

Heinz-Jürgen Klepzig

# Working Capital und Cash Flow

Finanzströme durch Prozessmanagement  
optimieren

*3. Auflage*



Springer Gabler

---

## Working Capital und Cash Flow

---

Heinz-Jürgen Klepzig

# Working Capital und Cash Flow

Finanzströme durch Prozessmanagement  
optimieren

3., überarbeitete Auflage

Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig  
Hochschule Augsburg  
Augsburg  
Deutschland

ISBN 978-3-8349-4587-7

ISBN 978-3-8349-4588-4 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-4588-4

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2010, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter, Renate Schilling

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort zur 3. Auflage

Immer, wenn es in den Märkten richtig brenzlich wird, erinnert man sich besonders an Working Capital-Management: Diese Interpretation lässt sich aus dem Verkauf der bisherigen zwei Auflagen dieses Buches ziehen. Wie wird es der 3. Auflage ergehen?

Die immer noch recht spärliche Working Capital-Literatur behandelt insbesondere den Order-to-Cash-Prozess im Rahmen der Auftragsabwicklung incl. der eingebundenen Produkt-/Leistungserstellung. Der Prozess der Produkt-/Leistungsgestaltung, der ganz wesentlich insbesondere über die Produkt- und Prozesskomplexität Einfluss auf das Working Capital nimmt, wird generell vernachlässigt. Wir werden diesen Aspekt in dieser Auflage besonders beleuchten.

Das Thema Working Capital-Management hat in der Unternehmensführung noch nicht den ihm gebührenden Stellenwert<sup>1</sup>. Das behauptet sicher jeder Autor von dem von ihm betreuten Arbeitsbereich. Im Falle von Working Capital-Management liegen die Vorteile mit der Verbesserung der Cash- und Rendite-Situation sowie der Eigenkapitalstruktur zweifelsfrei auf der Hand. Warum dann diese nur allmählich steigende Beachtung von Working Capital-Management?

Man muss sicher akzeptieren, dass Unternehmen in (Export-)Boom-Zeiten mit voller Kraft produzieren und wenig Raum für Effizienz-Verbesserungsprojekte vorliegt. Das reicht aber nur für eine phasenbezogene Entschuldigung. Denn: das nächste Tal kommt bestimmt!

Eine wesentliche Ursache zeigt sich nach neuen Untersuchungen in der unternehmensinternen Konfliktsituation, hervorgerufen durch funktionsbezogen divergierende Interessen insbesondere zwischen Vertrieb, Produktion, Einkauf und Finanzierung/Controlling zu Working Capital-relevanten Fragen. Man kann diese Konfliktsituation auch positiv interpretieren: Wenn es in einem Unternehmen gelingt, die (Führungs-)Mannschaft auf ein konsequentes Working Capital-Management einzuschwören, dann liegen besondere Verbesserungspotentiale vor. Wir werden die Konfliktsituationen ergänzend behandeln.

Eine weitere Umsetzungsbremse liegt nach Meinung des Autors in häufig nicht ausreichendem Prozess-Knowhow vor. Working Capital lässt sich nur über Prozessgestaltung

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch Geleitwort, Einführung und Übersicht in: Internationaler Controller Verein e. V. (2013).

verbessern. Die Prozesse sind allerdings funktions- oder sogar unternehmensübergreifend und damit konfliktträchtig; Konsequenz siehe oben. Die Darstellung der Prozessmanagement-Tools ist in dieser Auflage ergänzt und vertieft.

Ein Projekt zur Verbesserung des Working Capital ist kein Hau-Ruck-Job. Man kann sicher in vielen Fällen von ein paar schnell geernteten reifen Äpfeln oder low hanging fruits profitieren. Wesentliche Verbesserungen ergeben sich erst durch anhaltendes Working Capital-Management. Ein solches Projekt dauerhaft in einem Unternehmen zu installieren ist sicher schwierig in volatilen Zeiten. Die praktischen Erfahrungen des Autors zeigen: Es lohnt sich!

Und wehe, wenn es der Wettbewerber erfolgreich macht und das eigene Unternehmen abgehängt wird!

Also frei nach Goethe: Es zählt die Tat!  
Auch im Working Capital-Management!

Gauting im Januar 2014

Heinz-Jürgen Klepzig

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Bei der Drucklegung der 1. Auflage dieses Buches zur Jahreswende 2007/2008 grummelte es wohl hier und da im Weltmarkt. Aber nur wenige ahnten die verheerende Talfahrt der Weltwirtschaft voraus. Rund drei Wochen vor der Lehmann-Krise im Herbst 2008 stellte der Autor im controller magazin die Frage „Wäre Ihr Unternehmen gewappnet, einen schlagartigen Umsatzschwund von 30 % zu überleben?“, und meinte, mit Umsatzeinbrüchen von 30 % zum vergleichbaren Vorjahreswert eine Extremsituation zu skizzieren<sup>2</sup>.

Eine solche Frage wurde zu diesem Zeitpunkt von den meisten Managern noch als schwarzseherisches worst-case-Szenario abgetan. Doch dann kam es in vielen Branchen und Unternehmen weitaus schlimmer!

