

Finanzielle Steuerung und Optimierung des Net Working Capital

Masterarbeit
von
Gerd Michael KOINIG, BSc.

Technische Universität Graz

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im September 2015

In Kooperation mit:

Hilti Austria Ges.m.b.H.



EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am

.....

(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

Kurzfassung

Die Hilti Austria Ges.m.b.H. mit Sitz in Wien ist Teil des weltumfassenden Hilti Netzwerkes, bestehend aus Niederlassungen in mehr als 120 Ländern, gesteuert vom Konzernsitz der Hilti Gruppe in Schaan, Liechtenstein. Hilti besitzt ein sehr umfangreiches Portfolio, ausgehend von technologisch hochwertigen Produkten über Systemlösungen bis hin zu professionellen Serviceleistungen für Kunden aus der Bau- und Energiebranche. Auf dem Gebiet der Befestigungstechnik und der Entwicklung von elektropneumatischen Bohrhämmern zählt die Hilti Gruppe zu den Weltmarktführern.

Die folgende Masterarbeit behandelt das Thema des Nettoumlaufvermögens, auch Net Working Capital (NWC) genannt, in Bezug auf mögliche finanzielle Steuerungs- und Optimierungsmaßnahmen. Der Begriff des Net Working Capital wird sehr häufig in Zusammenhang mit dem Working Capital Management (WCM) genannt. WCM ist ein ganzheitlicher Managementansatz zur Kostensenkung, Steigerung von Erlösen und der Reduktion der Kapitalbindungsdauer. Die wesentlichen Steuerungskomponenten des WCM sind Verbindlichkeiten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sowie Vorräte. Das Net Working Capital beinhaltet drei Kennzahlen, anhand derer die Effizienz des gesamten WCM gemessen werden kann. Der Hilti Konzern strebt nach einer ständigen Verbesserung des NWC, da es eine wesentliche Position im konzerninternen Steuerungssystem „Group Steering 2.0“, sowie der darauf aufbauenden, im Jahr 2013 erarbeiteten Konzernstrategie „Champion 2020“, einnimmt. Innerhalb des NWC ist zwischen den Kennzahlen des Verbindlichkeitsmanagement (DPO (Days Payables Outstanding)), des Forderungsmanagement (DSO (Days Sales Outstanding)), sowie des Lagerbestandsmanagement (DOH (Days on Hands)), zu differenzieren. Im Zuge dieser Masterarbeit erfolgt eine Identifizierung jener Größen, die die Treiber dieser Kennzahlen sind, um im weiteren Schritt eine Optimierung im Sinne eines erfolgreichen Working Capital Management durchführen zu können. Dazu werden tiefgehende Analysen innerhalb der Verbindlichkeiten, Forderungen und des Lagerbestandes / Vorräte der Hilti Austria Ges.m.b.H., durchgeführt. Der Fokus liegt hierbei auf den Zahlungsbedingungen der Verbindlichkeiten und Forderungen, und der Bestandssteuerung der unterschiedlichen Lager der Hilti Austria Ges.m.b.H. Für ein besseres Verständnis des Net Working Capital und der dazugehörigen Kenngrößen, werden Experteninterviews mit benachbarten Hilti Marktorganisationen der Länder Deutschland, Schweiz, Holland und Polen durchgeführt. Außerdem erfolgen externe Benchmarkanalysen, um eventuell erfolgreiche Strategien von Mitbewerbern ableiten, und im Bedarfsfall anwenden zu können. Letztendlich werden Handlungsempfehlungen sowie Richtlinien erarbeitet und abgeleitet, anhand derer die Hilti Austria Ges.m.b.H. ihr Net Working Capital effizient steuern und verbessern kann. Zusätzlich zu diesen Maßnahmen erfolgen Berechnungen der neuen, optimierten Kennzahlen DPO, DSO und DOH sowie die daraus resultierende, finanzielle Veränderung im NWC, wie auch eine Darstellung der Verbesserung des Net Working Capital in Bezug auf die Umsatzerlöse.

Abstract

The Hilti Austria Ges.m.b.H. whose headquarter is situated in Vienna is part of the worldwide Hilti network consisting of offices in more than 120 countries, controlled by the main headquarter of the Hilti Group, which is located in Schaan, Liechtenstein. Hilti owns an extensive portfolio, starting from technologically advanced products and system solutions up to professional services for customers coming from the construction and energy sector. In the field of fastening technology and the development of electro – pneumatic rotary hammers the Hilti group is part of the global market leaders.

The following master thesis is about the net working capital (NWC) in relation to potential financial control and optimization measures. The concept of the net working capital is often mentioned in relationship with the working capital management (WCM). WCM is an integrated management approach in order to reduce costs, increase revenues and reduce the time of the cash conversion cycle. The essential components of the net working capital are the accounts payable, accounts receivable and the inventory. The NWC involves three key figures with which the performance of the entire WCM can be measured. The Hilti group strives for continual improvement of the net working capital since it is a significant position within the group's internal control system "Group Steering 2.0". The advancement of this group strategy is "Champion 2020" which was launched in 2013. Inside the NWC there must be distinguished between three different key figures. The first characteristic number is the DPO (Days Sales Outstanding) of the liability management which describes the duration in days of the purchase-to-pay cycle. The second one is the DSO (Days Sales Outstanding) of the accounts receivable management which declares the duration of the order-to-cash cycle. The DOH (Days on Hands) is part of the inventory management and characterizes the forecast-to-fulfill cycle. As part of this master thesis an identification of those variables that are the drivers of these indicators is carried out in order to perform an optimization in terms of a successful working capital management. Because of that, in depth-analyses within the accounts payable, accounts receivable and the inventory of the Hilti Austria Ges.m.b.H. will be done. The focus is on the payment terms of payables and receivables and on the inventory management of the various types of storages. For a better understanding of the net working capital and the associated parameters expert interviews with neighboring Hilti market organizations of the countries Germany, Switzerland, Holland and Poland are conducted. Furthermore external benchmark analyses will be done in order to derive potential strategies and to apply them in case of need. The final step is the development and derivation of policy recommendations and guidelines, which can be used by the Hilti Austria Ges.m.b.H. for effectively control and reduction of the net working capital. In addition to these measures also calculations of the new and improved key figures DPO, DSO and DOH are carried out. Finally also the resulting financial change in the net working capital is presented including the improvement of the NWC in matter of the net sales.

Vorwort

Ich habe mich schon seit meiner frühesten Jugend sehr für Technik und Automobile interessiert, wodurch mein Ausbildungsweg bereits im Pflichtschulalter feststand. Nach meiner Matura an der HTL Lastenstraße 1 in Klagenfurt am Wörthersee mit Schwerpunkt Fahrzeugtechnik und Motorenbau führte mich mein Weg an die Technische Universität Graz, an der ich das Bachelorstudium Wirtschaftsingenieurwesen – Maschinenbau mit großem Interesse absolvierte. Ich konnte im Rahmen meines Masterstudiums, mit dem Schwerpunkt Fahrzeugtechnik und -sicherheit sowie Wirtschaft, an die Erfolge des Bachelorstudium anknüpfen.

Meine Masterarbeit konnte ich zu meiner großen Freude am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie unter der Leitung von Herrn O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer und in Kooperation mit der Hilti Austria Ges.m.b.H. in Wien absolvieren.

Ein großes Dankeschön gebührt meiner Betreuerin an der Technischen Universität in Graz, Frau Dipl. Ing. Julia Soos, die mir während meiner Zeit bei Hilti Austria Ges.m.b.H. sehr behilflich war.

Außerdem möchte ich mich persönlich bei Herrn Dipl. Ing. Dr. Manfred Gutternigg, Geschäftsführer der Hilti Austria Ges.m.b.H., für das Angebot der Masterarbeit bedanken. Ein großer Dank gilt ebenso meinen Betreuern vor Ort, angefangen beim Leiter der Finanzabteilung, Herrn Mag. Bernhard Schreier. Michael Sonderegger, M.A und MMag. Dominik Stigler komplettieren mein sehr kompetentes Betreuersteam, daher auch hier ein großes Dankeschön für die tatkräftige Unterstützung sowie den fachlichen Input bei der Fertigstellung der Masterarbeit.

Vielen Dank auch an alle Mitarbeiter des Hilti Konzerns, am Standort Wien, aber auch in anderen europäischen Ländern, die mir während meiner Masterarbeit behilflich waren.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Das Unternehmen Hilti	1
1.2	Entstehung dieser Masterarbeit.....	2
1.3	Ziele der Masterarbeit	2
2	Theoretischer Hintergrund	3
2.1	Net Working Capital	3
2.1.1	Begriffsbestimmung.....	4
2.2	Working Capital Management	6
2.2.1	Begriffsbestimmung.....	6
2.2.2	Kennzahlen zur Messung der Working Capital Effektivität.....	7
2.3	Relevanz des Net Working Capital für die Hilti Austria Ges.m.b.H. – Zusammenhang mit dem Group Steering 2.0.....	11
2.3.1	Verbindlichkeiten.....	13
2.3.2	Forderungen.....	14
2.3.3	Vorräte	21
3	WCM bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	22
3.1	Verbindlichkeitsmanagement bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	22
3.1.1	Erfassung der Ist – Situation bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	23
3.1.2	Erfahrungsaustausch mit Hilti - Marktorganisationen der E3 Region	26
3.1.3	Kreditorenanalyse bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	29
3.1.4	Handlungsempfehlungen, Finanzieller Impact und Realisierung	37
3.2	Forderungsmanagement bei Hilti Austria Ges.m.b.H.....	41
3.2.1	Erfassung der Ist – Situation bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	42
3.2.2	Erfahrungsaustausch mit Hilti – Marktorganisationen der E3 Region	44
3.2.3	Erfahrungsaustausch mit einem Hilti externen Unternehmen	48
3.2.4	Debitorenanalyse bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	49
3.2.5	Handlungsempfehlungen, Finanzieller Impact und Realisierung	57
3.3	Lagerbestandsmanagement bei Hilti Austria Ges.m.b.H.....	62
3.3.1	Erfahrungsaustausch mit Hilti – Marktorganisationen der E3 Region	63
3.3.2	Van Stock bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	66
3.3.3	Nationales Lager bei Hilti Austria Ges.m.b.H.....	79
4	Zusammenfassung und Ausblick	83

4.1	Bereits umgesetzte Maßnahmen.....	84
4.2	Geplante Umsetzungen.....	86
	Literaturverzeichnis	87
	Abbildungsverzeichnis	91
	Tabellenverzeichnis	93
	Abkürzungsverzeichnis	94
	Formelverzeichnis	96
	Anhang.....	97

1 Einleitung

Im folgenden Kapitel erfolgt eine kurze Vorstellung der Unternehmung Hilti, sowie eine Erklärung, wie diese Masterarbeit zustande kam. Das Kapitel wird abgeschlossen durch die Ziele dieser Masterarbeit.

1.1 Das Unternehmen Hilti¹

1941 wurde die Maschinenbau Hilti OHG von den zwei Brüdern Eugen und Martin Hilti im liechtensteinischen Schaan gegründet. In den Anfangsjahren konzentrierten sich die Gründer auf die Herstellung von Metallbauteilen für die Kraftfahrzeug- und Textilindustrie. Erst in den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg wurde der Fokus auf die Befestigungstechnik und Equipment für die Bauindustrie gelegt. Zur weltweiten Berühmtheit gelangte das Unternehmen schlussendlich durch die Entwicklung elektropneumatisch betriebener Bohrhämmer in der unverwechselbaren roten Farbe.

Zu dem Produktportfolio der Hilti AG gehören Systeme, Produkte und Serviceleistungen, die dem Kunden aus der Bau- und Energiebranche innovative Lösungen bieten. Im Detail beinhaltet das Portfolio Dübeltechnik, Bandschutzsysteme, Diamanttechnik, Direktbefestigung und Schraubtechnik, Elektrogeräte, Messtechnik und Installationstechnik. Im Jahr 2014 betrieb die Hilti AG Niederlassungen in mehr als 120 Ländern weltweit mit über 22.200 Mitarbeitern. Die Unternehmensstruktur beinhaltet das Headquarter (HQ), Business Units (BU) und Market Organizations (MO). Unter einer MO wird die jeweilige Hilti Niederlassung in den einzelnen Ländern aufgefasst, in denen das Unternehmen aktiv ist. Eine BU repräsentiert die verschiedenen Produktlinien, die Hilti im Portfolio aufweist (Schraubtechnik, Dübeltechnik,..). Der Konzernsitz ist seit der Gründung 1941 in Schaan, Liechtenstein zu finden. Die gesamten Aktien befinden sich im Besitz des Martin Hilti Familien Trust, welcher die langfristige Weiterführung und Weiterentwicklung des Unternehmens sicherstellt. Das Geschäftsmodell basiert auf der Überlegung des Direktvertriebes. Der Nettoumsatz 2014 des Hilti Konzerns belief sich auch CHF4,49 Mrd., der Reingewinn auf CHF426 Millionen.

Der Hilti Konzern fasst mehrere Marktorganisationen zu Regionen zusammen. Jede dieser Regionen besitzt eine zentrale MO, bezeichnet als Hub, welche unter anderem für Finanzen, Marketing und Produktmanagement hauptverantwortlich ist. Österreich fällt dabei in die Region E3, gemeinsam mit Deutschland, Holland, Polen und der Schweiz. Des Weiteren erfolgt in Europa eine Einteilung in E1, E2 sowie E4. W1 fasst Nordamerika mit Kanada zusammen, W2 beinhaltet Latein- und Südamerika. Außerdem erfolgt eine Unterteilung in Asia – Pacific, Osteuropa sowie mittlerer Osten mit Afrika und der Türkei.

Die Zentrale der Marktorganisation Österreich befindet sich in Wien, darüber hinaus ist Hilti in acht von neun Bundesländern vor Ort in Form von sogenannten Hilti Centern vertreten. Der Vertrieb erfolgt über die firmeneigene Onlineplattform, Verkaufsberater in den Hilti Centern, Verkaufsberater im Außendienst, Telefon sowie Fax.

¹ Vgl. Hilti Unternehmensbericht 2014

1.2 Entstehung dieser Masterarbeit

Im Jahr 2013 führte die Hilti AG ein neues internes Performance – Steuerungsinstrument, das sogenannte „Group Steering 2.0“² ein, welches alle Konzernbereiche (Headquarter in Schaan [HQ], Business Units [BU] sowie Marktorganisationen [MO]) betrifft. Diese neue Strategie führt zu Änderungen in den Zielsetzungen für die Hilti Austria Ges.m.b.H, wobei die strategische und finanzielle Ausrichtung mit Fokus auf Umsatzwachstum, Profitabilität und Return on Sales erhalten bleibt. Jedoch kommen neue Dimensionen in der Zielmatrix für die Marktorganisationen hinzu. Ein neues Element der Finanzsteuerung ist dabei die Fokussierung auf das Net Working Capital, kurz NWC, und die strategische Optimierung der NWC beeinflussenden Komponenten im Sinne der Kapitaleffizienz. Aufgrund der teilweise fehlenden Erfahrung im Bereich Net Working Capital sind nur vereinzelte Steuermechanismen der unterschiedlichen Einflussgrößen bis zum jetzigen Zeitpunkt implementiert. Der Schwerpunkt wird dabei auf die drei Elemente Debitorenmanagement, Kreditorenmanagement sowie Lagerbestandsmanagement gelegt. Diese drei angeführten Begriffe sowie das NWC sind wiederum Hauptbestandteil des Working Capital Management. Um eine möglichst effiziente Steuerung dieser Komponenten im alltäglichen Geschäft vorweisen zu können, erfolgt im Zuge dieser Masterarbeit eine detaillierte Analyse der drei genannten Bereiche, um der Hilti Austria Ges.m.b.H. eine solide Basis liefern zu können.

1.3 Ziele der Masterarbeit

Die Ziele dieser Masterarbeit liegen darin, Handlungsempfehlungen – Strategien zu formulieren, anhand derer das Net Working Capital innerhalb von Hilti Austria Ges.m.b.H. effizient gesteuert und optimiert werden kann. Diese Handlungsmaximen stützen sich dabei auf die Ergebnisse der Analyse und Berechnung der Finanzkennzahlen der drei Steuergrößen bestehend aus Lieferanten-, Kunden- und Lagerbestandsmanagement. Als messbare Größen werden dabei DPO, DSO und DOH definiert und betrachtet. Dies sind Kennzahlen des Working Capital Managements und beschreiben den Zeitraum, innerhalb dessen Verbindlichkeiten bezahlt werden (Days Payable Outstanding, DPO) und Forderungszahlungen eingehen (Days Sales Outstanding, DSO). Die Verweildauer von Produkten im Lager, bevor sie an den Kunden verkauft werden, wird durch die dritte Kennzahl (Days on Hand, DOH) ausgedrückt. Mithilfe dieser Kenngrößen sind in weiterer Folge Berechnungen der entsprechenden Net Working Capital Positionen möglich.

Damit nicht nur die Marktorganisation Österreich im Zuge dieser Analysen betrachtet wird, erfolgen Experteninterviews mit den Verantwortlichen anderer europäischer Hilti Vertretungen, um Einblicke in deren Net Working Capital Management zu erhalten. Somit können mögliche positive Erfahrungen auch für die MO Österreich im Rahmen dieser Optimierungsvorgänge in Betracht gezogen werden

² Hilti interne Bezeichnung einer neuen Strategieentwicklung. Der Nachfolger wird als „Champion 2020“ bezeichnet.

2 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel erfolgt der Aufbau des erforderlichen theoretischen Wissens, um den Begriff des Net Working Capital sowie des Working Capital Management zu verstehen. Außerdem soll dadurch die Abgrenzung des Net Working Capital vom Gross Working Capital ermöglicht werden. Zusätzlich erfolgt eine Definition der Positionen Verbindlichkeiten, Forderungen und Lagerbestand im Rahmen der Hilti Austria Ges.m.b.H. im Zusammenhang mit dem „Group Steering 2.0“.

2.1 Net Working Capital

Darunter wird die Differenz zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten aufgefasst.³ Die Position des Umlaufvermögens beinhaltet all jene Vermögensgegenstände, die nicht zum Anlagevermögen hinzugerechnet werden. Dazu zählen Vorräte, Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände, Bankguthaben oder auch der Liquidität dienende Wertpapiere.⁴

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten beinhalten Verbindlichkeiten, die innerhalb eines Jahres beglichen werden. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung, kurzfristige Rückstellungen und auch sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten zählen zu dieser Bilanzposition. Das Ziel im Zuge des Working Capital Management ist es, mit einem möglichst geringen Net Working Capital zu arbeiten.⁵

Dabei kann das Net Working Capital ein positives Ergebnis darstellen, d.h. ein Teil des Umlaufvermögens wird mit langfristigem Kapital das zu Verfügung steht, finanziert. Im Umkehrschluss werden Teile des Anlagevermögens mit kurzfristig zur Verfügung stehendem Kapital finanziert, wenn die Net Working Capital Berechnung ein negatives Ergebnis liefert (negatives NWC).⁶

Ein negatives NWC kann oftmals im Handel auftreten, wenn die Verbindlichkeiten die Vorräte und Forderungen übersteigen. Dadurch wird es möglich, Teile des Vermögens mit unverzinslichem Kapital zu finanzieren. Die Folge ist eine Einsparung von Zinsen auf verzinsliches Kapital.⁷

Das NWC wird als einer der zentralen Treiber in einem Unternehmen aufgefasst, um die kurzfristige Liquidität zu beeinflussen und die kurzfristige Unternehmensliquidität zu steuern.⁸

³ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 17

⁴ Vgl. Großfeld / Luttermann (2005), S. 142

⁵ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 416

⁶ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 17 f.

⁷ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 416

⁸ Vgl. Eichhorn (2006), S. 3

2.1.1 Begriffsbestimmung

Innerhalb des Working Capital muss eine Abgrenzung zwischen dem Gross Working Capital sowie dem Net Working Capital durchgeführt werden. Diese Abgrenzung innerhalb der Bilanz ist in Abbildung 1 bildlich dargestellt.

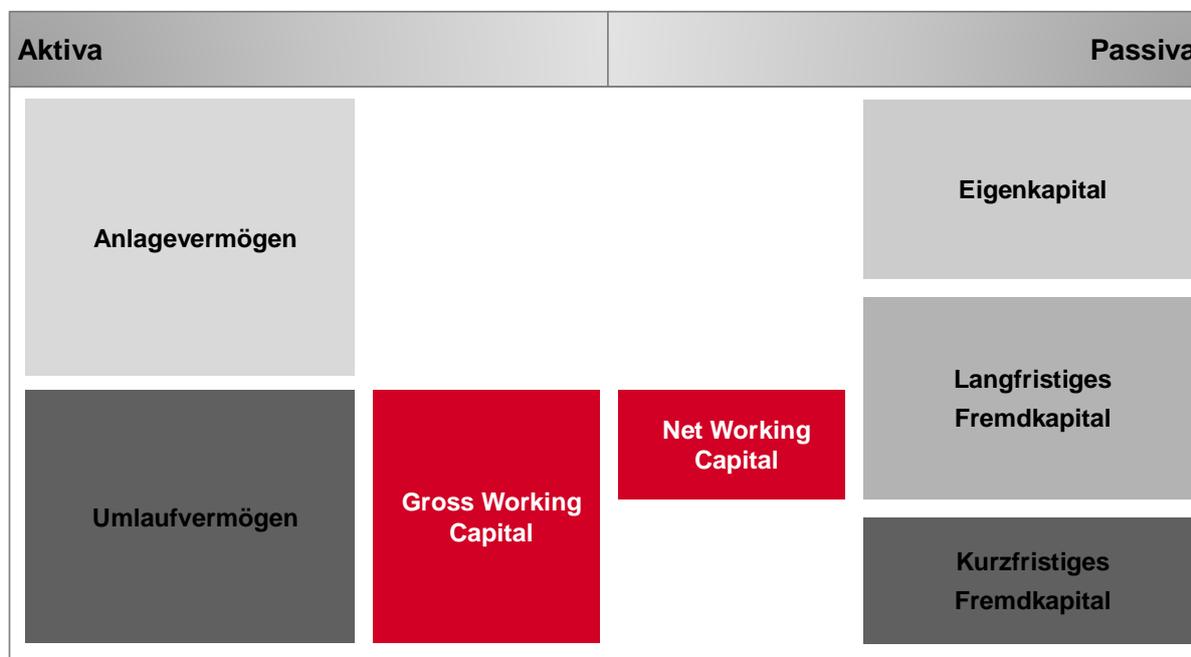


Abbildung 1: Anordnung Gross und Working Capital und Net Working Capital in der Bilanz⁹

Dabei beinhaltet Gross Working Capital nur das Umlaufvermögen eines Unternehmens. Unter dieser Position werden die kurzfristigen Verbindlichkeiten nicht berücksichtigt, wodurch die Betrachtung des Unternehmens als kritisch zu hinterfragen ist.¹⁰

Das Net Working Capital beinhaltet in seiner Berechnung jedoch die kurzfristigen Verbindlichkeiten, wodurch eine Aussage über den Status der Liquidität getroffen werden kann.¹¹ Die Berechnung des Net Working Capital – eine klare Abgrenzung zum Begriff des Working Capital findet in der Literatur nicht statt, daher werden beide Begriffe als ident betrachtet – beschränkt sich auf die operativen Bestandteile der kurzfristigen Bilanzpositionen (siehe Formel 1).

$$\text{Net Working Capital} = \text{Vorräte} + \text{Forderungen} - \text{Verbindlichkeiten}$$

Formel 1: Net Working Capital (NWC)¹²

⁹ Vgl. Meyer (2007), S. 25

¹⁰ Vgl. Meyer (2007), S. 25

¹¹ Vgl. Meyer (2007), S. 26

¹² Vgl. Losbichler (2010), S. 369

Die Vorräte setzen sich dabei aus Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zusammen. Dies sind fremdbezogene Stoffe, die noch unverarbeitet oder nicht verbraucht sind. Außerdem werden unfertige Erzeugnisse sowie unfertige Leistungen, hauptsächlich bei Dienstleistungsunternehmen, ebenso zu den Vorräten hinzugezählt. Fertige Erzeugnisse sowie Waren müssen ebenso dieser Position hinzugerechnet werden.¹³ Bei den Forderungen werden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie auch Anzahlungen an Dritte mitberücksichtigt.¹⁴ Die Verbindlichkeiten beinhalten die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und bereits getätigte Anzahlungen.¹⁵ Um das Net Working Capital effizient steuern zu können, werden Kennzahlen eingesetzt, um die jeweilige Effizienz der Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten zu messen.

Das Net Working Capital, oder auch Netto-Umlaufvermögen, zählt zu einer der wichtigsten Kenngrößen innerhalb des Working Capital Management.¹⁶

¹³ Vgl. von Wysocki (2005), S. 139

¹⁴ Vgl. von Wysocki (2005), S. 192

¹⁵ Vgl. von Wysocki (2005), S. 211 f.

¹⁶ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 17

2.2 Working Capital Management

Meyer (2007) beschreibt Working Capital Management als „...ein wesentliches Instrument zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit der Unternehmung.“¹⁷ Anders ausgedrückt verfolgt das Working Capital Management mehrere Ziele, unter anderem liegt der Fokus auf Effizienzsteigerung, Optimierung des gebundenen Kapitals sowie Verbesserung der Finanzstruktur.¹⁸ Mittels des Working Capital Management sind Unternehmen in der Lage, aus eigener Kraft große Liquiditätsreserven freizusetzen, wenn die verantwortlichen Einflussgrößen adäquat gemanaged werden. Zusätzlich kann als positiver Nebeneffekt eines erfolgreichen Managements eine Verschlankung sowie Effizienzsteigerung von Geschäftsprozessen erreicht werden.¹⁹

2.2.1 Begriffsbestimmung

Der Begriff des Working Capital Managements umfasst Möglichkeiten und Mechanismen für eine Steigerung des Unternehmenswertes durch Kostensenkungen, Steigerung von Erlösen oder auch durch eine Reduktion in der Dauer der Kapitalbindung. Durch diese Maßnahmen kommt es zu einer Verbesserung der Außenfinanzierung und gleichzeitig zu einer Stärkung der Innenfinanzierungskraft. Die Integration des Working Capital in die Unternehmenssteuerung wird heutzutage von vielen Unternehmen weitgehend vernachlässigt. Es umfasst die Planung, Steuerung und Kontrolle des kurzfristigen Umlaufvermögens auf der linken Seite der Bilanz und der Verbindlichkeiten auf der rechten Seite der Bilanz sowie der Zusammenhänge, die zwischen diesen auftreten.²⁰

Die wesentlichen Bestandteile des Working Capital Management sind somit Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Je nach Geschäftsfall, wäre es vorteilhaft auch geleistete Anzahlungen an Lieferanten sowie erhaltene Anzahlungen von Kunden miteinzubeziehen. Interne Forderungen und Verbindlichkeiten, in diesem Falle Zahlungen der Hilti Austria Ges.m.b.H. an den Hilti Konzern, sollten bei internen Betrachtungen ausgeklammert werden, da diese die Liquidität aus der Sicht des Unternehmens nicht beeinflussen.²¹

Das Working Capital wird als Maßstab für die Liquidität eines Unternehmens herangezogen.²² Damit die gesamte Leistungsfähigkeit von Working Capital Management Optimierungen genutzt und realisiert werden kann, muss das Working Capital Management in die Gesamt – Unternehmenssteuerung eingegliedert werden.²³

¹⁷ Meyer (2007), S. 43

¹⁸ Vgl. Ertl (2004), S. 129

¹⁹ Vgl. Pereira (2009), S. 1

²⁰ Vgl. Smith (1974), S. 4 f.

²¹ Vgl. Buchmann (2009), S. 351

²² Vgl. van der Wielen (2006), S. 241

²³ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 417

2.2.2 Kennzahlen zur Messung der Working Capital Effektivität

In der Literatur werden zahlreiche Konzepte zur Messung der Effektivität des Working Capital Managements angeführt. Im folgenden Abschnitt werden die Wichtigsten erfasst und dargestellt. Zur Messung der Effektivität des Working Capital Management dient die absolute Kennzahl des Net Working Capital. Eine detaillierte Beschreibung dazu findet sich in Kapitel 2.1 wieder. Da sich das Net Working Capital jedoch auf einer stichtagsbezogenen Betrachtung stützt, ist es als alleinige Steuerungsgröße nicht ausreichend. Eine statische Betrachtung durch absolute Bilanzgrößen ist oftmals nicht Zielführend für eine Bewertung des Working Capital Management. Die Alternative dazu stellend die relativen Kennzahlen dar, welche Schwankungen während des Betrachtungszeitraums (saisonale oder konjunkturelle) oder auch Abweichungen des Geschäftsvolumens glätten. Mithilfe relativer Kennzahlen ist es möglich Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten ständig intern und auch extern mit konkurrierenden Unternehmen zu vergleichen und mögliche Verbesserungen zu identifizieren. Der Betrachtungszeitraum dieser Kennzahlen soll auf einer rollierenden Darstellung basieren (z.B. über die letzten zwölf Monate).²⁴

Der Vollständigkeit halber sind hier die relativen Kennzahlen Liquiditätsgrad II (Quick Ratio) sowie Liquiditätsgrad III (Current Ratio) zu nennen. Jedoch werden sie in der Literatur dahingehend kritisiert, dass durch spezielle, auf den Bilanzstichtag bezogene Maßnahmen, die das Bild der Bilanz kurzzeitig ändern / verbessern können, eine Änderung der Kennzahl eintritt.²⁵ Als Beispiel sei eine Kreditaufnahme zum Bilanzstichtag genannt, der kurz danach wieder zurückgezahlt wird. Der Liquiditätsgrad verbessert sich durch diesen Kredit, d.h. das Bild wird verfälscht, gleichzeitig bleibt das Working Capital unverändert.

Das Cash-to-Cash Cycle Konzept (siehe Abbildung 2), oder auch Cash Conversion Cycle-Konzept genannt, stellt nun eine Möglichkeit dar, um die Effektivität des Working Capital Managements zu messen und zu steuern.²⁶ Die Cash-to-Cash Cycle Time umfasst dabei die Zeitspanne vom Abgang liquider Mittel aufgrund der Bezahlung der Lieferantenforderungen bis zum Zahlungseingang für verkaufte Produkte durch die Kunden.²⁷ Gemessen wird somit die Zeitspanne, in derer ein Unternehmen den eigenen Umsatz vorfinanzieren muss.²⁸ Mittels dieses Kreislaufs ist eine dynamische und ganzheitliche Betrachtung der Effizienz des Working Capital möglich. Die gesamte innerbetriebliche Wertschöpfungskette und die Kontaktstellen zu Lieferanten und Kunden können durch den Cash-to-Cash Cycle analysiert werden.²⁹ Die dynamische Betrachtung des „Kreislaufes zwischen liquiden Mitteln, Zahlungsaus- und Zahlungseingängen“³⁰ erlaubt eine verbesserte Messung der Performance des Working Capital Management als die rein statische Betrachtung zu einem bestimmten Zeitpunkt.

²⁴ Vgl. Buchmann (2009), S. 351

²⁵ Vgl. Mensch (2008), S. 181 f.

²⁶ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 18

²⁷ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 18

²⁸ Vgl. Buchmann (2009), S. 351

²⁹ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 417

³⁰ Vgl. Hofmann / Martin (2014), S. 24

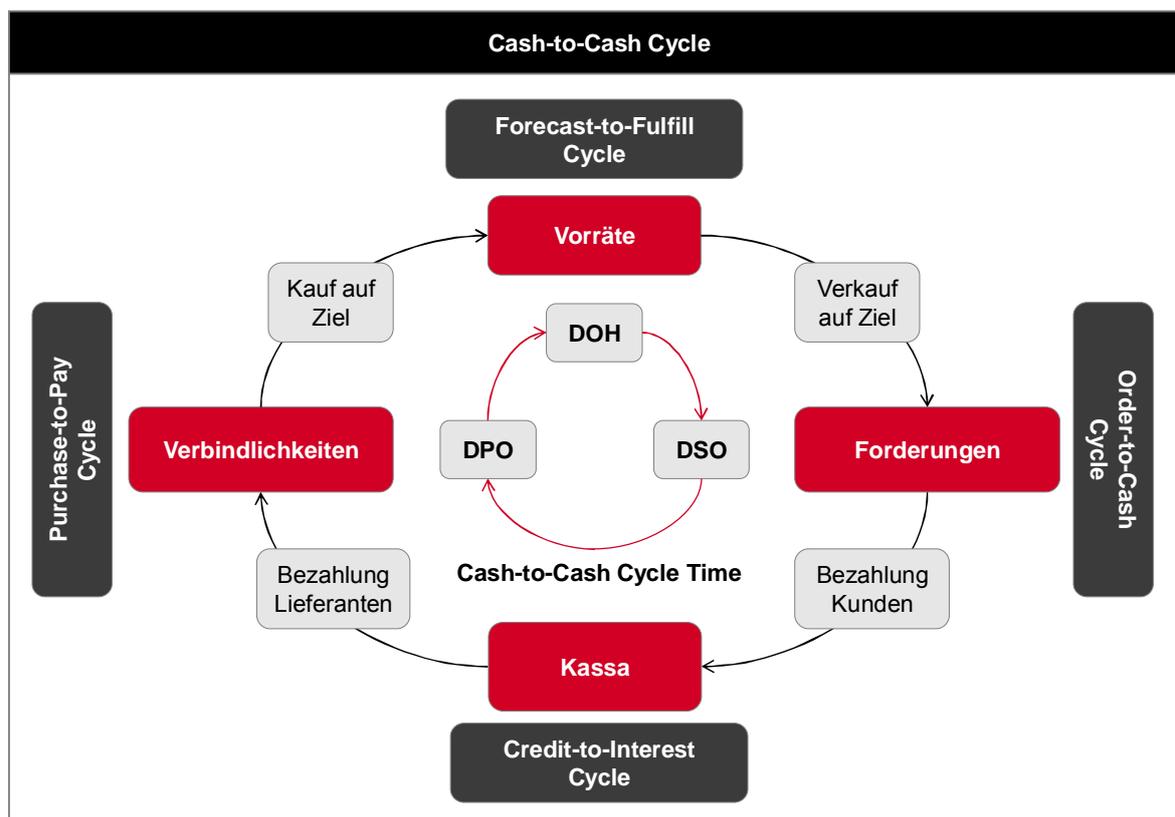


Abbildung 2: Cash-to-Cash Cycle in Kombination mit zusammenhängenden Managementprozessen³¹

Die Cash-to-Cash Cycle Time errechnet sich aus der Summe der Bestands- (Days on Hand, DOH)³² und Forderungsreichweite (Days Sales Outstanding, DSO) reduziert um die Verbindlichkeitsreichweite (Days Payables Outstanding, DPO) (siehe Formel 2).

Diese drei Komponenten der Cash-to-Cash Cycle Time Kennzahl stehen für kommunizierende Managementprozesse, die diese Kenngröße aktiv beeinflussen.³³

$$CCC (d) = DOH + DSO - DPO$$

Formel 2: Cash Conversion Cycle (CCC) in Tagen³⁴

³¹ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 418; Hofmann / Martin (2014), S. 14

³² Die Literatur und Praxis bieten neben den Days On Hand (DOH) verschiedene Begriffe für die Bestandsreichweite: Days Inventory Held (DIH), Days Inventory Valued (DIV), Days Sales In Inventory (DSI) sowie Days Inventory Outstanding (DIO). Vgl. Losbichler (2010), S. 370; Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 419.

³³ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 420

³⁴ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 19; Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 418

Im Zuge der Ermittlung der Reichweiten werden die Größen des Working Capital Management zu den dazugehörigen Positionen aus der Gewinn- und Verlustrechnung in Relation gesetzt.³⁵ Im folgenden Abschnitt erfolgt eine Darstellung der Formeln für die Berechnung der DOH, DSO und DPO auf Basis der Relevanz für die Hilti Austria Ges.m.b.H.

Die Days on Hands (DOH) beschreibt die Bestandsreichweite, d.h. die Dauer vom Wareneingang der Ressourcen bis zum Verkauf des fertigen Produktes an den Kunden.³⁶ Das Kapital ist während dieser Zeitspanne in Lager- und Fertigungsbeständen gebunden.³⁷

$$DOH (d) = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Herstellungskosten}} * 365 \text{ Tage}$$

Formel 3: Bestandsreichweite (DOH) in Tagen³⁸

Bei den Herstellungskosten handelt es sich um Aufwendungen, „die für die Herstellung eines Vermögensgegenstandes, seine Erweiterung oder für eine über seinen ursprünglichen Zustand hinausgehende wesentliche Verbesserung entstehen. Bei der Berechnung der Herstellungskosten sind auch angemessene Teile dem einzelnen Erzeugnis nur mittelbar zurechenbarer fixer und variabler Gemeinkosten in dem Ausmaß, wie sie auf den Zeitraum der Herstellung entfallen, einzurechnen.“³⁹

Dabei werden sie im Zuge der Gewinn- und Verlustrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren als „Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen“⁴⁰ ausgewiesen.

Die Days Sales Outstanding (DSO) beschreibt das Zeitintervall zwischen dem Verkauf der Produkte und dem Zahlungseingang durch den Kunden.⁴¹

$$DSO (d) = \frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzerlöse}} * 365 \text{ Tage}$$

Formel 4: Forderungsreichweite (DSO) in Tagen⁴²

Die Kennzahl der Forderungsreichweite wird hauptsächlich durch die verhandelten Zahlungsbedingungen sowie durch die Effizienz des Debitorenmanagements beeinflusst.⁴³

³⁵ Vgl. Buchmann (2009), S. 351

³⁶ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 11

³⁷ Vgl. Buchmann (2009), S. 351

³⁸ Hofmann et al. (2011), S. 11

³⁹ UGB (2015), § 203 Abs. 3

⁴⁰ UGB (2015), § 231 Abs. 3 Satz 2

⁴¹ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 11

⁴² Hofmann et al. (2011), S. 11

⁴³ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 11

Die Days Payables Outstanding (DPO) Kennzahl schließt die Cash-to-Cash Cycle Time Berechnung ab. Die DPO stellt die Zeitspanne zwischen Eingang der Ressourcen vom Lieferanten bis zum Zahlungsausgang an den Lieferanten dar.⁴⁴

$$DPO (d) = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Herstellungskosten}} * 365 \text{ Tage}$$

Formel 5: Verbindlichkeitsreichweite (DPO) in Tagen⁴⁵

DPO und DOH Kennzahl weisen im Nenner die Größe der Herstellungskosten auf. Sind aufgrund fehlender Kenntnis diese unbekannt, werden die entsprechenden Umsatzerlöse der DSO herangezogen.⁴⁶ Wie bereits angeführt, werden die Herstellungskosten nach dem Umsatzkostenverfahren in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen. Jedoch können nach UGB sowie den International Financial Reporting Standards (IFRS) die Variante nach dem Umsatzkosten- sowie Gesamtkostenverfahren zur Anwendung kommen. Um externe Vergleiche der Kennzahlen effizienter durchführen zu können, werden anstelle der Herstellungskosten die Umsatzerlöse in den Nenner eingefügt. Zusätzlich zu der unterschiedlichen Auffassung der Basis, stellt der Betrachtungszeitraum ein weiteres Problem dar. Die Working Capital Management Kennzahlen (DPO, DSO und DOH) basieren auf Bilanzgrößen sowie Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung, daher entspricht deren Auffassung nur einer Punkt Betrachtung. Aus diesem Grund muss die Frequenz der Berichterstattung erhöht werden.⁴⁷

Die Hilti Austria Ges.m.b.H. stellt die Kennzahlen dabei mit Ende jedes Monats dar, basierend auf einer durchschnittlichen rollenden 12 – Monats Betrachtung.

⁴⁴ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 19

⁴⁵ Hofmann et al. (2011), S. 19

⁴⁶ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 19

⁴⁷ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 12

2.3 Relevanz des Net Working Capital für die Hilti Austria Ges.m.b.H. – Zusammenhang mit dem Group Steering 2.0

Damit ein Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann, ist ein aktives Working Capital Management unerlässlich. Da auch der Hilti Konzern ständig nach besten wirtschaftlichen Ergebnissen strebt, ist es nicht verwunderlich, dass die Net Working Capital Optimierung in das finanzielle Steuerungssystem „Group Steering 2.0“ integriert ist.⁴⁸ Die Kernelemente dieses Systems sind in Abbildung 3 dargestellt.

Reparaturkosten sowie jegliche Art von Logistikkosten, darunter fallen Lager- und Transportkosten, werden den Produktkosten zugerechnet. Außerdem werden Währungs- und Rohstoffpreisänderungen unterjährig an die jeweilige Marktorganisation weitergegeben. Innerhalb des „Shareholder Value“ wird unter anderem ein neues Kennzahlensystem zusammengefasst, welches auf absolutem Profitwachstum, relativem Profitwachstum zu Return on Sales⁴⁹ und dem Net Working Capital basiert. Dadurch wird es ermöglicht, dass die unterschiedlichen Marktorganisationen eindeutige Zielsetzungen je nach individueller Situation, Wachstum oder Rentabilität, definieren können. Das Performance Management als Teil des „Self Steering und der Simplifications“ stellt eine verbesserte Qualität bei Projektentscheidungen dar. Dies wiederum dient der Grundlage für Investitionsentscheide in Form eines Ausbaues der Verkaufsberater. Zusätzlich werden Verschlinkungen innerhalb von Prozessen realisiert, wodurch der Grad der Komplexität gesenkt wird und die Vergleichbarkeit im Hilti Konzern erleichtert wird.

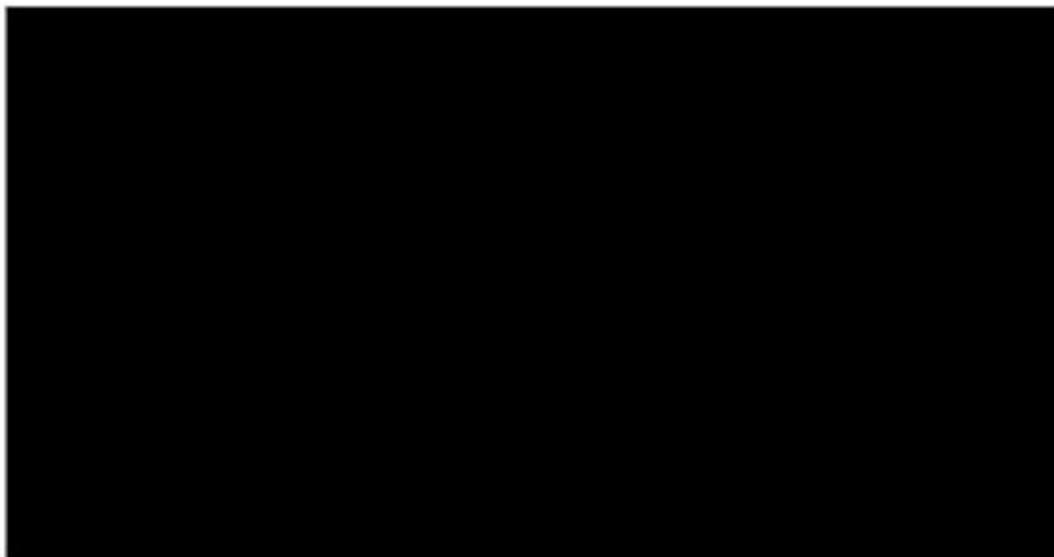


Abbildung 3: „Group Steering 2.0“ innerhalb des Hilti Konzerns⁵⁰

⁴⁸ Vgl. Rohrer (2015), S. 18

⁴⁹ Return on Sales (ROS) ist auch unter dem Begriff Rentabilität bekannt. Stellt eine Verhältniszahl dar, welche den erwirtschafteten Gewinn dem eingesetzten Kapital gegenüberstellt.

⁵⁰ Vgl. Hilti Konzern interne Darstellung

Den letzten Punkt stellt die „Executive Compensation“ dar, welche eine leistungsabhängige Managementvergütung basierend auf den tatsächlichen Ergebnissen der jeweiligen MO widerspiegelt. Für eine verbesserte und schneller agierende Konkurrenzfähigkeit ist „Group Steering 2.0“ im Jahr 2014 in das überarbeitete Strategieprogramm „Champion 2020“ übergeführt worden. Der wesentliche Unterschied ist dabei die Fokussierung auf nachhaltige Wertgenerierung. Diese Wertzunahme wird durch Optimierungen der Effizienz des Net Working Capital sowie durch die Steigerung der relativen Profitabilität erzielt. Die Steuerung von Wachstum, Profitabilität sowie Kapital sind die Hauptbestandteile einer Marktorganisation für die Verbesserung des Unternehmenswertes. Dazu wird das „House of Performance“, welches die drei genannten Komponenten sowie die Haupttreiber und die dazugehörigen Kennzahlen beinhaltet, angeführt (siehe Abbildung 4).⁵¹

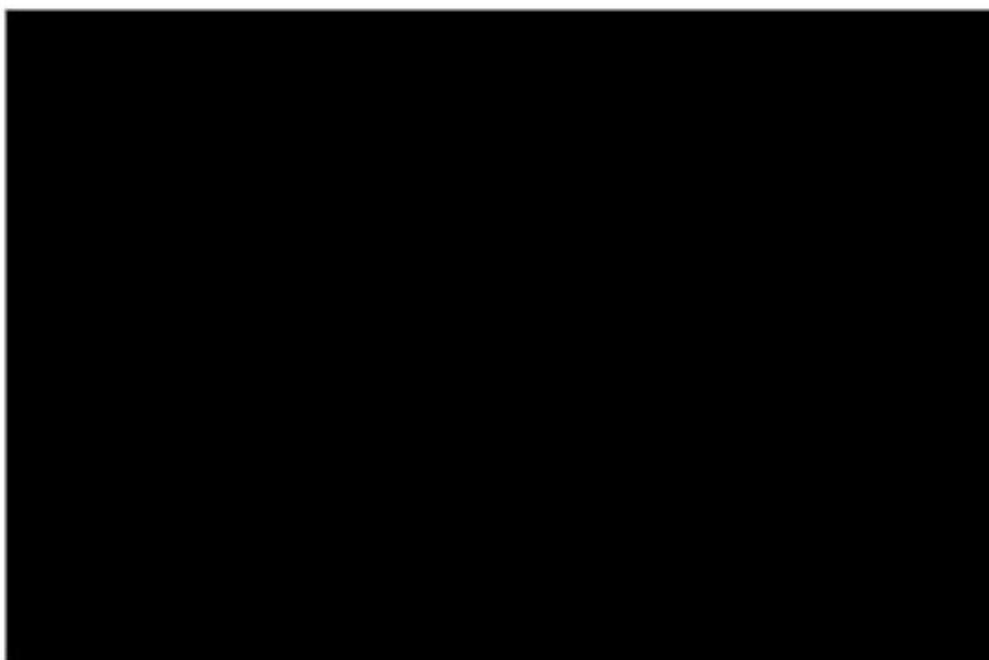


Abbildung 4: House of Performance des Hilti Konzerns⁵²

Jede Komponente des „House of Performance“ wird anhand spezifischer Kennzahlen, den sogenannten Schlüsselkennzahlen, gemessen. [REDACTED]

Diese beschreibt die Veränderung des Deckungsbeitrags der Marktorganisation im Vergleich zum Vorjahr.⁵³ Die Schlüsseltreiber innerhalb dieser Säule sind die Vertriebsrentabilität und das Umsatzwachstum. Der Index [REDACTED]

[REDACTED] misst die Profitabilität der jeweiligen Marktorganisation. Dabei wird der Deckungsbeitrag ins Verhältnis zum erwirtschafteten Umsatz gestellt.⁵⁴ Die letzte Kennzahl „Net Working Capital in % of Net Sales“ (NWC % NS) misst und bewertet die Komponente des Kapitals. Hier wird deutlich, dass Optimierungen im Net Working Capital sofort durch

⁵¹ Vgl. Rohrer (2015), S. 18

⁵² Vgl. Hilti Konzern interne Darstellung

⁵³ Vgl. Rohrer (2015), S. 18

⁵⁴ Vgl. Rohrer (2015), S. 18

diese Kennzahl sichtbar werden. Diese drei Indikatoren dienen als Basis für die Ermittlung der variablen Managementvergütung innerhalb der Marktorganisationen des Hilti Konzerns. Diese Bonuszahlungen setzen sich dabei zu 80% aus dem Wachstum und der Profitabilität [REDACTED] sowie zu 20% aus dem Net Working Capital („NWC % NS“) zusammen.⁵⁵

2.3.1 Verbindlichkeiten

Der Purchase-to-Pay Cycle (siehe Abbildung 2) umfasst alle Tätigkeiten in Bezug auf das Kreditorenmanagement, d.h. Prozesse die Lieferungen und Zahlungen an Lieferanten beinhalten.⁵⁶ Disselkamp (2014) definiert Verbindlichkeiten als „...Verpflichtungen eines Unternehmens, die am Bilanzstichtag ihrer Höhe und Fälligkeit nach feststehen.“⁵⁷ Verbindlichkeiten können durch die Justiz erzwungen werden, wenn eine Schuld seitens des Unternehmens besteht und der Schuldner „ihr keine wirksame Einrede entgegensetzen kann“.⁵⁸ Die Nutzung von Verbindlichkeiten kann wirtschaftliche Vorteile mit sich bringen, jedoch beinhalten sie auch negative Begleiterscheinungen. Verbindlichkeiten können in wirtschaftlich schwierigen Zeiten in Form von Bankkrediten die Zahlungsfähigkeit und somit das Weiterbestehen des Unternehmens sichern. Wird diese Option in Betracht gezogen, kommt es, in Abhängigkeit von der Höhe der Verschuldung, gleichzeitig zu einer Herabstufung der Kreditwürdigkeit. Zusätzlich wird der Zuschuss von liquiden Mitteln in Krisensituationen durch die fehlenden Sicherheiten stark erschwert.⁵⁹ Zusammengefasst stellen Verbindlichkeiten eine spontane Möglichkeit der Unternehmensfinanzierung dar, die durch den Prozess der Leistungserstellung entstehen und dadurch im Bestand der Lieferantenverbindlichkeiten resultiert. In weiterer Folge werden die investierten Beträge in die Vorrats- und Forderungspositionen durch den zusätzlichen Finanzierungsbedarf reduziert.⁶⁰ Der größte und auch einflussreichste Stellhebel innerhalb der Verbindlichkeitssteuerung ist jener der Zahlungskonditionen, jedoch sind diese vom Forderungsmanagement des Lieferanten abhängig. Dieser bestimmt Skontoziel, Nettoziel sowie die Höhe des Skontosatzes (siehe Abbildung 5).

