



**Thema: Working-Capital-Management**

- 1. Vorwort: Unterschätzte Reserven  
Kapitalbindung im Netto-Umlaufvermögen**
- 2. Working Capital**
- 3. Forderungen**
- 4. Vorratsvermögen**
- 5. Verbindlichkeiten**
- 6. Working-Capital-Management**
- 7. Kalenderblatt**
- 8. STEIDL Unternehmensberatung**

## **1. Vorwort: Unterschätzte Reserven Kapitalbindung im Netto-Umlaufvermögen**

Liebe Leser,

über die Tatsache, ob es nun im Mittelstand zu einer Kreditklemme gekommen ist, wird zwischen den Banken und den Unternehmen intensiv gestritten. Ich bin persönlich der Ansicht, dass Unternehmen dann keine Probleme bei der Kreditvergabe zu befürchten haben, wenn sie

auch in guten Zeiten offen mit ihren Banken über ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sprechen,

ihren Finanzbedarf überzeugend begründen,

belegen können, dass es nicht um die Finanzierung aufgelaufener Verluste geht,

verdeutlichen können, dass ihr Geschäftsmodell auf sicheren Füßen steht,

Sicherheiten bieten, die diese Bezeichnung wirklich verdienen,

Kapitaldienstfähigkeit belegen können, die sie schon in der Vergangenheit ausgezeichnet hat und die in der augenblicklichen Lage realistisch erscheint.

Selbst wenn von einer Kreditklemme im konkreten Einzelfall nicht gesprochen werden kann, empfehle ich, der Steuerung des Working Capital einen deutlich höheren Stellenwert als bisher einzuräumen, da hier Reserven liegen, die im Unternehmen selbst gehoben werden können. Dieser Punkt hat zur Belegung des Innenfinanzierungspotenzials auch in Bankengesprächen eine sehr hohe Priorität.

Im Abschnitt über Working-Capital-Management werde ich an einem Beispiel aus einem Restrukturierungsprojekt bei einem Maschinenbauunternehmen erläutern, welche Reserven im Working Capital gebunden waren und mit welchen Maßnahmen ein großer Teil dieser Reserven gehoben werden konnte.

Viel Vergnügen beim Lesen des neuen Newsletter wünscht Ihnen nun

Ihr Martin Steidl

(Anmerkung: „Leser“ in meinem Newsletter heißt immer Leserinnen und Leser!)

## 2. Working Capital

Das Working Capital – der englische Ausdruck für Netto-Umlaufvermögen – ist eine der wichtigsten Kennzahlen zur Beurteilung der Liquidität eines Unternehmens. Es wird ermittelt, indem man vom Umlaufvermögen, also der Summe aus den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und dem Vorratsvermögen, die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen abzieht.

In vielen Unternehmen kann man beobachten, dass die Kapitalbindung in Form des Working Capital in der vorliegenden Höhe nicht erforderlich ist; die Unternehmen bemühen sich nicht konsequent darum, Forderungen, Bestände (=Vorratsvermögen) und Verbindlichkeiten auf das notwendige Maß zu reduzieren.

Das Working Capital lässt sich entweder in absoluten Beträgen oder in Tagen darstellen, wenn man für Forderungen und Verbindlichkeiten die jeweilige Umlaufzeit in Tagen und für das Vorratsvermögen die Bestandsreichweite in Tagen ausdrückt.

Eine Studie in etwa 50 mittelständischen Unternehmen hat gezeigt, dass die Kapitalbindung im Working Capital bereits nach sechs Monaten um etwa 35 % zurück geführt werden kann, wenn man ein systematisches Working-Capital-Management betreibt.

In den folgenden Abschnitten will ich auf die einzelnen Einflussfaktoren näher eingehen und abschließend die Wirkungsweise eines entsprechenden Managementsystems umreißen.

## 3. Forderungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zählen als Aktiva zum Umlaufvermögen eines Unternehmens. Sie stehen in direktem Zusammenhang mit der erfolgreichen Tätigkeit des Unternehmens in seinen Absatzmärkten. Andererseits stellen Forderungen nichts anderes dar als – vielfach – unverzinsliche Kredite des Unternehmens an seine Kunden.

Ein im Zeitablauf steigender Forderungsbestand deutet darauf hin, dass der dem Umsatz entsprechende Zufluss an Geld aus dem Verkauf von Gütern und Dienstleistungen immer später erfolgt. Dies muss ein Warnzeichen für die finanzielle Steuerung des Unternehmens sein.

Ein Finanzvorstand eines größeren Unternehmens nannte in einem Interview drei Gründe, aus denen der Forderungsbestand eines Unternehmens tendenziell steigt:

Mängel an den verkauften Produkten und Dienstleistungen!

