

Controlling-Berater

Informationen
Instrumente
Praxisberichte



Controlling aktuell

- Schmalenbach-Tagung zum Risikomanagement
- Kreditverhandlungen nach den Kriterien von Basel II

Unternehmensmodell „QUATTRO“

Teil 4: Die geschlossene Kostenträgerzeitrechnung

**Liquiditätssicherung und Wertschaffung
durch Net-Working-Capital-Management**

**Working-Capital-Management:
Modernes Controlling der Financial Supply Chain**

Facility Management: Kompetenz für das Controlling

**Leadership-Controlling: Gezielte Führungsqualitäten
steigern den Wert Ihres Unternehmens**

Liquiditätssicherung und Wertschaffung durch Net-Working-Capital-Management

- Zur Liquiditätsverbesserung und Unternehmenswertsteigerung eignet sich in Zeiten mit schwachem Wirtschaftswachstum insbesondere das Net-Working-Capital-Management.
- Moderne Controller-Arbeit muss sich mit Bestandskonten genauso beschäftigen wie mit Kosten und Erlösen.
- Guten Working-Capital-Managern gelingt es, einen Ausgleich zwischen Forderungen und Verbindlichkeiten herzustellen.
- Die billigste Cash-Quelle ist das Net Working Capital im Unternehmen.
- Bei stagnierender oder schrumpfender Wirtschaftsentwicklung wird Liquidität knapp. Zeit und Geld sind zwei gleich wichtige Faktoren im Cash-flow-Zyklus
- Net-Working-Capital-Projekte sind der Anstoß für dauerhaftes Net-Working-Capital-Controlling.

Inhalt	Seite
1	Vorbemerkung 45
2	Zweck des Net-Working-Capital-Managements 46
3	Definition des Net Working Capital 50
4	Optimieren des Net Working Capital 53
4.1	Lagerbestandsmanagement 54
4.1.1	Bestandsführung 54
4.1.2	Planung und Disposition 55
4.1.3	Lagerumschlag 55
4.2	Forderungsmanagement 56
4.3	Verbindlichkeitenmanagement 57
5	Implementierung von Net-Working-Capital-Controlling 58
6	Literaturhinweis 59

■ Der Autor

Dr. Karl Zehetner ist Senior Project Manager in der Beratungsgruppe Plaut, Lektor an der Fachhochschule für Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen in Wien und Herausgeber des Controlling-Beraters.

1 Vorbemerkung

Die Betriebswirtschaft als „der Wirtschaft dienende Wissenschaft“ bezieht ihre Anstöße zu Neu- und Weiterentwicklungen, aber auch zum Wiederentdecken von Bewährtem zu einem guten Teil aus den regelmäßigen Krisen, denen sich die Wirtschaft immer wieder ausgesetzt sieht. Aus diesem Grund gibt es in der Betriebswirtschaft neben Dauerbrennern auch sehr stark zyklische Themen.

Zu den Dauerbrennern gehört z. B. das integrierte interne Rechnungswesen, also die Integration von Kostenstellenrechnung, Kalkulation und Ergebnisrechnung. In Produktionsunternehmen seit langem selbstverständliches Thema, wird es nun von Dienstleistungsunternehmen entdeckt. Mit ein Grund dafür sind die Internationalen Finanz- und Rechnungslegungsstandards (IAS) mit Umsatzkostenverfahren und Segmentberichterstattung, die deutsche Unternehmen mit ihrer Gewinn- und Verlustrechnung nach Gesamtkostenverfahren vor die Wahl stellt: Soll man nur das Gesamtkostenverfahren mit Hilfe einer einfachen Funktionsbereichszuordnung ins Umsatzkostenverfahren „stürzen“ oder soll man das Umsatzkostenverfahren gleich auf Segmentebene, möglicherweise sogar auf Produktgruppen- oder auf Kundenebene (also auf Ebene des „secondary segment“) sicherstellen, wofür man eine Kalkulation, d. h. also das integrierte interne Rechnungswesen benötigt?

Neben diesen Dauerbrennern gibt es aber auch Themen, die einem Zyklus unterworfen sind, wobei der betriebswirtschaftliche Themenzyklus Hand in Hand mit dem Konjunkturzyklus geht, vielleicht um ein halbes oder ganzes Jahr verschoben.

In Zeiten großen Wachstums gehören zu diesen Themen Strategiemangement und Führungsphilosophien. Man denke nur an die Balanced Scorecard, die uns in den letzten Jahren beschäftigt hat, oder an Vergütungsmodelle für das Top-Management, an Shareholder-Value-Management usw.

In Zeiten des Stillstands oder der Schrumpfung treten andere Themen in den Vordergrund. Eines davon ist das Management des Net Working Capital.

Der betriebswirtschaftliche Themenzyklus

2 Zweck des Net-Working-Capital-Managements

Warum wird diesem Gegenstand derzeit so besondere Aufmerksamkeit gewidmet? Liquidität und Unternehmenswert sind die entscheidenden Themen, und zwar zu allen Zeiten. In wirtschaftlich turbulenten Zeiten aber muss man sich stärker mit dem Net Working Capital beschäftigen.