Zum Jahresbeginn 2010 stellt sich die Lage der Weltwirtschaft immer noch als höchst volatil dar. „Wir fahren auf Sicht“ hört man derzeit viele Unternehmer sagen, die vorsichtig die zukünftige Marktentwicklung abtasten. Die letzten Monate zeigen, dass kurzfristige Überraschungen „nach oben“ und „nach unten“ möglich sind. Doch egal, welche weitere Marktentwicklung uns bevorsteht: Bei einem drastischen Umsatzschwund wie auch bei einer furiosen Umsatzsteigerung kann die Liquidität des Unternehmens schnell zum Engpass werden! Dies gilt insbesondere auch deshalb, weil die Kreditvergabe über Kreditinstitute aus nachvollziehbaren Gründen (z. B. Rating-Verfahren, Diskussion über Kernkapitalquote der Banken, generelle Risiko-Entwicklung der Märkte ...) zunehmend schwieriger wird. Als maßgeblicher Ansatz zur Verbesserung der Liquiditätssituation in den Unternehmen ist konsequentes Working Capital-Management erkannt worden.

Das Thema „Working Capital und Cash Flow“ bleibt also hochaktuell.

Dies wird gegenwärtig auch in den Strategien der Unternehmen, in Workshops und in der Resonanz auf Vorträge zum Working Capital-Management deutlich. Die 2. Auflage 2010 behandelt das Thema mit umfangreichen Aktualisierungen und Hinweisen aus dem praktischen Working Capital-Management.

Gauting im Februar 2010

Heinz-Jürgen Klepzig

---

<sup>2</sup> Klepzig (2008)

---

# Einführung

Pointiert formuliert war der Bereich Finanzen bislang bei mittelständischen und mittleren Unternehmen überwiegend der reaktive Empfänger von unternehmerischen Prozesskonsequenzen; heute wird er immer mehr zum aktiven Treiber von finanzwirtschaftlich orientierten Prozessgestaltungen!

Dringende Aufgabe ist es heute, nicht mehr allein Material- und Informationsfluss aufeinander abzustimmen, wie es traditionell in der Logistik praktiziert wird, sondern die Integration von Material-, Informations- und finanziellen Prozessen zu verfolgen.

„Finanzierung – eine neue Dimension der Logistik“, heißt eine Veröffentlichung der Bundesvereinigung Logistik<sup>3</sup>, die eine finanzwirtschaftliche Sicht bei der Ausgestaltung der Supply Chain fordert. Die besondere Notwendigkeit dieser integrierten, finanzwirtschaftlich orientierten Prozessgestaltung ergibt sich heute zunächst durch die generell rauer werdende Wettbewerbslandschaft. Eine weitere wesentliche Ursache sind die Vorgaben von Basel III, die insbesondere den deutschen Mittelstand aufgrund seiner chronischen Eigenkapitalschwäche belasten.

Die Fachleute sprechen heute von Financial Supply Chain Management. Die Financial Supply Chain verläuft parallel zur physischen Supply Chain eines Unternehmens und beschreibt dessen Finanzströme. Ziel ist die Optimierung dieser Finanzströme, beginnend bei der Kreditwürdigkeitsprüfung bis zum Zahlungseingang mit dem Hauptziel, den Cash-to-Cash-Cycle zu beschleunigen.

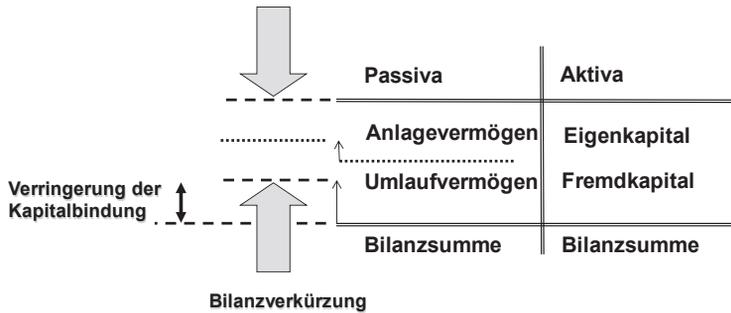
Mit gezielter Prozessgestaltung lassen sich unterschiedliche finanzwirtschaftliche Stoßrichtungen verfolgen:

## 1. Reduzierung des Working Capital

Wesentliches Ziel ist dabei, das gebundene Umlaufvermögen niedrig zu halten. Daraus resultieren eine Verbesserung sowohl der Liquiditäts- und Kostensituation als auch der Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

---

<sup>3</sup> Bundesvereinigung Logistik (2003).



**Abb. 1** Bilanzverkürzung schafft Liquidität

## 2. Reduzierung des Anlagevermögens

Neben dem Working Capital wird auch das Anlagevermögen unmittelbar durch Prozessgestaltung beeinflusst. Beispielsweise können durch Just-in-Time-Anlieferungen bisher benötigte Lagerflächen im Wareneingang überflüssig und möglichst wertschöpfend (also nicht einfach ein Leerstand der Flächen!) umgewidmet werden.