Finanzielle Schwierigkeiten auf Seiten einiger Kunden!

Gewissheit, dass der Lieferant offenen Forderungen **nicht** nachgeht!

Zur unnötig hohen Kapitalbindung kommt das Risiko uneinbringbarer Forderungen hinzu, das ebenfalls für eine konsequente Steuerung spricht: ein Unternehmen mit einer Brutto-Umsatzrendite von 6 % muss etwa 3,2 Mio. € mehr umsetzen, um einen Forderungsausfall von 0,2 Mio. € auszugleichen.

#### **4. Vorratsvermögen**

Das Vorratsvermögen (= Bestände) zählt ebenfalls zum Umlaufvermögen eines Unternehmens. Neben der durch die Bestände erzeugten Kapitalbindung entstehen dem Unternehmen weitere Kostenbelastungen durch die Lagerhaltung sowie durch die Verzinsung (Kapitalkosten, die durch die ordentliche Geschäftstätigkeit verdient werden müssen!)

Regelmäßige Analysen zeigen, dass in vielen Unternehmen Bestände aufgebaut werden, die in dieser Höhe nicht oder nicht regelmäßig benötigt werden. Eine fortwährende oder systematische Bereinigung der Bestände findet im wesentlichen aus folgenden Gründen nicht statt:

Zunehmende Variantenvielfalt

Differenzierte Kundenwünsche

Hohe Verfügbarkeit wegen zunehmenden Verdrängungswettbewerbs

Da branchenübergreifend die Bestände für bis zu 50 % der Kapitalbindung verantwortlich sind – in Einzelfällen geht dieser Anteil bis nahe 60 % - , muss die Verringerung der Bestände einen zentralen Platz in der Gewinnung intern gebundener Liquidität einnehmen.

#### **5. Verbindlichkeiten**

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind der dritte Bestandteil des Working Capital; sie finden sich auf der Passivseite der Bilanz und sind mit ihrem Rückzahlungsbetrag anzusetzen.

Die Verbindlichkeiten sind zwar bei der Berechnung des Working Capital ein Abzugsposten, sie sind aber insoweit kapitalbindend, als für ihre fristgerechte Tilgung hinreichend liquide Mittel bereitgestellt werden müssen.

Die Grundfragen bei der Betrachtung der Verbindlichkeiten und ihrer Beeinflussbarkeit befassen sich mit der Notwendigkeit von Art und Umfang der Verbindlichkeiten, den für die Reduzierung geeigneten Maßnahmen und mit den Möglichkeiten, die Entstehung von Verbindlichkeiten zu verhindern.

## **6. Working-Capital-Management**

Im Folgenden werde ich die aus meiner Erfahrung in Sanierungsprojekten wesentlichen Systemelemente eines Working-Capital-Management nennen und in ihrer Wirkungsweise kurz beschreiben. Da dieser News-Flash wie auch alle Newsletter nicht den Anspruch erhebt, ein betriebswirtschaftliches Lehrbuch zu sein, sind die Beschreibungen eher knapp gehalten – ich bitte dafür um Verständnis.

### **Forderungen**

#### **Analyse zum Einstieg**

Vor dem Einsatz von Steuerungsmaßnahmen halte ich eine Analyse des Forderungsbestands für unabdingbar: hier ist zunächst eine Altersanalyse aller Forderungen durchzuführen, die Aufschluss über Einhaltung sowie Überschreitung von Zahlungszielen gibt. Darüber hinaus sind sowohl eine ABC- als auch eine XYZ-Analyse mit den nachgeschalteten Analyseschritten „Stammkundschaft oder Laufkundschaft“ bzw. gute, mittlere und schlechte Zahler durchzuführen. Diese dienen der notwendigen Differenzierung der Maßnahmen, um z. B. restriktive Maßnahmen bei wirklich „guten“ Kunden zu vermeiden.

Ausgehend von der Kernfrage „Wie lassen sich Außenstände schneller als bisher in flüssige Mittel umwandeln?“ findet man folgende Einflussfaktoren:

#### **Verkürzung von Zahlungszielen**

Die Verkürzung von Zahlungszielen, die zweckmäßigerweise zeitgleich mit einer Änderung der Skontostaffel durchgeführt wird, ist maßgeblich von der Marktgeltung des Unternehmens abhängig. Hier haben große Unternehmen entsprechende Vorteile, besonders dann, wenn sie mit einer großen Zahl von Kleinkunden zu tun haben. Da für jeden einzelnen Kunden die Konditionen individuell geprüft werden müssen lässt sich diese Maßnahme sehr flexibel einsetzen.

