

Nettoumlaufvermögen für Ertragssteigerung nutzen – Freisetzung gebundenen Kapitals

Harald Gühring

Häufig öffnet sich die Schere zwischen Vorräten und Forderungen auf der einen gegenüber Verbindlichkeiten auf der anderen Seite zu Ungunsten des Geschäftsergebnisses. Managing Net Working Capital ist eine praxisbewährte Methode, die das Nettoumlaufvermögen dauerhaft senkt und zu mehr Handlungsspielräumen von Unternehmen führt.

Net Working Capital (kurz: NWC; Dt.: Nettoumlaufvermögen) bildet in Unternehmen gebundenes Kapital, das nicht als flexible, operativ einsetzbare Geldmenge für Expansionen, Investitionen oder auch Innovationen bereitsteht. Es setzt sich aus Vorräten plus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen zusammen. Dieses nicht frei verfügbare Kapital schränkt den unternehmerischen Handlungsspielraum erheblich ein und wirkt sich aufgrund von Liquiditätsbeschränkungen und Zinsbelastungen überdies negativ auf das laufende Geschäft aus. (Abb. 1)

Die wirtschaftlichen Auswirkungen schlagen sich in den Bilanzen auf der Ak-

tiva-Seite (Vorräte und Forderungen) und auf der Passiva-Seite (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) nieder.

In deutschen Unternehmen, speziell in jenen aus produzierenden Branchen, ist auf diese Weise – nach Erkenntnissen aus einer internen agiplan Studie – Kapital in einer Bandbreite von etwa drei bis zu 70 % des Umsatzvolumens gebunden. Ziel muss es daher sein, das NWC nachhaltig zu reduzieren, da dies unmittelbar zur Ergebnisverbesserung und Erhöhung der Finanzflexibilität führt; Konsequenzen daraus sind letztlich mehr liquide Mittel und eine spürbare Ertragssteigerung.

■ Der Teufel im Detail

Vereinfacht könnte man glauben, dass eine Kombination aus Bestandssenkung, Forderungsreduzierung sowie Ausweitung der Verbindlichkeiten eine leichte Lösung des Problems darstellte. Beschäftigt man sich jedoch intensiver mit der Materie, so wird schnell klar, dass auch hier die vermeintlich einfachste Lösung nicht die beste ist.

agiplan hat im Rahmen ihrer Supply Chain Management Kompetenz methodische Ansätze für alle relevanten Bereiche entwickelt, die in Summe dazu führen, das Nettoumlaufvermögen in

Optimierungsbereiche mit Blick auf das Nettoumlaufvermögen:

- Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen,
- Bestand unfertiger Erzeugnisse und Leistungen,
- Bestand fertiger Erzeugnisse und Waren,
- Zeitdauer bis zur Begleichung von Verbindlichkeiten,
- Zeitdauer bis zum Zahlungseingang von Forderungen.

Unternehmen positiv zu beeinflussen und somit für das operative Geschäft nachhaltig verfügbar zu machen. Diese Ansätze konzentrieren sich auf die Kernfelder Bestands- und Cash-Management.

Die Methodik berücksichtigt selbst den Fall einer Fremdfinanzierung, deren Bewilligung auf Grund restriktiver Verfahren der Banken zunehmend schwieriger wird. Denn: Rating Agenturen bewerten derzeit beispielsweise hohe NWC-Bestände vor dem Hintergrund von Basel II bei ihrem Ranking äußerst kritisch.

■ Bestandsmanagement

Etwa beim Bestand von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen liegen erhebliche Potenziale z. B. in den Dispositionsverfahren und -methoden sowie in der Bestimmung von Bestellmengen und -terminen. Gleichzeitig wirken überhöhte Sicherheitsbestände bestandstreibend. Insgesamt muss sich die Bevorratungsstrategie an den Lebenszyklen der zu beschaffenden Produkte orientieren.