Verbesserung der Liquidität

Zur Verbesserung der Liquidität gibt es zwei Möglichkeiten: Die erste ist die Erhöhung des Cash-Bestandes von außen, also das Zuführen von Eigen- oder Fremdkapital durch die Ausgabe neuer Aktien oder die Gewinnung neuer (Mit-)Eigentümer, durch Unternehmensanleihen oder durch Bankkredite. Diese Möglichkeiten sind derzeit eingeschränkt. An der Börse ist Eigenkapital jetzt zu wesentlich ungünstigeren Konditionen zu erhalten als noch vor drei Jahren und die Banken berechnen heute zwar weniger Zinsen als früher, aber sie prüfen – Stichwort Basel II – die Bonität ihrer Schuldner nun merklich genauer. Die zweite Möglichkeit ist die Optimierung des Net Working Capital.

Steigerung des Unternehmenswertes

Der Wert für den Eigentümer, ob er nun Shareholder ist oder ob es sich um eine andere Rechtsform handelt, steht in jeder Phase des Konjunkturzyklus im Zentrum unternehmerischer Anstrengungen. In wirtschaftlich turbulenten Zeiten ist für den Eigentümer von größtem Wert, dass das Unternehmen am Leben bleibt, dass keine Geschäftsstellen oder Werke geschlossen werden müssen, dass Geschäftsfelder, die in der Krise schlecht laufen, aber am Ende der Krise wieder gute Margen erwarten lassen, „durchtauchen“ können.

Unternehmenswert und Liquidität sind also die Themen, mit denen wir uns gerade jetzt beschäftigen müssen. Stellen wir folgende These auf:

These zum NWC-Management

„Zur Liquiditätsverbesserung und Unternehmenswertsteigerung eignet sich in Zeiten mit schwachem Wirtschaftswachstum insbesondere das Net-Working-Capital-Management.“

Traditionelle Controller-Arbeit



Neue Controller-Arbeit

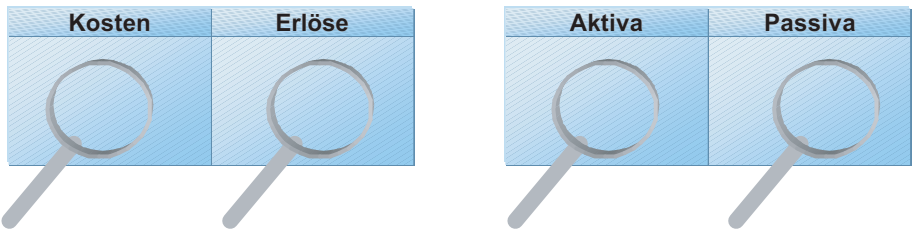


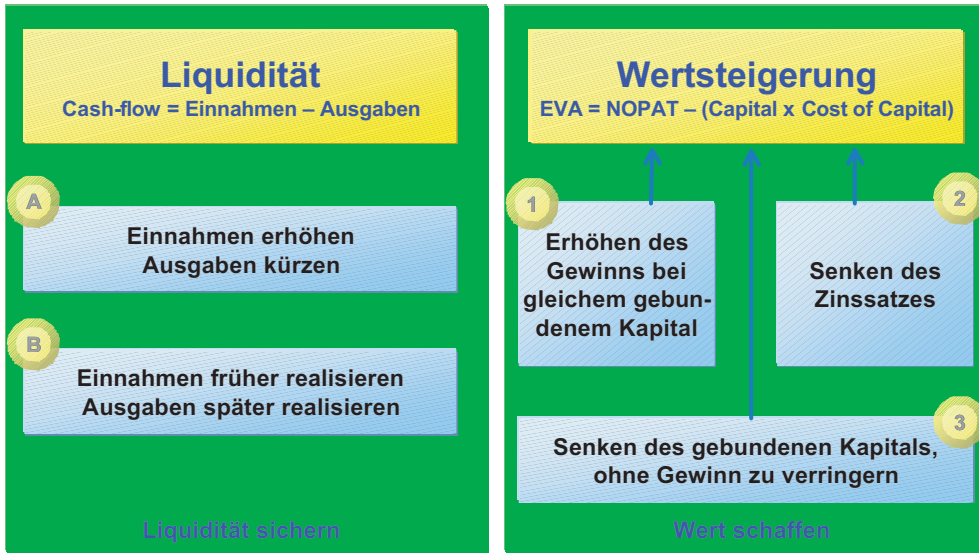
Abb. 1: Traditionelle und moderne Controller-Arbeit

Deutsche Controller kümmern sich traditionell um Kosten und Erlöse, also um die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Was wir Controller so ausgezeichnet verstehen, ist, diese Gewinn- und Verlustrechnung aussagekräftiger und für die Unternehmenssteuerung interessanter zu machen, als dies die Buchhalter vermögen. Wir stellen die Gewinn- und Verlustrechnung in Form der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung dar, das heißt, wir sortieren nicht nur die Erlöse, sondern auch die zur Erzielung der Erlöse nötigen Aufwendungen (Kosten) nach Erlösquellen, also nach Produkten, Kunden, Vertriebswegen. Mit anderen Worten: Wir stellen damit das Ergebnis nach dem Umsatzkostenverfahren dar und bringen eine Zeilen- und Spaltenstruktur in die Ergebnisdarstellung, die zur Steuerung des Unternehmens geeignet ist. Diese Controller-Arbeit ist sehr wertvoll und wird auch in Zukunft wichtig sein.

