

News to use



Working Capital Gebundene Werte aktivieren

Beim Thema „Working Capital“ (im Englischen ausnahmsweise griffiger als die deutsche Entsprechung „Netto-Umlaufvermögen“) geht es vor allem darum, eine **bessere Liquidität** zu erreichen. Das Ziel ist der optimale Einsatz der betriebsnotwendigen liquiden Mittel. Während sich die Wirtschaftsprüfer auf die Optimierung der Bilanzstrukturen konzentrieren, müssen die Unternehmen hauptsächlich daran arbeiten, ihre Effizienz zu verbessern. **In einer ineffizienten Struktur „schläft“ Kapital:** In Form von **Vorräten**, aber auch von **schlechten, instabilen Prozessen**.

Bisher konzentrierte sich die Optimierung des Umlaufvermögens fast ausschließlich auf **das in den Beständen gebundene Kapital**. Im umfassenden Verständnis von Working Capital geht es auch und

vor allem um die **Optimierung der Prozesse**. Um **alle Prozesse** – von der Planung über Wertschöpfung und Auftragsabwicklung bis hin zu **Verwaltungsabläufen** wie Faktura oder Mahnwesen.

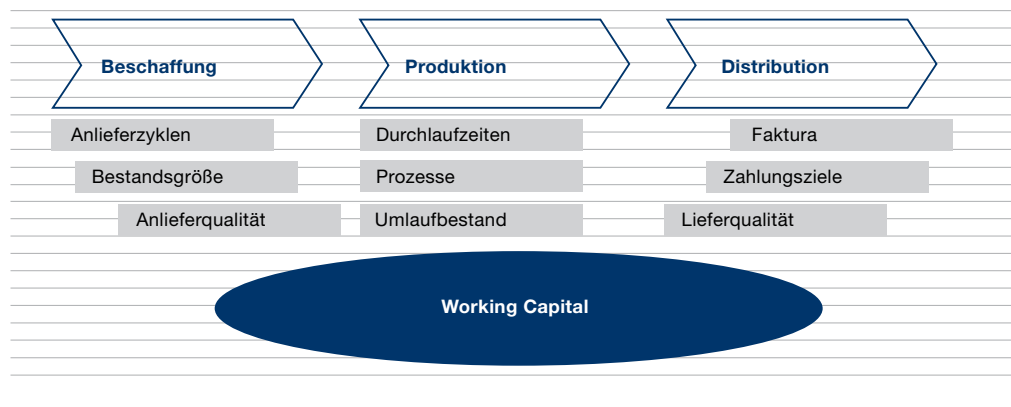
Für das richtige Working Capital (WC) gibt es **keinen pauschalen Wert**. Die optimale Größe ist abhängig von der Branche, der unternehmensspezifischen Wertschöpfung, der Struktur des Produkt- und Serviceprogrammes usw. Zur Ermittlung dieser spezifischen Größe gilt allllgemein die Formel:

WC = Forderungen aus Lieferung und Leistung + Anzahlungen an Lieferanten + Warenvorräte – Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung – Anzahlungen von Kunden



