

Working Capital Management



: Benchmarking

Wachstum oder Gewinn?
Stiefkind Verbindlichkeiten

: Think Tank

Richtig eingeordnet
Das Treasury lenkt mit

: Best Practice

GARDENA, Riedl Bademoden

Vorwort	3
Executive Summary	
_ Auf das Optimum reduzieren	4
Trends	
_ Umsetzung trotz Bedarf	6
Think Tank	
_ Richtig eingeordnet	8
_ Das Treasury lenkt mit	10
_ Genauere Liquiditätsplanung	12
_ Auf Herz und Nieren	14
Quercheck	16
Benchmarking	
_ Wachstum oder Gewinn?	18
_ Stiefkind Verbindlichkeiten	20
Best Practice	
_ GARDENA: Neu aufgestellt	22
_ Riedl: Mehr Flexibilität	24
_ Kurs auf den Soll-Wert	26
Tools	28
Glossar	30

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Verlag keine Gewähr.

© August 2007, Herausgeber:

BayernLB, Brienner Straße 20, 80333 München

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH
Postfach 20 01 63, 60605 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Redaktion: Steven Arons
Layout und Satz: Nicole Jäger, raum mannheim
Korrektur: Bernd Kampe, Anna Knetsch, Vera Pfeiffer
Druck und Verarbeitung: Boschen Offsetdruck GmbH,
Frankfurt am Main

ISBN-13: 978-3-89981-858-1

// Zu großzügige Zahlungsziele, zu frühe Begleichung der Zahlungsverpflichtungen, zu viel Lagerfläche – viele Unternehmen binden so Kapital, das sie teuer finanzieren müssen. Die Konsequenzen einer versäumten Verbesserung dieser Situation können vom Verzicht auf Investitionen bis zur existenzbedrohenden Krise reichen.



Bei einem erfolgreichen Händler gehört ein professionelles Working Capital Management, d.h. die Optimierung von Beständen, Forderungen und Verbindlichkeiten, zum Tagesgeschäft. Allerdings sollten die Prozesse regelmäßig überprüft werden. Die Erfahrung zeigt, dass sich hierbei immer wieder zusätzliche Liquiditäts- und Ergebnis-potentiale realisieren lassen.

Dr. Philip Nölling, Direktor Konzern-Finzen bei der Otto Group



Genau an diesem Punkt setzt das moderne Working Capital Management (WCM) an. Indem es das Nettoumlaufvermögen auf ein Optimum reduziert, entspannt es die Finanzlage und erhöht es die Kapitalrentabilität. Dadurch wird ein doppelter Effekt erzielt: WCM befreit direkt Kapital aus der Bindung im Umlaufvermögen. Weil es aber zudem die Leistungskennzahlen und somit das externe Rating verbessert, wird auch die Versorgung mit Liquidität durch die Banken und den Kapitalmarkt einfacher.

Die derzeitige wirtschaftliche Entspannung bietet für die Einführung eines fortschrittlichen WCM die beste Voraussetzung. Aufgrund der rückläufigen Unternehmensinsolvenzen können sowohl das Mahnwesen beschleunigt als auch die Rechnungsbegleichung gestreckt werden, ohne den Kunden bzw. den Lieferanten Schaden zuzufügen. Eine Umsetzung während des Aufschwungs ist darüber hinaus wichtig, um die Prinzipien des WCM in allen Abteilungen eines Unternehmens zu verankern. Wie die Erfahrung zeigt, ist der richtige Umgang mit Working Capital eine Frage des Trainings und der Implementierung.

Der Managementkompass möchte Sie dabei unterstützen, diese Chance wahrzunehmen. Er ist jedoch nicht primär als Einführung für Anfänger, sondern als Handbuch für Fortgeschrittene ge-

dacht. Als Einleitung dient dazu ein Übersichtsartikel, der den Status quo des WCM im deutschen Mittelstand darstellt. Es folgt der Themenkomplex „Think Tank“, der sich mit der Organisation und den Zielen des WCM auseinandersetzt. Im Fokus steht dabei die Auflösung von Zielkonflikten.

