

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
1. Einleitung	11
2. Einführung in das Aktive Asset Management	13
2.1. Inhaltsbeschreibung	13
2.2. Die Asset-Positionen des Net Working Capitals	15
2.3. Bedeutung des Aktiven Asset Managements	16
2.4. Zielsetzung	18
3. Aktives Asset Management als bedeutender Teil des unternehmerischen Wirkens	20
3.1. Auswirkungen des Aktiven Asset Managements auf verschiedene Unternehmenssteuergrößen	20
3.1.1. Geschäftswert und Geschäftswertbeitrag (GWB®)	20
3.1.2. Vom Net Working Capital zum EBIT-Vermögen	22
3.1.3. Cashflow (Geldsaldo) und Liquidität	23
3.2. Gesetzliche und faktische Regelungen	24
3.2.1. Internes Kontrollsystem (IKS) – Anforderungen	24
3.2.2. Das Sarbanes-Oxley-Gesetz und seine Anforderungen	25
3.2.3. Corporate Governance Kodex	26
3.2.4. Basel II-Abkommen	27
3.3. Die Prozesse des Aktiven Asset Managements	27
4. Maßnahmen zur Steuerung der Assets	29
4.1. Vorgangsweise zu einer wirksamen Beeinflussung der Assets	29
4.2. Eingangsvoraussetzungen für ein Asset-Management-Projekt	30
4.2.1. Management Attention	30
4.2.2. Ein verantwortlicher Asset Manager	31
4.2.2.1. Verantwortung	31
4.2.2.2. Kompetenzen	32
4.2.2.3. Organisatorische Eingliederung	33
4.2.2.4. Vergütungsregelung	33
4.2.3. Self Assessment	35
4.2.4. Bereitstellung von Budgets und Ressourcen sowie Erstellung eines Terminplans	38
4.2.5. Einbindung der gesamten Organisation	43
4.2.5.1. Übersicht	43
4.2.5.2. Das Projektteam – Dezentrale Asset Captains sowie Geschäftsgebietsverantwortliche und Spezialisten	44
4.2.5.3. Schulung der Mitarbeiter	45
4.2.5.4. Incentive-Regelung	46

4.2.6.	Kommunikation	47
4.2.6.1.	Kommunikation 1: Involvierung des Managements...	47
4.2.6.2.	Kommunikation 2: Information an alle Mitarbeiter....	48
4.2.6.3.	Kommunikation 3: Quick-wins und laufende Erfolge kommunizieren	50
4.2.6.4.	Kommunikation 4: Balanced Scorecard.....	51
4.3.	Maßnahmen zur Reduktion von Forderungen	52
4.3.1.	Definition und Inhalt.....	52
4.3.2.	Grunddatenanalyse.....	54
4.3.2.1.	Analyse der Außenstandstage (Days of Sales Outstanding)	54
4.3.2.2.	Forderungsausfälle in Prozent vom Umsatz	57
4.3.2.3.	Analyse der überfälligen Forderungen.....	57
4.3.3.	Prozessanalyse	58
4.3.4.	Festlegung von Zielen.....	60
4.3.5.	Adaption der Allgemeinen Geschäftsbedingungen	62
4.3.6.	Einflussnahme über Fachverbände	63
4.3.7.	Vertragsmanagement.....	64
4.3.8.	Abnahme/Übernahme	66
4.3.9.	Schulung des Vertriebs.....	67
4.3.10.	Kreditmanagement – Credit Policy	69
4.3.11.	Kooperation mit Leasing-Instituten	72
4.3.12.	Das Treuhandmodell	75
4.3.13.	Arbeitsgemeinschaften.....	77
4.3.14.	Forderungsverkauf – Factoring.....	78
4.3.15.	Operatives Prozess-Monitoring	80
4.3.16.	Der Forderungsanalyser – ein wirksames Monitoring Tool.....	83
4.3.17.	Das Overdue Management	87
4.3.17.1.	Die Milestones des Overdue-Prozesses	87
4.3.17.2.	Die Aging-Liste	87
4.3.17.3.	Das Query Handling.....	89
4.3.17.4.	Start der Inbetriebnahme mit Zahlung	90
4.3.17.5.	Das Beschwerdemanagement.....	90
4.3.17.6.	Der Mahnprozess.....	92
4.3.18.	Einzugsermächtigungen.....	94
4.3.19.	Verbesserungspotentiale in der Debitorenbuchhaltung	95
4.3.20.	Chancen im Auftragsabwicklungsprozess	96
4.3.21.	Inkasso durch Fremdunternehmen.....	98
4.3.22.	Internes und externes Benchmarking	99
4.3.22.1.	Wettbewerbe und deren Prämierung	101
4.3.22.2.	Verbesserungsvorschläge zum Forderungs- management.....	103
4.3.23.	Optimierungsansätze im Forderungsmanagement.....	104

