen Ziele liegt: Bedarfsgerechte Fertigung (4,04), Materialversorgung nach Produktionsplan (3,98), Bedarfsgesteuerte Abrufmengen (3,93) sowie Reduktion Umlaufbestand (3,85).

Eine differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen bestätigt im Wesentlichen diese Reihenfolge der Ziele.

*Abb. 11: **Wie wichtig sind die folgenden Working Capital-bezogenen Ziele des Bestandsmanagements für Ihr Unternehmen? Übergeordnetes Ziel: Niedrige Bestände/ Lagerhaltung**



* Fünfstufige Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 5 (sehr wichtig)

Ziele des Forderungsmanagements „Order to Cash“

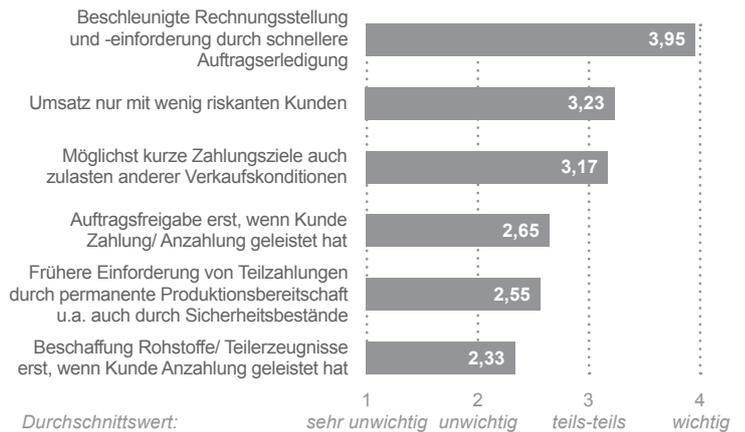
Auch die Bedeutung der Ziele des Forderungsmanagements ist relativ breit gestreut. Das Ziel „Beschleunigte Rechnungsstellung und -einforderung durch schnellere Auftrags erledigung“ (3,95) ist dabei deutlich wichtiger als die anderen Ziele. Es erreicht annähernd das Niveau des wichtigsten Ziels des Bestandsmanagements „Bedarfsgerechte Fertigung“ (4,04).

Eine differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen zeigt auch hier ein überwiegend einheitliches Bild.

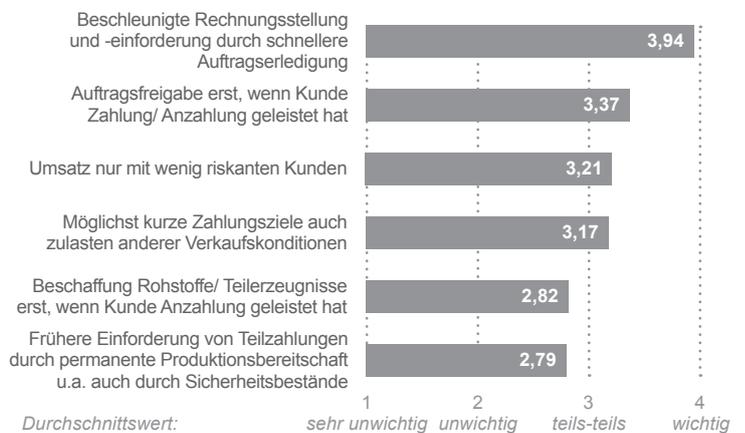
Lediglich der Maschinen- und Anlagenbau weist größere Unterschiede auf.

Auffällig ist dabei die deutlich höhere Bedeutung des Ziels „Auftragsfreigabe erst, wenn Kunde Zahlung/ Anzahlung geleistet hat“. Dies könnte auf die Antworten von Unternehmen des Anlagenbaus zurückzuführen sein, die in der Stichprobe zahlreich enthalten sind. Schließlich sind sehr häufig sowohl zu Beginn des Baus von Anlagen als auch nach Erreichung von Teilbauabschnitten vom Kunden jeweils Zahlungen zu leisten. Dabei wird der Bau zur Risikobegrenzung häufig erst mit dem jeweiligen Zahlungseingang des Kunden fortgesetzt.

*Abb. 12: Wie wichtig sind die folgenden Working Capital-bezogenen Ziele des Forderungsmanagements für Ihr Unternehmen? Übergeordnetes Ziel: Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren



*Abb. 13: Wie wichtig sind die Working Capital-bezogenen Ziele des Forderungsmanagements für Ihr Unternehmen: Maschinen- und Anlagenbau



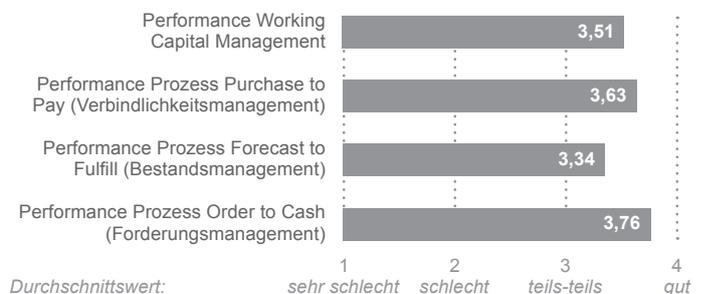
4.3 | PERFORMANCE DES WORKING CAPITAL MANagements (SYSTEMATISIERUNG AUS KAPITEL 1: UNTERSUCHUNGSEBENE (3))

Performance des Working Capital Managements insgesamt sowie der einzelnen Prozesse „Purchase to Pay“, „Forecast to Fulfill“ und „Order to Cash“

Die Performance des Working Capital Managements insgesamt und der einzelnen Prozesse wird jeweils als „durchschnittlich bis gut“ eingestuft. Die beste Performance wird dabei im Order-to-Cash-Prozess (3,76) erreicht, die schlechteste im Forecast-to-Fulfill-Prozess (3,34), wobei die Unterschiede nicht sehr groß sind. Insgesamt besteht jedoch offensichtlich noch deutliches Verbesserungspotential.

Eine differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen bestätigt die Einstufung im Bereich von „durchschnittlich bis gut“. Die Chemiebranche nimmt sowohl für die Performance des Working Capital Managements insgesamt als auch für die drei Prozesse die Spitzenreiterposition ein.

*Abb. 14: Wie beurteilen Sie die Performance Ihres Working Capital Managements bzw. der einzelnen Working Capital Prozesse „Purchase to Pay“, „Forecast to Fulfill“ und „Order to Cash“?



Die insgesamt höchsten Performanzenwerte werden im Order-to-Cash-Prozess für die Chemiebranche (4,08) und den Handel (4,00) erzielt.

* Fünfstufige Skala von 1 (sehr unwichtig; sehr schlecht) bis 5 (sehr wichtig; sehr gut)

Kennzahlen

Die Studienteilnehmer wurden gebeten, die „letzten verfügbaren“ Working Capital-Kennzahlen ihres Unternehmens (DPO: Days Payable Outstanding, DIH: Days Inventory Held und DSO: Days Sales Outstanding) in Tagen anzugeben. Dabei konnten „erhobene“ oder „geschätzte“ Werte eingetragen werden. Da die erhobenen (exakte Werte) und die geschätzten Werte sehr unterschiedliche Ergebnisse liefern, werden diese getrennt analysiert. Ergebnisse werden nur auf Branchenebene dargestellt, da die Kennzahlen von den

Wertschöpfungsprozessen getrieben werden und daher stark branchenabhängig sind. Aussagekräftige Daten stehen nur für einige Branchen zur Verfügung.

