

Bachelorarbeit  
im Bachelorstudiengang  
Betriebswirtschaft  
an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Thema**  
**Working Capital Management – Instrumente und Kennzahlen**  
**des Finanz-Controllings**

Erstkorrektor: Prof. Dr. Thomas Hänichen

Zweitkorrektor: Prof. Dr. Michael Gutiérrez

Verfasserin: Gamze Yurdakul (Matrikel-Nr.: 283132)

Thema erhalten: 10.04.2025

Arbeit abgegeben: 13.06.2025

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	IV
1 Einleitung .....	1
1.1 Hinführung zum Thema .....	1
1.2 Ziel der Arbeit .....	1
2 Grundlagen .....	3
2.1 Controlling .....	3
2.1.1 Definition Controlling .....	3
2.1.2 Aufgaben und Ziele des Controllings .....	4
2.1.3 Unterschied zwischen ergebnis-, wert- und liquiditätsorientierte KPIs ..	5
2.2 Working Capital .....	6
2.2.1 Definition Working Capital .....	6
2.2.2 Aufgaben und Ziele .....	8
3 Working Capital Management.....	10
3.1 Netto-Umlaufvermögen .....	10
3.1.1 Bedeutung des Netto-Umlaufvermögens im Cash-Flow .....	11
3.1.2 Cash Conversion Cycle.....	13
3.2 Forderungsmanagement (DSO).....	16
3.2.1 Definition .....	16
3.2.2 Beispielrechnung.....	18
3.2.3 Ergebnisanalyse.....	22
3.3 Lagerbestandsmanagement (DOI) .....	23
3.3.1 Definition .....	23
3.3.2 Beispielrechnung.....	25
3.3.3 Ergebnisanalyse.....	27
3.4 Lieferantenmanagement (DPO) .....	28
3.4.1 Definition .....	28

3.4.2	Beispielrechnung.....	29
3.4.3	Ergebnisanalyse.....	32
4	Kritische Auseinandersetzung des Gesamtergebnisses .....	34
5	Fazit .....	37
	Abbildungsverzeichnis .....	V
	Tabellenverzeichnis .....	VI
	Formelverzeichnis .....	VII
	Literaturverzeichnis .....	VIII

## Abkürzungsverzeichnis

KPIs	Key Performance Indicators
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
RoI	Return on Investment
EVA	Economic Value Added
WC	Working Capital
NWC	Net Working Capital
DOI	Days of Inventory
DPO	Days Payables Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
RHB	Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe
UE	Unfertige Erzeugnisse
FE	Fertige Erzeugnisse

# 1 Einleitung

## 1.1 Hinführung zum Thema

Jedes Unternehmen hat sein eigenes strategisches Ziel, die es verfolgt und umsetzt. Jedoch nähern sich diese Ziele immer mehr und mehr dem Begriff *Finanzen* an. Um ein gewisses Überleben und Weiterführen eines Unternehmens sichern zu können, benötigt es Finanzmittel. Diese Finanzmittel sind gut zu planen, kontrollieren und koordinieren, sodass das Unternehmen nicht nur weiterhin existieren kann, sondern gleichzeitig erfolgreich sein kann. Hierbei spielt das Controlling eine wichtige Rolle.<sup>1</sup> Das Controlling kann man als ein Werkzeug des Unternehmens bezeichnen, dass auf Basis von gewonnenen Informationen bei der Führung, Steuerung und bei Entscheidungen helfen soll.<sup>2</sup> Unternehmen, die sich in ihrer Unternehmensführung und -steuerung auf die Finanzen konzentrieren, ist der Bereich des Finanz-Controllings sehr entscheidend. Das Finanz-Controlling ist ein spezifischer Bereich des Controllings, welches sich auf die Informationssicherung und Unterstützung der finanziellen Bereiche eines Unternehmens fokussiert. Ebenfalls unterstützt es auch das Finanzmanagement.<sup>3</sup> Um die entscheidenden Informationen aufbereiten und bereitstellen zu können, gibt es Instrumente und Kennzahlen des Finanz-Controllings. Einer dieser immer wichtig werdender Werkzeuge ist das Working Capital Management.<sup>4</sup> Das Ziel des Working Capital Managements ist es das gebundene Kapital so niedrig wie möglich zu halten. Durch effektives Nutzen der Instrumente und Kennzahlen des Working Capital Managements können Unternehmen dieses Ziel erreichen.<sup>5</sup> Doch wie ist dieses durchzuführen?

## 1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es die Frage zu beantworten, wie man diese Kennzahlen am besten managen kann, um einen positiven Liquiditätseffekt zu erzielen. Damit lässt

---

<sup>1</sup> Vgl. Mensch 2008: Finanz-Controlling, S. 1

<sup>2</sup> Vgl. Ziegenbein 2012: Controlling, S. 35 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Mensch 2008: Finanz-Controlling, S. 2 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Ertl 2011: Finanz-Controlling, S. 243 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. IX Einführung

sich zeigen, wie viel Geld ein Unternehmen einsparen kann, mit anderen Worten dauerhaft den Net Working Capital senken kann. Einflussfaktoren, die eine wichtige Rolle spielen, wie zum Beispiel die Zahlungsziele des Forderungsmanagements oder der Verbindlichkeiten, der Lagerbestand oder die Lieferantenbedingungen können eine Ursache dafür sein, dass der Working Capital zu hoch ist. Hierfür müssen Maßnahmen ergriffen werden und umgesetzt werden. Diese Maßnahmen müssen nicht nur einmal, sondern über mehrere Perioden hinweg fortlaufend durchgeführt werden, damit der Working Capital über die Steuerungsparameter dauerhaft gesenkt werden kann. Zu diesen Stellschrauben gehören auch die implementierten KPIs, welche im Laufe dieser Arbeit näher erklärt werden sollen. Im ersten Teil dieser Arbeit wird erklärt, was Controlling und Working Capital eigentlich sind und welche Aufgaben und Ziele diese beinhalten. Auch wird auf den Unterschied zwischen den ergebnis-, wert- und liquiditätsorientierten KPIs eingegangen. Im zweiten Teil werden die einzelnen Kennzahlen des Working Capital Managements anhand eines Beispiels erläutert und im Anschluss analysiert. Im dritten und letzten Teil der Arbeit erfolgt eine kritische Auseinandersetzung des Gesamtergebnisses, indem alle drei Kennzahlen zusammen aufgeführt und unterschieden werden.

## 2 Grundlagen

Im folgenden Abschnitt der Grundlagen geht es als Erstes um die Definition des Controllings. Es werden die Aufgaben und Ziele des Controlling erläutert. Im Anschluss wird der Unterschied zwischen ergebnis-, wert- und liquiditätsorientierten KPIs näher erklärt, welches zugleich der Übergang zum Working Capital darstellt. Im letzten Punkt des Kapitels wird die Definition von Working Capital und dessen Aufgaben und Zielen erläutert.

### 2.1 Controlling

#### 2.1.1 Definition Controlling

*Controlling*, dieser Begriff konnte bis heute nicht klar definiert werden.<sup>6</sup> In der Literatur gibt es verschiedene Weisen, wie man Controlling definieren kann und mit welchen Aufgaben und Zielen man diese verbindet.<sup>7</sup> Der Begriff *Controlling* hat seinen Ursprung im Englischen ‚to control‘ und bedeutet so viel wie führen, steuern, regeln und organisieren.<sup>8</sup> Das Controlling in einem Unternehmen ist dafür verantwortlich hilfreiche Informationen zu erheben, zu verarbeiten und auf Basis dieser Informationen die Unternehmenssteuerung zu unterstützen.<sup>9</sup> Nur durch die gewonnenen und weitergeleiteten Informationen können Entscheidungen und Maßnahmen getroffen werden, wodurch die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden können.<sup>10</sup> Damit die Unternehmenssteuerung effektiv und präzise durch den Controller unterstützt werden kann, müssen die vier Funktionen des Controllings herangezogen werden.<sup>11</sup> Diese vier Controlling-Funktionen werden im nächsten Abschnitt näher erläutert.

---

<sup>6</sup> Vgl. Preißner 2010: Praxiswissen Controlling, S. 1

<sup>7</sup> Vgl. Jung 2014: Controlling, S. 6

<sup>8</sup> Vgl. Schröder 2003: Modernes Unternehmens-Controlling, S. 23

<sup>9</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2022: Einführung in das Controlling, S. 12

<sup>10</sup> Vgl. Jung 2014: Controlling, S. 8

<sup>11</sup> Vgl. ebd., S.14/15

## 2.1.2 Aufgaben und Ziele des Controllings

Die Funktionen des Controllings übernehmen eine Vielzahl an Aufgaben. Diese Funktionen sind die Planung, Information, Kontrolle und Steuerung. Damit der Regelkreis des Controllings nicht gestört oder unterbrochen wird, müssen diese vier Funktionen gleichzeitig durchgeführt werden.<sup>12</sup> Anschließend wird dieser Regelkreis durch die unten aufgeführte Abbildung 1 näher erläutert.

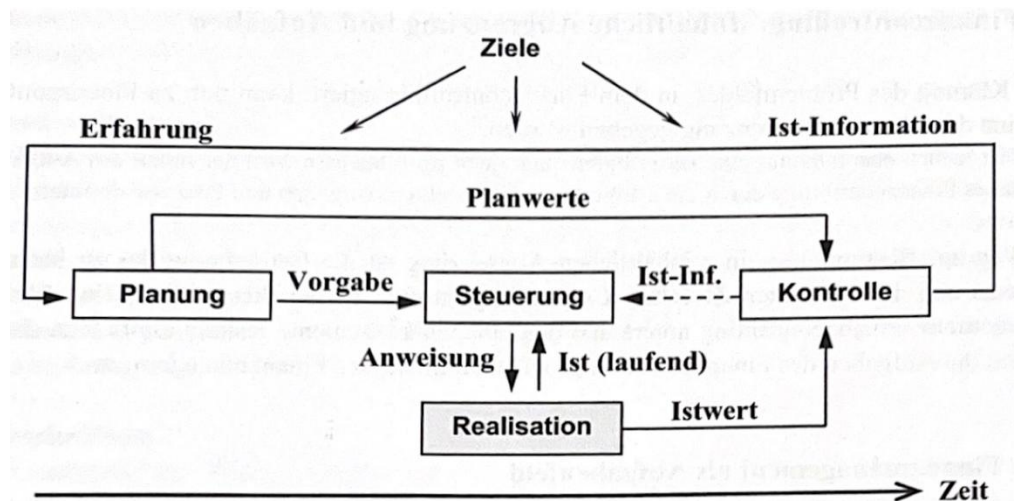


Abbildung 1: Regelkreis der Funktionen des Controllings<sup>13</sup>

Die Funktion *Planung* erfolgt nach der Festlegung eines Unternehmensziels. Nach der Festlegung des Unternehmensziels werden Entscheidungen getroffen, wie diese Ziele erreicht werden können. Hierbei wird das übergeordnete Unternehmensziel heruntergebrochen auf untergeordnete Ziele, welche jeweils von den einzelnen Unternehmensbereichen übernommen werden. Jeder Bereich erhält ein untergeordnetes Ziel, das zur Erreichung des übergeordneten Ziels helfen soll. Hierbei richtet sich die Planung auf die Budgetierung/ Investitionen und auf die Zielformulierung.<sup>14</sup>

Die *Informationsversorgung* ist eine Funktion, welche die einzelnen Unternehmensbereiche rechtzeitig mit notwendigen Informationen versorgt. Diese notwendigen Informationen sollen aufzeigen, inwieweit die aufgesetzten Ziele erreicht worden sind. Somit werden die Ist-Daten erfasst, dokumentiert und analysiert,

<sup>12</sup> Vgl. Schröder 2003: Modernes Unternehmens-Controlling, S. 27

<sup>13</sup> Mensch 2008: Finanz-Controlling, S. 16

<sup>14</sup> Vgl. ebd., S. 28 f.

wodurch die weiterführenden Maßnahmen entschieden werden können, um das zuvor definierte Ziel erreichen zu können.<sup>15</sup>

Die *Kontrollfunktion* vergleicht die Ist-Daten aus der Informationsfunktion mit den geplanten Soll-Daten aus der Planungsfunktion. Treten im Soll-Ist-Vergleich Abweichungen auf, so muss die Ursache für diese Abweichung herausgefunden werden. Ist die Ursache entdeckt worden, können zum Beispiel Pläne angepasst, Forecasts erstellt oder erneut Maßnahmen entschieden werden. Ebenfalls wird kontrolliert, ob die eingeführten Maßnahmen einen Einfluss auf die Abweichungen gezeigt haben. Diese Gegensteuerung kann hiermit nur durch die Kontrolle und Analyse der Soll- und Ist-Daten durchgeführt werden.<sup>16</sup>

Von der Zielfestlegung, zur Informationserfassung, bis hin zur Abweichungsanalyse wird die *Steuerung* als zukunftsorientierte Funktion gesehen. Durch die Steuerung wird eine Antwort auf die Rückkopplung gegeben. Somit reagiert das Unternehmen auf Abweichungen und versucht durch Maßnahmen das zuvor festgelegte Unternehmensziel wieder zu erreichen. Ist die Zielerreichung unmöglich, so können Zielverschiebungen durchgeführt werden. Falls Abweichungen zu positiven Ergebnissen führen, wird versucht diese Maßnahme weiterhin beizubehalten, um auch in Zukunft positive Abweichungen zu erzielen.<sup>17</sup>

### 2.1.3 Unterschied zwischen ergebnis-, wert- und liquiditätsorientierte KPIs

Das Controlling kann aufgeteilt werden in ergebnis-, wert- und liquiditätsorientiertes Controlling. Hierbei unterscheiden diese sich in ihren Zielgrößen. Jedes Unternehmen entscheidet selbst, welches spezifische Controlling für einen geeignet ist und auf welche Zielgrößen sie setzen werden. Im Folgenden wird näher auf die einzelnen KPIs eingegangen.<sup>18</sup>

Im ergebnisorientierten Controlling wird versucht das Unternehmen auf Ergebniszielgrößen zu steuern. Diese Ergebniszielgrößen sind somit die leistungsbezogenen KPIs, welche die Performance des Unternehmens aufzeigen sollen. Einer der meist verwendeten KPIs aus dem operativen Geschäft ist das EBIT

---

<sup>15</sup> Vgl. ebd., S.29 f.

