

## Finanzierung //

Die Liquidität erhöhen und sich von Kapitalgebern möglichst unabhängig machen ist eine Daueraufgabe im Mittelstand. Durch abteilungsübergreifendes Working Capital Management kann viel zusätzliches Geld generiert werden.

# Alles durchleuchten

## Diese Maßnahmen stärken die Innenfinanzierungskraft

Fachübergreifend tätig werden müssen Mitarbeiter bei einem Working-Capital-Management-Projekt. Eine reine Sichtprüfung wie bei gegebtem Leder genügt da nicht.



Foto: Deutsche Fotothek

men: Bestands-, Zahlungs- und Lieferantenmanagement liefern Ansatzpunkte für Maßnahmen (vgl. Fallbeispiel eines Automobilzulieferers auf S. 40).

**Bonitätsauskunft nutzen //** Typische Maßnahmen im Bereich Forderungen sind etwa, dass Standardzahlungsziele festgelegt werden und die Kundenbonität vorab geprüft wird, indem etwa Schufa- oder Creditreform-Informationen genutzt werden. Kreditlimite sollten gesetzt und verfolgt werden, bei deren Überschreitung ein Eskalationsprozess anläuft. Die Betriebe sollten Fakturalaufzeiten verkürzen, den Mahnprozess effektiver gestalten und fehlerhafte Rechnungen nachhaltig verfolgen.

„Das Unternehmen muss herausfinden, warum ein Kunde nicht zahlt“, sagt Nina Luh, die beim Wiener Beratungsunternehmen Schwabe, Ley & Greiner das Kompetenzzentrum Working Capital Management leitet. Wurden eigene Fehler, zum Beispiel im Prozess der Rechnungsstellung, gemacht? Ist es eine Frage des Qualitätsmanagements? Ist ein unstrukturiertes Mahnwesen der Grund? Oder liegen die Ursachen auf der Kundenseite?

**Kennzahlen //** Die Kennzahlen, die am häufigsten beim WCM genutzt werden, sind die in Tagen gemessenen DSO (Days Sales Outstanding = Zeitspanne vom Verkauf der Fertigprodukte bis zum Zahlungseingang durch den Kunden) und DPO (Days Payables Outstanding = Zeitintervall vom Wareneingang des Materials bis zum Zahlungsausgang an den Lieferanten). Das Problem bei der isolierten Sicht auf solche Zahlen: Dies kann an Marktgegebenheiten völlig vorbeigehen. So gibt es gerade bei Rohstoffen gute Kaufgelegenheiten, die genutzt werden müssen, um sich rechtzeitig und günstig

Von Udo Reuß

**AB MÄRZ** ist es wieder so weit: Bilanzgespräch mit dem Banker. Mit kritischem Blick durchpflügt er den Jahresabschluss. Immer häufiger im Fokus steht die Frage: „Wie hat sich Ihr Working Capital entwickelt?“ Hat ein Unternehmer keine guten Gründe für steigende Vorräte oder Forderungen, muss er sich auf ernste Worte einstellen.

Working Capital Management (WCM) ist eine dauerhafte unternehmerische Aufgabe. In der Krise war es überlebensnotwendig, die Liquidität zu sichern. Jetzt im Aufschwung gilt es, weiterhin alles zu tun, was die Innenfinanzierungskraft stärkt. Alle Einheiten im Unternehmen sind auf den Prüfstand zu stellen, um Optimierungspotentiale zu erschließen – ob im Einkauf, im Verkauf, in der Produktion oder im Rechnungswesen. Stellschrauben gibt es zur Genüge, um das im Unternehmen gebundene

Kapital möglichst gering zu halten. Der Lohn: stärkere Unabhängigkeit von den Kapitalgebern.

Das Net Working Capital (Nettoumlaufvermögen) wird definiert als die Differenz zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigem Fremdkapital. Die betroffenen Bilanzpositionen sind Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Anzahlungen an Lieferanten, Bestände, Verbindlichkeiten und Anzahlungen der Kunden. „Der größte Hebel ist bei den Beständen“, erklärt Gerd Kerkhoff, Vorsitzender der Geschäftsführung von Kerkhoff Consulting in Düsseldorf.

