

Kennzahl:	KUNDENZIEL
<i>Analysegebiet:</i>	Liquidität, Rentabilität.
<i>Berechnung:</i>	$\text{Kundenziel (Tage)} = \frac{\left(\frac{\text{Forderungen aus LL}_{1.1.+31.12.}}{2} \right)}{\text{Umsatzerlöse}} \times 365$ <p><i>Mit:</i> Forderungen aus LL <i>ohne Umsatzsteuer</i>, Kassenumsätze sind bei der Berechnung grundsätzlich zu eliminieren (was bei einer externen Analyse mangels Verfügbarkeit der Daten aber idR nicht möglich ist).</p> <p>Das Kundenziel ist Teil der →Kennzahl <i>working capital-Periode</i>.</p> <p>Möglich ist auch die Berechnung der <i>Umschlagshäufigkeit</i> der Forderungen aus LL, die <i>Teil</i> der Kennzahl <i>Kundenziel</i> ist:</p> $\text{Umschlagshäufigkeit Forderungen} = \frac{\text{Umsatzerlöse}}{\left(\frac{\text{Forderungen aus LL}_{1.1.+31.12.}}{2} \right)}$
<i>Aussage:</i>	<p>Kundenziel: <i>Wie viele Tage</i> dauert es durchschnittlich, bis die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen von den Kunden dem Unternehmen bezahlt werden. <i>Je niedriger</i> dieses Kundenziel ist, <i>desto besser</i> ist das Unternehmen einzustufen.</p> <p>Umschlagshäufigkeit: <i>Wie oft</i> werden die Forderungen aus LL im Geschäftsjahr über den Umsatz durchschnittlich umgeschlagen. Über die Umschlagshäufigkeit ist damit ein <i>Rückschluss</i> auf die <i>Bindungsdauer</i> der Forderungen aus LL möglich. <i>Je höher</i> die Umschlagshäufigkeit ist, <i>desto besser</i> ist das Unternehmen einzustufen.</p> <p>↑ Liquiditäts- und Rentabilitätsverbesserung: Ein <i>niedrigeres</i> Kundenziel bzw. eine <i>höhere</i> Umschlagshäufigkeit der Forderungen aus LL <i>verbessern</i> nicht nur die <i>Liquidität</i> des Unternehmens (die Zahlungen gehen <i>früher</i> im Unternehmen ein) sondern auch dessen <i>Rentabilität</i>, da das Unternehmen bei seiner Geschäftstätigkeit dadurch <i>weniger Vermögen einsetzt</i>.</p> <p>↓ Aussageprobleme: Im Falle von <i>Forderungsausfällen</i> und der →<i>Wertberichtigung</i> von Forderungen <i>verbessern</i> sich <i>scheinbar</i> das Kundenziel und die Umschlagshäufigkeit der Forderungen aus LL.</p>
<i>Anwenden:</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Zielvorgabe für Mitarbeiter: Das Kundenziel ist eine wichtige Kennzahl für die operative Steuerung des Absatzbereiches des Unternehmens, da eine Zielvorgabe über die Anzahl der zu erreichenden