Der „Quercheck“ in der Heftmitte fasst die wichtigsten Ansätze für die zentralen Handlungsfelder im Unternehmen zusammen. Er ist gleichzeitig als Orientierungshilfe konzipiert: Jeder Beitrag wird durch eine schematische Darstellung den besonders relevanten Quercheck-Feldern zugeordnet. So können Sie mit einem Blick feststellen, welche besonderen Herausforderungen und Chancen in dem jeweiligen Beitrag angesprochen werden.

Das anschließende Kapitel „Benchmarking“ beschäftigt sich mit den veränderten Anforderungen an die funktionelle Umsetzung des WCM im Kreditoren- und Debitorenmanagement. Bewusst



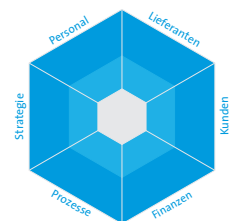
Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen in wirtschaftlich guten Phasen Optimierungsthemen auf der Agenda nach hinten rücken. Gleichwohl bieten gerade Aufschwungsphasen wie die aktuelle konjunkturelle Erholung beste Voraussetzungen für die Einführung oder Verfeinerung eines fortschrittlichen WCM als Baustein einer ertragsorientierten Unternehmensstrategie.

Stefan W. Ropers, Vorstand Geschäftsfeld Unternehmen der BayernLB



haben wir dabei das Bestandsmanagement nicht aufgenommen, da hier keine starken Veränderungen in der jüngeren Vergangenheit stattgefunden haben. Auf eine erneute Skizzierung der bestehenden Praxis wollten wir verzichten.

Abschließend bietet Ihnen der Managementkompass die Möglichkeit, anhand von drei Praxisbeispielen die Realisierung eines WCM-Projekts in einem Unternehmen Schritt für Schritt nachzuvollziehen. Vielleicht behält dann Karl Valentin einmal nicht recht mit seinem Ausspruch: „Die Zukunft war früher auch besser.“ Wir wünschen Ihnen viel Gewinn beim Lesen. ||



Strategie
Prozesse
Finanzen
Personal
Lieferanten
Kunden

Auf das Optimum reduzieren

Eine möglichst geringe Kapitalbindung im Umlaufvermögen ist das Ziel des Working Capital Managements (WCM). Die dadurch gewonnene Liquidität erhöht die Überlebens- und sogar die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Umsetzung ist jedoch nicht ganz einfach. Deutliche Prioritäten müssen gesetzt, Widerstände überwunden werden. Nur dann kann ein nachhaltiger Effekt erzielt werden.

1 : Managementempfehlung

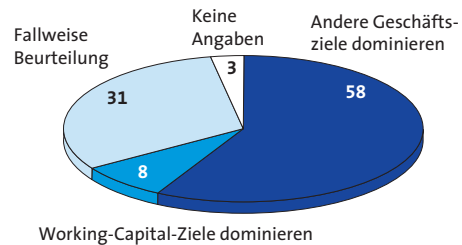
Das WCM ist eine interfunktionelle Aufgabe. Beteiligt sind neben dem Controlling und dem Treasury abhängig von der Art des Working Capitals auch der Einkauf, die Produktion und der Vertrieb sowie die zentrale WCM-Funktion, falls vorhanden. Grundsätzlich ist ein integrativer WCM-Ansatz vonnöten, der diese Funktionen miteinander verbindet, um den höchsten Nutzen zu gewährleisten.

