

fokus | unternehmen

## Working Capital Management





# In dieser Ausgabe fokus | unternehmen ...

## 1 Was ist Working Capital Management?

Unter Working Capital Management wird das Management der kurzfristigen Vermögenswerte und der kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens verstanden. Die dazugehörige Kennziffer ist das Netto-Umlaufvermögen (engl. Net Working Capital). Für Unternehmen bedeutet das Netto-Umlaufvermögen gebundenes Kapital, das nicht für Investitionen flexibel zur Verfügung steht. Das Working Capital Management setzt hier an, indem es durch die Optimierung verschiedener Prozesse das gebundene Kapital im Unternehmen reduziert. Das so aus eigener Kraft freigesetzte Kapital steht dem Unternehmen für den Aufbau von Rücklagen, die Senkung des Fremdkapitals oder für Investitionen zur Verfügung. Gleichzeitig erhöht sich die Rentabilität. Als positiver Nebeneffekt können die verbesserten Bilanzkennzahlen zu einem besseren Rating bei der Bank führen. Hierdurch können sich der Kreditzugang und die -konditionen für das Unternehmen verbessern. **Seite 4**

## 2 Liquiditätsanalyse und -planung als Grundlage

Die Grundlage für ein erfolgreiches Working Capital Management ist die Liquiditätsplanung. Die Liquiditätsplanung stellt sicher, dass zu jeder Zeit genügend Zahlungsmittel vorhanden sind. Eine effiziente und sorgfältige Liquiditätsplanung ist für jedes Unternehmen wichtig. Ohne die nötige Liquidität ist ein Unternehmen nicht zahlungsfähig. Durch eine regelmäßige Liquiditätsüberwachung und -steuerung behält das Unternehmen den Überblick über die wichtigsten Liquiditätskennziffern. Sollten einmal Liquiditätsengpässe auftreten, kann so schnell und gezielt gegengesteuert werden. **Seite 6**

## 3 Handlungsfelder des Working Capital Management

Handlungsfelder des Working Capital Management sind das Management der Forderungen gegenüber Kunden

und der Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten. Darüber hinaus können Unternehmen ihre Liquiditätssituation zum Beispiel durch eine Reduktion der Lagerbestände verbessern.

Die Bank gehört für beinahe jedes Unternehmen zu den wichtigsten Geschäftspartnern. Die Liquiditätssicherung durch Fremdkapitalfinanzierung spielt im Geschäftsalltag eine elementare Rolle. Neben der klassischen Unternehmensfinanzierung übernehmen Banken eine Reihe weiterer Finanzdienstleistungen. Im Rahmen ihres Firmenkundengeschäftes haben viele Banken ein ganzheitliches Beratungs- und Analyseinstrumentarium entwickelt, mit dem sie die Liquiditätsplanung ihrer Unternehmenskunden untersuchen und bei Bedarf verbessern können.

Dabei analysieren sie Verbesserungsmöglichkeiten in den Bereichen Forderungen und Verbindlichkeiten. Auf dieser Grundlage kann das Unternehmen dann einzelne Maßnahmen umsetzen, beispielsweise indem es seine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an spezialisierte Factoring-Institute verkauft, die häufig Töchter von Banken sind. Das Unternehmen erhält hierbei sofort das Geld, während das Factoring-Institut das Risiko des Forderungsausfalls sowie die Debitorenbuchhaltung, das Mahnwesen und Inkasso für das Unternehmen übernimmt.

Darüber hinaus bieten Banken ihren Unternehmenskunden ein umfangreiches Leistungsspektrum im Cash Management an. Durch die effiziente Gestaltung der Zahlungsströme und der kurzfristigen Geld- und Kreditbestände wird die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zusätzlich gesichert. Durch eine effiziente Liquiditätssteuerung können die Kosten des Unternehmens für den Zahlungsverkehr, die Liquiditätshaltung und die kurzfristigen Kredite minimiert bzw. kann der Ertrag aus den Geldanlagen maximiert werden. Ein weiteres wichtiges Ziel des Cash Management ist die Verringerung der Zins- und Währungsrisiken. **Seite 13**

---

# 1 Was ist Working Capital Management?



Working Capital Management ist ein wichtiges Thema für alle Unternehmen unabhängig von der Größe, Branche und der aktuellen Unternehmenssituation. Unter Working Capital Management wird die Steuerung der kurzfristigen Vermögenswerte und der kurzfristigen Verbindlichkeiten eines Unternehmens verstanden. Die dazugehörige Kennziffer ist das Netto-Umlaufvermögen (engl. Net Working Capital). Das Netto-Umlaufvermögen ist die Differenz aus den kurzfristigen Aktiva (Vorräte, Forderungen und sonstige kurzfristige Vermögenswerte und liquide Mittel) und den kurzfristigen Passiva (Verbindlichkeiten). Für Unternehmen bedeutet das Netto-Umlaufvermögen gebundenes Kapital, das für den Aufbau von Rücklagen, zur Senkung des Fremdkapitals oder für Investitionen nicht kurzfristig zur Verfügung steht. Ein zu hohes Netto-Umlaufvermögen kann somit die Liquidität eines Unternehmens einschränken.

Insbesondere im Mittelstand sind die Innenfinanzierungsmöglichkeiten durch ein verbessertes Working Capital Management – trotz vieler Anstrengungen in den vergangenen Jahren – weiterhin sehr hoch. Laut einer aktuellen Studie von Roland Berger und Creditreform („Cash for Growth 2013“) kann durch die Optimierung des Working Capital im Mittelstand ungenutztes Liquiditätspotenzial in Höhe von 87 Mrd. € freigesetzt werden. Stellschrauben können beispielsweise die Verlängerung der Zahlungsziele und Bestandsreduktion sein. Die Kapitalbindungsdauer von Kleinunternehmen ist laut dieser Studie über 30 % länger als bei Großunternehmen. Unternehmen können viel aus eigener Kraft tun, um dieses Potenzial zu heben. Banken unterstützen hierbei ihre Kunden mit umfassenden Dienstleistungen.