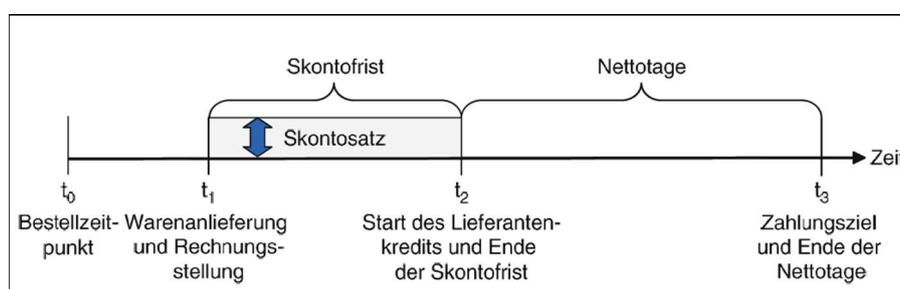


Abbildung 5: Zusammensetzung der Zahlungskonditionen⁶¹

⁵⁵ Vgl. Rohrer (2015), S. 19

⁵⁶ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 24

⁵⁷ Disselkamp (2014), S. 102

⁵⁸ Disselkamp (2014), S. 102

⁵⁹ Vgl. Disselkamp (2014), S. 103

⁶⁰ Vgl. Maness / Zietlow (2005), S. 236; Falope / Ajilore (2009), S. 75

⁶¹ Hofmann et al. (2011), S. 28

Erst anhand der vorhin genannten Informationen kann ein Unternehmen entscheiden, ob und wie Lieferantenkredite wahrgenommen und genutzt werden.⁶²

Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Bestandteile erfolgt in Kapitel 2.3.2.1. Die Hilti Austria Ges.m.b.H. weist zum Zeitpunkt der Analyse eine sehr heterogenen Struktur in den Zahlungskonditionen des Verbindlichkeitsmanagements auf.⁶³ Das Unternehmen verfolgt dabei die Strategie, Rechnungen an Lieferanten immer innerhalb der Skontofrist zu bezahlen, um den Skontosatz wahrnehmen zu können. Durch diese Umsetzung wird die DPO Kennzahl gesenkt bzw. niedrig gehalten, was wiederum nicht im Sinn des Working Capital Management steht. Hier wird deutlich aufgezeigt, dass die Verbindlichkeiten steigen müssen, um in weiterer Folge das NWC sowie die DPO positiv zu verändern. Daher muss im Zuge von Optimierungsmaßnahmen im Verbindlichkeitsmanagement eine Überarbeitung der Zahlungskondition mit dem Ziel längere Zahlungsfristen (Vermeidung von „sofort zahlbar“) durchgeführt werden.

2.3.2 Forderungen

Nach Padberg (2008) werden Forderungen folgendermaßen definiert: „Forderungen sind gemäß IAS 1.68(h) („International Accounting Standards“) als eigenständige Bilanzposition als „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen“ auszuweisen.“⁶⁴

Dabei müssen Unterteilungen anhand der drei Bilanzpositionen „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“, „Forderungen gegen verbundene Unternehmen“ sowie „Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht“ durchgeführt werden.⁶⁵

In der weiteren Darstellung wird auf Basis des Working Capital Management der Fokus auf die „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ gelegt. Krommes (2005) beschreibt diese als „...Ansprüche aus gegenseitigen Verträgen (Lieferverträge, Werkverträge, Dienstleistungsverträge und ähnliche Verträge), die vom Unternehmen durch Lieferung oder Leistung bereits erfüllt sind, deren Erfüllung durch den Schuldner (i.d.R. Zahlung des Kaufpreises) aber noch aussteht.“⁶⁶

Forderungen sind Bestandteil des Order-to-Cash Cycle (siehe Abbildung 2), bei dem das Ziel der Optimierungen in der Reduktion des eingesetzten Kapitals und in der Verbesserung der Kundenzufriedenheit liegt.⁶⁷

⁶² Vgl. Berk / DeMarzo (2011), S. 840

⁶³ Eine detaillierte Auflistung dieser ist in Tabelle 1 ersichtlich.

⁶⁴ Padberg (2008), S. 77

⁶⁵ Vgl. Krommes (2005), S. 232

⁶⁶ Krommes (2005), S. 232

⁶⁷ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 420

Dieser Prozess umfasst sämtliche Prozessschritte innerhalb des Forderungsmanagements. Die einzelnen Abschnitte des Order-to-Cash Cycle sind in Abbildung 6 dargestellt. Im Folgenden werden einzelne Elemente dieses Kreislaufes entnommen und dem aktuellen Status bei Hilti Austria Ges.m.b.H. gegenübergestellt.

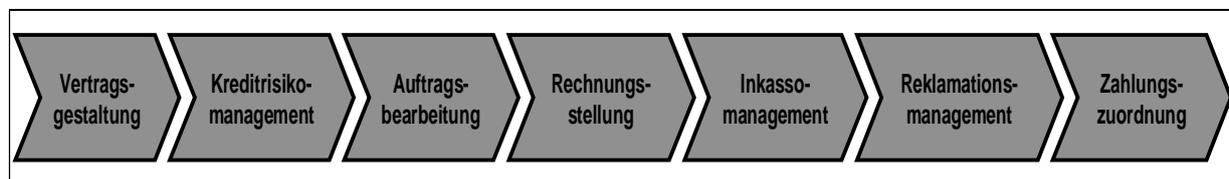


Abbildung 6: Prozesskette Forderungsmanagement (Order-to-Cash)⁶⁸

2.3.2.1 Vertragsgestaltung

Das Kernelement der Vertragsgestaltung beinhaltet die Zahlungskonditionen. Damit wird geregelt, zu welchem Zeitpunkt und zu welchen Konditionen Zahlungen vom Kunden an den Lieferanten bzw. Verkäufer ergehen. Die einzelnen Bestandteile einer Zahlungskondition sowie die zeitliche Abfolge der Bezahlung sind in Abbildung 5 dargestellt. Der Skontosatz repräsentiert einen prozentualen Preisabzug vom Rechnungsbetrag der Lieferung oder der Dienstleistung, wenn dieser Betrag innerhalb einer angegebenen Zeitspanne bezahlt wird. Die Zeitspanne von Warenanlieferung bis zu jenem Zeitpunkt, an dem ein Abzug des Skontos vom Rechnungsbetrag durchgeführt werden kann, wird als Skontofrist bezeichnet. Nach dem Ende der Skontofrist beginnt der Lieferantenkredit, welcher als günstiges Finanzierungsmittel verwendet werden kann. Dieser endet mit dem Zahlungsziel bzw. dem Ablauf der Nettotage.⁶⁹

Zahlungskonditionen können von jedem Unternehmen individuell entwickelt werden, es gibt dabei keine rechtlichen Vorgaben hinsichtlich maximalen Skontosatz oder Skontofrist, lediglich der Kunde muss diese Bedingungen annehmen. Die Ausarbeitung der Zahlungsbedingungen ermöglicht die Realisierung unterschiedlicher Strategien.

Einerseits kann durch die Gewährung von Skonto und die tatsächliche Inanspruchnahme dessen durch den Kunden die Liquidität des Unternehmens durch die verfrühten Zahlungseingänge erhöht werden. Durch die Gewährung von Skonto fallen aber auch Kosten an, da der Kunde berechtigt ist, innerhalb der Skontofrist den Skontosatz vom Rechnungsbetrag abzuziehen. Somit entsteht ein Zielkonflikt zwischen Kosten und Liquidität.⁷⁰

Anhand eines Beispiels kann nun der Vorteil bzw. Nachteil der Inanspruchnahme eines Lieferantenkredites bzw. die Ausnutzung des Skontosatzes durch den Kunden dargestellt werden. [REDACTED] versendet eine Rechnung an einen ihrer Kunden, welcher die Zahlungskondition [REDACTED] hinterlegt hat. Der Rechnungsbetrag beläuft sich auf €10.000.

⁶⁸ Vgl. Döring, Schönherr, Steinhäuer (2012), S. 410

⁶⁹ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 27

⁷⁰ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 28

Der Kunde hat nun zwei Optionen, um den Rechnungsbetrag zu bezahlen.

- (A) Er bezahlt innerhalb der [REDACTED] Skontofrist und nimmt dadurch den Skontosatz von [REDACTED] wahr und bezahlt mit Hilfe eines Bankkredites [REDACTED].
- (B) Der Kunden zögert die Bezahlung bis zum Ende der [REDACTED] hinaus, kann daher keinen Skonto abziehen und bezahlt durch die Inanspruchnahme des Lieferantenkredits den vollständigen Betrag von €10.000.

Der Kunden erspart sich durch die Bezahlung bis zum Ablauf der [REDACTED], muss jedoch den Betrag von [REDACTED] durch einen Bankkredit vorfinanzieren, wodurch Kosten in Form von Zinsaufwendungen entstehen.⁷¹ Nimmt der Kunde Möglichkeit (B) wahr, erfolgt die Bezahlung in den meisten Fällen genau mit Ende der Nettofrist, da der Zinsbetrag für die Kreditverlängerung sofort mit Ablauf der Skontofrist fällig wird. Es macht damit keinen Unterschied für den Kunden, ob er die Verlängerung des Kredits nur für einen Tag oder die maximal mögliche Dauer wahrnimmt.⁷²

$$\text{Jahreszinssatz} = \frac{\text{Skontosatz}}{1 - \text{Skontosatz}} * \frac{360}{\text{Nettofrist} - \text{Skontofrist}}$$

Formel 6: Effektiver Jahreszinssatz des Lieferantenkredits⁷³

Mittels Formel 6 errechnet sich der jährliche Zinssatz des Lieferantenkredits. Für obiges Beispiel liegt der Zinssatz des Lieferantenkredits bei [REDACTED], was einem relativ teuren Kredit gegenüber einem Kontokorrentkredit entspricht. Daher liegt die Vermutung nahe, dass Kunden mit dieser Bedingung größtenteils das Skontoziel wahrnehmen um nicht auf den ungünstigen Lieferantenkredit zurückgreifen zu müssen. Die Seite des Lieferanten, in diesem Beispiel [REDACTED], erfährt durch die Inanspruchnahme des Skontoziels durch den Kunden einen schnellen Zahlungseingang sowie eine Erhöhung der Liquidität. Dies führt weiter dazu, dass die Days Sales Outstanding reduziert werden können und auch das Net Working Capital gesenkt wird. Jedoch fallen auch Kosten durch den Abzug des Skonto vom Rechnungsbetrag an. Daher müssen hier unternehmensspezifische Vor- sowie Nachteile genauestens abgewogen und im Zweifelsfall ein Mittelweg eingeschlagen werden.⁷⁴

Damit im Einklang der Working Capital Management Philosophie eine Reduktion im Net Working Capital erzielt werden kann, gibt es unterschiedlichste Maßnahmen im Management der Zahlungskonditionen innerhalb der Forderungen. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, die Höhe des Skontosatzes zu minimieren oder auch vollständig abzuschaffen, wodurch es zu Kosteneinsparungen kommen kann. Jedoch kann dies zu großen Verärgerungen auf der Seite des Kunden und damit zu Umsatzeinbußen führen. Eine andere Möglichkeit besteht

⁷¹ Vgl. Rohrer (2015), S. 23

⁷² Vgl. Terstege / Ewert (2011), S. 138

⁷³ Vgl. Terstege / Ewert (2011), S. 138

⁷⁴ Vgl. Rohrer (2015), S. 23 f.

darin, den Skontosatz zu erhöhen, um einen Anreiz für schnellere Zahlungsläufe zu schaffen, da sich der effektive Zinssatz des Lieferantenkredits erhöht. Die DSO sinkt, gleichzeitig steigen die Kosten durch den höheren Skontosatz und dem verstärkten Wechsel der Bruttozahler zu Nettozahler. Weitere Optionen beinhalten Erhöhungen / Reduktionen in den Zeitspannen von Skonto- und Nettofrist.⁷⁵

Durch die zahlreichen Kombinationsmöglichkeiten aus Skontosatz, Skonto- und Nettofrist ergibt sich eine große Anzahl an Zahlbedingungen innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H. Zum Zeitpunkt der Analyse sind [REDACTED] aktiv in Verwendung bzw. im elektronischen System angelegt (siehe Kapitel 3.2.1). Die Vergabe dieser Bedingungen an die Kunden erfolgt nach speziellen Hilti internen Kriterien, wodurch wichtige Kunden bevorzugt behandelt werden können. Dazu zählen der Jahresumsatz, das Kundenpotential⁷⁶, die Forderungshöhe sowie der Loyalitätsstatus⁷⁷ und die Branche, in der der Kunde tätig ist. Eine Einteilung der Kunden in Potentialklassen ist in Abbildung 7 dargestellt.

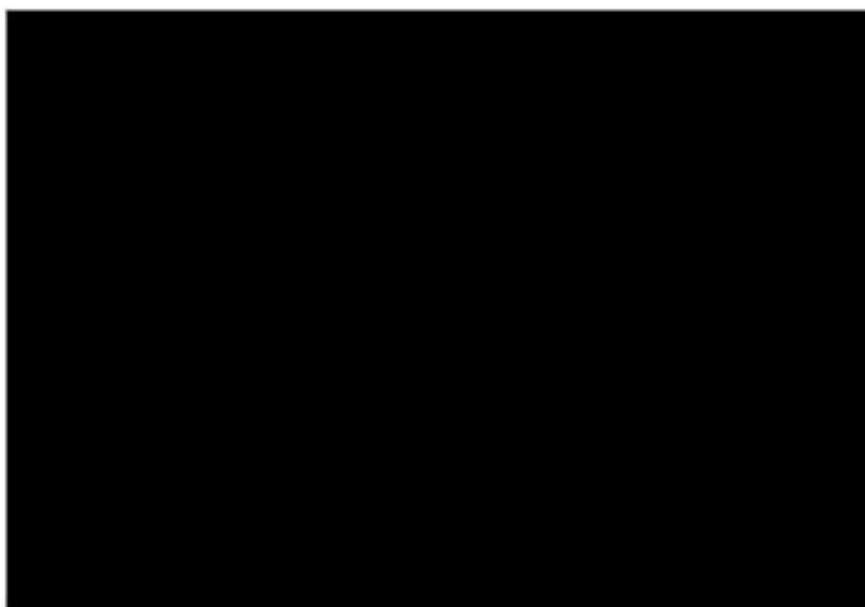


Abbildung 7: Einteilung der Potentialklassen bei Hilti Austria Ges.m.b.H.⁷⁸

2.3.2.2 Kreditrisikomanagement

Das Kreditrisikomanagement als Prozessschritt innerhalb des Order-to-Cash Cycle dient dazu, das Kapital, welches in Krediten gebunden ist als auch das damit verbundene Risiko zu minimieren. Es muss eine Aufspaltung des Begriffs Kreditrisikomanagement in das Kreditmanagement sowie das Risikomanagement durchgeführt werden. Das Kreditmanagement umfasst einerseits die Prüfung der Bonität der Kunden und daraus resultierend das Festlegen und das aktive Überwachen der Kreditlimits sowie deren

⁷⁵ Vgl. Rohrer (2015), S. 24; Terstege / Ewert (2011), S. 140

⁷⁶ Das Kundenpotential errechnet sich aus zugehöriger Branche sowie der Mitarbeiteranzahl

⁷⁷

⁷⁸ Vgl. Hilti Austria Ges.m.b.H. interne Darstellung

Einhaltung. Das Risikomanagement dient zur Abschätzung der Risiken von Forderungsausfällen durch beispielsweise Insolvenzen und außerdem zur Risikobewertung von Zahlungsverzögerungen.⁷⁹ Das Kreditrisikomanagement nimmt einen sehr hohen Stellenwert im Order-to-Cash Cycle ein, da Ausfälle von Forderungen entsprechend ihrer Höhe den Liquiditätszustand eines Unternehmens sehr stark negativ beeinträchtigen können.⁸⁰

Die Hilti Austria Ges.m.b.H. führt eine Bewertung ihrer Kunden auf Basis eines externen sowie internen Ratings durch. Die externen Informationen basieren auf den Daten des KSV1870.⁸¹ Diese teilen sich in vier Klassen ein (A – sehr gut, C – durchschnittlich, E – schlecht sowie G – keine Information) und werden mit den Ergebnissen der internen Überprüfung (1, 3, 5, 7) kombiniert. Die internen Ziffern ergeben sich einerseits aus der durchschnittlichen Verzugsdauer in Tagen der letzten 12 Monate oder andererseits aus dem Anteil der überfälligen Posten vom Umsatz der letzten 12 Monate. Somit ergeben sich verschiedene Varianten von A1 (sehr gut) bis zu G7 (sehr schlecht), je nach Bewertung des Kunden. Die Verbindung von Potentialklasse und Risikoklasse ergibt das Kreditlimit des Kunden (siehe Anhang 1). Die Kontrolle sowie Aktualisierung des Kreditlimits wird automatisch und täglich durchgeführt. Dieser Prozess innerhalb des Order-to-Cash Cycle ist bereits sehr gut implementiert und überwacht.

2.3.2.3 Rechnungsstellung

Mit der Rechnungsstellung beginnt die Zahlungsfrist für den Kunden. Im Sinne des Working Capital Managements ist es sinnvoll, die Zeitspanne von Rechnungserstellung bis Zustellung an den Kunden möglichst kurz zu halten um eine Erhöhung der gesamten Zahldauer zu verhindern.⁸² Für eine möglichst rasche Abwicklung des gesamten Erst- und Bezahlprozesses strebt die Hilti Austria Ges.m.b.H. das Ziel einer möglichst hohen Quote⁸³ im elektronischen Rechnungsversand an. Dadurch wird die Zeitdauer, welche aufgrund des Postweges zustande kommt, drastisch reduziert. Diese Art der Rechnungszustellung hängt jedoch sehr stark von der Kooperationshaltung sowie den technischen Möglichkeiten des Kunden ab.

2.3.2.4 Inkassomanagement

Die Aufgabe des Inkassomanagement liegt in der Eintreibung von Forderungen im Zuge nicht-fristgerecht bezahlter Rechnungen durch den Kunden. Dabei werden die vereinbarten Zahlungskonditionen überwacht und im Falle der Nichteinhaltung Maßnahmen getroffen, um den Kunden zur Zahlungsdurchführung zu bewegen. Das Inkassomanagement bezieht dabei Informationen hinsichtlich des Risikos von Zahlungsausfällen aus dem Kreditrisikomanagement.⁸⁴

⁷⁹ Vgl. Rohrer (2015), S. 26; Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 420 f.

⁸⁰ Vgl. Rohrer (2015), S. 26

⁸¹ KSV1870: Kreditschutzverband Wien von 1870

⁸² Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 421

⁸³ Derzeit wird eine Quote im elektronischen Rechnungsversand innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H. von 55% erreicht.

⁸⁴ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 421

Das Inkassomanagement verfolgt dabei als Prozessschritt des Order-to-Cash Cycle eine möglichst effiziente und schnelle Bereinigung von problematischen bzw. nicht durchgeführten Zahlungen des Kunden.

Das Inkassomanagement kann einerseits als unternehmensinterner Prozessschritt ausgeführt werden oder auch an externe Dienstleister abgegeben werden. Dabei gilt es zu unterscheiden, zu welchem Grad ein Outsourcing durchgeführt wird. Erfolgt eine vollständige Abgabe des Prozesses an Inkassopartner oder werden nur einzelne Mahnstufen des Mahnprozesses outgesourct.⁸⁵

Der Mahnprozess der Hilti Austria Ges.m.b.H. ist in Abbildung 8 dargestellt. Dieser Prozess stellt bereits den neuen, implementierten dar, wodurch eine Reduktion von ursprünglich ■ Tage⁸⁶ auf ■ Tage realisiert wurde. Dies konnte aufgrund der Reduktion von ■ auf ■ umgesetzt werden. Im neuen Prozess startet nach Ablauf der Zahlungsfrist (Nettofrist) am „Due Day“ eine neue Frist, innerhalb der der Kunde seine bereits überfällige Zahlung tätigen kann, ohne von Hilti Austria Ges.m.b.H. kontaktiert zu werden. Nach Ablauf dieser ■ Frist erfolgt der erste schriftliche Mahnlauf, dieser erfolgt immer mittwochs.

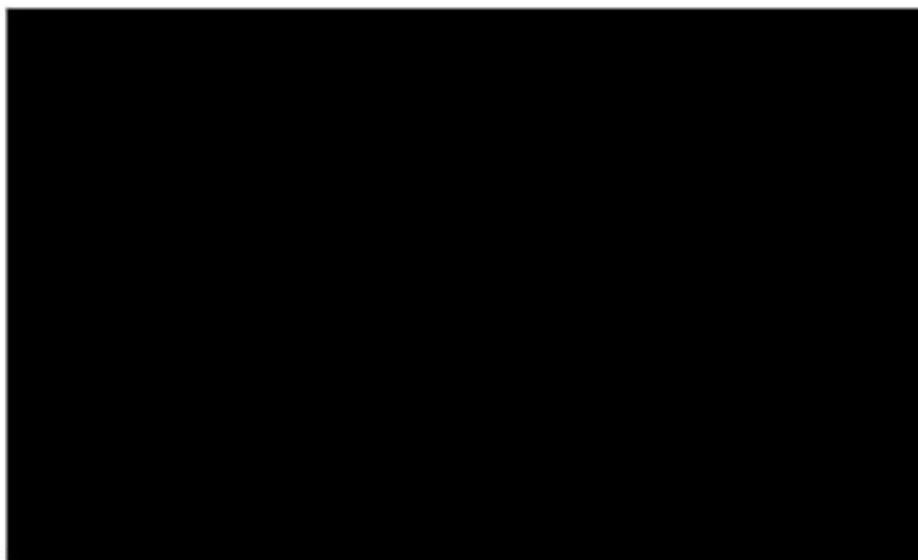


Abbildung 8: Mahnprozess innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H.⁸⁷

Nach weiteren ■ wird die zweite und letzte schriftliche Mahnung versendet, sofern bis dahin kein Zahlungseingang erfolgt ist. Diese Mitteilung an den Kunden wird dabei etwas härter formuliert, um die Notwendigkeit des Schriftstückes zu untermauern und mögliche Konsequenzen aufzuzeigen. Zusätzlich ist der Kunden nach der zweiten Mahnung für Aufträge gesperrt und er kann nur durch die Buchhaltung freigegeben werden. Ist auch nach der zweiten schriftlichen Mahnung kein Zahlungseingang auf dem Konto des überfälligen Kunden verbucht, erfolgt ■ Tage danach ein letzter telefonischer Kontakt durch Hilti Austria Ges.m.b.H. in Form eines „Collection Calls“ durch einen Mitarbeiter der Buchhaltung.

⁸⁵ Vgl. Rohrer (2015), S. 27

⁸⁶ Hilti Austria Ges.m.b.H. interne Daten

⁸⁷ Hilti Austria Ges.m.b.H. interne Darstellung

Mithilfe dieses Anrufes sollen die Gründe für ein Nichtbezahlen hinterfragt werden und auch die daraus resultierenden Konsequenzen für den Kunden verdeutlicht werden. Im Zuge dieses Telefonats wird dem Kunden eine letzte Frist von ■■■■ Tagen gewährt, um die ausstehenden Zahlungen durchzuführen. Ist nach dem Ablauf dieser letzten Frist wiederum keine Buchung erfolgt, wird dieser Kunde an das zuständige Inkassobüro, welches von Hilti Austria Ges.m.b.H. beauftragt wird, abgegeben. Dabei muss unterschieden werden, ob der ausständige Betrag unter oder über €4.000 liegt. Beträge kleiner als €4.000 werden im ersten Schritt an das Inkasso weitergegeben, bei Rechnungen über €4.000 wird sofort der Rechtsanwalt kontaktiert und mit dem Auftrag betraut. Der Grund liegt in einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung, da sich die Anwaltskosten erst mit ca. €4.000 ausständiger Rechnungsbeträge decken. Wird das Inkasso hinzugezogen, erfolgen zwei bis drei Kontaktaufnahmen mit dem Kunden, um eine Lösung zu erreichen. Sofern wiederum keine Zahlungen verbucht werden können, fällt der Kunde in das sogenannte Überwachungsinkasso. Dabei erfolgt eine kontinuierliche Kontaktaufnahme des Inkasso mit dem Schuldner in regelmäßigen Abständen. Den Schlusspunkt eines nicht erfolgreichen Mahnprozesses stellt die Ausbuchung des offenen Betrages dar. Dies kommt jedoch nur in jenen Fällen zur Anwendung, wenn bereits eine bestimmte Zeitdauer überschritten wurde. Das gesamte Inkassomanagement der Hilti Austria Ges.m.b.H. mit dem dazugehörigen Mahnprozess ist sehr effizient in den Order-to-Cash Cycle integriert. Daher wird im Zuge dieser Arbeit auf diese Position nicht näher eingegangen.

2.3.2.5 Zahlungszuordnung

Die Zahlungszuordnung hat die zeitnahe Verbuchung von Zahlungseingängen und Debitorenbeständen zum Ziel.⁸⁸ Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Überprüfung der korrekt eingezahlten Nettobeträge sowie die Einhaltung der Frist für eine Inanspruchnahme von Skonto.

Zieht sich ein Kunde ungerechtfertigter Weise Skonto ab, obwohl die Frist schon abgelaufen ist, wird dies bis zu kleineren, unwesentlichen Differenzen toleriert. Jedoch hängt dies von Rahmenbedingungen ab, die je nach Situation unterschiedlich aufzufassen sind. Bei einer Rechnung beispielsweise von €100 wird der kundenseitige Abzug nicht akzeptiert, d.h. das Kundenkonto wird mit dem Betrag belastet und im nächsten Rechnungslauf dem Kunden zugestellt. Wird der Forderung keine Beachtung geschenkt, kommt der bekannte Mahnprozess zur Anwendung.

⁸⁸ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 421

2.3.3 Vorräte

Der Definition nach IFRS sind Vorräte Vermögenswerte, „...die zum Verkauf im normalen Geschäftsgang gehalten werden; die sich in der Herstellung für einen solchen Verkauf befinden; oder als Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe dazu bestimmt sind, bei der Herstellung oder der Erbringung von Dienstleistungen verbraucht zu werden.“⁸⁹

Das Ziel im Zuge der Optimierung des Forecast-to-Fulfill Cycle (siehe Abbildung 2) ist die Reduktion der Lagerbestände. Dabei muss darauf geachtet werden, dass das Kundeservice sowie die Flexibilität, welche von der Supply Chain Strategie vorgegeben werden, mitberücksichtigt werden.⁹⁰

„Vorräte im Wareneingang (Rohmaterialien), Warenausgang und Distribution binden die meisten Kapitalressourcen in der Wertschöpfung“⁹¹ lautet die Erkenntnis von Eitelwein / Wohlthat (2005). Die Bestände im Lager hängen von der Strategie sowie der Auslastung der Produktion und auch vom Lagermanagement (Just in Time, First in First out) ab.⁹² Vor allem bei großen Produktionsbetrieben nehmen die Vorratsbestände einen sehr hohen Anteil im Working Capital ein.

Da es sich bei Hilti Austria Ges.m.b.H. um keinen Produktionsbetrieb handelt, sondern um einen Direktvertrieb von fertigen Produkten, konzentrieren sich die Vorräte auf die Lagerung der verkaufsfähigen Produkte sowie Erzeugnissen im Rahmen der Sonderfertigung. Diese werden von der MO Österreich zu Transferpreisen vom Hilti Konzern in Liechtenstein gekauft. Eine Lagerung dieser erfolgt einerseits im Central Warehouse in Ostösterreich, von welchem aus die Hilti Center aber auch die VB und VL versorgt werden. Neben dem Central Warehouse werden Produkte in den HC sowie am Autolager der einzelnen Mitarbeitergruppen gelagert (siehe Kapitel 3.3).

Es besteht ein dauerhafter Zielkonflikt zwischen dem Risiko und der Rentabilität im Vorratsmanagement. Einerseits ist das Bestreben nach möglichst niedrigen Beständen, was sich in geringen Lagerkosten bemerkbar macht, sehr hoch, andererseits ist das Ziel einer hohen Verfügbarkeit von Beständen um damit Engpässe bei Lieferungen zu vermeiden, ebenfalls hoch. Dadurch müssen Kompromisse zwischen den beteiligten Funktionsbereichen wie Fertigung, Vertrieb und Finanzen eingegangen werden, um ein erfolgreiches Management der Vorräte durchsetzen zu können.⁹³

⁸⁹ Hirschböck / Kerschbaumer / Schurbohm (2012), S. 82

⁹⁰ Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 421

⁹¹ Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 421

⁹² Vgl. Eitelwein / Wohlthat (2005), S. 421

⁹³ Vgl. Sure (2014), S. 74

3 WCM bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Kapitel 3 präsentiert die Ausarbeitungen und Ergebnisse der Handlungsstrategien für das Verbindlichkeitsmanagement (siehe Kapitel 3.1), Forderungsmanagement (siehe Kapitel 3.2) sowie das Lagerbestandsmanagement (siehe Kapitel 3.3). Am Anfang jedes Kapitels erfolgt ein kurzer Theorieinput, danach wird jeweils die aktuelle Ist – Situation bei Hilti Austria Ges.m.b.H. erfasst. Darauf aufbauend erfolgen die Analyse, Darstellung der Ergebnisse, Handlungsempfehlungen und finanzielle Impactberechnung.

3.1 Verbindlichkeitsmanagement bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Das Verbindlichkeitsmanagement bzw. das Kreditorenmanagement umfasst die Steuerung und Verbesserung der Zahlungsabläufe zwischen Lieferant und Unternehmung. Die Effizienz des Kreditorenmanagements wird mit Hilfe der Days Payables Outstanding Kennzahl (DPO) (siehe Formel 7) beschrieben. Diese wirkt sich direkt auf das Ergebnis des Net Working Capital aus (siehe Formel 8).

$$DPO (d) = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Herstellungskosten}} * 360 \text{ Tage}$$

Formel 7: DPO Berechnung in Tagen⁹⁴

$$NWC = \frac{\text{Verbindlichkeiten}_{2014}}{360 \text{ Tage}} * DPO(d)$$

Formel 8: Berechnung des Net Working Capital der Verbindlichkeiten⁹⁵

Die Berechnung der Days Payables Outstanding erfolgt dabei auf einer durchschnittlichen, rollenden 12 – Monats Betrachtung, jeweils für alle Geschäftsmonate. Die für Vergleiche und Kommunikation innerhalb des Hilti Konzerns verwendete Jahres – DPO entspricht dem Dezemberwert des betrachteten Jahres (siehe Abbildung 9). Für 2014 betrug die DPO ██████ Tage, d.h. an die Hilti Austria Ges.m.b.H. adressierte Rechnungen werden im Durchschnitt nach ██████ Tagen bezahlt.

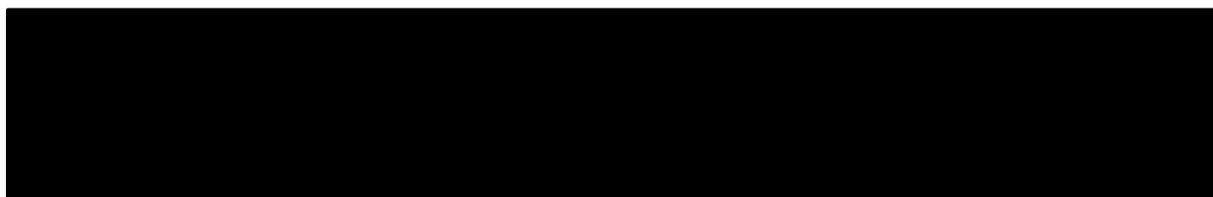


Abbildung 9: Entwicklung der DPO bei Hilti Austria Ges.m.b.H. im Jahr 2014 in Tagen⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 19

⁹⁵ Vgl. Rohrer, M. (2015), S. 53

⁹⁶ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Die Hilti Austria Ges.m.b.H. strebt nach einer Anpassung der DPO an die DSO, was gleichbedeutend mit einem langen Zahlungsablauf ist. Je höher die DPO, desto positiver ist dies für das Ergebnis des Net Working Capital. Dies führt jedoch unweigerlich zum Konflikt Lieferant – Kunde, da jeder Lieferant möglichst kurze Zahlungskonditionen anstrebt, der Kunde entsprechend lange Zeiträume bevorzugt. Zusätzlich soll jeder Lieferant, der gleichzeitig auch Kunde bei Hilti Austria Ges.m.b.H. ist, die identen Zahlungsbedingungen aufweisen.

Es gilt nun, Lieferanten und deren Zahlungskonditionen zu erfassen, zu bewerten und hinsichtlich der Days Payables Outstanding zu optimieren. Das folgende Kapitel 3.1 befasst sich somit im ersten Schritt mit der Erfassung der Ist – Situation bei der Hilti Austria Ges.m.b.H. Zusätzlich zu der Betrachtung für die MO Austria erfolgt ein Benchmark im Verbindlichkeitsmanagement der E3 Länder Schweiz, Deutschland, Holland und Polen anhand von Experteninterviews. Aufbauend darauf erfolgen Analyse, Bewertung sowie Berechnung der DPO und des Financial Impacts auf das NWC. Den Abschluss bildet eine Handlungsmaxime für die Hilti Austria Ges.m.b.H.

3.1.1 Erfassung der Ist – Situation bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Die Hilti Austria Ges.m.b.H. nimmt zahlreiche Dienste (z.B.: Gebäudereinigung, Beratung) und Produkte (Treibstoffe, Büromittel) in Anspruch, die innerhalb der Verbindlichkeiten einen sehr großen Wertanteil einnehmen, somit erfordern diese einer genauen Analyse. Als Periode für den untersuchenden Bereich wird das Geschäftsjahr 2014 (1.Jänner – 31.Dezember 2014) gewählt, da dieses vollständige sowie aktuelle Informationen beinhaltet. Folgende Größen werden im ersten Schritt erfasst:

- Name / Firmenwortlaut des Lieferanten
- Zugehörige Branche
- Zahlungskonditionen (Payment Terms)
- Betrag der Verbindlichkeiten

In dem oben genannten Zeitraum sind 793 Kreditoren gelistet, welche in Summe €157.128.290 Verbindlichkeiten bei der Hilti Austria Ges.m.b.H. ausmachen. In Tabelle 1 sind alle Zahlungsbedingungen, die bei Hilti Austria Ges.m.b.H. an Lieferanten vergeben sind, dargestellt.

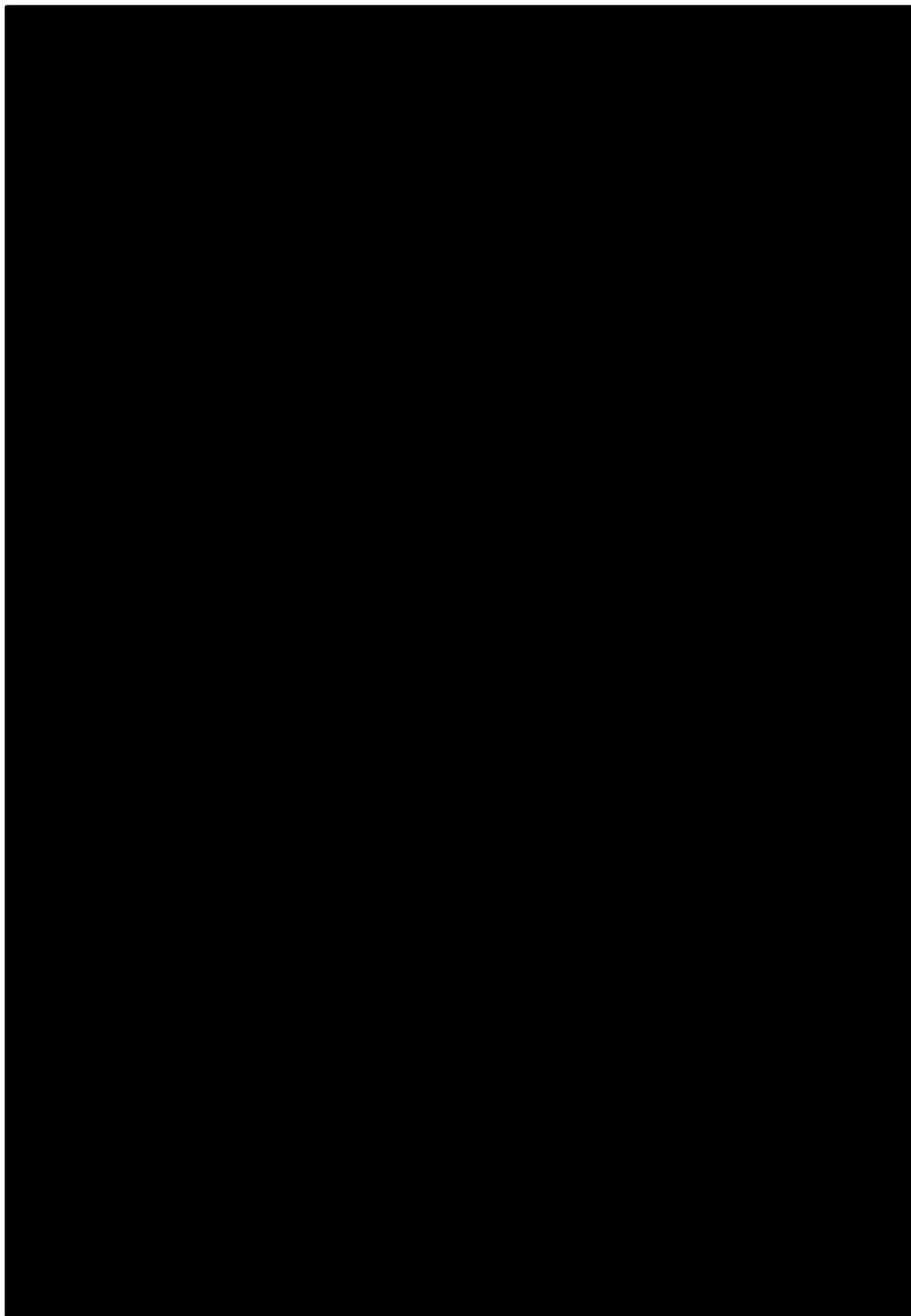


Tabelle 1: Übersicht über aktuelle Zahlungsbedingungen bei Hilti Austria Ges.m.b.H.⁹⁷

Dabei ist eindeutig erkennbar, dass ein Großteil der Lieferanten ein hinterlegtes Zahlungsziel von [REDACTED] Tagen aufweist. Die Konzernvorgabe für die Vergabe der Konditionen lautet 60 Tage netto. Außerdem liegt eine sehr ungleichförmige Häufigkeitsverteilung vor, [REDACTED]

⁹⁷ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Zahlungskonditionen beinhalten bereits mehr als 90% der Lieferanten. Gleichzeitig sind Zahlungsbedingungen in Verwendung, die nur von einem einzelnen Kreditor verwendet werden. Neben der Anzahl variiert ebenfalls die Zahldauer als auch die Skontosätze sehr stark. Die große Variation lässt darauf schließen, dass die Verwaltung der Verbindlichkeiten bis zum jetzigen Zeitpunkt im Unternehmen vernachlässigt, bzw. ohne eindeutiges Management, durchgeführt wurde. Gesondert ist zu erwähnen, dass ausgewählte Zahlungskonditionen bereits sehr lange in der Unternehmung Verwendung finden und somit historischen Ursprunges sind.

Tabelle 2 zeigt die zehn umsatzstärksten Lieferanten verteilt über unterschiedliche Branchen mit der jeweilig hinterlegten Zahlungsbedingung. Die größten Verbindlichkeitszahlungen, gemessen am Betrag, finden innerhalb des Hilti Konzerns statt. Die Hilti Austria Ges.m.b.H. kauft ihre Produkte von der Muttergesellschaft, der Hilti Befestigungstechnik AG in Liechtenstein, zu Transferpreisen. Danach wird von der MO Austria ein eigenständiger Preis festgelegt, zu welchem die Produkte innerhalb von Österreich verkauft werden. Aus diesem Listenpreis ergibt sich der Umsatz für die österreichische Unternehmung. Die Transferpreise stellen Produktkosten nach UGB dar. Es wird deutlich, dass innerhalb dieser zehn Kreditoren die Zahlungskonditionen von ■■ Tagen bis ■■ Tagen, das Volumen von ca. ■■■■■ bis nahezu ■■■■■ reichen, was wiederum sehr starken Einfluss auf die DPO ausübt.

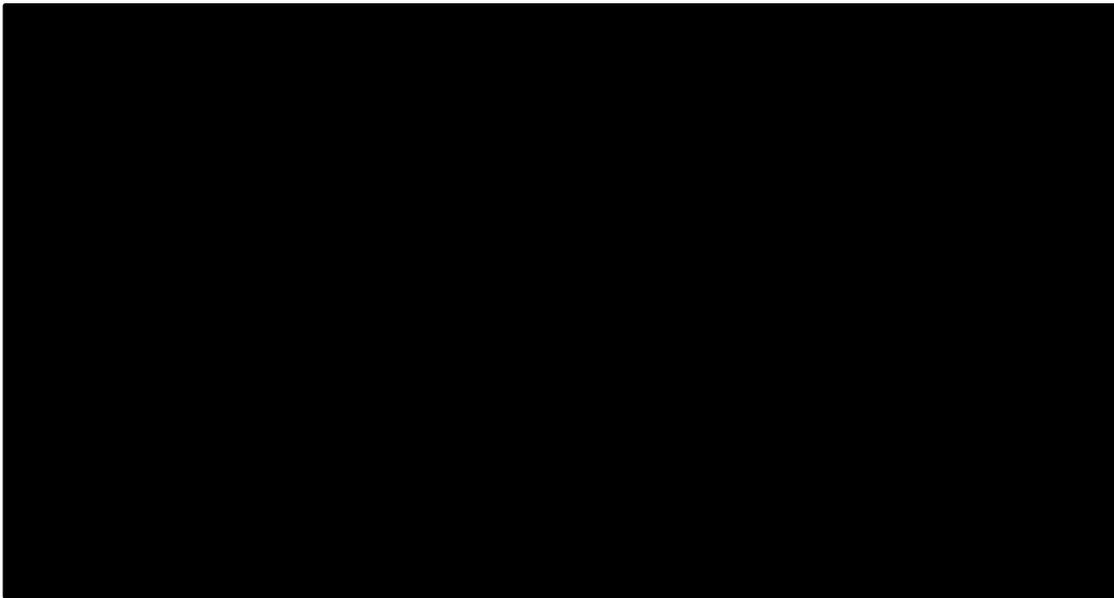


Tabelle 2: Zehn umsatzstärksten Lieferanten mit zugeordneten Zahlungsbedingungen⁹⁸

⁹⁸ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

3.1.2 Erfahrungsaustausch mit Hilti - Marktorganisationen der E3 Region

Um Unterschiede im Verbindlichkeitsmanagement der E3 Länder aufzuzeigen und gegebenenfalls von diesen Erkenntnissen zu profitieren, wird eine Befragung mit den zuständigen Finanzleitern der Schwesterunternehmen der Länder Deutschland, Schweiz, Polen und Holland durchgeführt. Anhand der Interviews gilt es, Informationen über die jeweilige Ausgangslage, sowie bereits durchgeführter oder geplanter Optimierungen hinsichtlich der Days Payables Outstanding, zu erfahren. Anhand eines Interviewleitfadens (siehe Anhang 3 und 4), welcher vor dem eigentlichen Gespräch an die Personen verschickt wird, haben die Gesprächspartner die Möglichkeit, sich optimal vorzubereiten.

In allen Gesprächen lautet die Kernaussage, dass kein ausgeprägter Fokus auf das Verbindlichkeitsmanagement gelegt wird. Es erfolgt nun eine Darstellung der Ergebnisse auf Länderebene, sowie anschließend eine Zusammenfassung.

3.1.2.1 Marktorganisation Schweiz

Die Schweizer Marktorganisation führte im Jahr 2013 eine Optimierung der DPO durch. Seit diesem Zeitpunkt wird im Verbindlichkeitsmanagement keine Verbesserung mehr angestrebt. Insgesamt sind ■■■ externe Kreditoren mit einem Umsatz bei Hilti Schweiz mit ■■■ gelistet (nicht inkludiert sind interne Zahlungen an die Hilti AG). Außerdem werden ■■■ unterschiedliche Zahlungskonditionen verwendet. Im Jahr 2013 wurde mit Hilfe der „80/20“ Regel, d.h. 80% Output mit 20% Aufwand, eine Optimierungswelle gestartet. Es erfolgte eine Unterteilung der Lieferanten in beeinflussbar und nicht beeinflussbar, wobei der Fokus nur auf die Top ■■■ Lieferanten gelegt wurde. Diese machten ca. ■■■ Umsatz bei Hilti Schweiz. Das Ziel lag in der Verlängerung der Zahldauer, nicht in der Ausdünnung oder Eliminierung bestimmter Konditionen. Im Zuge dieser Aktion wurden ca. ■■■ der Top ■■■ Lieferanten auf ein höheres Zahlungsziel angehoben. Dadurch wurde die DPO von ■■■ Tage am Beginn des Jahres 2013 auf ■■■ Tage Ende 2013 angehoben. Für das Net Working Capital der Verbindlichkeiten wurde eine Verbesserung von 0,25% erreicht. Die Kommunikation mit den jeweiligen Unternehmen erfolgte durch ausgewählte Personen der Finanzabteilung, bzw. des Finanzleiters, auf persönlicher Ebene. Bei der Argumentation hatte der Lieferant beispielsweise die Möglichkeit zwischen der Bedingung ■■■ oder ■■■, wobei der Kreditör immer die zweite Möglichkeit in Anspruch genommen hat. Außerdem ist zu erwähnen, dass die Schweiz kein ausgeprägtes Skontoland ist, diese Kombinationen stellen die Seltenheit dar. Zusätzlich ist die Bedingung „sofort zahlbar“ nicht verfügbar.

3.1.2.2 Marktorganisation Holland

In Holland liegt kein Schwerpunkt auf der DPO Verbesserung, sondern es wird versucht, den gesamten Prozess zu optimieren, Rechnungen von Lieferanten gesammelt zu erhalten, wodurch der Buchungsaufwand sehr stark reduziert werden kann. Ein weiterer großer Unterschied liegt darin, dass nicht einzelne Zahlungsvereinbarungen nachverhandelt werden, sondern Zusatzleistungen (z.B. Discount bei Autoreifen oder Fahrzeugreparaturen im Rahmen der Leasingverträge) vereinbart werden. Als Standardkondition werden ■■■

█ vergeben, außerdem gibt es keine Richtlinie, wie der Einkauf und die Vergabe der Zahlungsbedingungen zu erfolgen hat. Hilti Holland hat in Summe █ unterschiedliche Konditionen █ in Verwendung. Die DPO lag bei █ Tagen am Ende des Jahres 2014.

3.1.2.3 Marktorganisation Polen

In der Marktorganisation Polen sind █ Zahlungsbedingungen █ für Lieferanten in Verwendung, wobei kein Skonto gewährt wird. Dadurch sind die Konditionen sehr gut überblickbar. Auch bei dieser Hilti Konzernschwester liegt kein Hauptfokus auf der Verbesserung der Days Payable Outstanding, sondern mehr auf der Optimierung der Hilti Center und des Mahnprozesses innerhalb der DSO. Im Zuge der Optimierungen wurde das Zahlungsziel █ aus der Liste der verfügbaren Zahlungskonditionen entfernt. Zusätzlich werden Zahlungen nicht mehr jeden Tag durchgeführt, sondern nur mehr einmal in der Woche mittwochs. Dadurch wird der Aufwand deutlich reduziert. Zusätzlich erfolgen Zahlungen an Lieferanten in ausländischer Währung nur mehr einmal im Monat, um Schwankungen am Währungsmarkt zu umgehen. Ende 2014 wurden █ Tage in der DPO erreicht. Ähnlich zu anderen Marktorganisationen ist auch in Polen keine eindeutige Richtlinie für den Einkauf vorhanden. Jede Kondition wird individuell durch den Einkäufer festgelegt. Die Basisregel lautet, dass die Zahldauer █ Tage sein muss. Außerdem ist die Verhandlungsposition gegenüber den Key Account Lieferanten sehr stark eingeschränkt, da die Marktorganisation Polen zu geringe Einkäufe gegenüber anderen Kunden tätigt.

