

Liquiditätsreserven konsequent nutzen - E-Interview mit dem Horváth & Partners- Experten Niko Hofmann

25. Februar 2010



Viele Unternehmen könnten ihre Liquidität erheblich verbessern, wenn sie das in Anlage- und Umlaufvermögen gebundene Kapital – das so genannte Working Capital – wirkungsvoller nutzen und ein verbessertes Investitionsmanagement betreiben würden. Dies belegt eine aktuelle Studie der Managementberatung Horváth & Partners mit 104 teilnehmenden Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Kapitaleffizienzexperte Niko Hofmann erläutert im Interview, was Unternehmen konkret tun können, um eine dauerhafte Reduzierung des Working Capital und somit eine Umwandlung gebundenen Kapitals in Liquidität zu erreichen.

Herr Hofmann, warum ist Working Capital Management gerade jetzt für viele Unternehmen zunehmend wichtig?

Niko Hofmann: Angesichts der drohenden „Kreditklemme“ durch die Finanzkrise müssen gerade liquiditätsschwächere Unternehmen unbedingt ihre Liquidität verbessern. Dies geht unter anderem über eine dauerhafte Reduktion des in Anlage- und Umlaufvermögen gebundenen Kapitals. Laut unserer „Kapitaleffizienzstudie“ schaffen es aber nur 5 Prozent der befragten Unternehmen die kostbaren Liquiditätsreserven im großen Stil zu heben – den übrigen gelingt die Nutzung höchstens teilweise oder gar nicht. Hier kann das Working Capital Management Abhilfe schaffen.

Wo sehen Sie für Unternehmen, die diesen Weg gehen wollen, den entscheidenden Ansatzpunkt, um brachliegende Potenziale zu heben?

Niko Hofmann: Vor allem erscheint mir eine konsequentere Verankerung von Aspekten der Kapitaleffizienz in den Steuerungssystemen notwendig. Dazu braucht es ein Umdenken – weg von der Fixierung auf rein ergebnis- und umsatzorientierte Kennzahlen und hin zu einer wertorientierten Steuerung. Ein zentraler Aspekt ist hierbei die bessere Steuerung der Vorratshaltung. Zum einen können in diesem Bereich über kurzfristig wirksame Maßnahmen so genannte „Quick Wins“ erzielt werden. Ich denke da etwa an die Reduzierung der Lagerbestände durch Prüfung der benötigten Reserven in der Produktion oder durch den Abverkauf überschüssiger Waren. Auch bei den Forderungen lässt sich Einiges tun – so kann man zum Beispiel überfällige Außenstände durch persönliche Kontaktaufnahme mit den wichtigsten Kunden substantiell reduzieren.

Mit diesen schnell zu erreichenden Erfolgen sollte man sich allerdings nicht zufrieden geben, sondern auch erst mittelfristig wirksame Maßnahmen und Prozessveränderungen initiieren. Dazu zählt beispielsweise die Verbesserung der Forecast-Systeme mit dem Ziel einer höheren Genauigkeit der Absatz- und der daraus abgeleiteten Produktionszahlen. Im Forderungsbereich sollte die häufig ausufernde Vielfalt von Zahlungskonditionen auf eine angemessene Zahl von Standardkonditionen zurückgeführt werden. Zu guter Letzt kommt es darauf an, die Maßnahmen nachzuhalten und ihre Wirkungen im Berichtswesen abzubilden. Wenn Vertrieb, Produktion/Logistik und Einkauf keine regelmäßigen Informationen erhalten, wird die Reduzierung des Working Capital nicht dauerhaft sein. Es muss also zum Beispiel darum gehen, den Vertriebsbereich regelmäßig über die durchschnittliche Forderungslaufzeit, die Quote überfälliger Forderungen, die Ausfallquote

oder auch die Fälligkeitsstruktur der Forderungen zu informieren.

Was können Unternehmen sonst noch tun, um durch Working Capital Management Liquiditätsreserven freizumachen?

Niko Hofmann: Es gibt mindestens noch zwei weitere Punkte, an denen man ansetzen kann: der Abbau von Mehrfachverantwortlichkeiten und die Integration von Kapitaleffizienzaspekten in den Zielvereinbarungsprozess.

