



WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

Unterschätzte Reserven

Beiträge zu einer systematischen Liquiditätssicherung



INHALTSVERZEICHNIS

- 1. Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise**
- 2. Working Capital**
- 3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**
- 4. Vorratsvermögen**
- 5. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**
- 6. Working-Capital-Management**



1. AUSWIRKUNGEN DER FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE

Keine generelle Kreditklemme, aber:

- **Kreditverträge werden strenger auf Einhaltung kontrolliert**
- **Kaum Wachstumsmezzanine**
- **Keine Restrukturierungsmezzanine**
- **Anleihenmarkt ausgetrocknet**
- **Verschiedene Banken gehen keine Syndizierungen mehr ein**
- **Deutlicher Rückgang des Angebots an Club-Deals**
- **Kein Angebot an ABS-Finanzierungen**
- **Markt für Commercial Papers ausgetrocknet**
- **Factoringgesellschaften ziehen ihre Grenzen enger**



1. AUSWIRKUNGEN DER FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE

Keine Probleme bei der Kreditvergabe, wenn:

- auch in guten Zeiten offene Gespräche über Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken geführt werden**
- das Geschäftsmodell auf sicheren Füßen steht**
- der Finanzbedarf überzeugend begründet wird**
- keine aufgelaufenen Verluste finanziert werden müssen**
- Sicherheiten vorhanden sind**
- realistische Kapitaldienstfähigkeit vorliegt**



1. AUSWIRKUNGEN DER FINANZ- UND WIRTSCHAFTSKRISE

Fokus der darlehensgebenden Banken:

- Realistische Finanz- und Liquiditätsplanung**
- Verknüpfung mit der Ergebnisplanung**
- Regelmäßige Aktualisierung**

- Forderungen und Forderungsmanagement**
- Vorratsvermögen/Bestände und Bestandsmanagement**
- Verbindlichkeiten und Verbindlichkeitsmanagement**



2. WORKING CAPITAL

= Netto-Umlaufvermögen

**= eine der wichtigsten Kennzahlen zur Beurteilung der
Liquidität eines Unternehmens**

Working Capital =

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

+ Vorratsvermögen (= Bestände)

- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen



2. WORKING CAPITAL

Zwei unterschiedliche Darstellungsformen

Absolute Beträge, also €, T€ oder Mio. €

Tage, indem wie folgt gerechnet wird:

- **Forderungsbestand/Umsatz pro Tag**
= Days Sales Outstanding (DSO in Tagen)
- **Lagerbestand/Umsatz pro Tag**
= Days Inventory Held (DIH in Tagen)
- **Verbindlichkeitsbestand/Umsatz pro Tag**
= Days Payables Outstanding (DPO in Tagen)

Working Capital in Tagen (DWC):

$$\text{DWC} = \text{DSO} + \text{DIH} - \text{DPO}$$



3. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Posten des Umlaufvermögens = Aktiva

Gradmesser des Unternehmenserfolgs am Markt

aber auch: häufig unverzinsliche Kredite des Unternehmens

Steigender Forderungsbestand bedeutet:

Leistungsfluss und Geldfluss klaffen immer weiter auseinander

Häufigster Grund für verzögerten Zahlungseingang:

Kunden wissen, dass dieses Verhalten ohne Folgen bleibt!



4. VORRATSVERMÖGEN

Posten des Umlaufvermögens = Aktiva

Zur Kapitalbindung durch Lagerbestände kommt hinzu:

Kosten für Lagerhaltung

Zinsen für Kapitalkosten

Hauptgründe für steigende bis ausufernde Bestände:

Zunehmende Variantenvielfalt

Differenzierte Kundenwünsche

Hohe Verfügbarkeit (Verdrängungswettbewerb)



5. VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Verbindlichkeiten = Posten der Passivseite

**Kapitalbindung durch die Verpflichtung, bei Fälligkeit
(= fristgerecht!) zum Rückzahlungsbetrag zu tilgen**

Kernfragen zu Verbindlichkeiten:

Notwendigkeit von Art und Umfang

Geeignete Reduzierungsmaßnahmen

Möglichkeiten zur Verhinderung



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

Forderungen

Analyse zum Einstieg

nach Wirksamkeit ausgewählte Maßnahmen

Bestände

Analyse zum Einstieg

nach Wirksamkeit ausgewählte Maßnahmen

Verbindlichkeiten

Analyse zum Einstieg

nach Wirksamkeit ausgewählte Maßnahmen

Beispiele

Fazit



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

FORDERUNGEN

Analyse zum Einstieg:

Altersanalyse (Aging Analysis)

ABC-Analyse (Wert der Forderungen)

XYZ-Analyse (regelmäßig, saisonal oder stochastisch)

gute, mittlere oder schlechte Zahler

Stammkunden oder Laufkundschaft

Ziel: Vermeidung restriktiver Maßnahmen bei guten Kunden!



