

WORKING CAPITAL

Die meisten Unternehmer kennen das. Der Zeitraum zwischen Leistung und Geldeingang auf dem Konto nimmt oft Wochen und Monate in Anspruch. Die lange Kette im betrieblichen Leistungsprozess beinhaltet zwei wichtige Messpunkte für die Ermittlung der Kapitalbindung: Die Zahlung an den Lieferanten für Rohstoffe, Material und Waren sowie die Zahlung der Rechnung des Kunden für die erbrachte Leistung.

Finanziert man diese betrieblichen Leistungsprozesse durchgängig mit Fremdkapital, ist zu berücksichtigen, dass die Zinsen als Finanzierungskosten die Rentabilität beeinträchtigen und spätere Tilgungen letztlich auch aus dem laufenden Geschäft wieder bedient werden müssen.

Eine mögliche Lösung ist es, sich dem Thema **Innenfinanzierung** zu widmen. Der Begriff ist in aller Munde, mal als „Betriebsmittel“, mal als „Betriebskapital“ oder auch als „**Working Capital**“.

Wie ist das Working Capital definiert?

Das *Working Capital* ist die Differenz zwischen dem Umlaufvermögen und den kurzfristigen Verbindlichkeiten, also

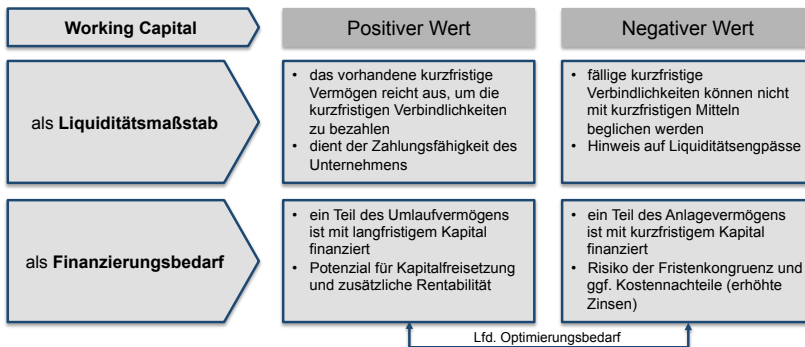
$$\begin{aligned} & \text{Umlaufvermögen (Lagerbestände, Forderungen, Liquide Mittel)} \\ & \text{(-) kurzfristige Verbindlichkeiten} \\ & \text{(=) Working Capital} \end{aligned}$$

und gibt an, inwiefern kurzfristig fällige Verbindlichkeiten durch kurzfristiges Vermögen abgedeckt ist und bezahlt werden kann.

Interpretation des Begriffs „Working Capital“

Schon bei der Interpretation des Begriffs trennt sich die Spreu vom Weizen. Das *Working Capital* kann in zweierlei Hinsicht verstanden werden als

- o **Liquiditätsmaßstab**
- o **oder als Finanzierungsbedarf** (und damit als Messgröße für Kapitaleffizienz)



Beispiel zum Working Capital

Das nachfolgende Beispiel erläutert das *Working Capital* als statischen Wert, bezogen auf einen Bilanzstichtag.

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen	600.000 €	Eigenkapital	300.000 €
Maschinen	600.000 €		
Umlaufvermögen	400.000 €	Fremdkapital	700.000 €
Vorräte	200.000 €	Langfristige Kredite	500.000 €
Forderungen LuL	120.000 €	Verbindlichkeiten LuL	200.000 €
Kasse, Bank (Liquide Mittel)	80.000 €		
Summe Aktiva	1.000.000 €	Summe Passiva	1.000.000 €

Working Capital	
Vorräte	200.000 €
(+) Forderungen LuL	120.000 €
(+) Liquide Mittel	80.000 €
(-) kurzfristige Verbindlichkeiten	-200.000 €
(=) Working Capital	200.000 €

Die Bilanz im Beispiel zeigt ein Umlaufvermögen von 400.000€, dem kurzfristige Verbindlichkeiten von 200.000€ gegenüberstehen – eine günstige Konstellation aus Liquiditätssicht.

Mittelbindung		Mittelherkunft	
Anlagevermögen	600.000 €	Eigenkapital	300.000 €
Working Capital	200.000 €	Langfristige Kredite	500.000 €
Mittelbindung	800.000 €	Mittelherkunft	800.000 €

Andererseits ist das *Working Capital* von 200.000€ vollständig mit langfristigen Krediten finanziert. Langfristige Kredite sollten zur Finanzierung des Anlagevermögens eingesetzt werden. Ein Abbau des Vorratsbestands in der Beispielbilanz (z.B. von 200.000€ auf 100.000€) hätte eine geringere Kreditfinanzierung zur Folge. Daraus resultieren unmittelbar geringere Zinsaufwendungen (Rentabilität) und eine bessere Liquidität (weniger Zins- und Tilgungszahlungen).

In der Praxis ist es ratsam, das *Working Capital* laufend aus den monatlichen Veränderungen der relevanten aktiven und passiven Bilanzkonten zu ermitteln und die Unternehmensfinanzierung darauf abzustimmen.

