

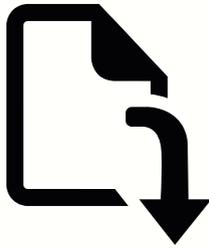
Reinhard Bleiber

Working Capital Management

Liquidität sichern und Erfolg verbessern



HAUFE.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Rechner
- Checklisten
- Muster und Übersichten

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchanfang.



Exklusiv für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfen zum Download:



- ▶ www.haufe.de/arbeitshilfen
- ▶ **Buchcode:**

Working Capital Management

Reinhard Bleiber

**Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.**

Working Capital Management

Liquidität sichern und Erfolg verbessern

Dipl.-Kaufmann Reinhard Bleiber

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-05708-7

Bestell-Nr. 11002-0001

EPUB ISBN: 978-3-648-05714-8

Bestell-Nr. 11002-0100

EPDF ISBN: 978-3-648-05713-1

Bestell-Nr. 11002-0150

Dipl.-Kaufmann Reinhard Bleiber
Working Capital Management
1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Lektorat: Helmut Haunreiter, 84533 Markt

Satz: Kühn & Weyh GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Unternehmen erfolgreich steuern	11
1.1	Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung	12
1.2	Working Capital, eine mächtige Kennzahl	14
1.3	Kennzahlen verstehen	16
2	Das ist Working Capital	17
2.1	Die Definition von Working Capital	18
2.1.1	Die moderne Definition des Working Capitals	19
2.1.2	Notwendige Anpassungen	22
2.2	Die Bestandteile des Working Capitals	26
2.2.1	Die Vorräte	26
2.2.2	Die Forderungen	34
2.2.3	Die Verbindlichkeiten	42
2.3	Das Working Capital detailliert im Zeitverlauf	49
2.4	So ermitteln Sie das Working Capital	53
2.5	Mit dem Working Capital verbundene Kennzahlen	63
2.6	Das ist Working Capital Management	67
3	Der Einfluss des Working Capitals auf den Unternehmenserfolg	73
3.1	Die Vorräte und der Unternehmenserfolg	75
3.2	Der Einfluss der Forderungen auf den Erfolg	79
3.3	Der Einfluss der Verbindlichkeiten auf den Unternehmenserfolg	81
4	Der Einfluss des Working Capitals auf die Liquidität	83
4.1	Vorräte verbrauchen Liquidität	84
4.2	Forderungen verbrauchen Liquidität	88
4.3	Verbindlichkeiten und Liquidität	92
5	Der Einfluss des Working Capitals auf die Unternehmenskennzahlen	95
5.1	Kennzahlen zur Kapitalstruktur	96
5.2	Kennzahlen zur Finanzierung	103
5.3	Liquiditätskennzahlen	106
5.4	Working Capital und Kennzahlen	111

6	Working Capital Management Teil 1: Vorräte	113
6.1	Aktivitäten ohne Liquiditätswirkung	115
6.2	Die Nebenbedingungen	118
6.3	Maßnahmen in der Entwicklungsabteilung	120
6.4	Vorratsmanagement im Einkauf	124
6.5	Vorratsoptimierung in der Fertigung	129
6.6	Die Disposition bestimmt die Lagerbestände	133
6.7	Maßnahmen im Bereich der Logistik	140
6.8	Lagerbestände werden durch den Vertrieb beeinflusst	144
6.9	Ausnahmen von der Bestandsreduktion	152
6.10	Die Bewertung	163
6.11	Controllinginstrumente für die Vorratsmaßnahmen	165
7	Working Capital Management Teil 2: Forderungen	177
7.1	Die Vereinbarungen	179
7.2	Die Überwachung	191
7.3	Einhaltung der Vereinbarung erzwingen	197
7.4	Richtig fakturieren	205
7.5	Anreize schaffen	215
7.6	Forderungen verkaufen	218
7.7	Kritische Kunden	220
7.8	Verbundene Unternehmen	222
7.9	Controllinginstrumente für die Optimierung der Forderungen	225
8	Working Capital Management Teil 3: Verbindlichkeiten	227
8.1	Die Vereinbarungen	228
8.2	Die Bezahlung	237
8.3	Die Prüfung der Rechnung	240
8.4	Abhängigkeit vom Lieferanten	243
8.5	Lieferanten individuell behandeln	249
8.6	Die Controllinginstrumente	252
9	Das Working Capital Management bewerten	255
9.1	Das Working Capital als Erfolgsbasis	256
9.2	Erfolgsmessung an einzelnen Parametern	259
9.3	Die Tabelle	261
9.4	Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen	265
9.5	Die Versuchung	268

