



Geringere Kosten für die Lagerhaltung sind ein wichtiger Punkt beim Working-Capital-Management.

WORKING - CAPITAL - MANAGEMENT

Wecke, was in dir steckt

Mehr Liquidität aus eigener Kraft

Lernen von IKEA und Dell: Die beiden Großunternehmen setzen gezielt Mittel ein, um mehr Liquidität aus eigener Kraft zu schaffen. Das macht sich nicht von allein. Nach einer Bilanzanalyse müssen Taten folgen.

Von Christian Angerer

Liquidität ist eine der wichtigsten Unternehmensressourcen, um neue Produkte oder den Eintritt in neue Märkte zu finanzieren. Wird Liquidität knapp, helfen oft nur teure Kredite oder Einsparungen. Einsparpotenziale sind bei vielen Unternehmen jedoch schon ausgeschöpft. Kaum genutzt werden dagegen bislang die Möglichkeiten des Working-Capital-Managements (WCM), d.h. der unternehmensweiten Straffung der Innenfinanzierung. Das betrifft vor allem Lagerbe-

stände sowie die Zahlungsströme bei Kunden (Debitoren) und Lieferanten (Kreditoren).

Das Prinzip von WCM kann leicht an erfolgreichen Beispielen wie Ikea oder Dell illustriert werden. Ikea verzichtet zum Beispiel fast vollständig auf externe Lager. Der Verkaufsraum dient gleichzeitig als eine Art Lager, wo sich der Kunde selbst bedient. Auch um den Transport kümmert sich der Kunde selbst oder beauftragt dafür einen externen Anbieter. So reduziert Ikea die Kosten für Lager, Transport und Verkaufsräume. Der PC-Hersteller Dell zeigt eine andere Variante des Working-Capital-Managements: Dell-Kunden bezahlen ihre Rechnungen innerhalb einer deutlich kürzeren Frist, als Dell die Forderungen seiner Lieferanten bezahlen muss. So generiert das Unternehmen zusätzliche Liquidität.

Die Prinzipien des Working-Capital-Managements können von jedem Unternehmen angewendet werden. Zwar hat nicht jeder die Marktmacht eines Unternehmens wie Dell, doch in der Lagerhaltung sowie im Verbindlichkeits- und Forderungsmanagement steckt häufig enormes Liquiditätspotenzial. Dabei gelten drei Grundregeln:

- ➔ Mit Lieferanten sollten möglichst lange Forderungsfristen vereinbart werden, um Verbindlichkeiten möglichst spät bezahlen zu können.
- ➔ Produkte sollten möglichst schnell produziert und möglichst kurz gelagert werden.
- ➔ Mit Kunden sollten möglichst kurze Zahlungsziele vereinbart werden, die auch einzuhalten sind.

Durch gezielte Maßnahmen entlang der Prozessketten, also vom Einkauf bis zum Geldeingang, ist es möglich, die Bindungsdauer der eigenen finanziellen Mittel zu reduzieren. Zu diesen Maßnahmen können Kundenratings und ein stringentes Forderungsmanagement gehören. Dadurch wird eine Wirkungskette in Gang gesetzt, mit der die Liquidität schrittweise ansteigt. Das Unternehmen verbessert damit nicht nur seine Innenfinanzierung, sondern indirekt auch seine Bewertung bei Kreditinstituten.

Blick in die Praxis

Das Beispiel eines mittelständischen Unternehmens mit stabilem Umsatz, aber dünnem Liquiditätspolster soll Schritt für Schritt zeigen, wie Working-Capital-Management in der Praxis funktioniert. Ausstehende Forderungen des Unternehmens werden durchschnittlich nach 95 Tagen beglichen, alte Forderungen werden oft zu Zahlungsausfällen. Die Zahlungsströme im Unternehmen werden nicht koordiniert und gesteuert, ungeplante Liquiditätspässe und teure Überbrückungsfinanzierungen sind die Folge. Darüber hinaus sorgt eine ungünstige Bewertung durch die Bank für eine schlechte Verhandlungsposition bei Kreditgesprächen. Notwendige Investitionen unter-

bleiben, weil eine Fremdfinanzierung zu teuer ist oder nicht gewährt wird.

In einer solchen Situation kann Working-Capital-Management sehr positive Effekte haben. Die Vorgehensweise besteht immer aus drei Schritten:

- 1 **Bilanzanalyse:** Dabei werden die relevanten bilanziellen Positionen untersucht, welche die Liquiditätsprobleme bedingen können.
- 2 **Strukturanalyse:** Dabei werden die Ursachen der Liquiditätsprobleme identifiziert und mögliche Gegenmaßnahmen ergriffen sowie die Folgen und Kosten möglicher Maßnahmen abgeschätzt.
- 3 **Effizienz-Scorecard:** Die entdeckten Punkte werden gesammelt und gegenübergestellt.