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

FORDERUNGEN

Verkürzung von Zahlungszielen

Falls generell beabsichtigt, dann im Zusammenhang mit einer Überarbeitung der Skontostaffel

Einsatz und Wirksamkeit abhängig von der Marktmacht des Unternehmens und von der Homogenität im Spektrum der Kleinkunden

Grundregel: Je größer der Kunde, umso wichtiger ist die individuelle Prüfung und die flexible Vorgehensweise



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

FORDERUNGEN

Sonderkonditionen für die Einhaltung der Zahlungsziele

**Grundgedanke: Beschleunigung des Geldflusses durch
Gewährung von Sonderrabatten**

Wichtig: Praktikabilität

**Nachlass nicht in jeder Rechnung gewähren
Auszahlung am Jahresende**

Effekte:

**Gute Zahlungsdiziplin im gesamten Jahr
Geringerer Aufwand in der Finanzabteilung
Zinsloser unterjähriger Kredit**



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

FORDERUNGEN

Verbesserung des Mahnwesens

Wirksamste Verbesserung = konsequente Anwendung

Vorgehensweise: Eskalation

- 1. Stufe: Telefonische Zahlungserinnerung**
- 2. Stufe: 1. Mahnung (verbindlich)**
- 3. Stufe: 2. Mahnung (weniger verbindlich)**
- 4. Stufe: 3. Mahnung (deutlich und mit Hinweis auf die Einschaltung eines Anwalts)**

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



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

FORDERUNGEN

Forderungsverkauf (Factoring)

**Verkauf der Forderungen an einen am originären
Geschäft unbeteiligten Dritten**

**Forderungskäufer kauft die Forderungen auf eigene
Rechnung auf und weist diese in seiner Bilanz aus**

**Forderungsverkäufer sichert sich kontinuierlich Liquidität
und ist vor Forderungsausfällen geschützt**



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

FORDERUNGEN

Forfaitierung

**Verkauf von Forderungen von Seiten des Exporteurs
bei Vorlage guter Sicherheiten und ohne Regress-
möglichkeit auf den Exporteur**

**Forderungsverkäufer ist von jedem Risiko frei und
haftet ausschließlich für den rechtlichen Bestand der
Forderungen**

Wirkungsweise grundsätzlich wie beim Factoring



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

FORDERUNGEN

Verbriefung von Forderungen (Asset Backed Securities/ABS)

Forderungsverkäufer verkauft seine Forderungen an eine Zweckgesellschaft (ZG) und leitet die Forderungen in stiller Zession an die ZG weiter

Forderungskäufer (ZG) tritt gegenüber den Kunden als Forderungsgläubiger auf

ZG verbrieft die Forderungen und leitet diese an ihre Investoren weiter und erhält zu ihrer Refinanzierung das entsprechende Kapital, zahlt daraus den Kaufpreis für die Forderungen sowie Zinsen und Tilgung für ihre Investoren



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Analyse zum Einstieg

ABC-Analyse aller lagergängigen Artikel nach abfallenden Werten

XYZ-Analyse zur Feststellung allgemeiner Bestandsrisiken, Saisoneinflüssen und der Notwendigkeit von Eingreifreserven

Analyse nach letzter Lagerentnahme (nur „echte“ Entnahmen, keine Umlagerungen) zur Identifizierung von „Lagerhütern“ und „Schnelldrehern“

Merke: Alle Unvernunft trifft sich im Lager! (Altes Kaufmannsmotto)



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Entwicklung / Erzeugnisvielfalt-Variantenvielfalt-Teilevielfalt

Steigende Vielfalt auf Erzeugnisebene =

**steigende Anzahl lagergängiger Positionen
erhöhter Aufwand für Lagerhaltung/Materialfluss
steigende Komplexität in der Datenverarbeitung**

Reduzierung der Vielfalt auf das notwendige Maß

**Ziel: Angebot der vom Markt geforderten Vielfalt an
Erzeugnisvarianten mit einem Minimum an Baugruppen-
und Teilevarianten**

Königsweg: Konsequente Modularisierung



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Beschaffung und Fertigung / Bedarfsneutrale Logistik

Strategische Dimension der Logistik

Preisvorteile durch globale Anfrage / Beschaffung

aber:

Global Sourcing = Höhere Sicherheitsbestände

+ Mehrkosten durch aufwendige Transporte

+ Mehrkosten durch aufwendige Verpackung

+ Mehrkosten durch höhere Versicherungsprämien



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Beschaffung und Fertigung / Bedarfsbezogene Logistik

Operative Dimension der Logistik

Nettobedarfsermittlung

Materialflussplanung

Physische Lagerung

Maschinennahe Bereitstellung



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Beschaffung und Fertigung / Just-in-Time-Lieferungen

**Vermeidung der Lagerhaltung bei A-Teilen
durch Anlieferung synchron zum Materialfluss**

**Zur Vermeidung von Produktionsstillständen:
Sicherheitsbestände!**

Wichtig: mitlaufende Nachkalkulation



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Beschaffung und Fertigung / Substitution

Substitution von Lieferanten

Ausnutzung von Preisvorteilen

aber:

Laufende Lieferantenbewertung erforderlich!