Da für die Berechnung der Working Capital-Kennzahlen keine standardisierten Formeln existieren, wird für die vorliegende Studie die nachfolgende Zusammensetzung der Kennzahlen herangezogen, die auch im Fragenbogen entsprechend dargestellt war:



Die Kennzahl Days Inventory Held (DIH) oder Bestandsreichweite sollte möglichst klein sein. Je kleiner diese Kennzahl ist, desto besser ist die Performance des Forecast-to-Fulfill-Prozesses, d.h., desto kürzer ist der Zeitraum, in dem Kapital in den Beständen gebunden ist, und desto niedriger fallen die Lagerkosten aus. Nachfolgende Abbildung (erhobene Werte) zeigt deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen. Dienstleistungen und Automobilbranche weisen mit 38 Tagen die geringste Bestandsreichweite auf.

Abb. 15: Days Inventory Held in Tagen (erhoben)

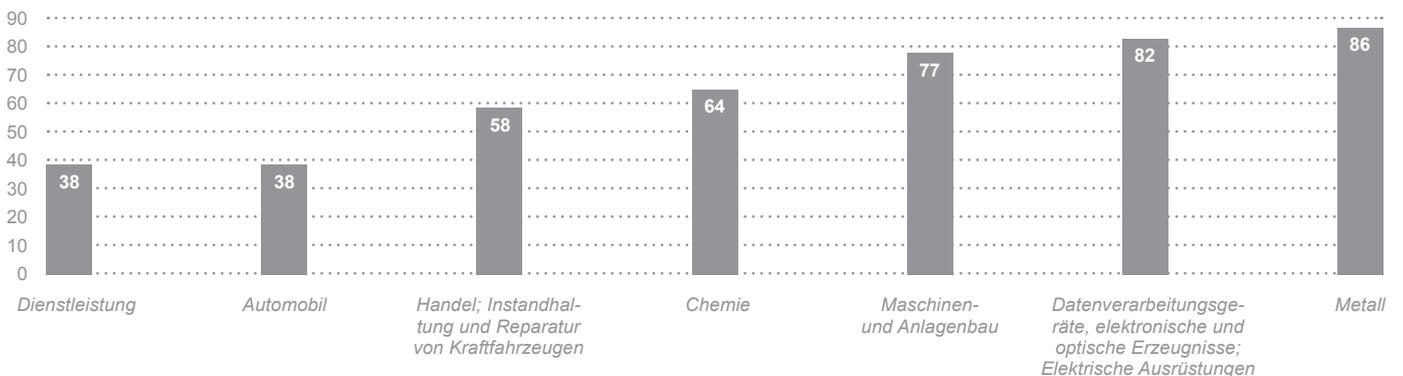
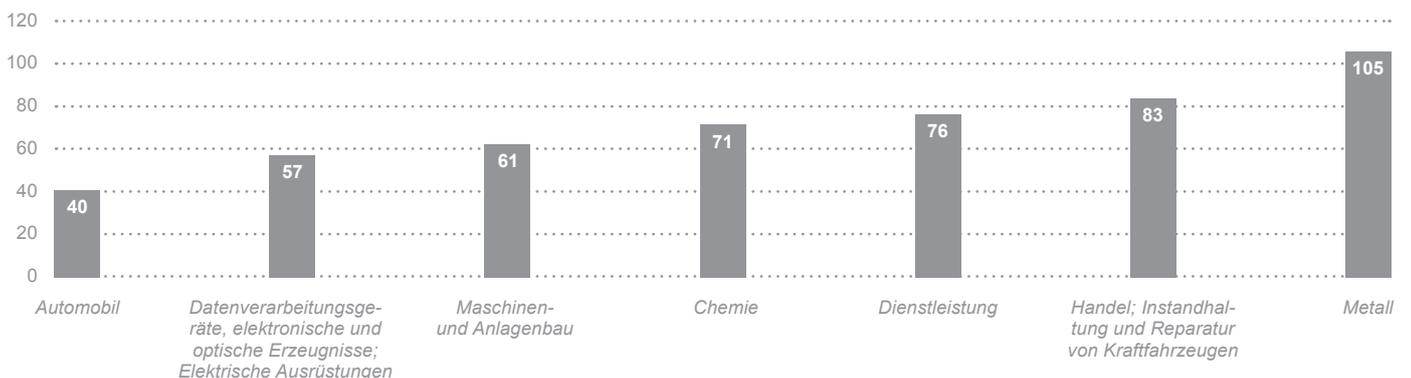


Abb. 16: Days Inventory Held in Tagen (geschätzt)



Die Kennzahl Days Sales Outstanding (DSO) oder Forderungsreichweite sollte möglichst klein sein, denn je kleiner, desto besser ist die Performance des Order-to-Cash-Prozesses und desto schneller werden dem Unternehmen liquide Mittel zugeführt. Der Handel ist hier mit 38 Tagen (erhobene Werte) die führende Branche.

Abb. 17: Days Sales Outstanding in Tagen (erhoben)

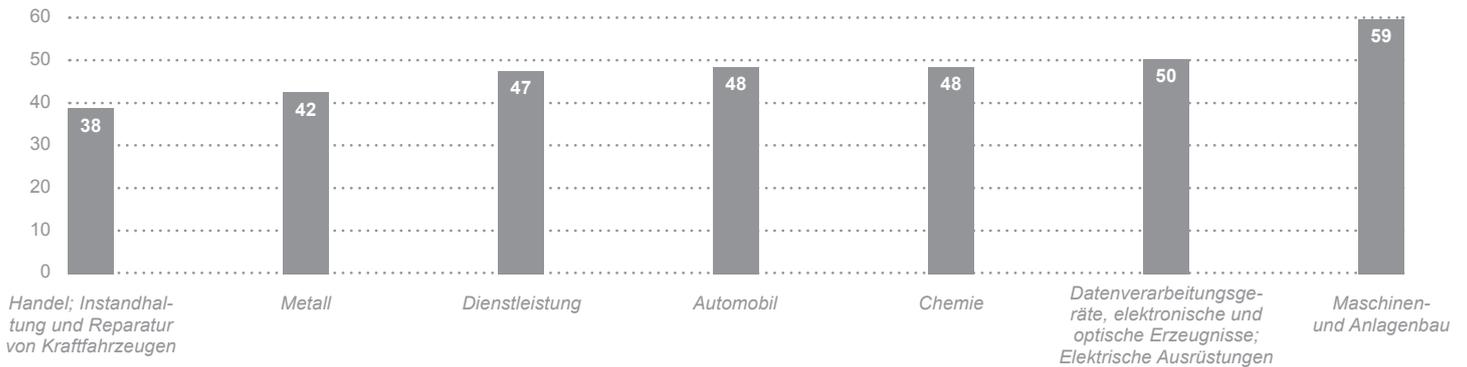
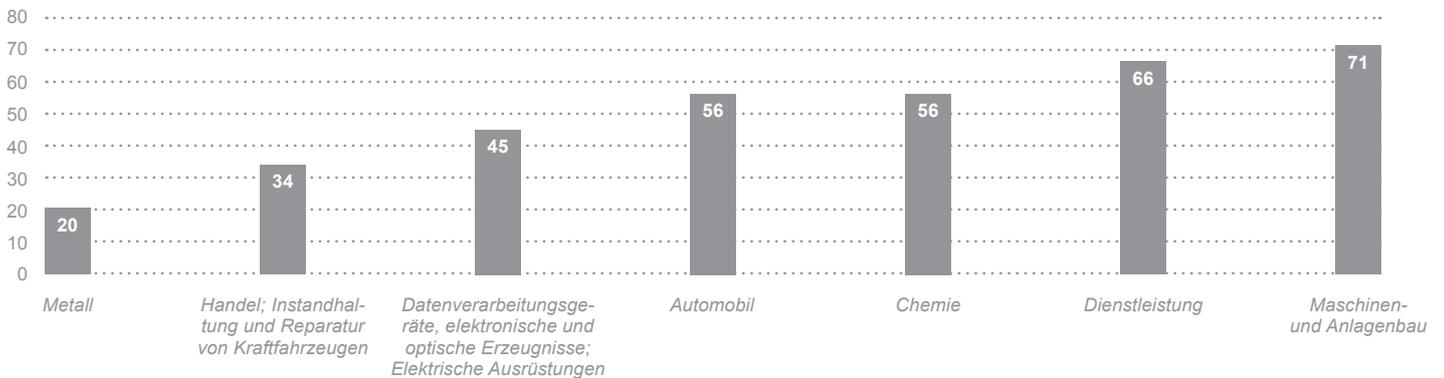


Abb. 18: Days Sales Outstanding in Tagen (geschätzt)



Die Kennzahl Days Payable Outstanding (DPO) oder Verbindlichkeitsreichweite sollte möglichst groß sein. Je größer die Kennzahl ist, desto besser ist ceteris paribus die Performance des Purchase-to-Pay-Prozesses. Spitzenreiter ist hier der Maschinen- und Anlagenbau mit 50 Tagen.

