

# Verbesserung der Liquidität durch Reduzierung des Working Capital - inkl. Praxisbeispiel

Dr. Herbert Loos  
Loos & Partner GmbH

## Inhalt:

1. Was sind die wichtigen Faktoren in einer Restrukturierung?
2. Was zeichnet einen guten Liquiditätsmanager aus?
3. 11 Tipps zur besseren Liquidität
4. Working capital Kennzahlen
5. Fallbeispiel 1: Auszüge aus dem Maßnahmenkatalog
6. Fallbeispiel 2: Auszüge aus dem Maßnahmenplan

## 1. Was sind die wichtigen Faktoren in einer Restrukturierung?

- ☑ Transparenz
- ☑ Realistischer Optimismus
- ☑ Ehrlichkeit
- ☑ Liquidität

„In der Phase der Restrukturierung hat Liquidität höhere Priorität als Ertrag.“

## 2. Was zeichnet einen guten Liquiditätsmanager aus?

- Durchführung von Liquiditätsplanung, -kontrolle und –steuerung
- Enge Zusammenarbeit zwischen Finanzbuchhaltung und Liquiditätsmanagement
- Zukünftige Ein- und Auszahlungen werden identifiziert und ev. bewertet (in Prozent der Wahrscheinlichkeit)
- Führung eines funktionierenden Forderungsmanagement (Mahnwesen, Inkasso, etc.)
- Liquiditätsreserven (Sockelbetrag) sind geplant und auch vorhanden
- Aktive Überwachung aller Vorräte und permanente Optimierung der Bestände (in Zusammenarbeit mit Produktion, Vertrieb und Technik)
- Implementierung eines aktiven Kreditmanagement (laufender Kontakt mit den Geldinstituten zwecks Optimierung des Fremdkapitals)
- Zahlungsziele von Lieferanten werden ausgenutzt
- Alle Skontoerlöse werden voll ausgeschöpft
- Rechtzeitige Information der Kapitalgeber bei Liquiditätsengpässen und deren Gegenmaßnahmen

### 3. 11 Tipps zur besseren Liquidität (1/3)

#### 1. Minimieren Sie Ihre Außenständen

- Bei Auftrag sofort Rechnungen (Teilrechnung) schreiben
- Den Skontobetrag dabei nicht nur prozentual, sondern auch absolut (€) angeben
- Bei Zahlungsfristüberschreitungen sofort direkte Kontaktaufnahmen mit dem Schuldner (FAX)
- Bei Liquiditätsproblemen beim Kunden sofort Raten- und Teilzahlungen vereinbaren

#### 2. Richtiger Umgang mit Ihren Verbindlichkeiten

- Verhandeln Sie individuelle Sonder-Zahlungskonditionen mit dem Lieferanten
- Skantomöglichkeiten IMMER in Anspruch nehmen, selbst wenn dafür ein Kredit aufgenommen werden muss
- Vereinbarungen von höheren Rabatten mit den Lieferanten bei Lastschriftverfahren für Außenstände
- Zahlung mittels Verrechnungsscheck (Zeitgewinn durch Postweg)

#### 3. Bonitätsprüfung von Kunden

- Überprüfung der Bonität von Neukunden
- Liegen absehbare Schwierigkeiten beim Kunden vor, verlangen Sie eine Bankbürgschaft oder verzichten Sie auf den Auftrag

### 3. 11 Tipps zur besseren Liquidität (2/3)

#### 4. Kooperationspartner suchen

- Binden Sie nie mehr als 30% Ihrer Kapazitäten an einen Kunden
- Suchen Sie Kooperationspartner bei Großaufträgen (Abhängigkeitsrisiko minimieren)

#### 5. Kreditkosten drücken

- Regelmäßige Verhandlungen über die Kreditlinien und den Konditionen mit der Bank führen
- Nicht den Kontokorrentkredit überziehen, da ansonsten hohe Strafzinsen fällig werden
- Decken Sie den Finanzierungsbedarf für Investitionen über spezielle Investitionskredite (ev. auch andere Banken, als die Hausbank, in Betracht ziehen)