4.4. Maßnahmen zur Reduktion von Beständen	105
4.4.1. Begriffe und Inhalt	105
4.4.2. Grunddatenanalyse	106
4.4.2.1. Umschlagshäufigkeit des Lagers	107
4.4.2.2. Reichweite	107
4.4.2.3. Gebundenes Vermögen in Prozent vom Auftragsbestand	108
4.4.3. Prozessanalyse	108
4.4.4. Festlegung von Zielen	110
4.4.5. Lager-Outsourcing	111
4.4.6. Betreibermodelle	112
4.4.7. Konsignationslager	114
4.4.8. Auslagerung in Lieferanten-Demopools	115
4.4.9. Verantwortung des Einkaufs	116
4.4.9.1. Strategischer Einkauf	116
4.4.9.2. Lieferantenmanagement	117
4.4.9.3. Wareneingangskontrollen	118
4.4.9.4. Techniker-Nachtversorgung	118
4.4.10. Produkt- und Leistungsqualität	119
4.4.11. Servicelager	120
4.4.11.1. Lagerbedingungen	120
4.4.11.2. Verantwortlichkeiten	121
4.4.11.3. Aktives Bestandsmanagement	121
4.4.11.4. Der Verwurfsprozess	123
4.4.11.5. Optimierung bei Berichterstattung und Fakturierung im Service	123
4.4.12. Just-in-time-Lieferungen	124
4.4.13. Beständemanagement über ABC-Analyse und XYZ-Analyse ...	124
4.4.14. Sicherheitsbestände	125
4.4.15. Optimierung der Durchlaufzeiten	126
4.4.16. Disposition vor dem Geschäftsjahreswechsel	127
4.4.17. Monatliches Projekt-Reporting/Monitoring	128
4.4.18. Cross-functional-Teams	128
4.4.19. Schulung von Vertrieb, Projektmanagern und Abwicklung	129
4.4.20. Internes Benchmarking	130
4.4.21. Optimierungsansätze	131
4.5. Maßnahmen zur Beeinflussung von „Erhaltenen Anzahlungen“	132
4.5.1. Definition und Inhalt	132
4.5.2. Grunddatenanalyse	133
4.5.2.1. Erhaltene Anzahlungen in Prozent der Bestände	133
4.5.3. Prozessanalyse	133
4.5.4. Festlegung von Zielen	134
4.5.5. Prämierung des Einholens von Anzahlungen	135

4.5.6. Probebetrieb gegen Anzahlung.....	136
4.5.7. Projektstart mit Anzahlungseingang.....	136
4.5.8. Internes Benchmarking.....	137
4.5.9. Optimierungsansätze.....	138
4.6. Maßnahmen zur Beeinflussung von Verbindlichkeiten.....	138
4.6.1. Definition und Inhalt.....	138
4.6.2. Grunddatenanalyse.....	139
4.6.2.1. Kreditorenlaufzeit (Days Payables Outstanding).....	139
4.6.3. Prozessanalyse.....	139
4.6.4. Festlegung von Zielen.....	140
4.6.5. Der Verbindlichkeiten-Manager.....	141
4.6.6. Zahlungslauf-Optimierung.....	141
4.6.7. Korrekte Zuordnung zur Division/dem Geschäftsgebiet.....	142
4.6.8. Eingangsrechnungsprüfung.....	142
4.6.9. Der optimale Zahlungszeitpunkt.....	143
4.6.10. Konditionenabgleich mit „Lieferanten-Kunden“.....	144
4.6.11. Internes Benchmarking.....	145
4.6.12. Optimierungsansätze.....	146
5. Performance-Controlling zum Asset Management.....	147
5.1. Anforderungen und Inhalt.....	147
5.2. Performance-Controlling der Maßnahmen.....	147
5.2.1. Die Härtegrad-Systematik.....	148
5.2.2. Controlling und Reporting der Umsetzung.....	149
5.2.3. Häufigkeit der Berichterstattung.....	151
5.3. Integration des Asset-Management-Controllings in das Management-Cockpit.....	152
6. Schlussfolgerungen.....	155
7. Abbildungsverzeichnis.....	157
8. Literaturverzeichnis.....	159
9. Stichwortverzeichnis.....	161