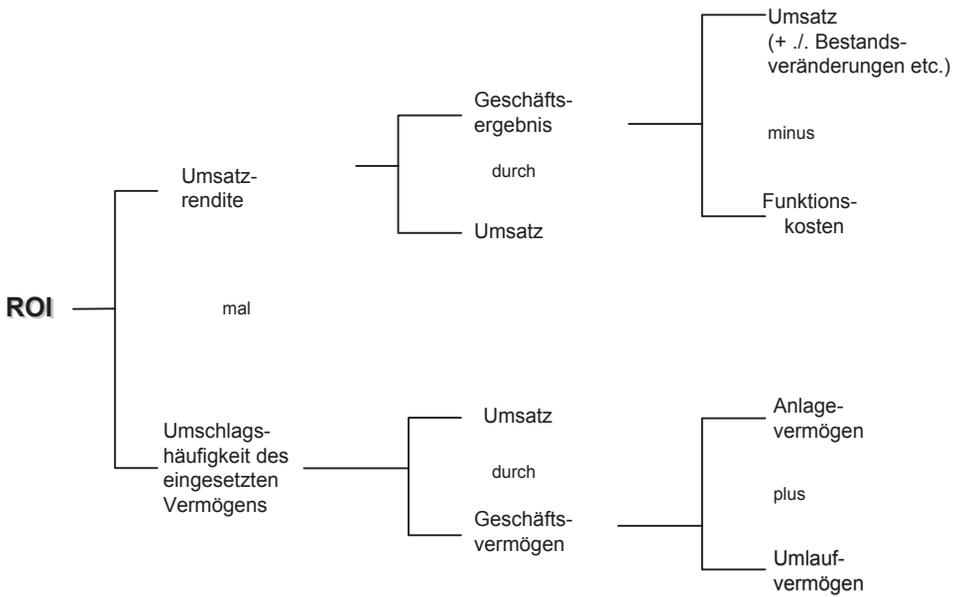
Niedriges Anlagevermögen führt ebenfalls zu einer Verbesserung sowohl der Liquiditäts- und Kostensituation als auch der Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

Die Auswirkungen werden veranschaulicht durch die Bilanz und das DuPont-Schema:

- Die Reduzierung von Umlauf- und Anlagevermögen führt zu einer liquiditätsfördernden Bilanzverkürzung (Abb. 1).
- Das traditionelle DuPont-Schema veranschaulicht, dass ein niedriges Umlauf- und Anlagevermögen über einen erhöhten Gesamtkapitalumschlag zu einem verbesserten Return-on-Investment (ROI) führt (Abb. 2).

Viele Unternehmen stehen heute plötzlich in der Situation, kurz- bis mittelfristig Verbesserungspotenziale bei Liquidität und Kapitalverzinsung realisieren zu müssen. In diesem Fall bietet es sich bei den kapitalbindenden Vorgängen an, primär die Working Capital-beeinflussenden Prozesse zu untersuchen. Diese sind tendenziell stärker operativ und umsetzungsnäher. Dagegen sind die das Anlagevermögen beeinflussenden Prozesse eher strategisch ausgelegt mit einem mittel- bis langfristigen Realisierungszeitraum.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Reduzierung des Working Capital und die Gestaltung der zugehörigen Prozesse. Dazu zählen insbesondere die Prozesse des Managements von Forderungen (Order-to-Cash), Verbindlichkeiten (Purchase-to-Pay) und Vorräten (Total Supply Chain, auch: Forecast-to-Fulfill). Die Stellgrößen zur Beeinflussung des Working Capital sind vielfältig und beeinflussen sich gegenseitig. Sie reichen von der Vertragsgestaltung, Rechnungsstellung oder Reklamationsbehandlung über die gesamte Auftragsabwicklung und Leistungserstellung bis zur Planung des Bedarfs, der Lageroptimierung und der Lieferantenauswahl.



**Abb. 2** Dupont-Pyramide. (Quelle: In Anlehnung an Weston, Fred.: Managerial Finance, New York 1962)

Die **Leitlinie** ist, dass es **für eine gute Prozessgestaltung** nicht ausreicht, fließende und störungsfreie Prozesse zu formen: Unternehmensprozesse müssen darüber hinaus ausreichend **Cash generieren**, sonst ist das Unternehmen über kurz oder lang betriebswirtschaftlich nicht in Balance und schnell in seiner Existenz gefährdet.