3.1.2.4 Marktorganisation Deutschland

Die Hilti Deutschland AG tätigte im Jahr 2014 mit mehr als █ Kreditoren Geschäfte mit einem Einkaufsvolumen von ca. █ Millionen. Insgesamt sind █ verschiedene Zahlungskonditionen in Verwendung, wobei █ davon Skonto beinhalten █

█ Die Bezahlung der offenen Beträge erfolgt dabei immer innerhalb der Skontofrist, sofern diese vereinbart ist. Zusätzlich lautet die Strategie „never pay too early“, d.h. Rechnungen werden nicht vor dem Fälligkeitsdatum bezahlt. Der Rechnungslauf wird einmal pro Woche durchgeführt, somit erfolgt die Bezahlung abhängig vom Rechnungsdatum mit maximal drei bis vier Tagen nach der Fälligkeit. Die weiteren Zahlungsbedingungen lauten █

Die MO Deutschland besitzt keine █ Bedingung, wodurch ein relativ hoher DPO Wert von █ Tagen am Ende des Jahres 2014 zu Stande kommt. Die Standardbedingung lautet █ wobei es keine definierte Richtlinie für die Vergabe der Konditionen gibt. Die Einkaufsabteilung ist immer bestrebt, bei Verhandlungen mit Großlieferanten lange Zahlungsziele zu vereinbaren, da die Days Payables Outstanding für den Einkauf ein definiertes Ziel darstellt. Zusätzlich sind oftmals mehrere Marktorganisationen in Form eines globalen Rahmenvertrages an einen Lieferanten

gebunden (z.B. Leasingverträge des Fuhrparkes), welcher mit der Konzernzentrale in Schaan vereinbart wird. Kann dabei eine Änderung von 30 Tage auf 60 Tage erzielt werden, hat dies sofort einen positiven Einfluss auf die jeweiligen MO. Diese Vertragsverhandlungen erfolgen immer auf persönlicher Ebene.

3.1.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus der Befragung der E3 Länder des Hilti Konzerns ist eindeutig erkennbar, dass der Schwerpunkt hinsichtlich der DPO Optimierung nicht im Bereich der Zahlungskonditionen liegt, sondern viel mehr auf Prozessebene stattfindet. Zusätzlich ist aufzuzeigen, dass die Days Payables Outstanding wertmäßig nur einen sehr kleinen Anteil gegenüber den Days Sales Outstanding aufweisen. Weiters sind zahlreiche Lieferanten nur sehr schwer beeinflussbar, bzw. die jeweiligen Marktorganisationen weisen zu geringe Umsatzzahlen bei den in Anspruch genommenen Kreditoren auf, um nachhaltige Veränderungen herbeizuführen. In Abbildung 10 sind die jeweiligen DPO Werte der E3 Regionen im Vergleich zu Österreich dargestellt.

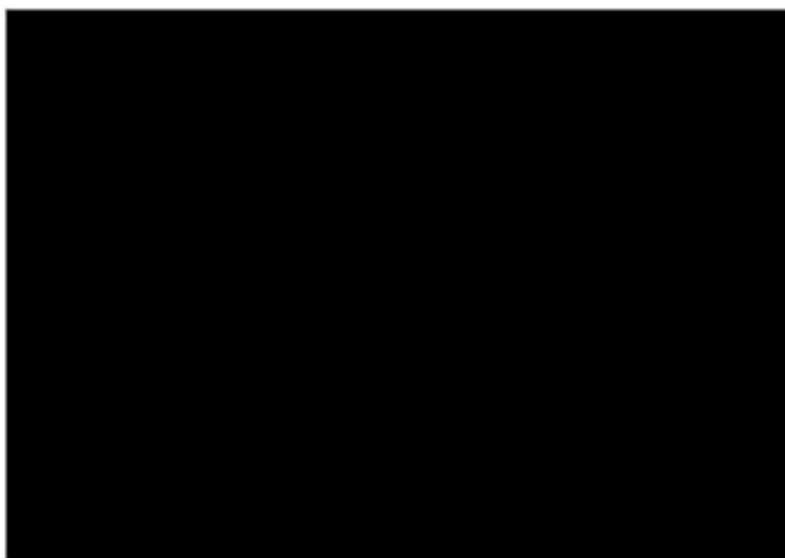


Abbildung 10: Days Payables Outstanding Jahresende 2014⁹⁹

Es ist erkennbar, dass die MO Österreich eine relativ geringe DPO gegenüber den anderen Regionen aufweist, was darauf zurückzuführen ist, dass die Kondition [REDACTED] in diesen MO's kaum bzw. gar nicht in Verwendung ist. Die größte Verbesserung wurde in der MO Schweiz durch die Optimierung der Key Account Lieferanten erreicht. Dort wurde die DPO um [REDACTED] Tage angehoben. Dadurch wird ersichtlich, dass Verbesserungen auch in sehr kurzer Zeit und durch sehr geringen Aufwand erzielt werden können. Die geringe DPO in der MO Österreich ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass zahlreiche Verträge mit der Zahlungskondition [REDACTED] angelegt wurden, wodurch die Days Payables Outstanding drastisch reduziert wird.

⁹⁹ Darstellung des Autors unter Berücksichtigung interner Daten der befragten Marktorganisationen des Hilti Konzerns

3.1.3 Kreditorenanalyse bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Die Kreditorenanalyse wird auf Basis eines Segmentierungsprozesses durchgeführt, in jeder Phase werden Randbedingungen definiert.

3.1.3.1 Segmentierungsphase 1

Für die folgende Untersuchung erfolgt eine Segmentierung der 793 Kreditoren in zwei Gruppen. In Abbildung 11 ist diese Aufteilung in beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kreditoren dargestellt. Dabei bezieht sich diese Unterteilung, beeinflussbar / nicht beeinflussbar, auf die Möglichkeit, Zahlungskonditionen von Seiten der Unternehmung zu beeinflussen und zu verändern.



Abbildung 11: Beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kreditoren¹⁰⁰

Zahlungen, beispielsweise an Pensionskassen, an das Bundesministerium für Finanzen, sowie an Städte und Länder in Österreich, können aufgrund von gesetzlich vorgegebenen Zahlungsfristen, welche am 15. des jeweiligen Monats zu entrichten sind, nicht verändert werden.¹⁰¹ Zusätzlich zu den staatlichen Einrichtungen sind ebenfalls Zahlungen an die Hilti Muttergesellschaft in Schaan, sowie Auszahlungen an die Hilti Austria Ges.m.b.H. Mitarbeiter, im Rahmen von Spesenabrechnungen vorgegeben.¹⁰²

Dem gegenüber stehen Lieferanten welche beeinflussbar sind, dazu zählen unter anderem Mineralölkonzerne, Telekommunikationsdienstleister, Finanzdienstleister und auch Gastronomiebetriebe. Innerhalb dieser Gruppe sind Zahlungskonditionen sehr flexibel gestaltbar, und beruhen auf Vertragsverhandlungen der beiden Geschäftspartner.

Abbildung 12 und Abbildung 13 stellen die detaillierte Verteilung der beiden Gruppen, einerseits bezogen auf die Gesamtanzahl der Lieferanten und andererseits bezogen auf das

¹⁰⁰ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁰¹ Vgl. Bundesministerium für Finanzen, Fristen und Fälligkeiten

¹⁰² Informationen bezogen aus internen Diskussionen mit Verantwortlichen bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Gesamtvolumen, in Euro dar. Aus Abbildung 12 wird deutlich, dass mehr als 60% der 793 Kreditoren aufgrund der oben getroffenen Annahmen, eine genauere Betrachtung erfordern, jedoch liefert erst Abbildung 13 ein viel aussagekräftigeres Bild.

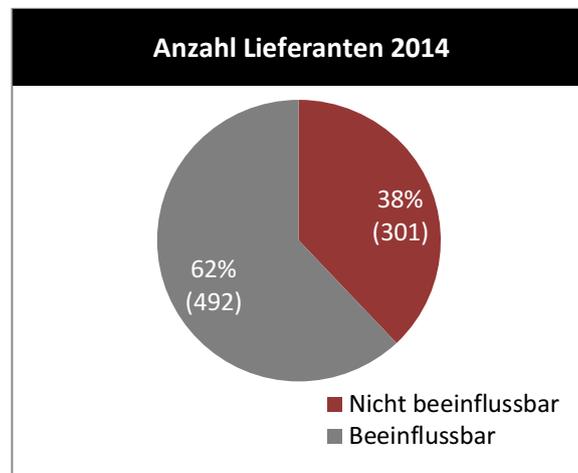


Abbildung 12: Anzahl der Lieferanten 2014¹⁰³

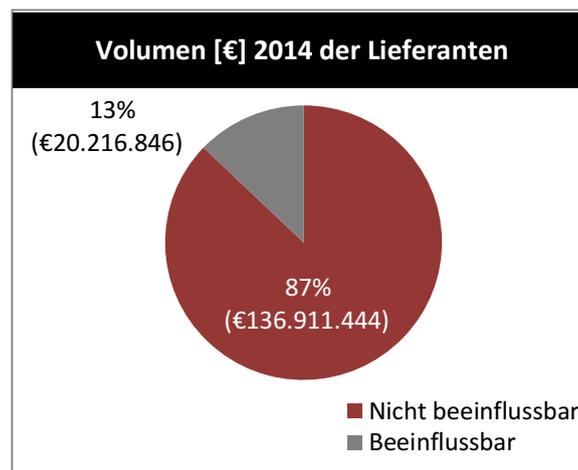


Abbildung 13: Umsatz der Lieferanten mit Hilti Austria Ges.m.b.H.¹⁰⁴

Anhand des Umsatzvolumens der Lieferanten bei der Hilti Austria Ges.m.b.H. wird deutlich, dass nur €20.216.846 von insgesamt €157.128.290 an Verbindlichkeiten beeinflussbar sind. Innerhalb dieser 13% befinden sich Kreditoren, welche die DPO durch Anpassung der Zahlungsbedingungen positiv verbessern können.

3.1.3.2 Segmentierungsphase 2

Damit eine noch detailliertere Betrachtung der 492 Lieferanten möglich ist, erfolgt eine weitere Aufteilung anhand der Zahlungskonditionen. Hilti Austria Ges.m.b.H. nimmt, falls in der Zahlungsvereinbarung vorhanden, immer die Skontofrist wahr, ansonsten wird das maximale Zahlziel ausgenützt.

¹⁰³ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁰⁴ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Zahlungsbedingung [REDACTED] bedeutet [REDACTED] d.h. die Unternehmung versucht immer innerhalb der [REDACTED] Tage zu bezahlen, um die [REDACTED] Skonto vom Rechnungsbetrag abziehen zu dürfen. Sollte diese Frist nicht ausgenützt werden, dann erfolgt die Begleichung der Rechnung nach idealerweise [REDACTED] Tagen.

Zahlungsbedingung [REDACTED] bedeutet [REDACTED], somit ist hier kein Skonto hinterlegt und die Bezahlung erfolgt spätestens nach den vereinbarten [REDACTED] Tagen. Diese Werte stellen jedoch den Idealfall dar, denn tatsächlich variieren die Zahldauern innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H. stark. Einerseits kommen Verzögerungen dadurch zustande, dass Lieferungen nicht in Ordnung sind und somit beanstandet werden müssen, und andererseits bleiben Rechnungen schlichtweg im System hängen, wenn eine Freigabe eines Vorgesetzten ausständig ist. Für die weitere Betrachtung werden nun folgende Annahmen gesetzt, welche den Idealfall und somit den angestrebten Zustand ausdrücken.

- Sofern ein Skonto vereinbart ist, erfolgt Bezahlung innerhalb der Skontofrist am letztmöglichen Termin. Die Nettofrist wird dabei nicht ausgenutzt.
- Ist kein Skonto vereinbart, wird der letzte Tag des Nettoziels als Buchungsdatum realisiert.

In Abbildung 14 sind die beiden beeinflussbaren Lieferantengruppen dargestellt, die sich aufgrund einer Unterteilung anhand eines definierten Grenzwertes ([REDACTED] Tage¹⁰⁵), welcher der Days Sales Outstanding Kennzahl (DSO) (siehe Kapitel 3.1) entspricht, ergeben. Somit ergeben sich für die endgültige Analyse 474 Kreditoren mit einem Volumen von €17.026.412, die sich auf 36 verschiedene Branchen verteilen.

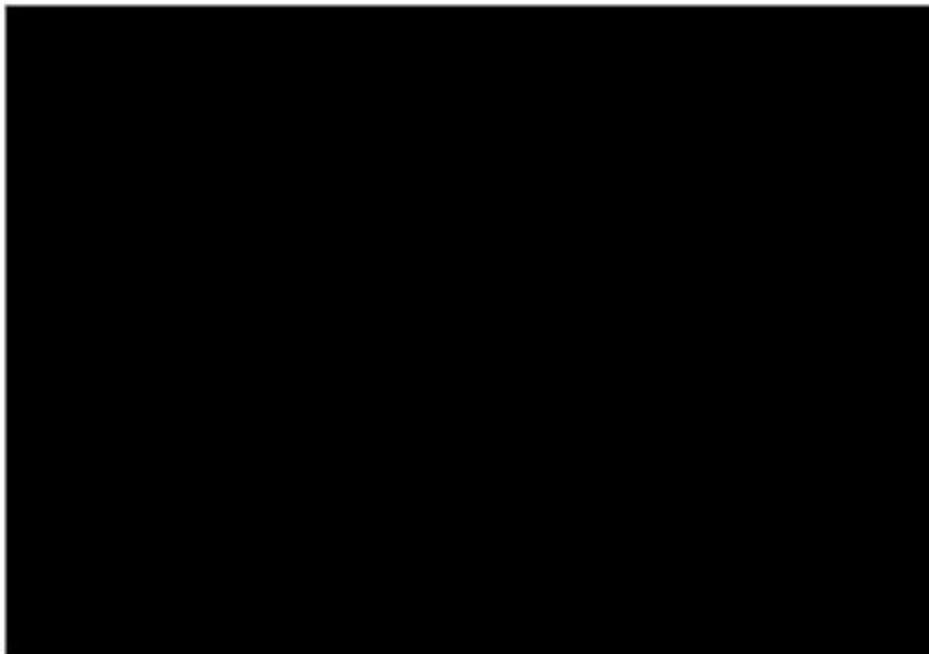


Abbildung 14: Darstellung der Kreditoren unter / über definierten Grenzwert¹⁰⁶

¹⁰⁵ Dieser gewählte Grenzwert entspricht der DSO zum Jahresende 2014, ersichtlich in Anhang 6

¹⁰⁶ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Geschäften mit Hilti Austria Ges.m.b.H. erreichen, wobei auch die verwendeten Zahlungskonditionen hineinfließen.

Somit wird in der weiteren Vorgehensweise der Schwerpunkt auf „20/15“ gelegt. Bei dieser Konstellation aus Branchen und Lieferanten bleibt der Aufwand überschaubar, und zusätzlich wird auch keine ergebnisverzerrende Position ausgeklammert.

„20/15“ bedeutet im Detail:

- 20 umsatzstärksten Branchen (Ziffer 1)
- 15 umsatzstärksten Kreditoren innerhalb dieser Branchen (Ziffer 2)
- Gesamtvolumen von mehr als €16 Mio.
- Große Variantenvielfalt an Zahlungsbedingungen

„5/3“ ist ein Fall, der nicht in Betracht gezogen werden soll, da der Betrachtungsraum stark eingeschränkt ist.

- 5 umsatzstärksten Branchen (Ziffer 1)
- Nur die 3 umsatzstärksten Kreditoren innerhalb der Branche (Ziffer 2)
- Gesamtvolumen von weniger als €10 Mio.
- Sehr wenig unterschiedliche Zahlungskonditionen

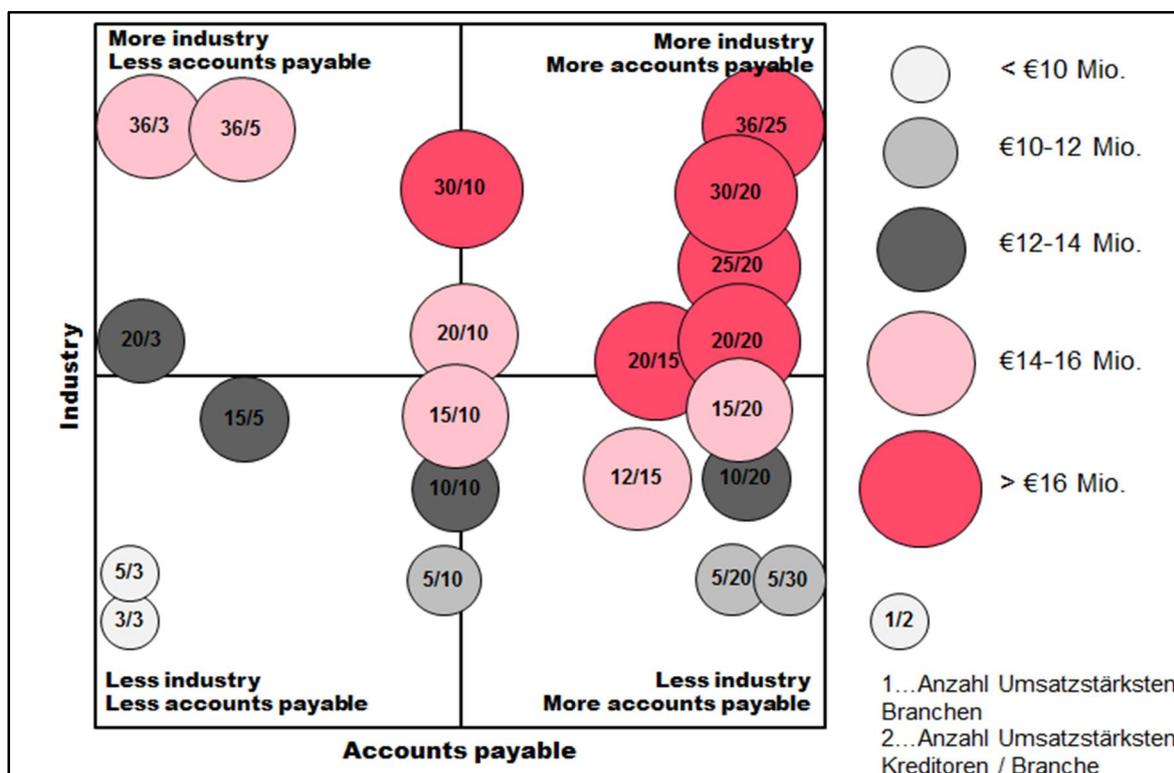


Abbildung 16: Portfoliochart Branchen und Zahlungsbedingungen¹⁰⁸

¹⁰⁸ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Abbildung 17 stellt die 20 umsatzstärksten Lieferanten im Zeitraum von 2014 dar. Die zwei Unternehmen, welche mit einem Asterisk gekennzeichnet sind, scheinen in der Auswertung auf, sind jedoch als Einmalausgabe (████████████████████), bzw. Beendigung der Vertragsvereinbarung (████████ Leasing), zu verstehen.

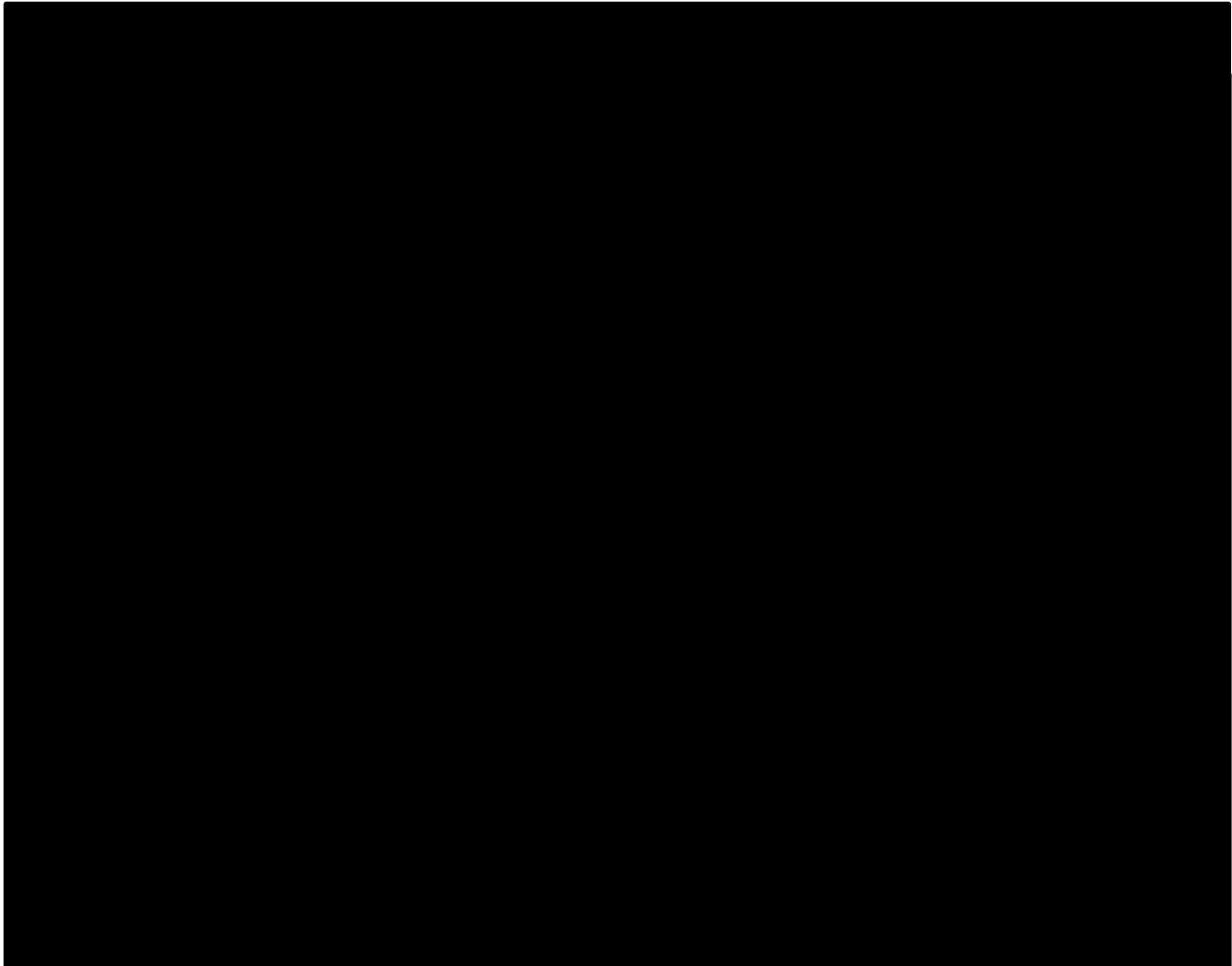


Abbildung 17: 20 umsatzstärksten Kreditoren 2014 bei Hilti Austria Ges.m.b.H. unter █████ Tage¹⁰⁹

In Abbildung 18 sind die 20 umsatzstärksten Branchen gelistet, welche im Jahr 2014 von Seiten Hilti in Anspruch genommen wurden. 25% der Branchen weisen dabei einen Gesamtumsatz von über einer Million Euro auf, wobei darauf aufmerksam zu machen ist, dass zahlreiche Unternehmen innerhalb der jeweiligen Geschäftsfelder tätig sind, wodurch eine Monopolstellung des Lieferanten nicht vorhanden ist. Ausnahme ist die Mineralölindustrie mit nur einem einzigen Kreditor.

¹⁰⁹ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

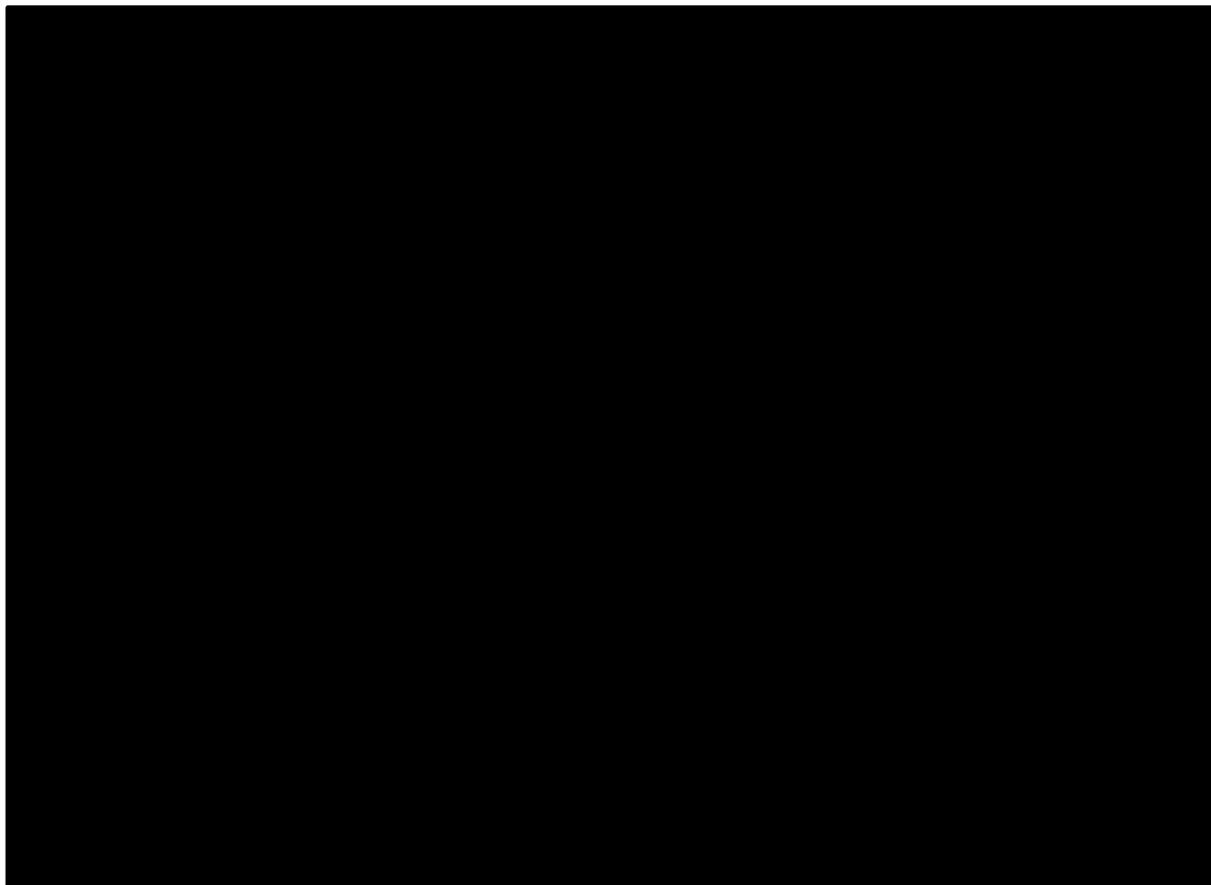


Abbildung 18: 20 umsatzstärksten Branchen 2014 bei Hilti Austria Ges.m.b.H. unter [REDACTED] Tage¹¹⁰

Im weiteren Schritt werden die 15 Lieferanten mit den größten Umsätzen in allen 20 Branchen ausgewertet. Dies erfolgt exemplarisch an der Branche Krafftfahrzeugtechnik (Abbildung 19), die gesamten Ergebnisse der Branchenanalyse sind im Anhang 2-1 bis 2-9 ersichtlich. Für eine möglichst eindeutige Aussage erfolgt eine Gegenüberstellung der Analyse der Hilti internen Zahlungskonditionen innerhalb der untersuchten Branche mit den Ergebnissen einer Benchmarkanalyse des Kreditschutzverbandes von 1870¹¹¹. Zusätzlich wird auch der jeweilige Umsatz des Lieferanten dargestellt, um dessen Stellung bei Hilti Austria Ges.m.b.H. bewerten zu können. In Abbildung 19 ist eindeutig erkennbar, dass die durchschnittlichen Zahlungsbedingungen „Ø Zahlungsziel Hilti“ weit unter den Werten der Benchmarkanalyse „Ø Zahlungsziel KSV“ liegen. Die Konditionen im Detail schwanken zwischen [REDACTED] bis zu [REDACTED]. Vor allem bei Unternehmen, welche sich mit [REDACTED] befassen, liegt eine sehr starke Streuung vor. Dabei sind vier Lieferanten gelistet, und auch vier unterschiedliche Zahlungskonditionen vergeben. Zu erwähnen ist, dass auch Branchen vorhanden sind, deren Zahlungsbedingungen besser ausgeführt sind, als jene der Benchmarkanalyse. Diese wiederum umfassen nur eine sehr kleine Anzahl an Lieferanten und liefern wertmäßig nur einen Bruchteil zum Gesamtumsatz der Kreditoren bei.

¹¹⁰ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹¹¹ KSV1870 Trendumfrage Zahlungsmoral 2014

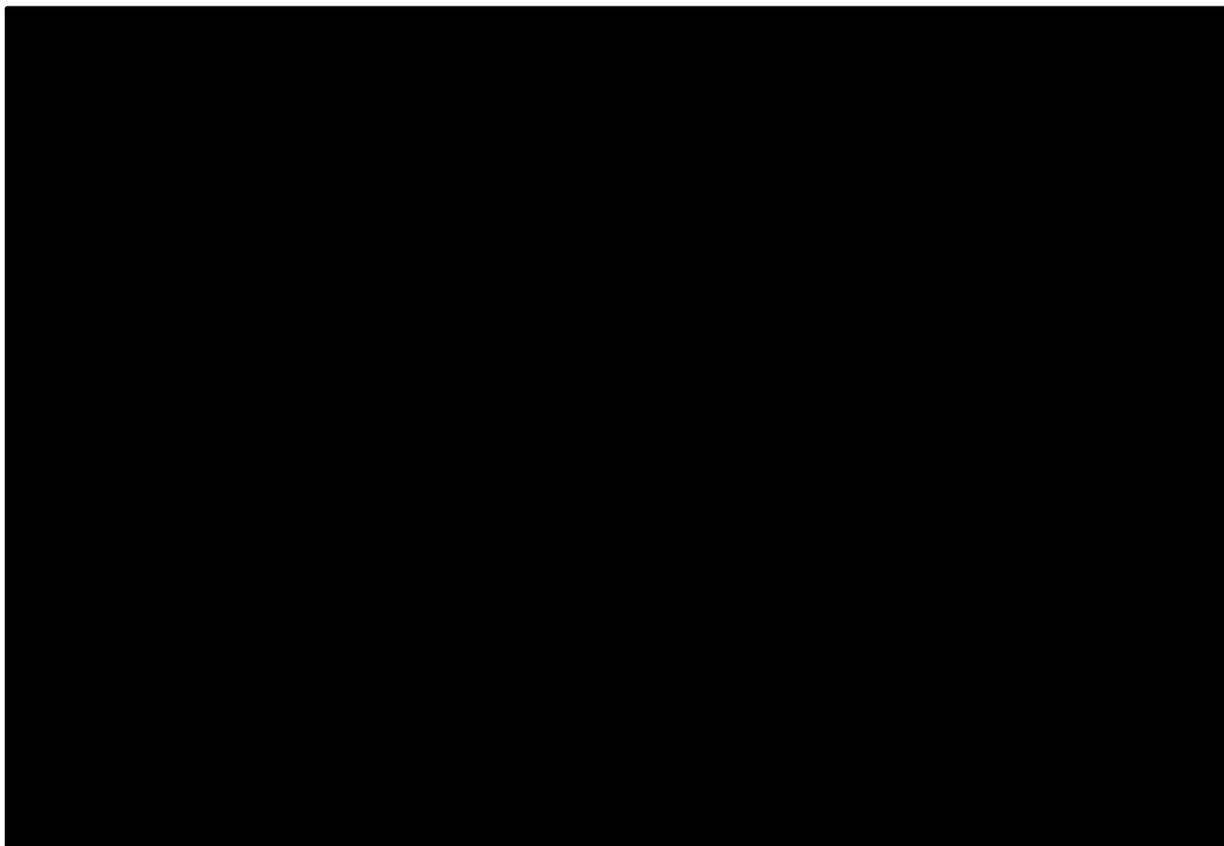


Abbildung 19: Detailergebnisse in der Branche Kraftfahrzeugtechnik¹¹²

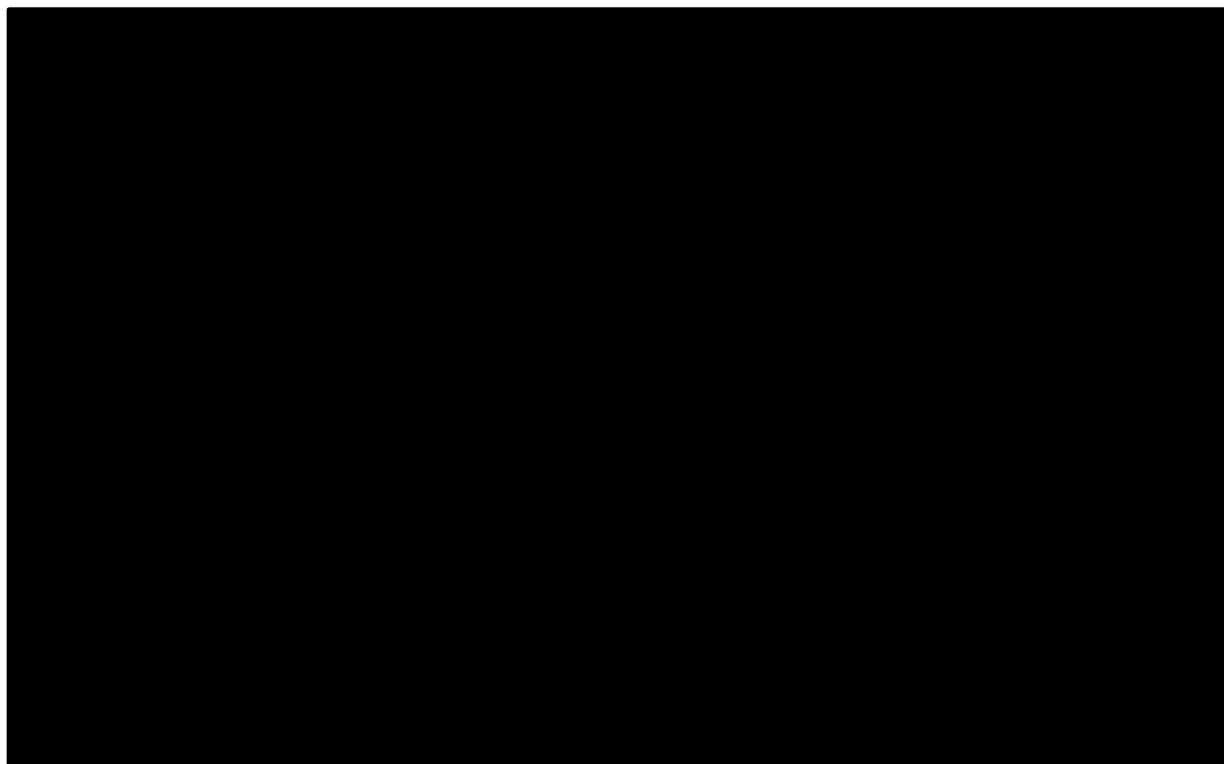


Abbildung 20: Lieferanten mit Zahlungsziel [REDACTED]¹¹³

¹¹² Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹¹³ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Abbildung 20 zeigt die sogenannten Brutal Facts, Lieferanten, welche die Zahlungsbedingung [REDACTED], besitzen. Diese Kondition muss unter allen Umständen vermieden werden, da dadurch die DPO negativ verkürzt wird. Es ist erkennbar, dass die Vergabe der Bedingung [REDACTED] an keine spezifische Branche gebunden ist. Zusätzlich besitzen diese Lieferanten keine Monopolstellung, wodurch ein Wechsel zu konkurrierenden Kreditoren, beziehungsweise eine Nachverhandlung der bestehenden Konditionen, durchaus als möglich erscheint.

Jedoch sind auch drei Branchen vertreten, deren Zahlungskonditionen über den branchenüblichen Werten liegen und somit als Outperformer gelten. Diese Segmente (Containerservice, Weiterbildung sowie Sonstiges) weisen nur einen Anteil von 0,33% am Gesamtumsatz der beeinflussbaren Kreditoren auf.

3.1.4 Handlungsempfehlungen, Finanzieller Impact und Realisierung

Um Berechnungen bezüglich der Optimierung der DPO und des Net Working Capital durchführen zu können, werden Handlungsempfehlungen für die Gruppe der beeinflussbaren Kreditoren aufgezeigt und vorgeschlagen, welche zu signifikanten Verbesserungen in den untersuchenden Bereichen führen. Zusätzlich erfolgt eine Definition der verantwortlichen Ausführungsorgane und der empfohlenen Kommunikationsmedien. Außerdem muss klar und ersichtlich die Richtlinie für die Vergabe der Zahlungsbedingungen an Neulieferanten geregelt sein. Dazu wird eine Argumentationsrichtlinie erarbeitet, um diesen Vergabeprozess abzusichern. Da jeder Kreditor unterschiedliche Prioritäten besitzt und verschieden starke Machtstellungen innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H. einnimmt, muss hinsichtlich dieser eine Clusterung implementiert werden.

Lieferanten werden in die Gruppe Neulieferant, Small & Mid Market Lieferant, sowie Key Account Lieferant (Vergleich dazu Abbildung 21) eingeteilt.

3.1.4.1 Neulieferanten

Die Anlegung neuer Lieferanten im Kreditorenstamm der Hilti Austria Ges.m.b.H. erfolgt nur mehr mit der Zahlungskondition [REDACTED]. Die derzeitige DPO liegt bei [REDACTED] Tagen, somit befindet sich diese neue Bedingung weit über dem aktuellen Wert. Dadurch wird auch erreicht, dass die DPO – Kennzahl weiter reduziert wird, was unter allen Umständen zu vermeiden ist.

Zusätzlich wird im gesamten System der Buchhaltung die Zahlungskondition „00“ – „sofort zahlbar“ gesperrt und nicht mehr vergeben. Somit wird sichergestellt, dass auch bei Nichtbeachtung der Vergaberichtlinie für Zahlungskonditionen, eine Verwendung von „00“ ausgeschlossen ist.

Die Berechnung des finanziellen Impacts auf die Days Payables Outstanding sowie des Net Working Capital ist nicht durchführbar, da einerseits die Anlegung neuer Lieferanten sehr unregelmäßig erfolgt und andererseits keine aussagekräftige Datenquelle vorhanden ist.

Jedoch ist zu erwähnen, dass der mögliche Impact dieser neuen Kreditoren relativ gering ist, da Hilti Austria Ges.m.b.H. eine reine Vertriebsorganisation ist und kein Produktions- oder Fertigungsbetrieb.

Gültigkeit haben die oben angeführten Bedingungen bei der Akquise von neuen Lieferanten und somit bei Neuvertragsabschlüssen. Dadurch wird sichergestellt, dass unabhängig vom Lieferanten (z.B. Hotel oder auch Gastronomiebetrieb), immer die gleiche Kondition, [REDACTED] vergeben wird.

3.1.4.2 Small & Mid Market Lieferanten

Innerhalb dieser Kundengruppe werden die Zahlungskonditionen bereits bestehender Lieferanten auf die nächste höhere Zahlungsbedingung umgestellt. Dadurch wird einerseits die DPO Kennzahl erhöht, und andererseits kommt es zu einer Reduktion der unterschiedlichen Zahlungsbedingungen. Hilti Austria Ges.m.b.H. bietet in Zukunft nur mehr folgende an:

- [REDACTED] Tage
- [REDACTED] Tage
- [REDACTED] Tage
- [REDACTED] Tage

Diese stellen Skontofrist bzw. Nettofrist dar, d.h. Kombinationen mit unterschiedlichen Skontosätzen sind durchaus möglich, jedoch wird die Betrachtung des Skonto in dieser Analyse nicht miteinbezogen.

Die Berechnung der Erhöhung der DPO – Kennzahl erfolgt mit Formel 9.

$$DPO^* = \frac{\Sigma(\text{Rechnungsbetrag}/360 * \text{Zahldauer})}{\Sigma \text{Rechnungsbetrag}/360}$$

Formel 9: DPO* Berechnung in Tagen¹¹⁴

Dabei wird der jeweilige Rechnungsbetrag auf einen Tagesbetrag heruntergebrochen und anschließend mit der Zahldauer multipliziert. Im Nenner erfolgt ebenfalls eine Aufspaltung auf den Tagesbetrag.

Anhand dieser Formel ergibt sich eine Erhöhung der DPO um 1,6 Tage. Das Net Working Capital der Verbindlichkeiten lässt sich auf Basis von Formel 10 berechnen.

$$\Delta NWC = \frac{\text{Verbindlichkeiten}_{2014}}{360 \text{ Tage}} * DPO^*$$

Formel 10: Berechnung des ΔNWC der Verbindlichkeiten¹¹⁵

¹¹⁴ Darstellung des Autors

¹¹⁵ Darstellung des Autors

Dabei werden die Verbindlichkeiten des Jahres 2014 pro Tag ermittelt und anschließend mit der neuen DPO* von 1,6 Tagen multipliziert. Dadurch ergibt sich eine Erhöhung des NWC der Verbindlichkeiten um ■■■■■, was einem Plus von 6,6% gegenüber ■■■■■¹¹⁶ entspricht (siehe Abbildung 21).

Da diese Umstellung der Zahlungsbedingungen Lieferanten beinhaltet, die bereits Verträge mit Hilti Austria Ges.m.b.H. besitzen, muss hier eine Kommunikation stattfinden. Da es sich um den Small & Mid Market handelt, besitzen diese keine Monopolstellung bei Hilti Austria Ges.m.b.H, und können somit in Ausnahmefällen mit geringerem Aufwand ersetzt werden. Die Kontaktaufnahme erfolgt durch einen Serienbrief, welcher in Anhang 5 ersichtlich ist.

3.1.4.3 Key Accounts

Die Lieferantensegmentierung wird von den Key Accounts, welche die 20 umsatzstärksten Lieferanten sind, abgeschlossen (Vergleich dazu Abbildung 17). Diese Gruppe wird ebenfalls hinsichtlich der in Kapitel 3.1.4.2 aufgeschlüsselten Zahlungsbedingungen optimiert.

Mit Anwendung von Formel 9 und Formel 10 ergeben sich Verbesserungen der DPO um ■■■ Tage und im NWC der Verbindlichkeiten um ■■■■■. Dies entspricht einem Plus von ■■■■■ bezogen auf das Net Working Capital am Ende des Jahres 2014 (siehe Abbildung 21).

Die Umsetzung dieser Maßnahmen liegt bei der Geschäftsführung der Hilti Austria Ges.m.b.H. Es ist nicht sinnvoll eine generalisierte Aussage über das Vorgehen zu treffen, da jeder Key Account Lieferant eine gesonderte Vorgehensweise erfordert.

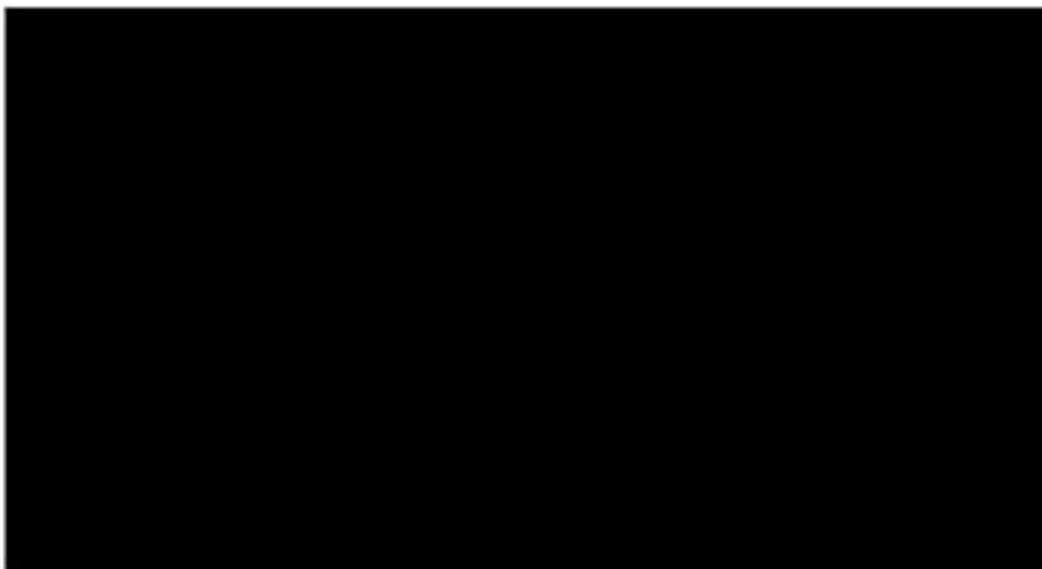


Abbildung 21: DPO Verbesserung und finanzieller Impact¹¹⁷

¹¹⁶ Interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H. mit Stand Jahresende 2014

¹¹⁷ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

In Abbildung 21 ist zusätzlich der finanzielle Impact aufgeführt, für den Fall, dass jeder Lieferant (Small & Mid Market sowie Key Account) auf eine Minimum – Benchmark Zahlungsbedingung angehoben wird. Dabei werden jedoch nicht die von der Unternehmung vorgegebenen Konditionen eingesetzt, sondern jene, die sich aufgrund des Mittelwerts in der jeweiligen Branche ergeben. Diese Benchmark Berechnung dient als Argumentationsgrundlage für Nachverhandlungen der Zahlungsbedingungen bei dem jeweiligen Lieferanten (siehe Abbildung 22).

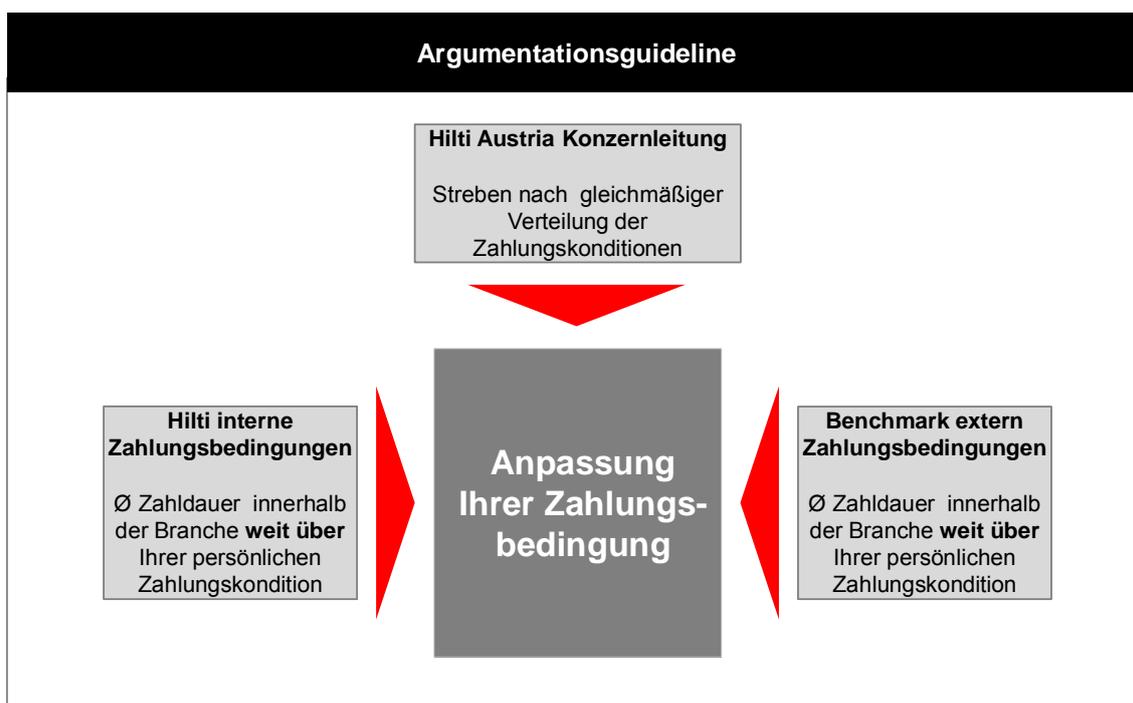


Abbildung 22: Argumentationsguideline für Lieferantenverhandlungen¹¹⁸

Werden im Verbindlichkeitsmanagement die oben angeführten Optimierungen und Maßnahmen realisiert, ergeben sich Verbesserungen der DPO von ■■ Tage auf ■■ Tage sowie im NWC der Verbindlichkeiten von ■■■¹¹⁹ auf ■■■. Dies entspricht einer Veränderung im gesamten Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz um ■■■ wodurch die Kennzahl „NWC %NS“ von ■■■¹²⁰ auf ■■■ sinkt.

¹¹⁸ Darstellung des Autors

¹¹⁹ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹²⁰ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

3.2 Forderungsmanagement bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Im ersten Schritt werden denkbare Steuermechanismen des Forderungsmanagements erfasst und hinsichtlich ihres möglichen Verbesserungspotentials betrachtet. Anschließend erfolgt eine Erfassung der aktuellen Ist – Situation bei der Hilti Austria Ges.m.b.H. Im nächsten Schritt wird die Entwicklung eines gewünschten Soll – Zustandes durchgeführt, welcher im Zuge dieser Masterarbeit realisiert werden soll. Kapitel 3.2 wird durch die Handlungsempfehlungen sowie dem daraus erzielbaren finanziellen Impact abgeschlossen. Die gesamten Auswertungen beziehen sich dabei, wie im Verbindlichkeitsmanagement (siehe Kapitel 3.1), auf das Geschäftsjahr 2014.