An erster Stelle steht, das WCM organisatorisch sinnvoll in die Unternehmensstruktur einzuordnen. In der Regel sollte eine Zentralfunktion für das WCM auf Konzern- oder Teilebene geschaffen werden. Diese kann sowohl im Controlling als auch in der Treasury-Abteilung angesiedelt sein. Für das Controlling spricht die Überwachungsfunktion, für das Treasury sprechen die Auswirkungen auf die Unternehmensliquidität. Die einzelnen Abteilungen müssen über ein adäquates Kennzahlensystem in Verbindung mit einem Regelkreislauf überwacht und koordiniert werden. Für den Erfolg ist entscheidend, an die Funktionen angepasste Kennzahlen zu definieren. Diese sollten nur solche Größen messen, die auch von den Funktionen direkt beeinflusst werden. Ein Beispiel wäre für den Vertrieb die Ermittlung der durchschnittlichen vertraglich vereinbarten Zahlungszieltage, die dann auf einen vorgegebenen Zielwert hinentwickelt werden.

Konsequentes WCM kann anderen Unternehmenszielen widersprechen. Daher muss ein Zielkonfliktmanagement etabliert werden, das den einzelnen Unternehmenszielen Werte zuweist, um den Nutzen gegeneinander abwägen zu können. Solange die einzelnen Ziele unter verhältnismäßigem Aufwand quantifizierbar sind, kann dazu die Nettobarwertmethode eingesetzt werden. Es ist durchaus normal, dass das WCM hinter anderen Unternehmenszielen wie etwa der Unternehmenswertsteigerung zurücktritt. Allerdings sollte der Vorrang anderer Ziele nicht wie häufig

WCM ist selten wichtiger als andere Ziele

(Dominantes Unternehmensziel; in % der Befragten¹⁾)



¹⁾ Im Herbst 2004 wurden 550 europäische Unternehmen befragt. Quelle: KPMG.

üblich im Voraus festgelegt, sondern von Fall zu Fall definiert werden.

2 : Managementempfehlung

Die Optimierung des Working Capitals ist eine fortlaufende Aufgabe. Es genügt nicht, ein Projekt einmal anzustoßen und dann auf einen andauernden Effekt zu hoffen. Vielmehr müssen Strukturen geschaffen werden, die den Mitarbeitern einen dauerhaften Anreiz zur Optimierung bieten, um Nachhaltigkeit zu garantieren.

Das Projekt WCM-Verbesserung muss hohe Priorität haben. Das gelingt am besten, wenn es auf der höchsten Führungsebene angesiedelt wird. Das ergibt sich schon daraus, dass unterschiedlichste Bereiche des Unternehmens involviert sind und sich aufgrund der teilweise erheblichen Veränderungen, die in einzelnen Abteilungen durchzuführen sind, auch Widerstände ergeben können. Eine Projektverankerung unterhalb der Führungsebene gefährdet daher den Erfolg.

Diese Widerstände müssen vor Projektbeginn einkalkuliert werden. Nicht selten meinen Abtei-

lungsleiter, die von besonders starken Veränderungen betroffen sind, ihre eigene Leistung sei kritisiert worden. Um solche Reaktionen zu vermeiden, sollten externe Berater konsultiert werden. Durch ihre Neutralität und Projekterfahrung können sie zu einem reibungslosen Ablauf beitragen.

Doch Vorstandsbeschlüsse reichen nicht aus, um das WCM zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensprozesse zu machen. Die Mitarbeiter sollten durch ein Anreizsystem motiviert werden, wobei z.B. die Vergütung von der Erfüllung der vorher definierten Kennzahlen abhängig sein kann. Dadurch werden Ziele nicht nur von oben vorgegeben, sondern von den betroffenen Abteilungen auch aktiv angestrebt.

Wenig ratsam ist die verbreitete Taktik, kurz vor Abschluss des Geschäftsjahres durch erhöhte WCM eine Verschönerung der Bilanz zu erwirken. Der kurzfristige Effekt hat langfristig negative Konsequenzen: Indem die tatsächliche Situation des gesamten Restjahrs verschleiert wird, muss das Unternehmen auch im Folgejahr wieder Abschlusskosmetik betreiben, um nicht unter die Vorjahreswerte zu fallen. Ohne dass eine reale Verbesserung erzielt wird, zwingt sich das Unternehmen in einen Teufelskreis.