Die Prozessgestaltung wird jedoch in vielen Unternehmen zu wenig monetär bewertet und betriebswirtschaftlich hinterfragt. Hier liegen nach unserer Erfahrung erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten vor, die im Folgenden diskutiert werden.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Working Capital: Definition, Wirkungen, Relevanz</b>	<b>1</b>
1.1	Hintergrund: Wandel und Unternehmenssicherung	1
1.2	Definition Working Capital	6
1.3	Working Capital-Management und wertorientierte Unternehmensführung	9
1.3.1	Wertsteigerungshebel: Wachstum	10
1.3.2	Wertsteigerungshebel: Operative Exzellenz	11
1.3.3	Wertsteigerungshebel: Finanz-/Vermögensstruktur	12
1.3.4	Wertsteigerungshebel: Portfolio-Steuerung	12
1.3.5	Working Capital und Geschäftswertbeitrag	12
1.4	Working Capital und Basel III	14
<b>2</b>	<b>Working Capital-Defizite in der Unternehmenspraxis</b>	<b>17</b>
2.1	Prozessverantwortliche	17
2.2	Zielabstimmung	18
2.3	Zielkonflikte	21
2.4	Zielinhalte	22
<b>3</b>	<b>Working Capital: Verbesserung durch Prozessmanagement</b>	<b>25</b>
3.1	Der Working Capital-Zyklus	25
3.2	Die Kernprozesse des Working Capital-Managements	26
<b>4</b>	<b>Working Capital: Veränderungsmanagement</b>	<b>31</b>
4.1	Übersicht	31
4.2	Grundsätze des Veränderungsmanagements	33
4.3	Working Capital-Reduzierung aus Prozesssicht	36
4.4	Kennzahlen und Indikatoren	38
4.5	Verbesserungshebel	43
4.5.1	Eliminieren	43
4.5.2	Standardisieren	44
4.5.3	Differenzieren	45

4.5.4	Integrieren .....	47
4.5.5	Stabilisieren .....	48
4.5.6	Qualifizieren .....	49
4.6	Stolpersteine beim Veränderungsmanagement .....	49

## 5 Working Capital und Prozessmanagement: Untersuchung

<b>und Gestaltung</b> .....	51
5.1 Problemstrukturierung .....	52
5.1.1 ABC-Analyse .....	52
5.1.2 XYZ-Analyse .....	56
5.1.3 ABC-/XYZ-Analyse .....	58
5.1.4 Reichweitenanalyse .....	58
5.1.5 Spezifische Analysen/Forderungsmanagement .....	62
5.1.6 Spezifische Analysen/Beständemanagement .....	62
5.1.7 Spezifische Analysen/Einkaufsmanagement .....	64
5.2 Prozessmanagement .....	65
5.2.1 Unternehmensprozesse .....	66
5.2.2 Prozessmanagement: Aufgaben .....	69
5.2.3 Genauigkeit der Prozessbeschreibung .....	72
5.2.4 Beeinflussung der Messung .....	75
5.2.5 Toolbox des Prozessmanagements (Übersicht) .....	77
5.3 Prozessbeschreibung .....	78
5.3.1 Wertkette .....	79
5.3.2 Funktionsmatrix .....	80
5.3.3 Organisationsnetzanalyse .....	82
5.3.4 SIPOC-Diagramm .....	82
5.3.5 Prozessablaufdiagramm .....	83
5.3.6 Prozessstrukturanalyse .....	85
5.3.7 Layoutgerechter Materialflussplan .....	86
5.3.8 Wertstromanalyse .....	88
5.4 Prozessdiagnose .....	88
5.4.1 Muda .....	92
5.4.2 Verlustmatrix .....	95
5.4.3 Leistungsartenanalyse .....	96
5.4.4 Sankey-Diagramm .....	98
5.4.5 Wertschöpfungsanalyse .....	98
5.4.6 Durchlaufzeitanalyse .....	100
5.4.7 Schnittstellenanalyse .....	101
5.4.8 Variantentrichter .....	102
5.4.9 Push-Pull-Analyse .....	104
5.4.10 Supply-Chain-Reaktions-Analyse .....	105

---

5.4.11	Qualitätsfilter-Karte .....	106
5.4.12	Betriebsbegehung .....	108
5.5	Prozessgestaltung .....	112
5.5.1	Qualität .....	113
5.5.2	Zeit .....	120
5.5.3	Kosten .....	128
5.5.4	Flexibilität .....	133
5.6	Bordwerkzeuge des Prozessmanagements .....	138
5.6.1	Die 7-Q .....	138
5.6.2	5W1H-Methode .....	140
5.6.3	Risikoanalyse .....	141
5.6.4	SWOT-Analyse .....	141
5.6.5	Checklisten .....	141
5.6.6	7-Felder-Matrix .....	144
5.6.7	Zielvereinbarung .....	144
5.7	Die Einsatzzeichnung der Toolbox im Überblick .....	146
<b>6</b>	<b>Working Capital: Finanzierung und Cash-Management .....</b>	<b>149</b>
6.1	Vorräte/Bestände .....	149
6.1.1	Bestandszurechnung .....	150
6.1.2	Bestandsreduzierung .....	152
6.2	Forderungen .....	168
6.2.1	Forderungseinzug/Systematik des Inkasso .....	169
6.2.2	Factoring .....	171
6.2.3	Asset-Backed Securities (ABS) .....	171
6.3	Verbindlichkeiten .....	171
6.4	Kassenbestand .....	172
<b>7</b>	<b>Working Capital-Management: Fallbeispiele, Checklisten, KPIs .....</b>	<b>177</b>
7.1	Projektkonzept zum Working Capital-Management .....	177
7.2	Total Supply Chain .....	179
7.2.1	Fallbeispiel Beständemanagement .....	179
7.2.2	Checkliste für Total Supply Chain .....	184
7.2.3	KPI-Übersicht für Total Supply Chain .....	184
7.3	Kundenmanagement .....	189
7.3.1	Fallbeispiel Auftragsabwicklung .....	189
7.3.2	Checkliste für Order-to-Cash .....	191
7.3.3	KPI-Übersicht für Order-to-Cash .....	191
7.4	Beschaffungsmanagement .....	192
7.4.1	Fallbeispiel Beschaffungsmanagement .....	192
7.4.2	Checkliste für Purchase-to-Pay .....	193
7.4.3	KPI-Übersicht für Purchase-to-Pay .....	193

