

Warum schlummert immer noch erhebliches Liquiditätspotenzial im deutschen Mittelstand?

Studienergebnisse einer Online-Umfrage

Düsseldorf, Juli 2014




INTERNATIONAL
SCHOOL OF MANAGEMENT

International. Individual. Inspiring.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in ein elektronisches System sowie die teilweise Wiedergabe der Inhalte ist nur unter der Nennung des Copyrightvermerks © Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH oder mit dem Hinweis, dass die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH Veranlasser der Studie ist, erlaubt.

Agenda

- 
- I. Fazit und Kernergebnisse der Studie
 - II. Studienhintergrund und -design
 - III. Studienergebnisse
 - 1. Steuerung und Organisation des Working Capital Managements
 - 2. Status und Bewertung der Maßnahmenumsetzung
 - IV. Anhang

Warum schlummert immer noch erhebliches Liquiditätspotenzial im deutschen Mittelstand?

Fazit der Online-Umfrage

Liquiditätspotenzial bestätigt



- Rund $\frac{2}{3}$ der Teilnehmer sehen bestehendes Liquiditätspotenzial in ihrem Unternehmen.
- Zudem wird trotz bereits erfolgter Maßnahmenumsetzung weiterer Optimierungsbedarf zur Hebung von Liquiditätspotenzialen in sämtlichen Working Capital Bereichen aufgezeigt.

Woran liegt das?

fehlende Konsequenz



Je höher die Komplexität einer Working Capital Maßnahme, umso seltener wird diese umgesetzt.

ausgelastete Kapazitäten



Unternehmen wirtschaften mit ihren Ressourcen an ihren Kapazitätsgrenzen, sodass keine weiteren Kapazitäten für die Verbesserung des Working Capital Managements (WCMs) zur Verfügung stehen.

unklare Verantwortlichkeiten



Für die Maßnahmendefinition und -umsetzung sind klare Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens entscheidend. Wurde kein eindeutiger Mitarbeiter für das WCM bestimmt, steht primär die Geschäftsleitung in der Verantwortung. Diese treibt jedoch aufgrund ihrer Funktion nicht primär die Verbesserung des WCMs an.

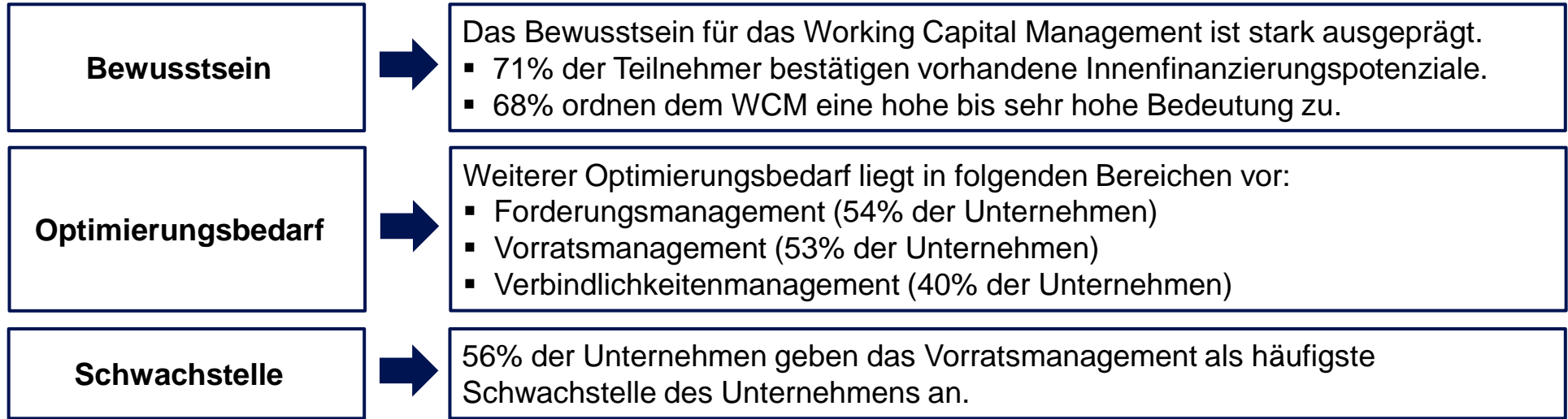
lückenhafte Organisation



Unternehmen nutzen nicht alle organisatorischen Möglichkeiten zur Verbesserung des Working Capital Managements.

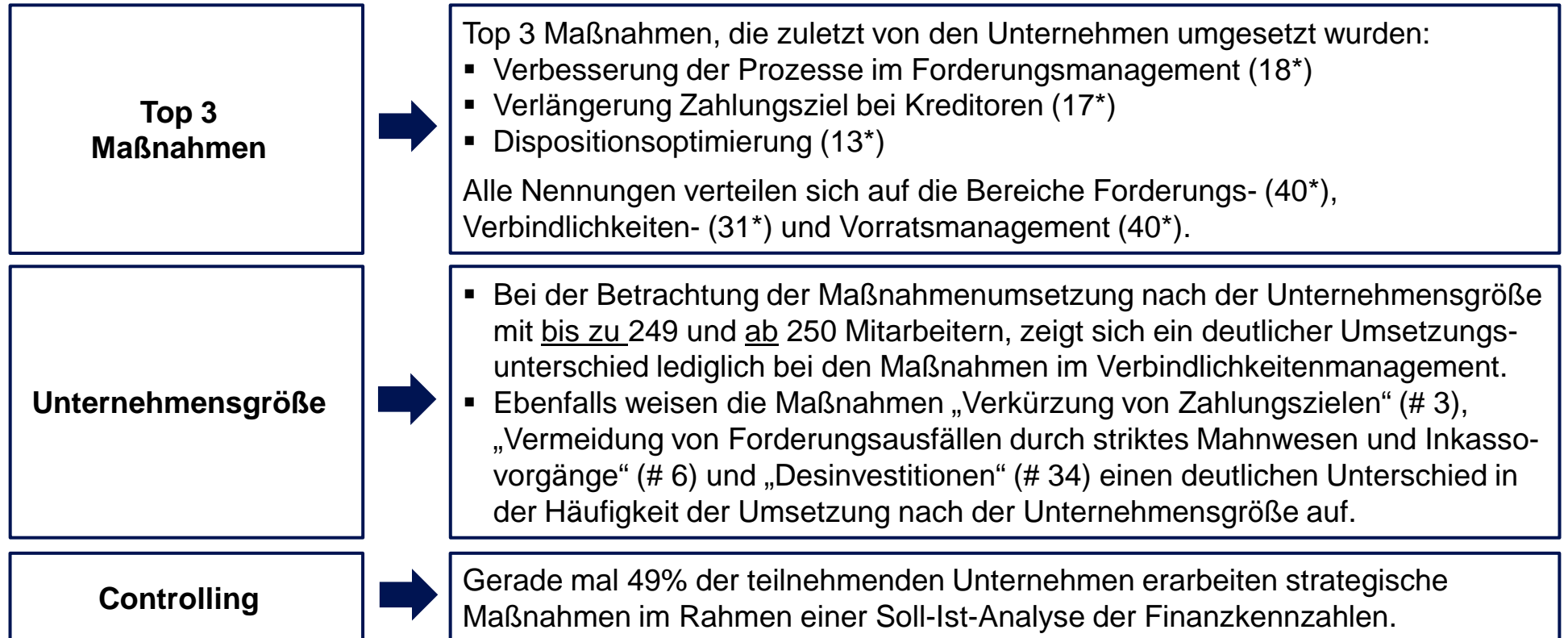
Das Liquiditätspotenzial bestätigen $\frac{2}{3}$ der Teilnehmer und sehen darüber hinaus weiteren Optimierungsbedarf in sämtlichen Working Capital Bereichen

Kernergebnisse (1 von 4)



Je höher die Komplexität einer Working Capital Maßnahme, umso seltener wird diese umgesetzt

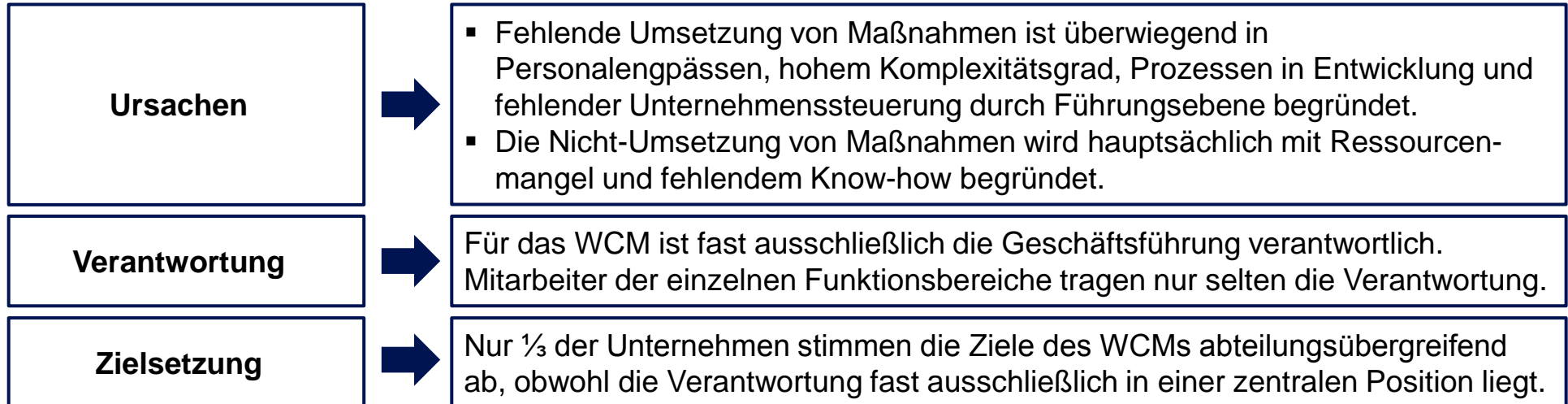
Kernergebnisse (2 von 4)