Diese Ausgabe von fokus|unternehmen beschreibt die Grundlagen des Working Capital Management und zeigt, wie Unternehmen ihr Working Capital verbessern können. Dabei können die beschriebenen Handlungsfelder je nach Branche unterschiedlich

ausgeprägt sein. Der einfacheren Darstellung halber orientieren sich die Ausführungen und Empfehlungen an produzierenden Unternehmen. Die Liquiditätsversorgung des Unternehmens durch Bankkredite wird hier nicht näher beschrieben. Hierzu finden Sie ausführliche Informationen in den weiteren Ausgaben von fokus|unternehmen, zum Beispiel zur „Vorbereitung auf das Bankgespräch“, die ebenfalls im Internet abrufbar sind.

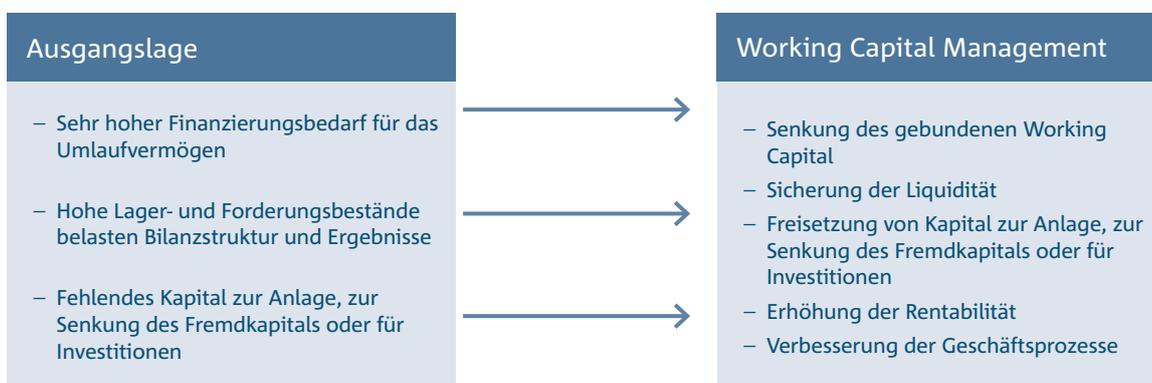
Im Fokus des Working Capital Management steht der betriebliche Wertschöpfungsprozess. Unternehmen kaufen Rohstoffe und Dienstleistungen von ihren Lieferanten. Sie müssen Rohstoffe und Vorprodukte während des Produktionsprozesses lagern und die fertigen Erzeugnisse an ihre Kunden verkaufen. In der Regel erhält das Unternehmen erst bei Bezahlung der produzierten Ware wieder Liquidität. Dieser betriebliche Wertschöpfungsprozess bindet im Unternehmen oft mehr Liquidität als nötig. Dies zeigt sich in einem zu hohen Finanzierungsbedarf für das Umlaufvermögen sowie hohen Lager- und Forderungsbeständen, die den finanziellen Handlungsspielraum einengen.

Ziel des Working Capital Management ist es, eine ausreichende Liquidität des Unternehmens sicherzustellen und gleichzeitig die Rentabilität zu erhöhen. Durch Prozessverbesserungen wird das im Unter-



nehmen gebundene Umlaufvermögen reduziert und somit die Bilanz entlastet. Die zusätzliche Liquidität steht dem Unternehmen zur Anlage, zur Senkung des Fremdkapitals oder für Investitionen zur Verfügung. Die verbesserten Bilanzkennzahlen können ein besseres Rating bei der Bank bewirken, so dass ein Kredit für das Unternehmen leichter und zu günstigeren Konditionen zu bekommen sein kann.

### Wirkung eines effizienten Working Capital Management



Quelle: Bundesverband deutscher Banken.

## 2 Liquiditätsanalyse und -planung als Grundlage

Die Grundlage für ein erfolgreiches Working Capital Management ist die Liquiditätsplanung. Die Liquiditätsplanung stellt sicher, dass jederzeit genügend Finanzmittel vorhanden sind. Eine effiziente und sorgfältige Liquiditätsplanung ist für jedes Unternehmen wichtig. Ohne die nötige Liquidität ist ein Unternehmen nicht zahlungsfähig. Das beste Produkt und die besten Verkaufszahlen nützen einem Unternehmen wenig, wenn der Zahlungseingang nicht oder zu spät erfolgt.

Maßgeblichen Einfluss auf Liquiditätsplanung haben die abfließenden und zufließenden Zahlungsströme. Zu den Zahlungsabflüssen gehören die laufenden Auszahlungen des Unternehmens beispielsweise für das Personal, den Wareneinkauf und Fremdleistungen sowie Abgaben und Steuern. Darüber hinaus führen Investitionen, zum Beispiel in eine neue Produktionsanlage, zu einem Mittelabfluss. Da es sich für den Unternehmer hierbei um eine längerfristige größere Entscheidung handelt, spricht man oft auch von einem singulären Finanzierungsereignis. Zu den Zahlungseingängen gehören Einnahmen aus dem Verkauf von Waren und Dienstleistungen, aus der Veräußerung von Anlagevermögen oder auch Steuerrückerstattungen. Eine kurzfristige Liquiditätsplanung sollte zumindest quartalsweise, besser jedoch monatlich durchgeführt werden. Darüber hinaus sollten mittelfristige Pläne für einen Zeitraum von mindestens drei Jahren aufgestellt werden. Bei der Erstellung des Liquiditätsplans sind folgende Dinge zu beachten:

- Liquiditätsplan kontinuierlich erarbeiten, am besten rollierend für zwölf Monate im Voraus
- auf Vollständigkeit der Daten achten
- von realistischen Größen ausgehen
- Daten so aufbereiten, dass wesentliche Ergebnisse sofort erkennbar sind



Aus dem Liquiditätsplan kann der Unternehmer Erkenntnisse für mögliche Liquiditätslücken in der Zukunft gewinnen. Mit dem Liquiditätsplan verschaffen Sie sich einen laufenden Überblick über die zu erwartenden Eingänge und Ausgänge von Zahlungsmitteln und Ihren sich daraus ergebenden Liquiditätsstatus.