Abb. 19: Days Payable Outstanding in Tagen (erhoben)

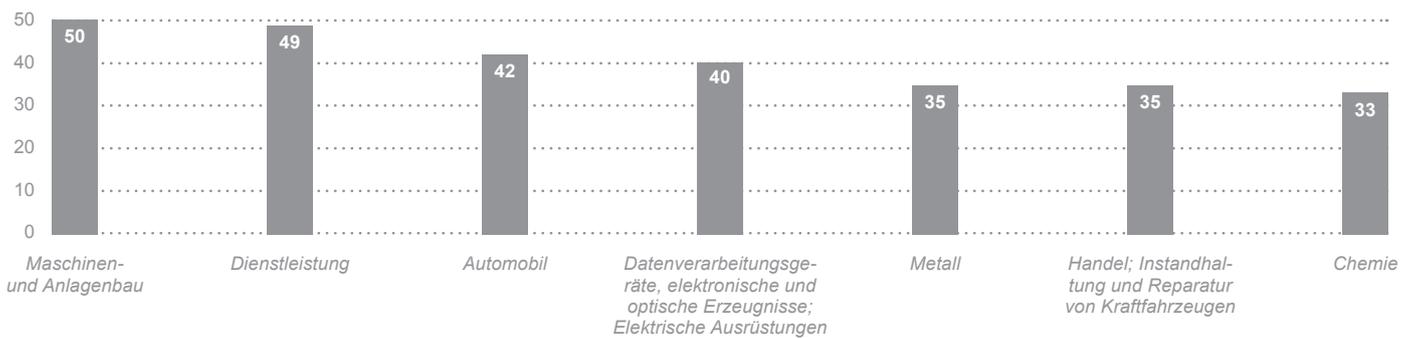
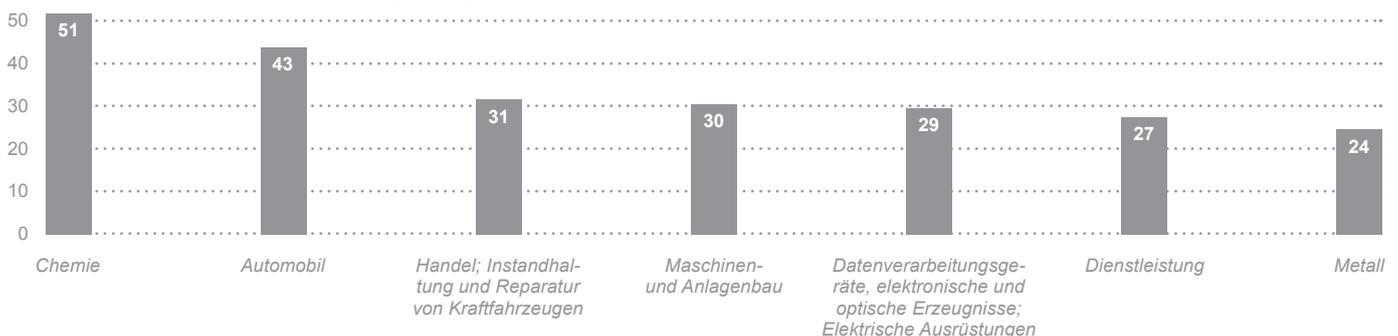


Abb. 20: Days Payable Outstanding in Tagen (geschätzt)



Die größte Bandbreite der drei Kennzahlen weist die Bestandsreichweite auf. Zwischen den Spitzenreitern Dienstleistungen und Automobilbranche mit jeweils 38 Tagen und der Metallbranche mit 86 Tagen Bestandsreichweite liegen 48 Tage Unterschied. Die Bandbreiten der Forderungs- (21 Tage) und Verbindlichkeitsreichweite (18 Tage) fallen deutlich geringer aus. Die große Bandbreite in der Bestandsreichweite dürfte insbesondere durch strukturelle Unterschiede der Prozesse in den einzelnen Branchen zu erklären sein.

Der Cash to Cash-Cycle (Geldumschlagsdauer) wird aus den drei Kennzahlen DIH + DSO – DPO gebildet. Auch die Dauer des Geldumschlags insgesamt ist stark von der Branchenzu-

gehörigkeit eines Unternehmens abhängig, was insbesondere auf Unterschiede bei Produktionsprozessen und Zahlungsbedingungen zurückzuführen sein dürfte. Eine kürzere Geldumschlagsdauer deutet daher auf Vorteile beim Liquiditäts- und/ oder Produktionsmanagement hin. Bei Dienstleistungen unterscheiden sich erhobene (36 Tage) und geschätzte Werte (115 Tage) sehr deutlich. Dies könnte zum einen darauf zurückzuführen sein, dass unterschiedliche Arten von Dienstleistern die Werte erheben. Zum anderen könnte die Sensibilisierung für das Working Capital Management auch bei denjenigen Dienstleistern geringer sein, welche die Werte lediglich schätzen, ganz im Sinne von „what gets measured gets done“.

Abb. 21: C2C in Tagen (erhoben)

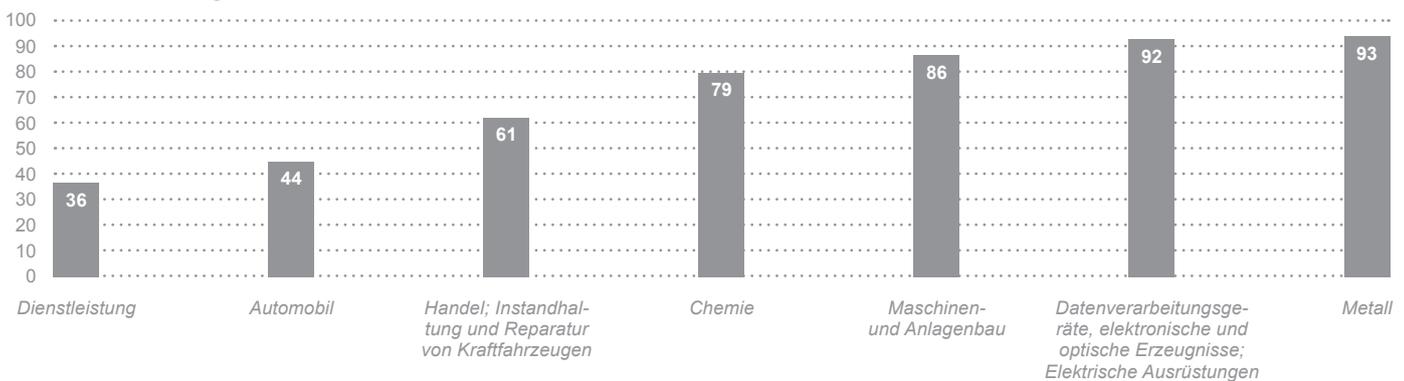
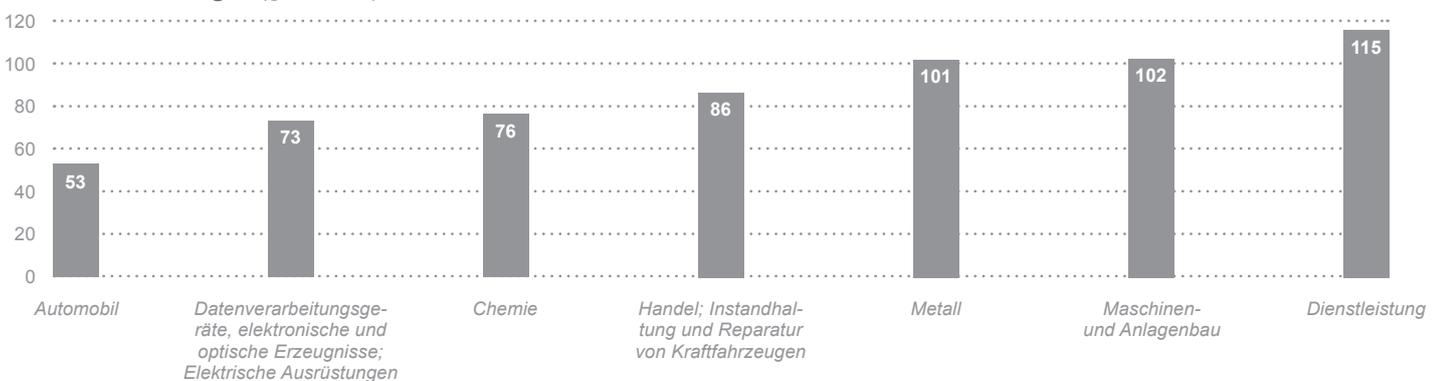