Was deutsche Controller allerdings in weitaus geringerem Maß machen, ist die Beschäftigung mit den Bilanzkonten. In geringem Umfang kümmern wir uns um die Aktivseite, weil dies zur Berechnung von Abschreibungen und Zinsen erforderlich ist. Die Passivseite aber ist Angelegenheit der Buchhalter bzw. – je nach Unternehmensgröße – der Treasurer oder anderer Abteilungen (s. Abb. 1).

Traditioneller Fokus auf Erfolgskonten

Controlling-Gebiete



EVA = Economic Value Added
NOPAT = Net Operating Profit After Taxes

Abb. 2: Controlling-Gebiete

Bestandskonten Beachtung schenken!

Wenn nun aber Liquiditätssicherung und Unternehmenswertsteigerung an Bedeutung gewinnen, müssen wir uns stärker um die Bilanzkonten kümmern. Liquidität, also Cash, zirkuliert innerhalb dieser Konten. Wir sollten ständig beobachten, auf welchen Konten der Cash gebunden ist, und uns Gedanken machen, wie wir unser Geschäft gestalten, um genau die richtige Menge an Cash zirkulieren zu lassen. Unternehmenswert wiederum ist immer eine Funktion von Erfolg und Kapital, also von Erfolgs- und Bestandskonten.

Liquidität: Zeit ist Geld!

Wir verbessern die Liquidität, indem wir Einnahmen erhöhen, sofern dies möglich ist, oder indem wir Kosten senken. Viele Unternehmen (und auch der Staat) verpassen sich derzeit Kostensenkungsprogramme. Es gibt aber auch eine zweite Steuerungsmöglichkeit: Wir können die Zahlungszeitpunkte verändern. Liquidität ist eine Funktion von Geld und Zeit! Zeit ist im wahrsten Sinn des Wortes Geld (vgl. Abb. 2).

Untersuchungen zeigen, dass es Unternehmen mit negativem Working Capital gibt. Das bedeutet, dass sie das Geld schneller im Unternehmen haben, als sie es wieder ausgeben. Nach Berechnungen aus dem Jahr 2001¹ beträgt die Reichweite des Net Working

¹ Quelle: REL Consulting Group, USA 2001.

Capital bei Coca-Cola minus 15 Tage, das heißt, Coca-Cola kassiert den Erlös von den Kunden seiner Brause schon 15 Tage, bevor es die Flaschen- und Zuckerlieferanten bezahlt. Ähnliches gilt für einige Unternehmen der Autoindustrie. Geringes oder sogar negatives Net Working Capital ist meist ein Zeichen großer Marktmacht in beide Richtungen. Pharma- und Technologieunternehmen liegen hingegen deutlich über dem Durchschnitt aller Branchen von 35 Tagen.

Guten Working-Capital-Managern gelingt es, Forderungen und Verbindlichkeiten im Gleichgewicht zu halten. Sie versuchen ständig, die Herstellkosten und das Working Capital zu reduzieren, und erzielen dabei permanent Verbesserungen. Ihre Forderungen halten sie relativ gering, u. a. dadurch, dass sie Rabatte für pünktliche Zahlung gewähren. Auch werden von ihnen alternative Finanzierungsquellen (z. B. Factoring) intensiv genutzt.