Dr.-Ing. Harald Gühring
ist Partner und Mitglied der
Geschäftsleitung der agiplan GmbH
in Mülheim an der Ruhr.

Parallel zu den beschriebenen Potenzialquellen liegt häufig ein unzureichend aktuelles und wenig zielorientiertes Grunddatenmanagement vor, was insgesamt zu überhöhten RHB-Beständen führt. Lösungsansätze sind hier z. B. die Einführung von Vendor Managed Inventory und Lieferanten-Konsignationslagern (dabei werden Abrufe direkt erfasst und Belieferungen unmittelbar ausgelöst) sowie strikt durchgeführte KANBAN- (ein aus Japan kommendes Bereitstellungssystem, das nach dem Hol- statt Bringprinzip mit Hilfe von Karten funktioniert) oder JIT-Abrufe (Just in Time, also zeit- und bedarfsgenaue Abrufe) sowie konsequentes Bestandsmanagement auf der Basis zuverlässiger forecasts und orientiert am Lebenszyklus des Produktes.

Auf dem Gebiet unfertiger Erzeugnisse und Leistungen bestehen Optimierungspotenziale in der Verbesserung der Produktionssysteme, Pufferlager und Werkstattbereitstellung. Von zentraler Bedeutung sind auch die Reduzierung der Durchlaufzeiten, die Umstellung von Push- auf Pull-Produktion, die Einführung von Fertigungszellen und -inseln sowie verbesserte Material- und Fertigungsflüsse (Stichwort: Layoutplanung, Produktionssysteme).

Auch die Bestände von fertigen Erzeugnissen und Waren bieten Ansatzpunkte zur Erreichung eines verringerten Nettoumlaufvermögens. Hier gilt es, die Absatzplanung (Forecasting) umzugestalten und vorhandene Make-to-Stock durch effizientere Make-to-Order-Fertigungskonzepte zu ersetzen. Hilfreich können beispielweise die Einführung von JIT-Belieferungen und die Reformierung der Distributionsnetzwerke sein. Wichtig ist, dass – salopp formuliert – Ladenhüter abverkauft und sog. Schnelldreher optimiert abgesetzt werden.

■ Cash-Management

Die Dauer bis zur Begleichung von Verbindlichkeiten und jene bis zum Zahlungseingang von Forderungen bilden weitere Aufgabengebiete bei der Umsetzung notwendiger Maßnahmen. Schwerpunkte bilden hier das Einkaufs-, Zah-

lungs- und Reklamationsmanagement. Ebenso wichtig sind feste Vereinbarungen von Zahlungszielen und -läufen sowie die Einführung von Konsignationslagern. Zum anderen muss die Rechnungsstellung effizienter gestaltet, die Effektivität des Debitorenmanagements gesteigert, feste Kreditlimits und ein Claim-Management etabliert sowie der Einsatz eines Factoring geprüft werden.

■ Integriertes Konzept

Die Lösung liegt in der Entwicklung und Einführung eines integrierten Konzeptes zur ganzheitlichen Optimierung des Net Working Capital. Dabei sind Wechselwirkungen und Abhängigkeiten wie z. B. Bestände und Lieferfähigkeit oder Kapital- und Prozesskosten zu beachten. Somit sind gleichermaßen die Anforderungen des Marktes, der eigenen Wertschöpfungsprozesse, aber auch der Lieferanten und Kunden sowie der Kapitalgeber zu berücksichtigen.

■ Analytisches Vorgehen

Die Methode des konsequenten Managing Net Working Capital umfasst gleich zu Beginn eine ausführliche Analyse der Ausgangssituationen in den genannten Segmenten. Schon ein sog. Quick-Check, der auf einem Kennzahlensystem und strukturierten Interviews beruht, fördert wichtige Erkenntnisse zu Tage. Er ermöglicht erste Bewertungen der Wertstrom- und Kostenstrukturen sowie sämtlicher relevanter Prozesse und Methoden inklusive der Identifikation und Quantifizierung von Potenzialen. Das Kennzahlensystem stellt wichtige Werte (die sog. KPI's: Key-Performance-Indicators) wie etwa Bestandumschlagshäufigkeit, Anteil unproduktiver Zeiten an der Gesamtdurchlaufzeit oder

