

Auf die altmodische Art

Neue Kredite sind für Unternehmen derzeit fast utopisch. Die Kreditkonditionen haben sich erheblich verschlechtert. Da hilft nur eins: die Rückbesinnung auf die altbewährte Innenfinanzierung.

Von Lars Richter

Der kurzfristige Trend der vergangenen zwei Jahre, dass Unternehmen Cashbestände zum Beispiel in Form einer Sonderdividende an die Aktionäre ausgeschüttet haben oder gar ausschütten mussten, hat sich komplett gedreht. Mittlerweile gilt wieder die alte Börsenweisheit „Cash

is King“. Denn Barbestände sind in der aktuellen Situation, in der Banken weiterhin zögerlich und restriktiv mit der Vergabe von Neu- und Anschlussfinanzierungen umgehen, wichtiger denn je. Klar ist: Jedes Unternehmen tut jetzt gut daran, geeignete Cashreserven aufzubauen und die eigene Bilanz entsprechend zu optimieren.

Nicht auf Banken hoffen

Um nicht in die Verlustzone abzurutschen, setzen Unternehmen derzeit vor allem auf Kostensenkungsprogramme. Gleichzeitig

>>

Benchmarks eignen sich nur für eine erste Analyse von möglichen Schwachstellen. Unternehmen müssen das Thema „Working Capital“ als ganzheitliches Konzept leben.

ist es für sie zwingend notwendig, ihr Nettoumlaufvermögen entsprechend zu steuern. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit einer hohen Fremdkapitalbelastung, beispielsweise aus einem (Secondary) Buy-out oder mit auslaufenden, endfälligen Finanzierungsformen. Denn bei der Anschlussfinanzierung der Tranchen aus einem der ersten Mezzanine-Programme, die im Jahr 2011 auslaufen, sollte ein Unternehmen nicht auf die Hausbank setzen oder auf eine baldige Verbesserung der Kreditvergabesituation spekulieren.

Unternehmen sollten im Hinterkopf haben, dass sie sich mit dem Jahresab-

<<

schluss 2009 für eine neue Fremdkapitaltranche – welcher Art auch immer – bewerben müssen. Allerdings ist das Zeitfenster für Maßnahmen zur Verbesserung des Working Capitals, die den Jahresabschluss 2009 beeinflussen und damit auch direkte Auswirkungen auf das Bankenrating haben, eher klein.

Auch finanziell solide aufgestellte Unternehmen müssen künftig mit schlechteren Konditionen bei der Kreditvergabe rechnen, da sich für die Banken die eigene Refinanzierung erheblich erschwert und verteuert hat. Die damit verbundenen Kosten werden die Geldinstitute konsequent mit den entsprechenden Risikoaufschlägen an alle Unternehmen weitergeben. Eine Optimierung des Working-Capital-Managements ist also – gerade bei rückläufiger Konjunktur und angesichts der Turbulenzen an den Finanzmärkten – unerlässlich.

Erste kleine Effekte lassen sich beispielsweise im Bereich des Debitorenmanagements durch proaktives Debitoren-

controlling problemlos realisieren. So kann beispielsweise mittels eines „Friendly Reminders“ noch vor der eigentlichen Fälligkeit einer Forderung schnell ein Liquiditätseffekt generiert werden.

Die eigentliche Königsdisziplin jedoch liegt in den Bereichen Logistikstruktur und Beschaffungsmanagement sowie den Wertschöpfungsstrukturen. Eine prominente Möglichkeit ist die Integration eines Logistikdienstleisters mit Lager und Just-in-Time-Anlieferung in die eigene Fertigung. Auch die Integration von Spezialanbietern – wie in der Metallverarbeitung – kann Durchlaufzeiten verkürzen, Produktionsabläufe straffen und somit zu einer reduzierten Kapitalbindung führen.

In diesen Bereichen führt nur ein frühzeitiges Aufsetzen von entsprechenden Projektmaßnahmen zu einer nachhaltigen Verbesserung der Unternehmensposition, die auch schon im Jahresabschluss 2009 erkennbar ist.

Quick Wins oft nur Marketinggag

In diesem Zusammenhang sind Best-Practice-Maßnahmen, wie die Zentralisierung des Einkaufs, der Aufbau eines elektronischen Warenkatalogs oder auch die Anpassung der eigenen Allgemeinen Geschäftsbedingungen, immer wieder in aller Munde. Auch die sogenannten „Quick Wins“ im Working Capital auf der Basis

von reinen Benchmarkansätzen, wie die kurzfristige Reduzierung der überfälligen Forderungen oder die Ausweitung der fälligen Verbindlichkeiten auf der Basis von Benchmarks, werden im Zuge der Finanzmarktkrise wieder verstärkt propagiert. Jedoch stellt sich bei objektiver Betrachtung die berechnete Frage, inwiefern es sich dabei nicht nur um bloße Marketinggags handelt und ob diese Ansätze auf das eigene Unternehmen übertragbar sind. Auch wenn diese Vorgehensweisen grundsätzlich legitim sind, sollten sie vor dem konkreten Unternehmenshintergrund kritisch begutachtet werden.

Der Ansatz auf der Basis von Benchmarks ermöglicht in den wenigsten Fällen eine nachhaltige Verbesserung des Working-Capital-Managements, da die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen nicht ausreichend beachtet werden. Zudem haben Unternehmen wenig Handlungsspielraum, da wesentliche Rahmenverträge über mehrere Monate, manchmal auch bis zu ein bis zwei Jahren, verhandelt und fixiert sind. Benchmarks eignen sich nur für eine erste Analyse von möglichen Schwachstellen. Unternehmen müssen das Thema „Working Capital“ als ganzheitliches Konzept leben.

Zu Beginn eines jeden Working-Capital-Management-Projektes steht eine kurze, aber detaillierte Bestandsaufnahme der unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen – der „Working Capital

■ Der Autor



Lars Richter
ist Projektleiter bei
der Dr. Wieselhuber
& Partner GmbH
in München.

richter@
wieselhuber.de

Business Review“. Erd ist eine gute Grundlage für eine priorisierte, detaillierte und somit unternehmensspezifische Optimierung einzelner Teilbereiche des Working-Capital-Managements. Im Vergleich zu einer auf reinen Best-Practice-Ansätzen basierenden Vorgehensweise orientiert sich diese Methode an den konkreten Bedürfnissen eines Unternehmens. Dabei sind neben den betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen, wie der Verbesserung des Debitoren- und Kreditorenmanagements oder der Wertschöpfungsstruktur, auch juristische Fragen zu berücksichtigen. Insbesondere Lieferantenverträge, die eigenen Allgemeinen Geschäftsbedingungen sowie alle vertraglichen Vereinbarungen mit Kunden – angefangen bei Frachtkosten über Zahlungsziele bis hin zu Versandbedingungen – sollten dabei in Augenschein genommen werden. ||