Die Unternehmenskennzahl, welche zur Messung der Forderungsreichweite herangezogen wird, wird als Days Sales Outstanding, kurz DSO, bezeichnet. Sie bezeichnet die Zeitspanne vom Verkauf der Produkte bis zum Eingang der Zahlung durch den Kunden. In Abbildung 23 ist die Entwicklung der DSO über das Geschäftsjahr 2014 dargestellt. Mit Jahresende 2014 ergibt sich eine Days Sales Outstanding von ■■■ Tagen, welche gleichzeitig den Wert für Gesamt 2014 repräsentiert. Diese Kennzahl wird ebenso wie die DPO und DOH für die konzernweite Kommunikation herangezogen.

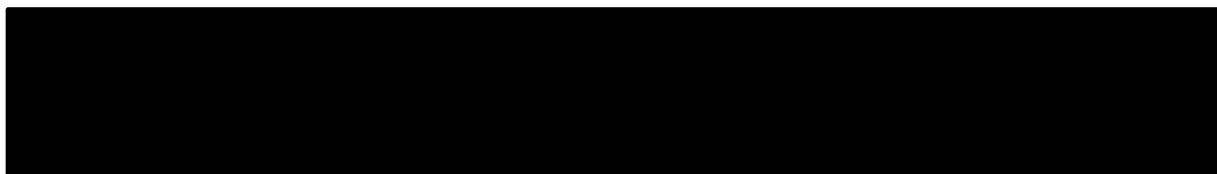


Abbildung 23: Entwicklung der DSO bei Hilti Austria Ges.m.b.H. im Jahr 2014 in Tagen¹²¹

In der Literatur wird Formel 11 für die Berechnung der DSO genannt. Dabei werden die Forderungen aus Lieferung und Leistung durch die erzielten Umsatzerlöse dividiert und anschließend mit der Periode, welche dem Geschäftsjahr in Tagen entspricht, multipliziert.

$$DSO (d) = \frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzerlöse}} * 360 \text{ Tage}$$

Formel 11: DSO Berechnung in Tagen¹²²

Formel 12 lehnt sich an Formel 8 aus dem Kapitel der Verbindlichkeiten an, ersetzt durch den Zähler der Forderungsbestände im untersuchten Geschäftsjahr.

$$NWC = \frac{\text{Forderungsbestände}_{2014}}{360 \text{ Tage}} * DSO$$

Formel 12: Berechnung des Net Working Capital der Forderungen¹²³

¹²¹ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H

¹²² Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 11

¹²³ Vgl. Rohrer, M. (2015), S. 53

3.2.1 Erfassung der Ist – Situation bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Das Forderungsmanagement beinhaltet mehrere Einflussfaktoren, welche im Zuge von Optimierungsmaßnahmen verbessert werden können (siehe Kapitel 2.3.2). Anhand einer ersten detaillierten Untersuchung ergibt sich das Ergebnis, dass der Schwerpunkt der Verbesserungen in der Anzahl der Zahlungsbedingungen liegen muss, da hier große Defizite vorliegen. Die weiteren Punkte wie Inkassomanagement, oder auch Mahnwesen, sind vom jetzigen Standpunkt aus bereits sehr gut implementiert, und der mögliche Realisierungsgrad von Optimierungen liegt hier weit unter jenen der Zahlbedingungen. In den weiteren Ausführungen von Kapitel 3.2 liegt der Fokus somit auf der Reduktion und Verbesserung der Zahlkonditionen und deren Vergabe.

Im untersuchten Geschäftsjahr 2014 sind [REDACTED] unterschiedliche Zahlungskonditionen in Verwendung, wobei mit vier Konditionen kein Umsatz generiert wurde. In Abbildung 24 sind alle Zahlungskombinationen mit der Höhe des jeweiligen Umsatzes dargestellt. Dabei ist erkennbar, dass Skonto von [REDACTED] gewährt wird und auch die Skonto- und Nettofristen sehr stark variieren. Zum Beispiel weist die Zahlungsbedingung mit [REDACTED], einen Gesamtumsatz von €100.000 bis €500.000 auf. Die gesamten Zahlungsbedingungen mit zusätzlicher Erklärung sind in Anhang 7 ersichtlich. Die Sonderkonditionen [REDACTED] in der Darstellung bedeuten dabei jeweils [REDACTED].

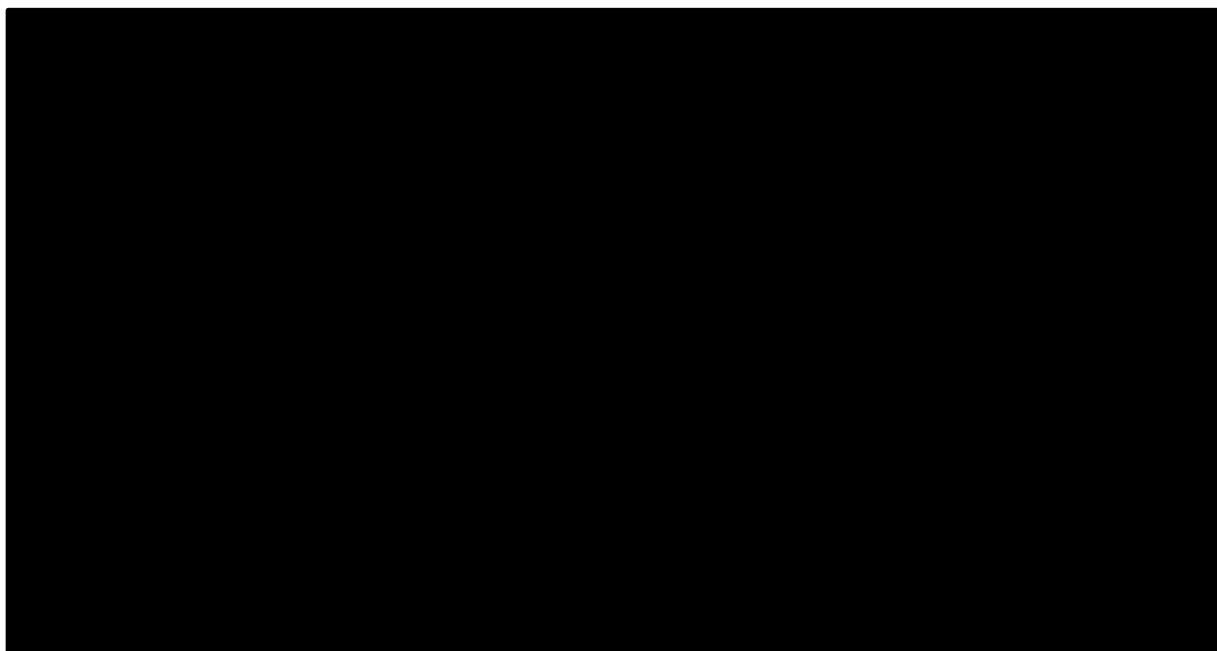


Abbildung 24: Verteilung der Zahlungsbedingungen bei Hilti Austria Ges.m.b.H.¹²⁴

Wie die Grafik darstellt, gibt es einen sehr großen Wildwuchs an verschiedensten Zahlungsbedingungen, die teilweise überhaupt nicht mehr in Verwendung sind, da sie historisch gewachsen sind. Zusätzlich zu der unkontrollierten Verteilung der Konditionen

¹²⁴ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

3.2.2 Erfahrungsaustausch mit Hilti – Marktorganisationen der E3 Region

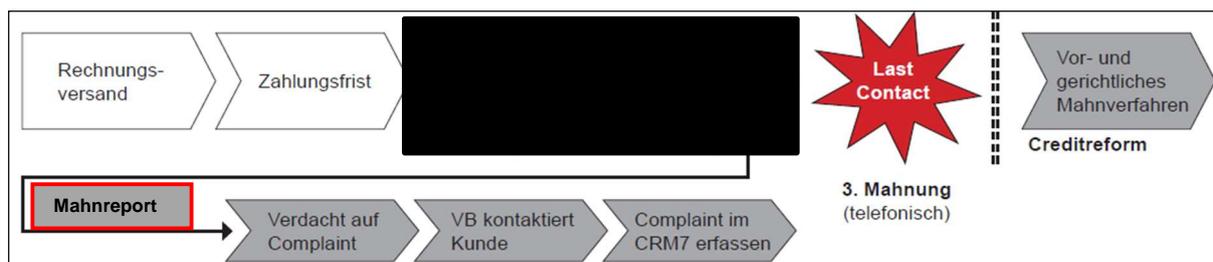
Um Unterschiede im Forderungsmanagement der E3 Länder aufzuzeigen und gegebenenfalls von diesen Erkenntnissen zu profitieren, wird eine Befragung mit den zuständigen Finanzleitern der Schwesterunternehmen der Länder Deutschland, Schweiz, Polen und Holland durchgeführt. Anhand der Interviews gilt es Informationen über die Ausgangslage in der jeweiligen Marktorganisation, sowie bereits durchgeführter oder geplanter Optimierungen hinsichtlich der Days Sales Outstanding, zu erfahren. Anhand eines Interviewleitfadens (siehe Anhang 8 und 9), welcher vor dem eigentlichen Gespräch an die Personen verschickt wird, haben die Gesprächspartner die Möglichkeit, sich optimal darauf vorzubereiten. Es erfolgt nun eine Darstellung der Ergebnisse auf Länderebene sowie anschließend eine Zusammenfassung.

3.2.2.1 Marktorganisation Schweiz

Die Marktorganisation Schweiz verwendet aktuell [REDACTED] unterschiedliche Zahlbedingungen. Dabei sind nur [REDACTED] Konditionen aufgelistet, welche in Verbindung mit Skonto genutzt werden. Für diese [REDACTED] [REDACTED] gilt als Minimum CHF10.000 Umsatz. Das Ziel der MO Schweiz ist es, diese gänzlich aus dem System zu entfernen und anstelle dieser mehr Rabatt beim Kauf zu gewähren. Neukunden werden mit dem Zahlungsziel [REDACTED] angelegt, Kunden mit sehr großem Umsatz sowie Key Account haben [REDACTED] Tage bzw. [REDACTED] Tage Zeit ihre Rechnungen zu bezahlen. Auch die Option [REDACTED] ist im System gelistet, jedoch wird sie nur für private Kunden, Risikokunden und Personen/Unternehmen, die keinen Eintrag im Handelsregister aufweisen, verwendet. Weiters ist zusätzlich die Kondition [REDACTED] verfügbar, jedoch ist diese ob der sehr kurzen Zahldauer nicht realistisch.

Für eine Optimierung der DSO wurden 2011/2012 sowie 2014 Maßnahmen gesetzt und auch realisiert, wodurch eine drastische Reduktion innerhalb der Forderungsreichweite von [REDACTED] Tagen im Jahr 2011 auf [REDACTED] Tage im Jahr 2014 erreicht wurde. Das Vorgehen im Zuge der Optimierung im Jahr 2014 konzentrierte sich dabei hauptsächlich auf die [REDACTED] - Skontokunden. Im Rahmen dieses Prozesses wurde der Umsatz der letzten vier bis fünf Jahre der jeweiligen Kunden analysiert, und als Grenzwert [REDACTED] Umsatz pro Jahr festgelegt. Konnte dieser Wert mehrfach nicht erreicht werden, erfolgte eine Umstellung der Zahlungsbedingung, unabhängig von der aktuell verwendeten, auf [REDACTED]. Die Ergebnisse wurden dem Regionsleiter mitgeteilt, welcher die Entscheidung traf, ob der Kunde über die Umstellung informiert werden sollte, oder nicht.

Im Jahr 2011 und 2012 wurde der Mahnprozess fast vollständig überarbeitet. Dabei erfolgte eine Verkürzung der Mahnprozessschritte von vier auf drei Stufen sowie eine Reduktion der Mahnfrist. In Abbildung 26 ist der aktuelle Mahnprozess der Hilti Schweiz AG dargestellt. Der gesamte Prozess beschränkt sich dabei auf zwei Briefkontakte, sowie ein abschließendes Mahntelefonat mit dem betreffenden Kunden. Danach erfolgt die Weitergabe an ein Inkassobüro bzw. einen Rechtsanwalt.

Abbildung 26: Optimierter Mahnprozess MO Schweiz¹²⁷

Eine weitere Optimierungsmaßnahme innerhalb des Forderungsmanagement, welche bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vollständig realisiert ist, ist ein sogenanntes atmendes System für die Zuordnung der Zahlungsbedingungen. Es erfolgt somit eine kontinuierliche Überprüfung des Kundenumsatzes im laufenden Geschäftsjahr und eine damit einhergehende Anpassung der Konditionen.

Die Durchführung all dieser Maßnahmen führte zu keiner Reduktion in der Anzahl der Zahlungsbedingungen, da bereits eine sehr kleine Anzahl an Konditionen in Verwendung ist.

3.2.2.2 Marktorganisation Holland

Die Marktorganisation Holland nutzt derzeit [REDACTED] Zahlungsbedingungen, wobei nur [REDACTED] eine Skantomöglichkeit aufweist. [REDACTED] wird hauptsächlich für Verträge mit nicht-holländischen Kunden verwendet, welche größtenteils international tätig sind. Identisch zu der Hilti Schweiz AG ist die Vergabe der Bedingung [REDACTED] an Neukunden. [REDACTED] werden an Großkunden mit mehr als [REDACTED] Umsatz pro Jahr sowie Key Account vergeben. Zusätzlich wird [REDACTED] für Klienten hinterlegt, die bereits gute Zahlungsvereinbarungen besitzen, jedoch aufgrund konstant schlechter oder nicht durchgeführter Bezahlungen rückgestuft werden. Außerdem ist die Bedingung [REDACTED] für in Anspruch genommene Flottendienste verfügbar.

Die MO Holland führte im Jahr 2014 auch Optimierungsmaßnahmen durch, um die Forderungsreichweite weiter zu reduzieren. Der Schwerpunkt konzentriert sich dabei auf den Mahnprozess, nicht aber auf die Reduktion von Zahlungsbedingungen. Im Rahmen des alten Mahnprozesses erfolgt eine dreimalige Kontaktaufnahme mittels Brief sowie einem Telefonat. Der Anruf wird [REDACTED] Tage nach Ablauf der Zahlungsfrist durchgeführt. Der Prozess wurde dahingehend verbessert, indem die Anzahl der Mahnbriefe auf zwei reduziert und auch die Zeit, welche zwischen Ablauf der Frist und Kontaktaufnahme liegt, deutlich verkürzt wurde. Der gesamte Ablauf, d.h. von Fristablauf bis letzten Kontakt wurde auf [REDACTED] Tage reduziert. Dadurch konnte die DSO von [REDACTED] Tagen Anfang 2014 auf [REDACTED] Tage Ende 2014 gesenkt werden. Zusätzlich werden in der MO Holland die Mahnspesen, welche durch den gesamten Prozess anfallen, dem jeweiligen Kunden in Rechnung gestellt.

Die kontinuierliche Überprüfung der Kundenumsätze mit eventuell notwendiger Adaption der Zahlungskonditionen wird zusätzlich durchgeführt. Dabei werden Kunden ohne Umsatz in den letzten beiden Geschäftsjahren sukzessive auf die Bedingung [REDACTED] für

¹²⁷ Darstellung der Hilti Schweiz AG

Neukunden umgestellt. Diese Änderung erfolgt in den meisten Fällen mit einer kurzen Kundeninformation.

3.2.2.3 Marktorganisation Polen

Die Marktorganisation Polen ist sehr gut vergleichbar mit jenen in Holland und der Schweiz. Auch hier ist die Anzahl der aktiven Zahlungsbedingungen mit [REDACTED] sehr gut strukturiert. Der große Unterschied zu den anderen bisher betrachteten E3 Regionen ist, dass Polen keine Kondition benutzt, welche Skonto beinhaltet. Die Zahldauer für Neukunden beträgt [REDACTED], was gleichzeitig auch die kürzeste Frist darstellt. Zusätzlich sind [REDACTED] sehr häufig in Verwendung. Die Vergabe von längeren Zahlungsbedingungen [REDACTED] kann nur dann erfolgen, wenn die Rahmenbedingungen (Kunde zahlt bisher regelmäßig und ohne Verzug) es ermöglichen sowie durch Zustimmung des Finanzleiters.

Optimierungen im Forderungsmanagement wurden in der zweiten Hälfte des Jahres 2014 durchgeführt. Auch hier lag der Schwerpunkt auf dem Mahnprozess und der effizienteren Geldeintreibung (Inkasso). Der Fokus liegt dabei in der schnelleren Abwicklung und Aussendung von Mahnungen. Der Erstkontakt mittels Brief ist im Zuge dieser Überarbeitung von [REDACTED] Tage auf [REDACTED] Tage nach Ablauf der Frist reduziert worden. Der zweite Brief wird [REDACTED] Tage nach dem Ersten versendet, vor der Optimierung erfolgte die Versendung [REDACTED] Tage nach dem Erstkontakt. Außerdem erfolgten ein Ausbau des externen Inkassowesens sowie eine Blockade von Kunden, die Rechnungen nicht mehr bezahlen. Im Zuge dieser Maßnahmen konnte die Zahlungskondition [REDACTED] aussortiert werden, wodurch aktuell sechs Konditionen zur Verfügung stehen. Durch die Realisierung dieser Schritte wurde die Days Sales Outstanding von [REDACTED] mit Ende 2013 auf [REDACTED] Tage Ende 2014 reduziert.

3.2.2.4 Marktorganisation Deutschland

Deutschland ist ein nahezu gleich stark ausgeprägtes Skontoland wie Österreich, wodurch sehr viele Zahlungskonditionen in Verwendung sind. Im Zuge einer Masterarbeit¹²⁸ im Jahr 2014/2015 wurden verschiedene Maßnahmen erarbeitet, um im ersten Schritt die Anzahl der Zahlungsbedingungen und zusätzlich die Zahlungsziele sowie Skontofristen zu reduzieren. Im Jahr 2014 wurden [REDACTED] unterschiedliche Bedingungen im System zur Verwendung angeboten (siehe Anhang 10). Die Umsetzung der geplanten Optimierungen erfolgt in zwei Wellen sowie einem Piloten. In der ersten Umstellungsphase werden alle Kunden ohne Umsatz in den letzten beiden Jahren automatisch und ohne Kommunikation auf „sofort zahlbar“ umgestellt. Die zweite Welle umfasst Kunden, welche keinen Bankeinzug besitzen und in keiner Hierarchie sind. Die Umsatzgrenze pro Jahr, nach der die Analyse durchgeführt wird, liegt zwischen [REDACTED] und [REDACTED]. Zusätzlich gilt als weitere Randbedingung eine maximale Anzahl von drei Bestellungen im Jahr. Dadurch wird gewährleistet, dass vor allem treue Kunden von dieser Umstellung ausgenommen sind, um Unannehmlichkeiten auf Kundenseite zu vermeiden. Die Anpassung dieser Kundengruppe auf die Kondition [REDACTED]

¹²⁸ Vgl. Rohrer (2015), S. 43 ff.

■■■■ erfolgt ebenfalls ohne Kommunikation. Dabei wird nicht unterschieden, ob der betreffende Kunde eine bereits hinterlegte Zahlungskondition besitzt, die besser oder schlechter als ■■■■ ist. Den vorläufigen Abschluss dieser Optimierungsmaßnahmen stellt der Pilot dar, welcher nach Nord- und Südregion eingeteilt wird. Dabei erfolgt eine Analyse all jener Kunden, mit mehr als ■■■■ Umsatz pro Jahr, keinen Bankeinzug und welche an keine Hierarchie (Vergleich dazu Abbildung 30) gebunden sind. Es werden individuelle Konditionen für verschiedene Kunden angeboten, dabei konnten große Änderungen in den Zahlungszielen realisiert werden. Die Kommunikation erfolgt dabei einerseits persönlich durch VB und VL und andererseits durch eine standardisierte Email. Im Laufe der Umsetzung wurden Anpassungen im Verhandlungsprozess während des persönlichen Kundenkontakts durchgeführt. Da die Mitarbeiter nicht ausreichend auf Konfliktsituationen und Verhalten in schwierigen Gesprächssituationen vorbereitet wurden, konnten teilweise die angestrebten Verbesserungen der Zahlungskonditionen nicht erreicht werden. So wurden teilweise Zahlungsziele ausgehandelt, die keinesfalls zur Debatte standen, bzw. überhaupt nicht im System vermerkt waren. Im Zuge weiterer Umstellungsmaßnahmen erfolgt eine bessere Vorbereitung der VB und VL auf diese Situationen.

3.2.2.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus den vier geführten Interviews mit den MO's Schweiz, Holland, Polen und Deutschland geht eine sehr starke Tendenz in Richtung Optimierung des Mahnprozesses sowie des Inkassomanagement. Die größte Verbesserung erreichte die MO Holland (minus ■■■ Tage auf ■■■ Tage) innerhalb ihres Forderungsmanagements (siehe Abbildung 27). Die Hilti Schweiz AG konnte ebenfalls eine große Reduktion der Forderungsreichweite erzielen, jedoch durch Maßnahmen die bereits 2011/2012 durchgeführt wurden. Im Jahr 2014 startete eine weitere Optimierungswelle, die jedoch nur eine geringe Auswirkung auf die DSO hatte. Aber auch hier lag der Fokus auf Mahnprozess und Inkasso. In Deutschland können die Auswirkungen auf die Days Sales Outstanding im Zuge der Maßnahmen von Welle eins, Welle zwei und Pilot noch nicht genannt werden, jedoch gehen die Verantwortlichen von einer Reduktion von ■■■ Tagen aus.

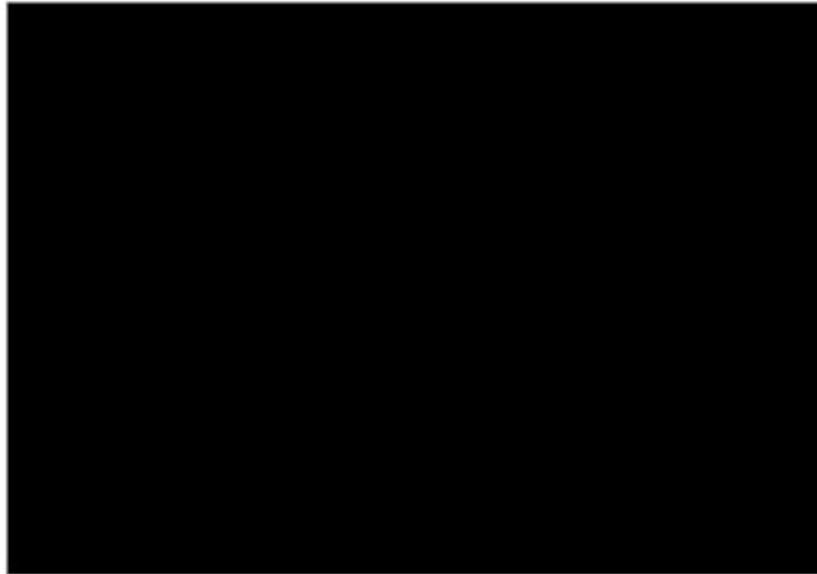


Abbildung 27: Days Sales Outstanding Jahresende 2014¹²⁹

Es ist zu erwähnen, dass Hilti Austria Ges.m.b.H. ein bereits sehr effizientes Mahnsystem mit zwei Stufen und einem Telefonat implementiert hat. Aktive Schritte mit Bezug auf Reduktion und Ausdünnung der Zahlungskonditionen sind außer in der MO Deutschland nicht sinnvoll, da bereits weniger als [REDACTED] Bedingungen in Verwendung sind. Zusätzlich haben die Länder Polen, Schweiz und Holland den Vorteil, nahezu keine Zahlungskonditionen in Verbindung mit Skonto in Verwendung zu haben.

Während der Umsetzungen ist eine sehr starke Kommunikation zwischen Finanzabteilung, Vertrieb sowie Kundenservice gefordert. Am Beispiel Deutschland ist auch ersichtlich, in welchen Punkten (vor allem in der Kundenkommunikation) Nachholbedarf besteht.

3.2.3 Erfahrungsaustausch mit einem Hilti externen Unternehmen¹³⁰

Für zusätzlichen Erfahrungsgewinn erfolgt neben einer Befragung der E3 Regionen des Hilti Konzerns (siehe Kapitel 3.2.2) auch ein externes Interview eines Unternehmens, welches ebenso in der Baubranche tätig ist. Ziel ist es, Informationen über das Forderungsmanagement mit Schwerpunkt auf der Gestaltung und Vergabe von Zahlungsbedingungen, an Kunden zu erhalten. Mit diesem Kapitel wird die Benchmarkanalyse abgeschlossen, und es erfolgt eine detaillierte Untersuchung in weiteren Abschnitten.

Der Fokus im Zuge des Interviews mit der zuständigen Person des Benchmark – Unternehmens liegt auf den Konditionen von Neukunden. Die Vergabe der Zahlbedingungen an Neukunden erfolgt nach deren Bonität, Größe des Kunden und Größe des Projektes, angeboten werden nur Barzahlung (entspricht „sofort zahlbar“) oder Vorkasse. Dies ist jedoch nicht in jedem Fall möglich, daher kann keine generalisierte Aussage getroffen

¹²⁹ Darstellung des Autors unter Berücksichtigung interner Daten der befragten Marktorganisationen des Hilti Konzerns

¹³⁰ Zusammenfassung des Autors anhand des geführten Interviews; der Unternehmensname darf in Absprache mit dem Verantwortlichen nicht namentlich erwähnt werden

werden. Liegt eine zufriedenstellende Bonität vor, wird eine Standardkondition vergeben. Diese ist [REDACTED] wenn es sich um die Geschäftsart Miete handelt, bei Verkauf lautet sie [REDACTED]. Derzeit werden in diesem Unternehmen 15 unterschiedliche Konditionen (Vgl. dazu Hilti Austria Ges.m.b.H. mit [REDACTED]) aktiv eingesetzt, wobei der Großteil der Kunden die beiden Angeführten besitzt. Der Rest sind Sondervereinbarungen sowie Großkunden zuzuordnen. Die Vergabe der Konditionen erfolgt nach vorhergehender Bonitätsprüfung, wobei keine eindeutige Regelung für genau eine Bedingung vorhanden ist. Es werden hauptsächlich die genannten Standards herangezogen, Ausnahmen sind nur für Key Accounts gültig. Die Vergabe der Kondition „sofort zahlbar“ erscheint dem Befragten sehr unrealistisch, daher wird diese auch nicht angeboten. Die kürzeste aus der der Sicht des befragten Unternehmens liegt bei „8 Tage netto“. Abschließend wird die Frage nach einem sogenannten atmenden System gestellt. Darunter versteht man eine kontinuierliche Überprüfung der vorhandenen Zahlungsbedingungen um erforderliche Anpassungen aufgrund zu gering getätigter Umsätze im letzten Geschäftsjahr beispielsweise zu kompensieren. Im befragten Unternehmen wird keine laufende Überprüfung durchgeführt, jedoch kommt es zu Änderungen, wenn sich einerseits die Bonität des Kunden verschlechtert. In diesem Falle wird auf Vorkasse umgestellt. Andererseits können ZB verändert werden, wenn Rahmenvertragsverhandlungen mit großen Kunden durchgeführt werden. Dann wird oftmals auf [REDACTED] verlängert.

3.2.4 Debitorenanalyse bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Die Erfassung der Ist – Situation zeigt es bereits, der Erfahrungsaustausch mit den Marktorganisationen der E3 Regionen bestätigt die erste Annahme. Die Zahlungskonditionen müssen drastisch überarbeitet werden, um einerseits die Anzahl zu reduzieren und andererseits die Vergabe nach einheitlichen Richtlinien und Vorgaben durchführen zu können. Aus diesem Grund erfolgt eine grundlegende Neustrukturierung innerhalb der Zahlungskonditionen des Forderungsmanagements. Um eine völlige Neugestaltung erfolgreich starten zu können, müssen am Beginn mehrere Randbedingungen¹³¹ festgelegt werden. Identisch zu der Analyse im Verbindlichkeitsmanagement werden auch im Rahmen der Debitorenuntersuchung Daten aus dem Jahr 2014 herangezogen.

Die derzeitige Kundensegmentierung bei Hilti Austria Ges.m.b.H. wird anhand von Potentialklassen durchgeführt. Diese beschreiben anhand bestimmter Kriterien (unter anderem Größe des Unternehmens, Mitarbeiteranzahl, Bonität) das Umsatzpotential des jeweiligen Kunden bei Hilti Austria Ges.m.b.H., und auf Basis dieser Bewertung erfolgt die Vergabe der Zahlungskonditionen. Im Zuge dieser Masterarbeit wird dieses Vorgehen für die Vergabe vollständig verworfen und ein neues Kriterium eingeführt. Dabei handelt es sich um die Größe des getätigten Umsatzes des betrachteten Unternehmens. Mithilfe dieser Klassifizierungsgröße ist es möglich, Bedingungen aus Sicht von Hilti äußerst wirtschaftlich zu vergeben. Dadurch wird verhindert, dass Unternehmen, welche ein großes Potential aufweisen, aber keinen oder nur sehr geringen Umsatz tätigen, für Hilti negative Konditionen

¹³¹ Die Ausarbeitung dieser Randbedingungen erfolgte im Rahmen von zahlreichen Gesprächen mit den Mitgliedern und Verantwortlichen der Finanzabteilung der Hilti Austria Ges.m.b.H. sowie auf Basis der vorhandenen Daten.

in Form von sehr langen Zahldauern aufweisen. Je größer der Einkauf innerhalb der Periode ausfällt, desto bessere Bedingungen können vergeben werden. Somit ist eine Hinaufstufung, was für treue Kunden einen großen Vorteil darstellt, aber auch eine Herabstufung auf schlechtere Bedingungen bzw. eine Rückstufung auf Standardkonditionen, wenn bestimmte Umsatzgrenzen nicht erreicht werden, möglich. Damit ein solch „atmendes System“ auf Dauer bestehen kann, müssen kontinuierliche Überprüfungen der Konditionen sowie der getätigten Umsätze durchgeführt werden. Die gesamten Kunden der Hilti Austria Ges.m.b.H. werden im Zuge dieser Neuüberarbeitung vollständig neu segmentiert, und erhalten somit größtenteils andere Zahlungsbedingungen zugeteilt.

i. Kundensegmentierung:

Im ersten Schritt wird die Clusterung der Kunden auf Basis des getätigten Umsatzes im Geschäftsjahr 2014 vorgenommen. Dabei erfolgt eine Unterteilung in zukünftige Neukunden sowie bereits bestehende Kunden ohne Umsatz im Jahr 2014. Beide Gruppen (in Summe ■■■■ Kunden) haben keine Einkäufe im untersuchten Jahr getätigt, sie werden daher als „New Customers & Non Buyers“ bezeichnet (siehe Abbildung 28). Daher liegt der Schluss nahe, sie in einer gemeinsamen Kundengruppe zusammenzufassen.

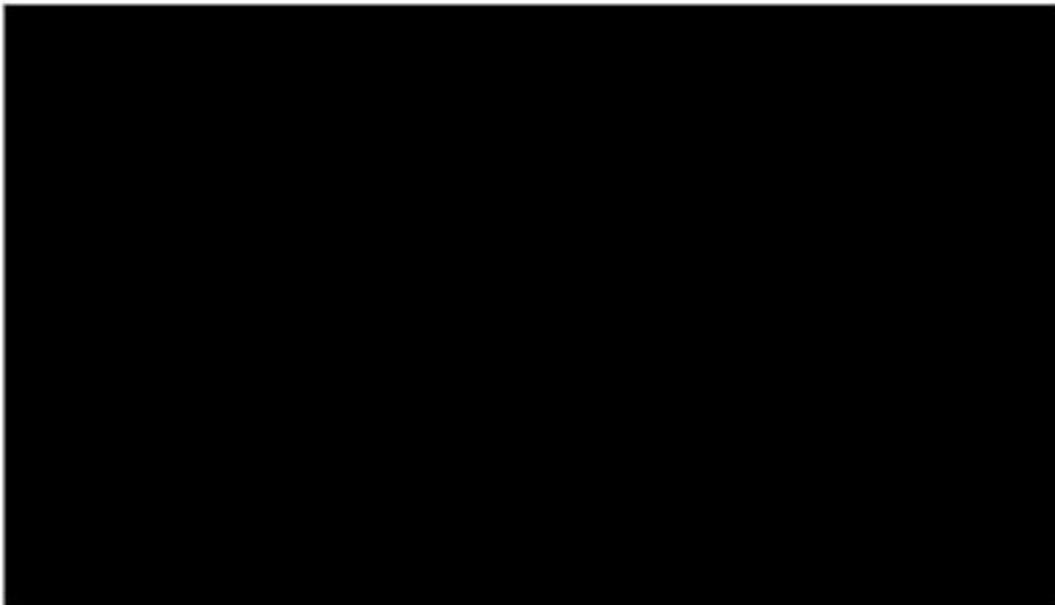


Abbildung 28: „Grüne Wiese“ der Zahlungsbedingungen¹³²

Im zweiten Schritt werden jene Kunden untersucht, die Umsätze getätigt haben. Dabei erfolgt eine Aufteilung in 2 Kundengruppen, einerseits die „Key Accounts“, welche die ■■■■ größten Unternehmen gemessen am Umsatz repräsentieren sowie andererseits die Standardkunden, hier bezeichnet als „Buyers“, welche mit einer Anzahl von ca. ■■■■ vertreten sind (siehe Abbildung 28).

¹³² Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

ii. Aufstellung und Zuteilung neuer Zahlkonditionen:

Im abschließenden Vorgang wird nun eine neue Zuordnung der Zahlungsbedingungen durchgeführt, um die vorliegende Anzahl von ■■■ möglichst stark zu reduzieren und Synergien zwischen den unterschiedlichen Kundengruppen zu erhalten. Der Gruppe der „New Customers & Non Buyers“ wird die neue Zahlungsbedingung ■■■ zugewiesen. Aufgrund zahlreicher Recherchen sowie interner Gespräche ist eine „sofort zahlbar“ Bedingung nur äußerst schwer umsetzbar, da die Möglichkeit durchaus gegeben ist, Kunden zu verlieren. Gleichzeitig lautet das Ziel, die DSO möglichst nahe an die DPO anzugleichen, daher scheiden auch längere Zahlfristen (mehr als 14 Tage) bereits im Vorhinein aus. Zusätzlich will Hilti Austria Ges.m.b.H. Neukunden nicht sofort bei Eintragung ins Kundenregister gute Bedingungen anbieten, da sich diese zuerst als treue Kaufkunden beweisen müssen.

In der zweiten Gruppe, den „Buyers“, werden insgesamt ■■■ unterschiedliche Konditionen vorgeschlagen, ■■■. Diese Zuteilung ermöglicht den Mitarbeitern einen größeren Freiraum bei Kundenverhandlungen, und zusätzlich erfordert solch eine Kundengruppe mit mehr als ■■■ Mitgliedern mehrere Optionen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, dass bereits ein Großteil dieser Kunden die angeführten Bedingungen hinterlegt haben kann, somit ist die Gefahr von negativen Kundenreaktionen aufgrund der Veränderungen gering. Mithilfe dieser Strategie soll primär eine Reduktion in der Anzahl der ZB erreicht werden, da der Block der „Buyers“ sehr viele unterschiedliche Konditionen aufweist.

Die „Key Accounts“ stellen auf dieser „grünen Wiese“ den komplexesten Part dar. Da Topkunden in einer sehr starken Verhandlungsposition sind, aufgrund der getätigten Umsätze, ist eine Vergabe neuer Bedingungen sehr vorsichtig durchzuführen. Als Hauptkonditionen werden hier ■■■

vorgeschlagen. Da sich jedoch auf diese ■■■ Kunden ca. ■■■ unterschiedliche Bedingungen verteilen, müssen zusätzliche Optionen geschaffen werden. Aus diesem Grund ist in Abbildung 28 noch eine „Greybox“ dargestellt, welche unter anderem die häufigsten Konditionen, die derzeit in dieser Gruppe vergeben sind, darstellt. Jedoch werden die aktuellen ZB nicht vollständig übernommen, es erfolgt eine Anpassung im Sinne der DSO Reduktion. Daher wird das Nettzahlungsziel von ■■■ Tage auf maximal ■■■ Tage geändert, da bei dieser Zeitspanne ein durchaus großes Risiko hinsichtlich eines Forderungsausfalles besteht. Es handelt sich dabei um Topkunden, daher ist das Risiko kalkulierbar, jedoch beweisen Vorfälle aus der Vergangenheit gegenteiliges¹³³.

Mithilfe dieser Entwicklung einer völlig neuen ZB – Landschaft ist es möglich, die Anzahl von ■■■ auf ■■■ Hauptbedingungen plus ■■■ Alternativen zu senken.

¹³³ Vgl. dazu Insolvenz der Alpine Holding GmbH mit der Alpine Bau GmbH im Jahr 2013 (zweitgrößter Baukonzern Österreichs mit einer Bauleistung von €3,5 Mrd. und 15.530 Mitarbeitern im Jahr 2008).

Da der Bereich der „Buyers“ aufgrund der sehr großen Kundenanzahl im detaillierteren Maß zu untersuchen ist, wird in diesem Bezug auf Abbildung 29 hingewiesen. Abbildung 29 beinhaltet außerdem Informationen darüber, wie einerseits die Kommunikation an den Kunden im Zuge dieser Optimierungsmaßnahmen erfolgen soll, und andererseits werden auch die Randbedingungen definiert. Eine Beschreibung der Kommunikationsmedien wird im folgenden Abschnitt nur kurz erwähnt, eine detaillierte Beschreibung ist in Kapitel 3.2.5 ersichtlich.

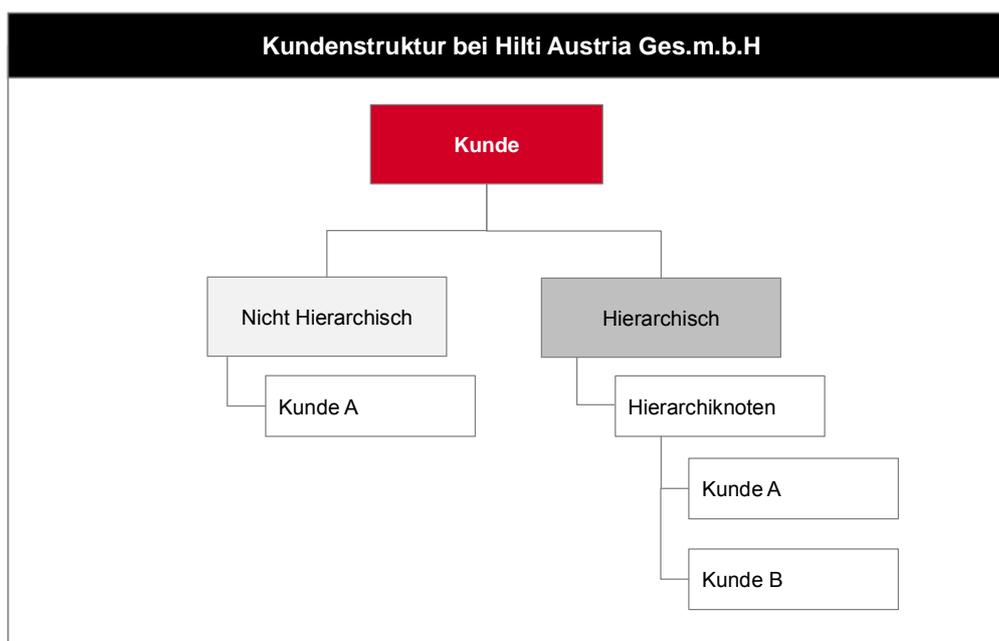
Wie bereits angeführt, wird der ersten Gruppe die Bedingung ■■■■ zugeteilt, die Umsetzung erfolgt anhand eines Serienbriefes, welcher an Nicht – Käufer des letzten Geschäftsjahres ergeht. Die Randbedingungen beschreiben dabei das Umsatzvolumen und die nicht hierarchische Kundenstruktur.

Market	Payment Terms	Action	Boundaries
<p>Non Buyers & New Customers</p> <p>■■■■</p>	■■■■	Serienbrief	Sales: 0€ Nicht hierarchisch
<p>Buyers</p> <p>■■■■</p> <p>■■■■</p>		<p>Serienbrief</p> <p>-----</p> <p>C&C</p> <p>-----</p> <p>VB Tbd by Mgmt-Team</p>	■■■■
<p>■■■■</p> <p>■■■■</p>		CEO / CFO	

Abbildung 29: Einteilung des Marktes nach Kundengruppen¹³⁴

Dies bedeutet, die vorhandene Kundennummer ist genau einem einzelnen Kunden bzw. Auftraggeber zugeordnet (siehe Abbildung 30). Im Gegensatz dazu die hierarchische Struktur, bei derer unter einem Hierarchieknoten (entspricht einer einmaligen Kundennummer im Kundenstammsystem) mehrere Auftraggeber gelistet sind. Solch eine Hierarchie kann nur sehr schwer im Hinblick auf Zahlungskonditionen geändert werden, da bestimmte Rahmenvereinbarungen vorliegen. Eine Struktur mit nur einem Kunden ist dagegen sehr einfach zu behandeln, da nur ein verantwortlicher Ansprechpartner vorliegt. Somit kann eine Abänderung durch ein einfaches Telefonat bzw. einem Brief unkompliziert durchgeführt werden.

¹³⁴ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Abbildung 30: Nicht hierarchische sowie hierarchische Kundenstruktur¹³⁵

Innerhalb der „Buyers“ (siehe Abbildung 29) wird wiederum eine Unterteilung nach Umsatzkriterien durchgeführt, um die Vergabe der Zahlungsbedingungen möglichst unkompliziert abwickeln zu können. Es sind drei Klassen, größer ■ bis kleiner ■, ■ bis kleiner ■ sowie ■ bis kleiner ■ vorhanden. Je nach Segment stehen zwei Konditionen zu Wahl. ■ stellt dabei Barzahler im Insolvenzverfahren dar, die jedoch noch aktiv kaufen können. In Bezug auf die Realisierung muss auf eine Trennung zwischen Kunden mit und ohne Hierarchicharakter zurückgegriffen werden, da erstere sehr komplexe Verzweigungen innerhalb der Gruppe aufweisen (siehe Abbildung 31).

Dabei werden drei Typen von Hierarchie unterschieden. Typ A stellt den Idealfall dar, d.h. alle Auftraggeber innerhalb dieser Gruppe besitzen idente Zahlungsbedingungen. Dies stellt auch den Standardfall dar. Typ B besitzt abweichende ZB, ein Kunde kauft unter der Kondition ■ ein anderer unter ■ ein. Beide gehören jedoch zu selben Hierarchie und müssen daher als ein Auftraggeber erfasst werden. Der Grund für die nicht einheitlichen Konditionen liegt einerseits auf der Seite des Buchungssystems, d.h. es liegen Systemfehler vor, wenn neue Hierarchien mit bereits angelegten Kunden und deren hinterlegten Bedingungen erstellt werden, andererseits sind unterschiedliche ZB aufgrund bestimmter Verträge gewollt. Typ C beinhaltet abweichende Konditionen auf Basis einer Preispolitik. Unternehmen sind oftmals nur deshalb unter dieser Hierarchie zusammengefasst, um vorteilhafte Bedingungen beim Einkauf zu erhalten, bzw. aufgrund von Großprojekten. Daher werden die Aktionen sowie Randbedingungen für dieses Segment durch die Geschäftsführung festgelegt.

¹³⁵ Darstellung des Autors

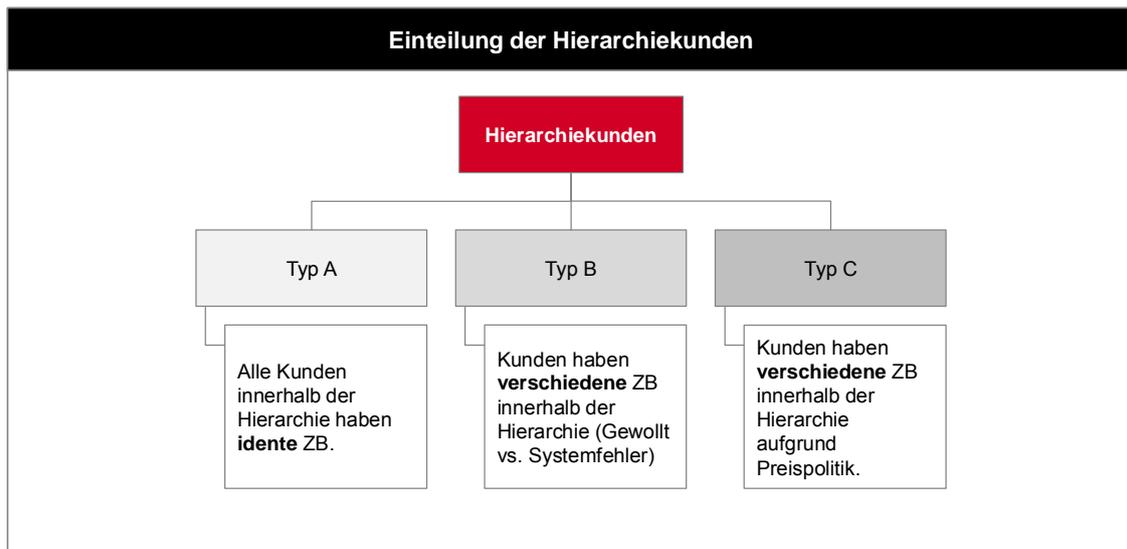


Abbildung 31: Hierarchiekundenunterteilung bei Hilti Austria Ges.m.b.H.¹³⁶

Die Umsatzverteilung innerhalb der „Buyers“ ist nahezu ident mit [REDACTED] auf nicht hierarchischer Ebene und [REDACTED] auf hierarchischer Seite. Jedoch ist in der Anzahl der Kunden die Differenz von [REDACTED] sehr beträchtlich, was wiederum großen Aufwand im Rahmen der Umgestaltung bedeutet. Die Aktionen zur Maßnahmenumsetzung erfolgen anhand eines dreistufigen Plans. Kunden mit Umsätzen kleiner als [REDACTED] erhalten einen Serienbrief (siehe Anhang 10). Das mittlere Umsatzsegment [REDACTED] wird durch Credit & Collect, was durch das Team der Buchhaltung repräsentiert wird, behandelt. Bis zu [REDACTED] Kunden werden ebenfalls persönlich, aber vor Ort, durch den betreuenden Verkaufsberater oder auch Verkaufsleiter auf die bevorstehende Veränderung im Zahlungsverkehr hingewiesen.

Das Segment der [REDACTED] Topkunden mit mehr als [REDACTED] Umsatz wird vollständig durch Gespräche der Geschäftsführung bestehend aus dem Leiter sowie dem Finanzleiter der Marktorganisation Österreich durchgeführt.

¹³⁶ Darstellung des Autors

Da das Segment der „Buyers“ mehr als 75%¹³⁷ zum Gesamtumsatz der Hilti Austria Ges.m.b.H im Jahr 2014 beigetragen hat, erfolgt eine Analyse des realisierbaren Potentials für die angestrebten Maßnahmen. Dazu wird diese Gruppe, wie bereits in Abbildung 29 dargestellt, in drei Marktgrößen aufgespalten. Die gesamten Zahlen in Abbildung 32 beziehen sich dabei auf alle Kunden, d.h. nicht hierarchische sowie hierarchische Käufergruppen.

i. „Small Buyers“:

Diese Gruppe besitzt einen Umsatz von ca. [REDACTED] und stellt mehr als 68% aller Kunden im gesamten Kaufkundenblock dar. Die Detailanalyse mit dem Fokus auf die aktiven Zahlungsbedingungen liefert wichtige Erkenntnisse, sowie die Bestätigung der bereits getroffenen Annahmen. Die angestrebten ZB lauten [REDACTED] sowie [REDACTED]. [REDACTED] Kunden mit einem Gesamtumsatz von [REDACTED] besitzen bereits diese [REDACTED] Konditionen. Damit wird bestätigt, dass es durchaus möglich ist, solche Zahlvereinbarungen umzusetzen. Die Gegenseite umfasst mehr als [REDACTED] Kunden die ein Potential von [REDACTED] aufweisen, d.h. diese Gruppe besitzt derzeit andere, bzw. schlechtere Zahlungsbedingungen als die angestrebten [REDACTED] und [REDACTED]. Darunter fallen ZB wie z.B. [REDACTED].