*Anzahl der Nennungen

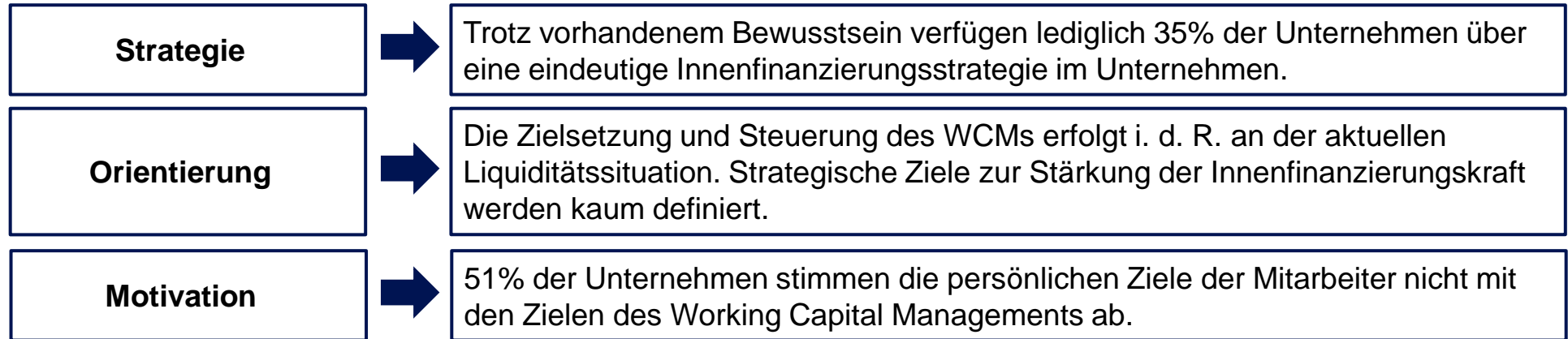
Verbesserungen des WCM werden auf Grund von ausgelasteten Kapazitäten und unklaren Verantwortlichkeiten nicht vollständig durchgesetzt

Kernergebnisse (3 von 4)



Unternehmen nutzen nicht alle organisatorischen Möglichkeiten zur Verbesserung des Working Capital Managements.

Kernergebnisse (4 von 4)



Innenfinanzierungspotenziale sind überwiegend unternehmensintern begründet – Unternehmen haben die Ausschöpfung von Potenzialen selbst in der Hand

Unternehmensinterne/-externe Gründe für Innenfinanzierungspotenziale (Teilnehmeraussagen)

Unternehmensinterne Gründe


- Bestandsmanagement ineffizient, Dispositionsmanagement nicht optimal genutzt
- Reklamationsprozess nicht systematisiert, Qualitätsprüfung unstrukturiert
- Beschaffungsmanagement ineffizient
- Keine Priorität in der Geschäftsführung, Tagesgeschäft ist wichtiger
- Datengrundlage nicht verfügbar zur Steigerung der Effizienz im Vorratsmanagement
- Fehlende Zielvorgaben für einzelne Abteilungen
- Zielvorgaben Forderungen für Vertrieb fehlen
- Zielvorgaben Verbindlichkeiten für Einkauf fehlen
- Mahnwesen nicht koordiniert
- Keine zentrale Liquiditätssteuerung
- Entsprechende Fachkenntnisse fehlen bzw. Komplexitätsgrad zu hoch
- Personalressourcen sind ausgeschöpft
- Fehlende Unternehmenssteuerung durch Führungsebene

Unternehmensexterne Gründe

- Überschreitung von Zahlungszielen geduldet aufgrund von Abhängigkeit zum Kunden
- Zu hohe Kundenabhängigkeit
- Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten

 Die Teilnehmeraussagen verdeutlichen, dass Innenfinanzierungspotenziale überwiegend unternehmensintern begründet sind. Somit haben die Unternehmen die Ausschöpfung gegebener Potenziale i.W. selbst in der Hand.

Agenda

- 
- I. Fazit und Kernergebnisse der Studie
 - II. Studienhintergrund und -design
 - III. Studienergebnisse
 - 1. Steuerung und Organisation des Working Capital Managements
 - 2. Status und Bewertung der Maßnahmenumsetzung
 - IV. Anhang

Ziel der Umfrage ist die Ursachenanalyse bestehender Liquiditätspotenziale im deutschen Mittelstand

Studienhintergrund und Ziel

In verschiedenen Studien des Working Capital Managements sind stets erhebliche Liquiditätspotenziale, teilweise in Milliardenhöhe, für den deutschen Mittelstand ausgewiesen. In diesen Studien wurde auf Basis von Finanzwerten branchenunterschiedlicher Unternehmen Analysen durchgeführt, die aufzeigen, in welcher Höhe Unternehmen Liquidität in ihren Vermögenswerten gebunden haben, die sie durch ein verbessertes Working Capital Management freisetzen könnten.

- „*Working Capital: opportunities knock* – How companies can tap the cheapest source of cash in the ‘new normal’“ von PricewaterhouseCoopers (PwC)
- „Cash for growth 2013: Wachstum finanzieren – Working Capital optimieren“ von Roland Berger und Creditreform

Eines lässt sich aus den unterschiedlichen Studien ableiten: Obwohl schon seit vielen Jahren Liquiditätspotenziale für den deutschen Mittelstand ausgewiesen werden sowie in welchen Bereichen sie vorzufinden und wie sie zu heben sind, nehmen sie über die letzten Jahre nicht signifikant ab. Warum liegen diese weiterhin vor und warum konnten diese bisher nicht vollständig gehoben werden?

Um eine aussagekräftige Antwort für die Frage zu erhalten, wurde eine Online-Umfrage konzipiert. Das Ziel der Umfrage ist, die Ursachen zu ermitteln, die aktuell mittelständische Unternehmen in Deutschland daran hindert, Liquiditätspotenziale erfolgreich auszuschöpfen. Vor diesem Hintergrund wurde die Leit- und Titelfrage für die Umfrage erstellt:

Warum schlummert immer noch erhebliches Liquiditätspotenzial im deutschen Mittelstand?

Folgende Definitionen wichtiger Begriffe dienen dem einfacheren Verständnis der vorliegenden Auswertung

Begriffsdefinition

Liquiditätspotenzial ist die Liquidität, die aus den Vermögenswerten eines Unternehmens freigesetzt werden kann. Dabei wird Liquidität in zwei unterschiedlichen Formen freigesetzt:

- I. Zeitpunkt der Fälligkeit: In Folge von eingeleiteten Maßnahmen wird der Zeitpunkt der Fälligkeit einer Zahlung verzögert (Verbindlichkeiten) oder verkürzt (Forderungen), sodass die Kapitalbindungsdauer im Working Capital reduziert wird und ggf. geringere Zinslasten des Kapitalvermögens fällig werden.
- II. Reduzierung des Kapitalbedarfs: In Folge von eingeleiteten Maßnahmen im operativen Tagesgeschäft wird Liquidität vollständig freigesetzt, die dem Unternehmen wieder als freie Finanzierungsmittel zur Verfügung stehen. Dieser Vorgang wird als Innenfinanzierung bezeichnet. In diesem Zusammenhang spricht man auch von **Innenfinanzierungspotenzialen**.

Das **Working Capital (WC)** ist eine Bilanzkennzahl, die den Teil des Umlaufvermögens beschreibt, der über die Höhe der kurzfristigen Verbindlichkeiten hinaus geht. Welche Positionen im Detail zur Berechnung heran gezogen werden, ist unternehmensindividuell zu bewerten.

Das **Working Capital Management (WCM)** beschreibt, wie die Organisation, Steuerung und Optimierung des Working Capitals erfolgt. Wesentliche Bereiche des WCMs sind das Forderungsmanagement, Vorratsmanagement und das Verbindlichkeitenmanagement.

Konzeption der Online-Umfrage

Studiendesign

Für eine repräsentative Beantwortung der Titelfrage „Warum schlummert immer noch erhebliches Liquiditätspotenzial im deutschen Mittelstand?“ wurde im Frühjahr 2014 eine Online-Umfrage durch die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH in Form eines studentischen Projekts der International School of Management bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland durchgeführt.