3 : Managementempfehlung

Das Debitorenmanagement befindet sich stets im Spannungsfeld zwischen Umsatz- und Gewinnwachstum. Obwohl sich beide Ziele nicht gegenseitig ausschließen, sind sie in der Regel nur langfristig miteinander zu versöhnen. Das Working Capital Management muss die jeweilige Strategie unterstützen, ist ihr also untergeordnet.

Härtere Vergabekriterien, verkürztes Mahnverfahren und strengeres Inkasso sind die Wege zu einem effizienteren Debitorenmanagement. Für die Kunden sind diese Maßnahmen in der Regel aber nicht sehr erfreulich. Das Risiko einer Umsatzeinbuße muss daher bei der Einführung berücksichtigt werden. Ansonsten drohen unangenehme Überraschungen.

Das wichtigste Mittel der Risikominimierung: eine auf die Strategie abgestimmte Vorgehensweise und Kundendifferenzierung. Konkret heißt das, nur dann die Zügel im Debitorenmanagement anzuziehen, wenn ein Rückgang der Verkaufszahlen hingenommen werden kann. Das garantiert, dass er relativ schmerzfrei abläuft. Die Kundenklassifi-

zierung wiederum sorgt dafür, dass der Rückgang relativ gering ausfällt. Denn durch sie wird das intensiviertere Debitorenmanagement nur auf diejenigen Kunden angewendet, die trotz strikterer Regeln wahrscheinlich nicht den Lieferanten wechseln bzw. deren Wechsel kaum ins Gewicht fällt.

4 : Managementempfehlung

Das Kreditorenmanagement eines Unternehmens wird häufig vernachlässigt. Doch die Annahme, dass längere Zahlungsziele nur auf Kosten des Skontos zu haben seien, trägt. Die gleichzeitige Inanspruchnahme von beidem muss allerdings geschickt ausgehandelt werden.

Die Grundregel des Kreditorenmanagements lautet: Skonti sind wichtiger als längere Zahlungsziele. Denn die Frühzahlerrabatte sind meist so strukturiert, dass ihr Verlust schwerer wiegt als die fristgemäße Rechnungsbegleichung. Eine Verlängerung der Zahlungsziele sollte daher stets mit einer Verbesserung der Skontofristen und Skontokonditionen einhergehen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, frühzeitig mit der Aushandlung längerer Fristen zu beginnen. Nur wer sich aufgrund seiner guten wirtschaftlichen Verfassung in einer starken Verhandlungsposition befindet, kann auf signifikante Erfolge zählen. Eine weitere Voraussetzung ist eine auf die strategische Bedeutung der Lieferanten abgestimmte Vorgehensweise. Während Lieferanten, mit denen geringe Handelsvolumina abgewickelt werden, per Brief über die Ausweitung der Zahlungsziele informiert werden können, müssen größere Lieferanten in persönlichen Gesprächen überzeugt werden. Nur so können Schädigungen der Beziehung vermieden werden. ||

: Vernachlässigtes Kreditorenmanagement
Anders als das Debitorenmanagement wird das Kreditorenmanagement oft stiefmütterlich behandelt. Doch auch die eigene Rechnungsbegleichung kann optimiert werden.

Was ist Working Capital Management?

Das Working Capital Management (WCM) umfasst alle Maßnahmen, die einem Unternehmen dazu dienen, die Kapitalbindung im Umlaufvermögen zu reduzieren. Klassischerweise gehören dazu das Kreditorenmanagement, das Bestandsmanagement und das Debitorenmanagement. Demnach betreibt ein Unternehmen dann WCM, wenn es versucht, die Rechnungen bei den Lieferanten später zu begleichen, seine Vorräte zu reduzieren und seine Kunden zu einer früheren Zahlung zu bewegen. Dadurch erhöht sich die Liquidität, da das Unternehmen früher Geld bekommt, das es länger zur Verfügung hat. Gleichzeitig benötigt es weniger Fremdkapital, da ein geringerer Teil des Warenlagers extern finanziert werden muss.