Gleichgewicht Forderungen – Verbindlichkeiten

Unternehmenswertsteigerung

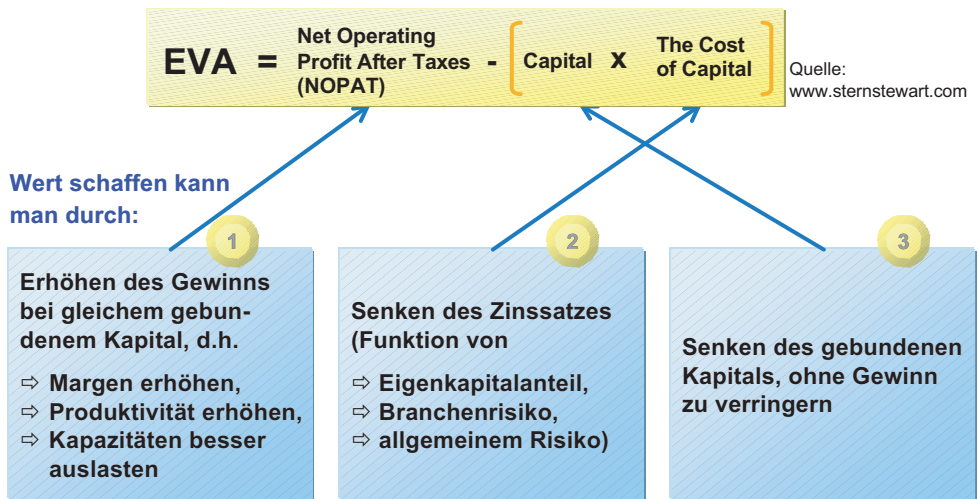


Abb. 3: Einflussfaktoren auf den Unternehmenswert

Der Unternehmenswert wird entweder als Quotient zwischen Erfolgsrechnung und Bestandsrechnung betrachtet (das sind die berühmten „Return on ...“-Kennzahlen wie ROI, CFROI, CFROGI usw.) oder mit der von vielen Unternehmen genutzten EVA-Formel² „Unternehmenswert = Gewinn nach Steuern minus Kapitalkosten“. Wir können Wert schaffen,

Unternehmenswert: drei Einflussfaktoren

² Quelle: www.sternstewart.com.

- ▷ indem wir den Gewinn erhöhen,
- ▷ indem wir den Finanzierungsmix und damit den Zinssatz optimieren oder
- ▷ indem wir den Kapitalbedarf je Gewinnanteil minimieren.

Im Vordergrund steht üblicherweise die Erhöhung des Gewinns, also Maßnahmen zur Kostensenkung, Absatzerhöhung, Margenverbesserung, Kapazitätsnutzung etc. In bestimmten Fällen muss der Fokus aber auf die Senkung des gebundenen Kapitals gelegt werden. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Liquidität angespannt ist bzw. wenn mittelfristige Absatzeinbrüche zu verkraften sind.

Faustregel zur Wertsteigerung

Als Faustregel gilt:

- ▷ In Zeiten großen Wirtschaftswachstums wird Unternehmenswert durch Unternehmenswachstum erzielt, sofern dieses Wachstum größer ist als die dafür nötige Erhöhung des Kapitaleinsatzes.
- ▷ In Zeiten geringen Wirtschaftswachstums kann eine Unternehmenswertsteigerung erzielt werden durch Verringerung des Kapitaleinsatzes, wenn eine Ergebnisausweitung nicht möglich ist.

3 Definition des Net Working Capital

International übliche NWC-Definition

Häufig definiert man in Deutschland das Net Working Capital als absoluten Überschuss des Umlaufvermögens über das kurzfristige Fremdkapital. Diese Formel findet sich auch in deutschen betriebswirtschaftlichen Lehrbüchern. Ich erwähne das, weil der Leser sonst möglicherweise verwirrt ist, wenn er an dieser Stelle eine geringfügig abweichende (ich würde sagen: eine genauere) Formel findet. Ich halte mich an den in der internationalen Literatur gebräuchlichen Net-Working-Capital-Begriff.

Zielparameter

Net Working Capital (manchmal auch einfach als Working Capital bezeichnet) errechnet sich wie folgt: Lagerbestände plus Finanzumlaufvermögen, verringert um zinsfrei zur Verfügung gestelltes Fremdkapital. Das sind die Zielparameter, die beeinflusst werden können.

Messparameter

Daneben braucht man auch Messparameter, also Kennzahlen, um die Struktur sichtbar zu machen. Dies geschieht, indem die einzelnen Teile des Net Working Capital auf den Nettoerlös (also Erlös minus Erlösschmälerungen minus Sondereinzelkosten des Vertriebes) bezogen werden. Die Darstellung erfolgt in Prozent des Nettoerlöses (Abb. 4).

Auf diese Weise werden die Net-Working-Capital-Treiber sichtbar gemacht. Es handelt sich immer um einen Stichtagsvergleich. Der Erlös ist aber immer zeitraumbezogen, daher muss man hier den Jahresplanwert nehmen. Dies sollte auch dann so bleiben, wenn während des Jahres erkennbar wird, dass sich die Isterlöse anders entwickeln.

NWC-Treiber

NWC-Definition

Messparameter: Bezogen auf den Nettoerlös wird die Struktur sichtbar

Zielparameter: Absolutwerte machen Beeinflussbarkeit sichtbar

MESSPARAMETER		ZIELPARAMETER
+	Lagerbestände / Nettoerlös % Material / Nettoerlös % Halbfabrikate (WIP) / Nettoerlös % Fertigfabrikate / Nettoerlös %	Lagerbestände Material Halbfabrikate / WIP Fertigfabrikate
+	Finanzumlaufvermögen / Nettoerlös % Forderungen / Nettoerlös % Geleistete Anzahlungen / Nettoerlös %	Finanzumlaufvermögen Forderungen Geleistete Anzahlungen
-	Zinsfrei zur Verfügung gestelltes Kapital / Nettoerlös % Erhaltene Anzahlungen / Nettoerlös % Verbindlichkeiten / Nettoerlös %	Zinsfrei zur Verfügung gestelltes Kapital Erhaltene Anzahlungen Verbindlichkeiten
=	NET WORKING CAPITAL / NETTOERLÖS %	NET WORKING CAPITAL

Sichtbarmachen der NWC-Treiber!