Hauptuntersuchungsgegenstand der Umfrage ist die Organisation, Steuerung und Umsetzung des Working Capital Managements. Hierbei lag der Fokus auf der Umsetzung von wesentlichen Maßnahmen zu den Bereichen Forderungs-, Vorrats und Verbindlichkeitenmanagement.

Aus der Beantwortung der Fragen konnten praxisnahe Informationen zu

- Organisation und Steuerung,
- Maßnahmenplanung und
- operativer Umsetzung

der genannten Bereiche gewonnen werden.

Das Ergebnis der insgesamt 46 Fragen fasst die wesentlichen Schwächen des Working Capital Managements zusammen.

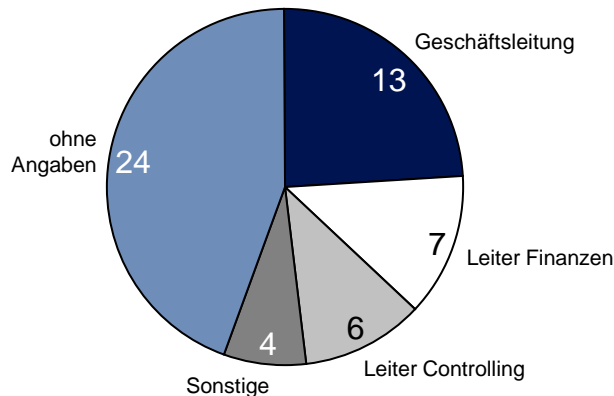
54 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen nahmen an der Online-Umfrage teil

Teilnehmer

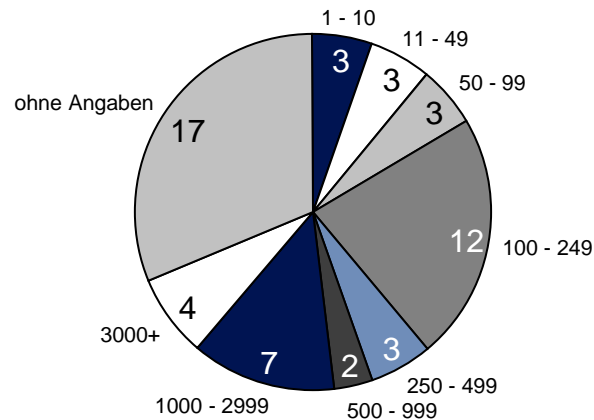
Für die Erhebung der Daten wurden rund 1.600 Unternehmen per E-Mail, telefonisch oder durch persönliche Kontakte für die Online-Umfrage eingeladen. 54 Unternehmen sind der Einladung gefolgt und nahmen an der Online-Umfrage teil. Die Rücklaufquote der vorliegenden Stichprobenuntersuchung beträgt folglich 3,4% und liegt im erwartendem Durchschnitt von Online-Umfragen.

n = 54

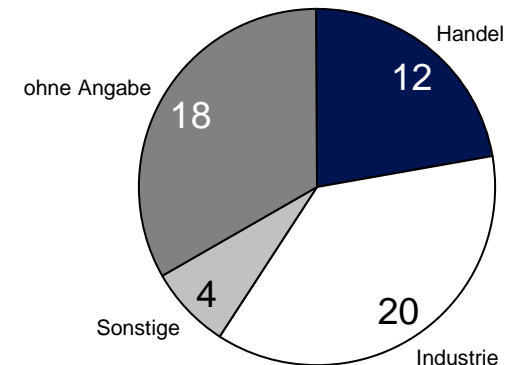
Position des Teilnehmers:



Größenklassen nach Mitarbeiter:



Branchen:



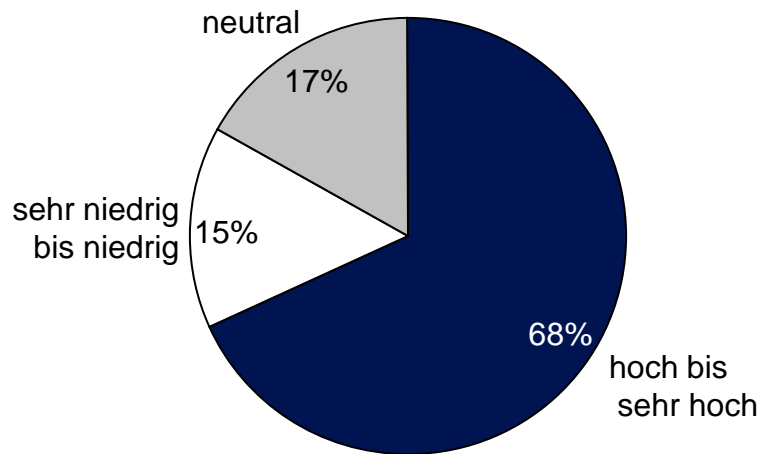
Agenda

- I. Fazit und Kernergebnisse der Studie
- II. Studienhintergrund und -design
- III. Studienergebnisse
 - 1. Steuerung und Organisation des Working Capital Managements
 - 2. Status und Bewertung der Maßnahmenumsetzung
- IV. Anhang

Das Bewusstsein für das Working Capital Management ist stark ausgeprägt – 71% der Teilnehmer bestätigen vorhandene Innenfinanzierungspotenziale

Welche Bedeutung messen Sie dem Working Capital Management in Ihrem Unternehmen zu?

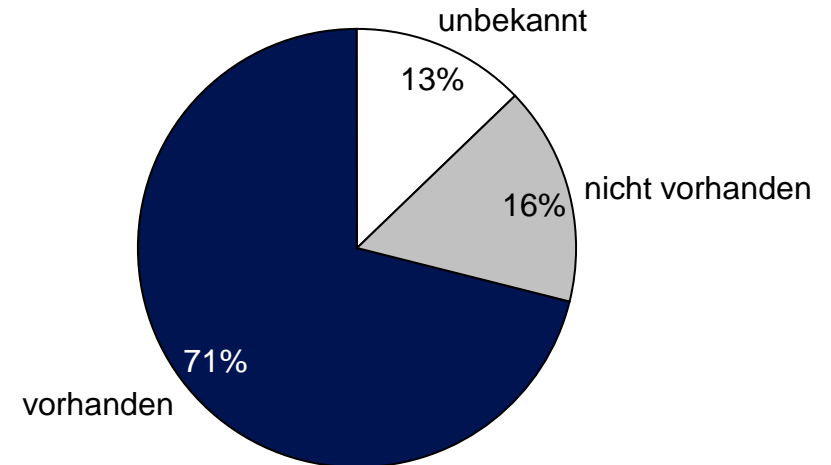
n = 54



➔ 68% der teilnehmenden Unternehmen messen dem Working Capital Management eine hohe bis sehr hohe Bedeutung bei.

Sehen Sie Innenfinanzierungspotenziale in Ihrem Unternehmen?

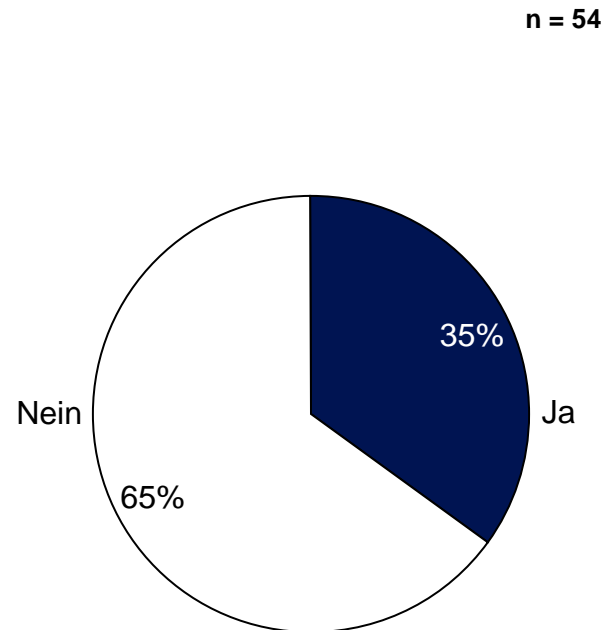
n = 38



➔ 71% der Befragten bestätigen das Vorhandensein von Innenfinanzierungspotenzialen.

Trotz vorhandenem Bewusstsein verfügen lediglich 35% der Unternehmen über eine eindeutige Innenfinanzierungsstrategie im Unternehmen

Besteht in Ihrem Unternehmen eine aktuelle und klar formulierte Innenfinanzierungsstrategie?