<b>8 Leitlinien</b> .....	197
<b>Literatur</b> .....	201
<b>Sachverzeichnis</b> .....	205

---

## Abkürzungsverzeichnis

ABS	Asset-Backed Securities
DFÜ	Datenfernübertragung
DIO	Days Inventory Outstanding
DPO	Days Payables Outstanding
DSO	Days Sales Outstanding
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EDI	Electronic Data Interchange
GALIA	EDI Standard von GALIA Frankreich
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
IAS	International Accounting Standards
IFRS	International Financial Reporting Standards
JiS	Just-in-Sequence
JiT	Just-in-Time
KPI	Key Performance Indicator
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
ODETTE	Organization for Data Exchange by Tele Transmission in Europe
OEM	Original Equipment Manufacturer
SMI	Supplier Managed Inventory
SOX	Sarbanes-Oxley Act of 2002
TCO	Total Cost of Ownership
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
VDA	Verband der Automobilindustrie, Deutschland
VMI	Vendor Managed Inventory
WIP	Work In Progress

---

## Der Autor



**Heinz-Jürgen Klepzig** Dipl.-Ing. (Maschinenbau), Dipl.-Wirtschafts-Ing., Dr. rer. pol., Professor für Betriebswirtschaftslehre/Logistik an der Hochschule Augsburg

Er hat mit verschiedenen Forschungsgruppen auf den Gebieten Systemtechnik/Innovationsforschung zusammengearbeitet und war Geschäftsführer in der Kienbaum-Unternehmensgruppe mit den Tätigkeitsschwerpunkten Unternehmensstrategie/Effizienzverbesserung/ Krisenmanagement/Führungsorganisation.

Als Unternehmensberater im Bereich Umsetzungsmanagement berät Heinz-Jürgen Klepzig mittlere sowie Großunternehmen.

Aufgrund zunehmender und schwer vorhersagbarer Volatilität im Unternehmensumfeld wird es für ein Unternehmen immer wichtiger, einerseits ausreichend liquide zu sein und andererseits einen ausreichenden Geschäftswertbeitrag zu erzielen. Weiterhin erleichtert eine gute Eigenkapitalausstattung die Unternehmensführung auch in angespannten Zeiten. Alle drei genannten Kriterien werden durch gezieltes Working Capital-Management maßgeblich unterstützt.

---

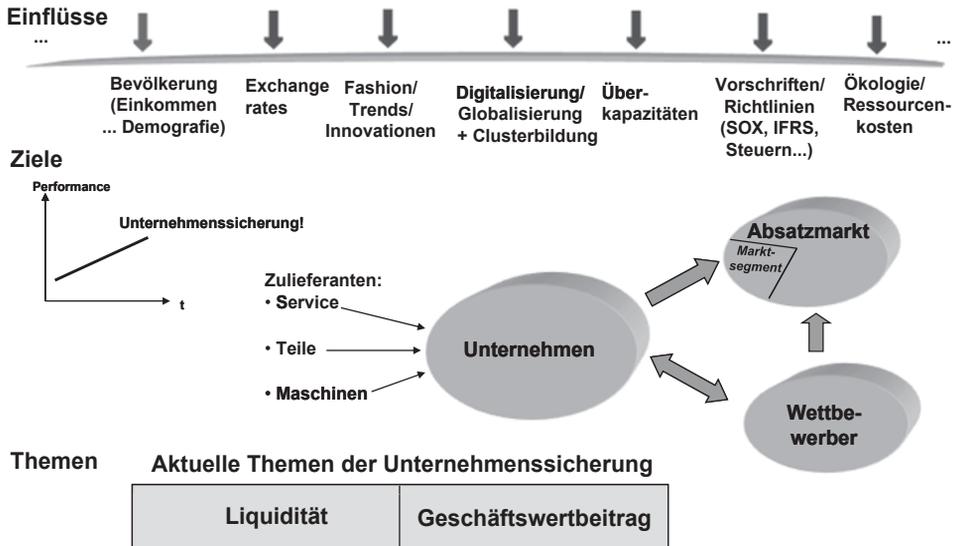
## 1.1 Hintergrund: Wandel und Unternehmenssicherung

Einige massive Veränderungen, die Unternehmen schon jetzt und erst recht in Zukunft zu schaffen machen, sind in Abb. 1.1 als Einflüsse zusammengefasst.

Diese Einflüsse wirken in unterschiedlichem Maße auf jeden Marktpartner ein. In Abb. 1.1 sind beispielhaft neben dem Unternehmen die Zulieferer, die Wettbewerber und die Kunden im Absatzmarkt genannt.