Ziel ist immer, das gebundene Vermögen zu reduzieren, um dadurch die verfügbare Liquidität zu erhöhen. „Mit möglichst wenig gebundenem Kapital soll der Output optimiert werden“, erklärt Kerkhoff. Er sieht bei Einkauf und Beschaffung mittelständischer Unternehmen enormes Optimierungspotential. Dieses liegt im gesamten Unterneh-

zu versorgen. Auch auf Kosten eines erhöhten Lagerbestands. „Unsere Sicht ist eine prozessgesteuerte. Der reine Kennzahlenansatz führt oftmals ins Leere“, warnt Luh deshalb vor Benchmarkings und einer blinden Kennzahlgläubigkeit. Wenn Zahlungen fällig sind, nutzen manche Firmen hingegen gerade nicht ihren Spielraum aus. Luh ist in der Praxis öfter dem Problem begegnet, dass

Rechnungen zu früh bezahlt werden. „Unternehmen sollten im Rahmen der automatischen Steuerung ausgehender Zahlungen darauf achten, dass die vereinbarten Zahlungsziele ausgenutzt werden.“ Bei den Forderungen hingegen sei die „mangelnde Zahlungsmoral der Kunden die häufigste Schwäche. Den Kunden zum pünktlichen Zahlen zu ‚erziehen‘ ist daher eine dringliche und wesentliche Aufgabe.“

**Finanzchef steuert Projekt //** Doch wer soll sich im Unternehmen einen solch unbequemen Schuh anziehen? Der

**»Wir warnen vor einer blinden Kennzahlgläubigkeit und Benchmarkings.«**

Nina Luh, Managerin bei Schwabe, Ley & Greiner



Foto: Schwabe, Ley & Greiner

Nina Luh leitet das Kompetenzzentrum „Working Capital Management“ beim Beratungsunternehmen Schwabe, Ley & Greiner in Wien.

Finanzchef. Manfred Ertl, Head of Corporate Finance beim Münchener Technologiekonzern Giesecke & Devrient, hat gemeinsam mit Schwabe, Ley & Greiner 2008 ein umfangreiches WCM-Projekt aufgesetzt. Als Familienunternehmen ist

für Giesecke & Devrient der Zugang zum Finanzmarkt nur begrenzt möglich. Um sein Wachstum zu finanzieren, sollte daher die Innenfinanzierungskraft gestärkt werden. Ein Budget im niedrigen sechsstelligen Bereich hat Ertl sich dazu von der Geschäftsführung genehmigen lassen. Ein Investment, das sich bereits jetzt für das Technologieunternehmen gerechnet hat. Ertl: „Wir haben 50 Millionen Euro zusätzliches Cash in nicht einmal zwei Jahren generieren können.“

In internen Schulungen informierte der Treasurer seine Kollegen über die damalige unbefriedigende Situation, warb für sein Projekt und motivierte die Mitarbeiter, sich in eine von vielen Projektgruppen einzubringen. Ein Lenkungsausschuss steuerte das Projekt. Prozesse in der Muttergesellschaft und in zwei prototypischen ausländischen Tochtergesellschaften wurden von den Beratern durchleuchtet. Von 92 präsentierten Maßnahmen konnten letztendlich rund 80 Prozent realisiert werden.

Ertl erarbeitete auch eine für alle verbindliche Working-Capital-Richtlinie. Demnach müssen sowohl bei Kreditoren als auch bei Debitoren einheitliche Zahlungsziele eingehalten werden. Bestände sind minimal zu halten. Transparenz »

Anzeige



**Erfolgreich und gesund wachsen!**

MAZARS begleitet Sie dabei: mit auf Sie zugeschnittenen Lösungen und internationalem Know-how in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und betriebswirtschaftliche Beratung.

Lernen Sie uns kennen! Gerne auf der **WACHSEN!2011** in Köln oder jetzt unter [www.mazars.de](http://www.mazars.de)



07.-08. Juni 2011 // Koelnmesse

**hier trifft sich der Mittelstand!**

Jetzt anmelden:  
[www.wachsen2011.de](http://www.wachsen2011.de)

» bringt ein umfangreiches Reporting-System. So erhalten Vertriebsmitarbeiter in regelmäßigen kurzfristigen Abständen Überfälligkeitenlisten. Daraus können sie erkennen, welcher ihrer Kunden seine Rechnungen nicht pünktlich gezahlt hat, und sie sind angehalten, darauf zu reagieren.

Und sie können selbst davon profitieren, da das WCM Spuren bis hin zur individuellen Prämie hinterlässt. In die Zielvereinbarungen für die variablen Gehaltsbestandteile fließt ein, inwiefern bestimmte Liquiditätserhöhende Kennzahlen erreicht werden.