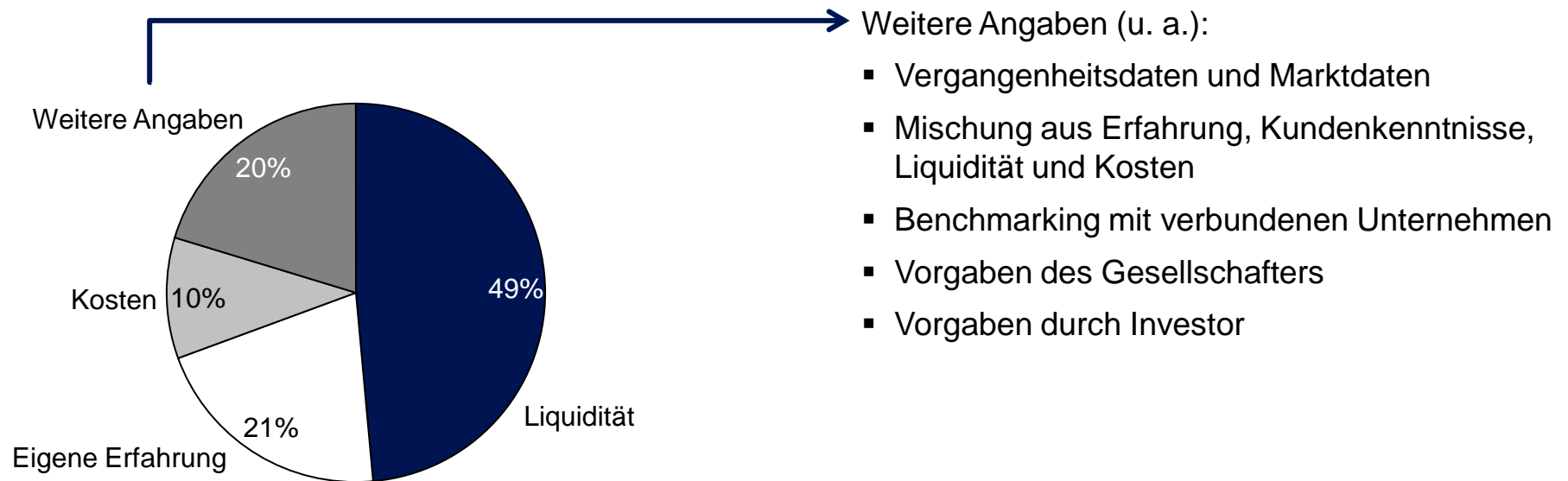


➔ Zwar werden Innenfinanzierungspotenziale gesehen und dem WCM grundsätzlich eine hohe Bedeutung beigemessen, jedoch weisen eine Vielzahl der Unternehmen keine Innenfinanzierungsstrategie auf. Eine entsprechende Strategie würde enorm die Bedeutung des WCMs im Unternehmen erhöhen und als Leitfunktion für Mitarbeiter dienen.

Verfügen Unternehmen über keine eindeutige Innenfinanzierungsstrategie, erfolgt die Zielsetzung und Steuerung des WCMs i. d. R. an der aktuellen Liquidität

Woran orientieren sich im Wesentlichen Ihre Ziele für die Verbesserung des Working Capitals?

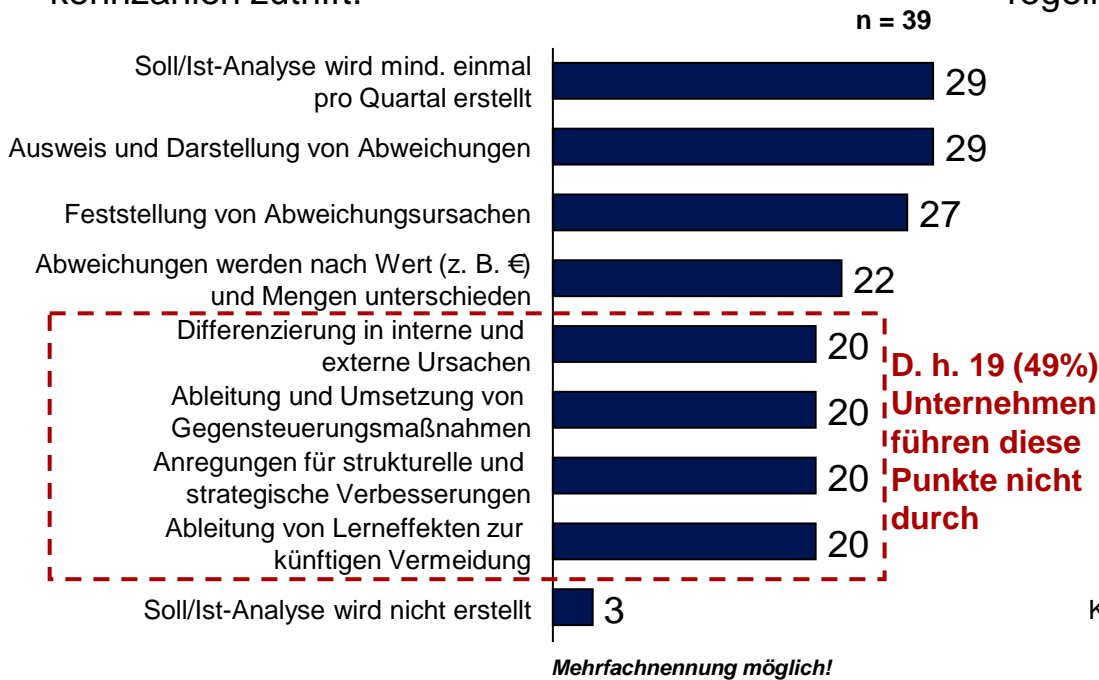
n = 39



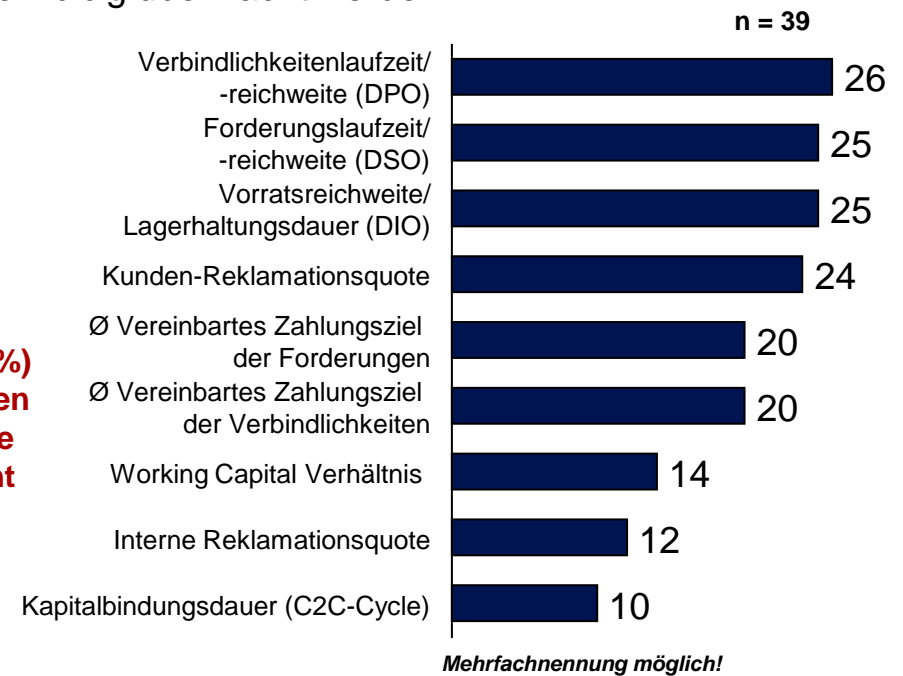
➔ 49% der Unternehmen orientieren sich im Rahmen des WCM an der aktuellen Liquidität. Diese Informationen sind leicht zugänglich und in jedem Unternehmen verfügbar. Neben internen Unternehmensdaten werden auch Marktdaten und Unternehmensdaten der Konkurrenz einbezogen, um eine valide Zielsetzung des WCM anzustreben.

Jedoch leiten 49% der Unternehmen keine Gegensteuerungsmaßnahmen im Rahmen von Soll-Ist-Analysen der Finanzkennzahlen ab

Bitte markieren Sie folgende Punkte, die auf die in Ihrem Unternehmen durchgeführte Soll/Ist-Analyse der Finanzkennzahlen zutrifft:



Bitte kreuzen Sie an, welche der folgenden Kennzahlen in Ihrem Unternehmen durch ein internes Controlling regelmäßig überwacht werden:

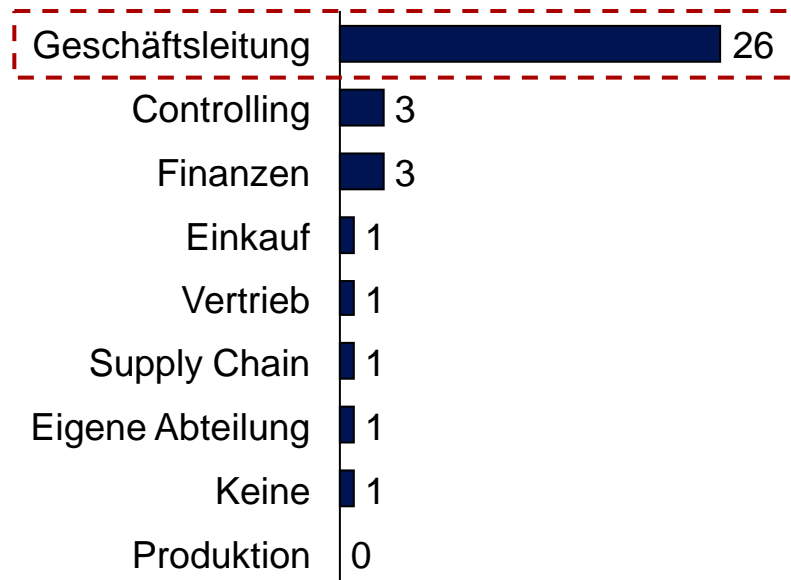


➔ Die Controlling-Instrumente werden nicht konsequent genutzt. Soll/Ist-Analysen werden erstellt, Abweichungen werden identifiziert, aber die Ableitung von strategischen Gegensteuerungsmaßnahmen fehlt bei 49% der Unternehmen. Die zukünftige Vermeidung der bereits identifizierten Abweichungen ist elementarer Bestandteil für eine Verbesserung der Innenfinanzierung.