In der Praxis beschränkt sich das Unternehmen auf ein Zielmarktsegment, da die Bedienung des gesamten Marktes in aller Regel wirtschaftlich nicht sinnvoll oder auch ressourcenmäßig nicht machbar ist. Das Unternehmen will den Kunden mit Produkten und/oder Leistungen beliefern. Das Gleiche will der Wettbewerber. Das Unternehmen wird nur dann beim Kunden erfolgreich sein können, wenn es sich besser als die Konkurrenz auf die Bedürfnisse des Kunden einstellt. Ziel muss es sein, dem Kunden mehr Nutzen zu liefern als der Wettbewerber. Anspruchsvolle Kunden messen die Leistungen des Unternehmens immer an den Leistungen der stärksten Wettbewerber. Grundsätzliche Aufgabe für das Unternehmen ist es also, sich bei solchen Aspekten positiv vom Wettbewerb abzuheben, die für den Kunden von Wert sind.

Aufgrund der vielfältigen Veränderungen werden die Karten für die Marktteilnehmer andauernd neu gemischt: Chancen und Risiken insbesondere der Anbieter verändern sich daher ständig. Neben absehbaren Veränderungen wird es auch weiterhin kaum vorher-



**Abb. 1.1** Themen der Unternehmenssicherung

sehbare „Überraschungen“ geben (wie in der Vergangenheit z. B. 9/11, Fukushima, Vogelgrippe), die erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen haben können und von ihnen bewältigt werden müssen.

Nachfolgend werden die in Abb. 1.1 beispielhaft aufgeführten Einflüsse und daraus resultierende Veränderungen kurz skizziert.

**Bevölkerung** In den kommenden Jahren werden sich die Altersstruktur und auch das Bevölkerungsvolumen in den meisten westlichen Ländern, jedoch beispielsweise auch in den ehemaligen sozialistischen Staaten spürbar verändern: Die Alters-„Pyramide“ wird in einem überschaubaren Zeitraum zur Alters-„Ulme“.

Ergänzend dazu ist bei der Einkommensstruktur für diese Länder die Tendenz zu sehen, dass die bisher vorherrschende Pyramide mehr und mehr zur Eieruhr wird: Eine Polarisierung in die Gruppierungen „Habenicht“ und „Geldadel“ ist absehbar.

Die Verstärkung der Bevölkerung schreitet fort: Das gilt für Deutschland ebenso wie insbesondere für Asien und Afrika. Damit ergeben sich drastische Veränderungen im Konsumentenverhalten und neue Märkte (z. B. bei der innerstädtischen Mobilität).

Es kommen weiterhin neue Wettbewerber aus Korea, China, Indien sowie dem arabischen Raum hinzu, und es ergeben sich neue, teilweise äußerst einkommensstarke Käufer-schichten in diesen Regionen.

**Exchange Rates** Die Exchange Rates haben auf ein exportorientiertes Land, wie es Deutschland ist, großen Einfluss. In den Jahren 2008 bis 2013 war beispielsweise der Euro

zwischen rund 1,20 und 1,60 US-Dollar wert. Mehrfach wurde der Euro im Verhältnis zum US-Dollar innerhalb von wenigen Monaten um 25 % teurer. Um im Geschäft zu bleiben, bedeutete dies konkret für Exporteure, dass die Abgabepreise für Exporte in die USA gemessen in Euro erheblich gesenkt werden mussten.

Veränderungen an den Finanzmärkten sind derzeit derart unüberschaubar, dass nicht vorhersehbar ist, ob man sich auf eine De- oder Inflation einzustellen hat.

**Fashion/Trends/Innovationen** Fashion und Trends beeinflussen Unternehmen auf unterschiedliche Art: Bei Fashion ist nicht nur an Haute Couture aus Paris oder Design-Spielereien von Pkw-Schmieden zu denken. Es gibt beispielsweise auch betriebswirtschaftliche trendige Modeerscheinungen: Konzepte, die vielfach nicht ausreichend hinterfragt zur einseitigen Heilslehre vieler Geschäftsführungen mutierten wie:

- Synergie-Effekte („1 + 1 = 3“),
- Going-offshore („Wer als Kfz-Zulieferer keinen Standort in Osteuropa hat, ist für uns generell out“),
- Lean-Management („Eine Methode, die die Europäer nachmachen, weil die Amerikaner annehmen, dass die Japaner sie verwenden“).

Innovationen können Unternehmen aufs stärkste zu schaffen machen. Das gilt insbesondere dann, wenn der Wettbewerber die Innovation erfolgreich realisiert hat. Und das eigene Unternehmen ins Hintertreffen geraten ist.

**Digitalisierung/Globalisierung und Clusterbildung** Die Globalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte hat in den letzten Jahren großen Einfluss auf die Unternehmen ausgeübt. Die Entfernung als Barriere hat in vielen Geschäftsbeziehungen an Bedeutung verloren. So liegen die Transportkosten beispielsweise für eine Flasche Wein aus Südafrika nach Westeuropa bei Großabnahmen in der Größenordnung von nur 3 bis 5 % des Verkaufspreises. Erleichtert wird die Globalisierung insbesondere durch die digitale Telekommunikation (z. B. für Tracking & Tracing).