## Beispielhafte monatliche Liquiditätsplanung

Monat	Januar	Februar	März	...	Dezember
<b>Vorhandene liquide Mittel</b>					
Barguthaben					
Bankguthaben					
<b>Saldo 1: liquide Mittel</b>					
<b>Zahlungseingänge</b>					
Umsatzerlöse					
Anzahlungen					
Kredite					
Privateinzahlungen					
Sonstige Einzahlungen					
<b>Saldo 2: Summe Zahlungseingänge</b>					
<b>Zahlungsabflüsse</b>					
Investitionen					
Material/Waren					
Löhne/Gehälter/Sozialabgaben					
Mieten für Räume					
Kfz-Kosten					
Verwaltung					
Einkommens- und Gewerbesteuer					
Vor- und Umsatzsteuer					
Versicherung/Beiträge/Gebühren					
Zinsen					
Tilgungen					
Leasing					
Privatentnahmen					
Sonstige Auszahlungen					
<b>Saldo 3: Summe Zahlungsabflüsse</b>					
<b>Liquiditätsstatus</b>					
Saldo 1 + Saldo 2 – Saldo 3					
<b>Liquiditätsbedarf</b>					
<b>Finanzierung</b>					
Eigenkapital					
Fremdkapital					

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an M. Haunerding, 2006.

Zur Auswertung des Liquiditätsplans müssen die Plan-  
daten des abgelaufenen Monats mit den Ist-Daten abge-  
glichen werden. Falls Abweichungen zu den Planzahlen  
auftreten, sollten die Gründe hierfür ermittelt werden.  
Die Ergebnisse dieser Analyse werden in die laufende  
Planung einbezogen. Unter Umständen müssen mittel-  
fristige Pläne angepasst werden. Wichtig ist, dass bei  
langfristig planbaren Ein- und Auszahlungen stets die  
Fristenkongruenz der Liquiditätszuflüsse und -abflüsse  
gewahrt ist. Bei Liquiditätsengpässen ist die Liquiditäts-  
planung eine wichtige Grundlage für das Gespräch mit  
der Hausbank.

Liquiditätsengpass droht, muss das Management des  
Unternehmens sofort handeln. Mit folgenden Maßnah-  
men kann das Management kurzfristigen Liquiditäts-  
problemen entgegensteuern:

- nicht unmittelbar notwendige Investitionen ver-  
schieben
- Lieferantziele ausschöpfen bzw. verlängern
- schnellerer Zahlungseingang durch strafferes Forde-  
rungsmanagement
- Verkauf von Forderungen aus Lieferungen und Leis-  
tungen (Factoring)
- Festgelder kurzfristig auflösen
- bestehende Kreditlinien ausnutzen oder neue kurz-  
fristige Kredite aufnehmen
- Entnahmen reduzieren
- Miete oder Leasing als Alternative zum Kauf bei Neu-  
und Ersatzinvestitionen



Sichern Sie den langfristigen Erfolg Ihres Unterneh-  
mens: Stellen Sie sicher, dass zu jedem Zeitpunkt die  
verfügbaren Mittel zur Bezahlung der notwendigen  
Ausgaben ausreichen. Verankern Sie Ihre Liquiditäts-  
steuerung als geschäftspolitisches Ziel.

Zu beachten ist, dass manche Aktivitäten nur zeitverzögert  
wirken und auch zusätzliche Kosten produzieren  
können. Bei längerfristigen strukturellen Engpässen rei-  
chen diese Maßnahmen nicht mehr aus. Dann müssen  
strukturelle Maßnahmen wie Einsparungen beispiels-  
weise im Beschaffungswesen, in der Produktion und  
beim Personal sowie zusätzliche Einnahmequellen oder  
(zusätzliche) langfristige Finanzierungen in Betracht ge-  
zogen werden.

## Liquiditätsschwankungen

In vielen Unternehmen sind Liquiditätsschwankungen  
verbreitet. Im Rahmen des normalen Geschäftsprozes-  
ses ist dies üblich und für das Unternehmen in der Regel  
nicht bedenklich. Bei sehr starken und außergewöhnli-  
chen Schwankungen können diese jedoch mit verschie-  
denen Maßnahmen reduziert werden.

Liquiditätsüberschüsse sollten Sie entsprechend Ihrer  
Rendite- und Risikoe Erwartung anlegen. Dabei sollten  
Sie kurzfristige Überschüsse nach Möglichkeit so anle-  
gen, dass sie bei Bedarf schnell wieder zur Verfügung  
stehen.

Ergibt sich aus der Liquiditätsplanung, dass dem Un-  
ternehmen ein vorübergehender oder längerfristiger

## Bilanzdaten analysieren

Die Bilanz ist die Gegenüberstellung von Vermögen  
und Schulden. Sie spiegelt die Finanzstruktur eines  
Unternehmens wider. Die Passivseite ist die Finanzie-  
rungsseite und zeigt das vorhandene Kapital und des-  
sen Herkunft. Die Aktivseite gibt an, wofür das Kapital  
verwendet wurde. Sie unterteilt das Vermögen nach  
der Schnelligkeit, mit der es liquidierbar ist. Die Dar-  
stellung auf Seite 9 zeigt die Grundstruktur einer Bilanz.  
Zur Beurteilung der finanziellen Lage können auch be-  
triebswirtschaftliche Kennzahlen auf der Grundlage von  
Bilanzdaten erhoben werden.