Für das WCM ist fast ausschließlich die Geschäftsführung verantwortlich – Mitarbeiter der einzelnen Funktionsbereiche tragen nur selten die Verantwortung

Welche der nachfolgenden Abteilung oder Instanz trägt die Gesamtverantwortung für die Steuerung des Working Capitals?

n = 37

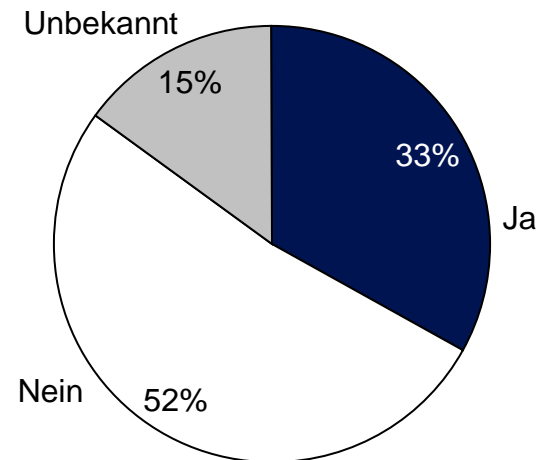


➔ Mit auffälliger Mehrheit wird die Verantwortung für die Verbesserung des Working Capitals direkt in der Geschäftsleitung gesehen. Mitarbeiter der einzelnen Funktionsbereiche werden kaum in die Verantwortung genommen.

Nur $\frac{1}{3}$ der Unternehmen stimmen die Ziele des WCMs abteilungsübergreifend ab, obwohl die Verantwortung fast ausschließlich in einer zentralen Position liegt

Werden Ziele zwischen einem Working Capital Management und einzelner Abteilungen des Unternehmens angeglichen?

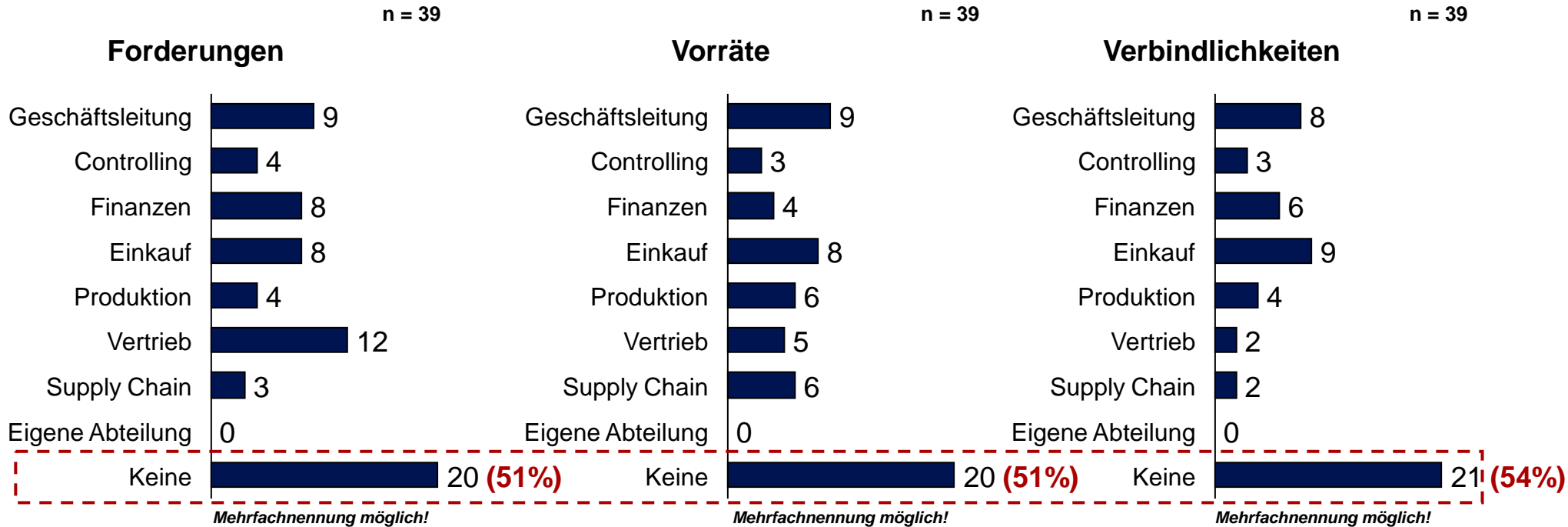
n = 39



➔ Nur 33% der Unternehmen stimmen das WCM abteilungsübergreifend ab, 52% führen es nicht einmal durch und 15% der Teilnehmer konnten keine Auskunft darüber geben. Ein erfolgreiches Working Capital Management zeichnet sich allerdings durch eine übergeordnete Steuerung aus.

51% der Unternehmen stimmen die persönlichen Ziele der Mitarbeiter nicht mit den Zielen des Working Capital Managements ab

Gibt es Anreizsysteme für Mitarbeiter in den nachfolgenden Abteilungen bzw. Instanzen, die den Bestand an Forderungen, Vorräten und Verbindlichkeiten als auch dessen Entwicklung beeinflussen?



Fast jedes zweite Unternehmen verfügt nicht über ein entsprechendes Anreizsystem für die Mitarbeiter, um die Zielerreichung des WCMs voranzutreiben und sicherzustellen.

Agenda

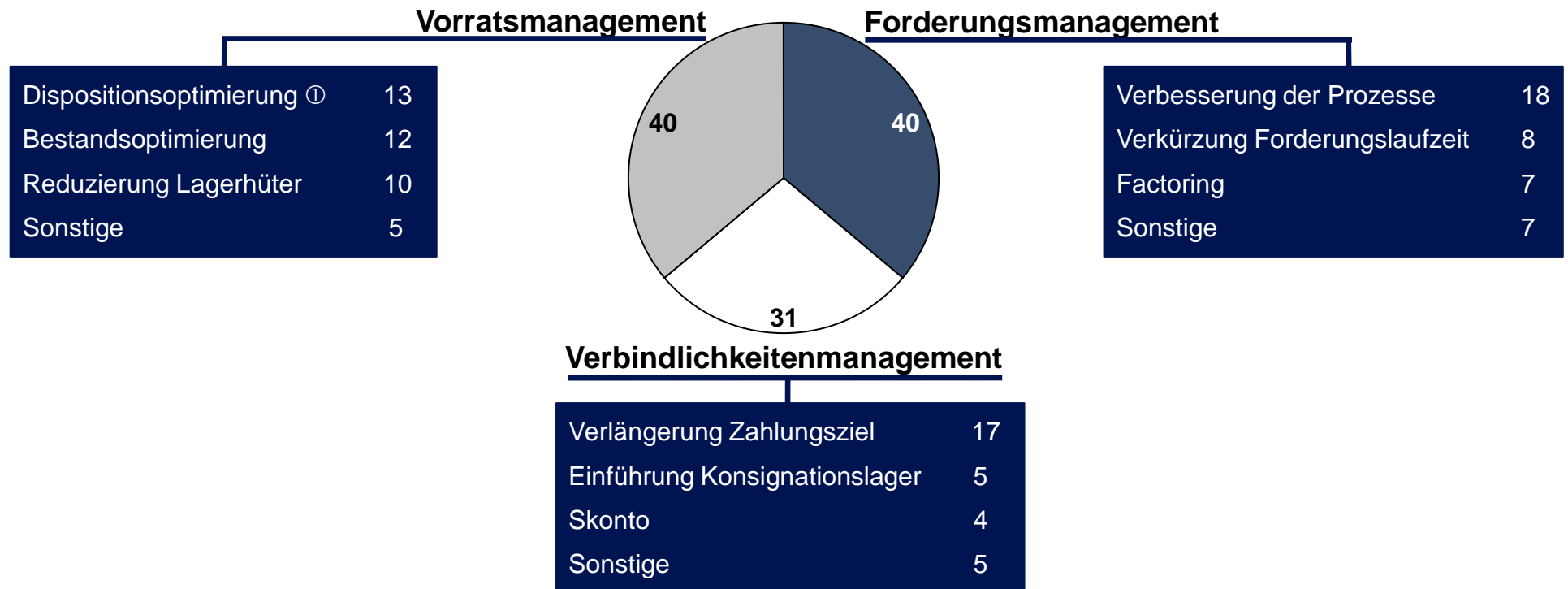
- I. Fazit und Kernergebnisse der Studie
- II. Studienhintergrund und -design
- III. Studienergebnisse
 - 1. Steuerung und Organisation des Working Capital Managements
 - 2. Status und Bewertung der Maßnahmenumsetzung
- IV. Anhang