#### 6. Berechnung der genauen Investitionskosten

- Jede Investition ist immer eine besondere Herausforderung für die Liquidität – speziell dann, wenn die Finanzierung über den aktuellen Cashflow erfolgt.
- Unterschätzen Sie nicht den gesamten Kapitalbedarf für die Investition
- Kalkulieren sie sämtliche Folgekosten, welche durch die Investition auftreten werden
- Es sollte berücksichtigt werden, dass die geschaffenen Kapazitäten bei Umsatzeinbrüchen nur schwierig wieder freigesetzt werden können
- Für einen kurzzeitigen Auftragsboom sollte Sie immer die Alternative durch Vergabe an einen Subunternehmer anstelle der Investition gegenübergestellt werden

## 3. 11 Tipps zur besseren Liquidität (3/3)

### 7. Lagerbestände minimieren

- Lagerhaltungskosten = Lagerkosten + Kapitalbindung + Schwund + ...
- Lagerbestandsüberprüfung „Renner – Penner“ (regelmäßiger Abverkauf der Penner)
- Mengenrabatte im Einkauf können trügerisch sein, da durch die höhere Menge die Liquidität massiv leidet und sehr große Lagerhaltungskosten entstehen können

### 8. Vorhandene Gelder anlegen

- Kassenüberschüsse sollten auf der Bank und nicht im Unternehmen gelagert werden
- Das Geld sollte so angelegt werden, dass es schnell wieder verfügbar ist z.B. Tagesgeldkonten oder Termingelder

### 9. Monatsrechnungen am 1. des Folgemonats stellen

- Daraus folgt eine 4 Wochen spätere Abführung der MWSt ans Finanzamt (= Liquiditätsvorteil in der Höhe der MWSt für ein Monat)

### 10. Abtretung der Kundenforderungen

- Verkauf der Kundenforderung mittels Factoring (Nachteil der offenen Zession)

### 11. Cash is king

- massive Rabattvorteile durch Barzahlung

## 4. Working capital Kennzahlen

- **Benchmark**
- **Kennzahlen**
  - DSO:  $(\text{Forderungen L+L} \times \text{Tage des Betrachtungszeitraums}) / \text{Umsatz}$
  - DIH:  $(\text{Vorratsbestand} \times \text{Tage des Betrachtungszeitraums}) / \text{Umsatz}$
  - DPO:  $(\text{Verbindlichkeiten} \times \text{Tage des Betrachtungszeitraums}) / \text{Materialaufwand}$
  - **CCC:  $\text{DSO} + \text{DIH} - \text{DDP} - \text{DPO}$**

### Abkürzungsverzeichnis

- CCC: Cash to Cash Cycle
- DSO: Day Sales Outstanding
- DIH: Days Inventory Held
- DPO: Days Payable Outstanding

## 5. Fallbeispiel 1: Auszüge aus dem Maßnahmenkatalog (1/3)

- Erhöhung der Anzahlungen bei Auftragseingang von effektiv rd. 20 % auf 25 %
- Änderung der Zahlungsbedingungen für Anzahlungen (Eingang der Anzahlung löst Bestätigung des Liefertermins aus)
- Einführung der Kennzahl Vorfinanzierungsgrad (Erhaltene Anzahlungen / (Vorräte + geleistete Anzahlungen) zur Beurteilung der einzelnen Vertriebswege
- Berücksichtigung einer hohen Anzahlungsquote bei der individuellen Leistungsbeurteilung / Prämierung des Vertriebs
- Einführung von Anzahlungen bei LC Geschäften mit ausländischen Kunden
- Optimierung des Forderungsmanagements (FM) mit gleichzeitiger Zuständigkeit für die Liquiditätsplanung und das Avalmanagement
- Klare Regelung, wer wann den Kontakt zum Kunden bei der Forderungsrealisierung hält