Diese Kennzahlen sollten Sie in jedem Fall kennen:

**Eigenkapitalquote**

Die Eigenkapitalquote ist die Maßzahl für die Eigenkapitalstärke eines Unternehmens, die als Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital berechnet wird.

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme}} * 100$$

Die Unternehmen in Deutschland haben ihre Eigenkapitalquote seit dem Jahr 2000 nahezu stetig erhöht, im Jahr 2012 blieb die Quote mit durchschnittlich 27,4% gegenüber dem Vorjahr stabil. Nach wie vor ist die Eigenkapitalquote kleiner Unternehmen geringer als die von Großunternehmen. Insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (mit weniger als 50 Mio. €

Umsatz) haben aber in diesem Zeitraum kräftig zugelegt: War der Durchschnitt hier im Jahr 2000 noch unter 10 %, so lag er im Jahr 2012 bei knapp 24 %.

Wesentliche Motive für die gezielte Erhöhung der Eigenkapitalquote über die Jahre waren zum einen die Diskussion und dann die Einführung der regulatorischen Vorgaben für Banken im Zuge von Basel II und Basel III – je besser die Eigenkapitalquote und damit die Bonität des Kreditnehmers, desto geringer die Kapitalunterlegungspflicht der Bank und desto günstiger die Konditionen für den Kunden, – zum anderen die Erfahrung der Unternehmen, dass eine stärkere Eigenkapitaldecke in konjunkturellen Schwächephase mehr Stabilität und grundsätzlich mehr Unabhängigkeit bietet.

Grundstruktur einer Bilanz



Quelle: Bundesverband deutscher Banken.

### Cashflow

Der Cashflow ist der Betrag, der einem Unternehmen als Überschuss aller Zahlungsmittelzuflüsse abzüglich der -abflüsse in einer Periode verbleibt.

### Gewinn

+ Abschreibungen  
+ / – Rückstellungen  

---

= Cashflow

Mit dem Cashflow lässt sich die Fähigkeit des Unternehmens ausdrücken, aus dem operativen Geschäft heraus Liquidität zu erzielen. Ziel sollte es sein, mindestens Ersatzinvestitionen, Steuerverpflichtungen sowie gegebenenfalls Zins und Tilgung aus dem Cashflow zu finanzieren. Langfristig muss der Cashflow auch zu Wachstumsinvestitionen beitragen können. Ergeben sich im Verhältnis zum Umsatz oder zur Bilanzsumme geringe Werte, deutet dies auf eine angespannte Liquiditätslage hin. Typisch für Unternehmenskrisen ist ein sinkender Cashflow bei steigenden Verbindlichkeiten.

### Liquiditätsgrade

Die einfachste Form der Liquiditätsanalyse geht davon aus, dass immer so viel Liquidität vorhanden sein muss, wie fällige Forderungen von Schuldner zu bedienen sind. Die flüssigen Mittel sollten daher in der Regel die kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens mindestens decken, besser jedoch übertreffen. Die Liquidität sollte also gleich oder größer gleich 100% sein. In der Praxis werden häufig drei Liquiditätsgrade unterschieden, die eine differenzierte Betrachtung erlauben.

### Liquidität 1. Grades (Barliquidität, kurzfristig):

Die Liquidität 1. Grades stellt die unmittelbar liquiden Mittel den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüber. Die Liquidität 1. Grades muss nicht 100% betragen, da insbesondere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Teile des Vorratsvermögens zur Begleichung der kurzfristigen Verbindlichkeiten herangezogen werden können.

$$\text{Liquidität 1. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$$

### Liquidität 2. Grades (einzugsbedingte Liquidität, kurzfristig):

Die Liquidität 2. und 3. Grades ermittelt, ob genügend kurzfristig gebundenes Vermögen vorhanden ist, das bei Bedarf schnell in Liquidität umgesetzt werden kann. Bei der Liquidität 2. Grades sind dies vor allem kurzfristige Forderungen an Kunden, da diese dem Unternehmen in Kürze als liquide Mittel zufließen. Die Liquidität 2. Grades sollte die kurzfristigen Verbindlichkeiten vollständig decken und daher bei 100% oder höher liegen.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} * 100$$

### Liquidität 3. Grades (umsatzbedingte Liquidität, mittelfristig):

Bei der Liquidität 3. Grades werden die liquiden Mittel um die kurzfristigen Forderungen und die Vorräte ergänzt und mit den kurzfristigen Verbindlichkeiten ins Verhältnis gesetzt. Sie sollte deutlich über 100% liegen. Liegt sie unter 100%, bedeutet das, dass ein Teil des langfristigen Anlagevermögens kurzfristig finanziert ist. Dies verstößt gegen die „goldene Bilanzregel“, die für das Anlagevermögen eine entsprechend langfristige Finanzierung verlangt. Ein Wert über 150% deutet hingegen auf eine überhöhte Lagerhaltung hin. Je nach Branche und Unternehmen kann dieser Richtwert unterschiedlich sein.