Abb. 4: Messparameter und Zielparameter

Abbildung 5 zeigt ein Zahlenbeispiel: Das Net Working Capital ist von 400 auf 600 gestiegen. Die Absolutbeträge – 300 für die Vorräte, 400 für Forderungen und eigene Anzahlungen, 100 für Verbindlichkeiten und erhaltene Anzahlungen – sind die beeinflussbare Masse. Zur Sichtbarmachung der Struktur erfolgt zusätzlich die Darstellung in Prozent vom – geplanten – Nettoerlös.

Es wird deutlich, dass in diesem Unternehmen die Vorräte, bezogen auf den erwarteten Erlös, größer geworden sind. Die Umschlagdauer ist gestiegen, von einem Fünftel- auf ein Vierteljahr. Die möglichen Gründe:

Ursachenanalyse

- ▷ Es wurde verstärkt produziert, ohne dass die erwartete Absatzerhöhung auch tatsächlich eingetreten wäre (es handelt sich bei der Bezugsgröße ja um den geplanten Nettoerlös).

- ▷ Die Durchlaufzeiten sind gestiegen, weil die Produktionserhöhung unerwartete Engpässe aufgedeckt hat.
- ▷ Vielleicht wurde die Vorratsstrategie verändert mit dem Ergebnis, dass nun hohe Sicherheitsbestände an Fertigungsmaterial nutzlos im Lager liegen.

Die Forderungen sind ebenfalls gestiegen, und zwar stärker als die Umsätze. Dies kann in veränderten Zahlungszielen liegen; möglicherweise aber auch in häufigeren Disputen mit den Kunden wegen Liefermängeln. Die Verbindlichkeiten hingegen haben relativ zum Umsatz – und somit auch zum Einkaufsvolumen – abgenommen.

Die Analyse des Net Working Capital liefert den entscheidenden Anstoß für die Ursachenforschung.

NWC-Beispiel

Vergleich: **Vorjahr – Aktuelles Jahr**
 Vormonat – Akt. Monat
 Plan – Ist

		VORJAHR		AKTUELLES JAHR	
		Absolut	in %	Absolut	in %
	Nettoerlös	1.000		1.200	
+	Lagerbestände	200	20,0%	300	25,0%
+	Finanzumlaufvermögen	300	30,0%	400	33,3%
-	Zinsfrei zur Verfügung gestelltes Kapital	-100	-10,0%	-100	-8,3%
=	NET WORKING CAPITAL	400	40,0%	600	50,0%

Abb. 5: Zahlenbeispiel

NWC in Tagen

Nützlich für die unternehmensinterne Kommunikation sind Kennzahlen, die das Net Working Capital in Form einer Reichweite angeben. Dabei werden die Formelbestandteile mit 365 Tagen multipliziert. Das Net Working Capital von 50% in Abb. 5 ergibt beispielsweise eine Reichweite von $0,5 \times 365 = 182,5$ Tagen.

4 Optimieren des Net Working Capital

Bei stagnierender oder schrumpfender Wirtschaftsentwicklung wird Liquidität knapp (vor allem wegen der Ausgabenremanenz). Bei Wachstum wird zur Finanzierung ebenfalls mehr Cash (zur Finanzierung des dann ebenfalls wachsenden Working Capital und der Investitionen) benötigt. Es ist also in jedem Fall wichtig, die Menge an gebundenem Cash zu beobachten. Abbildung 6 zeigt den Net-Working-Capital-Zyklus im Unternehmen.