Abb. 22: C2C in Tagen (geschätzt)



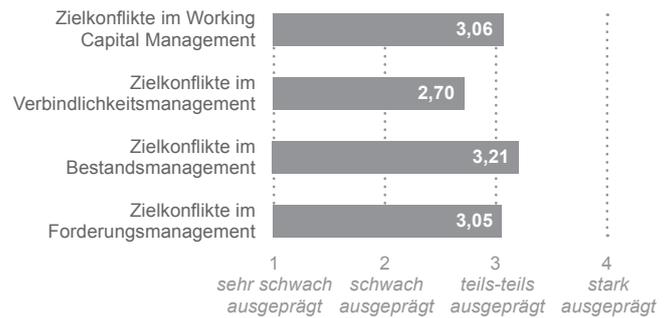
4.4 | ZIELKONFLIKTE DES WORKING CAPITAL MANagements (SYSTEMATISIERUNG AUS KAPITEL 1: UNTERSUCHUNGSEBENE (4))

Zielkonflikte sind im Bestandsmanagement (3,21) im Durchschnitt stärker ausgeprägt als im Forderungs- (3,05) und im Verbindlichkeitsmanagement (2,70).

Hinweis:

Die einzelnen Zielkonflikte sind auf den nachfolgenden Seiten jeweils in den Tabellen durchnummeriert und farblich gekennzeichnet. Die Nummern und Farben werden in den Abbildungen wieder aufgenommen.

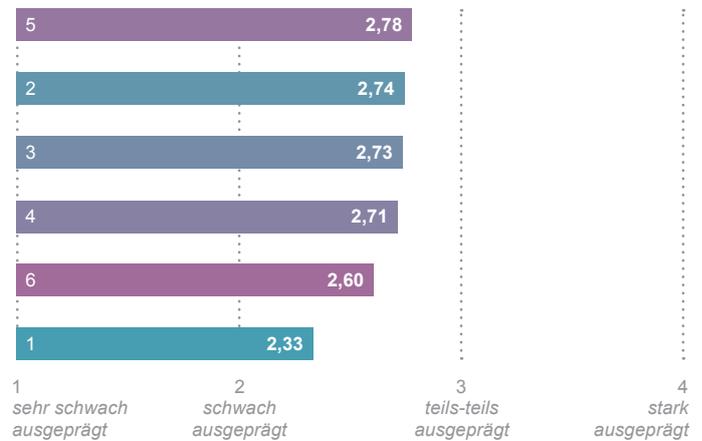
*Abb. 23: Wie stark sind Zielkonflikte in Ihrem Unternehmen jeweils aus Working Capital-Sicht ausgeprägt?



Zielkonflikte des Verbindlichkeitsmanagements „Purchase to Pay“

Die relativ geringe Bedeutung der Ziele des Verbindlichkeitsmanagements und insbesondere des Ziels „Skonto nicht ziehen; Frühzahlungsrabatte nicht ausschöpfen“ bestätigt sich auch bei der Stärke der Konflikte dieser Ziele mit beschaffungs-, produktions- und absatzbezogenen Zielen. Das Niveau dieser Zielkonflikte liegt im Durchschnitt zwischen 2,33 und 2,78.

*Abb. 24: Wie stark schätzen Sie nachfolgende Zielkonflikte des Verbindlichkeitsmanagements (Purchase to Pay) in Ihrem Unternehmen ein?



* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr stark ausgeprägt)

BESCHAFFUNG		VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT (PURCHASE TO PAY)	
1	Beschaffungskosten senken Skonto ziehen	Skonto nicht ziehen; Frühzahlungsrabatte nicht ausschöpfen	Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite
2	Beschaffungskosten senken Übrige Einkaufskonditionen auch zulasten von Zahlungszielen verbessern	Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite
3	Hohe Versorgungssicherheit Versorgung auf Vorrat (auch gegen Vorauskasse/Anzahlung)	Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite
PRODUKTION		VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT (PURCHASE TO PAY)	
4	Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten Flexible Materialverfügbarkeit auch zulasten einer schnelleren Bezahlung	Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite
ABSATZ		VERBINDLICHKEITSMANAGEMENT (PURCHASE TO PAY)	
5	Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel Flexible Materialbeschaffung und Produktion auch zulasten kürzerer Zahlungsziele	Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite
6	Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel Nutzung eines vom Kunden vorgegebenen Lieferanten, auch wenn dieser Lieferant kurze Zahlungsziele hat	Möglichst lange Zahlungsziele ggf. auch zulasten anderer Einkaufskonditionen	Hohes Finanzierungsvolumen durch Lieferantenkredite

	Stärkster Zielkonflikt	Schwächster Zielkonflikt		* Zielkonflikte Verbindlichkeitsmanagement/ Branche				
3,00	2	3	6	4	5	1	2,51	Automobil
2,74	4	2	3	5	6	1	1,92	Chemie
3,03	3	5	2	4	1	6	2,35	Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse; Elektrische Ausrüstungen
2,64	5	3	2	6	4	1	2,32	Dienstleistung
2,52	2	5	3	4	6	1	2,13	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
3,05	5	2	4	6	3	1	2,41	Maschinen- und Anlagenbau
2,53	4	3	5	2	1	6	2,07	Metall
2,93	3	5	4	6	2	1	2,25	Herstellung weiterer Waren
2,81	5	6	2	4	3	1	2,46	Weitere Branchen

	Stärkster Zielkonflikt	Schwächster Zielkonflikt		* Zielkonflikte Verbindlichkeitsmanagement/ Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)				
2,36	1	5	6	3	2	4	1,90	< 50
2,62	5	3	1	2	4	6	2,09	≥ 50 < 100
2,89	5	4	3	6	2	1	2,46	≥ 100 < 250
2,79	4	5	2	6	3	1	2,48	≥ 250 < 500
3,02	2	3	5	4	6	1	2,26	≥ 500 < 1.000
2,89	2	5	4	3	6	1	2,25	≥ 1.000 < 5.000
2,81	2	3	6	4	5	1	2,10	≥ 5.000 < 10.000
2,75	2	5	6	3	4	1	2,38	≥ 10.000

* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (*sehr schwach ausgeprägt*) bis 5 (*sehr stark ausgeprägt*)