In Zeiten schlechter Arbeitsmarkt- und Konjunkturlage werden sonst auf Selbstständigkeit Wert legende Unternehmer offener für Kooperationen. Als Unternehmensnetzwerk oder Cluster bezeichnet man Kooperationen von verschiedenen Unternehmen, ihren Zulieferern, Forschungseinrichtungen (z. B. Hochschulen), Dienstleistern (z. B. Designstudios und Ingenieurbüros) und verbundenen Institutionen (z. B. Handelskammern), die als untereinander abgestimmte Initiative das Ziel haben, branchenspezifische Kompetenzen einer Region auszubauen. Bei den beteiligten Unternehmen handelt es sich meist um mittelständische Unternehmen. Clusterbildung kann also bei erfolgreicher Dynamik ein Gegengewicht zur Globalisierung des Going-offshore bieten.

Häufig zitierte frühe Beispiele für solche Clusterinitiativen sind in Europa der AC Styria (Automobilzulieferer) und der oberösterreichische Automobil-Cluster (AC). In Deutschland gibt es mittlerweile Clusterinitiativen für so unterschiedliche Arbeitsgebiete wie Medizintechnik, Nanotechnologie oder Forst und Holz.

Im Kern ist das Bestreben, Unternehmensnetzwerke aufzubauen, nichts Neues: Die Möbelindustrie in Ostwestfalen-Lippe wie die Glasverarbeitung in Thüringen waren beispielsweise einst starke Cluster. Heute versucht man – auch durch Unterstützung der Wirtschaftspolitik – mit Clusteroffensiven gezielt die Wettbewerbsfähigkeit und Wirtschaftskraft einer Region durch Förderung insbesondere des Mittelstands zu verbessern und sogenannte Center of Competence zu bilden.

Diesem globalen oder regionalen Zusammenwachsen stehen in einigen Teilen der Welt sich häufende Abgrenzungen gegenüber, die ihren Ursprung insbesondere in ethnischer und/oder religiöser Ausrichtung haben oder auch purer national orientierter Protektionismus sind.

**Überkapazitäten** In vielen Märkten sind Angebot und Nachfrage nicht im Gleichgewicht. Überkapazitäten führen zu hartem Wettbewerb und hohem Preisdruck. Das Erstarken verschiedener einstiger NIC (Nearly Industrialized Countries) wird in einigen Märkten den Wettbewerb in absehbarer Zeit weiter verschärfen.

**Vorschriften/Richtlinien** Vielfältige Vorschriften und Richtlinien und ihre Neuerungen beeinflussen das Geschäftsleben und müssen bewältigt werden: National können das beispielsweise Änderungen der Steuervorschriften sein. Doch auch international entstehen kurz- bis mittelfristig Vorgaben, die selbst bei einem primär national ausgerichteten Unternehmen zu einschneidenden Veränderungen führen, etwa Basel III, SOX oder IFRS.

**Ökologie/Ressourcenkosten** Die Entwicklung der Preise pro Barrel Rohöl wirkt sich unmittelbar auf die Kraftstoff- und Heizölpreise, früher oder später über Leistungserstellung und Transport auf alle Güter- und Dienstleistungspreise aus. Umwelteffizienz bei Verbräuchen (z. B. Wasser, Rohstoffe, Energie) und Emissionen (z. B. Treibhausgase, Stickoxide) wird zunehmend vom Gesetzgeber gefordert und durch monetäre Steuerung angestrebt. Auch in diesem Einflussfeld wirken stetig oder auch sprunghaft verändernde nationale und internationale Vorgaben.

---

#### Fazit

Also: *Panta rhei* – alles fließt und geht sogleich in den nächsten Zustand über. Wie jedoch die sich verkürzenden Halbwertszeiten des Wissens heute aufzeigen, fließt alles immer schneller. Es gilt Schritt zu halten mit diesen schnellen Änderungsabfolgen und ihren häufig unerwarteten Auswirkungen. Die Inlandsproduktion deutscher Pkw-Hersteller beispielsweise weist im Jahresverlauf regelmäßig vorausplanbare saisonale Schwankungen auf. Die Statistik der letzten Jahre zeigt aber auch, dass in verschiedenen Jahren die Inlandsproduktion schlagartig nicht vorausplanbar um rund 30 % unter den Vorjahreswert absackte.

Primäres Ziel muss es für ein Unternehmen sein, in dem skizzierten sich schnell wandelnden Feld zu überleben. Zur Unternehmenssicherung trägt im Wesentlichen bei, dass die marktrelevante Performance des Unternehmens möglichst ständig verbessert wird und damit jederzeit eine Finanzierung aus eigener Kraft möglich ist.

- Für einen durch marktwirtschaftliche Prinzipien bestimmten Markt ergibt sich angesichts des Marktdrucks durch Überkapazitäten als Leitbild der Unternehmenssicherung:  
Erheblich besser sein als der Durchschnitt!

