

Liquidität**Produktion verbessern, Kapital befreien**

Midia Nuri

18.02.2009 0 (0) **Legende**

In der Rezession wird es für viele Unternehmen finanziell eng. Höchste Zeit, dass sie ihre Liquiditätsreserven heben. Doch gerade kleine und mittlere Betriebe tun sich damit schwer. Dabei kann mit einfachen Kniffen viel Kapital, das in der Produktion gebunden ist, flüssig gemacht werden.



Unternehmer können durch Veränderungen in der Produktion viel gebundenes Kapital flüssig machen.
handelsblatt.com

DÜSSELDORF. Hans-Martin Oberhaizinger leert sein Lager. Raus mit den Span- und Dekorplatten, aus denen der gleichnamige Schreinereibetrieb aus dem oberbayrischen Markt Einrichtungen für Bankfilialen und Autohäuser zimmert. Den Großteil des Rohmaterials lagert die Oberhaizinger GmbH bei den Lieferanten ein - und lässt es just in time erst zur Produktion wieder ankarren.

Für die Lagervorräte benötigt der 45 Mitarbeiter zählende Betrieb inzwischen nur noch weniger als die Hälfte der vorher 300 Quadratmeter Lagerfläche. Den freigewordenen Platz nutzt Oberhaizinger für die

Produktion. "Wir bezahlen nur das Rohmaterial, das wir auch verbrauchen", sagt der Chef. Durch die Auslagerung hat Oberhaizinger weniger Kapital im Betrieb gebunden - und entsprechend mehr Geld flüssig.

Gerade jetzt, wo Banken mit Krediten geizen und die Zahlungsausfälle zunehmen, ist es höchste Zeit, solche Liquiditätsreserven zu heben. Denn im Umlaufvermögen - also dem beweglichen Kapital eines Unternehmens - verstecken sich wahre Reichtümer: Lagervorräte können reduziert und Fertigprodukte schneller ausgeliefert werden. Forderungen lassen sich konsequenter und zügiger durchsetzen.

Auf der anderen Seite können Unternehmen versuchen, ihre Verbindlichkeiten zu strecken. Je mehr Umlaufvermögen nicht zur Deckung kurzfristiger Verbindlichkeiten benötigt wird, umso besser für das Unternehmen. Je weniger sogenanntes Working Capital im Betrieb gebunden ist, umso besser für die Liquidität.

Bisher tun sich aber gerade kleine und mittlere Unternehmen schwer, effizient mit ihrem Umlaufvermögen zu wirtschaften. Dagegen haben Konzerne oft schon vor Jahren begonnen, ihr Working Capital Management zu verbessern. Doch selbst bei den umsatzstärksten Unternehmen sind im Durchschnitt noch rund 18 Prozent des Umlaufvermögens "unnötig gebunden", ergab eine Studie von Ernst & Young. "Im Mittelstand wird die Quote deutlich höher liegen", schätzt Peter Englisch, für den Mittelstand verantwortlicher Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young.

Bei den deutschen Maschinenbauern etwa ist das Umlaufvermögen mit 80 Tagen sehr lange

gebunden, ergab eine Befragung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG unter 128 Betrieben. "56,6 Prozent der Unternehmen sind mit ihrem Working Capital Management nicht zufrieden", berichtet Studienautor Oliver Döring.

"Spätestens in der derzeitigen Krise sollten kleine und mittelständische Unternehmen damit anfangen, ihr Umlaufvermögen sinnvoll zu managen", rät daher Christian Meyer, Autor des Fachbuchs "Working Capital und Unternehmenswert". Besonders lohnt sich das nach Einschätzung von KPMG-Experte Döring für Mittelständler aus Branchen mit hohem Umlaufvermögen wie dem Maschinenbau oder der Automobilwirtschaft.

Den größten Erfolg verspricht - wie bei Oberhaizinger - ein verbesserter Produktionsprozess mit weniger gebundenem Kapital. Die Deutz AG aus Köln heuerte für ihr Working Capital Management die Beratung Droege an. Zuvor hatte der Motorenhersteller, der 4 900 Mitarbeiter beschäftigt - mit mäßigem Erfolg - versucht, sein Umlaufvermögen in Eigenregie zu verringern.

Die Berater schlugen etwa 2 000 Einzelmaßnahmen vor. "Einige davon griffen tief in die Prozesse ein, andere bestanden darin, einmalig mit Kunden oder Lieferanten neue Modalitäten auszuhandeln", sagt Ralf Wagner, Leiter des Rechnungswesens. So nutzt Deutz nun Vormateriallager bei Lieferanten. Der Motorenbauer handelte bessere Konditionen aus; etwa längere Zahlungsziele. Fertigprodukte liegen nun statt sechs nur noch zwei bis drei Tage auf Lager, bevor sie ausgeliefert werden.