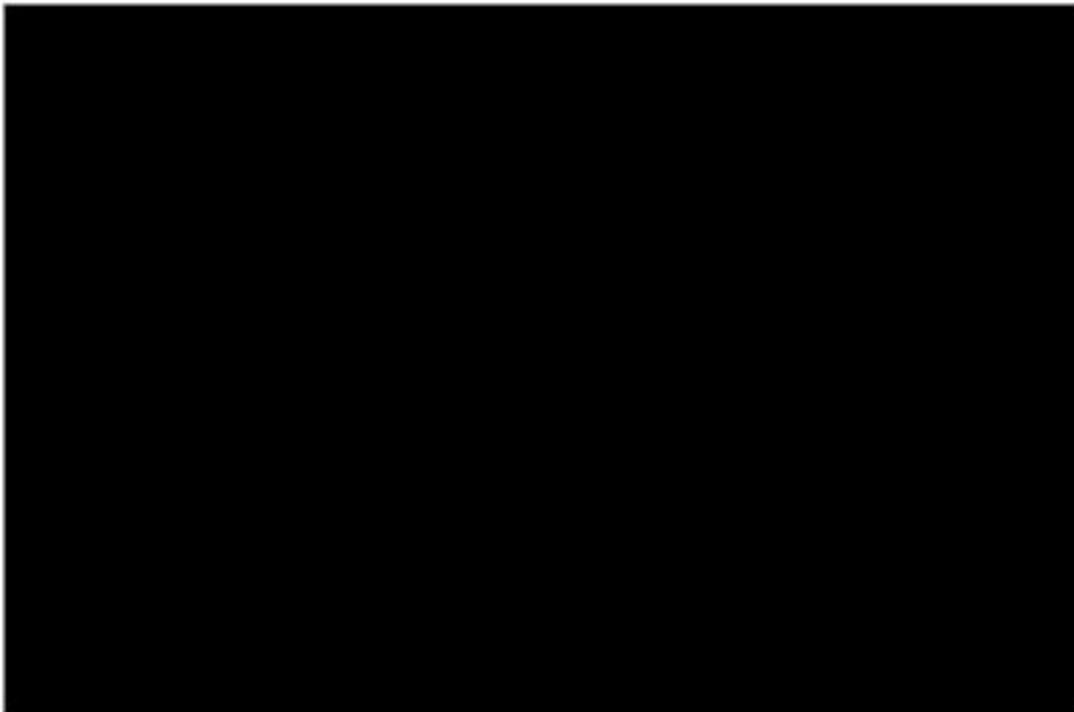


Abbildung 32: Aufschlüsselung der Kaufkunden (Buyers)¹³⁸

¹³⁷ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹³⁸ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

ii. „Medium Buyers“:

Auf die Kunden im Bereich von [REDACTED] entfallen [REDACTED] Umsatz bei einem Kundenanteil von 28,7%. Erfolgt eine Gegenüberstellung der angestrebten Zahlungsbedingungen mit den derzeit genutzten, ergibt sich eine durchaus positive Verteilung. Von [REDACTED] sind [REDACTED] jenen Unternehmen zuzuordnen, die bereits die gewünschten Konditionen [REDACTED] aufweisen. Somit können diese im Zuge der Optimierung übergangen werden. Zu diesen [REDACTED] addieren sich zusätzliche [REDACTED], bei denen Bedingungen verhandelt sind, die sogar besser als die Angestrebten sind. Darunter fallen z.B. [REDACTED]. Auf der Seite der zu verändernden Zahlungskonditionen stehen [REDACTED] mit ca. [REDACTED] Kunden. Der Aufwand gemessen an der Kundenanzahl für mögliche Maßnahmenschritte ist deutlich geringer als bei den „Small Buyers“. Hinzukommt, dass mit fast einem Zehntel weniger Kunden doppelt so viel Umsatz generiert wird.

iii. „Large Buyers“:

Die Gruppe der Kunden mit den größten Umsätzen nach den Key Accounts weist Einkäufe im Wert von [REDACTED] auf (siehe Abbildung 32). Der Kundenanteil liegt mit 2,3% deutlich unter jenen der beiden anderen Segmente und ist somit unverkennbar einfacher zu überblicken. Interessant ist die Erkenntnis, dass sich die Umsätze von Kunden, die bereits die Zielzahlungskonditionen aufweisen [REDACTED], mit den Umsätzen jener, deren Bedingungen neu verhandelt werden müssen [REDACTED] fast auf gleichem Niveau befinden. Die gewünschten ZB für diese Gruppe sind die bereits erwähnten [REDACTED]. Auch hier gibt es [REDACTED] Kunden mit Umsätzen in Höhe von [REDACTED], die keiner genaueren Betrachtung unterliegen müssen, da die Bedingungen schon zum jetzigen Zeitpunkt sehr positiv aus der Sicht von Hilti Austria Ges.m.b.H. sind.

Zusammenfassend ist nun eindeutig das Potential erkennbar, welches sich aufgrund der Neuausrichtung der Zahlungsbedingungen ergibt. In Summe können mithilfe dieser Optimierungsmaßnahmen Kunden mit mehr als [REDACTED] aktiv beeinflusst werden. Dies entspricht einem Anteil von 39% am gesamten erwirtschafteten Umsatz in der Periode von 1.Jänner 2014 bis 31.Dezember 2014.

Kapitel 3.2 wird durch Handlungsempfehlungen sowie die Impactberechnung, angeführt im anschließenden Kapitel 3.2.5, abgeschlossen.

3.2.5 Handlungsempfehlungen, Finanzieller Impact und Realisierung

Für die Berechnung der DSO und den daraus erzielbaren finanziellen Impact auf das Net Working Capital im Forderungsmanagement werden Handlungsempfehlungen aufgezeigt und vorgeschlagen, welche zu signifikanten Verbesserungen in den untersuchenden Bereichen führen. Zusätzlich erfolgt eine Definition der verantwortlichen Ausführungsorgane und der empfohlenen Kommunikationsmedien. Alle entwickelten Handlungsempfehlungen sind in Abbildung 33 übersichtlich und zusammenfassend dargestellt.

Für die Berechnung der Erhöhung der Days Sales Outstanding wird Formel 13 herangezogen. Dabei wird der jeweilige getätigte Umsatz jedes Kunden auf Tagesbasis heruntergebrochen und mit der Skontofrist S_F in Tagen der hinterlegten Zahlungsbedingung multipliziert. Der gesamte Ausdruck wird anschließend mit einer frei wählbaren Ausnutzungsquote i erneut multipliziert. Da das Zahlungsverhalten der Kunden für die Impactberechnung von großer Bedeutung ist, jedoch keine eindeutige Aussage darüber getroffen werden kann, ob Kunden Skonto wahrnehmen oder hauptsächlich das Nettoziel bevorzugen, erfolgt mithilfe dieser Ausnutzungsquote i eine Abbildung der Realität. Diese stellt somit die Prozentverteilung der Kunden in Abhängigkeit der gewählten Zahldauer dar. Für den zweiten Ausdruck im Zähler ist die idente Vorgehensweise gültig, jedoch erfolgt hier die Berücksichtigung der Nettofrist N_F . Die Multiplikation erfolgt anschließend mit dem Term $(1 - i)$. Der Nenner wird wiederum durch die Summe der Umsätze auf Tagesbasis repräsentiert.

$$DSO^* = \frac{i * \Sigma [Umsatz/360 * S_F] + (1 - i) * \Sigma [Umsatz/360 * N_F]}{\Sigma Umsatz/360 Tage}$$

Formel 13: DSO* Berechnung in Tagen¹³⁹

Formel 13 liefert somit als Ergebnis eine Zahl, welche die Reduktion der DSO in Tagen angibt. Dieser Wert muss im nachfolgenden Schritt von den bekannten ■■■■ Tagen¹⁴⁰ abgezogen werden, womit sich die neue, optimierte Days Sales Outstanding Kennzahl ergibt.

Das Net Working Capital der Forderungen lässt sich auf Basis von Formel 14 berechnen.

$$\Delta NWC = \frac{Forderungen_{2014}}{360 Tage} * DSO^*$$

Formel 14: Berechnung des ΔNWC der Forderungen¹⁴¹

Dabei werden die Forderungen des Jahres 2014 pro Tag ermittelt und anschließend mit der neuen DSO* multipliziert.

¹³⁹ Darstellung des Autors

¹⁴⁰ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹⁴¹ Darstellung des Autors

3.2.5.1 New Customers & Non Buyers

Wie bereits in Kapitel 3.2.4 präsentiert, wird dieser Kundengruppe die neue Zahlungskondition ■■■■ zugeteilt. Für die Berechnung der DSO* sowie dem Δ NWC werden Formel 13 sowie Formel 14 herangezogen. Es ist nicht möglich diese beiden Größen für die „Non Buyers“ zu ermitteln, da keine wissenschaftlich korrekte Aussage über den zukünftigen Umsatz getätigt werden kann. Somit beschränkt sich die Impactberechnung innerhalb dieser Gruppe auf die „New Customers“. Dazu werden die Neukunden des Jahres 2014 herangezogen und anhand der getätigten Umsätze analysiert. Dabei handelt es sich um ■■■■ Kunden mit Einkäufen um ■■■■ bei Hilti Austria Ges.m.b.H. Gemäß Abbildung 25 sind diese mit der Kondition ■■■■ hinterlegt.

Erfolgt die Umstellung auf ■■■■ ergibt sich eine Reduktion in der DSO um ■■■■ Tage. Dadurch wird das NWC um ■■■■ auf ■■■■ reduziert, was einem Minus von 0,99%¹⁴² entspricht (Vergleich dazu Abbildung 34).

Die Kommunikation mit Nichtkäufern erfolgt mittels Serienbrief, welcher auf dem Postweg bzw. per Email zugestellt wird. Eine Beispielvorlage für solch eine Kommunikationsaufnahme ist in Anhang 11 dargestellt. Dieser Serienbrief beinhaltet zudem eine Kaufempfehlung, d.h. wird ein Umsatz innerhalb der Frist durchgeführt, bleibt die ursprüngliche ZB erhalten. Dadurch können im günstigsten Fall Einnahmen von Nicht – Käufern generiert werden, was sich wiederum positiv auf die Geschäftszahlen von Hilti Austria Ges.m.b.H. auswirkt. Hier ist die Gefahr negativer Kundenreaktionen gering, bzw. haben Auflösungen von Geschäftsbeziehungen im Zuge dieser Neustrukturierungen minimalen Einfluss auf das gesamte Umsatzergebnis der Hilti Austria Ges.m.b.H. Neue Kunden nehmen diese Umstellungen nicht wahr, sie werden vom Beginn der Geschäftsbeziehungen an mit der ZB ■■■■ angelegt.

Für die Umsetzung erfordert es eine Guideline, welche vom Vertrieb sowie dem Kundenstamsteam zu befolgen ist.

3.2.5.2 Buyers

Das Segment der Buyers stellt den größten Hebel innerhalb der DSO und Net Working Capital Betrachtungen dar. Für die Vergabe der Zahlungsbedingungen an die Kunden innerhalb der jeweiligen Gruppen („Small“, „Medium“ und „Large“), wird für den Berechnungsvorgang auf einen Zufallsgenerator zurückgegriffen, welcher die jeweiligen ZB abwechselnd ohne vorgegebene Regel an die Kunden vergibt. Dadurch wird die Realität bestmöglich abgebildet, da eine Umsetzung der jeweils bestmöglichen Konditionen für Hilti Austria Ges.m.b.H. nicht sehr wahrscheinlich ist. Die gesamten Auswertungen beinhalten dabei Kunden, welche in keiner Hierarchie vorkommen. Aufgrund der komplexen Strukturen innerhalb dieser Gruppen kann für Hierarchiekunden keine Berechnung der DSO sowie NWC Veränderung durchgeführt werden.

¹⁴² Prozentsatz ergibt sich aus ermittelten Werten sowie interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Im „Small Market“ kann durch die Umsetzung der ZB [REDACTED] eine Reduktion der Days Sales Outstanding von [REDACTED] Tagen erzielt werden. Dies hat wiederum einen positiven Einfluss auf das Net Working Capital in Form einer Reduktion um 3,3%¹⁴³ auf [REDACTED], dargestellt in Abbildung 34. Die Umsetzung ist vergleichbar mit jener der Nichtkäufer, da hier ein identer Serienbrief zum Einsatz kommt (siehe Anhang 11). Die Durchführung bzw. Kontaktaufnahme erfolgt hier durch das Kundenstammteam. Die Handlungsempfehlung sind in Abbildung 33 noch einmal übersichtlich präsentiert.

Für den „Medium Market“ kann eine Verbesserung der DSO durch die Implementierung der Konditionen [REDACTED] von ebenfalls [REDACTED] Tagen realisiert werden. Die Änderung im Net Working Capital beläuft sich auf [REDACTED], was eine Einsparung von 3,4%¹⁴⁴ darstellt (siehe Abbildung 34). Da es sich hier um Umsätze von mehr als [REDACTED] handelt, ist ein persönlicher Kontakt mittels Anruf des betroffenen Unternehmens unumgänglich, um zukünftige Geschäftsbeziehungen nicht nachhaltig zu beeinträchtigen.

Die „Buyers“ werden durch den „Large Market“ abgeschlossen. Die Days Sales Outstanding Kennzahl reduziert sich auf [REDACTED] Tage, was einer DSO* von 0,5 Tagen entspricht. Das Net Working Capital vermindert sich von [REDACTED]¹⁴⁵ auf [REDACTED]. Die Kontaktaufnahme erfolgt dabei durch den jeweiligen VB, bzw. in Verbindung mit dem VL, abhängig von der Größe und Wichtigkeit des Kunden.

Werden die Einzelergebnisse dieser drei Segmente zusammengefasst, ergeben sich Reduktionen in der Kennzahl der Days Sales Outstanding, sowie Einsparungen im NWC der Forderungen, die in Abbildung 34 vollständig aufgelistet sind. Die DSO reduziert sich von [REDACTED] Tage auf [REDACTED] Tage, was deutlich unter dem angestrebten Ziel von unter [REDACTED] Tage ist. Das Δ NWC beläuft sich auf [REDACTED], was einem Rückgang um 8,2%¹⁴⁶ nur innerhalb der Kaufkunden entspricht.

3.2.5.3 Key Account

Die letzte Kundengruppe wird durch die Key Accounts repräsentiert. Diese erfordern eine sehr spezielle Handhabung in Bezug auf die Durchführung von Zahlungsneuverhandlungen. Eine Berechnung des finanziellen Impacts ist für dieses Segment auf wissenschaftlicher Basis nicht möglich, da zu viele Einflussfaktoren die Ergebnisse verändern können. Hinzu kommt, dass Topkunden allesamt in Hierarchien vernetzt sind. Dies bedeutet sehr komplexe Strukturen, mit teilweise weit divergenten Zahlungskonditionen, innerhalb der Hierarchie. Daher werden nur Handlungsempfehlungen ausgesprochen, um die sogenannte „grüne Wiese“ zu realisieren. Der Schwerpunkt liegt auf der Beendigung von sehr langen Zahlungszielen, sowie dem Skontomaximum. Die Ausführungsorgane sind hauptsächlich CEO und CFO der MO Österreich. Details sind in Abbildung 33 dargestellt.

¹⁴³ Prozentsatz ergibt sich aus ermittelten Werten sowie interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁴⁴ Prozentsatz ergibt sich aus ermittelten Werten sowie interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁴⁵ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹⁴⁶ Prozentsatz ergibt sich aus ermittelten Werten sowie interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

	Guidance	Action
New Customers & Non Buyers		<ul style="list-style-type: none"> Serienbrief an bestehende Kunden mit Hinweis auf Kaufempfehlung und dadurch Beibehaltung der bestehenden Zahlungsbedingung.
Buyers	<ul style="list-style-type: none"> Umstellung der ZB auf Basis der jeweiligen Umsatzgröße (Small – Medium – Large). Gültig für Kunden, welche in keiner Hierarchie sind. Kann ZB –Ziel nicht realisiert werden, keine Sonderlösung, immer Rücksprache mit Vorgesetzten! 	
Key Accounts		Persönliches Gespräch durch CEO / CFO.

Abbildung 33: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen im Forderungsmanagement¹⁴⁷

Um nun einen Überblick über alle in den vorhergehenden Abschnitten vorgestellten Maßnahmen im Forderungsmanagement sowie deren Einfluss auf die DSO und das NWC zu erhalten, ist Abbildung 34 angeführt. Die Gruppe der Key Accounts weist keine berechneten Werte auf, da diese von den Entscheidungen des Managementteams abhängig sind.

Ergebnisse	Δ Days _{DSO}	Δ NWC _{DSO}	Action
New Customers & Non Buyers			Serienbrief mit Kaufempfehlung
Buyers (keine Hierarchiekunden)			<ul style="list-style-type: none"> Serienbrief Credit & Collect VB / VL Gespräch
Key Account	tbc	tbc	CEO / CFO Gespräche

Abbildung 34: DSO Verbesserung und finanzieller Impact¹⁴⁸

¹⁴⁷ Darstellung des Autors

¹⁴⁸ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Werden im Forderungsmanagement die oben angeführten Optimierungen und Maßnahmen realisiert, ergeben sich Verbesserungen der DSO von █ Tage auf █ Tage, sowie im NWC der Forderungen von █¹⁴⁹ auf █, was einer Senkung um 9,2% entspricht. Dies führt zu einer Veränderung im gesamten Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz um -0,85%, wodurch die Kennzahl █ sinkt.

In Abbildung 35 ist eine Vorlage, wie sie im Kundenstamteam für die Vergabe der Zahlungsbedingungen benötigt wird, dargestellt. Hier ist übersichtlich und klar strukturiert, bis zu welchem Umsatzlimit welche Zahlungskondition vergeben werden darf. Zusätzlich ist noch eine optisch auffallende Grenze zwischen den vorgesehenen Bedingungen und jenen in der Greybox vorhanden. Diese ZB dürfen nur nach Rücksprache und Genehmigung durch die Finanz bzw. Geschäftsführung an Kunden vergeben werden.

Vergabe Zahlungskonditionen						
Zahlungsbedingung	Umsatz					
		OK	OK	-	-	-
	OK	OK	-	-	-	-
	-	-	OK	OK	-	-
	-	-	OK	OK	OK	OK
	-	-	-	-	OK	OK
Key Account						
<div style="background-color: #cccccc; padding: 5px; border: 1px solid black;"> ████████████████████ NUR durch Sondergenehmigung FC/GL) </div>						

Abbildung 35: Vorlage für Kundenstamteam bei Vergabe der Zahlbedingungen¹⁵¹

¹⁴⁹ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹⁵⁰ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹⁵¹ Darstellung des Autors

3.3 Lagerbestandsmanagement bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Das Lagerbestandsmanagement nimmt eine sehr große Position im Net Working Capital der Hilti Austria Ges.m.b.H. ein. Am Jahresende 2014 belief sich das Inventory im NWC auf [REDACTED].¹⁵² Dieser Betrag teilt sich auf das Central Warehouse, die Hilti Center, den Van Stock, den Premium Tool Pool, sowie auf das nationale Lager auf. In den weiteren Betrachtungen im Rahmen dieser Masterarbeit wird der Fokus nur auf den Van Stock sowie das nationale Lager gerichtet, da die weiteren Lagerorte bereits Optimierungsmaßnahmen durchlaufen sind.

In der Literatur findet sich Formel 15, mit welcher die Days on Hands Kennzahl Berechnung durchgeführt wird. Dabei wird jener Zeitraum ermittelt, welcher von Wareneingang der Rohmaterialien von diversen Zulieferern bis zum Verkauf der Fertigprodukte an den Kunden vergeht.¹⁵³

$$DOH (d) = \frac{\text{Vorräte}}{\text{Herstellungskosten}} * 360 \text{ Tage}$$

Formel 15: DOH Berechnung in Tagen¹⁵⁴

Die Berechnung der Days on Hands innerhalb des Hilti Konzerns erfolgt auf einer durchschnittlichen, rollenden 12 – Monats Betrachtung der Cost of Goods Sold (CoGS), jeweils für alle Geschäftsmonate. Die CoGS stellen dabei die Herstellungskosten im Umsatzkostenverfahren dar. Die Ermittlung erfolgt systemseitig innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H. Für die Kommunikation zwischen den verschiedenen Marktorganisationen des Hilti Konzerns wird der Dezemberwert des betrachteten Jahres herangezogen (siehe Abbildung 36). Für 2014 betrug die DOH [REDACTED] Tage.

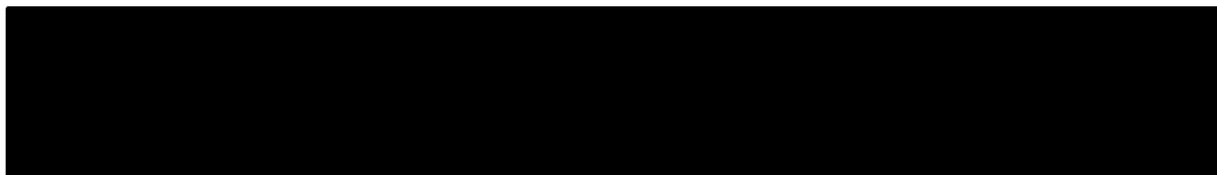


Abbildung 36: Entwicklung der DOH bei Hilti Austria Ges.m.b.H. im Jahr 2014 in Tagen¹⁵⁵

Der Hilti Konzern strebt eine möglichst geringe DOH und einen sich daraus ergebenden niedrigen Inventory im Net Working Capital an. Wird die Days on Hands reduziert, bedeutet dies eine hohe Umschlagshäufigkeit und gleichzeitig einen geringen Lagerbestandswert. Im Zuge dieser Masterarbeit wird bei der Berechnung des finanziellen Impacts nur das Net Working Capital präsentiert, jedoch nicht die Verbesserung in der DOH. Ein Grund liegt darin, dass nur Teilbereiche des Inventory betrachtet werden (Van Stock und nationales Lager), und die Ermittlung der Kennzahl dadurch erschwert wird.

¹⁵² Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹⁵³ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 11

¹⁵⁴ Vgl. Hofmann et al. (2011), S. 11

¹⁵⁵ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

3.3.1 Erfahrungsaustausch mit Hilti – Marktorganisationen der E3 Region

Auch für das Lagerbestandsmanagement erfolgt eine Umfrage innerhalb der E3 Regionen des Hilti Konzerns. Dabei liegt der Schwerpunkt der Befragung auf dem Management des Autolagers (Van Stock). Der Ablauf ist identisch mit den Interviews im Verbindlichkeits- und Forderungsmanagement. Es wird aber kein standardisierter Fragebogen angefertigt, da die Van Stock Systeme in den E3 Ländern stark variieren und eine Anpassung der Fragestellung je nach Region unumgänglich ist. Es erfolgt direkt ein Gespräch mit den Verantwortlichen in der jeweiligen Hilti Zentrale, häufig ist dies ein Logistikexperte. Das Ziel dieser Befragung ist es, Einblicke in das Van Stock System zu erhalten, sowie Informationen über bereits durchgeführte oder geplante Optimierungen zu bekommen. Ähnlich wie bei DSO und DPO strebt die jeweilige Marktorganisation auch im Bestandsmanagement nach einer geringen DOH (Days on Hands) bzw. nach einer Reduktion des Bestandswertes am Autolager. Dies hat natürlicherweise auch Einfluss auf das Net Working Capital. Da die Ermittlung der DOH einerseits sehr komplex ist und andererseits neben Autolager auch noch das Nationale Lager, die Hilti Center, sowie das Central Warehouse miteinbezogen werden müssen, wird im Zuge der Befragung der Schwerpunkt rein auf die Warenbestände, gemessen in Euro, am Autolager gelegt.

3.3.1.1 Marktorganisation Schweiz

In der Schweiz sind derzeit in Summe [REDACTED] Autolager in Verwendung. Diese verteilen sich auf die Verkaufsberater sowie die Engineering Abteilung. VL, Marketing und auch Produktmanager besitzen kein eigenes Autolager. Der gesamte Bestandswert an Produkten sowie Verbrauchsmaterialien, unter der Position Van Stock, macht [REDACTED] aus. Zusätzlich liefert die Befragung einen Wert von durchschnittlich [REDACTED] pro Autolager. Dieser hohe Betrag kommt durch die teilweise sehr teuren Produkte der vier bis fünf Verkaufsberater – Spezialisten zu Stande. Diese betreuen die Branchen Optik, Diamant sowie Messtechnik.

Bei der Bestückung des Fahrzeuges durch die VB gibt es keine Richtlinie von Seite der Hilti Schweiz AG. Das bedeutet, die Mitarbeiter müssen keine betragsmäßige Eurogrenze sowie keine Materialgrenze einhalten. Das System erlaubt es auch, nahezu alle Produkte, bis auf Ersatzteile, auf das Autolager zu buchen. Ein Core Basket, welcher die Bestückung abhängig von der jeweiligen Branche des Verkaufsberaters vorgibt, ist in der Schweiz nicht in Verwendung. Neueinsteiger bekommen jedoch ein bereits voll ausgestattetes Fahrzeug mit den notwendigen Produkten für ihre betreute Branche. Danach gibt es keine spezifischen Vorgaben hinsichtlich Bestückung mehr. Der Verkauf der auf das Fahrzeug gebuchten Produkte muss innerhalb von sechs Monaten erfolgen. Dazu wird ein systemseitiger Report verfasst, welcher im Rhythmus von zwei Wochen elektronisch an die VB versendet wird. Darin sind alle Produkte mittels Ampelsystem (rot – orange – grün) gelistet, die auf dem Fahrzeuglager des Mitarbeiters gebucht sind. Alle Fabrikate, welche länger als sechs Monate am Van gebucht sind, erscheinen rot, vier bis sechs Monate wird durch gelb signalisiert, und jene Produkte unter vier Monaten sind grün vermerkt.

Optimierungen und Maßnahmen zur Senkung des Bestandswertes am Van Stock, beispielsweise ein Core Basket, sind derzeit nicht in Bearbeitung.

3.3.1.2 Marktorganisation Holland

In der Marktorganisation Holland sind derzeit ■■■ bis ■■■ Autolager in Verwendung. Diese verteilen sich auf Verkaufsberater und Verkaufsleiter. Produktmanager wie auch Engineers buchen benötigte Produkte direkt auf Kostenstelle, sie besitzen kein eigenes Autolager. Der Wert des Autolagers der VB beläuft sich zum Zeitpunkt der Befragung auf ■■■■■. Das derzeitige Van Stock System in der MO Holland weist eine vollkommene Freiheit bezüglich der Bestückung des Autolagers auf. Es gibt keine Richtlinie, die eine Vorgabe von Produkten bzw. bestimmten Euro Limits beinhaltet. Die Buchung erfolgt über das sogenannte Van Stock Order Portal, wo der zuständige VL die Bestellungen des VB nachverfolgen kann. Wird ein Gerät angefordert, welches nach Sicht des Verkaufsleiters nicht erforderlich ist, kann er diese Buchung stornieren. Auch Verbrauchsmaterialien sind zum jetzigen Zeitpunkt erlaubt. Mit 1.1.2016 erfolgt eine neue Strategieimplementierung, welche einen Core Basket vorsieht. Dieser wird von den PM sowie den VL erarbeitet, er gibt eine Pflichtbestückung, abhängig von der Branche, an. Das Ziel ist eine Übereinstimmung des Baskets zu 80%, plus ein Gerät nach Wahl. Zusätzlich erfolgt eine Richtlinie bezüglich der Buchung von Verbrauchsmaterialien auf das Autolager. Derzeit stehen zwei Varianten zu Wahl, entweder wird die Anzahl an Verbrauchsgütern beschränkt, oder es wird ein maximaler Eurobetrag vorgegeben, welcher eingehalten werden muss.

3.3.1.3 Marktorganisation Polen

Die Marktorganisation Polen nutzt aktuell ■■■■■ Autolager, wobei ■■■ Lager VB und VL zuzuordnen sind, ■ werden von den Produktmanagern genutzt sowie ■■■ von den Engineers. Die Marketingabteilung ist dabei in die Abteilung der Produktmanager integriert. Der gesamte Warenbestand beläuft sich bei der Befragung auf ■■■■■, wodurch sich ein durchschnittlicher Bestandswert von ■■■■■ pro Autolager ergibt. Zusätzlich sind in der Marktorganisation Polen auch drei sogenannte Hilti Center Container im Einsatz, welche auf Großbaustellen in Verwendung sind. Dabei wird die Bestückung durch das Marketing bestimmt, Mitarbeiter können somit schneller und unkomplizierter Produkte und Verbrauchsmaterialien entnehmen und einsetzen. Der Bestandswert dieser liegt in Summe bei ■■■■■. Das Interview lieferte hinsichtlich der Van Stock Bestückung das Ergebnis, dass eine Pflichtbestückung bzw. ein Core Basket derzeit nicht in Verwendung ist. Jedoch ist es das Ziel der MO Polen, branchenabhängige Baskets zu definieren und einzuführen. Ebenso wie bei der Hilti Schweiz AG gibt es hier keine Richtlinie hinsichtlich des Maximalwertes am Fahrzeug, auch Neueinsteiger müssen keine Grenzen oder Vorgaben einhalten.

Verbrauchsmaterialien sind laut Interview bis zu einem Gesamtwert von €60 erlaubt. Dieser Betrag wurde durch die Marketingabteilung ermittelt, jedoch ist das System wenig ausgereift, da Kontrollen seitens der Verantwortlichen fehlen. Derzeit fehlt eine eindeutige Richtlinie sowie kontinuierliche Überprüfung der Verbrauchsmaterialien am Fahrzeug.

3.3.1.4 Marktorganisation Deutschland

Die Hilti Deutschland AG nutzt derzeit zwei Grenzen in Bezug auf den Wert am Van Stock aus. Dabei können Verkaufsberater, welche die Branche Bau sowie Stahlbau bedienen, Produkte um maximal [REDACTED] am Fahrzeug verbucht haben. Die restlichen Verkaufsberater, die die Branchen Industrie, Elektro, Innenausbau sowie Sanitär – Heizung – Klima – Lüftung beraten, verfügen über ein Limit von [REDACTED]¹⁵⁶. Dies sind jedoch keine streng kontrollierten Grenzen und Richtlinien, sondern viel mehr Empfehlungen. Die Werte wurden in Zusammenarbeit mit der Marketingabteilung erarbeitet. Die Grenzen für Verkaufsleiter sind ähnlich. Jedoch sind diese aufwendiger zu definieren, da die Verkaufsleiter in der Hilti Deutschland AG, gleich wie bei Hilti Austria Ges.m.b.H., keiner eindeutigen Branche zugeordnet sind. Die VL betreuen mehrere Sparten simultan, was eine Definition von Maximalwerten erschwert. Für die Mitarbeiter des Marketings sowie für die Produktmanager gibt es keine Richtlinie bezüglich der Van Bestückung und auch keine wertmäßigen Limits. Die Marktorganisation Deutschland ist jedoch auch am Aufbau eines Core Baskets für die Van Stock Bestückung, um die Bestandswerte und in weiterer Folge das NWC zu reduzieren.

3.3.1.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

In allen Ländern der E3 Region ist das Bestreben nach einer Optimierung des Autolagers sehr groß. Als zentrales Element dient dazu der Core Basket, welcher eine Pflichtbestückung des Van Stocks abhängig von betreuter Branche vorgibt. Jedoch gibt es zwischen den einzelnen E3 Ländern noch sehr große Unterschiede in Bezug auf das Aussehen des Core Baskets. In der MO Deutschland werden im ersten Schritt zwei Grenzwerte definiert, welche einen maximalen Betrag pro Autolager, unterteilt in Bau sowie Nicht – Bau Branche, repräsentieren. Gleichzeitig erfolgen der Aufbau und die Umsetzung eines branchenabhängigen Core Baskets. Die Marktorganisation Polen weist derzeit keine Richtlinie hinsichtlich der Van Stock Bestückung auf, jedoch wird auch hier an einer Bestückungsliste durch das Marketing gearbeitet. Die Hilti Schweiz AG ist die einzige im Zuge dieser Interviews befragte MO, die keine aktiven Bestrebungen zur Umsetzung eines Core Baskets durchführt. Stattdessen ist das System der zwei – wöchentlichen Reports an die Verkaufsberater, um mittels Ampelsystems die Umschlagshäufigkeiten der gelagerten Produkte am Fahrzeug darzustellen, sehr stark ausgeprägt. Die MO Holland besitzt wie auch die anderen befragten Marktorganisationen derzeit kein zufriedenstellendes Management des Van Stocks, es liegen keine Richtlinien vor. Daher will die Hilti Nederland B.V. mit 1.1.2016 einen Core Basket realisieren, um die Kontrolle des Autolagers zu verbessern. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es in allen E3 Regionen keine eindeutige Beschränkung des Warenwertes am Van Stock gibt. Auch die deutsche Lösung wird nicht sanktioniert, wenn Übertretungen durch die Verkaufsberater stattfinden. Die Handhabung der Verbrauchsmaterialien erfolgt ebenso unterschiedlich, MO Polen gibt einen Maximalwert von €60 vor, in der MO Schweiz sind Verbrauchsmaterialien am Autolager ohne Beschränkung erwünscht.

¹⁵⁶ Einteilung gemäß der Vorgabe des Hilti Konzerns

3.3.2 Van Stock bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Dieses Kapitel konzentriert sich auf die Erfassung der Ist – Situation sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen für das Autolager innerhalb der Marktorganisation Österreich. Abschließend erfolgt eine Impactberechnung.

3.3.2.1 Erfassung der Ist – Situation des Van Stock bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Das gesamte Autolager beinhaltet Produkte um ██████¹⁵⁷. Innerhalb des Van Stock Lagerortes sind mehrere unterschiedliche Autolager aufgeführt (siehe Abbildung 37). Es erfolgt eine Unterteilung in den Van Stock der Verkaufsberater (VB), welche mit einer Anzahl von ██████ den wertmäßig größten Anteil ausmachen ██████, gefolgt von den Verkaufsleitern (VL) mit ██████ Lager. Die Produktmanager (PM) besitzen in Summe ██████ Lager, die Mitarbeiter der Engineeringabteilung (ENG) weisen ██████, das Marketing (MA) ██████ Lager auf. Spezialfälle sind das Outbound Hilti Center Lager sowie eine Kombinationsvariante aus VL und HC.

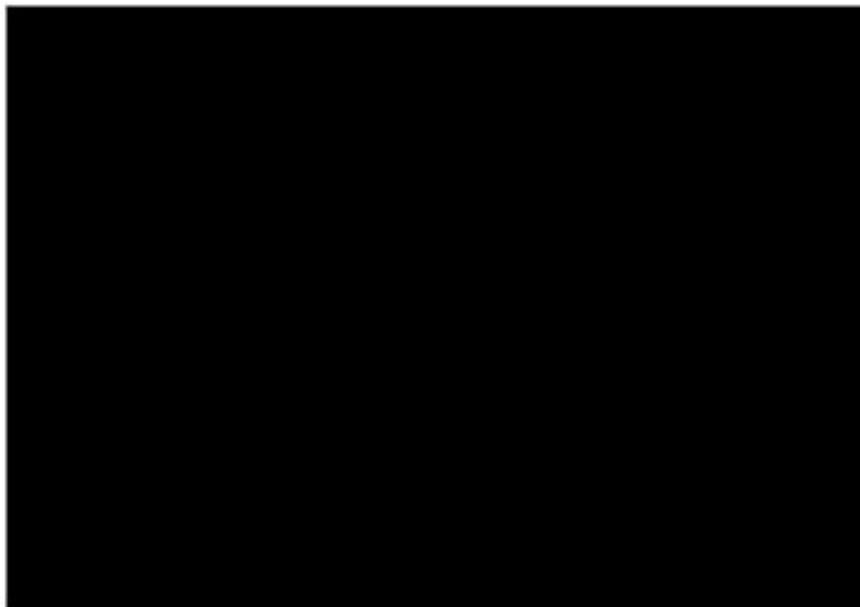


Abbildung 37: Bestandswerte des Lagers Van Stock¹⁵⁸

Verkaufsberaterlager (VB Lager):

Die Hauptaufgabe der VB liegt darin, ihren zugeteilten Kunden in regelmäßigen Abständen einen Besuch direkt vor Ort anzubieten, um Aktionen sowie neue Produktinnovationen vorzustellen. Jeder VB bedient hauptsächlich eine Branche („Elektro“, „Industrie“, „Bau“, „Stahlbau“, „Sanitär-Heizung-Klima-Lüftung“ oder „Innenausbau“) bzw. eine Kombination aus ähnlichen / überlappenden Branchen. Zusätzlich gibt es noch drei Bereiche, die nicht Teil der Hilti internen Brancheneinteilung sind, dazu zählen „Spezialisten“ (Diamant, Optik, Messtechnik), „Geo“ sowie „Fassaden“. Da jede Branche unterschiedliche Produkte

¹⁵⁷ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁵⁸ Darstellung in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

erfordert, führen die VB branchenabhängige Artikel am Fahrzeug, um diese zu präsentieren, für Testzwecke zu verleihen, sowie direkt zu verkaufen. Für diesen Zweck kann sich jeder VB Hilti Produkte auf sein Autolager buchen, wodurch der Wert des Van Stocks kontinuierlich steigt. Werden Geräte, wie z.B. Bohrhämmer oder Winkelschleifer, nicht in angemessener Zeit verkauft und verbleiben am Autolager, d.h. die Umschlagshäufigkeit ist zu gering, erfolgt eine Abwertung der Geräte nach einer bestimmten Zeitspanne. Zusätzlich führen VB auch Verbrauchsmaterialien, wie z.B. Bohrer, Dübel mit sich, um diese den Kunden vorzuführen und auch sofort zu verkaufen.

Verkaufsleiterlager (VL Lager):

Das VL Lager weist einen Warenbestandswert von ██████¹⁵⁹, aufgeteilt auf ██████ Verkaufsleiter, auf. Die Verkaufsleiter sind nach Regionen (mehrere Bundesländer) sowie nach Branchen unterteilt. Zusätzlich erfolgt eine Aufspaltung dieser in Verkaufsregion Ost- und Westösterreich. Die Aufgabe der Verkaufsleiter besteht unter anderem darin, hochpreisige Produkte wie z.B. Wandsägen oder Produkte aus der Diamanttechnik im Bedarfsfall an die Verkaufsberater zu verleihen, um gleichzeitig deren Lagerwert gering zu halten. Außerdem sind ausgewählte Produkte nur dem VL vorbehalten, d.h. diese dürfen im Normalfall nicht auf der Bestandsliste der Verkaufsberater gelistet sein.

Produktmanagerlager (PM Lager):

Das PM Lager dient als Vorführlager für neu eingeführte Produkte. Es erfolgt eine Schulung der Hilti Mitarbeiter sowie ein interner Kompetenzaufbau. Dazu führt jeder Produktmanager, abhängig von seiner Fachrichtung, für ihn spezifische Produkte in seinem Bestand. Sind bestimmte Produkte für Vorführzwecke nicht im jeweiligen PM Lager vorhanden, kann der Produktmanager eine Anfrage bei dem VB durchführen und diese für eine bestimmte Zeitspanne ausleihen. Bei Hilti Austria Ges.m.b.H. erfolgt eine Unterteilung der PM in die Bereiche „Direct Fastening“, „Diamond Cutting and Grinding“, „Installation and Firestop“, „Anchor“, „Drilling and Demolition and Cordless“ sowie „Measuring, ventilated Facade and Solar“. Das PM Lager weist in Summe ██████¹⁶⁰ auf, wobei größere Abweichungen, gemessen am Bestandswert, anhängig von dem jeweiligen Bereich zustande kommen. Produktmanager sind direkt der Marketingabteilung bei der Hilti Austria Ges.m.b.H. unterstellt.

Engineeringlager (ENG):

Das Engineeringlager besitzt die Aufgabe, ähnlich wie das Produktmanagerlager, Schulungen durchzuführen. Diese werden jedoch nicht für Hilti Mitarbeiter sondern für Arbeiter auf Baustellen der jeweiligen Baufirmen durchgeführt. Außerdem erfolgt eine Vorführung von Anwendungsgeräten, darunter fallen beispielsweise Bolzen oder Dübel. Bohrmaschinen oder Sägen werden im Zuge dieser Präsentationen nicht vorgeführt. Ein Verkauf von Produkten aus dem Bestand des Engineeringlagers ist nicht vorgesehen, außer es ist von Seiten des Vorführpublikums unbedingt gewünscht. Der Warenbestand des

¹⁵⁹ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁶⁰ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Engineeringlagers setzt sich größtenteils aus Verbrauchsmaterialien (Dübel, Bolzen, Nägel) und Geräten, welche für die Vorfürhungen benötigt werden, zusammen. Werden bestimmte Geräte nur selten verwendet, werden diese für die Dauer der Vorführung vom Hilti Center oder den Verkaufsberatern ausgeliehen. Dadurch kann auch der Lagerwert gering gehalten werden. Ist eine häufige Verwendung nicht vermeidbar, dann wird das Produkt auf das jeweilige Engineeringlager gebucht. Zum Zeitpunkt der Analyse beläuft sich der Bestandswert auf ██████¹⁶¹ aufgeteilt auf ██████ Engineers.

Marketinglager (MA):

Das Marketinglager ist ebenfalls ein Demolager und dient dem Zweck der Produktneueinführungen für die Verkaufsberater durch die Vertriebsleiter. Eine weitere Aufgabe des MA Lagers ist die Verwendung als Zwischenlager, um Waren und Produkte zwischen unterschiedlichen Lagern zu verschieben. Es sind hauptsächlich Kleinmaterialien und Hilfsmittel für die Vorfürhungen auf das Marketinglager gebucht, wodurch auch der geringe Bestandswert von ██████¹⁶² zustande kommt.

Outbound HC Lager:

Das sogenannte Outbound Lager in den Hilti Centern ist ein speziell angelegtes Lager, um Kunden, welche nicht durch Verkaufsberater in regelmäßigen Abständen besucht werden, optimal zu betreuen. Es dient dazu, Produkte und Geräte dem Kunden sofort vor Ort vorzuzeigen. Diese müssen immer der neuesten Variante entsprechen, daher kann im Bedarfsfall nicht immer zeitnah auf andere Lager (VB oder VL) zurückgegriffen werden. Dieses Lager ist zusätzlich mit einer eigenen Telefonnummer versehen, d.h. wenn Kunden Produkte testen wollen, rufen sie diese und nicht die standardisierte Hilti Kundenhotline Österreich an. Dieses Lager wird nach Bedarf, sowie nach Erfahrung der Mitarbeiter, mit Produkten versehen. Auf vier Lager entfallen in Summe ██████¹⁶³.

Kombination aus VL und HC Lager:

Dabei handelt es sich um eine spezielle Variante aus einem VL Lager, welches aber im Hilti Center in Verwendung ist. Da die Verkaufsleiter nicht alle auf ihr Lager gebuchten Produkte ständig am Fahrzeug mitführen (gleich wie Verkaufsberater), werden diese in einer versperrten „Gitterbox“ im jeweiligen HC abgelegt. Die Verkaufsberater und andere Verkaufsleiter, welche Zugriff auf diese Box benötigen, um Produkte am Kunden vorzuzeigen, erhalten einen Schlüssel und können somit auch in Abwesenheit des zuständigen VL Produkte entnehmen. Der Buchungsvorgang ist eindeutig auf die Lagerortnummer des Vertriebsleiters zurückzuführen. Jedoch gibt es drei Sonderfälle, bei denen diese Boxen eigene Lagerortnummern aufweisen. Somit ist nicht erkennbar, welcher VL in diesem HC welche Produkte ausgefasst hat. Im ungünstigsten Fall ist ein hochpreisiges Produkt einmal auf den VL selbst gebucht und zusätzlich noch einmal in der „Gitterbox“. Dadurch wird der Lagerbestandswert drastisch erhöht. Der Wert an Produkten

¹⁶¹ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁶² Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁶³ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

dieser Kombinationsvariante beträgt ■■■■■¹⁶⁴, was einem Anteil von ■■■■■ vom VL Lager entspricht.

3.3.2.2 Van Stock Analyse der Verkaufsberater bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

In der Analyse des Van Stocks liegt der Schwerpunkt auf dem Autolager der Verkaufsberater, da dieses mehr als ■■■■■ des gesamten Van Stocks, gemessen am Lagerbestandswert, ausmacht. Handlungsempfehlungen am Ende von Kapitel 3.3.2 werden wiederum für das gesamte Autolager ausgesprochen.

Die Marktorganisation Österreich besitzt bereits eine Core Basket Liste, welche nur für Verkaufsberater sowie Verkaufsleiter Gültigkeit besitzt, ähnlich wie es die E3 Marktorganisationen planen (siehe Kapitel 3.3.1). Abbildung 38 zeigt einen Auszug aus dem Core Basket der Hilti Austria Ges.m.b.H. am Beispiel Schraubtechnik. Darin ist vorgegeben, welches Produkt für welche Branche am Autolager sein muss. Zusätzlich besteht noch die Möglichkeit, Geräte optional auszufassen. Ist das Kästchen leer, darf dieses Gerät laut Core Basket Liste nicht am Autolager liegen. In Anhang 12-1 und 12-2 findet sich der gesamte Core Basket für die Marktorganisation Österreich.

Kurzbezeichnung	Bau	Stahlbau	IF	SHKL	Elektro	Industrie
BOHR- UND MEISSELTECHNIK						
TE 2-A22			✓	opt.	✓	
TE 4-A22	✓	✓	✓	✓	✓	✓
TE 6-A36-AVR / DRS	opt.	opt.	opt.	opt.		
TE 30-A36	✓	✓				opt.
AKKUTECHNIK + HYBRIDSAUGER + DÜBELTECHNIK + HOHLBOHRER						
VC 20/40-U Y oder VC 20/40-UM-Y	VL	VL	VL	VL	VL	VL
HDE 500 ohne Akkus und Ladegerät	✓	✓	✓	opt.	opt.	opt.
Vorfühmaterial Dübeltechnik	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2er und 3er Koffer oder Tasche gr./kl.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B22 1.6	✓	✓	✓	✓	✓	✓
B22 3.3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
C4/36-350	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Abbildung 38: Auszug aus dem Core Basket der MO Austria¹⁶⁵

Außerdem gibt es in dieser Liste noch den Vermerk VL, was gleichbedeutend damit ist, dass dieses Produkt ausschließlich dem Verkaufsleiter vorbehalten ist und somit auch nicht auf das Verkaufsberaterlager gebucht werden darf. Dieser Core Basket ist nur für die sechs gelisteten Bereiche gültig, Spezialisten, GEO und Fassaden sind davon ausgenommen und besitzen keine vorgegebene Pflichtbestückung.

Wird der Core Basket mit den zugehörigen Transferpreisen der Hilti Austria Ges.m.b.H. versehen, ergeben sich die sogenannten Basketwerte für jede der sechs Branchen wie sie in Abbildung 39 dargestellt sind. Bau sowie Stahlbau weisen sehr hohe Werte auf und weichen nur um €167 voneinander ab. Industrie besitzt einen um 50% geringeren Core Basket gemessen am Wert als die beiden Baubranchen. Die ist jedoch nicht auf die unterschiedlich große Anzahl an Produkten im Basket zurückzuführen, sondern auf die starken

¹⁶⁴ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁶⁵ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Preisdifferenzen zwischen Industrie- und Baugeräten. SHKL, Elektro und IF bewegen sich auf sehr ähnlichem Niveau.

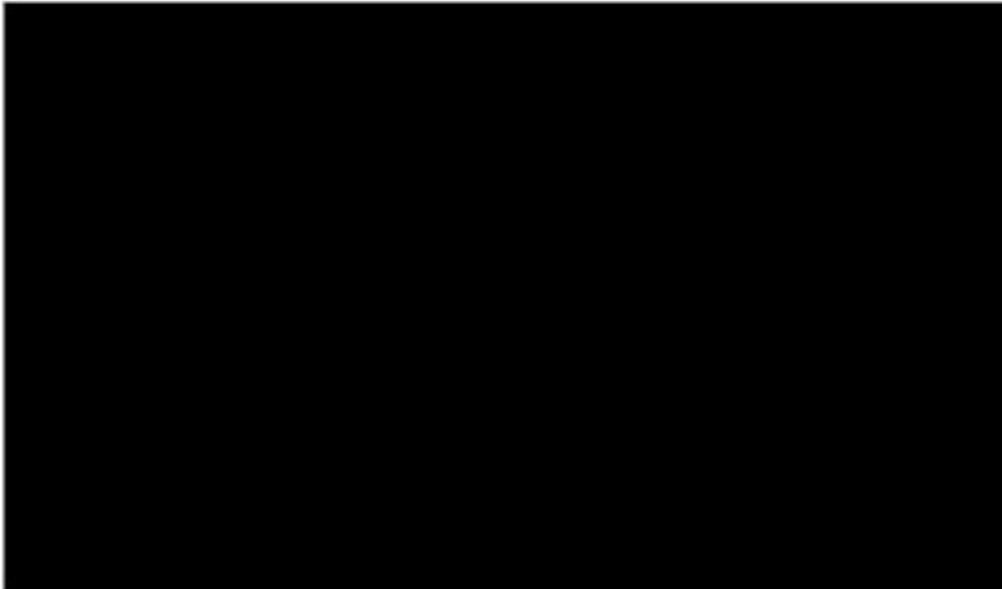


Abbildung 39: Basketwert anhand Pflichtbestückung innerhalb der Branche¹⁶⁶

Die wertmäßig zehn größten Autolager sind in Abbildung 40 dargestellt. Es sind hauptsächlich Verkaufsberater, welche wiederum als Spezialisten tätig sind, gelistet. Zusätzlich werden auch zwei Verkaufsleiter sowie eine Kombination aus VL und HC erfasst. Dabei wird deutlich, dass diese betreffenden Lager bei weitem den Durchschnitt, wie er in Abbildung 39 dargestellt ist, überschreiten.