Wie unsere „Kapitaleffizienzstudie“ zeigt, gibt es gerade bei den einzelnen Bestandteilen des Vorratsvermögens – wie den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen oder auch den Fertigprodukten – in der Regel nicht nur einen verantwortlichen Bereich. Hier stellen sich oftmals Fragen wie diese: Ist für den Bestand an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen der Einkauf verantwortlich, weil die Bestellung mit dem Ziel günstiger Einkaufskonditionen in seinen Zuständigkeitsbereich fällt? Oder ist dafür eher die Produktion im Rahmen der Produktionsplanung verantwortlich? Eine andere typische Fragestellung: Ist der Bestand an Fertigprodukten durch den Forecast der Absatzziele aus dem Vertrieb gesteuert oder – etwa unter Auslastungsgesichtspunkten – durch die Fertigungsplanung? Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültigen Antworten. Vielmehr muss es darum gehen, eine individuelle Klärung für die konkrete Situation eines Unternehmens vorzunehmen – im günstigsten Fall führt dies zu einer eindeutigen Antwort.

Auch Zielvereinbarungen stellen einen Hebel zur Erhöhung der Kapitaleffizienz dar, über den es sich nachzudenken lohnt. Für Führungskräfte ist eine Verknüpfung von Ergebniszielen mit variablen Entgeltbestandteilen zur Selbstverständlichkeit geworden – leider aber noch nicht die Berücksichtigung von Working Capital-Zielen.

Gibt es auch außerhalb des WCM Möglichkeiten, die Liquidität zu verbessern?

Niko Hofmann: Ja, vor allem das Investitionsmanagement birgt erhebliches Potenzial zur Liquiditätsverbesserung. Insbesondere Fehler in der Investitionsplanung führen dazu, dass Unternehmen regelmäßig die Investitionsbudgets nicht realisieren können und damit unnötige Finanzierungskosten erzeugen. Bei weniger als der Hälfte der im Rahmen unserer Kapitaleffizienzstudie untersuchten Unternehmen werden zumindest 80 Prozent der Investitionsvorhaben wie geplant abgeschlossen. Hauptursache der Fehlplanungen ist mehrheitlich eine zeitliche Verschiebung: 56 Prozent der Unternehmen verschieben zwischen zehn und 30 Prozent ihrer Investitionsprojekte. Dies hat auch entsprechende Auswirkungen auf das abgerufene Investitionsbudget. In einzelnen Unternehmen zeigt sich am Ende des Geschäftsjahres, dass weniger als 50 Prozent des ursprünglich geplanten Budgets für Investitionen tatsächlich verwendet wurde.

Wie lassen sich solche Fehler in der Investitionsplanung wirkungsvoll verhindern?

Niko Hofmann: Hier hilft es zunächst, eine einheitliche Methodik bei den Bewertungsverfahren anzuwenden – wobei nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Verfahren genutzt werden sollten. Als Ergänzung zur Wirtschaftlichkeitsberechnung eignet sich insbesondere eine Nutzwertanalyse. Diese fasst in flexibler Weise unterschiedliche, gegebenenfalls gewichtete Bewertungskriterien über ein Punktesystem zu einer Messzahl zusammen, die unterschiedliche Investitionsvarianten vergleichbar macht. Aus Sicht der strategischen Planung ist auch die Beurteilung des „strategischen Fits“ einer Investition ein wichtiger Bewertungsschritt, der in Kombination mit der finanziellen Beurteilung – beispielsweise dem Wertbeitrag –

durch eine Positionierung der Investitionen bzw. Investitionsfelder in einem Portfolio erfolgen kann. Und schließlich kann die Investitionsplanung auch durch die Einführung von IT-Systemen profitieren, die eine Steuerung der Investitionsprojekte in sämtlichen Phasen durchgängig unterstützen..

Über Horváth & Partners

Horváth & Partners ist eine unabhängige, international tätige Management-Beratung. Das 1981 in Stuttgart gegründete Unternehmen beschäftigt mehr als 450 Mitarbeiter an zwölf Standorten in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Ungarn, Rumänien, Spanien, den Vereinigten Arabischen Emiraten und den USA. Durch die Mitgliedschaft bei „Highland Worldwide“, einem internationalen Netzwerk unabhängiger Beratungsgesellschaften, sind die Consultants darüber hinaus in der Lage, Beratungsprojekte mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten in weiteren wichtigen Wirtschaftsregionen der Welt durchzuführen.

Im Mittelpunkt der Beratung stehen die Leistungssteigerung und die nachhaltige Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Organisationen. Die Kompetenzschwerpunkte liegen dabei in den Bereichen Strategisches Management und Innovation, Prozessmanagement und Organisation sowie Controlling und Finanzen. Horváth & Partners begleitet die Kunden von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis hin zur Realisierung und nachhaltigen Verankerung durch die Verbindung mit dem Steuerungssystem.

Ansprechpartner:

Oliver Weber, Horváth AG, Phoenixbau, Königstr. 5, 70173

Stuttgart, Tel. +49 711 66919-71, presse@horvath-partners.com