Niederschlag findet eine gelungene unternehmenssichernde Ausrichtung eines Unternehmens insbesondere in den Kennzahlen zur Liquidität und dem Geschäftswertbeitrag. Grundsätzlich gilt, dass ein Unternehmen zu jedem Zeitpunkt eine ausreichende Liquidität haben sowie tendenziell mindestens positive Geschäftswertbeiträge aufweisen sollte. Für krisenhafte Zeiten allerdings gilt: Liquidität geht vor Rendite! In angespannten Zeiten hat also die Liquiditätssteuerung eines Unternehmens Priorität vor Geschäftswertverbesserungen.

Die Liquidität kann durch Verbesserung des momentanen Cash Flow erhöht werden, also durch Gestaltung von Einnahmen minus Ausgaben.

Der Grundgedanke des Geschäftswertbeitrags ist, dass ein Unternehmen mindestens die Kapitalkosten verdienen muss. Ein positiv wachsender Geschäftswertbeitrag liegt vor, wenn das Geschäftsergebnis nach Steuern die Kapitalkosten nicht nur deckt, sondern die Überdeckung sogar noch erhöht werden kann.

Diskussionen über Liquidität und Geschäftswertbeitrag sind beileibe keine akademischen Spielchen. Der Handlungszwang deutscher Unternehmen kann anhand von zwei Beispielen verdeutlicht werden.

---

### Beispiele

**Die Möbelindustrie in Deutschland** ist ein typischer Vertreter des Mittelstands. Eine generelle Konsumzurückhaltung in Verbindung mit der demografischen Entwicklung in Deutschland führte in den letzten Jahren zu sinkenden Umsatzzahlen im Inland. Forcieren des Exports ist einer der chancenreichen Ansätze. Allerdings wird auch der Wettbewerb außerhalb der Landesgrenzen immer schärfer. Die Ergebnissituation für die meisten deutschen Möbelhersteller ist seit langem unbefriedigend, was angesichts der typischen Eigenkapitalschwäche hochprekär ist. Innerhalb der letzten 15 Jahre sind Dutzende von Unternehmen aus dem Markt ausgeschieden.

**Für die Pkw-Fertigung** geht man von weltweiten Produktionsüberkapazitäten in der Größenordnung von 35% aus. Selbst in Märkten wie Osteuropa, die zunächst als willkommene Absatzmärkte aufgefasst wurden, existieren derzeit derart viele Produktionskapazitäten, dass die hergestellten Einheiten in Osteuropa nicht abgesetzt werden können. Resultat ist ein Druck auf Märkte und Standorte insbesondere in Westeuropa. Weitere Betriebsschließungen, Firmenübernahmen oder auch Insolvenzen sind vorgeplant.

Beide Beispiele zeigen, dass es aufgrund der Wettbewerbssituation zunehmend schwieriger wird, wirtschaftlich über Wasser zu bleiben.

- ▶ Die konkrete unternehmerische Aufgabenstellung heißt:  
Liquide bleiben und ausreichenden Geschäftswertbeitrag einfahren!

## 1.2 Definition Working Capital

Um die Rolle des Working Capital bei der Verbesserung von Liquidität und Geschäftswertbeitrag zu verstehen, nachfolgend zunächst die Definition von Working Capital<sup>1</sup>:

Working Capital <sup>a</sup>	=	Liquide Mittel
	+	Kurzfristige Forderungen
	+	Vorräte
	./.	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
	./.	Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

<sup>a</sup> = Netto-Umlaufvermögen.

Working Capital hat zwei Dimensionen: **Geld und Zeit**. Es ist eine zeitpunktbezogene monetäre Größe. Ein entlang der Zeitachse geschickt agierendes Unternehmen kann durchaus ein negatives Working Capital haben. Ein niedriges oder sogar negatives Working Capital ist in aller Regel ein Zeichen besonderer Marktmacht.

### Beispiele

- Ein Lebensmittelhändler kassiert bar vom Kunden. Den Lieferanten bezahlt er erst zwei Wochen später.
- Ein Software-Entwickler erhält vor Beginn seiner Arbeiten eine Kundenanzahlung auf den Auftrag.

Working Capital entspricht also dem Umlaufvermögen minus den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und eventuell weiteren kurzfristigen Verbindlichkeiten, die beide in aller Regel zinsfrei sind.

Zur Veranschaulichung ist in Abb. 1.2 das Working Capital innerhalb der Bilanz skizziert.

In Abb. 1.3 sind zunächst als Übersicht die **Stellhebel** dargestellt, die zu einer Verbesserung der Liquidität und Erhöhung des Geschäftswertbeitrags führen:

- Die Reduzierung des Working Capital verbessert sowohl die Liquidität als auch den Geschäftswertbeitrag (GWB).
- Die Reduzierung des Anlagevermögens erhöht den Geschäftswertbeitrag.

<sup>1</sup> Die in dieser Veröffentlichung verwendete Definition entspricht einer engen operativen Begriffsfestlegung. Zur Bandbreite möglicher Working Capital-Definitionen siehe z. B. Internationaler Controller Verein e. V. (Hrsg.): a. a. O., insbes. Kap. 1.2.