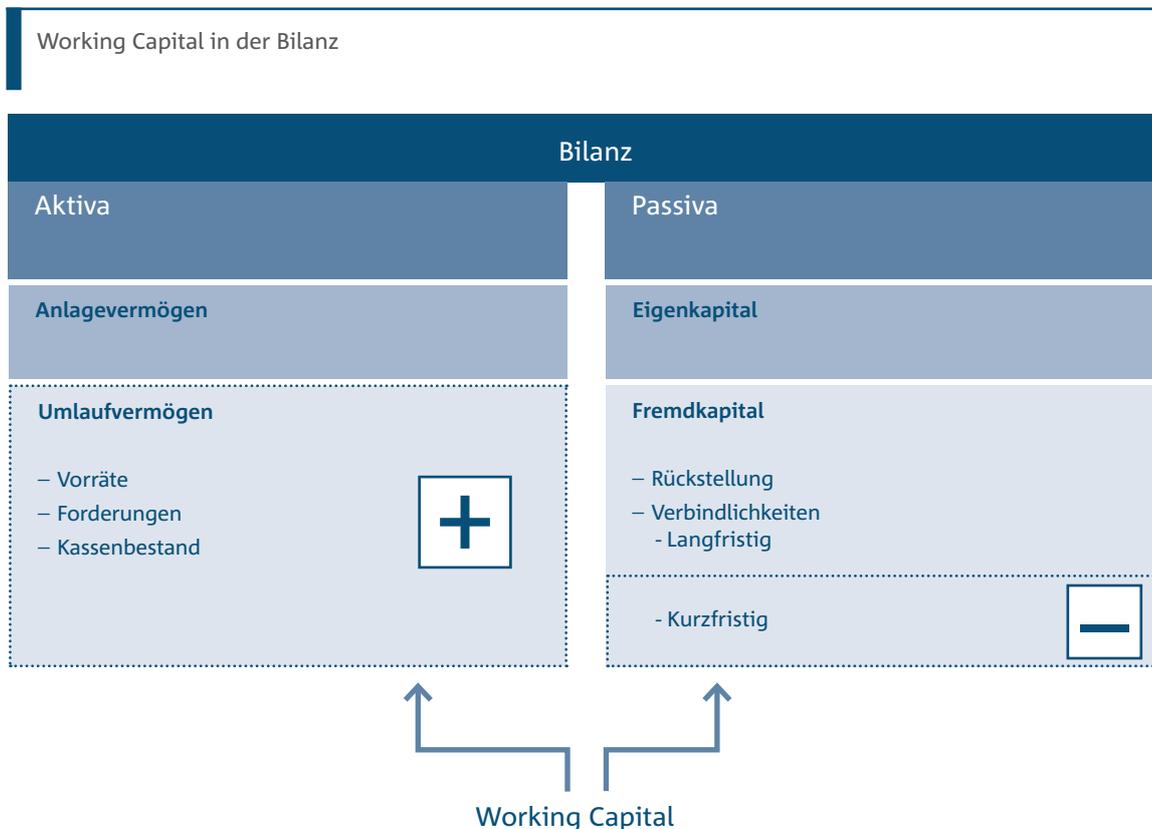
$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen} + \text{Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100$$

Eine sichere Aussage zur Liquiditätsentwicklung eines Unternehmens kann mit dieser Kennzahl, wie auch mit allen anderen Liquiditätskennzahlen, nicht getroffen werden, da hierfür auch noch nicht bilanzierte zukünftige Zahlungsströme ausschlaggebend sind.

### Working Capital

Das Working Capital ergibt sich aus der Differenz von Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. In der Regel werden nur die Teile des Umlaufvermögens erfasst, die Kapital für die betriebliche Wertschöpfung binden. Zur Veranschaulichung ist das Working Capital innerhalb der Bilanz in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

**i** Bei der Liquidität 1. Grades („Barliquidität“) wissen Sie in der Regel sehr genau, „wie viel Geld in der Kasse ist“. Schon bei der Liquidität 2. und 3. Grades kommen einige Unsicherheitsfaktoren hinzu, da Sie nicht immer genau wissen, ob beispielsweise kurzfristige Forderungen von den Kunden pünktlich beglichen werden oder in einzelnen Fällen uneinbringlich sind. Sie sollten dies in Ihrer Kalkulation berücksichtigen und gegebenenfalls einen entsprechenden „Risikopuffer“ einbauen.



Quelle: Bundesverband deutscher Banken.

Das Working Capital sollte in einem Unternehmen größer null sein. Ein positives Ergebnis bedeutet, dass das gesamte Anlagevermögen und ein Teil des Umlaufvermögens mit langfristig zur Verfügung stehenden Mitteln finanziert wurden. Ist das Ergebnis dagegen negativ, so ist das Umlaufvermögen nicht ausreichend, um die gesamten kurzfristigen Verbindlichkeiten zu decken. Ein Teil des Anlagevermögens ist damit kurzfristig finanziert. Das Unternehmen kann somit schnell in Liquiditätsschwierigkeiten geraten.

Vereinfacht kann gesagt werden, je höher das Working Capital ist, desto gesicherter sind die Liquidität und damit auch die Beweglichkeit des Unternehmens. Es muss jedoch beachtet werden, dass ein zu hohes Working Capital auf eine zu hohe Bindung von kurzfristigem Vermögen im Unternehmen hindeuten kann. Dies kann sich negativ auf die Eigenkapitalrentabilität auswirken. In diesem Spannungsfeld bewegt sich das Working Capital Management.



# 3 Handlungsfelder des Working Capital Management

Im Fokus des Working Capital Managements steht das im Umlaufvermögen gebundene Kapital. Häufig ist hier mehr Kapital gebunden, als eigentlich notwendig wäre. Dies kann dazu führen, dass Unternehmen nicht ausreichend Kapital, beispielsweise für Investitionen, zur Verfügung steht. Durch ein erfolgreiches Working Capital Management können Unternehmen aus eigener Kraft erhebliche Liquiditätsreserven freisetzen. Nebenbei erreichen sie einen schlanken und effizienten Wert schöpfungsprozess.