Im Folgenden soll kurz gezeigt werden, wie mit ausgewählten Kennzahlen eine schnelle Bilanz- und Strukturanalyse möglich ist.

Bilanzanalyse

Die wesentlichen Werte aus Bilanz und GuV des fiktiven Unternehmens sowie wichtige Kennzahlen sind in dem Rechenbeispiel (s. Kasten) dargestellt. Betrachtet man diese Werte, ergibt sich folgendes Bild: Die Aktivseite der Bilanz besteht zu 60 Prozent aus lang- und mittelfristigen Vermögensgegenständen und zu 40 Prozent aus kurzfristigen Vermögenswerten. Die Eigenkapitalquote liegt bei etwa 34 Prozent. 56 Prozent sind langfristige Schulden und 10 Prozent kurzfristige Bankverbindlichkeiten und Rückstellungen. Bei der Gegenüberstellung dieser Positionen



Christian Angerer
ist Berater
der ifb group
in Köln.

Christian.Angerer@ifb-group.com

stellt man fest, dass im Jahr 2000 damit die Fristenkongruenz übererfüllt wurde, denn die Überdeckung des langfristigen Anlagevermögens betrug bis zu 160 Prozent. Somit wurde mit einem hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzressourcen auch das Umlaufvermögen finanziert. Ebenso zu beachten sind folgende Kennzahlen: Liquidität Grad 1–3, Working Capital, Net Working Capital sowie Anlagendeckungsgrad 1–3 (Fristenkongruenz). Damit sind die Positionen erkennbar, welche die hohe Kapitalbindung verursachen. Die Working-Capital-Ratio zeigt ebenfalls deutlich den Optimierungsbedarf: Der Wert von 35 Prozent für die Umsatzrelation und 34 Prozent für die Bilanzsummenrelation besagt, dass über ein Drittel des Betriebsvermögens in den kurzfristigen Betriebsmitteln gebunden ist.

Strukturanalyse

In der Strukturanalyse werden nun einzelne Positionen genauer betrachtet, um die Ursachen der Probleme zu identifizieren. In diesem Beispiel sind dies folgende Positionen: Forderungen, Anzahlungen, Rohstoffe, Hilfs- und Be-

Rechenbeispiel: Kennzahlen eines mittelständischen Unternehmens*

Jahr	2000	2001	2002	2003	2004
Gesamtleistung	463.450	541.523	498.655	491.594	518.953
Ertrag	36.362	21.293	15.502	16.405	12.189
EK	164.638	143.345	127.842	111.437	99.248
UV	191.130	227.308	229.273	226.241	244.974
Verbindlichkeiten und Anzahlungen	7.040	7.951	7.129	6.621	7.033
Liquide Mittel	21.466	1.081	2.280	3.370	1.069
Net Working Capital	182.089	240.957	249.604	247.707	279.837
Working Capital	189.130	248.908	256.733	254.328	286.869

Quelle: ifb Group

* Angaben in Mio. Euro →

triebsstoffe sowie Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (LuL).

➔ **Forderungen:** Der hohe Forderungsbestand ergibt sich in der Regel daraus, dass Kunden nicht in der vereinbarten Frist bezahlen. Dies kann mehrere Gründe haben: ein fehlendes Mahnverfahren, zu langsame interne Prozesse von der Leistungserbringung bis zum Rechnungsversand oder Nachbesserungen wegen Qualitätsmängeln. Je nach

zent aller Aufträge eine Anzahlung zu erhalten.

➔ **Lagerung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (RHB-Stoffe):** Um die Lagerhaltung zu reduzieren, empfiehlt sich folgendes Vorgehen: Zum einen sollten die RHB-Stoffe mit der größten Nachfrage identifiziert und produktgenau kalkuliert werden. Zum anderen sollte die verbleibende Menge auf eine Vorratshaltung von wenigen Tagen

Wie an diesem Beispiel dargelegt, werden in der Strukturanalyse auch die Ziele der Optimierung festgelegt. Dafür sind die in der Bilanzanalyse erkannten Positionen mit Werten zu versehen, die sowohl die Auswirkung als auch die Kosten einer Optimierungsmaßnahme zeigen. Auf dieser Basis kann man in einer Effizienz-Scorecard Nutzen und Kosten der Maßnahmen gegenüberstellen und so die effizientesten Maßnahmen identifizieren.