<sup>16</sup> Vgl. ebd., S. 31 f.

<sup>17</sup> Vgl. Schröder 2003: Modernes Unternehmens-Controlling, S. 32

<sup>18</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2022: Einführung in das Controlling, S. 72

und das EBITDA.<sup>19</sup> Ebenfalls ist der Jahresabschluss ein wichtiger KPI, das aus Vermögens- und Kapitalbeständen bzw. aus den Erträgen und Aufwendungen besteht. Durch die Analyse des Jahresabschlusses kann die finanzielle Situation des Unternehmens beurteilt werden.<sup>20</sup>

Das wertorientierte Controlling steuert das Unternehmen mit dem Ziel den Wert des Unternehmens zu steigern.<sup>21</sup> Diese Erhöhung der Wert- bzw. Vermögensgrößen sind aus der Sicht der Shareholder, also der Anteilseigner einer der obersten Ziele.<sup>22</sup> Hierzu gehören zum Beispiel der Rol oder der EVA zu einer der Top wertorientierten KPIs. Diese Instrumente der Unternehmensbewertung werden genutzt, um einen maximal hohen Shareholder-Value zu erzielen.<sup>23</sup>

Unter Verwendung des liquiditätsorientierten Controllings werden im Unternehmen die Zielgrößen Liquidität und Cash-Flow angesteuert. Es ist wichtig für das Unternehmen jederzeit liquide, also hier zahlungsfähig zu sein, um seine Existenz zu sichern. Auch ist es ein Ziel die eigenen Zahlungsströme zu optimieren, um seinen Unternehmenserfolg sichern zu können. Zu diesem Zweck werden KPIs, wie die Gesamtliquidität, der gesamte Cash-Flow und das (Netto-)Umlaufvermögen verwendet.<sup>24</sup>

Da es Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, wie man dauerhaft den Net Working Capital senken kann, liegt hier der Fokus nun im liquiditätsorientierten Controlling. Im nächsten Kapitel wird daher das Working Capital definiert und dessen Aufgaben und Ziele erläutert.

## 2.2 Working Capital

### 2.2.1 Definition Working Capital

Die Bezeichnung *Working Capital* stammt aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum<sup>25</sup> und wird im deutschen definiert als das Umlaufvermögen eines

---

<sup>19</sup> Vgl. ebd., S.140

<sup>20</sup> Vgl. Mensch 2008: Finanz-Controlling, S. 114 f.

<sup>21</sup> Vgl. Preißner 2010: Praxiswissen Controlling, S. 370

<sup>22</sup> Vgl. Mensch 2008: Finanz-Controlling, S. 236 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2022: Einführung in das Controlling, S. 186

<sup>24</sup> Vgl. Weber/Schäffer 2022: Einführung in das Controlling, S. 130

<sup>25</sup> Vgl. Gräfer 1992: Annual Report - der US-amerikanische Jahresabschluss, S. 127

Unternehmens. Das Umlaufvermögen ist eine Kennzahl der Finanzanlage, welches im operativen Geschäft benötigt wird und in der Bilanz erfasst werden muss.<sup>26</sup> Das Working Capital kann berechnet werden, indem man das Umlaufvermögen durch die kurzfristigen Verbindlichkeiten subtrahiert (Formel 1).

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$$

Formel 1: Berechnung Working Capital<sup>27</sup>

Nun gibt es neben dem Umlaufvermögen auch das Netto-Umlaufvermögen, das auch *Net Working Capital* genannt wird. Im anglo-amerikanischen werden WC und NWC nicht unterschieden, welches im deutschen Sprachraum anders aussieht. Wie auch beim WC werden die nicht verzinslichen kurzfristigen Verbindlichkeiten vom Umlaufvermögen abgezogen. Jedoch definiert man im deutschen Sprachraum Forderungen und Vorräte als das Umlaufvermögen. Indem man die Verbindlichkeiten abzieht, erhält man das Netto-Umlaufvermögen. Hiermit wird das Netto-Umlaufvermögen nur durch den Abzug der Verbindlichkeiten definiert.<sup>28</sup> Das NWC kann, genau wie das WC, durch die Differenz zwischen den kurzfristigen Vermögenswerten, die sich aus den Vorräten, Forderungen aus Lieferung und Leistung und den kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung bestehen, berechnet werden (Formel 2).

$$\text{Net Working Capital} =$$

+Vorräte (RHB, UE, FE, geleistete Anzahlungen)

+ kurzfristige Forderungen aus Lieferung und Leistung

– Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung (mitsamt erhaltener Anzahlungen)

Formel 2: Berechnung Net Working Capital<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Ertl 2011: Finanz-Controlling, S. 246

<sup>27</sup> In Anlehnung an Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 8

<sup>28</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 8

<sup>29</sup> In Anlehnung an Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 8

Wie man in der Formel 2 erkennen kann, befinden sich hier die Begriffe geleistete Anzahlungen und erhaltene Anzahlungen. Diese Anzahlungen stellen Ansprüche des Unternehmens dar. Dabei beziehen sich die geleisteten Anzahlungen auf Gegenstände des Vorratsvermögens.<sup>30</sup> Eine geleistete Anzahlung wird als gewährter Kredit angesehen, welches im Gegenzug die vereinbarte Leistung erfordert. Somit wird im Bilanzposten Vorräte die geleistete Anzahlung nach dem Wert der erwarteten Gegenleistung bewertet und ausgewiesen. Dahingegen werden die erhaltenen Anzahlungen als Vorauszahlungen für zukünftige Lieferung oder Leistung angesehen. Sie werden im Posten Verbindlichkeiten auf der Passivseite ausgewiesen.<sup>31</sup> Folglich erhöhen die Forderungen aus Lieferung und Leistung das gebundene Kapital und im Gegensatz dazu senken die Verbindlichkeiten das gebundene Kapital.<sup>32</sup>

Somit kann man durch das NWC erkennen, wie viel Kapital gebunden ist und in welchem Zustand die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens liegt, sodass diese seine operativen Geschäfte finanzieren kann.<sup>33</sup> Aus diesem Grund versuchen Unternehmen ihr NWC zu senken, denn dadurch verfügt das Unternehmen über mehr Liquidität. Diese Kennzahl kann man senken, indem man die Stellhebel Forderungen, Vorräte und Verbindlichkeiten steuert und optimiert.<sup>34</sup> Ist jedoch das NWC kurzfristig zu hoch, kann es zu Liquiditätsengpässen führen, da das Umlaufvermögen aus dem operativen Geschäft, wie Forderungen und Vorräte, vorfinanziert werden muss.<sup>35</sup>

Infolgedessen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit nur der Begriff Net Working Capital verwendet und im Kapitel 3.1 wird näher auf das Netto-Umlaufvermögen eingegangen.

## 2.2.2 Aufgaben und Ziele

Die Hauptaufgaben des Net Working Capital besteht darin, das Unternehmen genügend liquide zu halten. Damit versteht sich, dass wenn das NWC positiv ist, dass das Unternehmen seine laufenden Verbindlichkeiten, wie zum Beispiel Lieferantenrechnungen begleichen kann. Eine weitere Aufgabe ist die effiziente

---

<sup>30</sup> Vgl. Coenenberg et al. 2024: Einführung in das Rechnungswesen, S. 237

<sup>31</sup> Vgl. Tanski 2024: Jahresabschluss, S. 154

<sup>32</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 38 f.

<sup>33</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 8 f.

<sup>34</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 10 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Preißler 2020: Controlling, S. 131

Verwaltung und Optimierung der Vermögenswerte, wie Vorräte und Forderungen, da diese als liquide angesehen werden und schnell in Bargeld umgewandelt oder beglichen werden können.<sup>36</sup>

Hauptsächlich ist das Ziel die Zahlungszuflüsse zu fördern und Zahlungsabflüsse zu verlangsamen. Folglich soll das gebundene Kapital dauerhaft gesenkt werden und das kurzfristige zur Verfügung stehende Kapital zielgerichtet verwendet werden. Die Senkung des NWC bewirkt somit die Freisetzung von Kapital und das Unternehmen ist demnach liquide. Falls im NWC das gebundene Kapital höher als erwartet ist, kann das auf nicht effiziente Prozesse zurückgeführt werden. Werden diese Prozesse optimiert, kann das zum Beispiel zu höherem Kassenbestand führen, wodurch das Unternehmen sein weiteres Wachstum finanzieren kann. Ein weiterer Punkt wäre, dass die Gläubiger durch verbesserte Finanzkennzahlen dem Unternehmen günstigere Bedingungen, wie zum Beispiel niedrigere Zinssätze oder flexiblere Rückzahlungsbedingungen anbieten können.<sup>37</sup>

Aus diesem Grund nimmt die Bedeutung des Net Working Capital immer mehr zu und ist ein wichtiges Instrument für das Finanz-Controlling. Das Working Capital Management hilft dem Unternehmen durch Optimieren des Net Working Capital finanzielle Stabilität und Effizienz zu sichern. Im nächsten Abschnitt wird auf das Thema Working Capital Management und deren Maßnahmen, um das Net Working Capital zu senken, anhand von mehreren Beispielen näher eingegangen.

---

<sup>36</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 9 f.

<sup>37</sup> Vgl. Ertl 2011: Finanz-Controlling, S. 248

## 3 Working Capital Management

Die Wichtigkeit des effizienten Umganges der liquiden Mittel spielt für Unternehmen eine immer mehr wichtigere Rolle. Im Vordergrund liegt die Frage, wie und in welchem Umfang das Net Working Capital bereitgestellt werden sollte, um nur so wenig wie möglich Kapital zu binden. Das Working Capital Management stellt somit eine fortlaufende Optimierung der Prozesse dar, die das Unternehmen konstant verfolgen muss.<sup>38</sup> In diesem Kapitel werden auf die Einflussfaktoren, die dazugehörigen Maßnahmen, anhand von Beispielrechnungen und die darauf abgestimmten Analysen näher erläutert.

### 3.1 Netto-Umlaufvermögen

Wie bereits in Kapitel 2.1.3 erläutert, gibt es Finanzkennzahlen, die ergebnis-, wert- oder liquiditätsorientierte KPIs beinhalten. Um einige liquiditätsorientierte KPIs, wie die Gesamtliquidität, der gesamte Cash-Flow und das Netto-Umlaufvermögen berechnen zu können, benötigt es Informationen aus der Ergebnisplanung. Daraus schließt sich, dass man die Liquiditätssteuerung eines Unternehmens auf die Ergebnisplanung aufsetzt und davon zum Beispiel den Cash-Flow ableitet. Konnte der Cash-Flow ermittelt werden, ist das Unternehmen in der Lage dessen wertorientierte Planung aufzubauen und Kennzahlen, wie den Geschäftswertbeitrag zu analysieren.<sup>39</sup> Somit sind viele Unternehmensprozesse miteinander eng verknüpft, welches man in der integrierten Finanzplanung und in der Abbildung 2 erkennen kann. Betrachtet man die Abbildung 2, so herrscht eine wechselseitige Beeinflussung zwischen der Bilanz, GuV und der Kapitalflussrechnung.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Ertl 2011: Finanz-Controlling, S. 245

<sup>39</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 11 ff.

<sup>40</sup> Vgl. Döring/Schönherr 2011: Finanz-Controlling, S. 320 f.