NWC-Zyklus

NWC-Zyklus

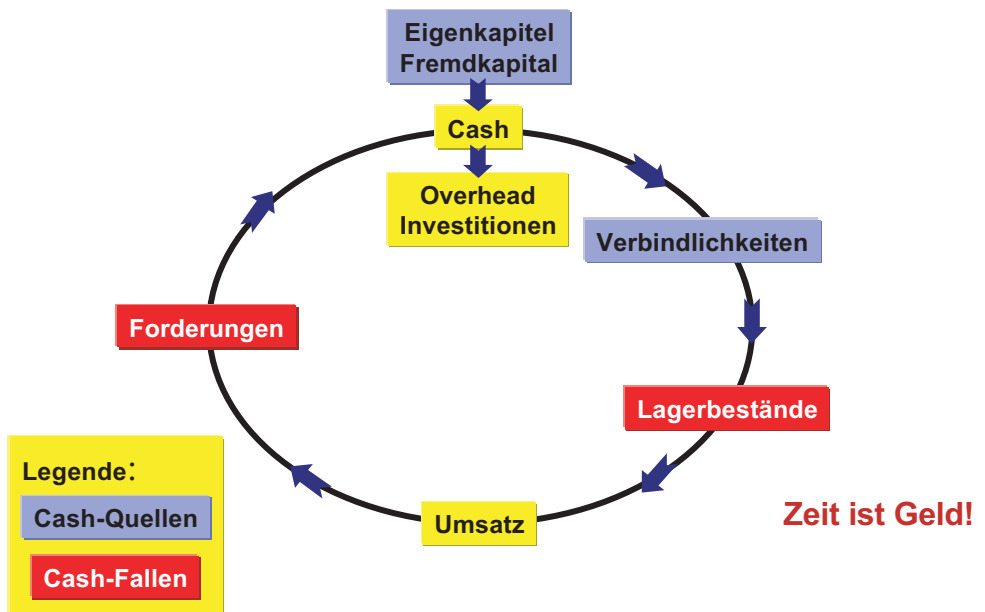


Abb. 6: Net-Working-Capital-Zyklus

- ▷ Es gibt zwei Cash-Quellen: Kapitalzufuhr und Verbindlichkeiten.
- ▷ Es gibt zwei Cash-Fallen: Lagerbestände und Forderungen.

Net Working Capital = Lagerbestände + Forderungen – Verbindlichkeiten

NWC: billigste Cash-Quelle!

Die billigste Cash-Quelle ist das Net Working Capital im Unternehmen! Weitere Cash-Quellen sind:

- ▷ zusätzliches Eigen- oder Fremdkapital (Aktien, Anleihen, Darlehen, Kredit),
- ▷ liquide Reserven sowie Gewinn (wenn er zu Einnahmen führt).

Wenn das Gleichgewicht gestört wird, kann es zu Alarmsignalen kommen, die man kennen sollte. Zeichen geringer Liquidität (im eigenen Unternehmen oder aber auch bei Lieferanten) sind:

- ▷ hohe Rabatte für kurze Zahlungsziele,
- ▷ Erreichen des Bank-Kreditlimits, häufige Anfragen um Erhöhung,
- ▷ Teilzahlungen an Lieferanten und andere Gläubiger,
- ▷ Barzahlungen, um zusätzliche Materiallieferungen sicherzustellen.

Zeit ist Geld

Wenn man Forderungen rascher einbringt, presst man Liquidität aus dem Zyklus. Wenn man hingegen Forderungen langsamer einbringt, saugt der Zyklus Liquidität auf. Wenn man höhere Verbindlichkeiten erzielen kann, erhöht man den Cash-Bestand, der im Zyklus zur Verfügung steht. Wenn man Bestände schneller umschlagen kann, setzt man Liquidität frei. Wenn man Bestände hingegen langsamer umschlägt, pumpt man Cash in den Zyklus. Jedes Net-Working-Capital-Element hat zwei Dimensionen: Zeit und Geld! Wenn es gelingt, den Kreislauf schneller zirkulieren zu lassen, führt dies zur Freisetzung von Liquidität!

4.1 Lagerbestandsmanagement

Vorräte: drei Kernthemen

Wenden wir uns zunächst dem ersten Faktor des Net Working Capital zu: den Beständen. Unnötig hoher Bestand saugt Liquidität auf und verursacht unnötige Kosten (Zinsen, Lagerkosten, Versicherung). Die Kernthemen sind: Bestandsführung, Planung und Lagerumschlag.

4.1.1 Bestandsführung

Qualität der Bestandsführung: In etwa 80% aller Net-Working-Capital-Projekte stellt man Mängel in der Bestandsführung fest. Controller kümmern sich nicht um diese Konten, die als Angelegenheit der „Logistiker“ gelten. Diese sichern die Bestandsführung aber nur so weit, wie es den Bedürfnissen der Produktionslogistik und des Einkaufs entspricht. Die wertmäßige Darstellung der Bestände gehört meist nicht zu diesen Bedürfnissen. Falsch gebuchte Wareneingänge oder nicht abgeschlossene Fertigungsauf-

träge werden oft erst anlässlich der Inventur bzw. am Jahresende korrigiert. Verbesserungen in der Bestandsführung sollten sich zunächst nach der „80/20-Regel“ richten: Jene 20% der Materialien, die 80% des Wertes repräsentieren, müssen ohne Verzug berichtet werden.

4.1.2 Planung und Disposition

Absatz- und Produktionsplanung: Allen „Beyond Budgeting“-Diskussionen zum Trotz bildet eine saubere Mengenflussplanung die Basis für die Steuerung der Bestände. Unscharfe Produktionsplanung führt nicht nur zu ungenutzten Kapazitäten, sondern auch zu Krisen in der kurzfristigen Disposition. Dies kann die Durchlaufzeiten erhöhen mit dem Ergebnis, dass die Bestände an halbfertigen Produkten (Ware in Arbeit) ansteigen. Wer die Jahresgesamtplanung hasst (welcher Controller tut das nicht?) und glaubt, darauf verzichten zu können (was nur wenige Controller tun), sollte zumindest für die durchschnittliche Lagerumschlagsdauer vorausplanen.