Substitution von Materialien

Ausnutzung von Preisvorteilen

aber:

Nicht ohne die Mitwirkung der Konstruktion!



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Materialwirtschaft / Artikelstrukturierung

Regelmäßige ABC-Analyse hilft bei der Bildung von Artikelklassen, für die unterschiedliche Methoden der Materialplanung gewählt werden:

Artikel mit höheren Werten werden aufwendiger geplant; dies führt zu Erleichterung der Beschaffungsoptimierung und zu besserer Bestandskontrolle



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Materialwirtschaft / Beschaffungsmengenoptimierung

Königsweg: Transparenz aller relevanten Kosten:

Eigenfertigung

Auftragsbearbeitungskosten

Rüstkosten

Mindermengenkosten

Fremdbezug

Auftragsbestellkosten

Mindermengenkosten

Kosten für Transport, Verpackung, Versicherung



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Materialwirtschaft / Beschaffungsauslösung

Optimierung auf unterschiedlichen Feldern:

Bedarfsbezogene Beschaffungsauslösung

=> Optimierungstreiber ist die Definition des Bedarfs

Terminbezogene Beschaffungsauslösung

=> Optimierungstreiber ist die Wiederbeschaffungszeit

Bestandsbezogene Beschaffungsauslösung

=> Optimierungstreiber ist der Bestellbestand



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Materialwirtschaft / Bemessung von Sicherheitsbeständen

Grundsatz:

**Mit steigender Unsicherheit der Bedarfsvorhersage
steigen auch die Sicherheitsbestände**

**Zusätzlicher Nachteil bei mehrstufiger Fertigung / Montage:
Auf nahezu allen Stufen werden Sicherheitsbestände gehalten**

Ausweg:

**Zeitreihenvergleich mit Vorjahren und/oder vergleichbaren
Saisonverläufen; dann analoge Handhabung**



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VORRATSVERMÖGEN

Materialwirtschaft / Einführung von Konsignationslägern

Haltung von Konsignationslägern bedeutet:

Kommissionsgeschäfte werden zur Senkung der Bestände gezielt eingesetzt

Bestandsaufbau, Lagerhaltung und die mit dem Bestand zusammenhängenden unternehmerischen Risiken verbleiben bei den Lieferanten

Wichtig: verlässliche Materialwirtschaft/Lagerbuchführung



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VERBINDLICHKEITEN

Analyse zum Einstieg

Aktueller Umfang der Verbindlichkeiten notwendig?

Möglichkeiten zur Vermeidung von Verbindlichkeiten?

Wichtig: Keine kurzfristigen Auswirkungen zu erwarten



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VERBINDLICHKEITEN

Ausnutzung von Skontofristen

Durch Ausnutzung von Skontofristen lässt sich der Stand der Verbindlichkeiten niedrig halten

Skonto:

Vergütung für frühzeitige Zahlung; durch die Vergütung werden auch Aufwand und Risiken abgegolten, die sonst mit Zielkäufen verbunden sind



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VERBINDLICHKEITEN

Verlängerung von Zahlungsfristen

Bestandteil der Verhandlungen über Konditionen mit den wichtigsten Lieferanten

Wichtig: gemeinsame Optimierung von Preisen und Konditionen

Ebenfalls wichtig: keine Kampagnen zur Verbesserung der Konditionen, sondern turnusmäßige Aktivitäten (Steter Tropfen...)



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

VERBINDLICHKEITEN

Beschaffungsoptimierung

Lieferantenbündelung hat verschiedene Vorteile:

Reduzierung der Einkaufspreise

Reduzierung des Aufwands in der Einkaufsabteilung

Anpassung der Bestell- und Lieferrhythmen



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

BEISPIEL 1

Risiko uneinbringbarer Forderungen:

Unternehmen mit Brutto-Umsatzrendite von 6 %

Forderungsausfall: 200 T€

Notwendiger Mehrumsatz zur Kompensation im Ergebnis:

3.200 T€!



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

BEISPIEL 2

**Restrukturierungsprojekt bei einem Maschinenbauunternehmen
mit einem Jahresumsatz von ca. 55 Mio. €**

**Forderungen: Verkürzung von Zahlungszielen
Neuverhandlung aller Projekte**

**Vorratsvermögen: Rahmenverträge
Anpassung Abrufzeiträume
Erwerb von Vormaterialien durch Zulieferer
Stabilisierung der Zulieferung**

Verbindlichkeiten: Fristenkongruenz mit Forderungen

Liquiditätspotenzial: ca. 15 Mio. €

davon in 12 Monaten realisiert: ca. 80 %!



6. WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

Fazit:

Finanzierung aus eigener Kraft

Optimierung der Kapitalbindung

Freisetzung von Liquidität

Erhöhung der Kapitalrendite

Verbesserung der Bilanzrelationen

Verbesserung des Rating

Geringere Kosten für Fremdkapital