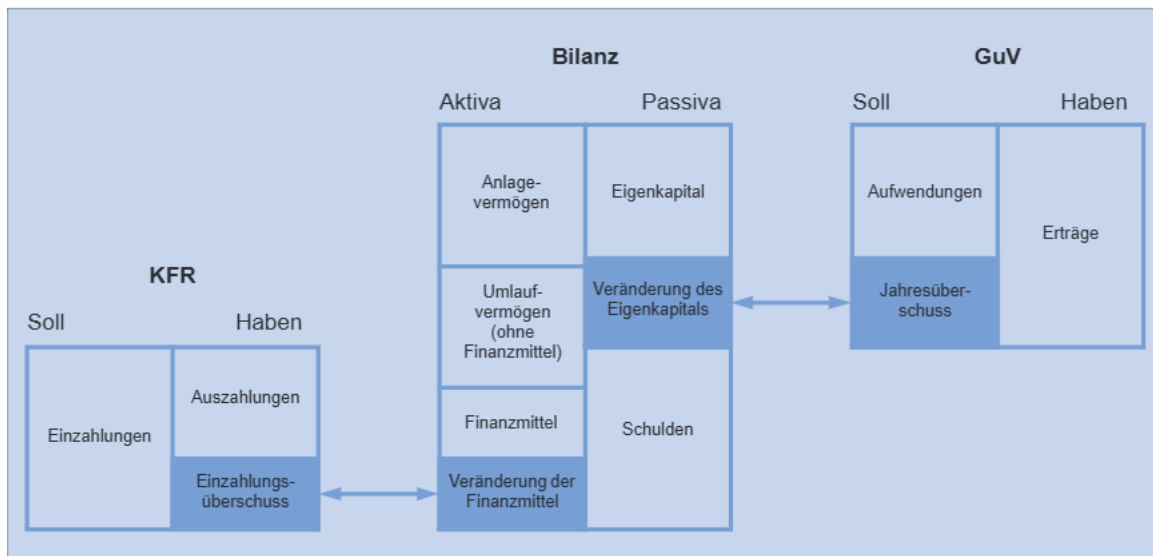


Abbildung 2: Wechselseitige Beeinflussung Kapitalflussrechnung, GuV und Bilanz<sup>41</sup>

Aufbauend auf dieser Erkenntnis, wird im Weiteren auf die Cash-Flow-Planung und ihren Teilplänen eingegangen, wodurch die Position des Netto-Umlaufvermögens im Ganzen näher dargestellt wird.

### 3.1.1 Bedeutung des Netto-Umlaufvermögens im Cash-Flow

Bei der Cash-Flow-Planung können zwei Methoden verwendet werden, um den Cash-Flow einer Periode zu ermitteln. Es gibt die direkte und die indirekte Methode. Die direkte Methode ermöglicht eine genaue Darstellung der Herkunft und Verwendung der Zahlungsströme, welches sich gut eignet für die Überwachung der kurzfristigen Liquidität. In der indirekten Cash-Flow-Planung wird der Cash-Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit (operativer Cash-Flow), der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit auf Basis der bereits vorhandenen Daten aus der Finanzbuchhaltung ermittelt. Eine separate Datensammlung, wie sie bei der direkten Methode erforderlich wäre, ist nicht notwendig. Diese Methode ist besonders nützlich, um die mittel- bis langfristige Liquidität zu überwachen.<sup>42</sup> In dieser Arbeit wird nur auf die indirekte Methode eingegangen.

In der Tabelle 1 wird der Aufbau der indirekten Methode genau dargestellt.

<sup>41</sup> Vgl. Dellmann, K (1993, Sp. 2077), zitiert nach Coenenberg/Haller/Schultze 2024: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, S. 837

<sup>42</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 240

Indirekte Cash-Flow-Rechnung	
1.	Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag einer Periode
2.	+ Abschreibungen
3.	+ Rückstellungsbildung
4.	./. Rückstellungsauflösung
5.	= Cash-Flow aus Ergebnis der Periode
6.	./. Aufbau Netto-Umlaufvermögen aus op. Geschäft
7.	+ Abbau Netto-Umlaufvermögen aus op. Geschäft
8.	= Cash-Flow aus Veränderungen Netto-Umlaufvermögen der Periode
9.	= Operativer Cash-Flow (5. + 8.)
10.	./. Investitionen
11.	+ Desinvestitionen
12.	+ ./. Veränderungen Verbindlichkeiten/ Forderungen aus Investitionen/ Desinvestitionen
13.	= Cash-Flow aus Investitionstätigkeit der Periode
14.	= Free Cash-Flow der Periode (9. + 13.)
15.	+ ./. EK-Maßnahmen/ Dividenden
16.	+ ./. FK-Aufbau/ -Abbau
17.	+ ./. Auf-/ Abbau von Finanzvermögen
18.	= Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeiten der Periode
19.	= Gesamt Cash-Flow (14. + 18.)

Tabelle 1: Indirekte Cash-Flow-Rechnung<sup>43</sup>

Zur Bestimmung des operativen Cash-Flows (Cash-Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit) (Zeile 9 der Tabelle) wird der Jahresüberschuss um nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträgen als auch um Bestandveränderungen bei Posten des Netto-Umlaufvermögens durch Aufbau und Abbau bereinigt. Außerdem müssen sämtliche Positionen, die Zahlungsströme aus der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit betreffen, den entsprechenden Bereichen zugeordnet werden. Im Gegenzug sind Zahlungsvorgänge, die zur laufenden Geschäftstätigkeit zählen, aber nicht in der GuV aufgeführt sind, zusätzlich zu berücksichtigen – das betrifft insbesondere alle Veränderungen von Aktiva und Passiva, die nicht den Bereichen Investition oder Finanzierung zugeordnet werden können.<sup>44</sup>

Nach Betrachtung der Tabelle zur indirekten Methode, kann man erkennen, dass das Netto-Umlaufvermögen in der Cash-Flow-Rechnung integriert ist und den Cash-Flow aus operativem Geschäft und den Cash-Flow aus Investitionstätigkeiten beeinflusst und korrigiert. Im Rahmen der Cash-Flow-Ermittlung erfolgt nun eine detaillierte

<sup>43</sup> In Anlehnung an Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 247

<sup>44</sup> Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze 2024: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, S. 870 f.

Auseinandersetzung mit dem Netto-Umlaufvermögen, indem auf das Cash Conversion Cycle eingegangen wird.

### 3.1.2 Cash Conversion Cycle

Zentraler Bestandteil der Liquiditätssteuerung ist die Analyse des Zeitraums zwischen den finanziellen Ausgaben für Vorleistungen, Betriebsmittel und sonstige Ressourcen und den Zahlungseingängen aus dem Absatz fertiger Produkte oder erbrachter Dienstleistungen. Diese zeitliche Differenz wird als Cash-to-Cash-Zyklus oder *Cash Conversion Cycle* bezeichnet und stellt eine wesentliche Kennzahl für die Kapitalbindung im operativen Wertschöpfungsprozess dar. Die Dauer des Cash Conversion Cycle wird wesentlich durch die Gesamtlaufzeit des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses beeinflusst. In Fertigungsunternehmen umfasst dieser Zyklus unter anderem die Lagerdauer von Roh-, Zwischen- und Fertigprodukten, die Produktionszeit bis zur Fertigstellung, die Verweildauer der Fertigware im Lager sowie die Kunden-Zahlungsfrist nach Auslieferung. In projektorientierten Unternehmen verlängert sich dieser Zyklus erheblich, da bereits in der Planungs- und Vorbereitungsphase erhebliche Ausgaben anfallen, während Zahlungseingänge in der Regel erst nach Projektabschluss und Rechnungsstellung erfolgen.<sup>45</sup>

Den Cash Conversion Cycle (CCC) kann man anhand der Abbildung 3 erkennen.

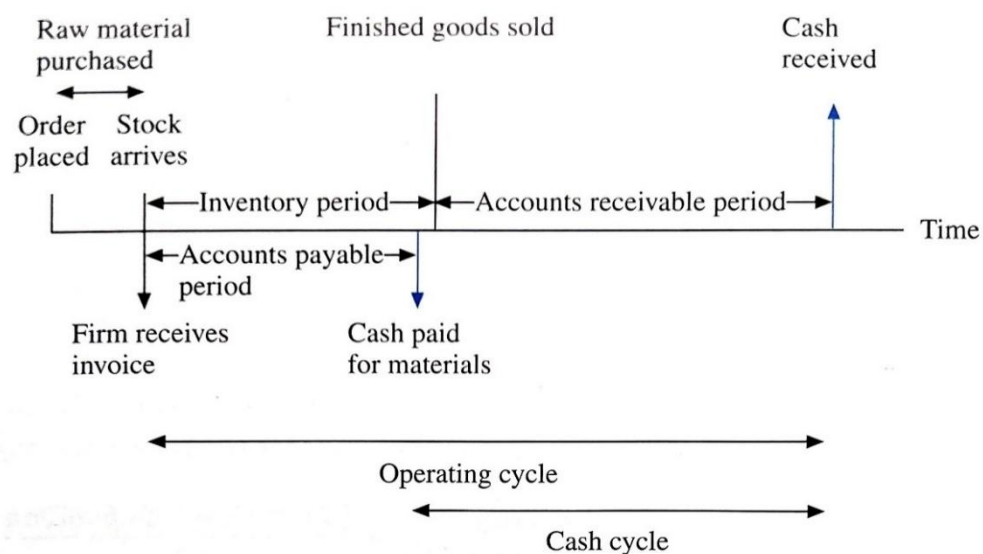


Abbildung 3: Cash Conversion Cycle<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Vgl. Preißner 2010: Praxiswissen Controlling, S. 344

<sup>46</sup> Ross/Westerfield/Jaffe 2005: Corporate Finance, S. 735

Die Kennzahl CCC dient dazu, auf Basis historischer Zahlungsströme sowie der entsprechenden Umschlagsdauern eine Prognose über die zukünftige Entwicklung abzuleiten. Diese Analyse kann zusätzlich durch Vergleiche zwischen Ist-Werten oder zwischen Plan- und Ist-Werten ergänzt werden. Eine einheitliche Zielgröße lässt sich dabei nicht bestimmen, ohne die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie branchenspezifische Besonderheiten einzubeziehen. Grundsätzlich gilt jedoch: Je kürzer der in Tagen gemessene CCC ausfällt, desto geringer ist die Kapitalbindungsdauer, was auf eine besonders effiziente Steuerung des Net Working Capital hinweist.<sup>47</sup>

Die Abbildung 3 wird in der Zeiteinheit ‚in Tagen‘ angegeben. Die Betrachtung erfolgt in zwei Teilbereichen. Der Operating Cycle bezeichnet das Zeitintervall zwischen dem Wareneingang der Vorprodukte vom Lieferanten und dem Eingang der Zahlung durch den Kunden. Im Gegensatz dazu beginnt der Cash Cycle mit dem Zeitpunkt der Zahlung an den Lieferanten für die Rohstoffe und endet ebenfalls mit dem Eingang der Zahlung des Kunden. Wie in Abbildung 3 ersichtlich wird, entsteht ein zeitliches Ungleichgewicht zwischen den Zahlungsabflüssen und -zuflüssen, das eine kurzfristige finanzielle Überbrückung erforderlich macht. Diese Finanzierungslücke ergibt sich primär aus der Länge des operativen Zyklus sowie der Zahlungsfristen gegenüber Lieferanten (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen). Zur Überbrückung dieser Lücke können entweder kurzfristige Fremdfinanzierungen in Anspruch genommen oder liquide Mittel in Form marktgängiger Wertpapiere vorgehalten werden. Gleichzeitig lässt sich der Finanzierungsbedarf durch unternehmensinterne Maßnahmen reduzieren, wie etwa der Verringerung der Umschlagsdauer der Lagerbestände, der Verkürzung der Forderungslaufzeiten sowie der Ausweitung der Umschlagsdauer der Verbindlichkeiten. Zur Analyse und Bewertung dieser Effekte auf den Cash-Flow-Zyklus können spezifische KPIs herangezogen werden, die eine systematische Erfassung und Steuerung ermöglichen.<sup>48</sup>

Die drei zentralen Bereiche des Working Capital Managements (Lagerhaltung, Forderungsmanagement und Lieferantenmanagement) lassen sich unmittelbar in der Berechnungsformel des Cash Conversion Cycle (CCC) wiederfinden. Während die

---

<sup>47</sup> Vgl. Krause 2016: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, S. 115 f.

<sup>48</sup> Vgl. Ross/Westerfield/Jaffe 2005: Corporate Finance, S. 734 ff.

Lagerdauer durch die Kennzahl Days of Inventory (DOI) und die Forderungslaufzeit durch Days Sales Outstanding (DSO) abgebildet werden, spiegelt die Kennzahl Days Payables Outstanding (DPO) die durchschnittliche Zahlungsfrist gegenüber Lieferanten wider.

Der CCC ergibt sich entsprechend ausfolgender Formel:

$$CCC = DOI + DSO - DPO$$

*Formel 3: Berechnung Cash Conversion Cycle<sup>49</sup>*

Diese Kennzahlen verdeutlichen, wie lange das Kapital im operativen Prozess gebunden ist, bevor es wieder als Cash-Flow in das Unternehmen zurückkehrt, und machen die Effizienz der genannten Managementbereiche quantifizierbar. Ziel ist es, den Cash Conversion Cycle zu verkürzen, indem die Zeitspannen in Tagen durch die Optimierung der Stellhebel DOI, DSO und DPO reduziert werden.