4.1.3 Lagerumschlag

Lagerumschlag für alle Materialien und Produkte: Zumindest nach Produktgruppen sollte die Ermittlung der Umschlagsdauer erfolgen. Eine bloß durchschnittliche Umschlagsermittlung über alle Materialien liefert keine Anhaltspunkte für Verbesserungen.

Neben diesen Kernthemen gibt es eine Reihe von Nebenthemen, die mit der Bestandsoptimierung verknüpft sind (vgl. Abb. 7).

Checkliste Lagerbestandsmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ● Qualität der Bestandsführung sicherstellen (80/20-Regel) (!) ● Absatz- und Produktionsplanung sicherstellen (!) ● Lagerumschlag für alle Materialien/Produkte ermitteln (!) ● Lieferzeiten beachten ● Ladenhüter abverkaufen ● Langsamdreher auslisten ● Schwund bekämpfen

Abb. 7: Checkliste Lagerbestandsmanagement

4.2 Forderungsmanagement

Zahlungsverzug saugt Cash auf, zehrt am Gewinn und führt zu Zahlungsausfällen. Die Kernthemen sind: Lieferqualität, Kreditmanagement und Disputanalyse.

■ 1. Lieferqualität

Qualität der Lieferung: Zahlungsverweigerung hat nicht immer mit Zahlungsunfähigkeit oder Zahlungsunwilligkeit des Kunden zu tun. In den meisten Fällen herrscht schlicht Uneinigkeit über die Lieferqualität und -vollständigkeit, somit über die Korrektheit der Rechnung. Gutes Forderungsmanagement setzt noch besseres Supply-Chain-Management voraus.

■ 2. Kreditmanagement

Man muss sich an das Denken gewöhnen, dass der Gewinn erst realisiert ist, wenn das Geld im Haus ist. Ein wichtiger Grund für hohe Forderungsbestände liegt in Disputen: Selbst geringe Meinungsunterschiede zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer über die Vollständigkeit der Lieferung, den Fertigstellungsgrad der Dienstleistung oder die richtige Höhe der Rechnung führen zunächst einmal zur Zahlungssperre. Wie gut ist das Unternehmen darauf vorbereitet?

Ein Beispiel aus der Praxis eines Projektfertigers: Die Buchhaltung stellt Zahlungsverzug fest und informiert den Projektmanager. Der hat zwar schon eine Ahnung, woran es liegen könnte (Unzufriedenheit des Kunden mit einem Teil der Leistung), aber im Moment hat er den Kopf voll damit, Schwierigkeiten mit diesem und anderen Kunden zu lösen. Schließlich will der Projektmanager ja auch in seinem Unternehmen nicht schlecht dastehen, deshalb behält er seine Vermutungen über die Gründe lieber für sich. Außerdem werden gerade die Folgeaufträge verhandelt, das ist kein guter Zeitpunkt, die offene Rechnung anzusprechen. Die Buchhaltung hat keine Ahnung, wann die Rechnung nun bezahlt wird, und kann daher die Finanzen kurzfristig nicht disponieren. Irgendwie fühlt sich keine Abteilung so richtig zuständig.

Eine kleine Organisationsänderung schafft Abhilfe: Das Controlling entsendet einen Mitarbeiter, der an den wöchentlichen Projektbesprechungen aller Projektmanager teilnimmt. Er erinnert dabei rechtzeitig an Rechnungen, die demnächst laut Plan fällig werden, und an die dafür nötigen Leistungen (vertraglich vereinbarte Projektmeilensteine). Die Projektmanager haben nun Gelegenheit, die Rechnungsstellung freizugeben oder aber auf Verzug hinzuweisen, um das Controlling rechtzeitig zu warnen. Dadurch ist das Problem

**Interessen-
konflikte und
fehlende
Transparenz**

der Finanzdisposition gelöst. Falls eine Rechnung nicht fristgerecht bezahlt wird, ruft das Controlling bei der zuständigen Stelle des Kunden an, um den Grund zu erfahren. Manchmal sind es ja wirklich (vorgeschobene?) „technische“ Gründe, die die Rechnung aus dem Zahlungslauf fallen ließen. Wenn der Zahlungsverzug hingegen in Unzufriedenheit mit der Leistung begründet ist, wird das Problem an den Projektmanager zur sofortigen Lösung weitergeleitet.

■ **3. Disputanalyse**

Um Zahlungsverzug und Ausfallrisiko zu minimieren, ist ein methodisches Vorgehen bei der Disputbearbeitung erforderlich, an dessen Beginn die Analyse der Dispute bezüglich Ursachen, Dauer, Bearbeitungskosten und Höhe des Ausfalls steht.