Ergebnis: "Um 100 Millionen Euro haben wir das Umlaufvermögen gesenkt", berichtet Wagner. Gemessen am Umsatz ging es von 32 Prozent 2002 auf mittlerweile nur noch 15 Prozent zurück. Allein fünf Millionen Euro Zinsen spart Deutz so pro Jahr.

Auch im Forderungsmanagement lohnt es sich für Mittelständler nachzuforschen, ob sich noch Liquiditätsreserven auftun. "Je kleiner das Unternehmen, desto größer sind die Baustellen im Bereich des Forderungsmanagements", sagt Albert Hager, Partner der auf Mittelständler spezialisierten Beratungsgesellschaft Quest Consulting. Immer wieder findet er bei Kundenbesuchen einen ganzen Ordner voll offener Rechnungen vor: "In Extremfällen können allein dadurch 25 Prozent vom Jahresumsatz zusammenkommen."

Mit mangelnden Kenntnissen bei der Buchhaltung hat das nichts zu tun. "Viele Handwerksunternehmen bekommen sie bestens hin - wenn es um große Aufträge geht", sagt Christian Hecker, ebenfalls Partner bei Quest. "Dann wägen die Betriebe ihr Risiko ab, holen Bonitätsauskünfte ein, schreiben schnell und korrekt ihre Rechnungen, bessern gegebenenfalls rasch nach und mahnen notfalls zügig." Bei kleineren Auftraggebern verwenden sie oft wenig Energie darauf, Geld einzutreiben. Dabei macht hier Kleinvieh besonders viel Mist.

Bei einem Möbelschreiner, den Hecker kürzlich sanierte, waren zwei Drittel der fälligen Außenstände von mehr als 90 000 Euro Kleinbeträge zwischen 100 und 1 000 Euro. Hecker wandte das kleine Einmaleins des Forderungsmanagements an: "Der Betrieb gibt Waren nur gegen Bar- oder EC-Kartenzahlung heraus. Und bei den erledigten Handwerkstätigkeiten fordert und mahnt er zügiger."

Ihr Risiko, dass hohe Forderungen platzen, können Mittelständler mit Kreditversicherungen reduzieren und der regelmäßigen Bonitätsprüfung auch bereits bestehender Kunden.

Informationen über die Bonität von Unternehmen vermitteln Auskunfteien wie Hoppenstedt oder Creditreform. Der Jahresbeitrag bei Hoppenstedt kostet etwa 450 Euro; einzelne Online-Abfragen sind schon ab circa 30 Euro möglich.

Ernst & Young-Partner Englisch warnt vor zu hohen Erwartungen beim Forderungsmanagement: "Für viele Unternehmen wird nicht viel mehr drin sein, als den Außenständen hinterherzutelefonieren." Wenn ein Unternehmen kürzere Zahlungsfristen setze, dürfte das in der aktuellen Krise viele Kunden überfordern. Umgekehrt gilt: Die Reduzierung von Verbindlichkeiten können Unternehmen nicht immer bis zum Letzten durchziehen. Wer längere Zahlungsziele fordert, bringt damit womöglich wichtige Lieferanten ins Straucheln.

Eine kreative Lösung, wie Kunde und Lieferant gemeinsam profitieren können, hat sich der Münchner Autozulieferer Knorr Bremse gemeinsam mit der Deutschen Bank ausgedacht. Dabei reicht Knorr Bremse die Rechnungen seiner Lieferanten, zum Beispiel mit einem Zahlungsziel von 60 Tagen, sofort an die Deutsche Bank weiter. Das Finanzinstitut überweist den Knorr-Zulieferern dann sofort den offenen Betrag. Gebühren und Zinsen sind von den Lieferanten zu tragen; für Knorr entstehen keine Kosten. Nach Ablauf des Zahlungsziels belastet die Deutsche Bank dann das Konto von Knorr Bremse. Aus der Zahlung an den Lieferanten ist damit praktisch ein Kredit an Knorr geworden. Die Kreditzinsen plus Zinsen zahlt der Lieferant - dank der guten Bonität von Knorr fallen die allerdings eher niedrig aus. Den genauen Zinssatz möchte Knorr nicht nennen.

Am Ende haben beide ihr Umlaufvermögen verringert: Knorr profitiert von den langen Zahlungszielen, die Lieferanten bauen Forderungen ab und erhalten sofort Liquidität. Die Idee scheint anzukommen: Schon 40 Knorr-Lieferanten nehmen an dem Programm teil.

Zum Aktienkurs DEUTSCHE BANK AG NA O.N.