Kennzahlen der Strukturanalyse	
Forderungsumschlag (DSO)	Debitoren x 365 / Umsatz
Lagerumschlag (DIO)	Lagerbestand x 365 / Umsatz
Verbindlichkeitenumschlag	(DPO Kreditoren x 365 / Umsatz)
Vorratsintensität	Vorräte / Umsatz (Bilanzsumme)
Anzahlungsquote	Anzahlungen / Umsatz oder Forderungen
Quelle: ifb Group	

Ursache muss das Unternehmen geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen, die auch über das Liquiditätsmanagement hinausgehen. Bei Qualitätsmängeln sind dies zum Beispiel Qualitätsverbesserungen.

Das Ziel ist die schrittweise Verkürzung der Dauer bis zur Forderungsbeilegung. In vielen Fällen ist hier eine durchschnittliche Verkürzung auf ein Drittel möglich, in unserem Beispiel von 95 auf 30 Tage. Gemessen wird dies mit der Kennzahl DSO (Days Sales Outstanding).

➔ **Anzahlungen:** Viele Unternehmen fordern von ihren Kunden keine Anzahlungen ein. Die Begründung lautet häufig, dies sei beim Kunden nicht durchsetzbar oder im Wettbewerb nicht möglich. Doch die Erfahrung zeigt, dass die wichtigsten Kunden in vielen Fällen eine moderate Anzahlung – zum Beispiel 15 Prozent des Auftragsvolumens – akzeptieren, wenn man ihnen dies im Gespräch betriebswirtschaftlich vernünftig begründet. In Einzelfällen kann man dem Kunden auch mit einem geringen Preisnachlass entgegenkommen. In der Regel dauert es mehrere Jahre, bis sich diese Praxis bei allen anderen Kunden durchsetzt. Doch es lohnt sich: Erfahrungsgemäß ist es möglich, bei 90 Pro-

zent reduziert werden. Angewendet auf unser Beispielunternehmen kann das so aussehen: 75 Prozent der RHB-Stoffe betreffen die großen Umsatzbringer und werden nur noch 15 statt 30 Tage gelagert. Dies bietet genug Spielraum für den Fall, dass Nachbestellungen nicht sofort geliefert werden. 20 Prozent der RHB-Stoffe werden nur noch vier Tage gelagert, fünf Prozent überhaupt nicht mehr. Die Lagerhaltung wird mit der Kennzahl DIO gemessen (Days Inventory Outstanding).

➔ **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (LuL):** Hier ist die Kennzahl Verbindlichkeitenumschlag (Days Payable Outstanding, DPO) von Bedeutung. Unser Beispielunternehmen begleicht zum Beispiel Verbindlichkeiten durchschnittlich nach 15 Tagen, also 15 DPO, trotz einer vertraglichen Laufzeit von 30 Tagen. Begründung: Das Unternehmen wünscht ein gutes Verhältnis zu den Lieferanten und möchte nicht den Eindruck von Zahlungsschwierigkeiten erwecken. Doch ist es möglich, ohne Aufwendung und negative Reaktionen von Seiten der Lieferanten die vertraglich vereinbarte Frist voll auszuschöpfen. Oft ist es in Verhandlungen auch möglich, eine große Verlängerung der Zahlungsfrist zu vereinbaren.

Die Einbindung von Kunden, Lieferanten und IT-Systemen

Working-Capital-Management ist nur dann erfolgreich, wenn alle Mitarbeiter eingebunden und alle Auswirkungen bedacht werden. Im Einzelfall muss man genau abwägen, wie viel man Kunden, Lieferanten und Produktion zumuten kann. Lösungen können hier nur in Absprache mit den beteiligten Parteien erarbeitet werden. Kunden dürfen nicht plötzlich von einem stark fordernd auftretenden Debitorenmanagement überumpelt und womöglich verärgert werden. Auch Lieferanten müssen auf die Änderung der Zahlungsmodalitäten hingewiesen werden, um sie anschließend schrittweise einzuführen.

Welche Software für WCM erforderlich ist, hängt vom einzelnen Unternehmen und dessen Anforderungen ab. Prinzipiell ist WCM mit einem Tabellenkalkulationsprogramm wie Excel machbar. Darüber hinaus gibt es verschiedene Anbieter von Standardsoftware. Die beste Steuerung liefert sicher eine integrierte Softwarelösung für den kompletten WCM-Prozess, vom Einkauf und dem ersten Kundenkontakt bis zum Geldeingang von Seiten des Kunden. Das Beispiel zeigt, wie ein Unternehmen mit einfachen Mitteln mehr Liquidität schaffen kann. Working-Capital-Management schont nicht nur die vorhandenen Ressourcen, sondern verschafft dem Unternehmen einen größeren Handlungsspielraum für Innovationen und die Erschließung neuer Märkte. Mit zusätzlicher Liquidität steigen auch die Risikotragfähigkeit, das Rating und die Refinanzierungskraft eines Unternehmens. ←