## 5. Fallbeispiel 1: Auszüge aus dem Maßnahmenkatalog (2/3)

- Regelmäßige Berichterstattung zu überfälligen Forderungen in folgender Struktur:  
Überfällige Forderungen > 30 Tage / > 60 Tage / > 90 Tage / > 180 Tage / > 360 Tage
- Regelmäßige Teilnahme des FM an den Geschäftsbereichssitzungen zur Thematik „überfällige Forderungen“ mit klarer Festlegung der Zuständigkeiten und Einführung von Terminzielen für die Abarbeitung von Restmängeln
- Stetige und systematische Analyse der Gängigkeit von RHB Stoffen mit Prüfung, ob JiT Lieferungen verstärkt werden können
- Analyse des Ersatzteillagers im Servicegeschäft mit Prüfung der Möglichkeit einer stärker bedarfsgerechten Eigenfertigung / JIT Lieferung bei Fremdteilen
- Systematische Prüfung der übrigen Konsignationslager beim Kunden und Einbindung des Kunden in deren Vorfinanzierung

## 5. Fallbeispiel 1: Auszüge aus dem Maßnahmenkatalog (3/3)

- Analyse der Gängigkeit / Reichweite des Fertigwarenlagers
- Prüfung der möglicher Potenziale einer Verkürzung von Durchlaufzeiten
- Einführung eines festen Hauptzahlungstermins pro Monat und einer 14 tägigen Zahlweise für besondere Sachverhalte
- Anpassung der Einkaufsverträge auf die Zahlungstermine, um Skontoverluste zu vermeiden
- Einschränkung möglicher Zahlungsbedingungen für den operativen Einkauf im SAP System
- Noch striktere Begrenzung der geleisteten Anzahlungen ggü. Lieferanten

## 6. Fallbeispiel 2: Auszüge aus dem Maßnahmenplan (1/3)

### Maßnahme 1: Abverkauf Ladenhüter

- Start eines Projektteam „Abverkauf“ Ladenhüter; Ausarbeitung von detaillierten Abverkaufslisten
- Detaillierte Meilensteinplanung bei der Abverkaufstätigkeit (Wer, Was, bei Wem, etc.)
- Monatliche Sonderzielvereinbarungen mit den Verkäufer zum Thema Abverkauf; ev. Bonusmodell mit dem Verkäufern festlegen (Provision)

### Maßnahme 2: Interne Prozesse

- Überprüfung der Dispositionsparameter insbesondere die Wiederbeschaffungszeiten
- Neue Bemessung der Sicherheitsbestände
- Verbesserung der Disposition der Lageraufträge
- Neuregelung des internen Dispositionsprozesses bei Sonderartikel
- Verschrottungsaktion per 30. Juni 2012

## 6. Fallbeispiel 2: Auszüge aus dem Maßnahmenplan (2/3)

### Maßnahme 3: Verbesserte Vertriebsplanung und –steuerung

- Überarbeitung und Neudefinition der A-Verkaufsartikel
- Neudefinition „Sonderauftrag“ = Bevorratung nur bei verbindlicher Kundenbestellung, wenn möglich auch die Mengenabrufe zeitlich festlegen
- Im Zuge des umfangreichen Quartalsbericht soll eine vorausschauende Absatzplanung für das darauffolgende Quartal (auf Produktgruppenebene) vom Vertrieb erfolgen

### Maßnahme 4: Klare Kostenverantwortung für das Lager

- Unterscheidung zwischen Standard- und Sonderartikel: die Kostenverantwortung des Lagers soll für Standardartikel bei der Produktion, für Sonderartikel beim Vertrieb liegen
- Überarbeitung des aktuellen Entlohnungsmodell der Verkäufer für Sonderartikel. Aufnahme von zusätzlichen Zielen (Lagerumschlag, Lagerwerte, etc.) bei der leistungsorientierten Gehaltskomponente

## 6. Fallbeispiel 2: Auszüge aus dem Maßnahmenplan (3/3)

