

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE BEGRIFFE FÜR QUALITÄTSMANAGER

Totes oder lebendes Kapital?

Immer dringlicher müssen Qualitätsmanager über die wirtschaftlichen Aspekte ihres Tuns Rechenschaft ablegen. Die Zusammenarbeit von Qualitätsmanagement und kaufmännischem Bereich erfordert das Beherrschen einer ge-

meinsamen Sprache. Betriebswirtschaftliche Schlüsselbegriffe, denen Sie besonders häufig begegnen, stellen wir Ihnen in unserer Beitragsreihe vor. In dieser Ausgabe erläutern wir das:

Working Capital

Erfahrung gesucht!

Welche kaufmännischen Begriffe begegnen Ihnen besonders häufig? Welcher interessiert Sie am brennendsten? Gestalten Sie diese Artikelreihe mit! Schreiben Sie uns an:
qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Begriffe“

Unsere Experten antworten!

Sie haben Fragen zum Thema „BWL und Qualitätsmanagement“? Unsere Autoren antworten Ihnen! Schreiben Sie uns an:
qz@hanser.de, Stichwort „BWL-Expertise“

Beitragsserie

Bisher haben wir Ihnen in dieser Serie folgende Begriffe vorgestellt: Wertschöpfung, Betriebsergebnis, Deckungsbeitrag und Controlling. Alle bisher erschienenen Teile unserer Serie finden Sie online zum Download unter:
www.qm-infocenter.de/bwl-begriffe

Autoren

Dr. Walter Schmidt, geb. 1950, ist freiberuflicher Strategie- und Controlling-Berater in Berlin sowie Mitglied im Vorstand des Internationalen Controller Vereins (ICV).

Dipl.-Ing. Rainer Vieregge, geb. 1953, ist freiberuflicher Unternehmensberater für Organisationsentwicklung in Aachen sowie Leiter zweier Fachkreise im ICV.

Kontakt

Walter Schmidt
walter@ask-schmidt.de

Rainer Vieregge
r.vieregge@4egge4you.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ310034**

Der Begriff „Working Capital“ hat sich als englische Bezeichnung für das Netto-Umlaufvermögen eingebürgert:

$$\text{Working Capital} = \text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$$

Das Working Capital lässt sich auf zwei Weisen betrachten: als Liquiditätsreserve oder als gebundenes Kapital. Als Liquiditätsreserve ist das Working Capital ein Gradmesser für die kurzfristige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens – die Betriebswirte sprechen in diesem Kontext auch von „fristenkongruenter Finanzierung“. Ein positives Working Capital bedeutet, dass die kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten durch Vermögensteile gedeckt sind, die im gleichen Zeitraum in Liquidität umgewandelt werden können. Zur Vereinfachung wird das gesamte in der Bilanz ausgewiesene Umlaufvermögen genommen und sämtliche kurzfristige Verbindlichkeiten einschließlich der kurzfristigen Bankkredite in Abzug gebracht (Tabelle 1).

Rein rechnerisch ist im Beispiel gemäß Tabelle 1 das bilanziell ausgewiesene Umlaufvermögen des Jahres 2008 um 15 Einheiten größer als die kurzfristigen Verbindlichkeiten. Die Bilanz für 2009 weist demgegenüber ein um fünf Einheiten geringeres Umlaufvermögen aus.

Die bilanziellen Werte sind jedoch hinsichtlich ihrer Liquiditätswirksamkeit nicht gleichwertig. Liquide Mittel stellen bereits reales Geldvermögen dar. Bei Vorräten und Forderungen ist es demgegenüber ungewiss, ob sie in vollem Umfang und zum erforderlichen Zeitpunkt in Geld umgewandelt werden können. Aus diesem Grund wird das Working Capital auch in Form dreier Liquiditätsgrade dargestellt (Tabelle 2). Demnach sind im Beispiel 2008 nur 33 Prozent der kurzfristigen Schulden durch reale Geldmittel gedeckt, 2009 sind es 16 Prozent (Liquidität ersten Grades oder Cash Ratio). Unter Einbeziehung der offenen For-