10	Das Working Capital beobachten	271
10.1	Die Voraussetzungen	272
10.2	Kennzahlen	274
10.3	Controlling-Berichte	275
10.4	Häufigkeit der Beobachtung	276
11	So wird Working Capital Management erfolgreich installiert	277
11.1	Den Bedarf entdecken	278
11.2	Sofortmaßnahmen	281
11.3	Nachhaltige Veränderungen	282
11.4	Der Zeitrahmen	283
	Stichwortverzeichnis	285

1 Unternehmen erfolgreich steuern

Unternehmen sind äußerst vielschichtige Gebilde, die in enger Verzahnung mit noch komplexeren Märkten erfolgreich sein müssen. Mit einer Vielzahl von Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen wird eine komplizierte Außenwelt verbunden. Jede Aktivität des Unternehmens verursacht nicht nur Reaktionen auf den Absatz-, den Beschaffungs- und den Personalmärkten. Jede Handlung hat auch Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg.

In großen Unternehmen steigt die Komplexität an. Internationale Verflechtungen, Beteiligungsverhältnisse, große Kunden oder unverzichtbare Lieferanten schaffen zusätzliche Aufgaben. Diese können in internationalen Konzernen von Spezialisten gelöst werden. In kleinen und vielen mittleren Unternehmen gibt es diese Spezialisten nicht für jeden Aufgabenbereich. Viele Entscheidungen werden dort von Personen getroffen, die ihre Expertise in anderen, angrenzenden Bereichen haben.

Das Problem der Komplexität trifft also alle Unternehmen, unabhängig von deren Größe. Reagieren auch alle Unternehmen gleich auf diese Herausforderungen? Nein, denn die Instrumente, die den Unternehmern und verantwortlichen Managern zur Verfügung stehen, sind verschieden. Allen gemeinsam ist jedoch der Weg, über Kennzahlen ein Unternehmen erfolgreich zu steuern.

1.1 Kennzahlen für die Unternehmenssteuerung

Mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen können komplexe Zusammenhänge vereinfacht dargestellt werden. Viele schwierige Abhängigkeiten werden auf einen Wert verdichtet, der sich aus den zu beobachtenden Situationen ergibt. Voraussetzung für eine sinnvolle Kennzahl ist der reale Zusammenhang zwischen dem Wert der Kennzahl und der Situation im beobachteten Unternehmensbereich.



BEISPIEL: Auftragsgröße

In einem Großteil der Unternehmen mit vielen Kundenbeziehungen ist die Auftragsgröße eine wichtige Kennzahl. Je höher der Auftragswert, desto geringer sind die relativen Kosten des Auftrags. Die Größe des Auftrags, den ein Kunde dem Unternehmen gibt, hängt von vielen Faktoren ab: Wichtig sind unter anderem die Mengen- oder Wertrabatte oder die Lieferfähigkeit des Unternehmens.

Die Kennzahl „durchschnittliche Auftragsgröße“ ist für eine Einordnung der Kosten der Auftragsbearbeitung richtig. Sie bildet die Resultate der wichtigsten Faktoren ab. Sie ist also geeignet, die Arbeit im Verkauf zu steuern.

- Kennzahlen können komplexe Sachverhalte im Unternehmen und in den Beziehungen des Unternehmens nach außen einfach abbilden.
- Die Einflussgrößen auf die Kennzahlen sind bekannt und können bewusst verändert werden, um gewünschte Werte der Kennzahlen zu erreichen.
- Für viele Kennzahlen gibt es Modelle aus der betriebswirtschaftlichen Theorie. Die Zusammenhänge und die Einflussmöglichkeiten sind bekannt.
- Kennzahlen verdichten die Sachverhalte. Dabei geht Information verloren. Dieser Informationsverlust muss durch detaillierte Reaktionen auf ungewünschte Veränderungen ausgeglichen werden.