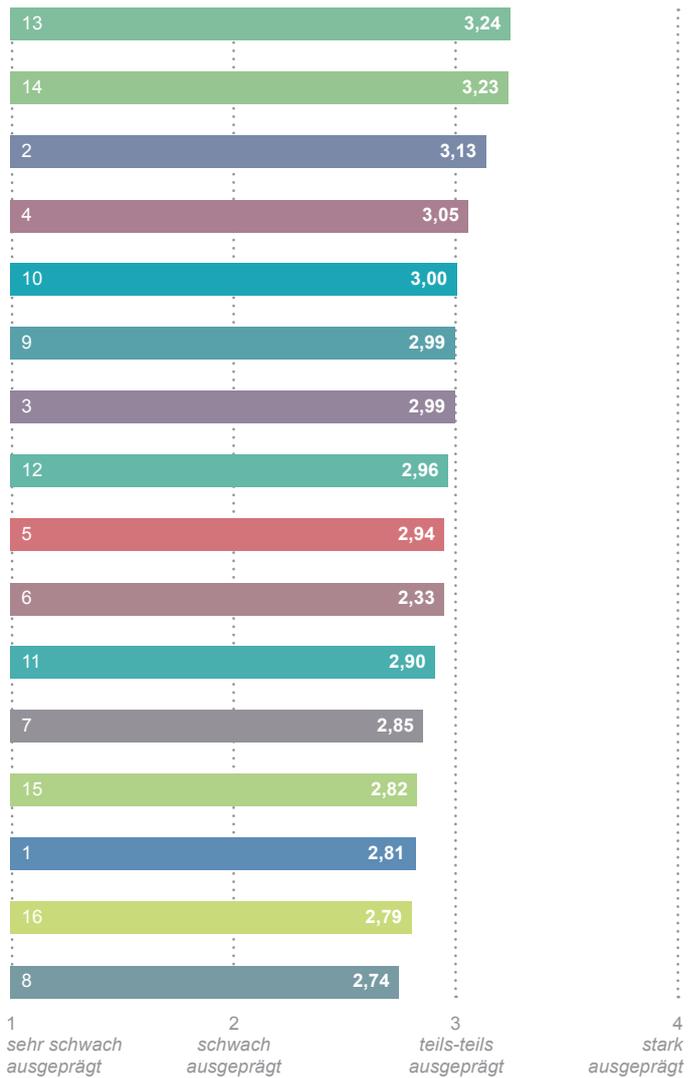
Die differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen lässt nur vereinzelt Muster erkennen.

Der **Zielkonflikt 1** wird von großen und mittleren Unternehmen und in den meisten Branchen am schwächsten eingestuft. Bei Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern hat dieser Zielkonflikt dagegen eine höhere Bedeutung, bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern ist dies sogar der wichtigste Zielkonflikt. Offensichtlich ist es für kleine Unternehmen relativ wichtig, zwischen der Nutzung von Rabatten und der Ausnutzung von Lieferantenkrediten abzuwägen.

Umgekehrt wird der **Zielkonflikt 2** von Unternehmen ab 500 Mitarbeitern als wichtigster Zielkonflikt eingeschätzt und liegt bei Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern lediglich an vierter oder fünfter Stelle von sechs Zielkonflikten. Dieses Ergebnis könnte darauf zurückzuführen sein, dass größere Unternehmen aufgrund ihrer Marktmacht die Einkaufskonditionen tendenziell stärker als kleinere Unternehmen beeinflussen können.

Die durchschnittlich stärksten Zielkonflikte treten im Maschinen- und Anlagenbau (3,05) und bei Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern (3,02) auf. Die größte Bandbreite zwischen stärkstem und schwächstem Zielkonflikt zeigen die Chemiebranche (1,92 bis 2,74 = 0,82) und Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern (2,26 bis 3,02 = 0,76).

*Abb. 25: **Wie stark schätzen Sie nachfolgende Zielkonflikte des Bestandsmanagements (Forecast to Fulfill) in Ihrem Unternehmen ein?**



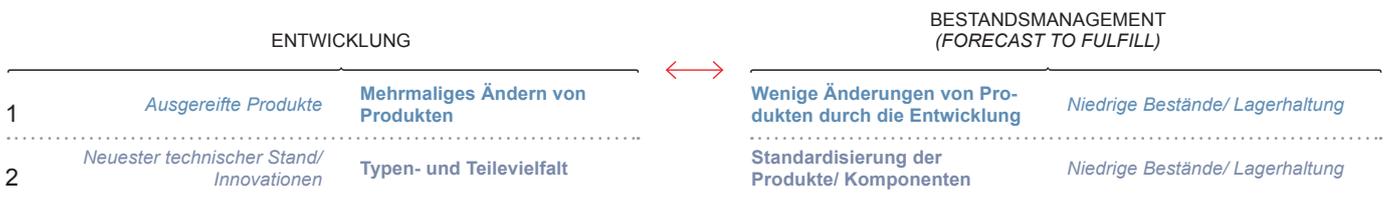
* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr stark ausgeprägt)

Zielkonflikte des Bestandsmanagements „Forecast to Fulfill“

Das Niveau der Zielkonflikte des Bestandsmanagements übersteigt insgesamt deutlich das Niveau der Zielkonflikte des Verbindlichkeitsmanagements. Das Bestandsmanagement zeigt dabei relativ starke Zielkonflikte mit allen Funktionsbereichen; unter den fünf stärksten Zielkonflikten sind sowohl Entwicklung als auch Beschaffung, Produktion und Absatz vertreten.

Die Bandbreite der Zielkonflikte ist dabei relativ gering (2,74 bis 3,24).

Auf Seite 22 sind die Ergebnisse einer differenzierten Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen für alle Zielkonflikte des Bestandsmanagements dargestellt (von links nach rechts stärkster bis schwächster Zielkonflikt). Durch Fettdruck hervorgehoben sind jeweils der höchste und der niedrigste Wert über alle Zielkonflikte und Branchen bzw. Unternehmensgrößen.



BESCHAFFUNG		↔	BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
3	Beschaffungskosten senken	Große Bestellmengen/ seltene Anlieferung Beschaffung über Rahmenverträge mit definierten Konditionen (Menge/ Qualität) Beschaffung nur bei gelisteten Lieferanten	Kleine Anlieferungsmengen Bedarfsindividuelle Beschaffung ohne Abnahmeverpflichtung durch Rahmenverträge	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
	4	Hohe Versorgungssicherheit	Große Bestellmengen/ seltene Anlieferung Beschaffung über Rahmenverträge mit definierten Konditionen (Menge/ Qualität) Beschaffung nur bei gelisteten Lieferanten	Kleine Anlieferungsmengen Bedarfsindividuelle Beschaffung ohne Abnahmeverpflichtung durch Rahmenverträge
5		Hohe Versorgungssicherheit	Langfristige Liefervereinbarungen	Bedarfsgesteuerte Abrufmengen
6	Hohe Versorgungssicherheit	Sicherheitsbestände; insbesondere bei spezifischen relativ seltenen Ressourcen	Keine Sicherheitsbestände auch mit dem Risiko, dass es zu Ausfällen kommt	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
7	Hohe Versorgungssicherheit	Beschaffung auf Prognosebasis (make to stock)	Beschaffung auf Basis erteilter Aufträge (make to order)	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
8	Beschaffungskosten senken	Keine Verschrottung, damit Teile nicht noch einmal beschafft werden müssen	Verschrottung, damit Lagerkosten gespart werden können	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
PRODUKTION		↔	BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
9	Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten	Abbau von Überkapazitäten	Kapazitätsreserven in der Produktion statt Bestände/ Lagerhaltung	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
10	Niedrige Produktionskosten	Materialpuffer an der Fertigungsstation	Bedarfsgerechte Fertigung	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
	Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten	Große Fertigungslose		
11	Niedrige Produktionskosten	Materialpuffer an der Fertigungsstation	Materialversorgung nach Produktionsplan	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
	Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten	Große Fertigungslose		
12	Kurze Reaktionszeiten	Materialpuffer an der Fertigungsstation Große Fertigungslose	Reduktion Umlaufbestand	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
ABSATZ		↔	BESTANDSMANAGEMENT (FORECAST TO FULFILL)	
13	Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel	Ständig hohe Lieferbereitschaft	Geringe Sicherheitsbestände, auch mit dem Risiko, dass Kundenaufträge nicht (sofort) bedient werden können	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
14	Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel	Hohe Produkt-, Varianten- und Teilevielfalt	Standardisierung der Produkte/ Komponenten	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
15	Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel	Umsatz generieren	Auftrag nur annehmen, wenn größer als Mindestfertigungslos	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
		Auftrag auch annehmen, wenn Fertigungslos > Menge Auftrag		
16	Transportkosten senken	Hohe Auslastung Transportmittel	Einzelversand	Niedrige Bestände/ Lagerhaltung
		Bündelung	Kleine Mindesttransportlose	
		Große Transportlose		