#### **Sonderkonditionen für die Einhaltung der Zahlungsziele**

Ähnlich wie durch Lieferantenskonto kann auch bei der Realisierung von Forderungen der Geldfluss durch Sonderkonditionen beschleunigt werden. Praktikabel ist es allerdings, diesen Rabatt nicht in jeder Rechnung zu gewähren, sondern am Jahresende als Bonus nachträglich auszuzahlen: es bessert die Zahlungsdisziplin der Kunden während des gesamten Jahres, vermindert den Aufwand in der Finanzabteilung und sichert dem Unternehmen einen zinslosen unterjährigen Kredit. Darüber hinaus kann man mit diesen Sonderkonditionen sehr gut eine generelle Verkürzung von Zahlungszielen einleiten.

#### **Verbesserung des Mahnwesens**

Eine Verbesserung des Mahnwesens kann schon in seiner konsequenten Anwendung liegen; der Geldeingang wird deutlich beschleunigt! In dem Maße, in dem das Mahnen zum normalen Alltag in Finanzwesen oder Vertriebsinnendienst zählt, kann es gelingen, den durchschnittlichen Forderungsbestand etwa um 20 % zu verringern.

**Merke: Gute Kunden bestellen nicht nur viel, sie zahlen auch dafür!**

### **Forderungsverkauf (Factoring)**

Factoring, auch als „True Sale“ oder als echter Forderungsverkauf bezeichnet, besteht im Verkauf der Forderungen eines Unternehmens an einen am Geschäft uneteiligten Dritten, der die Forderungen auf eigene Rechnung kauft und in seiner Bilanz ausweist. Der Forderungsverkäufer sichert sich kontinuierlich Liquidität und ist darüber hinaus vor Forderungsausfällen geschützt.

### **Außenhandelsfinanzierung über Forderungsverkauf (Forfaitierung)**

Unter Forfaitierung wird eine Form der Außenhandelsfinanzierung verstanden, die im Verkauf von Forderungen (seltener auch: von Wechseln) bei Vorlage guter Sicherheiten ohne Rückgriff auf den Exporteur besteht. Der Verkäufer wird von jedem Risiko befreit und haftet ausschließlich für den rechtlichen Bestand der Forderungen. Die Vorteile für den Exporteur bestehen in der Verbesserung seiner Liquidität, der Befreiung vom Kreditrisiko sowie in der Entlastung seiner Bilanz.

### **Verbriefung von Forderungen (Asset-Backed-Securities / ABS)**

Die ABS sind eine Finanzierungsvariante, bei der mehrere Partner über verschiedenartige Rechtsgeschäfte die Liquidität eines Unternehmen beeinflussen. Dabei liefert der Forderungsverkäufer (= Unternehmen) Produkte oder erbringt Dienstleistungen, verkauft die Forderungen an den Forderungskäufer (= Zweckgesellschaft) und leitet die Forderungen auf dem Wege der stillen Zession an den Forderungskäufer weiter. Der Forderungskäufer kauft die Forderungen an und tritt als Forderungsgläubiger gegenüber den Kunden des Unternehmens auf. Zur eigenen Refinanzierung verbrieft der Forderungskäufer die Forderungen und gibt sie an seine Investoren weiter, erhält im Gegenzug das entsprechende Kapital von seinen Investoren, zahlt daraus den Forderungs-Kaufpreis an das Unternehmen und verzinst und tilgt das Kapital seiner Investoren.

## **Vorratsvermögen**

### **Analyse zum Einstieg**

Es empfiehlt sich hier vor allem anderen, die Bestände und Vorräte mit ihrem Anteil am Gesamtwert in das Zentrum der Überlegungen zu stellen. Hier hilft eine ABC-Analyse sowie eine Einteilung in „Schneldreher“ und „Ladenhüter“ weiter. Außerdem kann in Einzelfällen eine XYZ-Analyse sinnvoll sein, die die einzelnen Bestandspositionen nach den Kriterien „regelmäßige, saisonale oder stochastische Bewegungen“ differenziert.

## **Forschung/Entwicklung/Konstruktion**

### **Erzeugnisvielfalt/Variantenvielfalt/Teilevielfalt**

Mit der steigenden Vielfalt auf Erzeugnis-, Varianten- und Teileebene steigt die Anzahl der lagergängigen Positionen, erhöht sich der Aufwand für Lagerhaltung und Materialfluss und für die Datenverarbeitung in der Materialwirtschaft.