Bei einer detaillierten Analyse der Optimierungselemente zeigt sich, dass diese in einem direkten Zusammenhang mit der GuV-Planung stehen. Aus der Gewinn- und Verlustrechnung lässt sich der geplante Umsatz ableiten, welcher wiederum, unter Berücksichtigung der Umsatzsteuer, in Zusammenhang mit der Entwicklung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen steht.<sup>50</sup> Zur Generierung von Umsatzerlösen ist die Verfügbarkeit verkaufsfertiger Produkte erforderlich, die im Vorratsvermögen bilanziert werden. Diese Produkte, bestehend aus Fertigerzeugnissen (FE), unfertigen Erzeugnissen (UE) sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB), werden in der Regel zu Herstellungskosten bewertet und stellen eine zentrale Grundlage für den Verkaufserfolg dar. In die Verbindlichkeiten eines Unternehmens fließen unter anderem Komponenten der Herstellkosten, Bestände an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB) sowie weitere Kostenpositionen ein.<sup>51</sup>

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die einzelnen Optimierungselemente näher betrachtet und daraufhin untersucht, wie sie sich auf die Unternehmensplanung

---

<sup>49</sup> In Anlehnung an Ross/Westerfield/Jaffe 2005: Corporate Finance, S. 735

<sup>50</sup> Vgl. Mensch 2008: Finanz-Controlling, S. 159

<sup>51</sup> Vgl. Ertl 2011: Finanz-Controlling, S. 249 ff.

auswirken. Dabei wird geprüft, ob und in welchem Umfang durch ihre Optimierung das Net Working Capital langfristig gesenkt werden kann.

## 3.2 Forderungsmanagement (DSO)

### 3.2.1 Definition

Die Kennzahl Days Sales Outstanding (DSO) ist ein KPI zur Messung der Forderungsreichweite. Sie gibt an, wie effizient das Forderungsmanagement eines Unternehmens arbeitet. Die DSO zeigt an, wie lange es durchschnittlich dauert (in Tagen) bis offene Kundenrechnungen nach der Rechnungsstellung beglichen werden. Die Forderungsreichweite drückt somit aus, wie viel vergangener Umsatz aktuell noch als ausstehende Forderung in der Bilanz eingetragen sind. Beispielsweise bedeutet eine DSO von 30 Tagen, dass der heute erzielte Umsatz im Durchschnitt erst in 30 Tagen liquiditätswirksam wird. Ein effektives und zielgerichtetes Forderungsmanagement trägt maßgeblich dazu bei, die DSO zu verringern, da ausstehende Forderungen schneller beglichen werden.<sup>52</sup> Je kürzer der Zeitraum bis zum Zahlungseingang, desto früher steht dem Unternehmen die entsprechende Liquidität zur Verfügung und umso geringer ist das Risiko des Forderungsausfalls.<sup>53</sup>

Um den DSO ermitteln zu können, wird folgende Formel benötigt:

$$\text{Days Sales Outstanding (DSO)} = \frac{\text{Forderungen aus Lieferung und Leistung}}{\text{Umsatz}} \times 360$$

Formel 4: Berechnung Days Sales Outstanding<sup>54</sup>

Bei der Berechnung der DSO wird die Höhe der offenen Forderungen im Zähler und der Umsatz im Nenner eingetragen. Den Forderungsbestand ermittelt man aus der Bilanz und den Umsatz entnimmt man aus der GuV. Damit das Ergebnis auch tatsächlich in Tagen ausgedrückt wird, verwendet man einen festen Umrechnungswert, welches in diesem Fall ‚360‘ wäre, was einer vereinfachten Jahreslänge entspricht.

---

<sup>52</sup> Vgl. Krause 2016: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, S. 111 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Wiehle et al. 2010: 100 Finanzkennzahlen, S. 80

<sup>54</sup> In Anlehnung an Ertl 2011: Finanz-Controlling, S. 251

Dieses Vorgehen ist vergleichbar mit der Verwendung des Faktors ,12', wenn man Ergebnisse in Monaten darstellen möchte.<sup>55</sup> Grundsätzlich sollte man das Ziel verfolgen, entweder die Anzahl der Tage oder die Intensität der Kennzahl zu senken. Dies kann erreicht werden, indem man entweder den Zähler verringert (zum Beispiel durch geringere Forderungen) oder den Nenner erhöht (zum Beispiel durch höheren Umsatz). Es stehen somit zwei Stellschrauben zur Verfügung, um eine Optimierung zu erreichen.<sup>56</sup>

Betrachtet man die Formel nun kritisch, so verknüpft die Formel eine Stichtagsgröße (Forderungsbestand per 31.12.) mit einer Zeitraumgröße (Jahresumsatz), wodurch Verzerrungen entstehen können. Zudem impliziert sie eine gleichmäßige Verteilung der Umsätze über das Jahr hinweg, was insbesondere bei saisonalen Geschäftsverläufen unrealistisch ist. Ein weiteres Problem ergibt sich durch die uneinheitliche Behandlung der Umsatzsteuer. Während Forderungen in der Bilanz meist brutto ausgewiesen werden, enthalten Umsätze aus der Gewinn- und Verlustrechnung in der Regel keine Umsatzsteuer. Zur methodischen Verbesserung werden zwei Ansätze vorgeschlagen. Erstens kann durch die Verwendung des durchschnittlichen Forderungsbestands über das Jahr eine realistischere Abbildung der Kapitalbindung erreicht werden. Zweitens erlaubt die sogenannte ‚*Extinguishing Method*‘ eine detaillierte Analyse auf Einzelpostenebene, indem Forderungen und die zugehörigen Zahlungseingänge miteinander abgeglichen werden. Diese Methode ermöglicht eine genauere DSO-Ermittlung zum Stichtag und bietet damit eine höhere Aussagekraft insbesondere für das Working Capital Management.<sup>57</sup>

Die sogenannte *Extinguishing Method* verbessert die Aussagekraft der DSO-Kennzahl erheblich, da sie auf eine dynamische Gegenüberstellung der Forderungsbestände und der tatsächlich realisierten Umsätze setzt. Sie betrachtet den Abbau des Forderungsbestandes im zeitlichen Verlauf und ordnet diesem den jeweils realisierten Umsatz zu. Es wird unterstellt, dass die zuletzt erzielten Umsätze im zum Stichtag noch vorhandenen Forderungsbestand enthalten sind. Zur Ermittlung eines periodenbezogenen DSO-Wertes, beispielsweise für einen Monat, wird der Forderungsbestand zum Ende der jeweiligen Periode schrittweise um die Umsätze der betrachteten Monate reduziert. Beginnt man mit dem Umsatz des aktuellen Monats,

---

<sup>55</sup> Vgl. Krause 2016: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, S. 110

<sup>56</sup> Vgl. Ertl 2011: Finanz-Controlling, S. 250

<sup>57</sup> Vgl. Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_DSO-Standardformel - Interpretation und Kritik

so wird dieser vom Forderungsbestand abgezogen. Verbleibt nach der Subtraktion ein Restbestand, wird angenommen, dass dieser weitere 30 Tage Kapitalbindung bedeutet. In einem weiteren Schritt wird vom verbleibenden Forderungsbestand der Umsatz des Vormonats subtrahiert, wobei sich die Kapitalbindungsdauer jeweils um zusätzliche 30 Tage verlängert. Dieses Vorgehen setzt sich so lange fort, bis der gesamte Forderungsbestand abgebaut ist. Falls in einem Monat der Umsatz höher ist als der noch verbleibende Forderungsbestand, also keine vollständige Subtraktion mehr möglich ist, erfolgt eine anteilige Berechnung der restlichen Forderungslaufzeit. Hierzu wird der verbliebene Forderungswert durch den Umsatz des betreffenden Monats dividiert und mit 30 multipliziert, um die verbleibende Forderungsreichweite in Tagen zu ermitteln. Die Summe aller so ermittelten Zeitanteile ergibt die periodenindividuelle DSO, die sowohl auf Monats-, Quartals- als auch Jahresbasis berechnet werden kann. Die Extinguishing Method ermöglicht eine genauere Betrachtung der Kapitalbindung in Forderungen, weil sie den tatsächlichen Verlauf der Umsätze berücksichtigt. Im Gegensatz zur klassischen DSO-Formel basiert sie nicht auf vereinfachten Annahmen. Vor allem in Jahren mit starken Schwankungen im Umsatz oder bei saisonalen Geschäftstätigkeiten liefert diese Methode deutlich genauere Ergebnisse.<sup>58</sup>

### 3.2.2 Beispielrechnung

In diesem Kapitel wird anhand eines Beispielunternehmens eine Rechnung zur Kennzahl DSO durchgeführt, um mögliche Optimierungspotenziale im Forderungsmanagement zu untersuchen. Ziel ist es, aufzuzeigen, ob sich durch gezielte Maßnahmen eine Verbesserung der Kapitalbindung erreichen lässt.

Für die Analyse werden sowohl die Ist-Werte des Geschäftsjahres 2024 als auch die Plan-Werte für das Jahr 2025 betrachtet. Die Berechnung der DSO erfolgt in beiden Fällen auf Basis der Extinguishing Method, um methodische Vergleichbarkeit sicherzustellen. Durch den Vergleich der Ist-Werte für das Jahr 2024 mit den optimierten Plan-Werten für 2025 wird aufgezeigt, welchen Einfluss ein verbessertes Forderungsmanagement auf die finanzielle Struktur des Unternehmens haben kann.

---

<sup>58</sup> Vgl. Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung, S. 40

Für die folgende Analyse wird die Annahme getroffen, dass das Unternehmen XY, dessen Umsatzdaten für das Jahr 2024 in der vorliegenden Tabelle 2 abgebildet sind, eine Gesamtsumme des Jahresumsatzes von 500.000 Euro erzielt hat. Die monatlichen Umsätze schwanken zwischen 20.000 Euro und 60.000 Euro, wobei saisonale Effekte deutlich erkennbar sind. Das Unternehmen gewährt üblicherweise Zahlungsziele von 30 Tagen, wobei die tatsächlichen Zahlungseingänge und somit die Forderungsbestände von diesen Standardbedingungen abweichen können.

Die Ergebnisse der Analyse werden in Tabelle 2 ersichtlich. Es wird auf Grundlage der vorliegenden Ist-Werten aus dem Jahr 2024, die DSO für jeden Monat anhand der Methodik des Extinguishing Method ermittelt.

Monat:	IST 2024												gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Umsatz (brutto)	20.000,00	25.000,00	35.000,00	48.000,00	53.000,00	60.000,00	55.000,00	48.000,00	51.000,00	45.000,00	35.000,00	25.000,00	500.000,00
Forderungsbestand zum Ende eines jeden Monats:		35.000,00	47.500,00	55.000,00	77.000,00	86.500,00	75.000,00	113.000,00	99.000,00	144.000,00	122.500,00	60.000,00	914.500,00
		-25.000,00	-35.000,00	-48.000,00	-53.000,00	-60.000,00	-55.000,00	-48.000,00	-51.000,00	-45.000,00	-35.000,00	-25.000,00	
		10.000,00	12.500,00	7.000,00	24.000,00	26.500,00	20.000,00	65.000,00	48.000,00	99.000,00	87.500,00	35.000,00	
		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
		0,50	0,50	0,20	0,50	0,50	0,33	-55.000,00	-48.000,00	-51.000,00	-45.000,00	-35.000,00	
		30,00	30	30,00	30	30	30	10.000,00	0,00	48.000,00	42.500,00	0,00	
		15	15	6	15	15	10	30	30	30	30	30	
								0,17		-48.000,00	0,83		
								30		0,00	30		
		0	0	0	0	0	0	5	0	30	25		
DSO für jeden Monat?		45,00	45,00	36,00	45,00	45,00	40,00	65,00	60,00	90,00	85,00	60,00	56 Tage

Tabelle 2: Beispielrechnung DSO-Analyse<sup>59</sup>

Im ersten Schritt dieser Analyse wird die Kennzahl DSO für jeden Monat aus den Ist-Werten berechnet, um die Forderungsreichweite zu ermitteln. Hierbei wird zuerst der Netto-Umsatz durch Mehrwertsteuer in Brutto-Umsatz umgewandelt. Dieser Schritt wurde im Voraus durchgeführt, weshalb nur der Brutto-Umsatz in der Tabelle angegeben wird. Als nächstes wird unterstellt, dass die zuletzt gestellten Rechnungen auch zuletzt bezahlt werden und die zuerst gestellten Rechnungen zuerst bezahlt werden. Es wird angenommen, dass die zuletzt gestellten Rechnungen auch in dem aktuellen Forderungsbestand noch enthalten sind, wobei es sich auch über mehrere

<sup>59</sup> In Anlehnung an Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DSO-Analyse und Forderungsplanung - „Extinguishing Method“

Monate ziehen kann. Es zahlen somit die Kunden nicht zu früh oder zu spät, sondern genau in der Zeitspanne, die ausgerechnet wurde.