Ansatzpunkte für das Working Capital Management sind das Management der Forderungen gegenüber Kunden und der Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten. Darüber hinaus können Unternehmen ihr Working Capital Management durch eine optimierte Lagerhaltung und Produktpalette verbessern. Banken unterstützen das Working Capital Management ihrer Kunden, indem sie als Mittler beispielsweise bei der Lieferantenfinanzierung auftreten. Neben der Aufgabe der klassischen Unternehmensfinanzierung übernehmen die Hausbanken im Rahmen ihres Firmenkundengeschäftes umfassende Dienstleistungsfunktionen. Im

## Handlungsfelder des Working Capital Managements

Handlungsfeld	Umsetzung (Beispiele)	Ziel (Beispiele)
Forderungsmanagement verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debitorenanalyse</li> <li>▪ Zahlungsziel gegenüber Kunden verkürzen</li> <li>▪ Schnelle und systematische Rechnungsstellung</li> <li>▪ Factoring</li> <li>▪ Mahnprozess einführen und konsequent umsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbesserung des operativen Cashflows durch kürzere Zahlungsfristen und einen effektiven Mahnprozess</li> <li>▪ Weniger Forderungsverluste durch systematische Überwachung</li> </ul>
Verbindlichkeitenmanagement verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lieferantenauswahl</li> <li>▪ Rechnungsprüfung</li> <li>▪ Verlängerung der Zahlungsfristen von Lieferanten</li> <li>▪ Skonto optimieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigerung des operativen Cashflows durch längere Zahlungsfristen und mehr Skonto</li> </ul>
Effiziente Lagerlogistik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Geringere Lagerbestände und Lagerwiederauffüllung</li> <li>▪ Sortiment verkleinern</li> <li>▪ Standardisierung verstärken</li> <li>▪ Lager von Lieferanten in der Nähe nutzen (sog. Konsignationslager)</li> <li>▪ Lieferkettenmanagement (z.B. just in time)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Steigerung des operativen Cashflows durch kleineren Lagerbestand</li> <li>▪ Geringere Abschreibungskosten durch Vermeidung von überschüssigem und überaltertem Lager</li> <li>▪ Geringere Mietkosten durch kleinere Lagerflächen</li> </ul>

Quelle: Bundesverband deutscher Banken.

Forderungsmanagement unterstützen sie ihre Kunden durch die Analyse, Bewertung und Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken.

## Forderungsmanagement

Das Forderungsmanagement ist eines der wichtigsten Themen, mit denen sich ein Unternehmer auseinandersetzen muss. Kleine und mittelständische Unternehmen sehen sich häufig mit Liquiditätsengpässen konfrontiert, die von zahlungssäumigen Kunden verursacht werden. Für das Unternehmen ist es daher (über-)lebenswichtig, mit geeigneten Methoden und Instrumenten einer solchen Situation vorzubeugen. Die dauerhafte und zeitnahe Überwachung der Forderungen kann zudem den Forderungsbestand reduzieren und führt zu einer geringeren Kapitalbindung im Unternehmen.

Ihr Forderungsmanagement verbessern Sie, indem Sie Ihre Rechnungen möglichst schnell stellen und (notfalls) mahnen. Zudem sollten Sie gegebenenfalls Ihre Zahlungsfristen verkürzen oder Anzahlungen verlangen.

### Bonitätsanalyse des Kunden (Debitorenanalyse)

Zunächst werden Informationen über den (potenziellen) Kunden zum Vermögen, zur Finanz- und Ertragslage, zum Liquiditätsstatus und zur Zahlungsweise gesammelt. Wirtschaftsauskunfteien und Banken können hier helfen. Über einen Bonitätsindex wird das Ausfallrisiko eines Kunden bestimmt. Bei Kunden mit einem hohen Ausfallrisiko sollten Unternehmen ein internes Limit setzen bzw. im Notfall eine Liefersperre verhängen. Durch Vorauskasse, Warenkreditversicherungen sowie Factoring können die Risiken gesteuert bzw. abgesichert werden.

### Rechtssichere Verträge

Unternehmer können auf ihre Liquiditätssituation schon von vornherein Einfluss nehmen, indem sie ihre Geschäfte – gegebenenfalls mit juristischem Beistand – rechtssicher abschließen. Hierdurch können sie häufig Verzögerungen bei der Bezahlung und Forderungsausfälle vermeiden. Zudem können Zeit und Kosten dadurch gespart werden, dass nicht mit einer Bank oder Versicherung darüber verhandelt werden muss, auf welche Weise mögliche Zahlungsausfallrisiken abgesichert werden können.

### Kreditversicherungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen lassen sich bei Kreditversicherern absichern. Diese können Ersatz bei Ausfällen von Forderungen leisten. Für den Unternehmer hat die Einbindung einer Kreditversicherung mehrere Vorteile. So überwacht der Kreditversicherer die Vertragsverhältnisse seiner Kunden und hilft bei der Bonitätsbeurteilung des Vertragspartners, gegenüber dem die Forderungen bestehen. Durch die starke Verhandlungsposition des Kreditversicherers und durch gegebenenfalls vorsorgliches Eingreifen können Forderungsausfälle oft von vornherein vermieden werden. Durch die Entschädigung für Forderungsausfälle wird die Liquidität geschont. Für die Dienstleistung ist eine Versicherungsprämie zu entrichten. Diese Zahlungen sind für den Unternehmer jedoch – im Unterschied zu den oft nur schwer abschätzbaren Forderungsausfallrisiken – genau kalkulierbar.

Überprüfen Sie nicht nur die Zahlungsfähigkeit von Neukunden, sondern auch von Stammkunden, da auch hier Zahlungsstörungen auftreten können.



Vereinbaren Sie mit Ihren Kunden nach Möglichkeit schon im Vorfeld eine Anzahlung. Legen Sie das Zahlungsziel nicht pauschal, sondern in Abhängigkeit von der Bonität des Kunden fest.