Aktiva	2008	2009	Passiva	2008	2009
Anlagevermögen	100	120	Eigenkapital	35	20
			langfristige Verbindlichkeiten	80	95
Umlaufvermögen	45	70	kurzfristige Verbindlichkeiten	30	75
Vorräte	20	30	kurzfristige Bankverbindlichkeiten	15	23
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10	20	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	12	40
sonstige Forderungen	5	8	sonstige Verbindlichkeiten	3	12
Liquide Mittel	10	12			
	145	190		145	190
Working Capital positiv		15	Working Capital negativ		-5

Tabelle 1. Das Working Capital als bilanzielle Liquiditätsreserve

	2008	2009
Liquidität 3. Grades = $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} =$	$\frac{45}{30} = 150\%$	$\frac{70}{75} = 93\%$
Liquidität 2. Grades = $\frac{\text{Liquide Mittel} + \text{Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} =$ (quick ratio)	$\frac{25}{30} = 83\%$	$\frac{40}{75} = 53\%$
Liquidität 1. Grades = $\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} =$ (cash ratio)	$\frac{10}{30} = 33\%$	$\frac{12}{75} = 16\%$

Tabelle 2. Das Working Capital, dargestellt als Liquiditätsgrade

derungen (Liquidität zweiten Grades oder Quick Ratio) sind es 83 beziehungsweise 53 Prozent.

Die Differenzen zwischen den Liquiditätsgraden werden auch als „Abschmelzgrade“ bezeichnet. Sie gelten als ein Maß für die Unsicherheit der im Working Capital ausgewiesenen Zahlungsfähigkeit. Selbst die Liquidität ersten Grades muss mit Vorsicht betrachtet werden, sofern die bilanziell ausgewiesenen liquiden Mittel durch nicht oder nur zum Teil in der Bilanz erscheinende Verpflichtungen (zum Beispiel latente Steuern) bereits gebunden sind.

Die Betrachtung des Working Capital als Liquiditätsreserve hat insbesondere für eine erste und schnelle Bilanzanalyse fremder Unternehmen und für die Beziehungen zu den Gläubigern des eigenen Unternehmens praktische Bedeutung. Für das interne Management ist die Betrachtung als gebundenes Kapital wichtiger. Diese Sicht ist enger – sie bezieht sich auf die Summe von Vorräten und Kundenforderungen (das „umsatzbezogene Umlaufvermögen“, für das noch kein Geld eingegangen ist) abzüglich der Lieferantenverbindlichkeiten (für die

noch nicht bezahlt wurde) und wird auch als „Net Working Capital“ (NWC) bezeichnet. In obigem Beispiel beläuft sich das NWC 2008 auf 18 Einheiten (zwanzig Vorräte plus zehn Kundenforderungen minus zwölf Lieferantenverbindlichkeiten) und sinkt 2009 auf zehn Einheiten (dreißig Vorräte plus zwanzig Kundenforderungen minus vierzig Lieferantenverbindlichkeiten).

Wenn das NWC einen positiven Wert hat, sprechen die Betriebswirte von „totem Kapital“, weil dann das in Vorräten und Kundenforderungen gebundene Vermögen nicht von Lieferanten finanziert wird, die noch auf ihr Geld warten. Bei einem negativen NWC „bezahlen“ die Lieferanten demgegenüber mehr als das umsatzbezogene Umlaufvermögen. Letzteres erscheint daher auf den ersten Blick als eine erstrebenswerte Variante. Allerdings führt das oft zu angespannten Beziehungen gegenüber den Lieferanten, die sich insbesondere in Krisenzeiten gegen das eigene Unternehmen richten können.