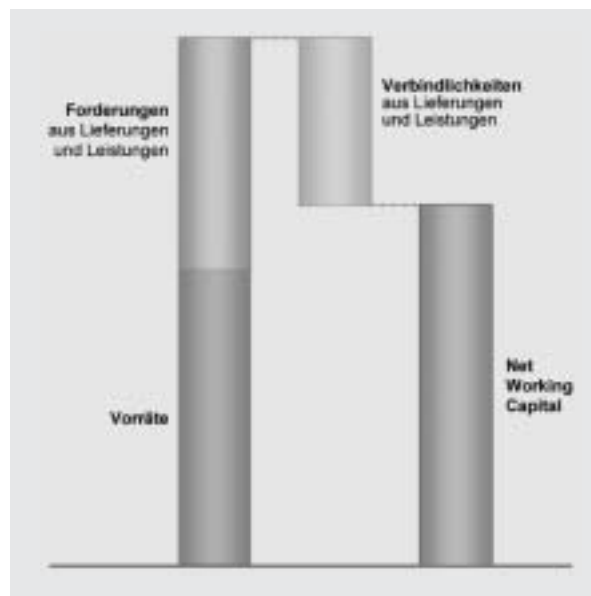


Abbildung 1: Forderungen plus Vorräte minus Verbindlichkeiten ergeben das NWC. (Quelle: agiplan)

auch den Anteil erfolgreicher Claims in einer sog. Balanced Scorecard dar.

Je nach Wertschöpfungstypus und Branche sind diese Ziel-Benchmarks differenziert zu betrachten. Selbst etwa im Maschinen- und Anlagenbau – geprägt von konstruktionsintensiver Einzelfertigung (Losgröße = 1) – kann heute beispielsweise die Umschlagshäufigkeit der Vorräte einen Wert von 8 – 10 und darüber erreichen. Insgesamt sind nach der eingangs erwähnten agiplan Studie Net Working Capital Indizes (NWC in % vom Umsatz) in nachstehender Größenordnung anzustreben.

In Kombination ermöglichen die Erfahrungen externer Berater und die

Branche	NWC Index in %		
	von	bis	ca. Ziel
Automotive	12	15	10 – 14
Stahlerzeugung	10	30	10 – 18
Konsumgüter	12	40	12 – 20
Elektrotechnik	5	65	5 – 15
Maschinen-/Anlagenbau	5	70	5 – 15

Quelle: agiplan Benchmarking Studie 2004

Kunden professionell binden



Manfred Bruhn/
Christian Homburg (Hrsg.)

Handbuch Kundenbindungs- management

Strategien und Instrumente
für ein erfolgreiches CRM
5., überarb. u. erw. Aufl. 2005.
XVIII, 900 S. Geb. EUR 149,00
ISBN 3-409-52269-7

„This excellent book provides rich ideas and perspectives on the art and science of building strong customer loyalty“ Prof. Dr. Philip Kotler

Die 5. Auflage wurde überarbeitet und um aktuelle Themen wie Mund-zu-Mund-Kommunikation, Key Account Management sowie Kundenwertmanagement ergänzt. Darüber hinaus werden neue Branchenbeispiele aus dem Einzelhandels-, Konsumgüter-, Finanzdienstleistungs-, Automobil- und Luftverkehrsbereich vorgestellt.