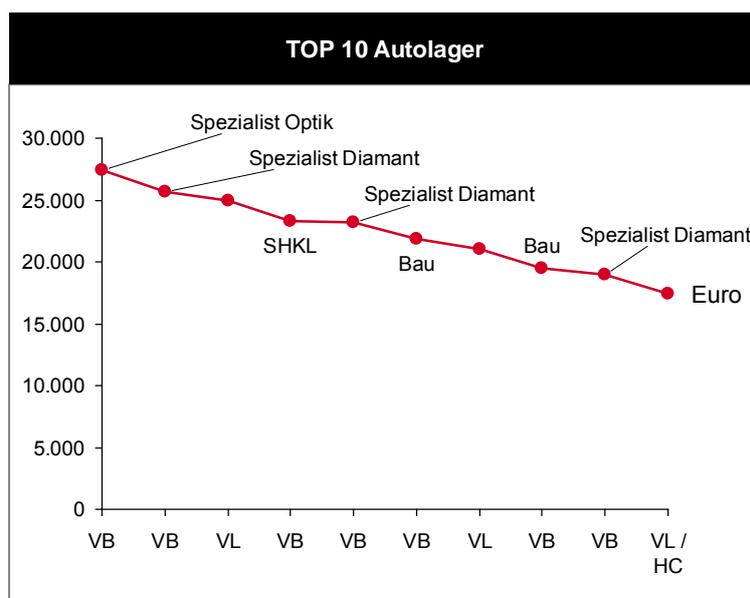


Abbildung 40: Wertmäßig größten Autolager bei Hilti Austria Ges.m.b.H.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Auswertung des Core Baskets anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁶⁷ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Die betreute Branche der VL ist nicht vermerkt, da diese mehrere umfasst. Anhand dieser Darstellung ist bereits sehr gut erkennbar, dass einerseits der Bestandswert bei dem angeführten VB für Sanitär – Heizung – Klima – Lüftung sowie den beiden VB für Bau mit bis zu 260% über den vorgegebenen Werten des Core Baskets liegt (Vergleich dazu Abbildung 39). Aber auch der Bestandswert der gelisteten Verkaufsleiter darf nicht verharmlost werden, denn auch für diese gilt eine Vorgabebestückung (siehe Anhang 12-1 und 12-2).

In Abbildung 41 erfolgt eine Gegenüberstellung des Basketwertes pro Branche, welcher sich aus der durch die MO Österreich vorgegebenen Pflichtbestandsliste ergibt und der tatsächlichen durchschnittlichen Bestandswerte innerhalb dieser Gruppe bezogen auf die Verkaufsberater. Der erhobene Mittelwert am Beispiel Bau ergibt sich durch die Bestandsliste¹⁶⁸ der ■■■ Verkaufsberater und den dabei hinterlegten Transferpreisen der jeweiligen Produkte. Die Sparte Bau weist einen Basketwert von ■■■ und einen aktuellen Bestandsmittelwert von ■■■ auf, was einer Abweichung von 8% von der Vorgabe entspricht. Die größte Differenz zwischen tatsächlichem und vorgegebenem Bestandswert ist in der Branche Industrie mit 27,5% vorhanden.

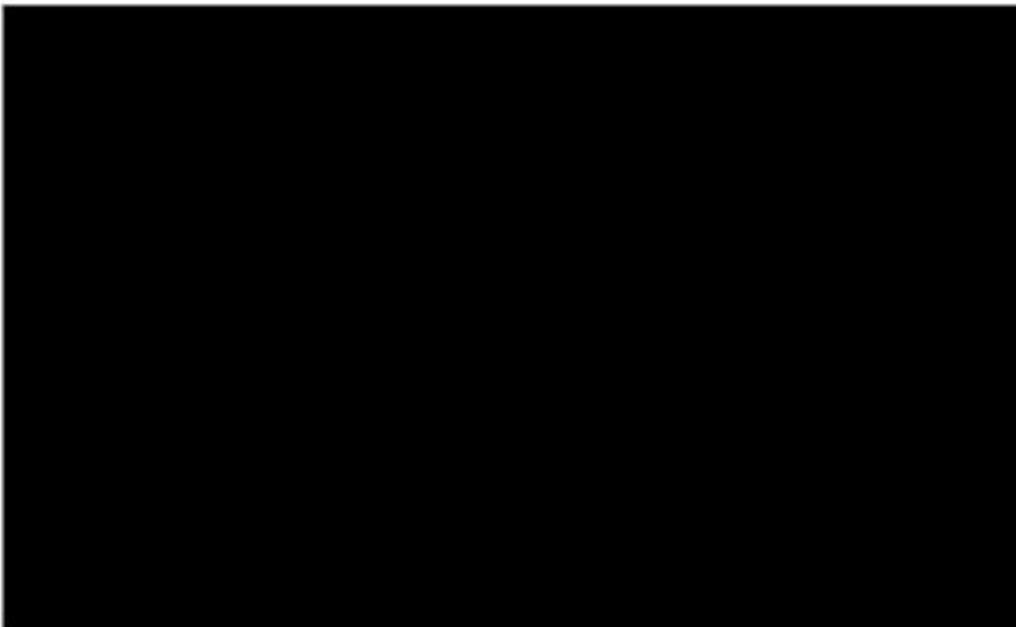


Abbildung 41: Gegenüberstellung Basketwert zu Mittelwert der jeweiligen Branche¹⁶⁹

Die Positionen auf der X-Achse, welche mit einem Asterisk gekennzeichnet sind, weisen keinen Basketwert auf, da sie nicht Teil der Hilti internen Branchendefinition sind. Der Core Basket ist nur für die restlichen sechs Gruppen definiert. Die Spezialisten übertreffen die restlichen Bereiche bei weitem, was auf die sehr teuren Geräte zurückzuführen ist.

Bau sowie Stahlbau besitzen mit Abstand die höchsten und auch nahezu identen Mittewerte, jedoch liegt ein sehr großer Unterschied in den kumulierten Werten vor, welcher auf die Differenz von ■■■ Verkaufsberatern zurückzuführen ist.

¹⁶⁸ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁶⁹ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Durch die Analyse des Van Stocks der Verkaufsberater, aufgeschlüsselt nach Branche, (siehe Abbildung 41), ergibt sich eine weitere Segmentierungsebene. Das Ziel ist es, die Zusammensetzung der Autolager aller Verkaufsberater aus Basketprodukten, sowie frei gewählten Produkten, zu analysieren. Bis zu diesem Punkt kann noch keine klare Aussage darüber getroffen werden, zu welchem Grade der Core Basket in der MO Österreich in der Realität umgesetzt wird.

Abbildung 42 bietet dazu den ersten, tiefergehenden Einblick. Am Beispiel Bau wird erkennbar, dass 54% des gesamten Warenwertes [REDACTED] sich aus Nicht – Basketprodukten zusammensetzen, 46% der Pflichtbestückungsliste zuzuordnen sind. Es liegt eine nahezu gleichmäßige Verteilung vor, jedoch verringerte sich diese in den restlichen Branchen sehr stark.

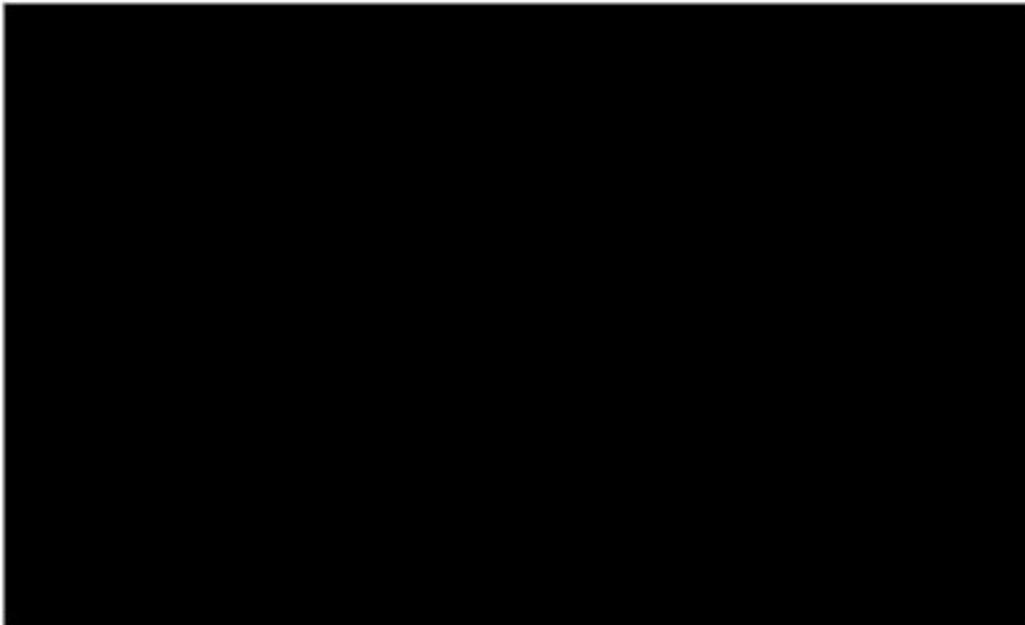


Abbildung 42: Zusammensetzung der Van Bestückung je Branche¹⁷⁰

In der Gruppe Innenausbau („IF“) sind nur mehr 33% des gesamten Autolagers dem Basket zuordenbar. Somit ist eindeutig erkennbar, dass obwohl eine Pflichtbestückungsliste vorhanden ist, diese nur in geringem Ausmaße realisiert wird. Der Grund für diese nicht vollständige Umsetzung liegt einerseits daran, dass eine Kontrolle durch den Vorgesetzten, bei den Verkaufsberatern ist es der jeweilige Verkaufsleiter, nicht korrekt durchgeführt wird, und andererseits der Core Basket nicht optimal auf die Kundenwünsche innerhalb der Branche zugeschnitten ist. Die Basketliste wird von den zuständigen Branchenmanagern und Marketingmitarbeitern in der E3 Zentrale in Deutschland erarbeitet und an die Marktorganisation weitergegeben. Diese ausgearbeitete Liste entspricht jedoch nicht immer den tatsächlichen Kundenbedürfnissen, wodurch ständig Anpassungen nötig sind, um eine möglichst gute Abdeckung zu erzielen. Überarbeitungen finden drei Mal im Jahr statt, mit

¹⁷⁰ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

jedem neuen Produkteinführungszyklus. Erfolgt ein weiterer, tiefergehender Schritt in die untersuchte Branche, ergibt sich folgendes Ergebnis.

Abbildung 43 stellt wiederum die Verteilung der Van Stock Bestückung dar, nun jedoch auf der tiefsten Segmentierungsebene. Am Beispiel der Branche Elektro ist die Verteilungsrate von Basket zu Nicht – Basket der einzelnen Verkaufsberater dargestellt.

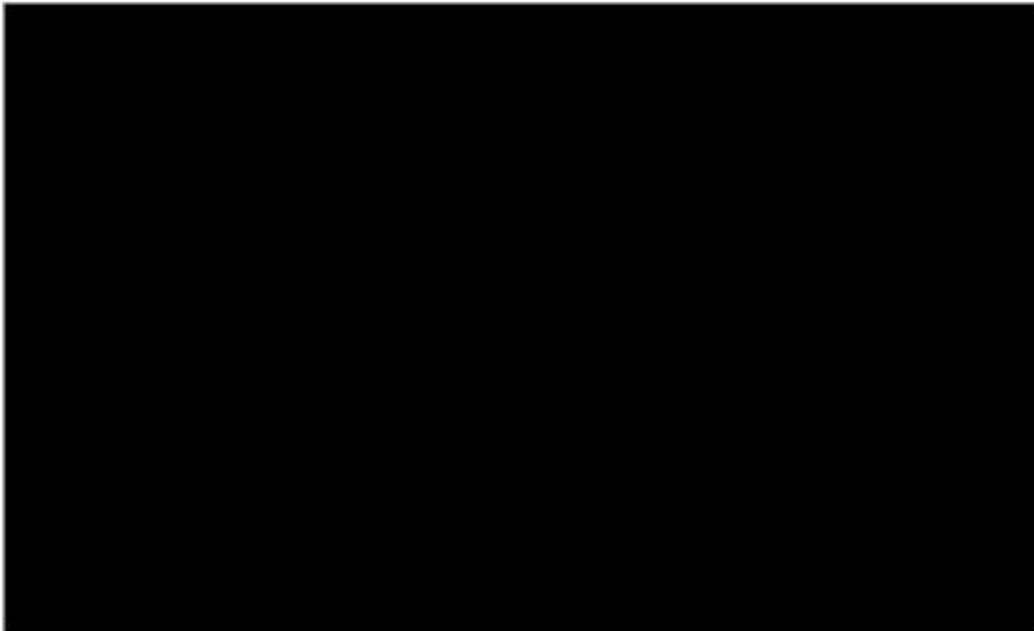


Abbildung 43: Detaileinblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb der Branche Elektro¹⁷¹

Die vierstelligen Nummern der X - Achse stellen dabei die Hilti internen Bezeichnungen der Verkaufsberater dar. Es ist dadurch sofort erkennbar, welcher Region der VB zuzuordnen ist. Verkaufsberater mit der Ziffer sechs am Anfang sind Westösterreich (Tirol, Vorarlberg) zugeteilt, Ziffer eins Ostösterreich (Wien, Niederösterreich). Die weiteren Ziffern fünf und drei an erster Stelle repräsentieren die übrigen Regionen. Der durchschnittliche Warenbestandswert innerhalb der Elektrobranche liegt bei ██████████, liegt damit nur geringfügig über dem Bestandswert aus dem vorgegebenen Basket mit ██████████ (siehe dazu Abbildung 41). Die Umsetzung des Core Baskets schwankt zwischen 16% und 55%. Jedoch nützt keiner der angeführten Elektro – Verkaufsberater die vorgegebene Pflichtbestückung vollständig aus. Neben Abweichungen bei der Zusammensetzung des jeweiligen Autolagers, liegen auch sehr große Differenzen innerhalb des Warenbestandswertes zwischen einzelnen VB vor. ██████████ und ██████████ besitzen Produkte um mehr als ██████████ am Fahrzeug, ██████████ liegt knapp unter diesem Wert. Es ist eindeutig erkennbar, dass der Core Basket nicht realisiert wird und daraus sich Autolager ergeben, die extrem hohe Werte annehmen, was sich wiederum negativ auf das Net Working Capital im Lagerbestandsmanagement auswirkt. Wird ein genauerer Blick auf die Regionszugehörigkeiten der Verkaufsberater gelegt, wird

¹⁷¹ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

deutlich, dass in Ostösterreich (VB mit Nummer „15xx“) der Lagerwert am Fahrzeug deutlich unter jenen aus der Westregion (Nummer „62xx“) liegt.

Da VB, welche in auswärtigeren Gebieten tätig sind, längere und weitere Wege in das nächste Hilti Center für Bestückungen ihres Fahrzeuges zurücklegen müssen, kann der Fall eintreten, dass überdurchschnittlich viele Produkte auf den Van Stock gebucht werden, als tatsächlich im ersten Moment benötigt. Außerdem betreuen diese Mitarbeiter in dünner besetzten Regionen nicht nur reine Elektrokunden, sondern auch branchenähnliche Betriebe. Dadurch lässt sich erklären, warum einerseits der Core Basket nur zu 22% bzw. 43% realisiert wird und andererseits der sehr hohe Bestandswert von mehr als [REDACTED] zustande kommt.

Im Gegensatz dazu, Mitarbeiter die in Ballungsgebieten (Wien, Wiener Neustadt) tätig sind, haben die Möglichkeit rascher auf Kundenwünsche zu reagieren und nicht lagernde Produkte im nächsten vorhandenen Hilti Center zu besorgen. Dadurch ist deren Warenbestand deutlich reduziert gegenüber den Kollegen aus dem Osten. Zusätzlich liegt ein sehr hoher Segmentierungsgrad in der Ostregion vor, d.h. diese Verkaufsberater betreuen tatsächlich nur Kunden aus der Elektrobranche und keine Mischformen. Der umgesetzte Core Basket wird jedoch auch hier nicht optimal umgesetzt.

Zusätzlich ergibt die Analyse der einzelnen VB Lager, dass Verkaufsberater oftmals sehr teure Geräte mehrfach am Fahrzeug gebucht haben. Solche Doppelbelegungen sind ebenso für die vorliegenden hohen Lagerbestände verantwortlich. Neben Geräten sind zusätzlich sogenannte Verbrauchsmaterialien in Verwendung. Darunter sind Bohrer, Meisel, Nägel oder Dübel zu verstehen. Auch diese tragen einen sehr großen Teil zum vorliegenden Warenbestand am jeweiligen Autolager bei. Die Anteile dieser Bohrer, Dübel und Meisel variieren von wenigen Euro bis zu vierstelligen Werten. Wie die Umfrage in der einzelnen E3 Regionen ergibt (siehe Kapitel 3.3.1), sind die Meinungen gegenüber dem Verbrauchsmaterial am Van Stock Lager geteilt. Abhängig von MO sind solche Materialien nicht erwünscht, oder sogar erlaubt.

Für einen besseren Einblick in den Van Stock erfolgt eine idente Betrachtung der Branche Innenausbau, kurz IF genannt. Abbildung 44 stellt die Detailergebnisse der Analyse innerhalb dieser Branche dar. Kunden aus dieser Gruppe werden von insgesamt sieben Verkaufsberatern betreut, verteilt über ganz Österreich. Der durchschnittliche Warenbestandswert liegt bei [REDACTED] und damit um 16% über dem vorgegebenen Core Basketwert.

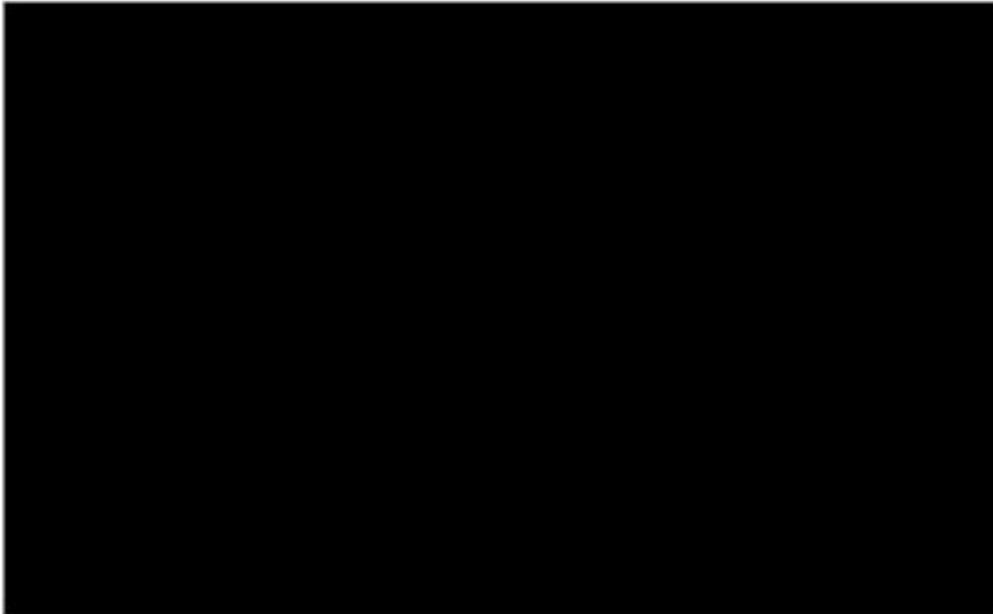


Abbildung 44: Detaileinblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb der Branche Innenausbau¹⁷²

Jedoch wird dieser Mittelwert durch zwei VB, welche außerordentlich hohe Bestände aufweisen, sehr stark verzerrt. Diese liegen doppelt bzw. nahezu vierfach über den Beständen ihrer Kollegen, 71% der VB in der Branche IF liegen deutlich unter dem vorgegebenen Basketwert. Der Verkaufsberater mit der Nummer [REDACTED] kann in dieser Auswertung ausgeblendet werden, da er nahezu €0 Bestand aufweist. Dies liegt daran, dass die gesamten Daten Stichtag bezogen sind und somit dieser VB entweder gerade sein Autolager bereinigt, oder eine Übergabe durch Neumitarbeiter erfolgt. Er ist nur aus Gründen der Vollständigkeit angeführt. Auch in dieser Branche wird die Vorgabebestückung nur teilweise eingehalten, die VB [REDACTED] besitzen dennoch Produkte im Wert von mehr als 50% aus dem Core Basket.

Wiederum stark zu hinterfragen sind die Bestandswerte der beiden VB mit mehr als [REDACTED] und gleichzeitig sehr schlechter Basketausnutzung. Auch hier kann der Einwand gebracht werden, dass aufgrund der Tätigkeiten in entlegeneren Gebieten ein höherer Bestand erforderlich sei.

Auf den VB mit Nummer [REDACTED] ist detailliert einzugehen, da er mit [REDACTED] den höchsten Bestand innerhalb der Branche IF aufweist. Erfolgt eine Durchsichtung der Bestandsliste, ist

¹⁷² Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

erkennbar, dass mehr als [REDACTED] nur dem Verbrauchsmaterial zuzuordnen sind. Hier liegt somit eine klare Verfehlung im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Denkweise statt.

Die Detailauswertungen der Branchen Industrie sowie Stahlbau sind in den Anhängen 13 und 14 ersichtlich. Auf die Darstellung der Ergebnisse der Sparte Bau sowie SHKL wird aus Gründen der Übersichtlichkeit aufgrund der sehr großen Datenmenge verzichtet.

3.3.2.3 Handlungsempfehlungen, Finanzieller Impact und Realisierung

Um Berechnungen bezüglich der Optimierung des Net Working Capital durchführen zu können, werden Handlungsempfehlungen für jede Position des Van Stocks (siehe Abbildung 37) der gesamten Marktorganisation Österreich aufgezeigt und vorgeschlagen, welche zu signifikanten Verbesserungen in den untersuchenden Bereichen führen.

3.3.2.3.1 Marketing Lager

Das Marketing Lager weist einen Gesamtbestand von [REDACTED]¹⁷³ zum Zeitpunkt der Analyse auf. Da es nach Interviews mit den betreffenden Personen hauptsächlich als Zwischenlager zum Verschieben von Ware dient, ergeht die Handlungsempfehlung des vollständigen Auflösens des Marketing Lagers an die Verantwortlichen der Hilti Austria Ges.m.b.H. Es dient nur zur Einschulung der Verkaufsberater bei neuen Produkteinführungen, diese Tätigkeit kann ebenso durch das PM Lager abgedeckt werden.

Durch diese Umstrukturierung kann ein Betrag von [REDACTED] in Bezug auf das Net Working Capital im Lagerbestandswesen eingespart werden.

3.3.2.3.2 Engineering Lager

Für dieses Lager wird die Empfehlung der Beibehaltung ausgesprochen. Der Zweck liegt im Vorführen und Durchführen von Schulungen von Anwendungsgeräten, d.h. Dübel, Bohrer, Nägel. Diese Tätigkeit ist ein wichtiger Punkt im Bereich der Kundenzufriedenheit und entspricht der Hilti Konzernphilosophie des Vorzeigens und Ausprobierens. Eine Auflösung verlagert den Warenbestand nur auf das VL oder HC Lager, eine Reduktion des Bestandes ist dadurch nicht realisierbar.

3.3.2.3.3 Outbound Hilti Center Lager

Das Outbound Lager in den vier Hilti Centern mit einem Gesamtbestand von [REDACTED]¹⁷⁴ wird nach eingehender Analyse aufgelöst. Diese Aufgabe kann durchaus durch die jeweiligen Hilti Center mit deren eigenen Bestand durchgeführt werden. Dadurch wird das mehrfache Lagerwesen verhindert, denn Kunden können auch direkt durch die HC Produkte bedient werden. Dies ergibt eine Reduktion im NWC um [REDACTED].

3.3.2.3.4 Produktmanager Lager

Identisch zum Engineering Lager erfolgt auch für das Lager der Produktmanager bei Hilti Austria Ges.m.b.H. die Empfehlung der Beibehaltung des Lagerortes. Eine Schließung ist nicht möglich, da es essentiell notwendig ist, um interne Kompetenzen aufzubauen und zu fördern. Eine Core Basketvorgabe, ähnlich wie für VL und VB ist ebenso nicht zielführend, da

¹⁷³ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁷⁴ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Produktmanager branchenübergreifende Produkte besitzen und durch eine Vorgabe der Warenbestand nur unverhältnismäßig vergrößert wird. Zusätzlich ist der Bestandswert von ██████¹⁷⁵ gering im Vergleich zu VB und VL.

3.3.2.3.5 Verkaufsleiter und Kombinationsvariante VL / HC Lager

Für diese Lagervariante werden mehrere Handlungsempfehlungen ausgesprochen. Einerseits gibt es einen Core Basket, welcher auch für VL Gültigkeit besitzt (siehe Anhang 12-1 und 12-2), jedoch ist die Umsetzung nicht so klar ersichtlich wie bei den Verkaufsberatern, da VL branchenübergreifend tätig sind. Fünf der gelisteten VL weisen Warenbestandswerte von mehr als €10.000 auf, zwei davon von mehr als €20.000. Hier ist die Einführung von klaren Richtlinien bezüglich der Van Stock Bestückung vorrangig zu behandeln. Ein weiterer Punkt umfasst die Kombination aus VL und HC Lager. Diese Möglichkeit muss bei nächster Gelegenheit aufgelöst werden und durch eine eindeutig definierte Richtlinie bereinigt werden, welche diese Variante nicht zulässt. Eine Mischung der Buchungsvorgänge auf VL Lagerort und „Gitterbox“ führen zu starken Verzerrungen innerhalb dieser Gruppe. Diese Maßnahmen können jedoch zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht in Form von Zahlen abgeschätzt werden.

3.3.2.3.6 Verkaufsberater Lager

Die Strategien, um das VB Lager zu optimieren umfassen mehrere Punkte, die nachfolgend genauer erläutert werden.

- i. Der erste Schritt umfasst die strikte Einhaltung des vorgegebene Core Baskets je Branche. Dabei liegt das Ziel nicht in einer 100% Erfüllung, da dies verkaufstechnisch nicht sinnvoll wäre. Jeder VB kennt seine betreuenden Kunden besser als die Branchenmanager, welche die Bestückungsliste vorgeben. Der Basket erscheint in der Theorie fehlerfrei und perfekt, jedoch können Realität und Theorie weit auseinanderliegen. Daher wird eine Quote von 80%iger Ausnützung des Baskets vorgegeben (Vgl. dazu Abbildung 39), um entsprechenden Freiraum zu gewähren und durch nicht benötigte Produkte den Bestand unnötig stark anschwellen zu lassen. Zusätzlich erfolgt eine Vergabe eines freien Eurobetrages, abhängig von Branche, um den einzelnen Verkaufsberatern etwas mehr Individualität hinsichtlich der persönlichen Van Stock Bestückung zu geben. Dieser Betrag beträgt ██████ für die Bau- sowie Stahlbausperte, ██████ für IF, Industrie, Elektro sowie SHKL. Diese Werte ergeben sich aus den internen Analysen und Interpretation der vorhandenen Daten. Mithilfe dieser beiden Maßnahmen wird in Summe der Warenbestand bei den VB um ██████ reduziert.
- ii. Zusätzlich erfolgt die Ausgabe einer Richtlinie, welche das mehrfache Vorhandensein von Hochpreisprodukten am Autolager unterbindet. Dafür gibt es die Verkaufsleiter, welche eben diese Spezialprodukte am Fahrzeug besitzen.
- iii. Eine weitere Richtlinie behandelt das Lagern von Verbrauchsmaterialien am Fahrzeug. Diese Möglichkeit wird nicht mehr angeboten, da dadurch der Lagerbestand unnötig hoch belastet wird. Aus diesem Grund erfolgt die Empfehlung,

¹⁷⁵ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

- dass Bohrer, Dübel und Meisel vom Buchungssystem für den Van Stock ausgenommen sind.
- iv. Eine weitere Maßnahme, um den Abgleich zwischen vorgegebenen und tatsächlich vorhandenen Core Basket zu erleichtern, ist ein Basket auf Artikelnummerebene mit den hinterlegten Transferpreisen. Der derzeitige Basket ist eine einfache Liste mit Produkten, jedoch ohne Artikelnummern. Für Analysen müssen im ersten Schritt Artikelnummern und auch Preise hinzugespielt werden, um anschließend einen Abgleich mit der Van Stock Bestückung durchführen zu können. Das Ziel soll ein atmender Report sein, um Abgleiche im wöchentlichen oder monatlichen Rhythmus durchführen zu können. Erweitert wird dieser Bericht noch um die aktuelle Stückzahl der gebuchten Produkte am jeweiligen VB Van, um bei unverhältnismäßig großen Stückzahlen sofort gegensteuern zu können, z.B. im Rahmen eines Sonderabverkaufes.
 - v. Die übrigen Branchen GEO, Fassaden und Spezialisten dürfen aus diesem ganzen Maßnahmenkatalog nicht ausgeklammert werden. Auch diese müssen einen definierten Core Basket erhalten, um Abweichungen des Bestandes zu verhindern und um die gesamte Brancheneinteilung mit den eingesetzten Baskets ident zu gestalten.

In Summe können durch die aufgezeigten Strategien ██████ im Lagerbestandswesen des Van Stocks eingespart werden. Damit ergibt sich eine Reduktion um 15% von ursprünglich ██████ auf ██████ im Van Stock. Das gesamte NWC im Inventory beträgt ██████¹⁷⁶ und wird durch diese Maßnahmen um 3,7% gesenkt.

Dies entspricht einer Veränderung im gesamten Net Working Capital im Verhältnis zum Umsatz um -0,18%, wodurch die Kennzahl „NWC %NS“ von ██████¹⁷⁷ auf ██████ sinkt.

¹⁷⁶ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

¹⁷⁷ Auszug aus der Net Working Capital Berechnung der Hilti Austria Ges.m.b.H. die im Anhang 6 ersichtlich ist

Eine Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsempfehlungen und den sich daraus ergebenden Einsparungen für den Van Stock ist in Abbildung 45 ersichtlich.

Van Stock Handlungsempfehlungen	NWC _{Inventory}
Marketing Lager → Auflösen (nur Zwischenlager)	
Engineering Lager → Keine Änderung (Produkte werden nur verschoben / umgeordnet)	Keine Änderung
Outbound Hilti Center Lager → Auflösen (kann direkt durch HC übernommen werden)	
PM Lager → Keine Änderung (Produkte werden nur verschoben / umgeordnet)	Keine Änderung
VL Lager → Strikte Einhaltung der Buchung auf VL-Lager	Keine Änderung
VB Lager → Strikte Einhaltung Basket (Branchenspezifisch, 80% Übereinstimmung) → Strikte Einhaltung des freien €Limits [REDACTED] → Hochpreisige Produkte nur 1x am Van	

Abbildung 45: Handlungsempfehlungen und finanzieller Impact auf das NWC im Lagerbestandswesen¹⁷⁸

3.3.3 Nationales Lager bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Im folgenden Kapitel erfolgt die Erfassung der Ist – Situation des nationalen Lagers sowie dem Ausarbeiten von Handlungsempfehlungen für Optimierungen, um im weiteren Schritt eine Reduktion im Net Working Capital zu erreichen.

3.3.3.1 Erfassung der Ist – Situation sowie Analyse des nationalen Lagers bei Hilti Austria Ges.m.b.H.

Neben dem Van Stock Autolager (siehe Kapitel 3.3.2) gibt es noch weitere Lagerorte, welche in das Net Working Capital des Inventory einfließen (siehe Anhang 6). In diesem Abschnitt erfolgt die Behandlung des nationalen Lagers, welches sich in Leopoldsdorf, Niederösterreich befindet. Die Aufgabe des Lagers liegt darin, Artikel für Marketingaktivitäten sowie Produkte aus der Sonderfertigung zu lagern. Zum Zeitpunkt der Analyse weist das nationale Lager einen Bestandswert von [REDACTED]¹⁷⁹ auf, was einem Anteil von 8,3% am gesamten NWC des Lagers ausmacht.

Die detaillierte Verteilung des Bestandes zwischen Marketing und Sonderfertigung ist in Abbildung 46 ersichtlich. Es liegt eine nahezu idente Verteilung vor, jedoch handelt es sich dabei nur um eine Momentaufnahme. Bei den Produkten der Sonderfertigung handelt es sich um Spezialanfertigungen im Rahmen von Kundensonderaufträgen. Darunter fallen z.B.

¹⁷⁸ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁷⁹ Auswertung nationales Lager von 17.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Rohrschellen mit Dimensionen außerhalb der Norm, diverse Aufnahmen, Gewindestangen, aber auch verschiedenste Muttern.

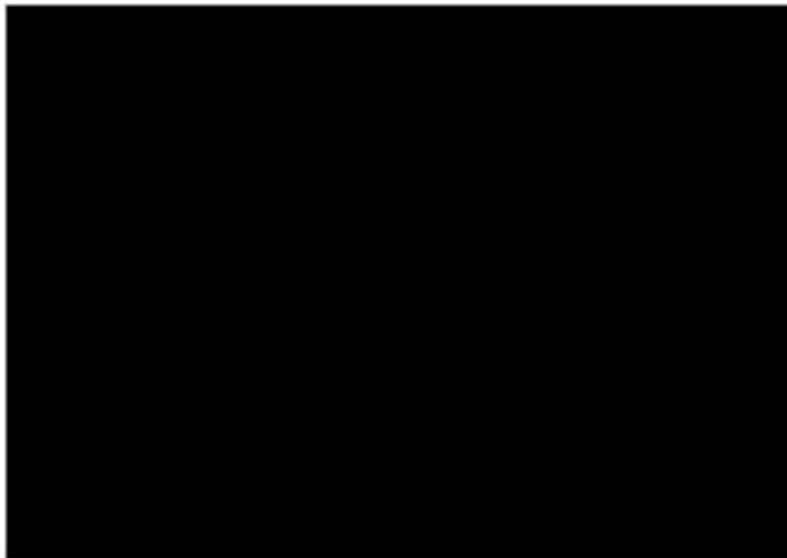


Abbildung 46: Warenbestand des nationalen Lagers der MO Österreich¹⁸⁰

Ein Grund für den sehr hohen Lagerbestandswert auf Seiten der Sonderfertigung ist, dass es zu überschüssigen und fehlerhaften Produktionen aufgrund von nicht vollständiger oder korrekt ausgeführter Bauteilzeichnungen kommt. In Folge werden diese Bauteile (Schellen, Muttern) eingelagert, wobei im Grunde keine Verwendung mehr stattfinden kann. Dadurch wird der Bestandswert unnötigerweise in die Höhe getrieben.

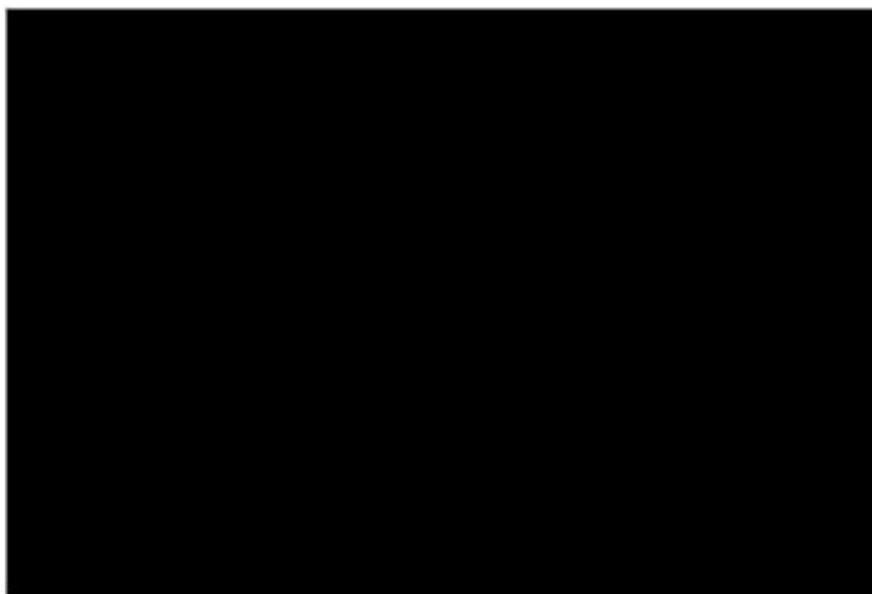


Abbildung 47: Warenbestand des nationale Lagers – Detaileinblick Marketing¹⁸¹

¹⁸⁰ Auswertung nationales Lager von 17.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁸¹ Auswertung nationales Lager von 17.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Unter der Position des Marketinglagers müssen genauere Analysen durchgeführt werden, da dieses Lager wiederum mehrere, verschiedene Produktgruppen beinhaltet. Diese Aufschlüsselung ist in Abbildung 47 dargestellt. Dabei erfolgt eine Unterteilung in Drucksorten, Naturalrabattartikel sowie Streuartikel.

Drucksorten umfassen jenes Material, welches mehr oder weniger in Papierform vorliegt. Darunter fallen Werbebroschüren der unterschiedlichen Produkte von Hilti, technische Broschüren für Schulungen sowie Vorführungen, aber auch Zahlscheine sowie Kuverts zum Rechnungsversand. Diese Position besitzt einen Anteil von 4,6%¹⁸² am gesamten nationalen Lagerbestand. Streu- sowie Naturalrabattartikel stellen die wahren Merchandisingprodukte dar, welche direkt an Kunden vergeben werden.

Unter Naturalrabatt versteht man, dass im Wesentlichen weniger Ware vom Kunden bezahlt als geliefert wird. Dabei werden zwei Arten unterschieden, einerseits inklusiver Charakter (10 Stück werden bestellt und geliefert, 8 Stück werden berechnet) oder exklusiver Charakter (10 Stück werden bestellt und berechnet, jedoch 12 Stück werden geliefert). Naturalrabattartikel können Produkte der gleichen bestellten Warengruppe darstellen oder sich auf eine total andere Gruppe beziehen¹⁸³. Bei Hilti Austria Ges.m.b.H. werden dazu ab bestimmten Einkaufsmengen bzw. im Zuge von Aktionen, Jacken, Gilets, Poloshirts aber auch Hosen dem Käufer als Naturalrabattartikel übergeben. Die Ausweisung auf der Rechnung erfolgt mit dem Listenpreis des jeweiligen Artikels und dem 100% Rabatt Vermerk.

Streuartikel können auch als Give – Away Produkte aufgefasst werden, und stellen den untersten Bereich der Werbeartikel dar. Da sie sehr günstig sind, können sie sehr weit gestreut werden¹⁸⁴. Sie werden hauptsächlich an treue sowie potenzielle Kunden, aber auch im Zuge von Veranstaltungen von Hilti Austria Ges.m.b.H. an die Teilnehmer vergeben. Zu den typischen Hilti Streuartikeln zählen Feuerzeuge, Kugelschreiber wie auch Zimmermannsbleistifte.

3.3.3.2 Handlungsempfehlungen, Finanzieller Impact und Realisierung

Im Zuge der Analyse lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen für das nationale Lager ableiten, einerseits bezogen auf das Lagermanagement sowie auf die Zuweisung der Verantwortlichkeiten.

Im ersten Schritt muss eine regelmäßige Überprüfung, idealerweise auf Trimester Basis, durch die jeweiligen Verantwortlichen durchgeführt werden. Somit ist es möglich, Artikel aus dem Marketing und Produkte aus der Sonderfertigung, welche nicht mehr benötigt werden und ausscheiden sollen, frühestmöglich zu erkennen, um den Prozess des Verschrottens starten zu können. Dadurch werden unnötig lange Lagerzeiten und ein hoher Bestand von Produkten unterbunden.

Zusätzlich besteht die Überlegung, die derzeit zwei verantwortlichen Einkäufergruppen für Sonderfertigung und Marketing auf drei aufzuspalten. Dabei erfolgt eine Unterteilung der Zuständigkeiten innerhalb des Marketings auf Drucksorten sowie Streu- und Naturalrabattartikel.

¹⁸² Auswertung nationales Lager von 17.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

¹⁸³ Vgl. Schütte (2011), S. 241

¹⁸⁴ Vgl. Nebert (2006), S. 21

Der nächste Schritt umfasst die Implementierung eines Prozesses, anhand dessen die Kommunikation zwischen den Lagerverantwortlichen sowie den zuständigen Personen, welche die Verschrottung genehmigen dürfen, gesteuert wird. Es muss eine Empfehlung des Verantwortlichen (verkaufen, verschrotten, beibehalten) ausgesprochen werden, der zuständige Finanzmitarbeiter bestätigt oder lehnt dies zeitnah ab.

Diese Maßnahmen umfassen hauptsächlich Prozessverbesserungen, da ein aktives Senken des Bestandes nur sehr schwer zu realisieren ist. Bestellungen für Marketingaktivitäten wie Kugelschreiber, Hemden, Shirts werden durch zwei Faktoren gesteuert. Streuartikel unterliegen bestimmten Einkaufsstrategien, je größer die bestellten Mengen sind, desto größer fällt der Rabatt aus. Daher wird hier primär auf kostensenkenden Einkauf als auf geringen Lagerbestand geachtet. Bei den Naturalrabattartikeln wird der Einkauf über das sogenannte Global Brand Concepts abgewickelt, ein externer Dienstleister, welcher Merchandisingartikel vertreibt. Zusätzlich besteht für Hemden und Shirts eine sehr lange Vorlaufzeit von ca. fünf bis sechs Monaten, daher ist es unvermeidbar, dass größere Lagerbeständen zustande kommen.

Der finanzielle Impact auf das NWC im Inventory sowie auf das NWC%NS kann aufgrund dieser Handlungsempfehlungen nicht in Zahlen dargestellt werden, da es sich nicht um messbare Maßnahmen handelt. Der Einfluss ist erst nach Implementierung der oben angeführten Aktionen erkennbar.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit gibt einen sehr guten Überblick über mögliche Maßnahmen im Rahmen von Optimierungen innerhalb des Forderungs-, Verbindlichkeits- und Lagerbestandsmanagement. Zusätzlich wird ein Eindruck über das Working Capital Management und dem beinhalteten Net Working Capital gewonnen, sowie dessen Wichtigkeit im Rahmen von Managementprozessen aufgezeigt. Es erfolgt eine Darstellung der einzelnen Treiber innerhalb des WCM und deren Einflussnahme auf das NWC in Form der drei Steuergrößen DSO, DPO und DOH. Neben den durchführbaren Schritten werden zugleich die zukünftig erzielbaren Ergebnisse im Working Capital Management aufgezeigt (siehe Abbildung 48). Die empfohlenen Strategien basieren dabei auf dem Status Quo der Hilti Austria Ges.m.b.H. sowie auf den Ergebnissen aus der Befragung benachbarter Marktorganisationen, sowie externen Benchmarkanalysen.

Ergebnisse	Δ Days	Δ NWC
Verbindlichkeiten		
Forderungen		
Inventory Van Stock	-	

Abbildung 48: Zusammenfassung des finanziellen Impacts auf das Net Working Capital¹⁸⁵

Die Verbindlichkeitsreichweite kann durch tiefgehende Analysen und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen um ■■■■ Tage erhöht werden, liegt damit bei ■■■■ Tagen. Durch die Erhöhung der DPO vergrößert sich ebenfalls das NWC um ■■■■■■■■■■ (Ausgangswert: ■■■■■■■■■■). Die Optimierungen im Verbindlichkeitsmanagement konzentrieren sich hauptsächlich auf die Reduktion der Anzahl der Zahlungsbedingungen sowie in der Verlängerung der Zahlungsziele. Vor allem die Vermeidung von „sofort zahlbar“ steht an erster Stelle, da hier sehr großes Verbesserungspotential besteht. Es kann im Rahmen der sehr detaillierten Analysen aufgezeigt werden, dass große Inkonsistenzen der Konditionen bestehen.

¹⁸⁵ Darstellung des Autors in Anlehnung an die Ergebnisse aus den Kapiteln 3.1, 3.2 und 3.3

Im Forderungsmanagement ist die unternehmensrelevante Kennzahl die DSO, welche nach Analysen und Optimierungen um ■■ Tage gesenkt werden kann. Damit erfolgt eine sehr gute Annäherung der DPO und DSO, was von Beginn an ein definiertes Ziel darstellte. In Bezug auf das NWC kann eine Einsparung von ■■■■■ erzielt werden (Ausgangswert: ■■■■■). Da die Landschaft der Zahlungskonditionen sehr schlecht gemanaged und daraus folglich sehr unübersichtlich ist, erfolgt eine vollständige Neugestaltung dieser. Aber auch die Vergabe, sowie das Aussehen der Konditionen selbst – Skontosatz, Skontofrist, Nettofrist – werden grundlegend neustrukturiert. Basis dazu ist eine neue Kundensegmentierung anhand des getätigten Umsatzes und nicht anhand der Hilti Austria Ges.m.b.H. internen Potentialklassen. Für diese Umstrukturierung werden Maßnahmen und Richtlinien erarbeitet, um einen relativ hohen Realisierungsgrad zu erzielen.

Das Lagerbestandsmanagement wird anhand der bereits sehr gut geführten und im Einklang mit der „Group Steering 2.0“ Philosophie zweigeteilt. Jene Bereiche, die einer Optimierung bedürfen, darunter fallen der Van Stock sowie das nationale Lager, werden im Detail analysiert. Durch diese Verbesserungen kann im NWC eine Reduktion um ■■■■■ erreicht werden (Ausgangswert: ■■■■■). Die Maßnahmen konzentrieren sich dabei ausschließlich auf das Management jedes einzelnen Autolagers in Form von einer Richtlinie und zusätzlich auf die Implementierung eines effizienten Berichterstattungssystems. Ein großer und auch wichtiger Punkt ist der Aufbau eines ideal auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten Core Baskets.

Werden diese finanziellen Veränderungen auf das NWC in einer Zahl zusammengefasst, ergibt sich eine Verbesserung des „NWC % NS“ von ■■■■■ am Jahresende 2014 auf ■■■■■. Es ist zu beachten, dass es sich dabei um Einmaleffekte, die im Zuge dieser Optimierungen auftreten, handelt.

4.1 Bereits umgesetzte Maßnahmen

Da das Thema des Net Working Capital sowie die angestrebten Verbesserungsmaßnahmen einen sehr hohen Stellenwert im gesamten Hilti Konzern einnehmen und auch die Unternehmensstrategie darauf fokussiert ist, konnten bereits im Laufe dieser Masterarbeit mehrere ausgearbeitete Strategien in die Tat umgesetzt werden. Diese erstrecken sich über alle drei untersuchten Bereiche.

Im Kreditorenmanagement wurden bereits Zahlungsbedingungen von ausgewählten Lieferanten auf Basis der vorhandenen Analysen neu festgelegt. Dadurch können bereits spürbare Verbesserungen in der DPO sowie im NWC erreicht werden. Konkret wurden laufende Verträge der größten bzw. wichtigsten Lieferanten für die Hilti Austria Ges.m.b.H. auf die Übereinstimmung der Konditionen vom Vertrag mit jenen im Buchhaltungssystem überprüft. Hier konnten Abweichungen aufgrund von manuellen Übertragungsfehlern in das elektronische System aufgedeckt und zugleich korrigiert werden. Diese Maßnahme beschränkt sich auf die Optimierung interner Prozesse ohne zusätzliche Lieferantenverhandlungen. Außerdem konnten einzelne Zahlungsbedingungen bereits ohne größeren Verhandlungsaufwand verbessert werden. Als Beispiel sei hier die Anhebung der

ursprünglichen Kondition [REDACTED] des Mineralölkonzerns OMV auf [REDACTED] anzuführen.

Im Debitorenmanagement wurde im Rahmen der letzten Geschäftsführersitzung kurz vor Fertigstellung dieser Arbeit, die vorgeschlagene „grüne Wiese“ abgesegnet und zur Umsetzung freigegeben. Die Realisierung wird dabei nach Staffeln bzw. anhand von Ergebnissen aus Probeläufen in den einzelnen Kundensegmenten durchgeführt. Der erste zeitnahe Schritt umfasst die Umstellung der Neukunden. Dazu wird der bereits vorhandene Serienbrief durch die zuständigen Stellen überarbeitet und danach per Email an die betreffenden Kunden versendet. Ergebnisse in Form von Veränderungen in der DSO sowie im NWC werden erst zu einem späteren Zeitpunkt erkennbar, wenn eine genügend große Anzahl an Kunden umgestellt und das Zahlungsverhalten analysiert wurde. Zusätzlich ist eine Richtlinie hinsichtlich der Vergabe der Bedingungen anhand der Kundensegmentierung in finaler Bearbeitung durch die Verantwortlichen.

Die Hilti Austria Ges.m.b.H. nimmt auch anhand der ausgesprochenen Handlungsempfehlungen für das Lagerbestandsmanagement bereits Optimierungen vor. Unter anderem steht die Überarbeitung des HC Outbound Lager sowie der Kombinationsvariante HC / VL bevor. Dabei werden diese beiden Ausführungen gänzlich aus dem Bild des Inventory entschwinden. Im Zuge der Analyse der einzelnen Bestände der Verkaufsberater und Verkaufsleiter, konnten sehr hohe Werte auf den jeweiligen Autolagern ermittelt werden.

Die Ausführungen zeigen, dass zwischen Theorie und Praxis sehr große Differenzen bestehen können. Bei der Umsetzung aller genannten Konzepte muss darauf geachtet werden, dass diese Szenarien, die hier präsentiert werden, allesamt Idealvorstellungen zeigen. Die angeführten Effekte können nur dann realisiert werden, wenn im Zuge der Umsetzung keine Ausnahmen zugelassen werden. Jedoch ist eine Realisierung zu 100% kaum durchführbar, da auf zahlreiche Punkte rücksichtgenommen werden muss. Es muss immer eine finale Abschätzung zwischen wirtschaftlichen Vorteilen, die sich durch die Umsetzung ergeben, und den Kundenbedürfnissen durchgeführt werden. Ansonsten übersteigen die Einbußen aufgrund verärgelter Kunden sehr rasch die Einsparungen im Zuge der finanziellen Optimierung des Net Working Capital.

4.2 Geplante Umsetzungen

Die Vergabe der Zahlungsbedingungen im Verbindlichkeits- und Forderungsmanagement wird in Zukunft anhand der erarbeiteten Handlungsempfehlungen durchgeführt. Dazu müssen Richtlinien implementiert werden, und in die Hilti Policy Guideline aufgenommen werden. Außerdem erfolgt eine schrittweise Überprüfung der Bedingungen von bereits vorliegenden Verträgen, um Übertragungsfehler in das elektronische System aufdecken zu können. Eine Optimierung der ZB der Key Account Kunden bzw. Lieferanten hat ebenso Priorität wie strikte Einhaltung des Core Baskets im Van Stock Management. Die nächsten Schritte im Lagerbestandsmanagement des nationalen Lagers umfassen die Implementierung eines Prozesses, um Entscheidungsfindungen zu vereinfachen und zu beschleunigen.