Im Monat 12 liegt der Forderungsbestand zum Ende des Monats bei 60.000 Euro. Davon entfallen 25.000 Euro auf den Bruttoumsatz im Dezember. Dieser Betrag wird zur Ermittlung der Forderungsreichweite abgezogen, da er noch nicht fällig ist. Nach dieser Korrektur verbleibt ein bereinigter Forderungsbestand von 35.000 Euro. Dies deutet darauf hin, dass Forderungen in Höhe eines vollen Monatsumsatzes (30 Tage) aus dem Vormonat noch offen sind. Da der bereinigte Forderungsbestand von 35.000 Euro nicht vollständig aufgelöst wurde, muss geprüft werden, ob in diesem Restbetrag weitere Umsätze aus früheren Monaten enthalten sind. In diesem Fall stammt der gesamte Restbetrag von 35.000 Euro aus dem Umsatz des Vormonats (siehe Monat 11). Damit ist der vollständige Forderungsbestand durch die Umsätze der beiden letzten Monate aufgeklärt. Dies entspricht einer Forderungsreichweite von insgesamt 60 Tagen.

In Fällen, in denen der Restforderungsbestand nach Abzug des aktuellen Monatsumsatzes höher ist als der Umsatz eines einzelnen Vormonats, wird zur Bestimmung der Forderungsreichweite der verbleibende Forderungsbestand durch den Umsatz des Vormonats dividiert. Der daraus resultierende Quotient wird mit 30 multipliziert, um die anteilige Forderungsreichweite in Tagen zu berechnen. Diese wird anschließend zur bisherigen Reichweite addiert, um den vollständigen DSO für den jeweiligen Monat zu ermitteln. Ein Beispiel für diese Berechnung findet sich im Monat 11. Für den Monat Januar kann kein Plan-Forderungsbestand berechnet werden, da keine Ist-Umsätze aus dem Dezember 2023 vorliegen. Am Ende der Analyse wurden alle monatspezifische Forderungsreichweiten berechnet.

Anschließend erfolgt eine Planung der Forderungsbestände für das Jahr 2025, wobei davon ausgegangen wird, dass das Unternehmen XY sich im Januar 2025 befindet und es noch keine Ist-Werte vorhanden sind für das Jahr 2025. Für das Jahr 2025 wird eine Umsatzplanung erstellt, basierend auf fundierten Annahmen über das Zahlungsverhalten der Kunden. Dabei werden realistisch umsetzbare Forderungsreichweiten berücksichtigt, also die Zeiträume, in denen mit dem Zahlungseingang aus den Umsätzen zu rechnen ist. Ausgehend von den geplanten Umsätzen und den erwarteten Forderungslaufzeiten lässt sich die voraussichtliche Höhe der Forderungen berechnen. Diese wiederum hat unmittelbare Auswirkungen

auf den operativen Cash-Flow, da sich zeitverzögerte Zahlungseingänge negativ auf die Liquidität auswirken können. Die Analyse dient somit der Abschätzung, in welchem Umfang Umsatz in kurzfristig verfügbare liquide Mittel umgewandelt werden kann und welche Forderungsbestände voraussichtlich zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Bilanz ausgewiesen werden.

Die nachfolgende Tabelle stellt die detaillierte Forderungsplanung dar und zeigt übersichtlich die monatlich erwarteten Forderungsbestände in Abhängigkeit von den geplanten Umsätzen und den zugrunde gelegten Forderungsreichweiten.

Monat:	PLAN 2025												gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan-Umsatz (brutto)	20.000,00	25.000,00	35.000,00	48.000,00	53.000,00	60.000,00	55.000,00	48.000,00	51.000,00	45.000,00	35.000,00	25.000,00	500.000,00
Plan-DSO jeden Monats	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Plan-Forderungsbestand zum Ende eines jeden Monats:		25.000,00	35.000,00	48.000,00	53.000,00	60.000,00	55.000,00	48.000,00	51.000,00	45.000,00	35.000,00	25.000,00	
		12.500,00	17.500,00	24.000,00	26.500,00	30.000,00	27.500,00	24.000,00	25.500,00	22.500,00	17.500,00	17.500,00	
		37.500,00	52.500,00	72.000,00	79.500,00	90.000,00	82.500,00	72.000,00	76.500,00	67.500,00	52.500,00	42.500,00	
Plan-Forderungsveränderungen je Monat?		0,00	15.000,00	19.500,00	7.500,00	10.500,00	-7.500,00	-10.500,00	4.500,00	-9.000,00	-15.000,00	-10.000,00	
Plan-Cash-Effekt im indirekten Cash-Flow?		0,00	-15.000,00	-19.500,00	-7.500,00	-10.500,00	7.500,00	10.500,00	-4.500,00	9.000,00	15.000,00	10.000,00	-5.000,00

Tabelle 3: Beispielrechnung Forderungsplanung<sup>60</sup>

Zunächst wird der Plan-Forderungsbestand zum Ende eines jeden Monats ermittelt. Dabei wird analysiert, wie hoch dieser Bestand ausfallen würde, sofern der geplante Brutto-Umsatz erzielt wird und sich eine durchschnittliche Forderungsreichweite von 45 Tagen realisieren lässt. Diese Betrachtung ermöglicht eine realitätsnahe Einschätzung der voraussichtlichen offenen Forderungen und dient als Grundlage für die weitere Planung der Liquiditätsentwicklung. Daher erfolgt die Berechnung unter der Annahme, dass Umsätze gleichmäßig über den Monat verteilt sind und Forderungen in der Reihenfolge ihres Entstehens beglichen werden, also zuerst ausgestellte Rechnungen auch zuerst bezahlt werden.

Im Bruttoumsatz des Dezember 2025 in Höhe von 25.000 Euro ist eine Forderungsreichweite von 30 Tagen enthalten. Bei einer angestrebten Plan-Forderungsreichweite von 45 Tagen fehlen somit 15 Tage. Um diese zu decken, wird

<sup>60</sup> In Anlehnung an Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DSO-Analyse und Forderungsplanung - „Extinguishing Method“

auf den geplanten Umsatz des Vormonats (November 2025) zurückgegriffen, der 17.500 Euro beträgt. Die Summe der beiden Teilbeträge ergibt einen Plan-Forderungsbestand zum 31. Dezember 2025 von 42.500 Euro. Dieses Vorgehen wird für alle weiteren Monate angewendet. Dabei wird jeweils ermittelt, welcher Anteil des Umsatzes aus dem aktuellen und vorangegangenen Monat erforderlich ist, um die geplante Forderungsreichweite zu erreichen. Auf diese Weise lassen sich die monatspezifischen Plan-Forderungsbestände systematisch berechnen.

Nachdem die monatlichen Plan-Forderungsbestände ermittelt wurden, erfolgt im nächsten Schritt die Berechnung der entsprechenden Plan-Forderungsveränderungen. Diese zeigen, ob es sich im jeweiligen Monat um einen Aufbau oder Abbau von Forderungen handelt. Zur Ermittlung der Veränderung wird der Plan-Forderungsbestand eines Monats mit dem des Vormonats verglichen. So ergibt sich beispielsweise für Dezember 2025 bei einem Forderungsbestand von 42.500 Euro und einem Vormonatswert von 52.500 Euro eine Veränderung von 10.000 Euro. Ein negativer Wert deutet auf einen Abbau der Forderungen hin.

Um die Auswirkungen auf den Plan-Cash-Flow im Rahmen der indirekten Methode zu analysieren, werden die Vorzeichen der Forderungsveränderungen umgekehrt. Ein positiver Aufbau des Forderungsbestands führt zu einer negativen Korrekturposition im Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit, da liquide Mittel gebunden werden. Umgekehrt bedeutet ein Abbau der Forderungen einen positiven Effekt auf den Cash-Flow, da Zahlungsmittelzuflüsse erfolgen.

### 3.2.3 Ergebnisanalyse

Insgesamt ergibt sich neben der Ergebnisplanung auch eine Planung des Netto-Umlaufvermögens, bei der nachvollzogen werden kann, in welchen Monaten Forderungen aufgebaut oder abgebaut werden.

Somit ist das Ziel dieser Planung, den Einfluss der DSO-Optimierung auf das Net Working Capital zu analysieren und zu bewerten. Man kann eine Verkürzung der DSO-Werte im Planjahr 2025 erkennen. Durch den direkten Vergleich der DSO-Werte in beiden Jahren erkennt man im Jahr 2024 schwankende DSO-Werte, die auf unregelmäßiges Zahlungsverhalten oder ineffizientes Forderungsmanagement hinweisen lässt. Der für das Jahr konstant geplante DSO von 45 Tagen weist auf ein

besseres Zahlungsverhalten der Kunden hin. Somit kann beobachtet werden, dass das Forderungsmanagement effizienter geworden ist, welches man an der verbesserten Liquiditätslage und einer geringeren Kapitalbindung erkennen kann.

Um den DSO senken zu können, bieten sich verschiedene Maßnahmen an, die auf eine schnellere und zuverlässigere Zahlungsabwicklung abzielen. Dazu zählen etwa eine Beschleunigung der Prozesse im Mahnwesen, eine stärkere Nutzung des Lastschriftenverfahrens, sowie der Einsatz moderner elektronischer Zahlungssysteme. Auch Factoring kann als Instrument zur Liquiditätssteigerung genutzt werden. Eine weitere Option stellt die Erhöhung des Skontosatzes dar, um frühzeitige Zahlungseingänge zu erzielen.<sup>61</sup>

Hier wurden nur die Ergebniswerte und weitere Maßnahmen zur Senkung des DSO erläutert. Eine genauere Analyse wird in Kapitel 4 durchgeführt, in der aufgezeigt wird, welchen Einfluss die Verbesserung der DSO-Werte für den Cash Conversion Cycle und den indirekten Cash-Flow und somit auch dem Net Working Capital haben.

### 3.3 Lagerbestandsmanagement (DOI)

#### 3.3.1 Definition

Die Kennzahl Days of Inventory (DOI) ist ein zentrales Instrument im Rahmen des Lagerbestandsmanagements. Sie unterstützt die Planung des Vorratsvermögens, indem sie angibt, wie lange die im Lager befindlichen Bestände durchschnittlich ausreichen, um den laufenden Produktionsprozess zu decken. Die DOI zeigt somit an, über welchen Zeitraum sich Vorräte vom Wareneingang bis zum Abverkauf im Unternehmen befinden. Daraus lässt sich auch ableiten, wie lange das darin gebundene Kapital durchschnittlich im Unternehmen verbleibt, bevor es durch Umsätze wieder freigesetzt wird.<sup>62</sup>

Um den DOI ermitteln zu können wird folgende Formel benötigt:

---

<sup>61</sup> Vgl. Krause 2016: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, S. 111 f.

<sup>62</sup> Vgl. Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 28

$$\text{Days of Inventory (DOI)} = \frac{\text{Vorratsvermögen}}{\text{Umsatz}} \times 360$$

Formel 5: Berechnung Days of Inventory<sup>63</sup>

Die zeitliche Einordnung der Vorratsreichweite wird „in Tagen“ angegeben, kann aber auch in Monaten angegeben werden. Wird der Faktor 360 genutzt, ergibt sich die Vorratsreichweite ‚in Tagen‘ und beim Faktor 12 erfolgt die Darstellung auf Monatsbasis.

Ähnlich wie bei der Kennzahl DSO gibt es auch bei der Formel des DOI einige Kritikpunkte. Ein wesentlicher Punkt ist, dass das Vorratsvermögen eine Stichtagsgröße ist, während der Umsatz über einen Zeitraum gemessen wird. Das bedeutet, dass hier zwei unterschiedliche Arten von Zahlen miteinander verglichen werden, was zu Ungenauigkeiten führen kann. Man versucht diesen Unterschied auszugleichen, indem das Vorratsvermögen als Maß für die im Zeitraum angefallenen Herstellkosten genutzt wird. Wichtig ist dabei, dass für beide Werte, wenn im Zähler Vorräte und im Nenner Herstellkosten steht, die gleiche Bewertungsgrundlage verwendet wird. Nur so kann man die Kennzahl sinnvoll interpretieren. Das Vorratsvermögen umfasst die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe (RHB), unfertige Erzeugnisse (UE) sowie fertige Erzeugnisse (FE). Die RHB zeigen das abgesicherte Materialvolumen, das über die Herstellkosten bewertet wird. Die UE stehen für das gesicherte Produktionsvolumen, dass ebenfalls über die Herstellkosten bewertet wird. Die FE spiegeln den abzusetzenden Umsatz wider. Die Herstellkosten stellen daher eine zentrale Bewertungsgröße dar, die im Vorratsvermögen gebunden ist und somit entscheidend für die Analyse der DOI ist. Ein weiterer kritischer Punkt der DOI-Formel besteht in der Annahme einer gleichmäßigen Umsatzverteilung über das Jahr. Diese Annahme ist insbesondere bei saisonal schwankenden Geschäftsmodellen nicht realistisch und kann die Aussagekraft der Kennzahl einschränken.

Zur methodischen Verbesserung der Aussagekraft bietet sich wieder die Anwendung der Extinguishing Method an. Die konkrete Vorgehensweise wird im nachfolgenden Kapitel veranschaulicht.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> In Anlehnung an Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 29

<sup>64</sup> Vgl. Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_DOI-Standardformel - Interpretation und Kritik

### 3.3.2 Beispielrechnung

Die vorliegende Untersuchung befasst sich mit der Anwendung der Kennzahl DOI anhand eines Beispielunternehmens. Ziel ist es, Optimierungsmöglichkeiten im Bestandsmanagement zu identifizieren und zu analysieren, inwiefern sich durch gezielte Maßnahmen die Kapitalbindung verringern lässt.

