



# **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 Konsignationslagern**

**Haltung von Konsignationslagern 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**