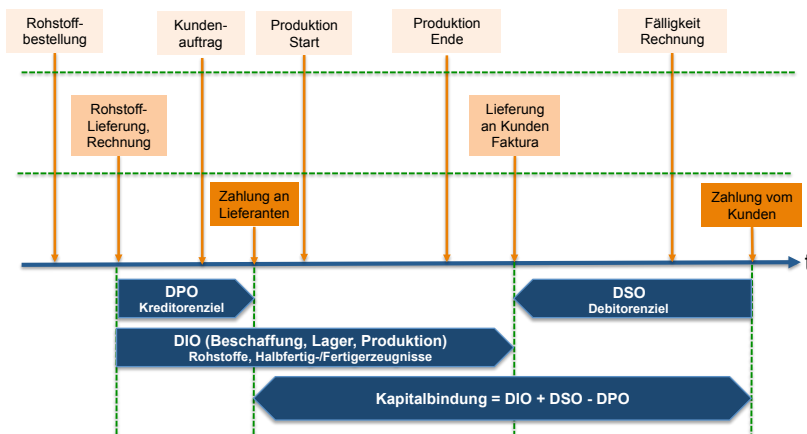
Einflussfaktoren auf das *Working Capital*

Die Beeinflussung des *Working Capital* zielt auf die Umwandlung gebundenen Kapitals in Liquidität, also um die **Verringerung der Bindungsdauer** durch die Freisetzung der im Umlaufvermögen vorhandenen Mittel.

+ DIO	Lagerdauer (Days Inventories Outstanding)	=	$\frac{\text{Vorräte}}{\text{Materialaufwand}}$	x 365 Tage
+ DSO	Debitorenlaufzeit (Days Sales Outstanding)	=	$\frac{\text{Forderungen LuL}}{\text{Umsatzerlöse}}$	x 365 Tage
- DPO	Kreditorenlaufzeit (Days Payable Outstanding)	=	$\frac{\text{Verbindlichkeiten LuL}}{\text{Materialaufwand}}$	x 365 Tage
= CCC	Geldumschlagsdauer (Cash Conversion Cycle)	=	DIO + DSO - DPO	

Working Capital Prozess

Die Kapitalbindungsdauer liegt zwischen dem Zeitpunkt der Zahlung an den Lieferanten und dem der Einzahlung des Kunden.



Lösungen für die Optimierung des *Working Capital*

Die Freisetzung von Liquidität im *Working Capital* ist eine laufende Optimierungsaufgabe der konkurrierenden Ziele von Liquidität und Rentabilität. Das Unternehmen soll „flüssig“ bleiben, um fälligen Verpflichtungen nachzukommen und gleichzeitig überschüssige Liquidität für rentable Investitionen und Projekte einsetzen.

Als erfolgversprechend erweist sich die **Freisetzung von Liquidität** im *Working Capital* durch:

Verkürzung der Außenstandszeiten von Forderungen

Ziel eines optimierten Debitorenmanagements ist ein schnellerer Zahlungsmittelzufluss, Ansatzpunkte zur Optimierung des *Working Capital* sind:

- ✓ Bewertung des Zahlungsverhaltens der Kunden
- ✓ Bonitätsprüfungen bei Neukunden
- ✓ Begrenzung von Kreditlimits
- ✓ Überprüfung der Zahlungs- und Lieferbedingungen
- ✓ Beschleunigung der Zahlungseingänge
- ✓ Verbesserung des Faktura-Prozesses

Verlängerung der Außenstandszeiten von Verbindlichkeiten

Im Bereich Einkauf ist zu klären, wie die Rahmenbedingungen mit den Kreditoren gestaltet und verändert werden können. Dazu gehören:

- ✓ Optimierung der Einkaufsprozesse
- ✓ Verlängerung der Zahlungsziele bei Lieferanten
- ✓ Verhandlung von Preisnachlässen

Reduktion der Lagerhaltungsdauer

Die Optimierung des Bestandsmanagements betrifft die Bereiche Produktion, Vertrieb und Logistik. Im Vordergrund stehen hier die enge Abstimmung aller Vorgänge der Beschaffung, Lagerung, Produktion und Auslieferung an den Kunden. Erfolge lassen sich erzielen u.a. durch Verbesserungen:

- ✓ des Bedarfs-Forecast
- ✓ des Bestandscontrollings
- ✓ von Beschaffungshäufigkeiten und -volumina

Zusammenfassung

Das Management des *Working Capital* zielt darauf ab, Liquiditätsreserven zu erkennen und nutzbar zu machen. Welche Maßnahmen im Einzelfall sinnvoll und wirksam sind, hängt vom Unternehmen ab.

Bereits mit einzelnen Maßnahmen können kurzfristige Erfolge bei der Verbesserung der Liquidität und der Reduzierung des gebundenen Kapitals erreicht werden.

Ihr Kontakt zum Thema
Working Capital

ALPHA SIGMA CONSULTING
Controlling | Consulting | Finance

Dipl.-Kfm. Stefan Althues
Sagemühler Steig 45b | 13503 Berlin
Tel: +49 30 43 66 84 29
Email: stefan.althues@alpha-sigma.de
Mobil: +49 160 36 34 071