**BEISPIEL: Informationsverlust bei der Auftragsgröße**

Gegenläufige Entwicklungen der Einflussfaktoren, die eine durchschnittliche Auftragsgröße bestimmen, gehen ohne detaillierte Untersuchung verloren. Strebt man an, dass der Kunde seinen Auftragswert erhöht, können Anreize wie z. B. Mengenrabatte erweitert werden. Sinkt aber gleichzeitig die Lieferbereitschaft des Unternehmens, wird der Kunde weniger Produkte bestellen, da einige nicht lieferbar sind. Als Ergebnis bleibt die Kennzahl „durchschnittliche Auftragsgröße“ unverändert.

Um nicht die vielen einzelnen Faktoren beobachten zu müssen, werden diese zu einer Zahl zusammengefasst. Veränderungen einzelner Faktoren werden aber nur dann erkannt, wenn sie nicht durch gegenläufige Entwicklungen kompensiert werden. Bei der Auftragsgröße bedeutet dies, dass regelmäßig auch die Parameter „Lieferbereitschaft“ und „Kaufanreize“ geprüft werden müssen.

Durch die Vorgabe von Zielwerten für wichtige Kennzahlen können auch komplexe Gebilde wie Unternehmen erfolgreich gesteuert werden. Die Führungsebene gibt das Ziel vor, die operativ tätigen Fachleute beeinflussen die Faktoren oder versuchen es zumindest. Das funktioniert auch in kleinen und mittleren Unternehmen, wenn die Zielvorgabe nicht als diktatorischer Führungsakt angesehen wird. Der Kleinunternehmer kann die Kennzahlvorgaben auch für sich selbst machen.

1.2 Working Capital, eine mächtige Kennzahl

Eine dieser Kennzahlen ist das Working Capital. Sie verbindet Werte aus verschiedenen Unternehmensbereichen miteinander. Kurz gesagt, wird das Working Capital berechnet, indem das Umlaufvermögen um die kurzfristigen Verbindlichkeiten reduziert wird. Damit sind die folgenden Bereiche betroffen:

- Verkauf: Die Höhe der Forderungen bestimmt ganz erheblich die Höhe des Working Capitals.
- Logistik: Disposition und Lagerung haben einen Einfluss auf die Bestände im Umlaufvermögen und damit auch auf die Kennzahl.
- Produktion: Die Notwendigkeit zur Bereithaltung von Material und Rohstoffen und die Forderung nach großen Produktionslosen bestimmt die Höhe der Vorräte.
- Einkauf: Die Art und Weise der Beschaffung hat nicht nur Einfluss auf die Bestandshöhe. Vereinbarungen mit den Lieferanten bestimmen auch die Höhe der Verbindlichkeiten und damit des Working Capitals.
- Finanzbereich: Der Finanzbereich bestimmt die Höhe der notwendigen liquiden Mittel, die auch Bestandteil des Umlaufvermögens und damit des Working Capitals sind.
- Es gibt noch viele andere Bereiche, die direkt und indirekt Einfluss haben auf die Positionen, die zur Berechnung der Kennzahl „Working Capital“ herangezogen werden.

Die hohe Komplexität der Zusammenhänge, die bei der Berechnung des Working Capitals zu einer einzigen Zahl führen, bringt auch eine Vielzahl von Einflussmöglichkeiten mit sich. Das macht diese Kennzahl besonders erfolgreich bei der Steuerung von Unternehmen.

- Auf die Höhe des Working Capitals haben fast alle Unternehmensbereiche Einfluss.
- Der Anteil der einzelnen Bereiche ist messbar und kann in den meisten Fällen mit geringem Aufwand auch beobachtet werden.
- Es kann für alle Unternehmensbereiche ein gemeinsames Ziel vereinbart werden. Alle arbeiten damit an den gleichen Vorgaben.
- Es gibt eine Vielzahl von Einflussmöglichkeiten und Parametern, die individuell für jedes Unternehmen priorisiert werden können.