Daraus leitet sich ein mit der Begrenzung der Vielfalt zusammenhängender deutlicher Effizienzsprung ab, der auf der Ebene der Teile und Baugruppen erarbeitet werden muss. Ziel muss es sein, die vom Markt geforderte Vielfalt an Erzeugnisvarianten mit einem Minimum an Baugruppen- und Teilevarianten anzubieten.

Der Königsweg zu diesem Ziel besteht in einer konsequent durchgeführten Modularisierung des Baugruppen- und Variantenspektrums.

## **Beschaffung/Fertigung**

### **Bedarfsneutrale Logistik**

Die bedarfsneutrale Logistik hat im wesentlichen eine strategische Dimension; bei globaler oder weiträumig organisierter Beschaffung sind höhere Sicherheitsbestände die Folge. Bei allen Preisvorteilen, die man bei weltweiter Anfrage- und Beschaffungstätigkeit realisieren kann, müssen die Mehrkosten durch aufwendige Transporte und Versicherungen regelmäßig für aussagefähige Kostenrechnungen aktualisiert werden.

### **Bedarfsbezogene Logistik**

Die bedarfsbezogene Logistik als operative Dimension setzt mit der Nettobedarfsermittlung ein und umfasst den Materialfluss bis hin zur physischen Lagerung und maschinennahen Bereitstellung. Hier ist generell zu beobachten, dass in vielen Unternehmen die Fertigungsablaufplanung die Möglichkeit der Durchlaufzeitverkürzung durch stückzeitparallele Rüstzeiten nur unzureichend berücksichtigt. Dies hat unmittelbar einen deutlich erhöhten Werkstattauftragsbestand zur Folge.

### **Just-in-Time-Lieferungen**

Bei A-Teilen mit hohem Wertanteil ist grundsätzlich zu überlegen, durch Übergang zu Just-in-Time-Lieferungen die Lagerhaltung zu einem großen Teil zu vermeiden. Zur Vermeidung von Produktionsstillständen müssen kleinere Sicherheitsbestände vorgehalten werden, die aber den Kalkulationsvorteil bei weitem nicht kompensieren.

### **Substitution von Lieferanten oder Materialien**

Der Wechsel zu preisgünstigeren Lieferanten oder Materialien muss als selbstverständlicher Bestandteil der Beschaffungsoptimierung von einem intensiven Qualitätsprogramm begleitet werden. Dabei ist es aus Erfahrung günstiger, statt regelmäßiger „Kampagnen“ in größeren Zeitabständen eine regelmäßige Überprüfung der Lieferanten und Materialnormen und -qualitäten (Zeichnungen und Stücklisten!) durchzuführen.

## **Materialwirtschaft**

### **Artikelstrukturierung**

Mittels einer regelmäßig durchzuführenden ABC-Analyse kann man eine Einteilung in Artikelklassen erreichen, die mit unterschiedlichen Methoden der Materialplanung belegt werden. Als Konsequenz daraus werden die Optimierung der Beschaffungsmengen und die Bestandskontrolle erleichtert.

### **Beschaffungsmengenoptimierung**

Zur Optimierung ist besonders eine hohe Transparenz der mit der Beschaffung zusammenhängenden Kosten notwendig. Dabei ist zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug zu differenzieren:

#### Eigenfertigung

- Auftragsbearbeitungskosten
- Rüstkosten
- Mindermengenkosten

#### Fremdbezug

- Bestellkosten
- Mindermengenkosten
- Kosten für Transport, Verpackung und Versicherung

Hinzu kommen noch die Kosten der Lagerhaltung, die sowohl bei Eigenfertigung als auch bei Fremdbezug entstehen.

### **Beschaffungsauslösung**

Es wird zwischen folgenden Verfahren der Beschaffungsauslösung unterschieden, wobei ich den „Hebel“ zur Optimierung des Working Capital der Kürze halber direkt benennen will:

Bedarfsbezogene Beschaffungsauslösung = Definition des Bedarfs!

Terminbezogene Beschaffungsauslösung = Festlegung der Wiederbeschaffungszeit!

Bestandsbezogene Beschaffungsauslösung = Festlegung des Bestellbestands!

### **Bemessung von Sicherheitsbeständen**

Je unsicherer die Bedarfsvorhersage, umso höher die Sicherheitsbestände. Falls dann noch eine mehrstufige Fertigung vorliegt (z. B. Einzelteile – Komplettierungen - Unterbaugruppen – Baugruppen – Hauptbaugruppen – Module!) und auf mehreren Stufen Lager gebildet werden können, kommt es zu deutlich erhöhten Sicherheitsbeständen. Ein Ausweg aus diesem Dilemma besteht in einer entsprechenden Analyse vergangener Geschäftsjahre und der regelmäßigen Überprüfung der Sicherheitsbestände.