* Zielkonflikte Bestandmanagement/ Branche		Stärkster Zielkonflikt																	Schwächster Zielkonflikt
Automobil	3,43	13	14	2	9	12	3	11	10	4	15	1	5	7	16	6	8	2,78	
Chemie	3,55	13	14	2	4	7	3	16	15	10	6	5	11	12	9	8	1	2,29	
Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse; Elektrische Ausrüstungen	3,36	2	8	1	13	9	7	14	4	3	6	5	10	12	11	15	16	2,67	
Dienstleistung	3,50	10	12	13	2	7	11	14	4	3	5	6	16	9	15	8	1	2,50	
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	2,93	13	16	6	14	11	4	2	9	12	3	5	7	10	15	8	1	2,20	
Maschinen- und Anlagenbau	3,51	2	1	14	4	13	3	6	5	10	9	12	7	8	15	11	16	2,53	
Metall	3,33	14	13	10	12	2	5	11	6	4	3	9	1	7	15	16	8	2,53	
Herstellung weiterer Waren	3,54	13	4	12	14	6	10	5	11	3	9	15	2	16	8	7	1	2,54	
Weitere Branchen	3,26	14	13	9	16	4	3	10	6	5	2	11	7	15	12	8	1	2,58	

* Zielkonflikte Bestandmanagement/ Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)		Stärkster Zielkonflikt																	Schwächster Zielkonflikt
< 50	3,31	13	9	5	14	6	8	12	11	16	3	15	2	4	10	7	1	2,10	
≥ 50 < 100	3,50	7	2	8	5	11	10	9	13	3	6	4	1	14	16	15	12	2,25	
≥100 < 250	3,51	13	4	3	2	6	10	14	1	12	5	11	7	16	15	8	9	2,70	
≥ 250 < 500	3,59	14	13	2	4	3	6	7	5	11	16	10	8	12	15	1	9	2,79	
≥ 500 < 1.000	3,53	14	13	2	12	9	4	5	15	3	6	8	10	16	7	1	11	2,81	
≥1.000 < 5.000	3,26	14	13	2	10	9	15	4	11	6	12	5	7	3	1	16	8	2,60	
≥5.000 < 10.000	3,29	9	13	4	11	14	12	16	3	2	1	10	6	7	5	8	15	2,44	
≥ 10.000	2,96	13	2	3	12	9	14	4	10	11	1	5	7	16	15	6	8	2,55	

* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr stark ausgeprägt)

Die differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen lässt auch hier nur einzelne Muster erkennen.

Der **Zielkonflikt 1** scheint für alle Unternehmensgrößen und die meisten Branchen relativ unbedeutend zu sein. In der Branche „Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse; Elektrische Ausrüstungen“ sowie im Maschinen- und Anlagenbau hat der Konflikt dagegen eine recht hohe Bedeutung. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in beiden Branchen Innovationen eine große Rolle spielen, was dazu führt, dass Teile relativ schnell „veralten“ und schlimmstenfalls verschrottet werden müssen. Im Anlagenbau dürfte dieses Argument allerdings eine geringere Rolle spielen als im Maschinenbau, da Anlagen meist kundenspezifisch gefertigt werden und größere Teile häufig „Just in Time“ produziert werden.

Der **Zielkonflikt 13** wird für alle Branchen und fast alle Unternehmensgrößen als relativ wichtig eingeschätzt. Nur von Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern wird der Zielkonflikt lediglich im Mittelfeld eingestuft. Der Grund dafür könnte darin bestehen, dass kleinere Unternehmen tendenziell über eine relativ geringe Marktmacht verfügen und sich daher eine verspätete Lieferung vermutlich häufig gar nicht leisten können, ohne den Auftrag oder sogar den Kunden zu verlieren.

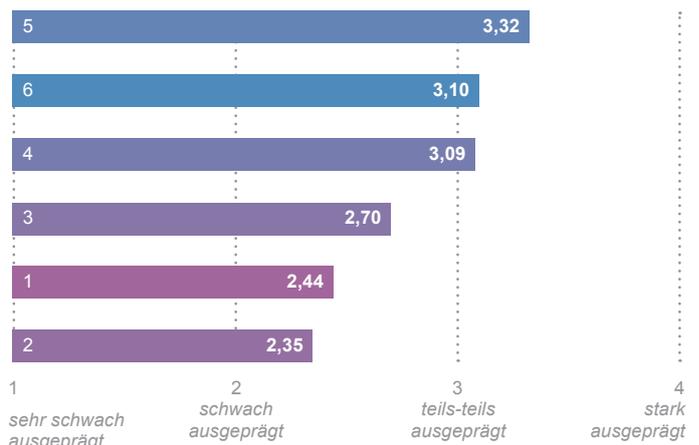
Im Durchschnitt treten die stärksten Zielkonflikte in der Chemiebranche (3,55) und bei Unternehmen mit 250 bis 500 Mitarbeitern (3,59) auf. Die größte Bandbreite zwischen stärkstem und schwächstem Zielkonflikt besteht in der Chemiebranche (2,29 bis 3,55 = 1,26) und bei Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern (2,25 bis 3,50 = 1,25).

Zielkonflikte des Forderungsmanagements „Order to Cash“

Die Bandbreite der Stärke der Zielkonflikte des Forderungsmanagements ist relativ stark ausgeprägt. Besonders starke Konflikte bestehen augenscheinlich mit absatzbezogenen Zielsetzungen, während Konflikte mit beschaffungs- und produktionsbezogenen Zielen demgegenüber in den Hintergrund treten. Da das Forderungsmanagement in erster Linie bei den eigenen Kunden ansetzt, ist dies nicht überraschend.

Auf der nächsten Seite sind die Ergebnisse einer differenzierten Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen für alle Zielkonflikte des Forderungsmanagements dargestellt (von links nach rechts stärkster bis schwächster Zielkonflikt). Durch Fettdruck hervorgehoben sind jeweils der höchste und der niedrigste Wert über alle Zielkonflikte und Branchen bzw. Unternehmensgrößen.

*Abb. 26: Wie stark schätzen Sie nachfolgende Zielkonflikte des Forderungsmanagements (Order to Cash) in Ihrem Unternehmen ein?



* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr stark ausgeprägt)

	BESCHAFFUNG	FORDERUNGSMANAGEMENT (ORDER TO CASH)
1	<p><i>Beschaffungskosten senken</i></p> <p>Flexible Beschaffung ohne derartige Restriktionen</p>	<p>Beschaffung Rohstoffe/ Teilerzeugnisse erst, wenn Kunde Anzahlung geleistet hat</p> <p><i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i></p>
2	<p><i>Niedrige Produktionskosten</i></p> <p>Flexible Produktion ohne derartige Restriktionen</p>	<p>Produktion erst, wenn Kunde Anzahlung geleistet hat</p> <p><i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i></p>
3	<p><i>Hohe und gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten</i></p> <p>Einhaltung Produktionsplan</p>	<p>Beschleunigte Rechnungsstellung und -einforderung durch schnellere Auftragsabwicklung</p> <p><i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i></p>
4	<p><i>Kundenwunschgerechte Leistung: - individuell - schnell - flexibel</i></p> <p>Übrige Verkaufskonditionen auch zulasten von Zahlungszielen verbessern</p>	<p>Möglichst kurze Zahlungsziele auch zulasten anderer Verkaufskonditionen</p> <p><i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i></p>
5	<p><i>Umsatz generieren</i></p> <p>Längere Zahlungsziele</p>	<p>Kürzere Zahlungsziele/ Anzahlungen</p> <p><i>Schnelle Bezahlung/ niedrige Außenstände: Forderungsausfallrisiken reduzieren</i></p>
6	<p><i>Umsatz generieren</i></p> <p>Umsatz auch mit riskanten Kunden</p>	<p>Umsatz nur mit wenig riskanten Kunden</p> <p><i>Forderungsausfallrisiken reduzieren</i></p>

	Stärkster Zielkonflikt						Schwächster Zielkonflikt		* Zielkonflikte Forderungsmanagement/ Branche
3,28	5	4	6	3	2	1	2,32	Automobil	
3,48	5	6	4	3	1	2	1,88	Chemie	
3,24	5	6	4	3	1	2	2,27	Datenverarbeitungsgeräte, elektronische und optische Erzeugnisse; Elektrische Ausrüstungen	
3,31	5	4	6	3	1	2	2,11	Dienstleistung	
3,50	5	6	4	3	2	1	2,15	Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	
3,36	5	3	6	4	2	1	2,61	Maschinen- und Anlagenbau	
2,89	5	6	4	3	2	1	2,05	Metall	
3,18	6	5	4	3	2	1	1,97	Herstellung weiterer Waren	
3,48	5	4	6	1	3	2	2,58	Weitere Branchen	

	Stärkster Zielkonflikt						Schwächster Zielkonflikt		* Zielkonflikte Forderungsmanagement/ Unternehmensgröße (Mitarbeiterzahl)
3,38	4	3	5	1	6	2	2,00	< 50	
3,18	5	6	4	1	2	3	1,50	≥ 50 < 100	
3,22	5	4	6	3	1	2	2,45	≥ 100 < 250	
3,30	6	5	4	3	2	1	2,57	≥ 250 < 500	
3,58	5	6	3	4	1	2	2,38	≥ 500 < 1.000	
3,39	5	4	6	3	2	1	2,25	≥ 1.000 < 5.000	
3,25	5	4	6	3	1	2	2,11	≥ 5.000 < 10.000	
3,28	5	6	4	3	1	2	2,36	≥ 10.000	

* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (*sehr schwach ausgeprägt*) bis 5 (*sehr stark ausgeprägt*)

Die differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen bestätigt beim Forderungsmanagement ganz überwiegend die Ergebnisse der Gesamtbetrachtung (Abb. 26).

Nur der **Zielkonflikt 3** spielt im Maschinen- und Anlagenbau offensichtlich eine gewichtigere Rolle als in anderen Branchen. Er wird in seiner Bedeutung an zweiter Stelle der sechs Zielkonflikte eingeordnet und liegt damit vor Konflikten mit absatzbezogenen Zielen. Zudem variiert die Einordnung dieses Konflikts relativ stark mit der Unternehmensgröße.

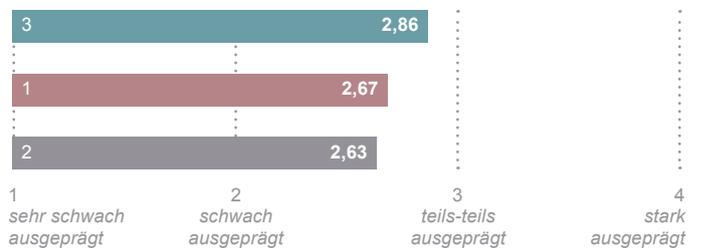
Die stärksten Zielkonflikte treten im Handel (3,50) und bei Unternehmen mit 500 bis 1.000 Mitarbeitern (3,58) auf. Der Abstand zwischen stärkstem und schwächstem Zielkonflikt ist im Forderungsmanagement besonders groß. Die größte Bandbreite besteht in der Chemiebranche (1,88 bis 3,48 = 1,60) und bei Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern (1,50 bis 3,18 = 1,68).

Zielkonflikte Forderungs- vs. Bestandsmanagement bzw. Verbindlichkeits- vs. Forderungsmanagement

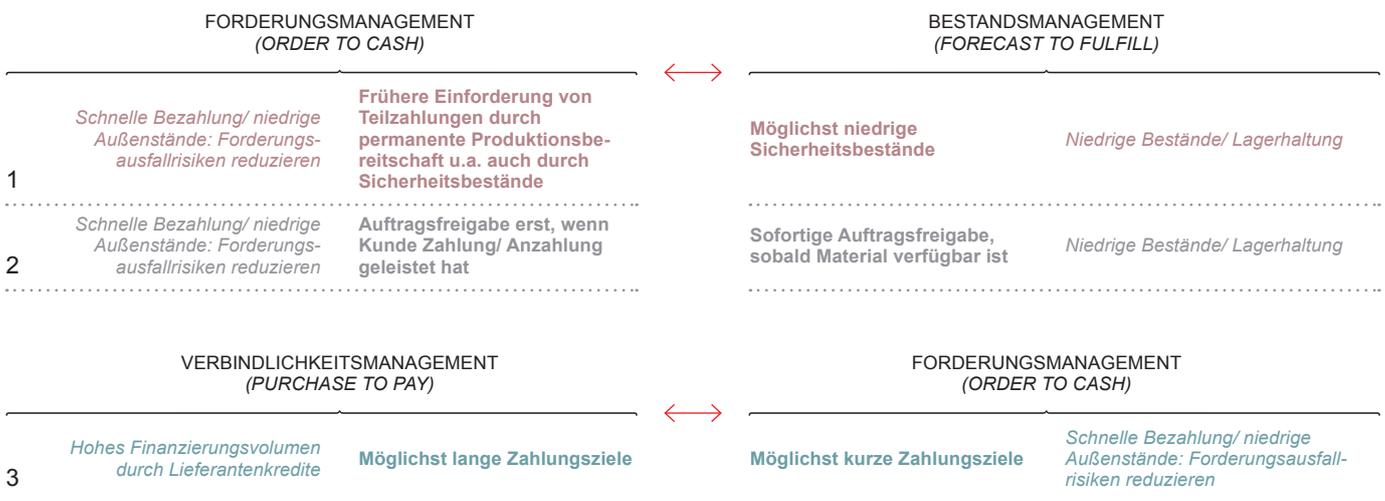
Auch wenn Niveau und Bandbreite der Zielkonflikte relativ gering sind, lässt sich auch bei den betrachteten Zielkonflikten zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen des Working Capital Managements eine leichte Abstufung erkennen. Obwohl das Bestandsmanagement bei der Bedeutung der Ziele (Abb. 7) und Zielkonflikte (Abb. 23) an der Spitze liegt, scheint hier gerade die Interdependenz zwischen Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement eine etwas größere Rolle zu spielen, wenn ein Lieferant gleichzeitig Kunde ist und die Zahlungsziele voneinander abhängig sind.

Auf der nächsten Seite sind die Ergebnisse einer differenzierten Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen dargestellt (von links nach rechts stärkster bis schwächster Zielkonflikt). Durch Fettdruck hervorgehoben sind jeweils der höchste und der niedrigste Wert über alle Zielkonflikte und Branchen bzw. Unternehmensgrößen.

*Abb. 27: Wie stark schätzen Sie nachfolgende Zielkonflikte zwischen Forderungs- vs. Bestandsmanagement bzw. Verbindlichkeits- vs. Forderungsmanagement ein?



* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr stark ausgeprägt)



Anmerkung: Lieferant ist gleichzeitig Kunde und Zahlungsziele sind voneinander abhängig.