### Forderungslaufzeit

Als Forderungslaufzeit werden die durchschnittlichen Tage bezeichnet, die vom Zeitpunkt der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang vergehen. Nach den Angaben von Creditreform beträgt die Zahlungsfrist in Deutschland durchschnittlich 31 Tage. Tatsächlich werden die Rechnungen aber erst nach durchschnittlich 45 Tagen beglichen. Das entspricht einem durchschnittlichen Verzug pro Zahlung von 14 Tagen.

Quelle: [www.creditreform.de](http://www.creditreform.de)

### Mahnwesen

Wenn Unternehmen Außenstände haben und sich Kunden bereits in Verzug befinden, können Maßnahmen der Forderungsdurchsetzung wie das Mahnverfahren und die Inanspruchnahme von Inkassodiensten weiterhelfen. Ziel des Mahnwesens ist es, den Geschäftspartner zur Zahlung der offenen Rechnung zu bewegen, ohne jedoch die Geschäftsbeziehung über Gebühr zu strapazieren. Da man in der Regel an der Kundenbeziehung festhalten will, erfordert ein wirksames Mahnen ein gewisses Fingerspitzengefühl. Sollte das außergerichtliche Mahnwesen keinen Erfolg haben, besteht für den Unternehmer die Möglichkeit, ein Inkassounternehmen einzuschalten bzw. ein gerichtliches Mahnverfahren anzustrengen. Wenn es um Mahnung und Beitreibung geht, sollte juristischer Beistand hinzugezogen werden.

### Forderungsmanagement

Bei Ihren Schlüsselkunden sollten Sie nach Möglichkeit die förmliche Mahnung vermeiden und zunächst das persönliche Gespräch suchen. Bei regelmäßig säumigen Kunden sollten Sie die Forderung hingegen zügig durchsetzen. Weit verbreitet sind drei Mahnstufen im Abstand von jeweils ungefähr zwei Wochen. Die folgende Checkliste fasst die wichtigsten Punkte des Forderungsmanagements zusammen.

#### Checkliste:

- Richtiges Erfassen der Kundendaten
- Zahlungsziel entsprechend der Kundenbonität festlegen
- Rechnung sofort nach Erbringen der Leistung stellen
- Kunden mit Skonto/Bankeinzug zum Zahlen „motivieren“
- Straffes Mahnwesen: regelmäßigen Mahnrhythmus einhalten
- Rechtzeitiges Einschalten eines Inkassounternehmens

### Verbindlichkeitenmanagement

Die Verbindlichkeiten können durch Verhandlungen mit den Lieferanten optimiert werden. Hier stehen die Verlängerung von Zahlungszielen oder die Optimierung gewählter Skonti im Mittelpunkt. Ihr Verbindlichkeitenmanagement verbessern Sie, indem Sie Ihre Rechnungen genau kontrollieren und diese am Ende der Zahlungsfrist begleichen. Mit Ihren Lieferanten sollten Sie ein möglichst weit gefasstes Zahlungsziel vereinbaren.

### Effiziente Lagerlogistik

Die Lagerlogistik beeinflusst ganz wesentlich das Working Capital insbesondere von produzierenden Unternehmen. Gebundenes Kapital kann dadurch reduziert werden, dass der Lagerbestand verkleinert wird. Gleichzeitig sollten natürlich Produktionsausfälle oder Lieferengpässe durch fehlendes Material verhindert werden. Ziel ist es daher, zum gewünschten Zeitpunkt immer genau die richtige Menge an Rohstoffen und Waren vorrätig zu haben. Um eine optimierte Lagerhaltung zu erreichen, müssen unter anderem die Lagerbestände exakt kontrolliert werden und der Lageraufbau sollte optimal gestaltet sein. So können die benötigten Rohstoffe schnell gefunden werden. Zur Unterstützung werden Umschlagskennzahlen, wie zum Beispiel die von Vorräten, herangezogen. Zudem können durch Just-in-time-Lieferungen die Lagerkosten gesenkt werden. Eine optimale Produktpalette wird unter anderem erreicht, indem die entsprechenden Analysen von Umschlagszeiten etc. durchgeführt werden und für Produkte mit langen Umschlagszeiten die Produktion und Lagerhaltung angepasst wird.

Die Thematik hat auch im Großhandel besondere Bedeutung, da ein großer Teil der Bilanzen von Unternehmen im Großhandel aus Warenvorräten (26% der Bilanzsumme 2012; Quelle: Deutsche Bundesbank), Forderungen (46%) und Verbindlichkeiten (57%) besteht.

### Skonto

Sofern Ihr Lieferant Ihnen Skonto gewährt, kann es für Sie vorteilhaft sein, wenn Sie den Rechnungsbetrag vor Ablauf der Zahlungsfrist unter Ausnutzung des gewährten Skontos mit dem Kontokorrentkredit Ihrer Hausbank begleichen. Das folgende Beispiel soll dies veranschaulichen:

#### Beispiel Skonto:

Ein Unternehmer erhält für die Begleichung seiner Rechnung von seinem Lieferanten eine Zahlungsfrist von 30 Tagen. Wenn er innerhalb von zehn Tagen zahlt, kann er 1% vom Rechnungsbetrag als Skonto abziehen. Den Zinssatz für den Kontokorrentkredit hat seine Hausbank mit 8,5% p. a. festgesetzt. Wie sollte sich der Unternehmer verhalten?