### **Einführung von Konsignationslagern**

Im Rahmen von Kommissionsgeschäften kann der Aufbau von Konsignationslagern dazu beitragen, Bestandsaufbau, Lagerkosten und unternehmerische Risiken zu vermindern. Da lediglich Lagerkosten anfallen, sind hier erhebliche Einsparungen und damit auch eine geringere Liquiditätsanspannung die Folge.

## **Verbindlichkeiten**

### **Analyse zum Einstieg**

Die Behandlung des Bereichs „Verbindlichkeiten“ lässt sich mit folgenden Kernfragen umreißen:

Sind die Verbindlichkeiten tatsächlich im aktuellen Umfang erforderlich?  
Gibt es Möglichkeiten, die Entstehung von Verbindlichkeiten zu vermeiden?

### **Ausnutzung von Skontofristen**

Die konsequente Ausnutzung von Skontofristen ist eine bewährte Möglichkeit, den Stand der Verbindlichkeiten niedrig zu halten. Das Skonto entspricht einer Vergütung für frühzeitige Zahlung, durch die auch Aufwand und Risiken, die ansonsten mit Zielkäufen verbunden sind, abgegolten werden.

### **Verlängerung von Zahlungsfristen**

Die Verlängerung von Zahlungsfristen zählt zu den turnusmäßig durchzuführenden Verhandlungen über Konditionsverbesserung mit ausgewählten Lieferanten. Hier muss systematisch nach einer gemeinsamen Optimierung von Preisen und Konditionen gesucht werden.

### **Beschaffungsoptimierung**

Durch Lieferantenbündelung lässt sich nicht nur der in der Einkaufsabteilung erforderliche Aufwand reduzieren; auch Preisreduzierungen oder Bestell- und Lieferrhythmen, die dem Optimierungsziel dienen, lassen sich bei größeren Bestellumfängen leichter erzielen.

### **Ein Beispiel zur Verdeutlichung der Wirksamkeit eines professionell eingesetzten Working-Capital-Management-Systems:**

#### **Restrukturierungsprojekt bei einem Maschinenbauunternehmen:**

Aus einer Reihe von Gründen war das Unternehmen in eine bedrohliche Liquiditätsenge geraten. Die Reduzierung der offenen Forderungen gelang im wesentlichen durch eine Verkürzung von Zahlungszielen sowie durch intensive Verhandlung laufender und neuer Projekte hinsichtlich möglicher Anzahlungen; andere Möglichkeiten boten sich aus Zeitknappheit nicht an. Die Materialbeschaffung durch Outsourcing-Partner wurde Zug um Zug auf fremde Rechnung umgestellt: dies leistete den größten Beitrag zum Erfolg. Zusammen mit einer konsequenten Steuerung der Bestände sowie durch streng eingehaltene Fristenkongruenz bei Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen konnten Liquiditätsreserven in Höhe von ca. 14,0 Mio. € identifiziert und zum überwiegenden Teil auch realisiert werden!

**Fazit:**

**Bei der Erschließung von Finanzierungsalternativen muss sich das Interesse der Unternehmen verstärkt der Finanzierung aus eigener Kraft zuwenden. Hier müssen alle Bestrebungen dahin gehen, die Dauer der Kapitalbindung im Umlaufvermögen zu optimieren. Dabei wird durch professionelles Working-Capital-Management eine doppelte Wirkung erzielt: eine Verringerung der Kapitalbindung setzt Liquidität frei und beeinflusst so die Finanzlage des Unternehmens unmittelbar; darüber hinaus erhöht sich auch die Kapitalrendite, die Bilanzrelationen und die Kennzahlen des Unternehmens verbessern sich, und das verschafft dem Unternehmen ein nachhaltig besseres Rating.**

**7. Kalenderblatt**

“Die Phönizier haben das Geld erfunden,  
aber warum so wenig?“

(Johann Nestroy)

**8. STEIDL Unternehmensberatung**

Krisen-, Sanierungs- und Strategiemanagement in mittelständischen Unternehmen

Zielgruppe:

Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Metallverarbeitung,  
Kunststoffverarbeitung, Werkzeugmaschinenbau und Zulieferindustrie

Einsatzgebiete:

Interim-Management, Krisen- und Sanierungsmanagement, Strategieentwicklung, Controlling, Training  
und Coaching

Dipl.-Ing., Dipl.-Wirt.-Ing. Martin Steidl

Jahrgang 1947

Studium an der RWTH Aachen

Industrietätigkeit 1974 – 1999

Seit 1999 selbstständiger Unternehmensberater

[www.steidl-partner.de](http://www.steidl-partner.de)