Harald Balzer
Vorstand
CONCEPT AG

Die Einflussgrößen Working Capital betrifft alle Bereiche



Konflikte lösen

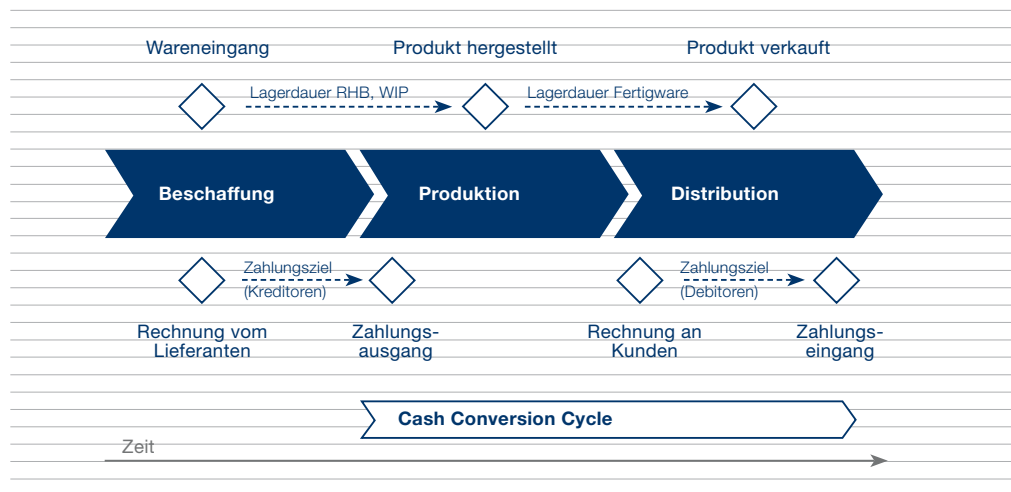
Optimiertes Working Capital durch gemeinsames Handeln

Da alle Prozesse im Unternehmen Zeit und/oder Material verbrauchen, haben zwangsläufig **alle Funktionen** Einfluss auf das Working Capital und sind entsprechend **gemeinsam zu optimieren**. Das ist keine leichte Aufgabe, weil häufig unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Ein anschauliches Beispiel betrifft den Prozess von Faktura und Inkasso. Wünscht sich das Controlling eine **Verschärfung der Zahlungskonditionen** bei existierenden Kunden, erhebt der Vertrieb Einspruch, weil er befürchtet, dass Kunden abspringen. Die Lösung könnte sein, die **Zahlungskonditionen entsprechend** der „Kundenqualität“ gemäß **ABC-Analyse** zu gestalten und **Anreizsysteme** für schnellere Zahlung zu schaffen. Weitere typische Konflikte sind in der Warenwirtschaft, bei der vor-

ausschauenden Beschaffung knapper Rohstoffe, bei der Darstellung der Lieferfähigkeit über Fertigwarenlager und in vielen anderen Bereichen zu beobachten. Immer geht es darum, die **Abhängigkeiten** zu erkennen und die **Konflikte** einvernehmlich zu lösen: Verantwortliche aller Funktionen müssen an einen Tisch. Den grundsätzlichen Zusammenhang veranschaulicht der sogenannte **Cash Conversion Cycle**, für den es ebenfalls keine griffige deutsche Entsprechung gibt. Ist dieser Zyklus zu lang, läuft ein Unternehmen Gefahr, **insolvent** zu werden, **obwohl es Gewinne macht**: Die Liquidität reicht nicht aus, um eine lange Prozessdauer finanziell zu überbrücken. Und das betrifft nicht nur die Produktion.

Schneller Geldkreislauf

Die Prozessdauer bestimmt den Kapitalfluss



Die Lücke schließen

Wie man Liquidität methodisch absichert

Der Cash Conversion Cycle umfasst die Zeitdifferenz zwischen Zahlungsausgang (an Lieferanten) und Zahlungseingang (von Kunden). Um diese Zeitspanne finanziell zu überbrücken, ist ein **definiertes Maß an Liquidität** erforderlich. Und für genau dieses Maß gibt es eine **Kennzahl**, die sich

durch eine einfache Formel ermitteln lässt. Wie bei allen Kennzahlen gilt: Es reicht nicht, sie zu kennen, sie muss auch verfolgt werden. Deshalb empfehlen wir, das Thema „Working Capital“ im Management-Informationssystem zu verankern (vgl. Newstouse Nr. 8, Januar 2006).

Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Florian Müller

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
florian.mueller@concept.ag
www.concept.ag

Next News to use:
Ausgabe 18
November 2006
Thema: Das Toyota
Produktionssystem

Titelfoto:
photocase.com @derthomasonline.de