Die zentrale Kennzahl ist die Working-Capital-Intensität, also das absolute Working Capital in Relation zum Umsatz. Diese konnte Giesecke & Devrient nach vorläufigem Abschluss des Projekts im Jahr 2009 um drei Prozentpunkte reduzieren. Die Transparenz und der gewünschte interne Wettbewerb durch ein Ranking motivieren die Mitarbeiter zusätzlich, zeigt sich Ertl überzeugt.

**Neue Mitarbeiter //** Organisatorisch hat sich ebenfalls viel geändert. In den umsatzträchtigsten Bereichen wurde eine spezielle Funktion des Working Capital Managers geschaffen. Parallel kümmern sich Debitorenmanager darum, dass das WCM tagtäglich gelebt wird. Zahlungsläufe wurden umgestellt. So werden Ausgangsrechnungen nur noch an zwei Tagen in der Woche ausgeglichen und damit Karenztage der Lieferanten genutzt. Ein Zinsvorteil für Giesecke & Devrient.

Den größten finanziellen Effekt erzielte das Unternehmen durch Maßnahmen in der Lagerhaltung. Bestände wurden massiv abgebaut, Lager zentralisiert und eine zentrale Lagerkoordination eingeführt.

WCM ist bei Giesecke & Devrient ein Unternehmenswerttreiber. Daher ist es dort zum Dauerthema geworden ist. Die eingeführten Maßnahmen und organisatorischen Veränderungen werden ständig weiterentwickelt. Keine einfache, aber eine lohnenswerte Fleißarbeit, die das gesamte Unternehmen betrifft. «

[udo.reuss@marktmittelstand.de](mailto:udo.reuss@marktmittelstand.de)

## FALLBEISPIEL

**Automobilzulieferer, der seinen Unternehmenswert (Economic Value Added) um 112 Prozent steigern konnte, indem er sein Bestands-, Lieferanten- und Zahlungsmanagement reorganisiert hat**

### **Ausgangssituation:**

- » Einkauf nur als Bestellabwickler betrachtet
- » keine systematische, weltmarktorientierte Beschaffungsmarktforschung
- » geringe strategische Einkaufsaktivitäten
- » heterogene IT-Infrastruktur und uneinheitliche Prozesse im Einkauf
- » Aufgabenverteilung zwischen Einkauf und Fachabteilungen nicht eindeutig
- » kein systematisches Liefermanagement
- » kein systematisches Beschaffungscontrolling und Beschaffungsreporting auf Teileebene ist nur mit hohem Aufwand möglich

### **1. Maßnahmen beim Bestandsmanagement:**

- » klare Regelung der Verantwortlichkeiten
- » Implementierung einheitlicher Standards der Arbeitsorganisation für die Disposition
- » Bestandsführung für alle Artikel
- » Einführung einheitlicher Materialnummern
- » abteilungsübergreifende Definition für Dispositionsprozesse
- » Vermeidung von doppelter Lagerhaltung
- » Einführung einer IT-Unterstützung für die Disposition
- » Berücksichtigung von Servicegrad und Meldebeständen in der Bestellpolitik
- » Differenzierung von Servicegraden auf Basis verlässlicher Lieferantenbewertungen
- » Implementierung eines bereichsübergreifenden Bedarfsplanungsprozesses
- » umfassende Erhebung und Pflege von Kennzahlen
- » Einführung eines Lieferantenbewertungssystems

### **2. Maßnahmen beim Zahlungsmanagement:**

- » Reduzierung und Standardisierung der Zahlungskonditionen
- » Erhöhung des Anteils der Skontovereinbarungen am Beschaffungsvolumen
- » Optimierung der Zahlungsprozesse und Ausweitung der Zahlungsziele

### **3. Maßnahmen beim Lieferantenmanagement:**

- » Erhöhung der Ausschreibungsquote und Volumenbündelung
- » Durchführung von unternehmensinternen Standort-Benchmarks
- » Initiierung von Nachverhandlungen
- » Recherche alternativer Lieferanten
- » Vergabe von mengenbasierten Rahmenverträgen
- » Sortimentsbereinigung und Standardisierung von Materialien
- » Einführung von E-Procurement für spezifische Warengruppen
- » Bestimmung von Festpreisen für externe Dienstleistungen
- » Durchführung von Lieferantenworkshops zur Ermittlung von Kostensenkungspotentialen
- » Aufbau von Lieferanten aus Niedrigkostenländern, weltweite Beschaffung
- » kostengünstigerer Einkauf
- » Konsolidierung der Lieferantenbasis sowie deren Erweiterung zur Wettbewerbsintensivierung
- » Durchführung von Preisstrukturanalysen

Quelle: Kerkhoff Consulting