Die Verbesserung der Prozesse im Forderungsmanagement und die Verlängerung der Zahlungsziele wurden in der Vergangenheit am häufigsten umgesetzt

Bitte führen Sie konkret die 3 wichtigsten Maßnahmen auf, die Sie bisher in Ihrem Unternehmen zur Verbesserung des Working Capitals umgesetzt haben. Bitte gehen Sie auch kurz darauf ein, wie die Maßnahmen in Ihrem Unternehmen umgesetzt wurden.

n = 54*

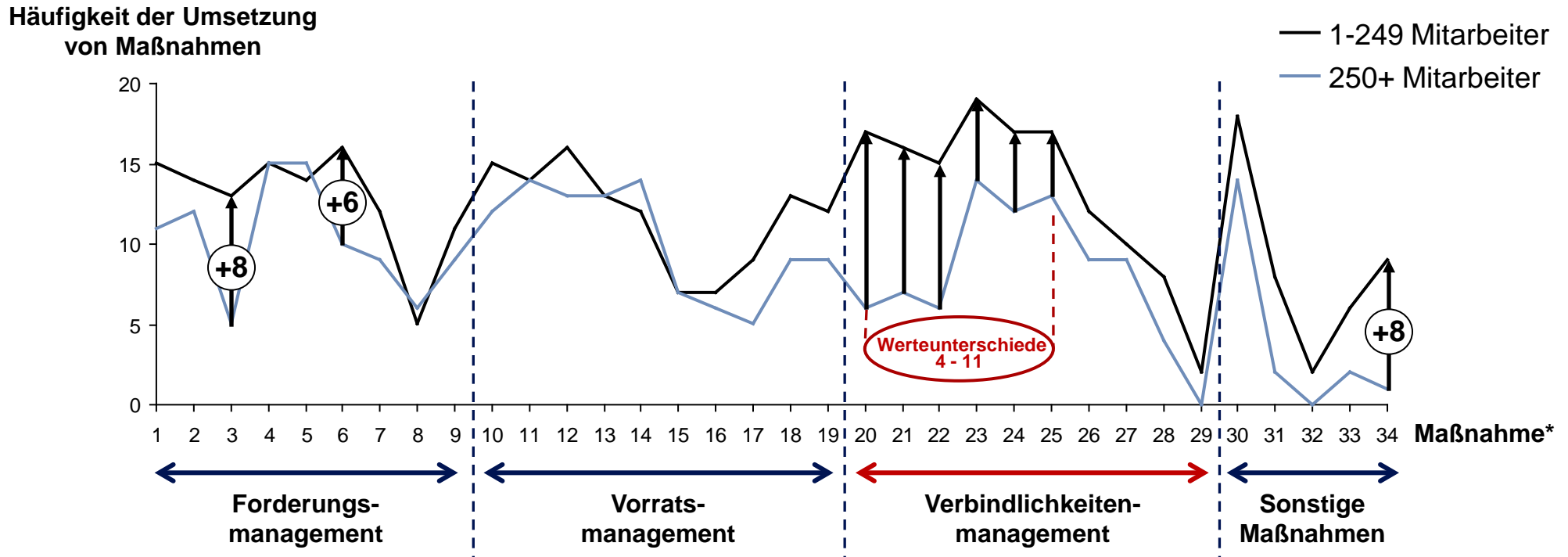


① Lieferwege, Warenfluss und Lieferantensteuerung

*max. 3 Angaben pro Teilnehmer

Im Verbindlichkeitsmanagement zeigen sich deutliche Unterschiede des Umsetzungsgrades nach der Unternehmensgröße

Häufigkeit der Umsetzung sämtlicher Maßnahmen von Unternehmen bis 249 Mitarbeiter und ab 250 Mitarbeiter



- Unternehmen bis 250 Mitarbeiter setzen Maßnahmen im Verbindlichkeitsmanagement deutlich häufiger um.
- Zudem unterscheiden sich die Maßnahmen „Verkürzung von Zahlungszielen“ (# 3), „Vermeidung von Forderungsausfällen durch striktes Mahnwesen und Inkassovorgänge“ (# 6) und „Desinvestitionen“ (# 34) deutlich in der Häufigkeit der Umsetzung.

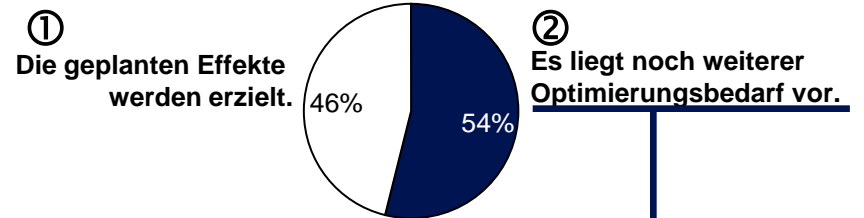
* Übersicht der Maßnahmen siehe Anhang

54% der Unternehmen sehen weiteren Optimierungsbedarf im Forderungsmanagement

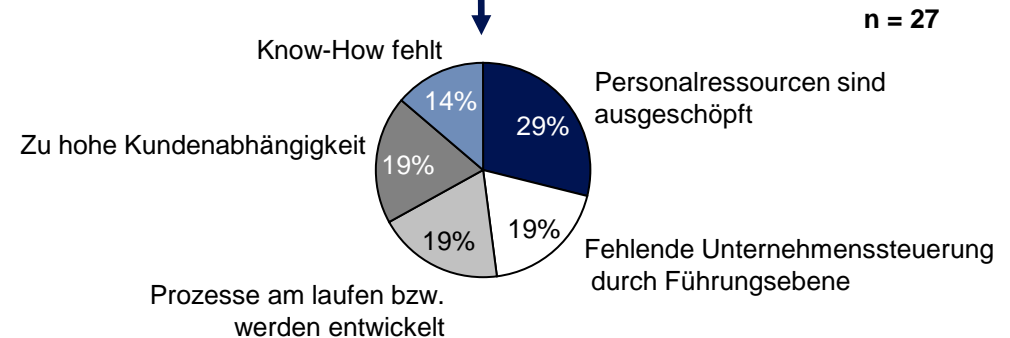
In Umsetzung befindliche Maßnahmen des Forderungsmanagements im Ranking

Maßnahmen zum Forderungsmanagement	Umsetzung	Bewertung	
		①	②
	Ja		
Regelmäßige (mind. jährlich) Überprüfung und Anpassung der Preise bzw. Konditionen	44 (81%)	23	21
Bonitätsprüfung der Debitoren	43 (80%)	22	21
Gewährung von Skonto	40 (74%)	20	20
Vermeidung von Forderungsausfällen durch striktes Mahnwesen und Inkassovorgänge	38 (70%)	22	16
Tägliche Rechnungsstellung	38 (70%)	21	17
Forderungssicherung durch z. B. Warenkreditversicherung, Kundenkreditlimite	32 (59%)	14	18
Definierter Prozess zur Reklamationsabwicklung für den schnellstmöglichen Forderungseinzug	31 (57%)	18	13
Verkürzung von Zahlungszielen	30 (56%)	15	15
Forderungsverkauf (z.B. Factoring)	16 (30%)	6	10

Wie bewerten Sie die in Umsetzung befindlichen Maßnahmen? n = 54



Begründung:



Die Nicht-Umsetzung von Maßnahmen im Forderungsmanagement wird vorwiegend mit Ressourcenmangel und Schutz der Kundeninteressen begründet

Nicht in Umsetzung befindliche Maßnahmen des Forderungsmanagements im Ranking

n = 54

Maßnahmen zum Forderungsmanagement	Umsetzung	Häufigster genannter Grund zur Nicht-Umsetzung der Maßnahmen
Nein		
Forderungsverkauf (z.B. Factoring)	36 (67%)	Umsetzung nicht im Interesse unserer Kunden
Verkürzung von Zahlungszielen	23 (43%)	Umsetzung nicht im Interesse unserer Kunden
Definierter Prozess zur Reklamationsabwicklung für den schnellstmöglichen Forderungseinzug	21 (39%)	Umsetzung nicht im Interesse unserer Kunden
Forderungssicherung durch z. B. Warenkreditversicherung, Kundenkreditlimite	20 (37%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Tägliche Rechnungsstellung	16 (30%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Gewährung von Skonto	14 (26%)	-
Vermeidung von Forderungsausfällen durch striktes Mahnwesen und Inkassovorgänge	14 (26%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Bonitätsprüfung der Debitoren	10 (19%)	Umsetzung nicht branchenüblich
Regelmäßige (mind. jährlich) Überprüfung und Anpassung der Preise bzw. Konditionen	9 (17%)	-

53% der Unternehmen sehen weiteren Optimierungsbedarf bei der Umsetzung des Vorratsmanagements