Für die Untersuchung werden die Ist-Werte des Geschäftsjahres 2024 als auch die Plan-Werte für das Jahr 2025 herangezogen. Die Berechnungen der DOI erfolgen in beiden Fällen nach dem Prinzip der Extinguishing Method.

Grundlage der Analyse ist die Annahme, dass das Unternehmen XY im Jahr 2024 Herstellkosten der abgesetzten Erzeugnisse von Gesamt 65.000 Euro erzeugt haben, welche 60% vom Umsatz ergeben. Die entsprechenden Herstellkosten und Umsatzdaten sind in Tabelle 4 dargestellt.

In der folgenden Tabelle werden nicht alle Vorräte des Vorratsvermögens analysiert, sondern nur der FE-Bestand für das Jahr 2024 wird ermittelt.

Monat:	IST 2024												gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Umsatz (brutto)	5.000,00	6.666,67	8.333,33	10.000,00	13.333,33	11.666,67	6.666,67	5.000,00	10.000,00	13.333,33	10.000,00	8.333,33	108.333,33
HK-Quote	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
HK der abges. Erz.	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00	8.000,00	7.000,00	4.000,00	3.000,00	6.000,00	8.000,00	6.000,00	5.000,00	65.000,00
Vorratsvermögen FE zum Ende eines jeden Monats	6.000,00	8.000,00	12.000,00	15.000,00	11.000,00	5.500,00	6.000,00	8.000,00	10.000,00	11.000,00	10.000,00	10.000,00	102.500,00
	-4.000,00	-5.000,00	-6.000,00	-8.000,00	-7.000,00	-4.000,00	-3.000,00	-6.000,00	-8.000,00	-6.000,00	-5.000,00		
	2.000,00	3.000,00	6.000,00	7.000,00	4.000,00	1.500,00	3.000,00	2.000,00	2.000,00	5.000,00	5.000,00		
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
	0,40	0,50	0,75	-7.000,00	-4.000,00	0,50	0,50	0,25	0,33	-5.000,00			
	30	30	30	0,00	0,00	30	30	30	30	0,00			
	12	15	22,5	30	30	15	15	7,5	10,00	30			
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
DOI für jeden Monat:	42,00	45,00	52,50	60,00	60,00	45,00	45,00	37,50	40,00	60,00	30,00	0,00	47 Tage

Tabelle 4: Beispielrechnung DOI-Analyse<sup>65</sup>

Die in der Tabelle 4 dargestellten Werte wurden nach dem Extinguishing Method berechnet. Das Vorgehen lässt sich wie folgt beschreiben. Ist der vorhandene Bestand höher als der Bedarf des folgenden Monats, wird ein festgelegter Abdeckungszeitraum

<sup>65</sup> In Anlehnung an Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DOI-Analyse und VV-Planung - „Extinguishing Method“

von 30 Tagen angenommen. Liegt der verbleibende Wert hingegen unter dem Bedarf des Folgemonats, wird der Quotient aus Bestand und Monatsbedarf gebildet und anschließend mit 30 multipliziert, um die Reichweite in Tagen zu ermitteln.

Der zum Stichtag 31.01.2024 vorhandene Vorratsbestand von 6.000 Einheiten ist ausreichend, um den gesamten Bedarf für den Monat Februar, der aus 4.000 Einheiten FE besteht, vollständig zu decken. Da der Bestand den Monatsbedarf übersteigt, wird für diesen Zeitraum eine Abdeckungsdauer von 30 Tagen angesetzt. Nach Deckung des Bedarfes des Monats Februar bleibt ein Restbestand von 2.000 Einheiten. Im darauffolgenden Monat März beträgt der Bedarf 5.000 Einheiten. Da der Restbestand diesen Monatsbedarf nicht vollständig abdeckt, wird der Quotient zwischen Restbestand und Bedarf gebildet, indem die 2.000 geteilt werden durch die 5.000 und sich ein Wert von 0,4 ergibt. Dieser Wert wird mit 30 multipliziert, um die anteilige Reichweite zu bestimmen. Daraus ergibt sich der Wert 12. Zusammenaddiert ergibt sich somit ein DOI von 42 Tagen (= 30 + 12) für den Monat Januar. Betrachtet man den Monat Mai, so kann man erkennen, dass die Monate Juni und Juli komplett abgedeckt werden, wodurch sich im Mai eine DOI von 60 Tagen ergibt. Für die Monate November und Dezember kann keine genaue DOI-Berechnung vorgenommen werden, da die Ist-Daten für das Jahr 2025 noch nicht vorliegen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die DOI-Planung für das Geschäftsjahr 2025 auf.

Monat:	PLAN 2025												gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Umsatz (brutto)	5.000,00	6.666,67	8.333,33	10.000,00	13.333,33	11.666,67	6.666,67	5.000,00	10.000,00	13.333,33	10.000,00	8.333,33	108.333,33
HK-Quote	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Plan-DOI (FE) jeden Monats</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>45</b>
Plan-FE-Bestand zum Ende eines jeden Monats:	4.000,00	5.000,00	6.000,00	8.000,00	7.000,00	4.000,00	3.000,00	6.000,00	8.000,00	6.000,00	5.000,00		
	2.500,00	3.000,00	4.000,00	3.500,00	2.000,00	1.500,00	3.000,00	4.000,00	3.000,00	2.500,00			
	<b>6.500,00</b>	<b>8.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>11.500,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>6.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>8.500,00</b>	<b>5.000,00</b>		
Plan-FE-Bestandsveränderungen je Monat?	6.500,00	1.500,00	2.000,00	1.500,00	-2.500,00	-3.500,00	500,00	4.000,00	1.000,00	-2.500,00	-3.500,00	-5.000,00	
Plan-Cash-Effekt im indirekten Cash-Flow?	-6.500,00	-1.500,00	-2.000,00	-1.500,00	2.500,00	3.500,00	-500,00	-4.000,00	-1.000,00	2.500,00	3.500,00	5.000,00	0,00

Tabelle 5: Beispielrechnung Vorratsvermögen-Planung<sup>66</sup>

<sup>66</sup> In Anlehnung an Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DOI-Analyse und VV-Planung - „Extinguishing Method“

Ziel ist es für das gesamte Jahr eine durchschnittliche Bestandsreichweite von 45 Tagen sicherzustellen. Ausgehend von diesem Ziel stellt sich zu Beginn des Jahres die Frage, welcher Bestand zum 31. Januar im Lager vorhanden sein muss, um eine Reichweite von 45 Tagen zu gewährleisten. Hierfür werden die Bedarfe der Folgemonate betrachtet. Es wird in der Planung unterstellt, dass die Nachfrage stabil bleibt. Zum Beispiel bedeutet das, dass von den 5.000 produzierten Einheiten im Januar 3.000 abgesetzt werden. Für eine Reichweite von 45 Tagen wird zunächst der vollständige Bedarf des Februars, also die 4.000 Einheiten, die 30 Tage ergeben, herangezogen. Addiert mit dem Bedarf aus März, welches nur 15 Tage sind, also 2.500 Einheiten, entspricht der geplante Endbestand zum 31. Januar 6.500 Einheiten. Dieses Verfahren wird im Jahresverlauf für jeden einzelnen Monat fortgeführt. Sind alle Plan-FE für jeden Monat berechnet worden, betrachtet man nun für die Cash-Flow-Planung die monatlichen Bestandsveränderungen, da sie Auswirkungen auf den indirekten Cash-Flow haben. So stellt der Bestandsaufbau von 1.500 Einheiten zwischen dem 31. Januar und dem 28. Februar einen negativen Cash-Flow-Effekt dar. Somit gilt, dass ein Lageraufbau sich negativ auf den indirekten Cash-Flow auswirkt und ein Lagerabbau hingegen positiv. Diese Berechnungsmethodik wird für alle Monate des Jahres angewendet. Für November und Dezember ist dies jedoch aufgrund fehlender Plan-Werte für das Folgejahr nicht möglich.

Nun wird im nächsten Abschnitt die Ergebnisanalyse dieser Untersuchung durchgeführt.

### 3.3.3 Ergebnisanalyse

Die Gegenüberstellung der Ist-Werte aus dem Jahr 2024 mit der Plan-Vorgabe für 2025 verdeutlicht Unterschiede in der Bestandsentwicklung und der Steuerung des Vorratsvermögens. Dabei liegt der Fokus insbesondere auf dem Bestandsmanagement FE, sowie den damit verbundenen Auswirkungen auf den Cash-Flow und die Lieferfähigkeit.

Durch den Vergleich der beiden Tabellen, kann man erkennen, dass durch Planung und strategisch gesetzte Zielwerte, wie ein konstanter DOI von 45 Tagen ermöglicht, ein gezieltes und planbares Lagermanagement zu führen.

Lagerreichweiten wirken sich direkt auf die Liquidität eines Unternehmens aus. Eine hohe Reichweite bedeutet in der Regel eine starke Kapitalbindung und damit verbundene Kosten. Welches dazu führen kann, dass die Finanzierung der Bestände immer schwieriger wird. Ein anhaltender Anstieg der Lagerreichweite, wie in Tabelle 4 in den Monaten 4, 5 und 10, kann auf Schwächen in der Materialplanung, im Einkauf oder auf Absatzprobleme bei Fertigprodukten hinweisen. Durch die gezielte und systematische Steuerung und einer guten Planung lassen sich unnötige Lagerkosten vermeiden und gleichzeitig kann sichergestellt werden, dass die Produktion gut läuft.<sup>67</sup>

Das Ziel bei der Optimierung des DOI ist es Lagerbestände so gering wie möglich zu halten, ohne die Lieferfähigkeit zu beeinträchtigen. Ein zentraler Gedanke ist dabei eine Überproduktion zu vermeiden. Dies lässt sich durch eine verbrauchsorientierte Bestandsplanung erreichen, die sich an realistischem Bedarf statt an starren Losgrößen orientiert. Dabei wird eine flexible Materialsteuerung angestrebt, die Lagerkosten reduziert, ohne die Versorgungssicherheit zu gefährden. Voraussetzung ist eine enge Abstimmung zwischen Produktion, Beschaffung und Vertrieb. Weitere Maßnahmen beinhalten eine Vereinfachung interner Abläufe, die Reduzierung unnötiger Komplexität und eine gleichmäßige und störungsfreie Gestaltung der Wertschöpfungskette. Auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten entlang der gesamten Lieferkette kann dazu beitragen, Bestände systematisch zu verringern. Allerdings ist darauf zu achten, dass eine zu starke Verkürzung der Vorratsdauer nicht zu Engpässen im Produktions- oder Absatzprozess führt.<sup>68</sup> Mindestbestände bleiben in gewissen Bereichen unumgänglich.<sup>69</sup>

## 3.4 Lieferantenmanagement (DPO)

### 3.4.1 Definition

Die Kennzahl Days Payables Outstanding (DPO), auch Verbindlichkeitsreichweite genannt, misst die durchschnittliche Anzahl an Tagen, die ein Unternehmen benötigt, um seine Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung zu begleichen. Dies bedeutet, dass das Datum des Rechnungseingangs bis zur tatsächlichen Zahlung hier relevant

---

<sup>67</sup> Vgl. Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 29

<sup>68</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 178 f.

<sup>69</sup> Vgl. Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 30

ist. Diese Verbindlichkeiten stellen zinslose Schulden gegenüber den Lieferanten dar. Der DPO hilft dabei zu beurteilen, wie effizient das Lieferantenmanagement eines Unternehmens ist. Ein hoher DPO deutet darauf hin, dass das Unternehmen seine Zahlungsziele voll ausschöpft und damit über einen längeren Zeitraum liquide Mittel für andere operative Zwecke nutzen kann.<sup>70</sup>

Zur Berechnung des DPO wird die folgende Formel verwendet:

$$\text{Days Payables Outstanding (DPO)} = \frac{\text{Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung}}{\text{verbindlichkeitsrelevante Aufwendungen}} \times 360$$

*Formel 6: Berechnung Days Payables Outstanding<sup>71</sup>*

Für die Berechnung des DPO wird die Multiplikation mit dem Faktor 360 durchgeführt, welches der Umrechnung in Tagen dient.<sup>72</sup>

Erhöht sich der DPO, kann kurzfristig die Liquidität verbessert werden. Es kann jedoch auch zulasten von Lieferantenbeziehungen oder Skontovorteilen gehen. Unternehmen sollten daher sorgfältig abwägen, ob das Ausschöpfen des Zahlungsziels wirtschaftlich günstiger ist als die Inanspruchnahme von Skonti. Wird ein Skonto in Anspruch genommen, so stellt das eine Kostenersparnis dar. Dieser Verzicht kann sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Es gilt, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Liquiditätsoptimierung und Kosteneffizienz zu finden.<sup>73</sup>

### 3.4.2 Beispielrechnung

Die vorliegende Analyse untersucht die Anwendung der Kennzahl DPO anhand eines Beispielunternehmens mit dem Ziel Optimierungen im Bereich Lieferantenmanagement zu erzielen. Im Fokus steht die Frage, inwiefern sich durch gezielte Maßnahmen zur Steuerung der Zahlungsziele die Kapitalbindung reduziert werden kann. Zur Durchführung der Analyse werden sowohl die Ist-Werte des Geschäftsjahres 2024 als auch die Plan-Werte für das Jahr 2025 herangezogen. Die

---

<sup>70</sup> Vgl. Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 35 f.