Änderungen vorbehalten.
Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden
Tel: 06 11 78 78-626
Fax: 06 11 78 78-420
www.gabler.de



Detailkenntnisse der Unternehmensverantwortlichen darauf aufbauend sehr schnell die Definition von weiterführenden Maßnahmen. Diese umfassen Clustering, ERP-Kennzahlen, Logistikstücklisten und eine Prozesskostensimulation z. B. mittels des Tools CoSi. Bei CoSi handelt es sich um ein System zur kostenmäßigen Beurteilung von Struktur- und Prozessänderungen im Rahmen bestehender Gesamtabläufe. Hier sind Erfahrungen aus der Logistikwelt unumgängliche Grundvoraussetzungen für den späteren Erfolg, denn schon kleinste Unachtsamkeiten können im späteren Verlauf zu Problemen in der gesamten Logistikkette führen. Branchenübergreifende Praxiserfahrungen sowie ganzheitliche Betrachtungs- und Vorgehensweisen auf Basis großer Supply Chain Kompetenz sind von immenser Wichtigkeit, möchte man erfolgreich die Reduzierung des NWC betreiben. (Abb. 2)

Ziel sämtlicher Aktivitäten darf somit auch nicht die einmalige und kurzfristige Senkung des Nettoumlaufvermögens sein, sondern es besteht in der Einführung eines kontinuierlich fortlaufenden Prozesses zur dauerhaften Senkung des Nettoumlaufvermögens. Die spätere Steuerung dieses mit externer Unterstützung eingeführten Prozesses hat in den Händen des Unternehmers zu liegen. Nur so kommt es zu gewünschten und notwendigen Verbesserung auf dem Gebiet der

Kapitalbindung mit Langzeitwirkung. Und: So können Unternehmen wieder profitabler geführt werden und positive Cash-Flow-Effekte erzielen.

Ein reduziertes NWC steigert darüber hinaus die finanzielle Flexibilität und ermöglicht – auch in Zeiten stagnierenden Wachstums – eine weitere Ergebnisverbesserung. Daher ist die Etablierung eines nachhaltigen NWC-Managements von Nöten, was wiederum die ständige Nutzung von Controlling Tools voraussetzt. Deren Einführung und das Projektmanagement sollten mit externer Unterstützung vorangetrieben werden, da nicht selten interne Hemmnisse im Wege stehen. Beispiel: Das Argument – oder auch schon der Gedanke – Dinge immer schon so gemacht zu haben, reduziert erfahrungsgemäß die Bereitschaft, aus eigener Kraft Maßnahmen intern anzuschieben. Unvereinbar und zielgerichtetes Projektmanagement sowie das Know-how der externen Berater zeigen praxiserprobte und zielorientierte Lösungswege auf und ermöglichen es dem Unternehmer, die wirtschaftliche Entwicklung positiv zu beeinflussen.

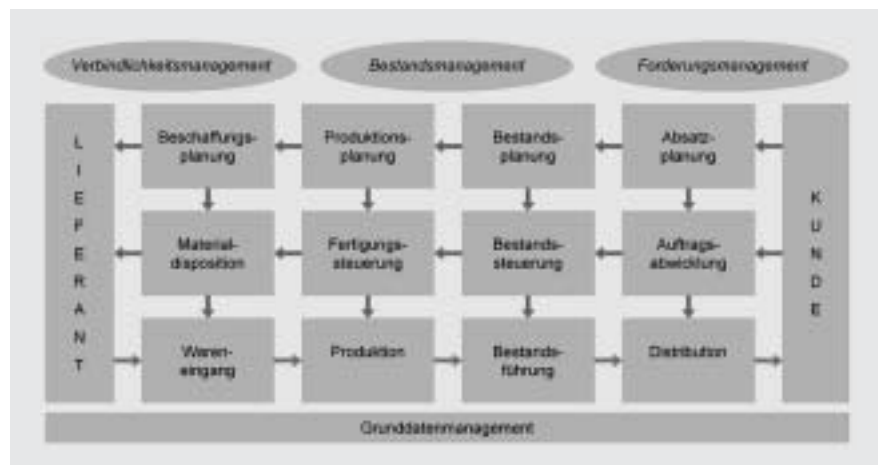


Abbildung 2: Die horizontalen und vertikalen Wirkkräfte des Supply Chain Managements.
(Quelle: agiplan)