Kennzahl:	KUNDENZIEL																																												
	<p>Tage für die Mitarbeiter <i>sehr transparent</i> ist. <i>Beispielsweise: Bisher</i> haben wir den Kunden 40 Tage Ziel gegeben, <i>künftig</i> soll das Zahlungsziel nur mehr maximal 30 Tage betragen.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Nicht mit einem überhöhten Skonto erkaufen: Ein <i>niedrigeres Kundenziel</i> sollte grundsätzlich <i>nicht</i> durch Gewährung eines <i>überhöhten Skontos</i> an die Kunden erkaufte werden, da die <i>Zinskosten</i> für einen bis zum Ende des Zahlungsziels genutzten Bankkredit für ein Unternehmen idR deutlich <i>günstiger</i> sind als ein überhöhter Kundenkonto.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Kundenziel laufend beobachten: Da die Finanzierung ausstehender Forderungen oft über den Kontokorrentkredit und damit <i>teuer</i> erfolgt, ist die Entwicklung des Kundenziels <i>laufend zu beobachten</i>.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Kapitalbedarf ermitteln: Über das Kundenziel lässt sich ein Teil des <i>Kapitalbedarfs</i> für den operativen Bereich des Unternehmens ermitteln. Siehe dazu die →<i>Kapitalbedarfsrechnung</i>.</p>																																												
Maßnahmen:	<p>Wie <i>verändert</i> sich das Kundenziel?</p> <p>▲ Verbessert sich (fällt) durch: Erhöhung des Kundenkontos (zu beachten sind aber die Kosten dieses Skontos; siehe oben). Ein effizienteres Mahnwesen. Klare Festlegung von Kreditlimits betreffend die einzelnen Kunden bzw der ABC-Kunden. →Factoring. Rechnungszug durch Lastschriftverfahren.</p> <p>▽ Verschlechtert sich (steigt) durch: Eine Verschlechterung der Bonität von Kunden und einem dadurch bedingten Hinausschieben der Zahlung. Mängel im Mahnwesen. Schlechter Geschäftsgang des Unternehmens und ein damit verbundener höherer Verhandlungsspielraum der Kunden. Mängelbeschwerden der Kunden.</p>																																												
Links:	Analyse der <i>soft facts</i> : Kennzahlen <i>Kunden</i> und <i>Umsatz Strukturanalyse</i> .																																												
Benchmarking (OeNB-Werte, eigene Berechnungen):	<table border="0"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Kundenziel</th> <th style="text-align: right;">Niedrig</th> <th style="text-align: right;">Mittel</th> <th style="text-align: right;">Hoch</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Handel</td> <td style="text-align: right;">3,10</td> <td style="text-align: right;">15,29</td> <td style="text-align: right;">33,51</td> </tr> <tr> <td>• Herstellung von Waren</td> <td style="text-align: right;">14,60</td> <td style="text-align: right;">28,76</td> <td style="text-align: right;">47,67</td> </tr> <tr> <td>• Dienstleistungen</td> <td style="text-align: right;">n/a</td> <td style="text-align: right;">9,34</td> <td style="text-align: right;">42,34</td> </tr> <tr> <td>• Beherbergung/Gastronomie</td> <td style="text-align: right;">n/a</td> <td style="text-align: right;">1,90</td> <td style="text-align: right;">8,43</td> </tr> <tr> <td> </td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Umschlagshäufigkeit Forderungen</td> <td style="text-align: right;">Hoch</td> <td style="text-align: right;">Mittel</td> <td style="text-align: right;">Niedrig</td> </tr> <tr> <td>• Handel</td> <td style="text-align: right;">117,65</td> <td style="text-align: right;">23,87</td> <td style="text-align: right;">10,89</td> </tr> <tr> <td>• Herstellung von Waren</td> <td style="text-align: right;">25,00</td> <td style="text-align: right;">12,69</td> <td style="text-align: right;">7,66</td> </tr> <tr> <td>• Dienstleistungen</td> <td style="text-align: right;">n/a</td> <td style="text-align: right;">39,06</td> <td style="text-align: right;">8,62</td> </tr> <tr> <td>• Beherbergung/Gastronomie</td> <td style="text-align: right;">n/a</td> <td style="text-align: right;">192,31</td> <td style="text-align: right;">43,29</td> </tr> </tbody> </table>	Kundenziel	Niedrig	Mittel	Hoch	• Handel	3,10	15,29	33,51	• Herstellung von Waren	14,60	28,76	47,67	• Dienstleistungen	n/a	9,34	42,34	• Beherbergung/Gastronomie	n/a	1,90	8,43	 				Umschlagshäufigkeit Forderungen	Hoch	Mittel	Niedrig	• Handel	117,65	23,87	10,89	• Herstellung von Waren	25,00	12,69	7,66	• Dienstleistungen	n/a	39,06	8,62	• Beherbergung/Gastronomie	n/a	192,31	43,29
Kundenziel	Niedrig	Mittel	Hoch																																										
• Handel	3,10	15,29	33,51																																										
• Herstellung von Waren	14,60	28,76	47,67																																										
• Dienstleistungen	n/a	9,34	42,34																																										
• Beherbergung/Gastronomie	n/a	1,90	8,43																																										
Umschlagshäufigkeit Forderungen	Hoch	Mittel	Niedrig																																										
• Handel	117,65	23,87	10,89																																										
• Herstellung von Waren	25,00	12,69	7,66																																										
• Dienstleistungen	n/a	39,06	8,62																																										
• Beherbergung/Gastronomie	n/a	192,31	43,29																																										

Berechnung für das →Fallbeispiel Case AG im Jahr X01 (hier ohne Korrektur der Umsatzsteuer, da keine Angaben vorliegen; Beträge in € 1000):

$$\mathbf{Kundenziel} = \frac{(30 + 50) / 2}{500} \times 365 = \mathbf{29,20 \text{ Tage}}$$

Aussage: Es dauert im Geschäftsjahr X01 somit durchschnittlich 29,2 Tage, bis die Kunden der Case AG die aus den Zielverkäufen entstandenen *Forderungen* bezahlen. Die Case AG muss damit durchschnittlich einen Forderungsbestand in Höhe von € 40 finanzieren, der dadurch Kapitalkosten verursacht, zB für die Inanspruchnahme eines Kontokorrentkredits. Auf Basis der *Kapitalkosten* der Case AG von 7,85 % (→WACC) kostet die Finanzierung der durchschnittlichen Kundenforderungen von € 40 die Case AG somit € 3,14 (Beträge in € 1000).

Könnte die Case AG das durchschnittliche *Kundenziel* von 29,2 Tagen auf 10,0 Tage *senken*, so würden sich die *Kapitalkosten* der Case AG von € 3,14 auf € 1,08 *reduzieren* (Beträge in € 1000).

Kapitalbedarf der Forderungen aus LL: Siehe zu dessen Ermittlung die →*Kapitalbedarfsrechnung*.

$$\mathbf{Umschlagshäufigkeit Forderungen} = \frac{500}{(30 + 50) / 2} = \mathbf{12,50}$$

Die Umschlagshäufigkeit der Forderungen aus LL beträgt 12,50, dh die Forderungen wurden im Geschäftsjahr durchschnittlich 12,5 Mal über den Umsatz *umgeschlagen*. Durch Umrechnung dieser Umschlagshäufigkeit in Tage erhält man das obige *Kundenziel*.

Benchmarking: Siehe im Vergleich zur Case AG die obigen *OeNB-Werte* für die Branche Handel. Siehe auch die *Erläuterungen* zur →Kennzahl *working capital-Periode*.