<sup>71</sup> In Anlehnung an Wiehle et al. 2010: 100 Finanzkennzahlen S. 81

<sup>72</sup> Vgl. Krause 2016: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, S. 112 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 36

Berechnungen der DPO erfolgen in beiden Fällen auf Grundlage des Extinguishing Method. Dieses Vorgehen basiert auf der Annahme, dass die offenen Verbindlichkeiten eines Monats in Relation zu den auf diesen Monat entfallenden verbindlichkeitsrelevanten Aufwendungen gesetzt werden.

Für das Jahr 2024 wurde angenommen, dass das betrachtete Unternehmen XY verbindlichkeitsrelevante Aufwendungen in Höhe von insgesamt 350.000 Euro generiert hat, aus denen sich Verbindlichkeiten in Höhe von 227.900 Euro ergeben. Bei der Analyse wurde darauf geachtet, dass die Mehrwertsteuer in den Aufwendungen berücksichtigt wird.

In Tabelle 6 sind die monatlichen DPO-Werte für das Jahr 2024 dargestellt:

Monat:	IST 2024												gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
RHB	4.801,92	6.002,40	6.242,50	7.202,88	8.403,36	12.004,80	9.603,84	8.403,36	6.962,79	6.002,40	4.801,92	3.601,44	
sonstige Aufwendungen	12.004,80	15.006,00	15.606,24	18.007,20	21.008,40	30.012,00	24.009,60	21.008,40	17.406,96	15.006,00	12.004,80	9.003,60	
19% MwSt	3193,28	3991,60	4151,26	4789,92	5588,24	7983,19	6386,55	5588,24	4630,25	3991,60	3193,28	2394,96	
= verbindlichkeitsrelevante Aufwendungen	20.000,00	25.000,00	26.000,00	30.000,00	35.000,00	50.000,00	40.000,00	35.000,00	29.000,00	25.000,00	20.000,00	15.000,00	350.000,00
Offene Verbindlichkeiten zum Ende eines jeden Monats:		20.000,00	18.400,00	20.000,00	28.000,00	25.000,00	30.000,00	24.500,00	22.000,00	15.000,00	15.000,00	10.000,00	227.900,00
		0,80	0,71	0,67	0,80	0,50	0,75	0,70	0,76	0,60	0,75	0,67	
		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
		24	21	20	24	15	23	21	23	18	23	20	
DPO für jeden Monat?		24,00	21,23	20,00	24,00	15,00	22,50	21,00	22,76	18,00	22,50	20,00	21 Tage

Tabelle 6: Beispielrechnung DPO-Analyse<sup>74</sup>

Die Berechnung für den Monat Dezember erfolgte, in dem die offenen Verbindlichkeiten von 10.000 Euro am Monatsende durch die verbindlichkeitsrelevanten Aufwendungen von 15.000 Euro dividiert wurde. Der daraus entstandene Zwischenwert wurde mit 30 multipliziert, um einen DPO-Wert von 20 Tagen zu erhalten. Dieser Wert zeigt an, dass das Unternehmen XY im Dezember durchschnittlich 20 Tage Zeit hatte, um seine Verbindlichkeiten zu begleichen. Die Berechnung wurde für die übrigen Monate auf dieselbe Weise durchgeführt, wodurch sich ein durchschnittlicher DPO-Wert von 21 Tagen für das Geschäftsjahr 2024 ergab. Für den Monat Januar konnte aufgrund fehlender Daten aus dem Vorjahr 2023 keine exakte Berechnung erfolgen.

<sup>74</sup> In Anlehnung an Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DPO-Analyse und Verbindlichkeitsplanung - „Extinguishing Method“

Nun wird die Verbindlichkeitsplanung für das Geschäftsjahr 2025 ausgeführt.

Monat:	PLAN 2025												gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan-verbindlichkeitsrelevante Aufwendungen	20.000,00	25.000,00	26.000,00	30.000,00	35.000,00	50.000,00	40.000,00	35.000,00	29.000,00	25.000,00	20.000,00	15.000,00	350.000,00
Plan-DPO jeden Monats	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Plan-Verbindlichkeiten zum Ende eines jeden Monats:		25.000,00	26.000,00	30.000,00	35.000,00	50.000,00	40.000,00	35.000,00	29.000,00	25.000,00	20.000,00	15.000,00	
		12.500,00	13.000,00	15.000,00	17.500,00	25.000,00	20.000,00	17.500,00	14.500,00	12.500,00	10.000,00	10.000,00	
		37.500,00	39.000,00	45.000,00	52.500,00	75.000,00	60.000,00	52.500,00	43.500,00	37.500,00	30.000,00	25.000,00	
Plan-Verbindlichkeitsveränderungen je Monat?		0,00	1.500,00	6.000,00	7.500,00	22.500,00	-15.000,00	-7.500,00	-9.000,00	-6.000,00	-7.500,00	-5.000,00	
Plan-Cash-Effekt im indirekten Cash-Flow?		0,00	-1.500,00	-6.000,00	-7.500,00	-22.500,00	15.000,00	7.500,00	9.000,00	6.000,00	7.500,00	5.000,00	12.500,00

Tabelle 7: Beispielrechnung Verbindlichkeitsplanung<sup>75</sup>

Ziel ist es, eine durchschnittliche Verbindlichkeitsreichweite von 45 Tagen zu realisieren, um die Zahlungsziele zu verlängern und die Liquidität im Unternehmen länger zu sichern. Hierzu werden zunächst die geplanten Verbindlichkeiten zum Monatsende ermittelt. Dadurch wird ein Überblick über die potenziellen offenen Verbindlichkeiten geschaffen, der als Basis für die weitere Liquiditätsplanung dient.

Für den Monat Dezember 2025 betragen die verbindlichkeitsrelevanten Aufwendungen 15.000 Euro, was einer Verbindlichkeitsreichweite von 30 Tagen entspricht. Um das Ziel von 45 Tagen zu erreichen, wird zusätzlich die fehlenden 15 Tage aus den Aufwendungen des Vormonats November mit 10.000 Euro aufgegriffen. Die summierten Verbindlichkeiten zum 31. Dezember 2025 belaufen sich somit auf 25.000 Euro. Diese Vorgehensweise wird auf alle Monate des Jahres 2025 angewendet.

Nachdem die monatlichen Plan-Verbindlichkeiten bestimmt wurden, erfolgt eine Analyse der Veränderungen im Zeitverlauf. Dabei wird jeweils die Differenz zum Vormonat gebildet, um zu ermitteln, ob es sich um einen Aufbau oder Abbau der Verbindlichkeiten handelt. Im Dezember 2025 ergibt sich zum Beispiel bei einem Verbindlichkeitsstand von 25.000 Euro und einem Vormonatswert von 30.000 Euro einer Veränderung von -5.000 Euro. Ein negatives Vorzeichen signalisiert in diesem

<sup>75</sup> In Anlehnung an Hänichen 2023: SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DPO-Analyse und Verbindlichkeitsplanung - „Extinguishing Method“

Fall einen Abbau. In der Cash-Flow-Planung werden diese Werte mit umgekehrtem Vorzeichen ausgewiesen, um die Zahlungswirkungen abzubilden.

### 3.4.3 Ergebnisanalyse

Zur Bewertung der Zahlungsbedingungen und ihrer Auswirkungen auf die Unternehmensliquidität wurden die tatsächlich realisierten DPO den geplanten Zielwerten gegenübergestellt.

Die Auswirkung der tatsächlichen DPO-Werte zeigt eine deutliche monatliche Schwankung zwischen 15 und 24 Tagen bei einem Jahresdurchschnitt von 21 Tagen an. Diese Schwankung im Zahlungsverhalten weist auf ein nicht konsistentes Zahlungsmanagement hin, dass die Liquiditätsplanung erschwert und finanzielle Puffer einschränkt. Im Vergleich dazu wurde ein konstanter Plan-DPO von 45 Tagen analysiert, um die Effekte auf den Cash-Flow darzustellen. Die Ergebnisse zeigen, dass durch die Verlängerung der Zahlungsziele ein deutlich positiver Effekt auf den indirekten Cash-Flow entsteht. In mehreren Monaten konnte ein zusätzlicher Liquiditätsgewinn erzielt werden. Auffällig im Juli mit 22.500 Euro und im Dezember mit 12.500 Euro. Diese Effekte verdeutlichen das Potenzial zur Verbesserung der kurzfristigen Finanzlage.

Zur Verlängerung des DPO bieten sich gezielte Maßnahmen an. Dazu zählen die Vermeidung frühzeitiger Zahlungen, die Einführung von Sammelrechnungen sowie eine Reduzierung der Anzahl von Zahlungsabläufen. Skonto-Vereinbarungen können durch Rabatte ersetzt werden, um längere Zahlungsfristen zu ermöglichen. Bei vorzeitiger Lieferung oder fehlerhafter Ware sollte die Zahlung bis zur Klärung zurückgehalten werden. In bestimmten Geschäftsfeldern kann es sinnvoll sein, Lieferanten erst nach Zahlungseingang durch den Kunden zu bezahlen. Die regelmäßige Überprüfung und gegebenenfalls Anpassung der Zahlungsbedingungen stellt eine weitere Möglichkeit dar.<sup>76</sup> Unternehmen mit starker Marktposition können zudem ihre Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten nutzen, indem sie Zahlungsfristen gezielt ausdehnen. Dies kann auch als Reaktion auf die Qualität von

---

<sup>76</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 206 f.

Produkten oder Dienstleistungen eingesetzt werden, um Risiken besser zu steuern und die Liquidität zu verbessern.<sup>77</sup>

Die Analyse macht deutlich, dass eine strategische Steuerung der DPO hin zu einem einheitlich verlängerten Zahlungsziel, zum Beispiel 45 Tage, einen erkenntlichen Effekt zur Verbesserung der Unternehmensliquidität bringt. Ein konsistenteres Zahlungsverhalten schafft finanzielle Flexibilität und erhöht die Stabilität des Cash-Flows, ohne dabei operative Prozesse zu beeinflussen.<sup>78</sup>

Nach einer detaillierten Analyse und Erläuterung der oben aufgeführten Optimierungselemente erfolgt in Kapitel 4 eine vertiefende und kritische Auseinandersetzung. Im Fokus steht dabei der Einfluss der optimierten KPIs auf den Cash Conversion Cycle, das Net Working Capital sowie auf den daraus abgeleiteten indirekten Cash-Flow.

---

<sup>77</sup> Vgl. Krause 2016: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, S. 113 f.

<sup>78</sup> Vgl. Krause 2016: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management, S. 113 ff.

## 4 Kritische Auseinandersetzung des Gesamtergebnisses

Im folgenden Abschnitt wird das Gesamtergebnis der vorherigen Analyse kritisch betrachtet. Die drei Optimierungsansätze wurden zuvor definiert, mit einem Beispielunternehmen berechnet und hinsichtlich ihrer Wirkung untersucht. Darauf aufbauend wird nun analysiert, inwiefern gezielte Anpassungen der Kennzahlen DSO, DOI und DPO Veränderungen sowohl auf die Einzelwerte als auch auf den gesamten Cash Conversion Cycle bewirken können. Im Fokus steht dabei der Einfluss auf das Net Working Capital, das eng mit dem indirekten Cash-Flow verknüpft ist. Ziel dieser Analyse ist es, den operativen Vorteil der aufgezeigten Verbesserungsmöglichkeiten messbar zu machen und daraus Ansätze für eine zukunftsorientierte Liquiditätssteuerung abzuleiten.

Als erstes erfolgt nun die Berechnung des CCC. Dazu wird zunächst die in Kapitel 3.1.2 erläuterte Berechnungsformel herangezogen. Auf Basis der aktuellen Ist-Werten für DSO, DOI und DPO aus den Beispielrechnungen wird nun der  $CCC_{Ist}$  berechnet.

$$CCC_{Ist} = 47 + 56 - 21 = 82 \text{ Tage}$$

Anschließend wird der CCC unter Verwendung der angestrebten Soll-Werte erneut berechnet.

$$CCC_{Soll} = 45 + 45 - 45 = 45 \text{ Tage}$$

Aus der Berechnung ergibt sich eine Verkürzung des CCC von 82 Tagen auf 45 Tage, was einer Differenz ( $\Delta$ ) von 37 Tagen entspricht. Diese Veränderung lässt sich auf gezielte Optimierungen der KPIs zurückführen. Eine Reduktion des DSO weist auf eine schnellere Begleichung offener Forderungen hin, was zu einem früheren Liquiditätsfluss führt. Die Verringerung des DPO deutet auf eine effizientere Lagerhaltung hin, wodurch weniger Kapital im Umlaufvermögen gebunden wird. Eine Erhöhung des DPO impliziert eine Veränderung der Zahlungsziele gegenüber Lieferanten, was zu einem späteren Liquiditätsabfluss führt.<sup>79</sup>

Die Verkürzung des CCC bedeutet, dass das Unternehmen benötigtes Kapital schneller wieder freisetzt. Je kürzer der CCC, desto geringer ist die

---

<sup>79</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 51 ff.