Literaturverzeichnis

BERK, J., DEMARZO, P.: Corporate Finance: Global Edition, 2. Auflage, Boston 2011

BUCHMANN, P.: Return of the King: Working Capital Management zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen in der Krise, in: ZfCM, Heft 6 (53) 2009, S. 350-355

BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN: Fristen und Fälligkeiten, <https://www.bmf.gv.at/steuern/fristen-verfahren/fv-fristen-faelligkeiten.html>, Abfrage vom: 01.06.2015

DISSELKAMP, M.: Bilanzanalyse leicht gemacht. Grundlagen von A bis Z, 2. Auflage, München 2014

DÖRING, O., SCHÖNHERR, M., STEINHÄUSER, P.: Working Capital Controlling. Entwicklung eines Steuerungskonzepts zur nachhaltigen Performancesteigerung eines mittelständischen Industrieunternehmens, in: Controlling, Heft 8/9 2012, S. 409-415

EICHHORN, T.: Studie – Einfluss des Net Working Capital auf den Unternehmenswert, in: ARTHUR D. LITTLE (Hrsg.): Studienergebnisse, München 2006

ERTL, M.: Aktives Cashflow Management. Liquiditätssicherung durch wertorientierte Unternehmensführung und effiziente Innenfinanzierung, Vahlen 2004

EITELWEIN, O., WOHLTHAT, A.: Steuerung des Working Capital im Supply Chain Management über die Cash-to-Cash Cycle Time, in: ZfCM, Heft 6 (49) 2005, S. 416-425

FALOPE, O. I., AJILORE, O. T.: Working Capital Management and Corporate Profitability – Evidence from Panel Data Analysis of Selected Quoted Companies in Nigeria, in: Research Journal of Business Management, 3(3), 2009, S. 73-84

FORDERUNGSMANAGEMENT KSV1870: Inkasso Trendumfrage 2014 – Das Zahlungsverhalten in Österreich, Wien 2015

GROßFELD, B., LUTTERMANN, C.: Bilanzrecht. Die Rechnungslegung in Jahresabschluss und Konzernabschluss nach Handelsrecht und Steuerrecht, Europarecht und IAS/IFRS, 4. Auflage, Heidelberg 2005

HEESEN, B., MOSER, O.: Working Capital Management. Bilanzierung, Analytik und Einkaufsmanagement, 2. Auflage, Wiesbaden 2013

HILTI AKTIENGESELLSCHAFT, Corporate Brand & Communication: Unternehmensbericht 2014, Schaan 2014

HIRSCHBÖCK, G., KERSCHBAUMER, H., SCHURBOHM, A.: IFRS für Führungskräfte, 2. Auflage, Wien 2012

HOFMANN, E., MAUCHER, D., PIESKER, S., RICHTER, P.: Wege aus der Working Capital-Falle. Steigerung der Innenfinanzierungskraft durch modernes Supply Management, Düsseldorf und St. Gallen 2011

HOFMANN, E., MARTIN, J.: Working Capital Management – Performance Excellence Studie, St. Galler WCM-Studie, Band 2014, Göttingen 2014

KROMMES, W.: Handbuch Jahresabschlussprüfung, 1. Auflage, Wiesbaden 2005

LOSBIHLER, H.: Working Capital Management, in: LOSBIHLER, H., ENGELBRECHTSMÜLLER, C. (Hrsg.): CFO-Schlüssel Know-how unter IFRS. Steuerung der finanziellen Performance – dargestellt anhand einer integrierten Praxis-Fallstudie. M&A, Unternehmensrating, IT, Wertorientiertes Controlling, Finanzrisikomanagement, Wien 2010, S. 365-384

MANESS, T.S., ZIETLOW, J.T.: Short-Term Financial Management, 3. Auflage, Mason 2005

MENSCH, G.: Finanz – Controlling. Finanzplanung und -kontrolle. Controlling zur finanziellen Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2008

MEYER, C.: Working Capital und Unternehmenswert, Eine Analyse zum Management der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung, 1. Auflage, Wiesbaden 2007

NEBERT, M.: Praxishandbuch Werbeartikel, 2. Aktualisierte und erweiterte Auflage, Landsberg am Lech 2006

PADBERG, T.: IFRS: Vorräte, Fertigungsaufträge, Forderungen. Bilanzierung und Darstellung, Berlin 2008

PEREIRA, A.C.: Net Working Capital als Instrument zur Optimierung der Unternehmensprozesse, Studienarbeit, Düsseldorf 2009

ROHRER, M.: Finanzielle Steuerung des NWC im Zusammenhang mit dem Steering 2.0 bei der Hilti Deutschland AG – Optimierung der Zahlungskonditionen, Masterarbeit, München 2015

SCHÜTTE, R., VERING, O.: Erfolgreiche Geschäftsprozesse durch moderne Warenwirtschaftssysteme – Produktübersicht marktführender Systeme und Auswahlprozesse, 3.Auflage, Berlin – Heidelberg 2011

SMITH, K.V.: An Overview of Working Capital Management, in: SMITH, K.V. (Hrsg.): Management of Working Capital: A reader, St. Paul 1974, S. 4-5

SURE, M.: Working Capital Management. Empirische Analyse der Gestaltungsfaktoren des Working Capitals und seiner Komponenten, Dissertation, Dortmund 2014

TERSTEGE, U., EWERT, J.: Betriebliche Finanzierung – Schnell erfasst, Heidelberg 2011

UNTERNEHMENSGESETZBUCH (UGB),

[http://www.jusline.at/Unternehmensgesetzbuch_\(UGB\).html](http://www.jusline.at/Unternehmensgesetzbuch_(UGB).html), letzte gültige Fassung vom 1.August 2015, Abfrage am: 09.09.2015

VAN DER WIELEN, L.: International Cash Management – A Practical Guide to Managing Cash Flows, Liquidity, Working Capital and Short-term Financial Risks, 2. Auflage, Amsterdam 2006

VON WYSOCKI, K.: Wirtschaftliches Prüfungswesen. Band I: Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses nach dem Handelsgesetzbuch, 4. Auflage, München 2005

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anordnung Gross und Working Capital und Net Working Capital in der Bilanz ..4	
Abbildung 2: Cash-to-Cash Cycle in Kombination mit zusammenhängenden Managementprozessen	8
Abbildung 3: „Group Steering 2.0“ innerhalb des Hilti Konzerns	11
Abbildung 4: House of Performance des Hilti Konzerns.....	12
Abbildung 5: Zusammensetzung der Zahlungskonditionen.....	13
Abbildung 6: Prozesskette Forderungsmanagement (Order-to-Cash)	15
Abbildung 7: Einteilung der Potentialklassen bei Hilti Austria Ges.m.b.H.....	17
Abbildung 8: Mahnprozess innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H.....	19
Abbildung 9: Entwicklung der DPO bei Hilti Austria Ges.m.b.H. im Jahr 2014 in Tagen	22
Abbildung 10: Days Payables Outstanding Jahresende 2014.....	28
Abbildung 11: Beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kreditoren.....	29
Abbildung 12: Anzahl der Lieferanten 2014	30
Abbildung 13: Umsatz der Lieferanten mit Hilti Austria Ges.m.b.H.	30
Abbildung 14: Darstellung der Kreditoren unter / über definierten Grenzwert	31
Abbildung 15: Branchenverteilung der Kreditoren unter ■ Tage.....	32
Abbildung 16: Portfoliochart Branchen und Zahlungsbedingungen.....	33
Abbildung 17: 20 umsatzstärksten Kreditoren 2014 bei Hilti Austria Ges.m.b.H. unter ■ Tage.....	34
Abbildung 18: 20 umsatzstärksten Branchen 2014 bei Hilti Austria Ges.m.b.H. unter ■ Tage.....	35
Abbildung 19: Detailergebnisse in der Branche Kraftfahrzeugtechnik.....	36
Abbildung 20: Lieferanten mit Zahlungsziel ■	36
Abbildung 21: DPO Verbesserung und finanzieller Impact.....	39
Abbildung 22: Argumentationsguideline für Lieferantenverhandlungen.....	40
Abbildung 23: Entwicklung der DSO bei Hilti Austria Ges.m.b.H. im Jahr 2014 in Tagen	41
Abbildung 24: Verteilung der Zahlungsbedingungen bei Hilti Austria Ges.m.b.H.	42
Abbildung 25: Bisherige Vergabevorgabe der Zahlungsbedingungen.....	43
Abbildung 26: Optimierter Mahnprozess MO Schweiz.....	45
Abbildung 27: Days Sales Outstanding Jahresende 2014	48
Abbildung 28: „Grüne Wiese“ der Zahlungsbedingungen	50

Abbildung 29: Einteilung des Marktes nach Kundengruppen.....	52
Abbildung 30: Nicht hierarchische sowie hierarchische Kundenstruktur.....	53
Abbildung 31: Hierarchiekundenunterteilung bei Hilti Austria Ges.m.b.H.....	54
Abbildung 32: Aufschlüsselung der Kaufkunden (Buyers)	55
Abbildung 33: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen im Forderungsmanagement	60
Abbildung 34: DSO Verbesserung und finanzieller Impact.....	60
Abbildung 35: Vorlage für Kundenstamteam bei Vergabe der Zahlbedingungen	61
Abbildung 36: Entwicklung der DOH bei Hilti Austria Ges.m.b.H. im Jahr 2014 in Tagen	62
Abbildung 37: Bestandswerte des Lagers Van Stock.....	66
Abbildung 38: Auszug aus dem Core Basket der MO Austria	69
Abbildung 39: Basketwert anhand Pflichtbestückung innerhalb der Branche.....	70
Abbildung 40: Wertmäßig größten Autolager bei Hilti Austria Ges.m.b.H.....	70
Abbildung 41: Gegenüberstellung Basketwert zu Mittelwert der jeweiligen Branche.....	71
Abbildung 42: Zusammensetzung der Van Bestückung je Branche.....	72
Abbildung 43: Detailsblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb der Branche Elektro	73
Abbildung 44: Detailsblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb der Branche Innenausbau	75
Abbildung 45: Handlungsempfehlungen und finanzieller Impact auf das NWC im Lagerbestandswesen	79
Abbildung 46: Warenbestand des nationalen Lagers der MO Österreich.....	80
Abbildung 47: Warenbestand des nationale Lagers – Detailsblick Marketing.....	80
Abbildung 48: Zusammenfassung des finanziellen Impacts auf das Net Working Capital.....	83

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht über aktuelle Zahlungsbedingungen bei Hilti Austria Ges.m.b.H.24

Tabelle 2: Zehn umsatzstärksten Lieferanten mit zugeordneten Zahlungsbedingungen25

Abkürzungsverzeichnis

ΔNWC	Veränderung im Net Working Capital
AG	Aktiengesellschaft
BU	Business Unit
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
C&C	Credit and Collect (Buchhaltung)
CCC	Cash-to-Cash Cycle
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CHF	Schweizer Franken
CoGS	Cost of Goods Sold
CW	Central Warehouse
d	days
DOH	Days on Hand
d.h.	das heißt
DPO	Days Payable Outstanding
DPO*	Veränderung der Days Payable Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
DSO*	Veränderung der Days Sales Outstanding
ENG	Engineering
EUR	Euro
E3	Europa 3 Länder: Deutschland, Polen, Holland, Schweiz, Österreich
etc.	et cetera
GBC	Global Brand Concepts
Ges.m.b.H	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HC	Hilti Center
HQ	Headquarter
i	Ausnutzungsquote
IAS	International Accounting Standards
IF	Internal Furniture
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPI	Key Performance Indicators
MA	Marketing
MO	Marktorganisation
█	█
█	█
N _F	Nettofrist
NWC	Net Working Capital
NWC % NS	Net Working Capital bezogen auf Prozent vom Umsatz
%NS	Prozent von Umsatz

P&L	Profit Loss Statement
PM	Produktmanager
S _F	Skontofrist
SHKL	Sanitär – Heizung – Klima – Lüftung
tbc	To be calculated
tbd	To be done
UGB	Unternehmensgesetzbuch
VS	Van Stock
VB	Verkaufsberater
VL	Verkaufsleiter
WCM	Working Capital Management
z.B.	zum Beispiel
ZB	Zahlungsbedingung

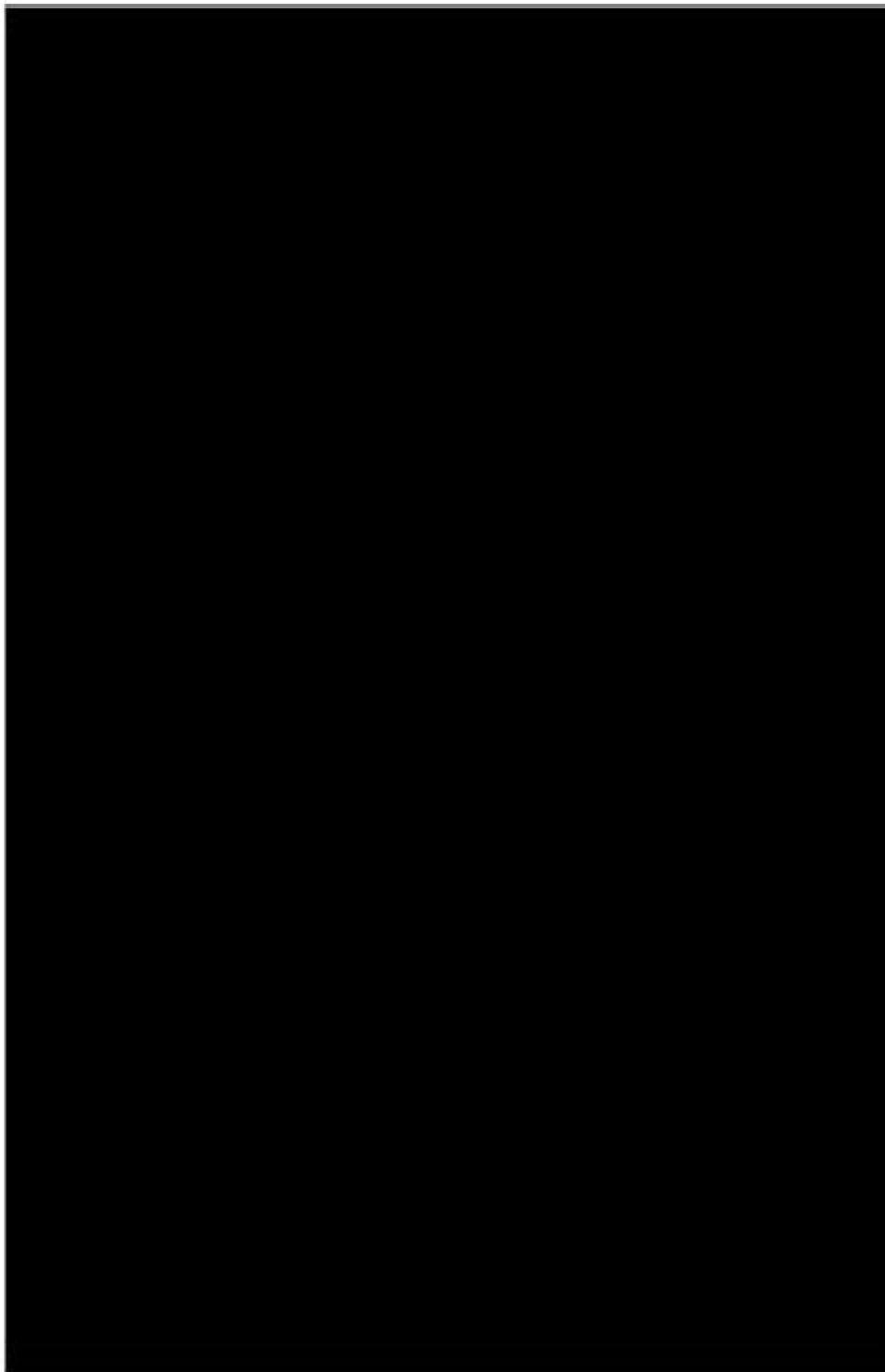
Formelverzeichnis

Formel 1: Net Working Capital (NWC).....	4
Formel 2: Cash Conversion Cycle (CCC) in Tagen	8
Formel 3: Bestandsreichweite (DOH) in Tagen.....	9
Formel 4: Forderungsreichweite (DSO) in Tagen	9
Formel 5: Verbindlichkeitsreichweite (DPO) in Tagen.....	10
Formel 6: Effektiver Jahreszinssatz des Lieferantenkredits	16
Formel 7: DPO Berechnung in Tagen.....	22
Formel 8: Berechnung des Net Working Capital der Verbindlichkeiten	22
Formel 9: DPO* Berechnung in Tagen	38
Formel 10: Berechnung des Δ NWC der Verbindlichkeiten.....	38
Formel 11: DSO Berechnung in Tagen.....	41
Formel 12: Berechnung des Net Working Capital der Forderungen.....	41
Formel 13: DSO* Berechnung in Tagen	57
Formel 14: Berechnung des Δ NWC der Forderungen	57
Formel 15: DOH Berechnung in Tagen	62

Anhang

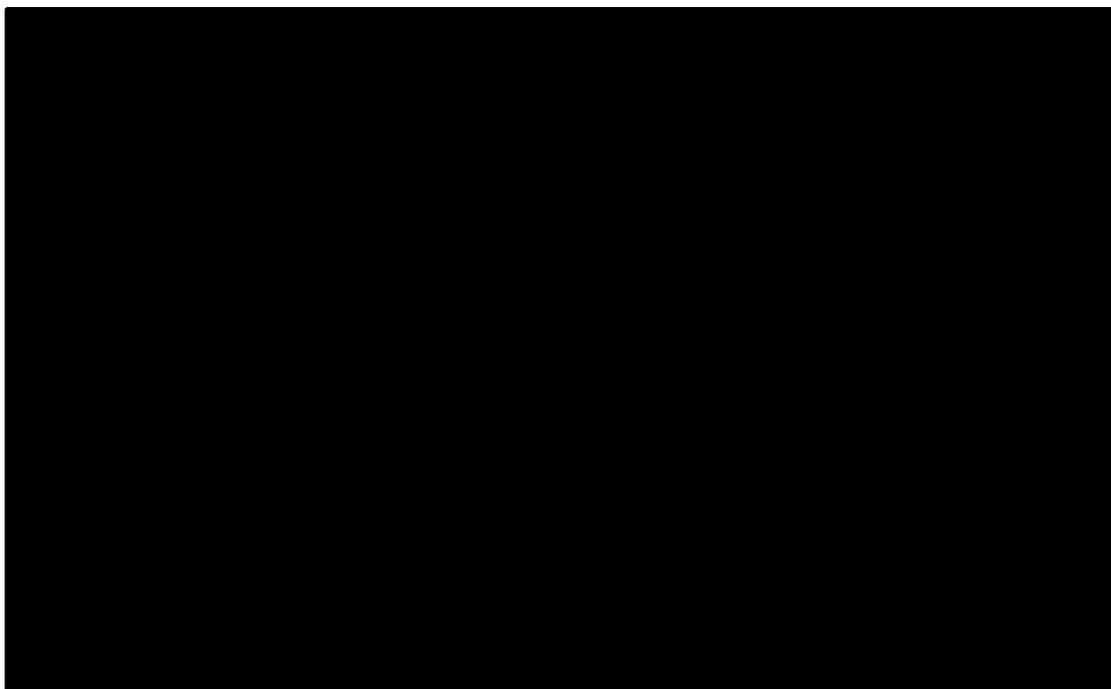
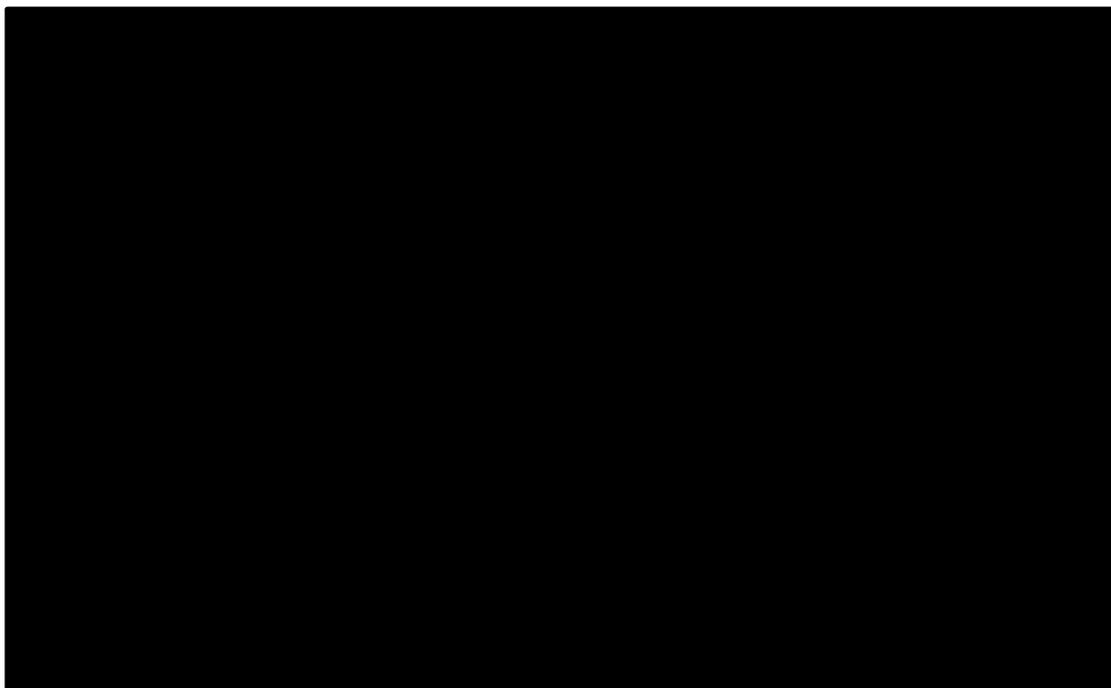
Anhang 1: Kreditmatrix in Abhängigkeit von Potential und Risiko	98
Anhang 2-1: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	99
Anhang 2-2: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	100
Anhang 2-3: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	101
Anhang 2-4: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	102
Anhang 2-5: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	103
Anhang 2-6: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	104
Anhang 2-7: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	105
Anhang 2-8: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	106
Anhang 2-9: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen.....	107
Anhang 3: Interviewleitfaden Verbindlichkeitsmanagement Deutsch	108
Anhang 4: Interviewleitfaden Verbindlichkeitsmanagement Englisch.....	109
Anhang 5: Fiktiver Serienbrief für Anpassung der Kreditoren Zahlungskonditionen.....	110
Anhang 6: Auszug der NWC Übersicht der MO Austria 2014	111
Anhang 7: Vorhandene Zahlungsbedingungen im Forderungsmanagement	112
Anhang 8: Interviewleitfaden Forderungsmanagement Deutsch.....	113
Anhang 9: Interviewleitfaden Forderungsmanagement Englisch	114
Anhang 10: Übersicht Zahlungsbedingungen Hilti Deutschland AG.....	115
Anhang 11: Fiktiver Serienbrief für Anpassung der Debitoren Zahlungskonditionen.....	116
Anhang 12-1: Core Basket Marktorganisation Austria	117
Anhang 12-2: Core Basket Marktorganisation Austria	118
Anhang 13: Detailblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb der Branche Industrie	119
Anhang 14: Detailblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb der Branche Stahlbau	120

Anhang 1: Kreditmatrix in Abhängigkeit von Potential und Risiko¹⁸⁶



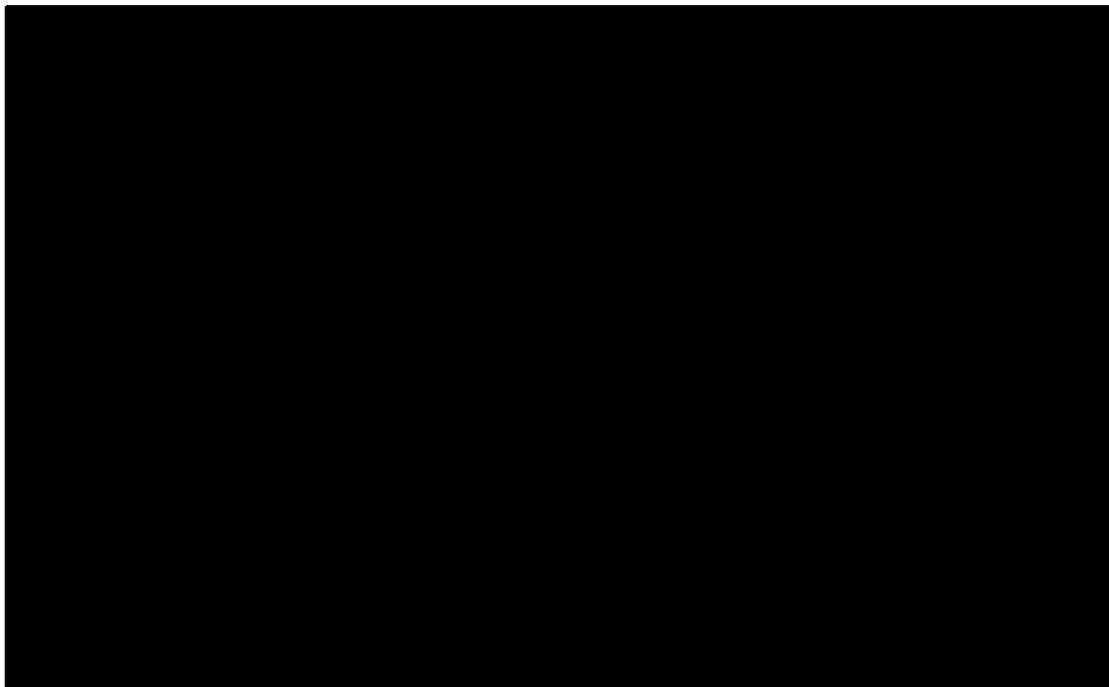
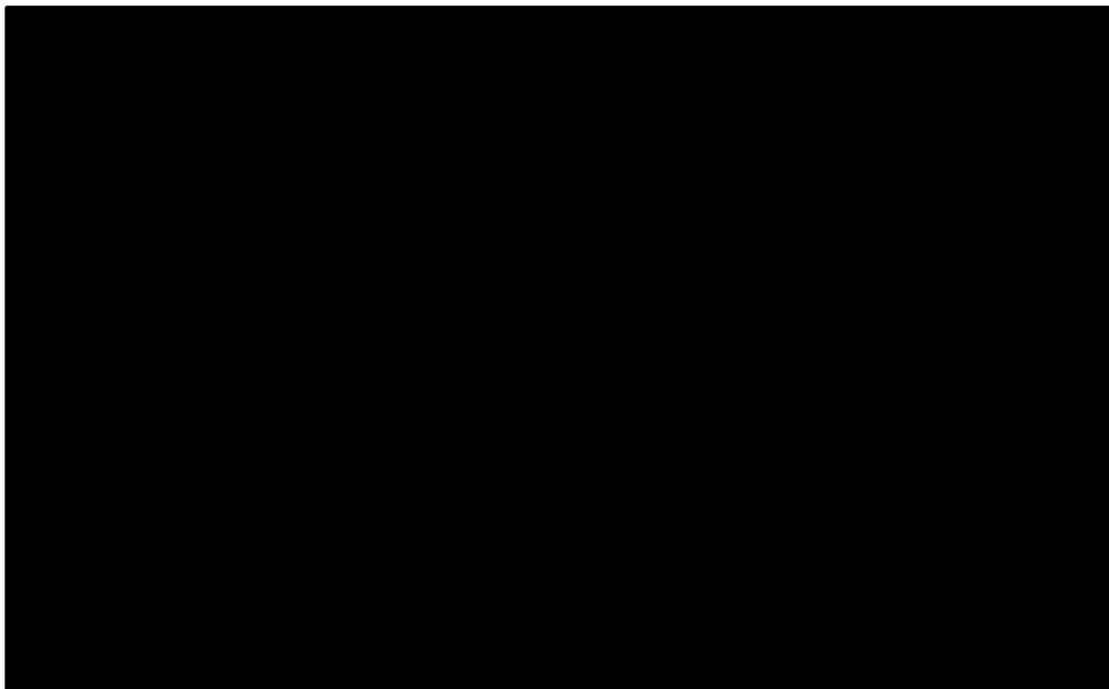
¹⁸⁶ Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-1: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁸⁷



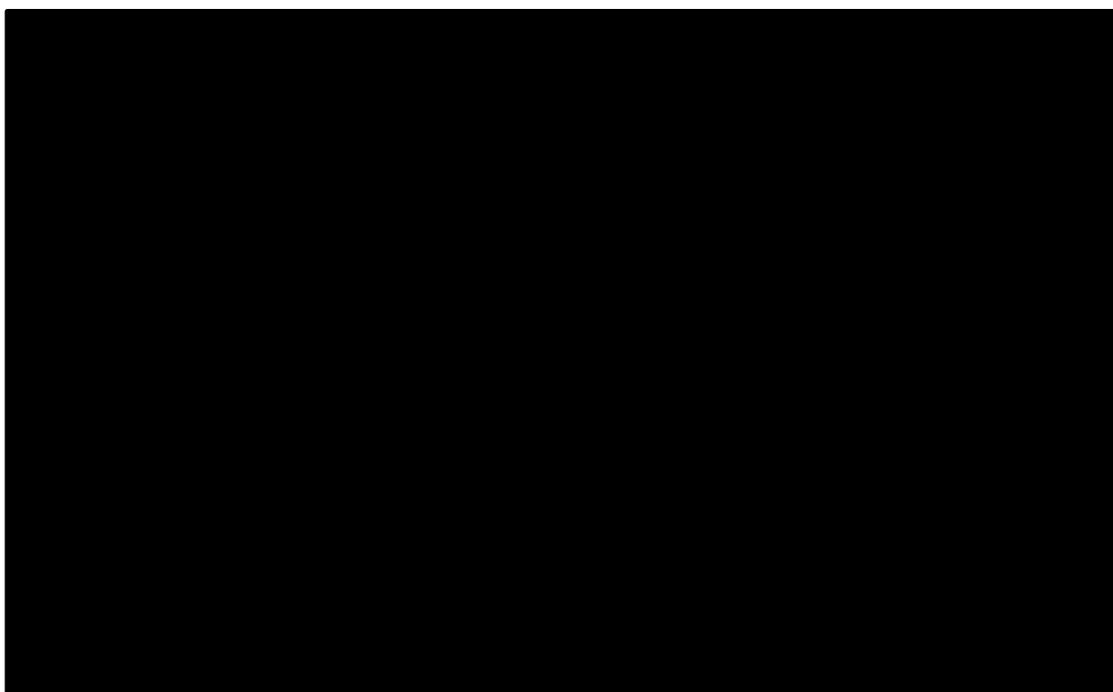
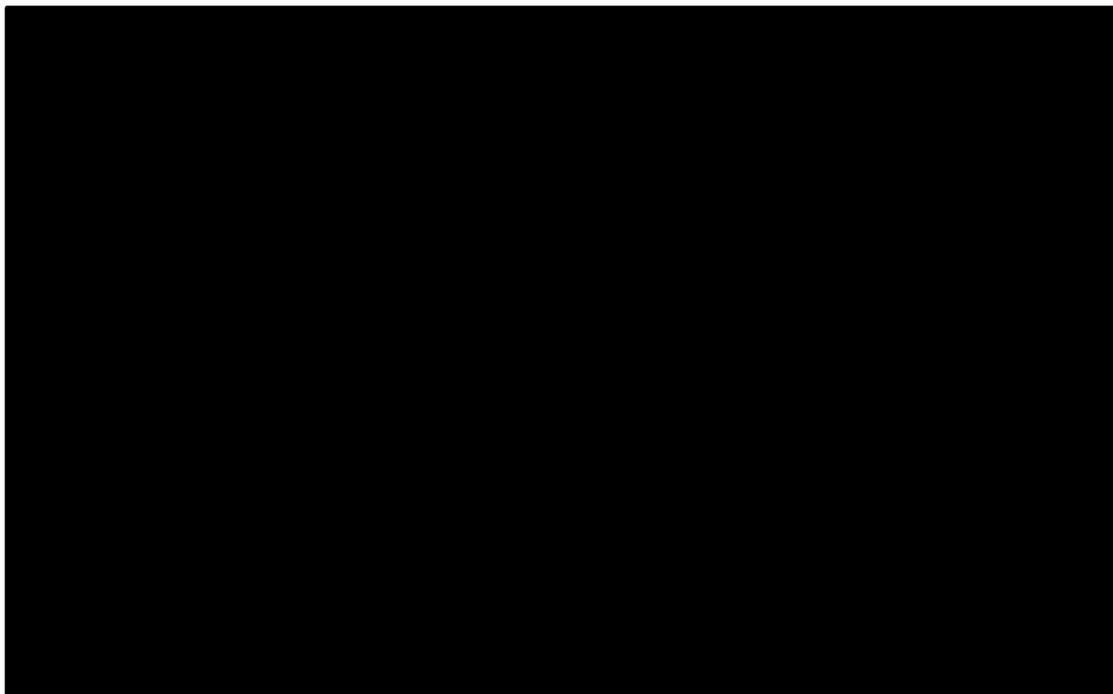
¹⁸⁷ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-2: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁸⁸



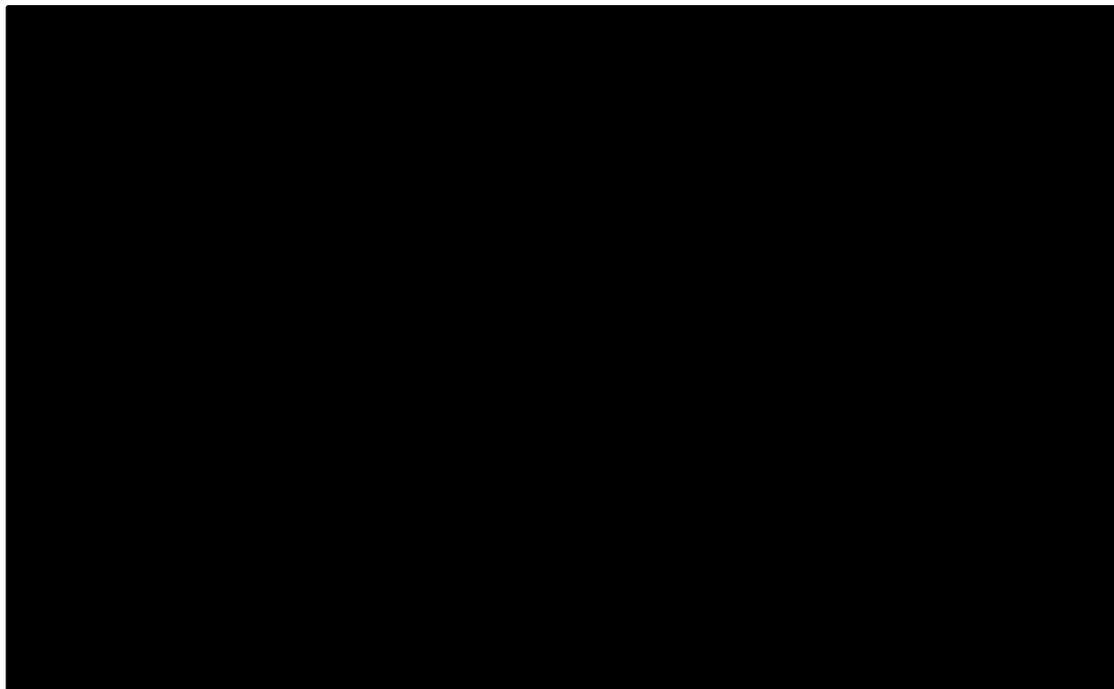
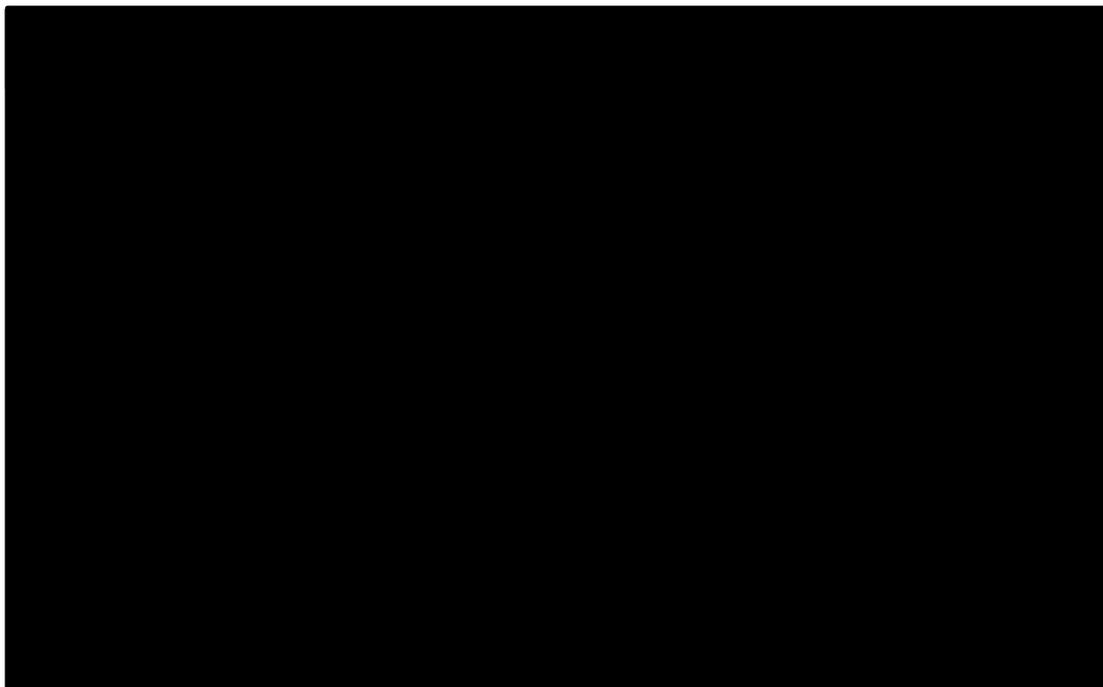
¹⁸⁸ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-3: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁸⁹



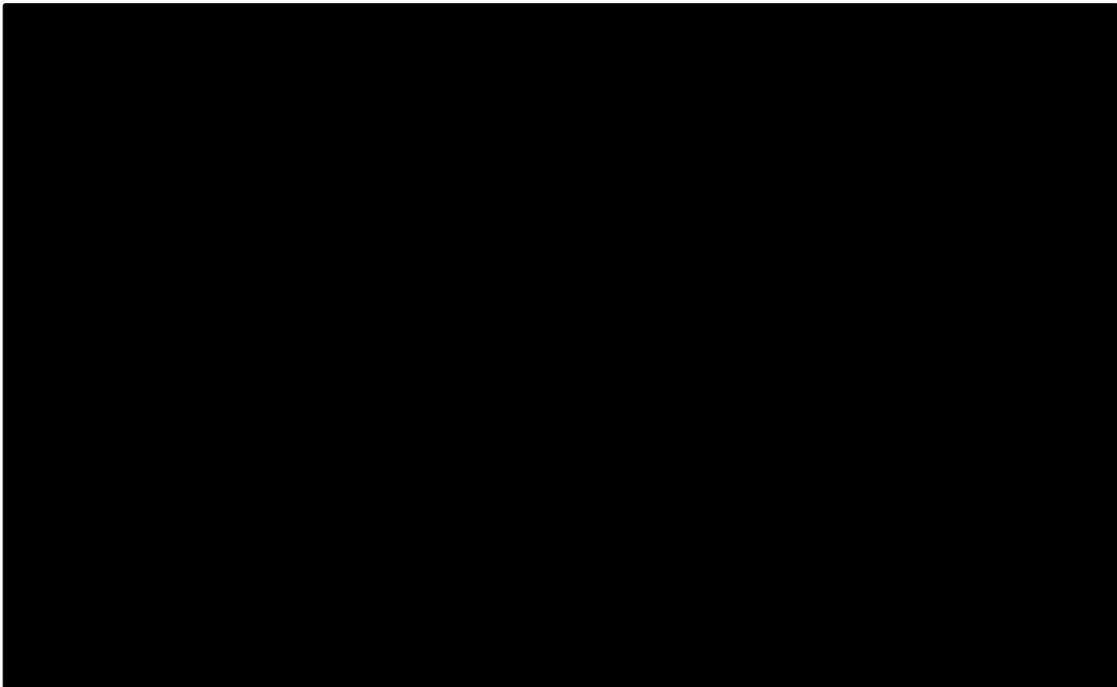
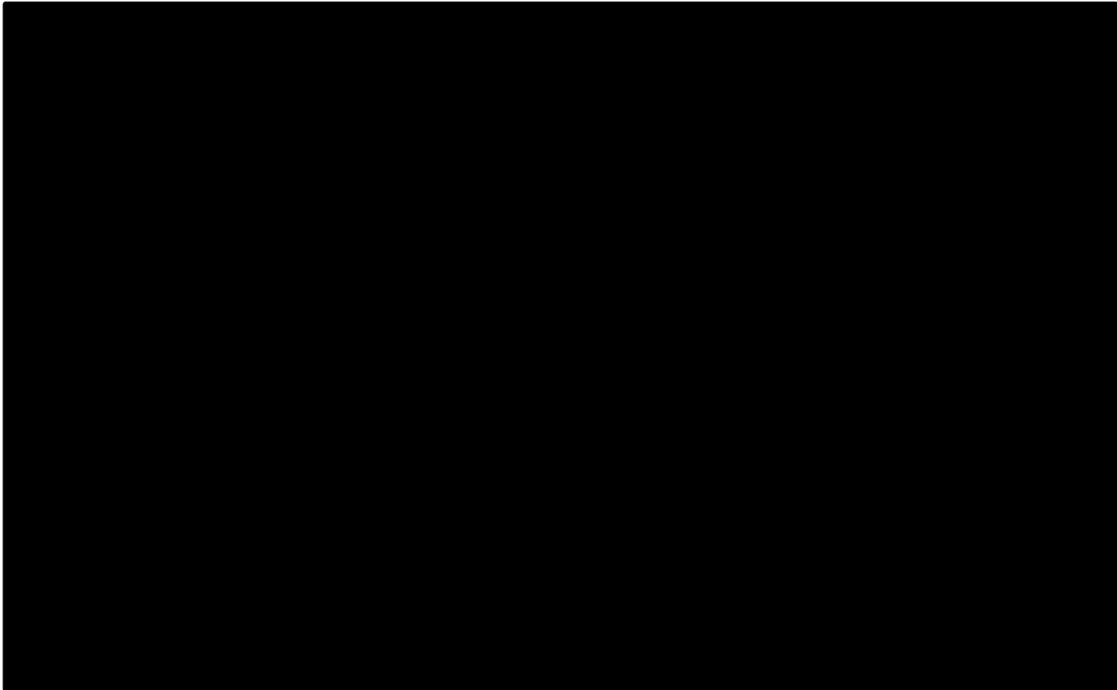
¹⁸⁹ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-4: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁹⁰



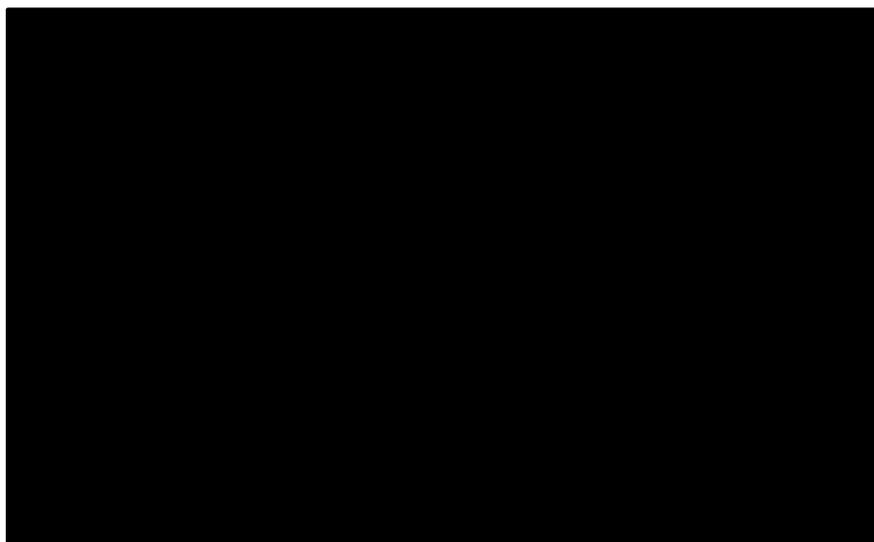
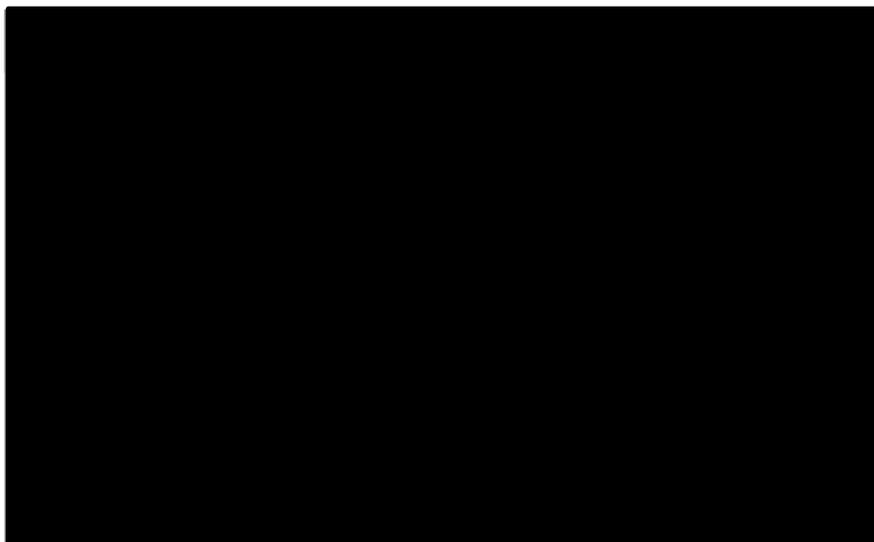
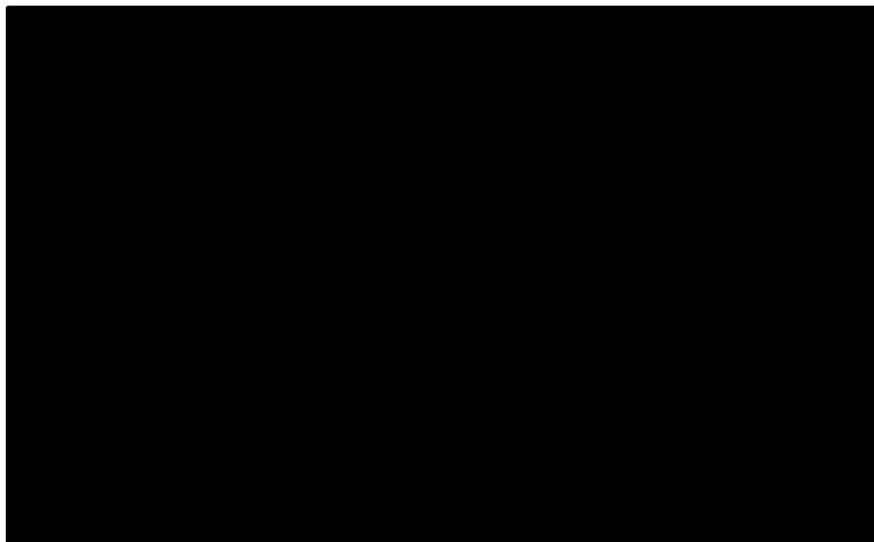
¹⁹⁰ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-5: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁹¹



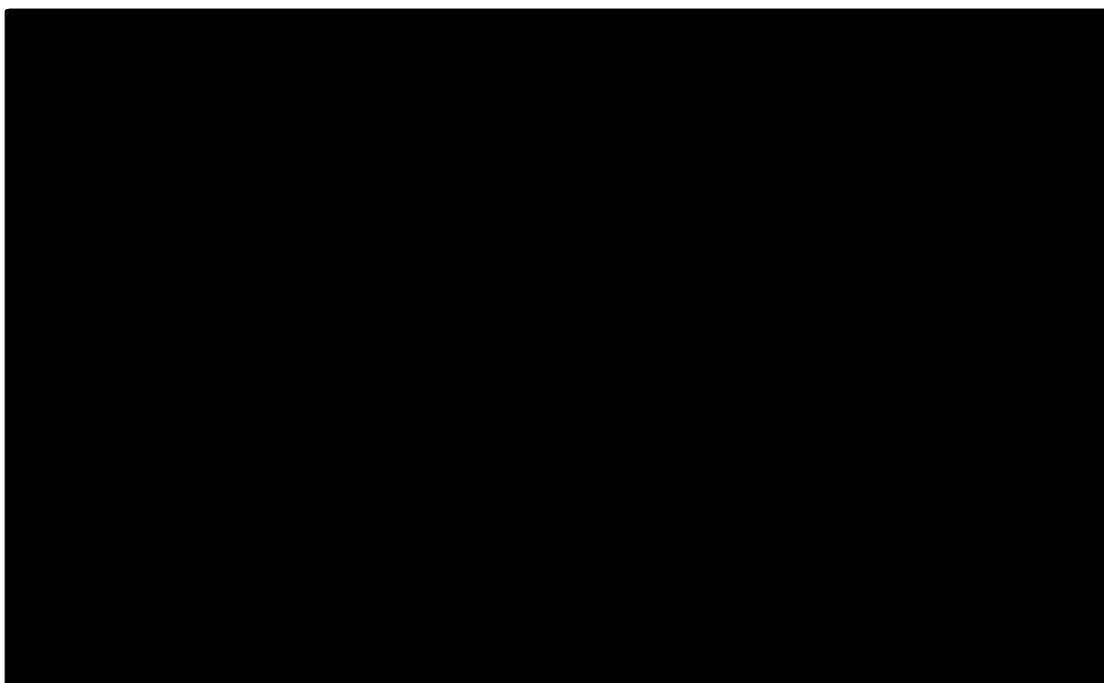
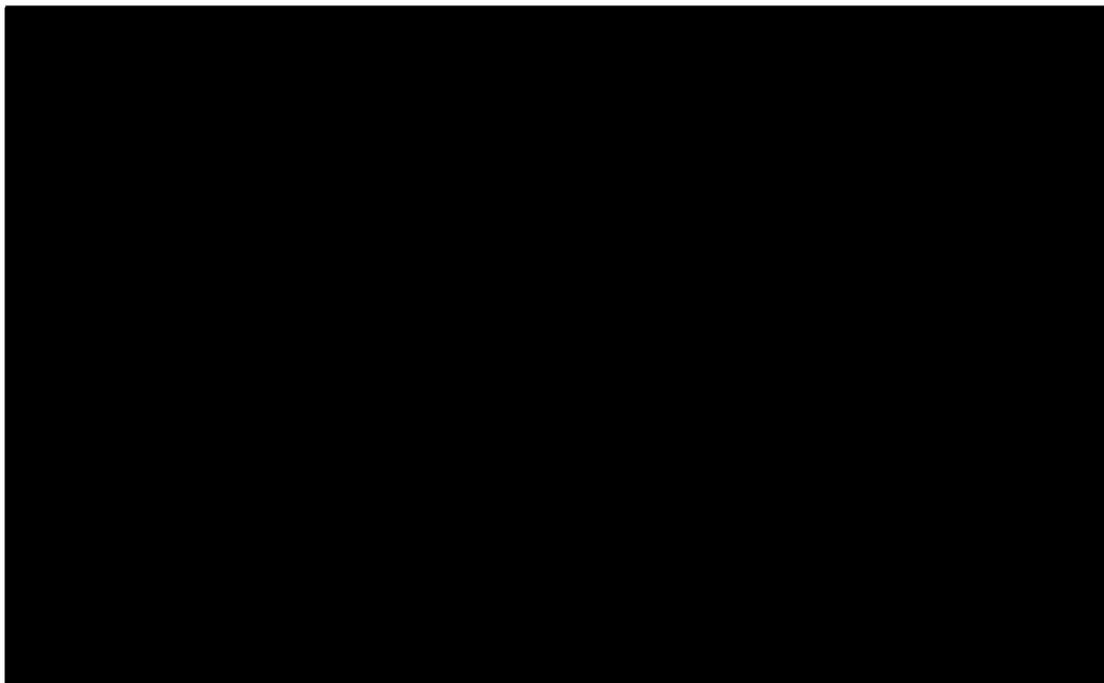
¹⁹¹ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-6: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁹²



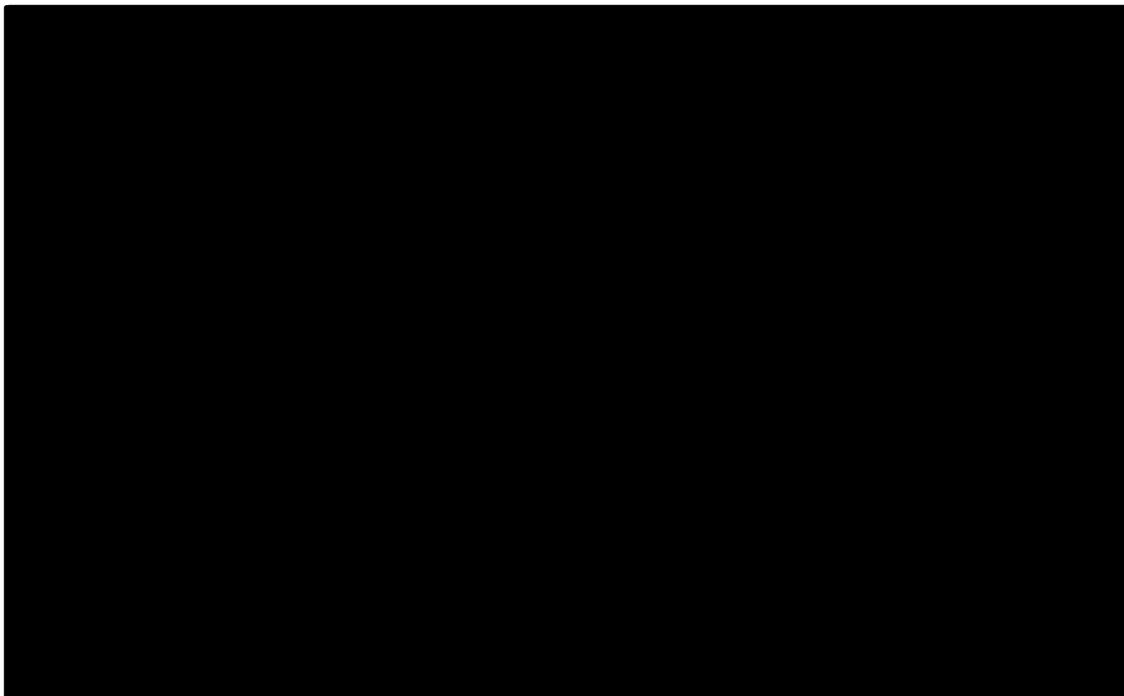
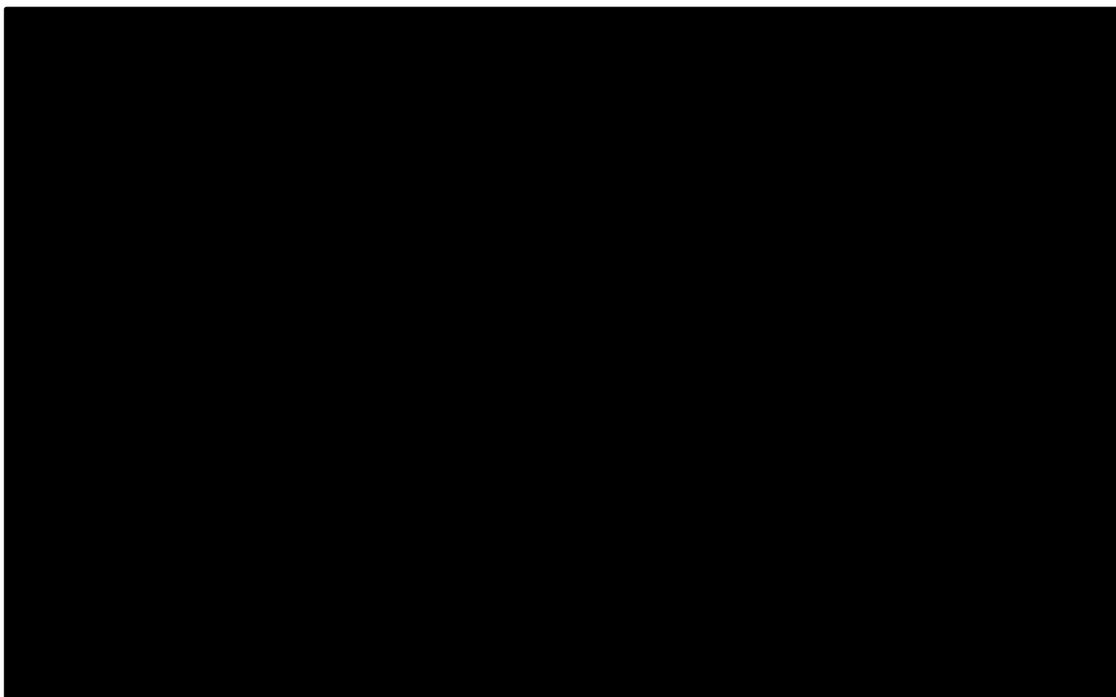
¹⁹² Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-7: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁹³



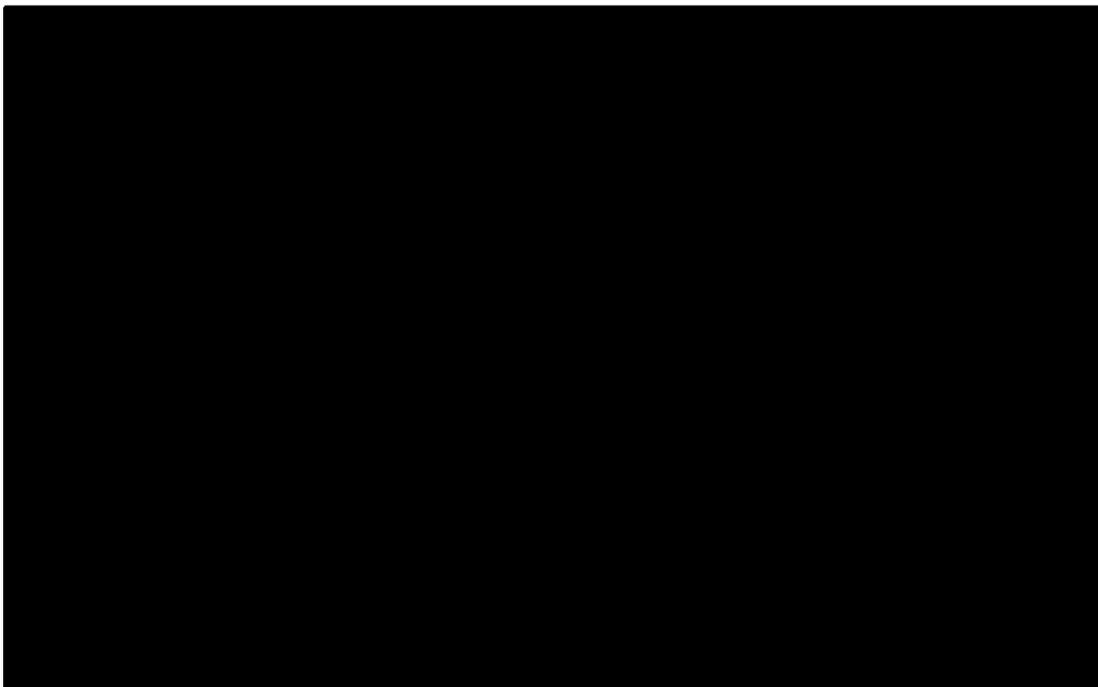
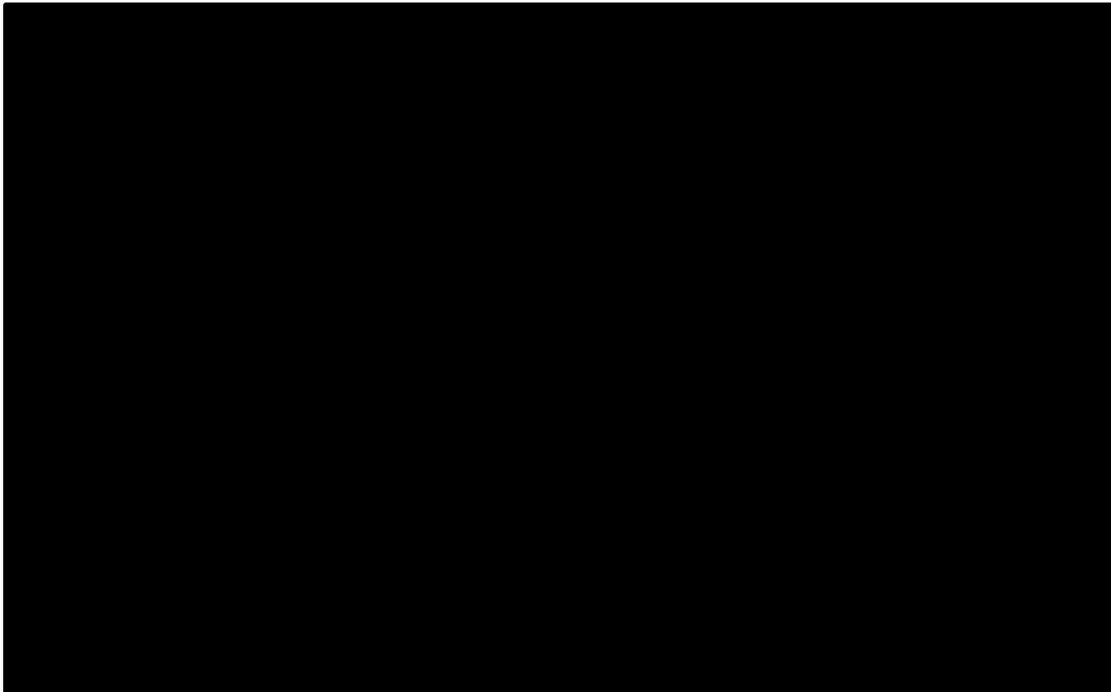
¹⁹³ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-8: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁹⁴



¹⁹⁴ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 2-9: Lieferantanalyse innerhalb der 20 umsatzstärksten Branchen¹⁹⁵



¹⁹⁵ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 3: Interviewleitfaden Verbindlichkeitsmanagement Deutsch

Interviewleitfaden (Verbindlichkeitsmanagement)

Ausgangslage:

- Wie viele Kreditoren waren 2014 gelistet (private Lieferanten, Länder, Städte, Hilti intern,..) und welcher Gesamtumsatz ergab sich dadurch?
- Wie viele verschiedene Zahlungsbedingungen wurden aktiv verwendet?
- Wie hoch war die DPO (2014 bzw. vor Optimierungen)?
- Werden Lieferanten nach Branchen eingeteilt?
- Gab es einen Vergleich der DPO Hilti mit der DPO der Branchen, in denen der Lieferant tätig ist (Hilti DPO vs. Externe DPO)?

Aktionsplan:

- Welche Maßnahmen wurden gesetzt um die DPO zu verbessern?
- Welche Komponenten wurden optimiert (Lieferanten, Zahlungsbedingungen)?

Ergebnis:

- Wie viele Zahlungsbedingungen werden aktuell eingesetzt?
- Wie erfolgt die Vergabe der Zahlungsbedingungen an Neulieferanten (ist eine Guideline vorhanden)?
- Wurden Lieferanten (gemessen an der Größe des Umsatzes bei Hilti) hinsichtlich der Zahlungsbedingungen gezielt verändert?
- Gab es Unterschiede bei der Vorgehensweise zum Umstellen der Zahlungsbedingungen abhängig von der Größe und Wichtigkeit des Lieferanten?
- Wie wurden Zahlungsbedingungen geändert (Serienbrief, persönliches Gespräch)?
- Um wie viele Tage konnte die DPO gesenkt werden? (Wie hoch ist der Benchmark in den jeweiligen Ländern?)
- Welche Optimierungen konnten im NWC %NS erreicht werden? Wie hoch war der Impact auf das NWC?

Evaluierung:

- Welche Schwierigkeiten sind bei der Implementierung erwartet/unerwartet aufgetreten?
- Was ist besonders gut/erfolgreich verlaufen?
- Wie wurden die Änderungen vom Einkauf angenommen/abgelehnt?

Anhang 4: Interviewleitfaden Verbindlichkeitsmanagement Englisch

Interview (liability management)

Starting point:

- How many creditors were listed in 2014 (government, cities, pension fund, Hilti,...) and what was the total turnover?
- How many different payment terms have been actively used?
- Which number of DPO was faced in 2014 respectively before starting the optimization?
- Are suppliers divided by sectors/business?
- Was there a comparison of the DPO Hilti with the DPO of the industries/sectors in which the supplier is active (external benchmark: DPO Hilti vs. DPO external)

Action:

- Which measures have been implemented for improving the DPO?
- Which components have been improved (supplier, payment terms)?

Results:

- How many payment terms are actually used?
- How does the allocation of payment terms for new suppliers work (is there a guideline)?
- Are there special suppliers (measured by the size of sales at Hilti) which have been changed regarding to the payment terms?
- Were there differences in the procedure for changing the payment terms depending on the size and importance of the supplier?
- How does the change of payment terms work (personal conversation, letter, email)?
- Which reduction of DPO could be reached (What is the benchmark)?
- Which improvement in NWC %NS could be reached? What was the impact on the NWC?

Evaluation:

- Which troubles were faced implementing the improvements (expected and unexpected)?
- What went exceptionally good? What was very successful?
- How did purchase crew react? Which measures were accepted/refused

Anhang 5: Fiktiver Serienbrief für Anpassung der Kreditoren Zahlungskonditionen¹⁹⁶



Ihre Kundennummer:
123456789

Max Mustermann GmbH
Hauptstraße 1
1000 Musterhausen

T 0800 – 81 81 00
F 0800 – 20 19 90

Retreff: Anpassung unserer Zahlungskonditionen

D 01.01.2015

Sehr geehrter Herr/Frau Mustermann,

wir möchten Sie über unsere aktuell mit Ihnen vereinbarten Zahlungskonditionen informieren:

[REDACTED]

Aufgrund von Prozessvereinfachungen und konzerninternen Optimierungen innerhalb der Hilti Austria Ges.m.b.H. führen wir eine Anpassung neuer und bereits bestehender Zahlungskonditionen mit unseren Partnern und Kunden durch. Im Rahmen dieser überarbeiteten Zahlungsstrategien erfolgt eine Reduzierung und Zusammenlegung bestehender Zahlungskonditionen. Eine Analyse durch unsere Finanzabteilung sowie der Vergleich mit Konditionen von branchengleichen Unternehmen haben ergeben, dass unsere derzeitige Zahlungssituation in Ihrem Unternehmen einer Anpassung bedarf.

Aus diesem Grund stellen wir unsere derzeitige Zahlungskondition mit 01.07.2015 auf die nächst vorhandene um, diese wäre in Ihrem Fall:

[REDACTED]

Für aufkommende Fragen sind wir gerne für Sie erreichbar unter der gebührenfreien Rufnummer 0800 – 81 81 00 oder per Email an at-buchhaltung@hilti.com.

Wir hoffen Sie weiter als Partner bei Hilti Austria begrüßen zu dürfen und bedanken uns für Ihr Vertrauen und freuen uns schon jetzt auf ein partnerschaftliches und erfolgreiches Geschäftsjahr 2015.

Mit freundlichen Grüßen

[REDACTED]
Geschäftsführer Hilti Austria Ges.m.b.H.

[REDACTED]
Leiter Finanz Hilti Austria Ges.m.b.H.

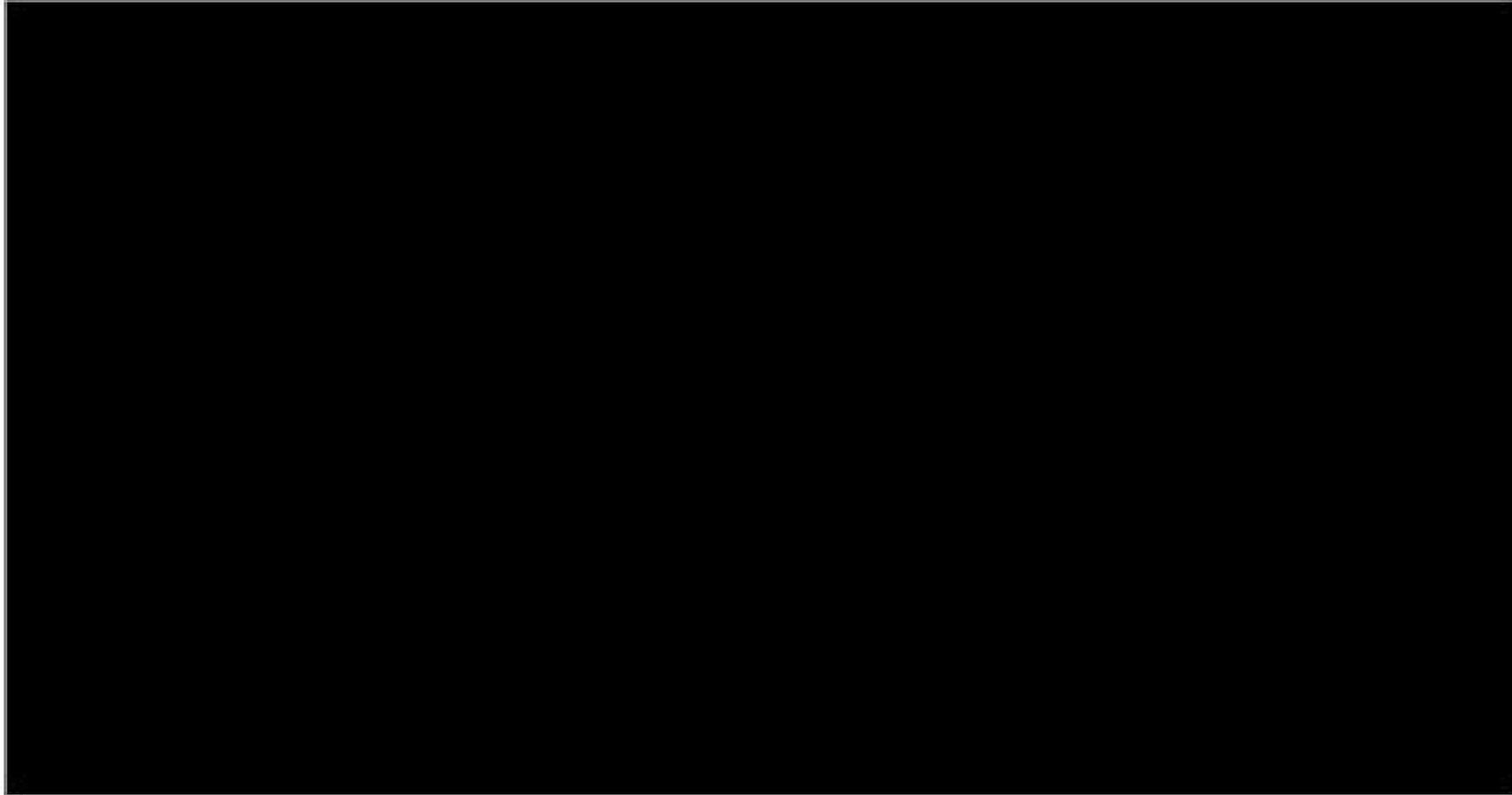
Hilti Austria Ges.m.b.H.
Altmannsdorfer Straße 165
Postfach 316
1230 Wien

T 0800 – 81 81 00 | F 0800 – 20 19 90 | www.hilti.at

Seite: 1 (1)

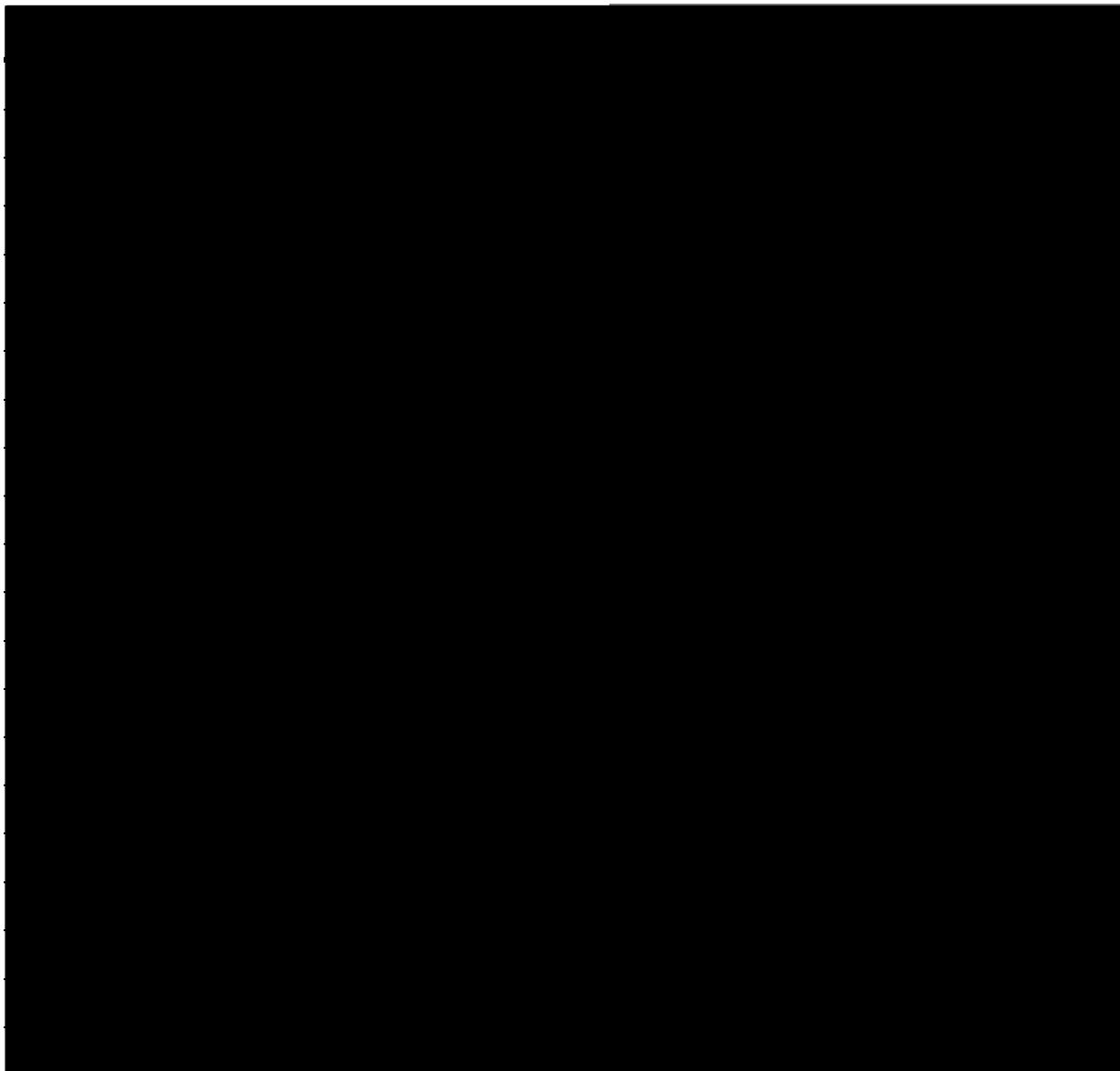
¹⁹⁶ Darstellung des Autors

Anhang 6: Auszug der NWC Übersicht der MO Austria 2014¹⁹⁷



¹⁹⁷ Anlehnung des Autors an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 7: Vorhandene Zahlungsbedingungen im Forderungsmanagement ¹⁹⁸



¹⁹⁸ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 8: Interviewleitfaden Forderungsmanagement Deutsch

Interviewleitfaden (Forderungsmanagement)

Ausgangslage:

- Gab es in letzter Zeit (Schwerpunkt Jahr 2014) Optimierungsmaßnahmen hinsichtlich DSO?
- Wenn ja, wie gestalteten sich die Zahlungskonditionen vor den Optimierungsmaßnahmen?
- Wurde Skonto gewährt? Wenn ja, wie viel?
- Wie viele verschiedene Zahlungskonditionen wurden aktiv eingesetzt?
- Wie hoch war die DSO vor den Optimierungsmaßnahmen?

Aktionsplan:

- Welche Maßnahmen wurden eingesetzt?
- Welche Komponenten wurden optimiert?

Ergebnis:

- Welche und wie viele Zahlungskonditionen werden aktuell eingesetzt?
- Wird bei der Gewährung von Zahlungszielen/Skonti nach Potentialklassen unterschieden oder nach Größe des Umsatzes?
- Wie erfolgt die Vergabe der Bedingung „sofort zahlbar“ an den Kunden, wie ist hier das Feedback?
- Welche Zahlungsbedingungen werden an Neukunden vergeben?
- Werden Kunden auch rückgestuft hinsichtlich der Zahlungskonditionen (z.B. ein Kunde machte 2014 keinen Umsatz, Rückstufung auf 14 Tage Netto bzw. sofort zahlbar)?
- Wenn Zahlungsbedingungen geändert wurden, wie erfolgte die Kommunikation mit dem Kunden (gar nicht, persönlich, E-Mail)?
- Wie wurde mit Hierarchiekunden umgegangen?
- Um wie viele Tage konnten die DSO gesenkt werden?
- Welche Optimierungen konnten im NWC erreicht werden?

Evaluierung:

- Welche Schwierigkeiten sind bei der Implementierung erwartet/unerwartet aufgetreten?
- Was ist besonders gut/erfolgreich verlaufen?
- Wie wurden die Änderungen vom Vertriebspersonal angenommen/abgelehnt?

Anhang 9: Interviewleitfaden Forderungsmanagement Englisch

Interview (allowance management)

Starting point:

- Were there lately (focus on the year 2014) optimization measures regarding DSO?
- If so, how many and which payment terms and have been used before the optimization?
- How many different payment terms have been actively used?
- Which number of DPO was faced in 2014 respectively before starting the optimization?

Action:

- Which measures have been implemented for improving the DSO?
- Which components have been improved?

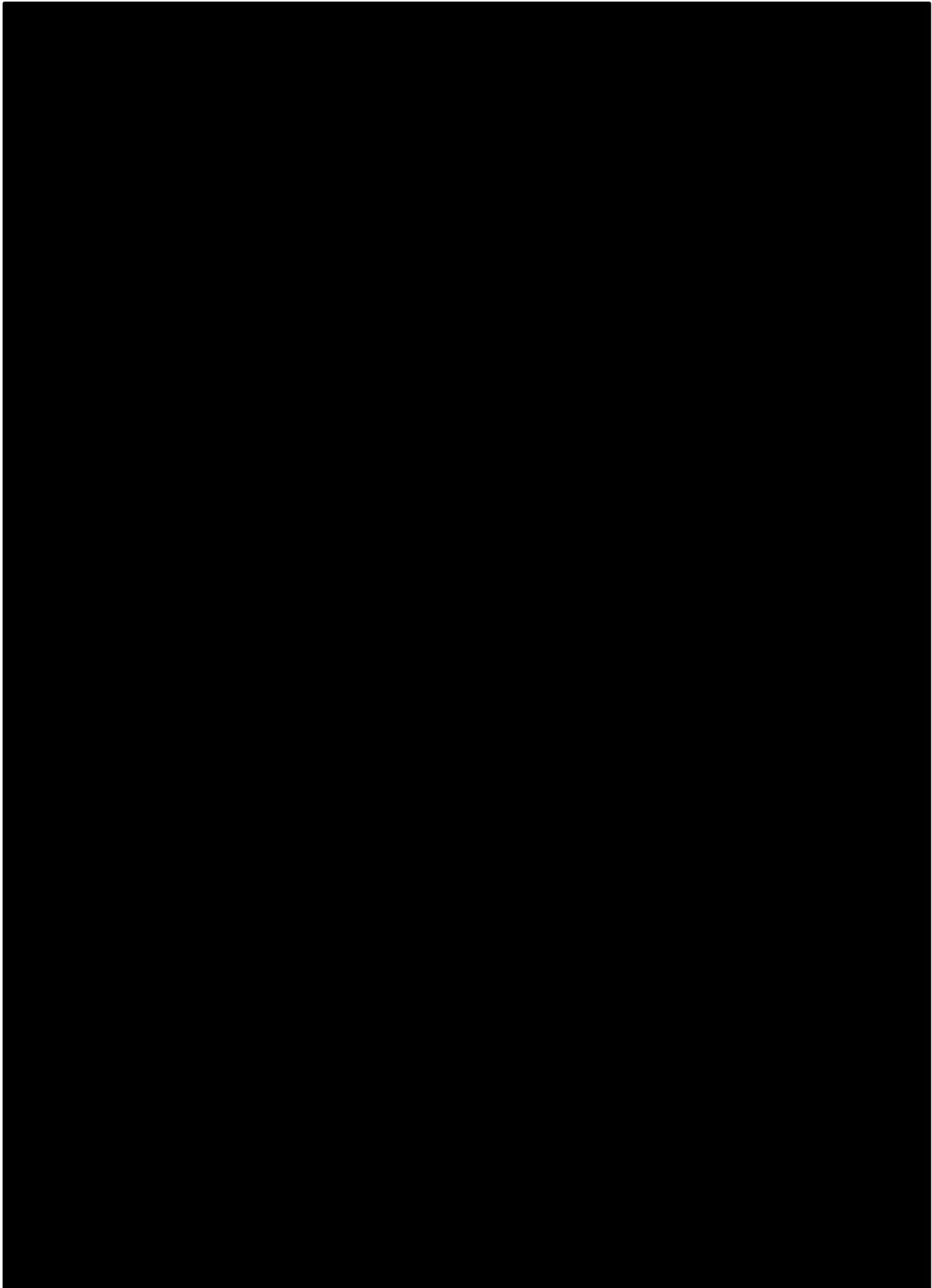
Results:

- How many and which payment terms are actually used?
- How does the allocation of payment terms work (Classification by sales or potential class of the future customer)?
- How does the payment term "immediately due" works? Is there a guideline which customer will get this term?
- Is there a guideline for non-buyers (no sales in the last or last 2 years) regarding to the payment terms?
- Is there a guideline for new customers?
- If there was a review, how does the change of payment terms work (personal conversation, letter, email)?
- Which reduction of DSO could be reached? What is the actual DSO?
- Which improvement in NWC %NS could be reached? What was the impact on the NWC?

Evaluation:

- Which troubles were faced implementing the improvements (expected and unexpected)?
- What went exceptionally good? What was very successful?
- How did sales crew react? Which measures were accepted/refused?

Anhang 10: Übersicht Zahlungsbedingungen Hilti Deutschland AG¹⁹⁹



¹⁹⁹ Vgl. Rohrer (2015), S. 68

Anhang 11: Fiktiver Serienbrief für Anpassung der Debitoren Zahlungskonditionen²⁰⁰



Ihre Kundennummer:
123456789

Max Mustermann GmbH
Hauptstraße 1
1000 Musterhausen

T 0800 – 81 81 00
F 0800 – 20 19 90

Betreff: Anpassung Ihrer Zahlungskonditionen

D 01.01.2015

Sehr geehrter Herr/Frau Mustermann,

bei Analyse unseres Kundenstammes ist uns bedauerlicherweise aufgefallen, dass Sie im letzten Geschäftsjahr bei Hilti Austria Ges.m.b.H leider keinen Umsatz getätigt haben. Dies kann mehrere, vielfältige Gründe haben. Aus diesem Grund möchten wir uns bei Ihnen wieder ins Gedächtnis holen und ein einmaliges Angebot präsentieren. Bis 31.08.2015 können Sie weiterhin zu der Ihnen bekannten ausgezeichneten Zahlungskondition

bei Hilti Austria Ges.m.b.H. hochwertige Produkte und Systemkomponenten erwerben. Sollte bis zu dem oben genannten Datum unglücklicherweise keine Bestellung vorliegen, sind wir leider dazu verpflichtet, Ihre Zahlungskondition aufgrund konzernweit gültiger Richtlinien auf Folgende umzustellen:

Wir hoffen Sie weiter als treuen Kunden bei Hilti Austria Ges.m.b.H. begrüßen zu dürfen und bedanken uns für Ihr Vertrauen und freuen uns schon jetzt auf ein partnerschaftliches und erfolgreiches zweites Geschäftshalbjahr 2015.

Für aufkommende Fragen sind wir gerne für Sie erreichbar unter der gebührenfreien Rufnummer 0800 – 81 81 00 oder per Email an at-buchhaltung@hilti.com.

Mit freundlichen Grüßen


Geschäftsführer Hilti Austria Ges.m.b.H.


Leiter Finanz Hilti Austria Ges.m.b.H.

Hilti Austria Ges.m.b.H.
Altmannsdorfer Straße 165
Postfach 316
1230 Wien

T 0800 – 81 81 00 | F 0800 – 20 19 90 | www.hilti.at

Seite: 1 (1)

²⁰⁰ Darstellung des Autors

Anhang 12-1: Core Basket Marktorganisation Austria²⁰¹

HILTI		Autolager VB's MO-AT					
Kurzbezeichnung	Bau	Stahlbau	IF	SHKL	Elektro	Industrie	
SCHRAUBTECHNIK							
SFD 2-A inkl. Akkus und Ladegerät				✓	✓	✓	
SF 2-A inkl. Akkus und Ladegerät			✓	✓	✓	✓	
SID 2-A inkl. Akkus und Ladegerät				opt.	opt.	✓	
SFC 14-A inkl. Akkus und Ladegerät							
SF 14-A bzw. SFH 14-A inkl. Akkus und Ladegerät							
SID 14-A bzw. SIW 14-A inkl. Akkus und Ladegerät							
SFC 22-A			✓	✓	✓	✓	
SF 22-A bzw. SFH 22-A	✓	✓				✓	
SID 22-A bzw., SIW 22-A	✓	✓		✓	✓	✓	
SIW 22T-A	✓	✓				✓	
ST 1800-A22		✓					
SD 5000-A22			✓				
Panasonic Drehmomentschrauber						✓	
Vorfühmaterial Schraubtechnik, Bits, HSS, Nüsse...	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
SÄGEN UND SCHLEIFEN							
AG 125-A22	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
SCM 22-A		✓	✓	✓	✓	✓	
SCW 22-A	✓						
WSR 22-A				✓			
WSR 36-A				opt.			
BOHR- UND MEISSELTECHNIK							
TE 2-A22			✓	opt.	✓		
TE 4-A22	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
TE 6-A36-AVR / DRS	opt.	opt.	opt.	opt.			
TE 30-A36	✓	✓				opt.	
AKKUTECHNIK + HYBRIDSAUGER + DÜBELTECHNIK + HOHLBOHRER							
VC 20/40-U Y oder VC 20/40-UM-Y	VL	VL	VL	VL	VL	VL	
HDE 500 ohne Akkus und Ladegerät	✓	✓	✓	opt.	opt.	opt.	
Vorfühmaterial Dübeltechnik	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2er und 3er Koffer oder Tasche gr./kl.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
B22 1.6	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
B22 3.3	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
C4/36-350	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
22 Volt - Plattform sowie TE 30A sind unsere Innovationstreiber							
OPTISCHE GERÄTE							
POL 15	opt.						
POT 10 - Theodolit	VL						
POS 15 - Totalstation	VL	VL					
ROTATIONSLASER							
PR 2 HS oder PRI 36			✓		opt.		
PR 30 HVS	✓	✓				opt.	
Stative, Wandhalterung, Fassadenadapter, PRA 90	✓	✓	✓				
PUNKT- UND LINIENLASER, DISTANZMESSGERÄTE							
PD 5 / PD I / PD E	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
PMC 46 / PM 4-M			✓	✓	✓	✓	
PM 2-P / PM 2-LG		✓		opt.	opt.		

²⁰¹ Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 12-2: Core Basket Marktorganisation Austria²⁰²

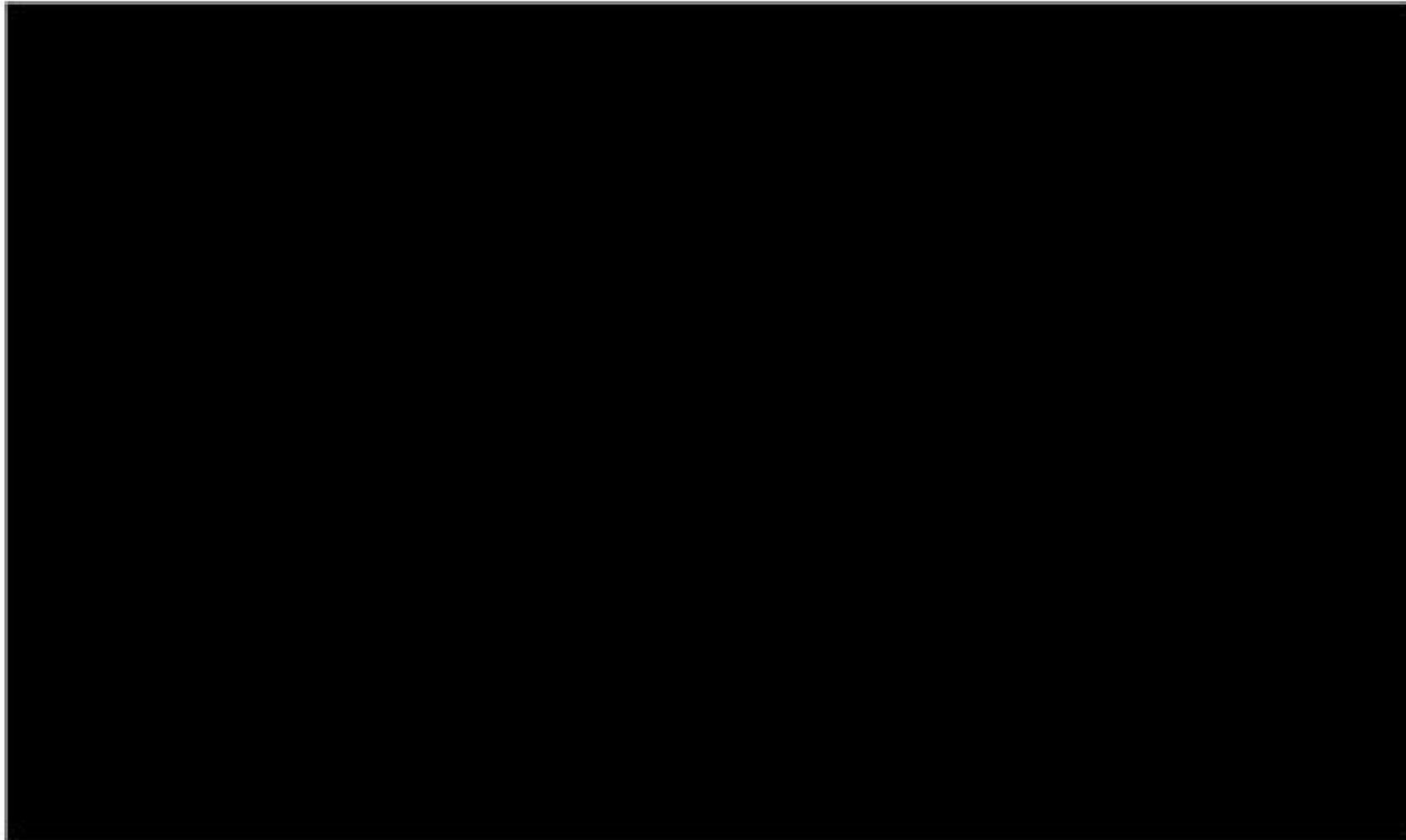
BOHR- UND KOMBIHÄMMER								
Bohr- und Meißel Technik	TE 2-M			opt.				
	TE 7-C / DRS				opt.	opt.	opt.	
	TE 30 / TE 30-C / TE 30-M	✓	✓				opt.	
	TE 50-AVR		✓			✓		
	TE 60-ATC AVR		✓		✓	✓	✓	
	TE 70-AVR ATC	✓			opt.		opt.	
	MEISSELHÄMMER							
	TE 300-AVR							
	TE 500-AVR	opt.					✓	
	TE 700-AVR	✓				✓		
TE 1000-AVR	✓					opt.	opt.	
TE 1500-AVR	opt.							
TE 3000-AVR Trolley	VL					VL opt.		
Vorfühmaterial Bohr und Meißeltechnik	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
immer höchstwertige Ausführung am Demolager führen (ATC; AVR)								
DIAMANTBOHREN								
Diamanttechnik	DD EC-1 ohne DD REC	nur FM-PTP						
	DD 110-W / DD 120					VL		
	DD 150-U MK + DD-ST 150-U CTL	VL	VL		VL	VL		
	DD 160 + DD-ST 160 SFL				VL	VL	VL	
	DD 200 BL	VL			VL			
	DD-HD 30	VL			VL			
	Vorfühmaterial DIA Bohren, Kronen, Change Modul	✓	✓		✓	✓	✓	
	DIAMANT TRENNEN UND SCHLEIFEN							
	DCH 230 / DCH 300	opt.						
	DSH 700 / DSH 900	VL						VL
DCH 180-SL				opt.	opt.			
DC-SE 20					✓			
DG 150	VL		VL					
DAG, DEG oder DCG 125 OK bzw. DAG 115	opt.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
DAG oder DCG 230	opt.							
Vorfühmaterial DIA Trennen und Schleifen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Holz	WSR 900 / 1400			opt.	✓			
	WSJ 750 / 850			opt.				
	WSC 55 / 70			opt.				
GASSYSTEME								
DX-GX	GX 120			✓	✓	✓		
	Vorfühmaterial GX			✓	✓	✓		
	DIREKTMONTEGE							
	DX 351-CT (mit Verlängerung)			opt.				
	DX 351 MX (ohne Verlängerung)			opt.				
	DX 2	✓		opt.				
	DX 460 Kit XL	✓	✓	✓	VL	VL	✓	
	DX 76 MX		✓				VL	
	Vorfühmaterial DX	✓	✓	✓	VL	VL	✓	

Zeichenerklärung

✓	Mussgerät am Autolager
opt.	Zusatzgerät mit hoher Relevanz in der Branche
VL	VL - Regionslager / Koordination über VL

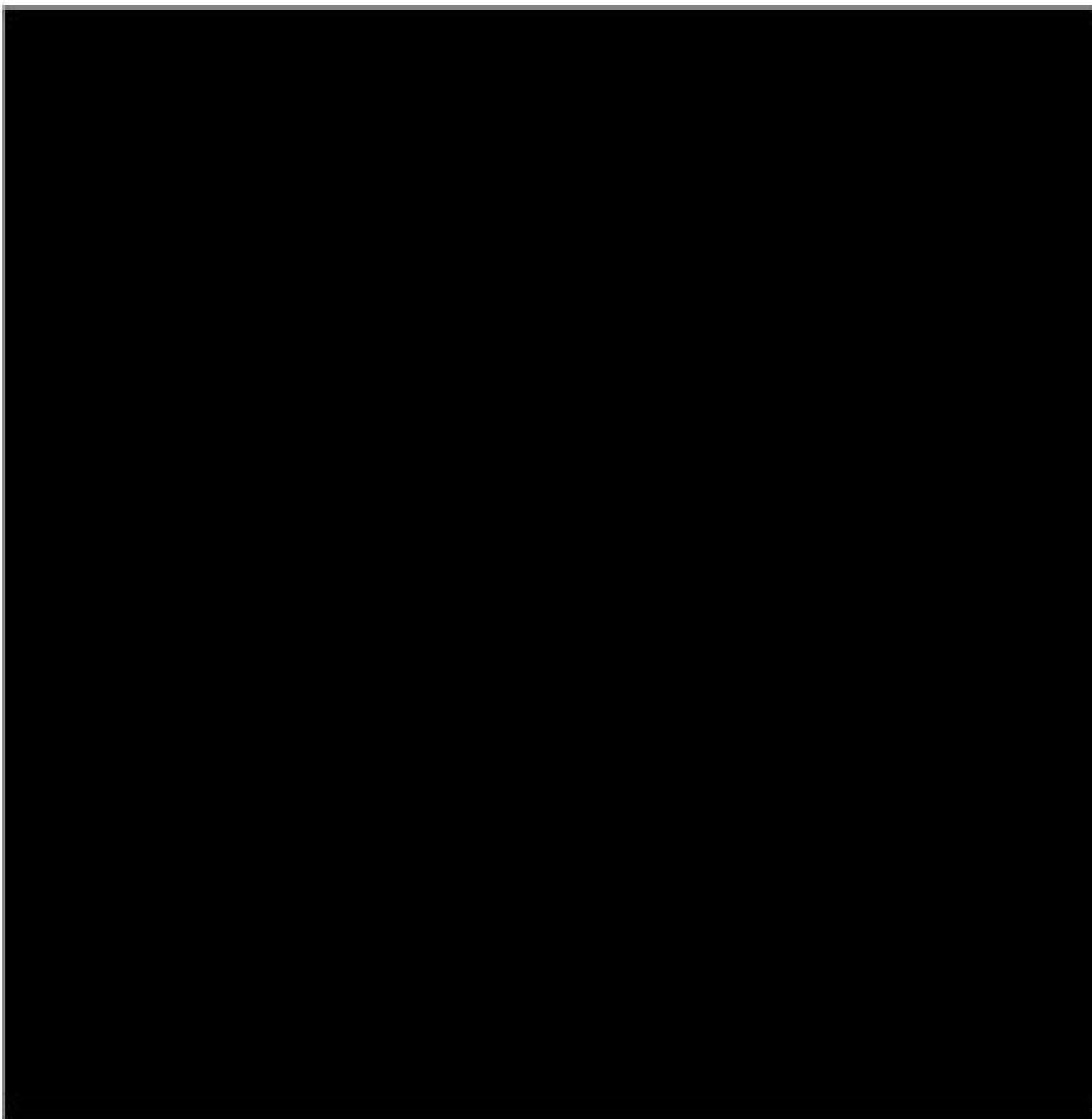
²⁰² Darstellung des Autors in Anlehnung an interne Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 13: Detaileinblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb der Branche Industrie²⁰³



²⁰³ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.

Anhang 14: Detaileinblick der Van Stock – Zusammensetzung innerhalb
der Branche Stahlbau²⁰⁴



²⁰⁴ Auswertung Van Stock von 15.07.2015 anhand interner Daten der Hilti Austria Ges.m.b.H.