Neben diesen Kernthemen sind auch einige Nebenthemen zu beachten (vgl. Abb. 8).

Checkliste Forderungs- und Disputmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ● Qualität der Lieferung sicherstellen (!) ● Rechnungsstellungsprozess organisieren (rasch und richtig) (!) ● Kreditmanagement organisieren (!) ● Klare Kreditlimits für jeden Kunden etablieren ● Bonitätsprüfung organisieren ● Warnsignale für Zahlungsausfälle beachten ● Factoring prüfen ● Disputanalyse (!)

Abb. 8: Checkliste Forderungs- und Disputmanagement

4.3 Verbindlichkeitenmanagement

Lieferanten sind die Partner, die unsere zukünftige Profitabilität sicherstellen. Wenn man gut einkaufen kann, kann man auch gut verkaufen. Des Kernthema lautet: Berechtigungskonzept.

Einkaufsberechtigung: Wer hat die Lizenz zum Kaufen? Ist sie auf wenige Personen beschränkt oder breit über eine große Zahl von (auch jüngeren, unerfahrenen) Mitarbeitern gestreut? Gibt es nach Höhe des Einkaufsvolumens gestaffelte Genehmigungsprozeduren? Beschränken sich diese nur auf den Materialeinkauf oder sind Verwaltung und Vertrieb mit einbezogen? Allerdings: Man kann Kostenbewusstsein auch übertreiben; ein mehrstufiges Genehmi-

Verbindlichkeiten: Kernthema Einkaufsberechtigung

gungsverfahren für die Anschaffung eines Bohrers oder eines neuen Toners für den Kopierer wäre wohl kontraproduktiv.

Weitere Themen rund um die Verbindlichkeiten sind Abb. 9 zu entnehmen.

Checkliste Verbindlichkeitenmanagement
<ul style="list-style-type: none">● Einkaufsberechtigung organisieren (!)● Bestandskosten in die Bestellmengenentscheidung einbeziehen● Reklamationspolitik der Lieferanten recherchieren● Verzugskosten rückbelasten● Just-in-Time prüfen● Preiselastizität in beiden Richtungen ermitteln● Alternativen prüfen

Abb. 9: Checkliste Verbindlichkeitenmanagement

5 Implementierung von Net-Working-Capital-Controlling

Net-Working-Capital-Controlling ist Teil des Tagesgeschäfts des Controllers. Um es in Gang zu bringen, bedarf es eines Initialprojektes, das folgenden Ablauf haben soll (s. Abb. 10):

NWC-Initialprojekt ...

1. Sensibilisierung: In dieser Phase erfolgen Gespräche mit dem Management des Einkaufs, der Produktion, des Vertriebs, der Lagerwirtschaft bzw. in manchen Branchen mit dem Projektmanagement. Ziel ist es, das Verständnis für die Thematik zu wecken und erste Ansätze für mögliche Verbesserungspotenziale auszuloten.
2. Analyse: In dieser Phase wird das Net Working Capital mit seinen Bestandteilen berechnet. Hier lauern Fallen! So werden z. B. oft Anzahlungen mit offenen Forderungen erst am Jahresende ausgeziffert. Dies führt dazu, dass sowohl die Forderungen als auch die erhaltenen Anzahlung unterjährig höher erscheinen, als sie tatsächlich sind. Um Fehlinterpretationen vorzubeugen, müssen daher häufig Adjustments durchgeführt werden. Die Berechnung des Net Working Capital für interne (Controlling-) Zwecke muss genauer und aufwändiger erfolgen als die Grobrechnung aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, wie sie z. B. ein Analyst anstellen würde (aber das gilt ja für alle Teile des

Rechnungswesens und gibt uns Controllern schließlich einen Teil unserer Daseinsberechtigung).

3. Schlussfolgerungen: Die Ergebnisse der Berechnung und die daraus (gemeinsam mit den betroffenen Managern) gezogenen Schlüsse sind die Voraussetzung für die Aktionspläne.
4. Aktionspläne mit Targets: Wenn die Sensibilität hergestellt ist, die richtigen Schlüsse gezogen wurden, können für jede betroffene Abteilung (Einkauf, Vertrieb, Lagerwirtschaft, Produktion und Projektmanagement) Aktionspläne erstellt werden. Diese sollten in das Vergütungssystem der Bereichsmanager integriert werden. Jeder arbeitet an seinen eigenen Zielparametern.

Aufgabe des Controllern nach dem Initialprojekt ist es, den Verbesserungsprozess kontinuierlich am Laufen zu halten. Jeder im Unternehmen kann seinen Beitrag zur Verbesserung des Net Working Capital leisten!

... führt zu NWC-Controlling



Abb. 10: Vom Initialprojekt zum Net-Working-Capital-Controlling

6 Literaturhinweis

Pagès, R.: „Liquiditätssteuerung: Verbesserung des Net Working Capital bei einem Projektfertiger“, in: Der Controlling Berater, Heft 2/2003.