Kapitalbindungsdauer, was wiederum die Liquidität erhöht und einen positiven Einfluss auf den operativen Cash-Flow ausübt. Die Analyse bestätigt somit, dass die Optimierung der genannten Kennzahlen zu einer effizienteren Kapitalnutzung führt.<sup>80</sup>

Nachdem aufgezeigt wurde, dass sich der CCC durch gezielte Optimierungsmaßnahmen verkürzen lässt und als steuerungsrelevante Kennzahl für das NWC gilt<sup>81</sup>, stellt sich die Frage, inwieweit diese Maßnahmen auch Auswirkungen auf das NWC haben. Hierfür werden die Werte für Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten aus den entsprechenden Tabellen entnommen und wie in Kapitel 2.2.1 dargestellten Formel zur Berechnung des NWC eingesetzt. Dadurch erfolgt ein Vergleich der Ist- und Soll-Werte auf einen Zeitraum von 11 Monaten, basierend auf den verfügbaren Datensätzen, um festzustellen, inwieweit sich das NWC verändert hat. Auf diese Weise lässt sich beurteilen, ob sich die Kapitalbindung im Unternehmen reduziert hat.

Nun werden die Ist-Werte in die NWC Formel eingefügt:

$$\text{NWC}_{\text{Ist}} = 102.500 + 914.500 - 227.900 = 789.100 \text{ €}$$

Anschließend werden die Soll-Werte eingefügt:

$$\text{NWC}_{\text{Soll}} = 91.000 + 725.000 - 497.500 = 318.500 \text{ €}$$

Aus den Berechnungen ergibt sich eine Differenz von rund 470.600 Euro, was auf einen positiven Liquiditätseffekt in gleicher Höhe hinweist. Daraus lässt sich ableiten, dass das NWC gesunken ist. Dies verdeutlicht, dass bereits geringe Veränderungen an operativen Stellhebeln eine erkennbare Reduktion der Kapitalbindung bewirken können und somit eine positive Auswirkung auf die Liquiditätslage des Unternehmens haben können.

Die Analyse verdeutlicht, dass in einem effektiven Working Capital Management nicht nur zentrale Kennzahlen von Bedeutung sind, sondern auch kleinere operative Stellhebel deutliche Effekte zeigen können und die Steuerung beeinflussen. Eine koordinierte Optimierung der in dieser Arbeit erläuterten KPIs ist daher notwendig. Die Verringerung des NWC trägt nicht nur zur Reduktion der Kapitalbindung bei, sondern

---

<sup>80</sup> Vgl. Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 67

<sup>81</sup> Vgl. Steger 2017: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, S. 67

wirkt sich über Veränderungen im Netto-Umlaufvermögen ebenfalls positiv auf den indirekten Cash-Flow aus.

Dieser Einfluss wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Indirekte Cash-Flow-Rechnung		2024	2025
1. Jahresüberschuss/ Jahresfehlbetrag einer Periode			
2. + Abschreibungen			
3. + Rückstellungsbildung			
4. ./ Rückstellungsauflösung			
5. = Cash-Flow aus Ergebnis der Periode	5. = Cash-Flow aus Ergebnis der Periode		
6. ./ Aufbau Netto-Umlaufvermögen aus op. Geschäft	<b>Bestandsveränderungen</b>	102.500	91.000
7. + Abbau Netto-Umlaufvermögen aus op. Geschäft	+/- RHB-Bestandsveränderungen		
8. = Cash-Flow aus Veränderungen Netto-Umlaufvermögen der Periode	+/- UE-Bestandsveränderungen		
9. = Operativer Cash-Flow (5. + 8.)	+/- FE-Bestandsveränderungen		
10. ./ Investitionen	<b>Forderungsveränderungen</b>	914.500	725.000
11. + Desinvestitionen	+/- Veränderungen Forderungen LuL und sonst. Ford.		
12. + ./ Veränderungen Verbindlichkeiten/ Forderungen aus Investitionen/ Desinvestitionen	<b>+ Verbindlichkeitsveränderungen</b>	227.900	497.500
13. = Cash-Flow aus Investitionstätigkeit der Periode	+/- Veränderungen Verb. LuL und sonst. Verb.		
14. = Free Cash-Flow der Periode (9. + 13.)	8. = Cash-Flow aus Veränderungen Netto-Umlaufvermögen der Periode	789.100	318.500
15. + ./ EK-Maßnahmen/ Dividenden	9. = Operativer Cash-Flow (5. + 8.)		
16. + ./ FK-Aufbau/ -Abbau			
17. + ./ Auf-/ Abbau von Finanzvermögen			
18. = Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeiten der Periode			
19. = Gesamt Cash-Flow (14. + 18.)			

Tabelle 8: Einfluss des Netto-Umlaufvermögens<sup>82</sup>

Anhand der dargestellten Tabelle lässt sich nachvollziehen, dass das Netto-Umlaufvermögen im Detail analysiert und mit den Werten der KPIs ergänzt wurde. Die Darstellung verdeutlicht, dass eine Reduzierung des Netto-Umlaufvermögens direkte Auswirkungen auf den operativen Cash-Flow hat. Dieser wird durch den roten Pfeil in der Tabelle veranschaulicht. In weiterer Folge wird dadurch auch der Free Cash-Flow beeinflusst. Diese Beobachtung ist besonders relevant, da der Free Cash-Flow nicht nur aufzeigt, welche finanziellen Mittel einem Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraums tatsächlich zur Verfügung stehen, sondern auch für Kreditinstitute als bedeutende Entscheidungsgrundlage dient.<sup>83</sup>

Die kritische Auseinandersetzung aufbauend auf der Analyse ist damit abgeschlossen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse zusammengeführt und im Rahmen eines abschließenden Fazits reflektiert.

<sup>82</sup> In Anlehnung an Mensch 2008: Finanz-Controlling, S. 153

<sup>83</sup> Vgl. Klepzig 2023: Financial Supply Chain, S. 14

## 5 Fazit

Die Analyse hat verdeutlicht, dass eine dauerhafte Reduzierung des Net Working Capital nur durch eine Auseinandersetzung mit seinen zentralen steuerrelevanten Kennzahlen möglich ist. Es wurden zuerst auf die Grundlagen des Controllings und des Net Working Capitals eingegangen. Durch die Zerlegung des Net Working Capitals in die einzelnen KPIs DSO, DOI und DPO wird deutlich, an welchen operativen Stellschrauben angesetzt werden kann, um das Netto-Umlaufvermögen gezielt zu optimieren. Diese KPIs wurden theoretisch erläutert und anhand konkreter Rechenbeispiele analysiert, um deren Wirkungszusammenhänge nachvollziehbar darstellen zu können. Im weiteren Verlauf wurden die gewonnenen Erkenntnisse wieder auf die übergeordneten Kennzahlen zurückgeführt, um zu überprüfen, ob und inwiefern die Optimierungsmaßnahmen tatsächlich zu Verbesserungen geführt haben. Hierbei wurde auf den Cash Conversion Cycle eingegangen, der als Bindeglied zwischen operativem Geschäft und finanzieller Steuerung agiert. Die Analyse zeigte, dass eine Reduktion der KPIs zu einer Verkürzung des Cash Conversion Cycle geführt haben und infolgedessen sowohl das Net Working Capital als auch der indirekte Cash-Flow positiv beeinflusst wurden. Dabei wurde ersichtlich, dass das Net Working Capital nicht isoliert zu betrachten ist, sondern im Zusammenspiel mit weiteren Liquiditätskennzahlen. Das Working Capital Management bietet sich als wirkungsvolles Instrument zur kurzfristigen Liquiditätssicherung an und unterstützt auch die langfristige Effizienzsteigerung innerhalb der Geschäftsprozesse. Insgesamt bestätigt sich, dass die Optimierung des Net Working Capital einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der finanziellen Leistungsfähigkeit leisten kann, mit der Voraussetzung, die relevanten Steuerungsgrößen werden konsequent überwacht und an den richtigen Stellhebel angesetzt.

Ziel eines effektiven Working Capital Managements ist folglich die nachhaltige Verbesserung des Cash-Flows. Dies kann durch gezielte Optimierung des NWC erreicht werden, wobei die drei zentralen KPIs in den relevanten Geschäftsprozessen als steuernde Kennzahlen eingesetzt werden. Ein effizientes Management des NWC wirkt sich schließlich positiv auf die Cash-Flow-Rechnung aus und leistet damit einen entscheidenden Beitrag zur finanziellen Leistungsfähigkeit.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Regelkreis der Funktionen des Controllings .....	4
Abbildung 2: Wechselseitige Beeinflussung Kapitalflussrechnung, GuV und Bilanz .	11
Abbildung 3: Cash Conversion Cycle .....	13

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Indirekte Cash-Flow-Rechnung .....	12
Tabelle 2: Beispielrechnung DSO-Analyse .....	19
Tabelle 3: Beispielrechnung Forderungsplanung .....	21
Tabelle 4: Beispielrechnung DOI-Analyse.....	25
Tabelle 5: Beispielrechnung Vorratsvermögen-Planung .....	26
Tabelle 6: Beispielrechnung DPO-Analyse .....	30
Tabelle 7: Beispielrechnung Verbindlichkeitsplanung .....	31
Tabelle 8: Einfluss des Netto-Umlaufvermögens .....	36

## Formelverzeichnis

Formel 1: Berechnung Working Capital .....	7
Formel 2: Berechnung Net Working Capital .....	7
Formel 3: Berechnung Cash Conversion Cycle .....	15
Formel 4: Berechnung Days Sales Outstanding .....	16
Formel 5: Berechnung Days of Inventory .....	24
Formel 6: Berechnung Days Payables Outstanding .....	29

## Literaturverzeichnis

Coenenberg, A. G./Haller, A./Mattner, G./Schultze, W. (2024): Einführung in das Rechnungswesen. 9. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Coenenberg, A. G./Haller, A./Schultze, W. (2024): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. 27. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Döring, O./Schönherr, M. (Autor), Gleich R./Horváth P./Michel U. (Hrsg.) (2011): Finanz-Controlling. 1. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Ertl, M. (Autor), Gleich R./Horváth P./Michel U. (Hrsg.) (2011): Finanz-Controlling. 1. Aufl., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Gräfer, H. (1992): Annual Report - der US-amerikanische Jahresabschluss. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Hänichen, T. (2023): SPCo\_Kap\_5\_DOI-Standardformel - Interpretation und Kritik. Hochschule Neu-Ulm.

Hänichen, T. (2023): SPCo\_Kap\_5\_DSO-Standardformel - Interpretation und Kritik. Hochschule Neu-Ulm.

Hänichen, T. (2023): SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung. Hochschule Neu-Ulm.

Hänichen, T. (2023): SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DOI-Analyse und VV-Planung - „Extinguishing Method“. Hochschule Neu-Ulm.

Hänichen, T. (2023): SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DPO-Analyse und Verbindlichkeitsplanung - „Extinguishing Method“. Hochschule Neu-Ulm.

Hänichen, T. (2023): SPCo\_Kap\_5\_Liquiditätsorientiertes Controlling\_Integrierte Finanzplanung - DSO-Analyse und Forderungsplanung - „Extinguishing Method“. Hochschule Neu-Ulm.

Jung, H. (2014): Controlling. 4. Aufl., München: Oldenbourg.

Klepzig, H.-J. (2023): Financial Supply Chain. 4. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler.

Krause, H.-U. (2016): Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management. Berlin/ Boston: Walter de Gruyter GmbH.

Mensch, G. (2008): Finanz-Controlling. 2. Aufl., München: Oldenbourg.

Preißler, P. R. (2020): Controlling. 15. Aufl., München: Franz Vahlen GmbH.

Preißner, A. (2010): Praxiswissen Controlling. 6. Aufl., München: Carl Hanser Verlag.

Ross, S. A./Westerfield, R. W./Jaffe, J. (2005): Corporate Finance. 7. Aufl., New York: The McGraw-Hill/Irwin.

Schröder, E. F. (2003): Modernes Unternehmens-Controlling. 8. Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl.

Steger, J. (2017): Kennzahlen und Kennzahlensysteme. 2. Aufl., Herne: NWB-Verlag GmbH & Co. KG.

Tanski, J. S. (2024): Jahresabschluss. 8. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Weber, J./Schäffer, U. (2022): Einführung in das Controlling. 17. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wiehle, U./Diegelmann, M./Deter, H./Schömig, Dr. P. N./Rolf, M. (2010): 100 Finanzkennzahlen. Wiesbaden: cometis publishing GmbH & Co. KG.

Ziegenbein, K. (2012): Controlling. 10. Aufl., Herne: NWB-Verlag GmbH & Co. KG.