Dies erstens, weil diese Lieferanten dann oft selber schneller in Schwierigkeiten kommen, und zweitens, weil das eigene

Unternehmen über weniger liquiditätsbezogene Spielräume verfügt. Es erschwert aber zugleich auch den Aufbau strategischer Partnerschaften, weil bei derartiger Asymmetrie Lieferanten sich oft „über den Tisch gezogen“ fühlen. Das kann sich nachteilig auf die eigene Kernkompetenz und Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Insofern sollten Asymmetrien möglichst vermieden beziehungsweise Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden.

Für das interne Management des NWC werden verschiedene Kennzahlen genutzt. Die wichtigste und am weitesten verbreitete ist die „operative Kapitalbindung“; sie wird im Englischen auch als „Cash to Cash Cycle“ (C2C-Zyklus) bezeichnet (Bild 1). Der C2C-Zyklus ergibt sich aus:

- ▶ Vorratsreichweite (Days Inventory Held, DIH) plus
- ▶ Außenstandsdauer der Forderungen (Days Sales Outstanding, DSO) minus
- ▶ Verbindlichkeitsdauer (Days Payables Outstanding, DPO).

Die Struktur des C2C-Zyklus verdeutlicht die einem aktiven Management zugänglichen Liquiditätsreserven wie beispielsweise:

- Annäherung zwischen Rohstoffkauf und Kundenbestellung,
- Verkürzung des Zeitraums zwischen Kundenbestellung und Fertigungsbeginn,
- Straffung der Fertigungsabläufe,
- Auslieferung und Rechnungslegung unmittelbar nach Fertigungsende sowie
- Pflege der Lieferanten- und Kundenbeziehungen zur Verbesserung des Zahlungsverhaltens.

In der Kombination seiner zwei Betrachtungsweisen bildet das Working Capital ein wirksames Handlungsfeld für die Gestaltung der Liquiditätslage eines Unternehmens. □

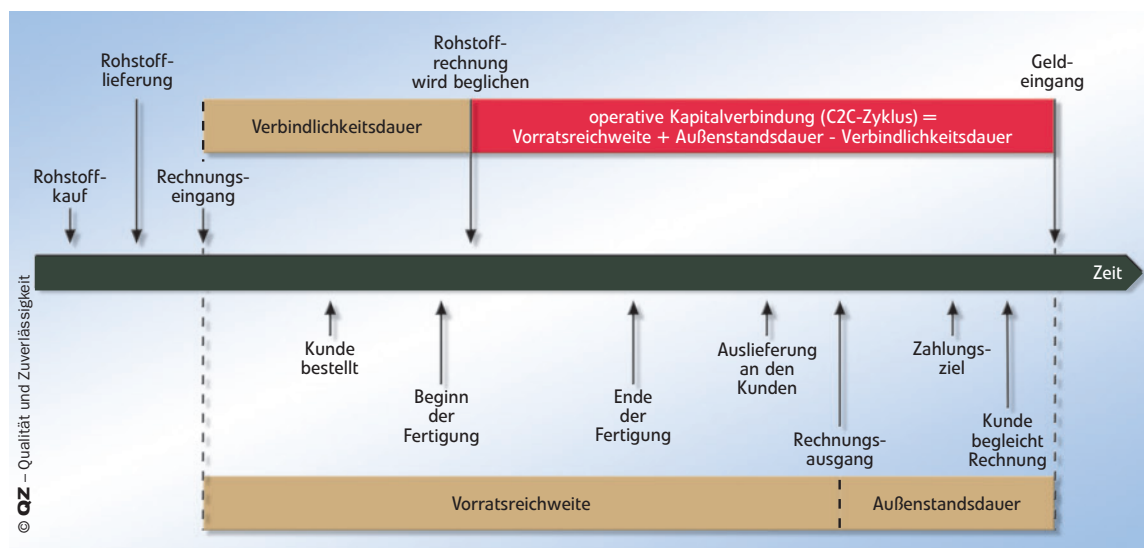


Bild 1. Der C2C-Zyklus