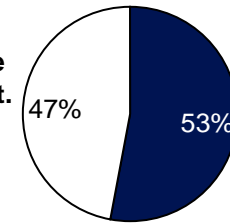
In Umsetzung befindliche Maßnahmen des Vorratsmanagements im Ranking

Maßnahmen zum Vorratsmanagement	Umsetzung	Bewertung	
		①	②
	Ja		
Berücksichtigung geplanter Zu- und Abgänge in der Bestandsführung (disponibler Bestand)	34 (76%)	17	17
Regelmäßige (mind. jährlich) Überprüfung / Anpassung der Bestandsparameter (z.B. Sicherheits-, Meldebestand)	33 (73%)	16	17
Bündelung von gleichartigen Aufträgen (Losgrößenoptimierung)	30 (67%)	15	15
Auftragsgesteuerte Produktionsplanung	30 (67%)	15	15
Differenzierte Bedarfsermittlung nach Mengen- und Umschlagshäufigkeit	29 (64%)	17	12
Sortimentsbereinigung	28 (62%)	13	15
Make-or-buy / Outsourcing	26 (58%)	13	13
Standardisierung von Teilen und Komponenten (Gleichteile)	18 (40%)	10	8
Just in time / Just in Sequence	17 (38%)	10	7
Modulare Bauweise / Baukastensystem	14 (31%)	9	5

Wie bewerten Sie die in Umsetzung befindlichen Maßnahmen?

n = 45

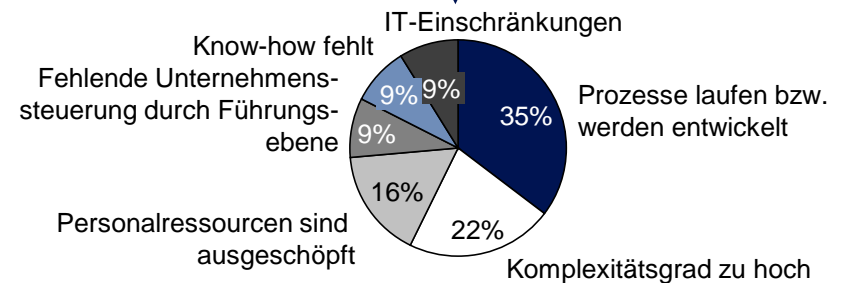
① Die geplanten Effekte werden erzielt.



② Es liegt noch weiterer Optimierungsbedarf vor.

Begründung:

n = 23



Die Nicht-Umsetzung von Maßnahmen im Vorratsmanagement wird vorwiegend mit Ressourcenmangel und fehlendem Fachwissen begründet

Nicht in Umsetzung befindliche Maßnahmen des Vorratsmanagements im Ranking

n = 45

Maßnahmen zum Vorratsmanagement	Umsetzung	Häufigster genannter Grund zur Nicht-Umsetzung der Maßnahmen
Nein		
Modulare Bauweise / Baukastensystem	30 (67%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Just in time / Just in Sequence	27 (60%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Standardisierung von Teilen und Komponenten (Gleichteile)	26 (58%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Make-or-buy / Outsourcing	16 (36%)	Umsetzung nicht branchenüblich
Differenzierte Bedarfsermittlung nach Mengen- und Umschlagshäufigkeit	15 (33%)	Fehlendes Fachwissen
Sortimentsbereinigung	15 (33%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Bündelung von gleichartigen Aufträgen (Losgrößenoptimierung)	14 (31%)	Umsetzung nicht branchenüblich
Auftragsgesteuerte Produktionsplanung	14 (31%)	Ressourcenmangel im Unternehmen; Umsetzung nicht branchenüblich
Regelmäßige (mind. jährlich) Überprüfung / Anpassung der Bestandsparameter (z.B. Sicherheits-, Meldebestand)	11 (24%)	Fehlendes Fachwissen
Berücksichtigung geplanter Zu- und Abgänge in der Bestandsführung (disponibler Bestand)	10 (22%)	Fehlendes Fachwissen

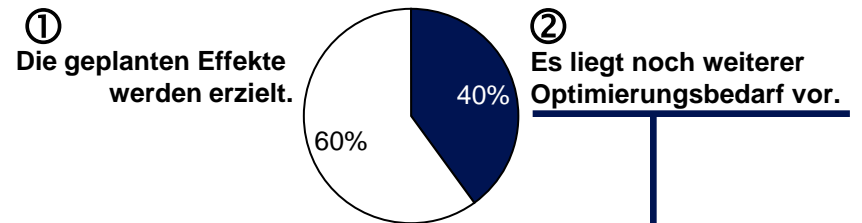
40% der Unternehmen sehen weiteren Optimierungsbedarf bei der Umsetzung des Verbindlichkeitsmanagements

In Umsetzung befindliche Maßnahmen des Verbindlichkeitsmanagements im Ranking

Maßnahmen zum Verbindlichkeitsmanagement	Umsetzung	Bewertung	
		①	②
	Ja		
Vereinbarung und Ziehung von Skonto	35 (88%)	21	14
Rahmenverträge mit Lieferabrufen	32 (80%)	20	12
Regelmäßige (mind. jährlich) Verhandlung der Preise und Konditionen mit Lieferanten	31 (78%)	20	11
Optimale Bestellmenge (aus Bestell- und Lagerkosten)	25 (63%)	17	8
Liquiditätsorientierte/-s Rechnungsprüfung und Zahlungswesen	25 (63%)	15	10
Verlängerung der Zahlungsziele	22 (55%)	16	6
Lieferantenbündelung	22 (55%)	15	7
Konsignationslager vom Lieferanten	20 (50%)	10	10
Lieferantenkredite	13 (33%)	8	5
Zwischenfinanzierung von Lieferungen durch Dritte (Finetrading)	3 (8%)	2	1

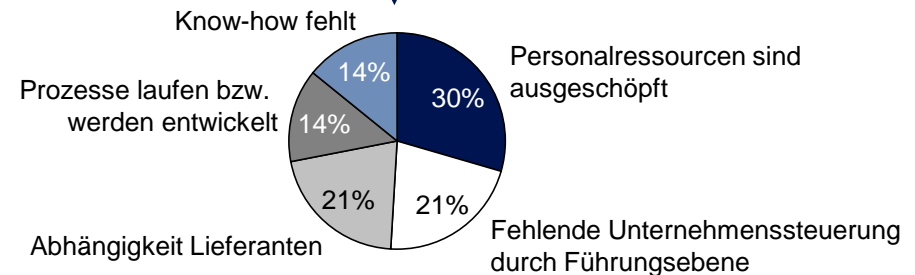
Wie bewerten Sie die in Umsetzung befindlichen Maßnahmen?

n = 40



Begründung:

n = 14



Die Nicht-Umsetzung von Maßnahmen im Verbindlichkeitsmanagement wird vorwiegend mit Ressourcenmangel begründet

Nicht in Umsetzung befindliche Maßnahmen des Verbindlichkeitsmanagements im Ranking

n = 40

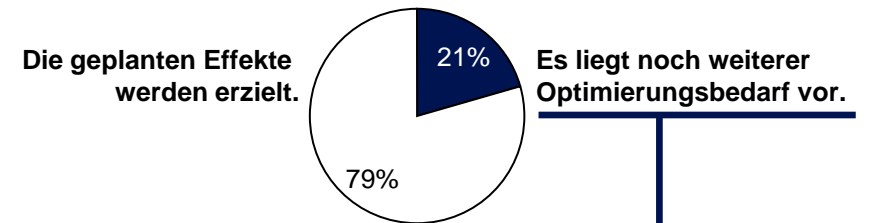
Maßnahmen zum Verbindlichkeitsmanagement	Umsetzung	Häufigster genannter Grund zur Nicht-Umsetzung der Maßnahmen
Nein		
Zwischenfinanzierung von Lieferungen durch Dritte (Finetrading)	35 (88%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Lieferantenkredite	25 (63%)	Umsetzung macht keinen Sinn
Konsignationslager vom Lieferanten	18 (45%)	Umsetzung nicht branchenüblich
Verlängerung der Zahlungsziele	16 (40%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Lieferantenbündelung	16 (40%)	Fehlendes Fachwissen und Ressourcenmangel im Unternehmen
Optimale Bestellmenge (aus Bestell- und Lagerkosten)	13 (33%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Liquiditätsorientierte/-s Rechnungsprüfung und Zahlungsverhalten	13 (33%)	Ressourcenmangel im Unternehmen
Regelmäßige (mind. jährlich) Verhandlung der Preise und Konditionen mit Lieferanten	7 (18%)	-
Rahmenverträge mit Lieferabrufen	6 (15%)	-
Vereinbarung und Ziehung von Skonto	3 (8%)	-

Lediglich 21% der Unternehmen sehen weiteren Optimierungsbedarf in der Umsetzung von sonstigen Maßnahmen