Stärkster Zielkonflikt	Schwächster Zielkonflikt	* Zielkonflikte Forderungs- versus Bestands- bzw. Verbindlichkeits- versus Forderungsmanagement/ Branche	Stärkster Zielkonflikt	Schwächster Zielkonflikt	* Zielkonflikte Forderungs- versus Bestands- bzw. Verbindlichkeits- versus Forderungsmanagement/ Unternehmensgröße
3,28	3 1 2	2,63	3,30	3 1 2	3,09
2,63	3 1 2	2,58	2,67	1 2 3	2,38
2,81	3 1 2	2,57	2,79	3 1 2	2,61
3,11	1 2 3	2,67	2,92	3 2 1	2,77
2,65	2 1 3	2,33	3,18	3 2 1	2,81
3,03	3 1 2	2,62	2,83	3 1 2	2,45
2,68	3 1 2	2,25	2,71	3 2 1	2,42
2,73	3 1 2	2,59	2,71	3 1 2	2,51
3,00	3 2 1	2,83			

* Durchschnittswert: Fünfstufige Skala von 1 (sehr schwach ausgeprägt) bis 5 (sehr stark ausgeprägt)

Eine differenzierte Analyse nach Branchen und Unternehmensgrößen bestätigt ganz überwiegend die Ergebnisse der Gesamtbetrachtung (Abb. 27).

Nur bei Dienstleistungen und im Handel (sowie für Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern) ergibt sich eine andere Einordnung. Der **Zielkonflikt 3** ist für diese Branchen und Unternehmensgröße jeweils weniger wichtig als die Zielkonflikte zwischen Forderungs- und Bestandsmanagement. Offensichtlich spielen Interdependenzen bei den Zahlungszielen von Lieferanten, die gleichzeitig Kunde sind, in diesen Branchen eine geringere Rolle.

Die stärksten Zielkonflikte treten in der Automobilbranche (3,28) und bei kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern (3,30) auf. Die größte Bandbreite zwischen stärkstem und schwächstem Zielkonflikt besteht in der Automobilbranche (2,63 bis 3,28 = 0,65) und für Unternehmen mit 1.000 bis 5.000 Mitarbeitern (2,45 bis 2,83 = 0,38).

5 | FAZIT

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Zielkonflikte des Working Capital Managements im Bereich des Bestandsmanagements am stärksten ausgeprägt sind, das Forderungsmanagement in der Mitte liegt und die Zielkonflikte im Verbindlichkeitsmanagement vergleichsweise schwach ausgeprägt sind. Dies passt zu dem Befund, dass auch die Ziele im Bestands- und im Forderungsmanagement etwas höher gewichtet werden als im Verbindlichkeitsmanagement. Gleichzeitig wird die Performance des Working Capital Managements im Bestandsmanagement im Vergleich mit den beiden anderen Bereichen am niedrigsten bewertet. Im Bereich des Bestandsmanagements dürfte daher ein relativ hohes Verbesserungspotential liegen. Bei der Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen sollte dementsprechend eine relativ hohe Aufmerksamkeit auf die zentralen Zielkonflikte des Bestandsmanagements gelenkt werden.

Starke Zielkonflikte bestehen im Bestandsmanagement sowohl mit der Entwicklung als auch mit den Bereichen Beschaffung, Produktion und Absatz. Gegenüber der Entwicklung ist der Konflikt zwischen Typen- und Teilevielfalt und der Standardisierung von Produkten und Komponenten zur Reduzierung von Beständen besonders stark ausgeprägt. Der zentrale Zielkonflikt mit der Beschaffung dreht sich um die Versorgungssicherheit und betrifft damit insbesondere die Festlegung von Losgrößen in der Beschaffung sowie die Frage, in welchem Ausmaß über Rahmenverträge mit definierten Konditionen und von gelisteten Lieferanten beschafft wird. Hinsichtlich der Produktion stehen sich insbesondere die Ziele einer bedarfsgerechten Fertigung mit niedrigen Beständen einerseits und einer Reduzierung von Produktionskosten und einer hohen und gleichmäßigen Auslastung von Produktionskapazitäten durch Materialpuffer in der Fertigung und große Fertigungslose andererseits gegenüber. Die Zielkonflikte mit dem Absatzbereich sind besonders stark ausgeprägt und beziehen sich insbesondere auf den Trade-off zwischen einer Bestandsreduzierung und einer kundenwunschgerechten Leistung durch ständig hohe Lieferbereitschaft und hohe Produkt- und Variantenvielfalt.

Im Bereich des Forderungsmanagements bestehen die stärksten Zielkonflikte wenig überraschend mit dem Absatzbereich und betreffen hier insbesondere die Generierung von Umsatz auch mit längeren Zahlungszielen und mit vergleichsweise riskanten Kunden. Im Verbindlichkeitsmanagement sind die Zielkonflikte insgesamt etwas schwächer ausgeprägt; die flexible Materialbeschaffung (und Produktion) zur Erfüllung von Kundenwünschen auch zulasten kürzerer Zahlungsziele bei den eigenen Lieferanten spielt hier eine vergleichsweise wichtige Rolle. Im Verhältnis zwischen den verschiedenen Bereichen des Working Capital Managements wird ein relativ starker Zielkonflikt bei den Zahlungszielen gesehen, wenn ein Lieferant gleichzeitig Kunde des Unternehmens ist.

Diese Ergebnisse geben konkrete Hinweise darauf, an welchen Punkten die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen schwerpunktmäßig ansetzen sollte. Auch eine nach Branchen und Unternehmensgrößen differenzierte Analyse liefert hierbei insgesamt relativ einheitliche Ergebnisse. Gleichwohl hat die Studie gezeigt, dass bei einzelnen Zielkonflikten branchen- und größenbezogene Unterschiede auftreten. Die Entscheidung für bestimmte Maßnahmen zur Verbesserung des Working Capital Managements kann zwar letztlich nur unternehmensindividuell getroffen werden; die vorliegende Studie liefert aber einen umfassenden Analyserahmen für Zielkonflikte im Working Capital Management und zeigt konkret auf, welche Zielkonflikte insgesamt sowie je nach Branche und Unternehmensgröße Schwerpunkte dieser Analyse sein sollten.

Ein konsequenter Umgang mit Zielkonflikten im Working Capital Management erscheint umso wichtiger, als der grundlegende Zielkonflikt zwischen Liquidität und Rentabilität von knapp drei Vierteln der Unternehmen zumindest als durchschnittlich ausgeprägt bewertet wird und knapp ein Drittel der Unternehmen diesen Zielkonflikt sogar als stark oder sehr stark einordnen. Gleichzeitig lässt die Bewertung der Performance des Working Capital Managements ein deutliches Verbesserungspotential erkennen.

Ansprechpartner

Bitte wenden Sie sich für Rückfragen, Anregungen oder weitere Informationen an uns:



Dipl.-Kffr.
Martina M. Messelhaeuser, M.A.



Prof. Dr.
Burkhard Pedell

Lehrstuhl Controlling
Universität Stuttgart
Keplerstr. 17
70174 Stuttgart

Tel.: +49 (0)711 - 685 - 83170
Fax.: +49 (0)711 - 685 - 83151

lehrstuhl.controlling@bwi.uni-stuttgart.de
www.uni-stuttgart.de/controlling

© 2013
Lehrstuhl Controlling Universität Stuttgart

Layout:
hello@valentinfischer.de
www.valentinfischer.de

Die Studie ist ausschließlich zu zitieren als:
Messelhaeuser, Martina M., Pedell, Burkhard (2013), Zielkonflikte im Working Capital Management. Eine Vergleichsstudie zu Zielen, Zielkonflikten und der Performance von Verbindlichkeits-, Bestands- und Forderungsmanagement in Deutschland, Lehrstuhl Controlling, Universität Stuttgart, Stuttgart 2013, zum Download unter:
www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt5/Studien/Zielkonflikte_im_Working_Capital_Management.pdf

All Rights Reserved.

Die Studie ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Lehrstuhls Controlling der Universität Stuttgart in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Die Inhalte der vorliegenden Studie wurden mit größter Sorgfalt erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte können wir jedoch keine Gewähr übernehmen.