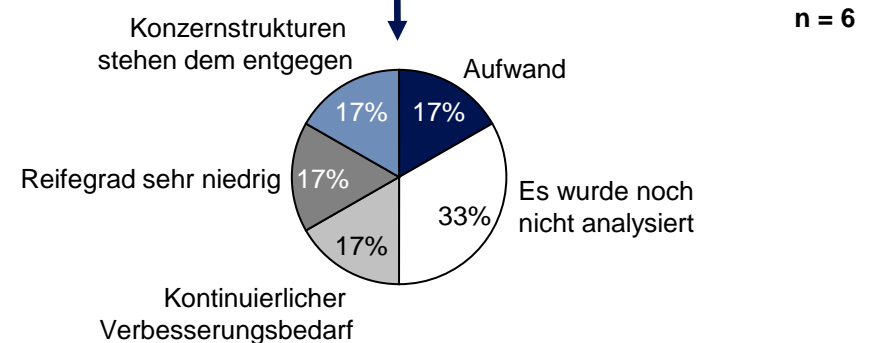
Sonstige Maßnahmen und deren Bewertung

Sonstige Maßnahmen	Umsetzung	
	Ja	Nein
Miete/Leasing	34	4
Desinvestitionen	11	26
Sale-and-Lease-back	11	27
Auflösung stiller Reserven	9	28
Pay-on-production*	3	35

Wie bewerten Sie die in Umsetzung befindlichen Maßnahmen? n = 40



Begründung:

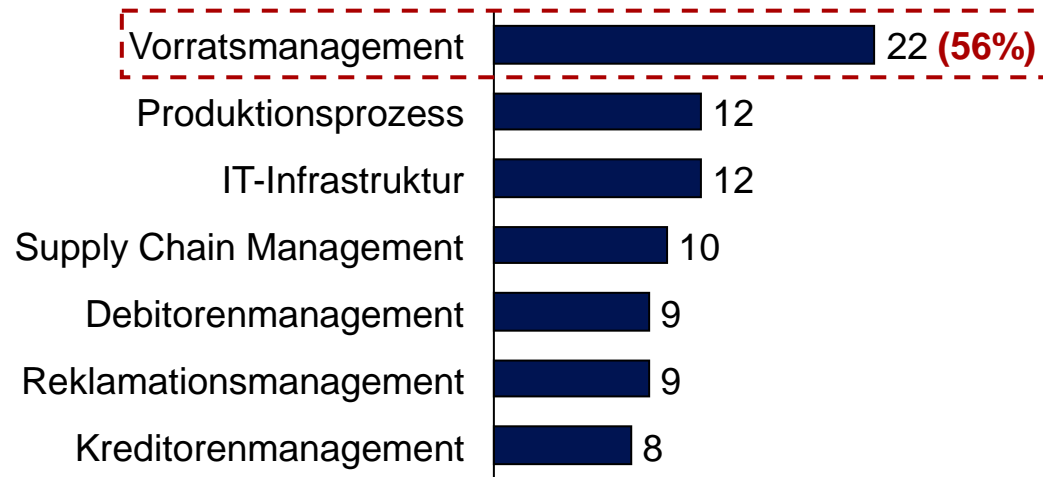


* Bei dem pay-on-production Ansatz handelt es sich um eine Anschaffung einer Moblie/Anlage ohne sie zu kaufen oder zu leasen. Der Lieferant der Moblie/Anlage behält das Eigentum und übergibt sie in den Besitz des Nutzers. Dem Besitzer wird dann bei einer Nutzung der Moblie/Anlage ein festgelegter Preis pro produzierter Einheit in Rechnung gestellt.

Zusammenfassend wird das Vorratsmanagement als häufigste Schwachstelle des WCMS genannt

In welchen Bereichen sind Ihnen aktuell Schwachstellen beim Working Capital Management bekannt?

n = 39



Mehrfachnennung möglich!

➔ 56% der Unternehmen geben an, Schwachstellen im Vorratsmanagement zu haben.

Die Gründe für das Vorhandensein von Innenfinanzierungspotenzialen sind im Wesentlichen unternehmensintern begründet

Wie begründen Sie die in Ihrem Unternehmen vorhandenen Innenfinanzierungspotenziale?

- Bestandsmanagement ineffizient, Dispositionsmanagement nicht optimal genutzt
- Reklamationsprozess nicht systematisiert, Qualitätsprüfung unstrukturiert
- Beschaffungsmanagement ineffizient
- Überschreitung von Zahlungszielen geduldet aufgrund von Abhängigkeit zum Kunden
- Keine Priorität in der Geschäftsführung, Tagesgeschäft ist wichtiger
- Datengrundlage nicht verfügbar zur Steigerung der Effizienz im Vorratsmanagement
- Fehlende Zielvorgaben für einzelne Abteilungen
- Zielvorgaben Forderungen für Vertrieb fehlen
- Zielvorgaben Verbindlichkeiten für Einkauf fehlen
- Mahnwesen nicht koordiniert
- Keine zentrale Liquiditätssteuerung

Buchalik Brömmekamp



Ansprechpartner:

International School of Management (ISM)

Arthur Maier
arthur.maier@student.ism.de

Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung GmbH

Friederike Maaß
friederike.maass@buchalik.broemmekamp.de

Mörfelder Landstraße 55
60598 Frankfurt am Main
T + 49 (0)69 - 66 05 93 67 - 0

Prinzenallee 15
40549 Düsseldorf
T + 49 (0)211 - 82 89 77 - 0

Westendstraße 16 – 22
60325 Frankfurt
T + 49 (0)69 - 24 75 215 - 0

Erfahren Sie mehr über uns auf www.buchalik-broemmekamp.de

Agenda

- I. Fazit und Kernergebnisse der Studie
- II. Studienhintergrund und -design
- III. Studienergebnisse
 - 1. Steuerung und Organisation des Working Capital Managements
 - 2. Status und Bewertung der Maßnahmenumsetzung
- ▶ IV. Anhang

Übersicht aller vorgegebenen Maßnahmen in der Online-Umfrage (1 von 4)

Übersicht aller Maßnahmen des Forderungsmanagements

#	Maßnahmen zum Forderungsmanagement	Umsetzung	
		Ja	Nein
1	Tägliche Rechnungsstellung	38	16
2	Gewährung von Skonto	40	14
3	Verkürzung von Zahlungszielen	30	23
4	Regelmäßige (mind. jährlich) Überprüfung und Anpassung der Preise bzw. Konditionen	44	9
5	Bonitätsprüfung der Debitoren	43	10
6	Vermeidung von Forderungsausfällen durch striktes Mahnwesen und Inkassovorgänge	38	14
7	Definierter Prozess zur Reklamationsabwicklung für den schnellstmöglichen Forderungseinzug	31	21
8	Forderungsverkauf (z.B. Factoring)	16	36
9	Forderungssicherung durch z. B. Warenkreditversicherung, Kundenkreditlimite	32	20

Übersicht aller vorgegebenen Maßnahmen in der Online-Umfrage (2 von 4)

Übersicht aller Maßnahmen des Vorratsmanagements

#	Maßnahmen zum Vorratsmanagement	Umsetzung	
		Ja	Nein
10	Differenzierte Bedarfsermittlung nach Mengen- und Umschlagshäufigkeit	29	15
11	Regelmäßige (mind. jährlich) Überprüfung / Anpassung der Bestandsparameter (z.B. Sicherheits-, Meldebestand)	33	11
12	Berücksichtigung geplanter Zu- und Abgänge in der Bestandsführung (disponibler Bestand)	34	10
13	Bündelung von gleichartigen Aufträgen (Losgrößenoptimierung)	30	14
14	Auftragsgesteuerte Produktionsplanung	30	14
15	Modulare Bauweise / Baukastensystem	14	30
16	Just in time / Just in Sequence	17	27
17	Standardisierung von Teilen und Komponenten (Gleichteile)	18	26
18	Sortimentsbereinigung	28	15
19	Make-or-buy / Outsourcing	26	16

Übersicht aller vorgegebenen Maßnahmen in der Online-Umfrage (3 von 4)

Übersicht aller Maßnahmen des Verbindlichkeitsmanagements

#	Maßnahmen zum Verbindlichkeitsmanagement	Umsetzung	
		Ja	Nein
20	Optimale Bestellmenge (aus Bestell- und Lagerkosten)	25	13
21	Liquiditätsorientierte/-s Rechnungsprüfung und Zahlungsverhalten	25	13
22	Verlängerung der Zahlungsziele	22	16
23	Vereinbarung und Ziehung von Skonto	35	3
24	Regelmäßige (mind. jährlich) Verhandlung der Preise und Konditionen mit Lieferanten	31	7
25	Rahmenverträge mit Lieferabrufen	32	6
26	Lieferantenbündelung	22	16
27	Konsignationslager* vom Lieferanten	20	18
28	Lieferantenkredite	13	25
29	Zwischenfinanzierung von Lieferungen durch Dritte (Finetrading)	3	35

Übersicht aller vorgegebenen Maßnahmen in der Online-Umfrage (4 von 4)

Übersicht der sonstigen Maßnahmen

#	Sonstige Maßnahmen	Umsetzung	
		Ja	Nein
30	Miete/Leasing	34	4
31	Desinvestitionen	11	26
32	Sale-and-Lease-back	11	27
33	Auflösung stiller Reserven	9	28
34	Pay-on-production*	3	35