Um die Vorteilhaftigkeit zu berechnen, muss der Zinssatz des Lieferantenkredites berechnet und mit dem Zinssatz des zu beanspruchenden Kontokorrentkredites verglichen werden. Die Formel lautet:

$$p = ((\text{Zielverkaufspreis}/\text{Barverkaufspreis}) - 1) * (360 / (\text{Zahlungsziel} - \text{Skontofrist}))$$

Bei einem Zielverkaufspreis von 1.000 € und einem Barverkaufspreis von 990 € ergibt sich folgende Gleichung:

$$p = ((1000/990) - 1) * (360/(30 - 10))$$

$$p = 18,18\%$$

**Ergebnis:** Der Lieferantenkredit hat einen Zinssatz von 18,18% p. a. Der Unternehmer sollte den günstigeren Kontokorrentkredit seiner Hausbank nutzen, um die Rechnung abzüglich Skonto zu bezahlen.

## Angebote der Bank

Die Bank gehört für beinahe jedes Unternehmen zu den wichtigsten Geschäftspartnern. Schließlich spielt Liquiditätssicherung durch Bankkredite im Geschäftsalltag eine elementare Rolle. Neben der klassischen Unternehmensfinanzierung übernehmen Banken eine Reihe weiterer Finanzdienstleistungen.

Auf der Grundlage ihrer Erfahrungen im Rahmen des Firmenkundengeschäftes haben viele Banken ein ganzheitliches Beratungs- und Analyseinstrumentarium entwickelt, mit dem sie die Liquiditätsplanung ihrer Unternehmenskunden untersuchen können.

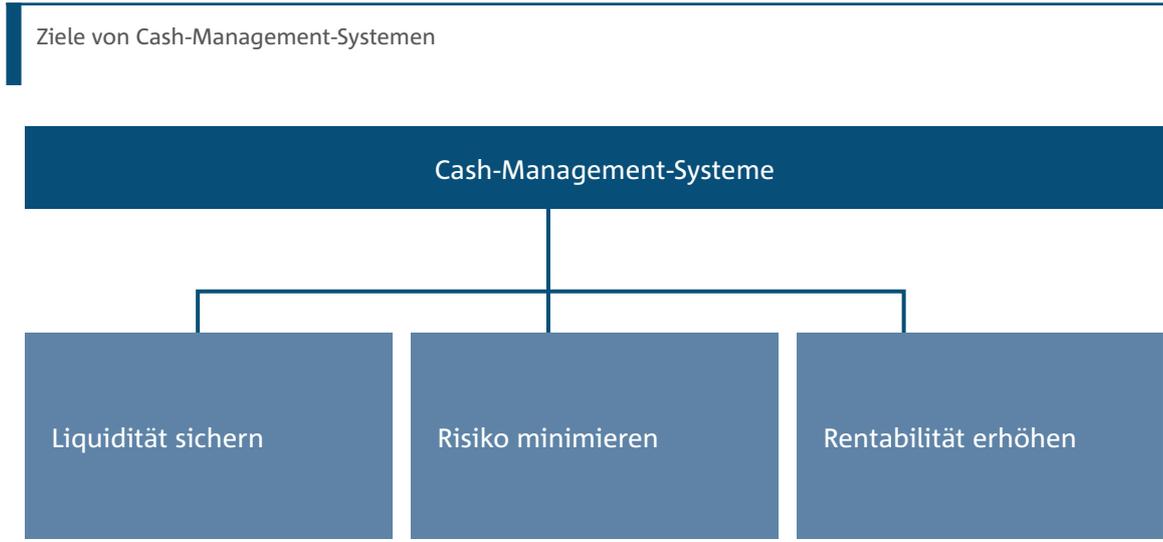
### Analyse, Bewertung und Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken

Die Beurteilung von Risiken ist eine der wesentlichen Kompetenzen von Banken. Die Kunden können hiervon profitieren. Im Forderungsmanagement unterstützen Banken ihre Kunden durch Analyse, Bewertung und Maßnahmen zur Reduzierung von Risiken. Beispielsweise analysieren sie die Zahlungsströme des Unter-

nehmens. Auf dieser Grundlage können dann die Maßnahmen durch das Unternehmen umgesetzt werden. Ein wesentlicher Teil der Dienstleistungen von Hausbanken ist die Unterstützung des Firmenkunden bei der Abwehr bzw. Reduzierung von Risiken. Hierbei geht es vor allem um die Erläuterung der zur Risikoabsicherung geeigneten Maßnahmen. Wichtige Maßnahmen hierbei sind Factoring und Kreditausfallversicherungen.

### Forderungsankauf (Factoring)

Spezialisierte Factoring-Institute, die häufig Töchter von Banken sind, kaufen die kurzfristigen Forderungen ihrer Unternehmenskunden an. Das Unternehmen erhält sofort Liquidität, während das Factoring-Institut das Risiko des Forderungsausfalls sowie Debitorenbuchhaltung, Mahnwesen und Inkasso für das Unternehmen übernimmt. Factoring-Institute kaufen in der Regel keine Einzelforderungen, sondern Forderungsgesamtheiten. Im Vorfeld wird festgelegt, für welche Debitoren des Kunden in welchem Umfang Forderungen übernommen werden. Hierbei prüft das Institut die Bonität der Debitoren seiner Factoring-Kunden vor Vertragsbeginn und während der Vertragslaufzeit fortlaufend. Das



Quelle: Ch. Schulte (2006).



Das Alltagsgeschäft lässt oft wenig Zeit, sich um Details des Cash Management zu kümmern. Sie sollten sich jedoch die Zeit hierfür nehmen, da wichtige Einsparpotenziale realisiert werden können.

Factoring können insbesondere Hersteller, Großhändler und Dienstleister zahlreicher Branchen nutzen, die in der Regel einen vergleichsweise hohen Forderungsbestand haben.

Zur Verbesserung ihres Liquiditätsmanagements setzen heute viele Unternehmen verstärkt Cash-Management-Systeme ein. Unter Cash Management versteht man die effiziente Gestaltung der Zahlungsströme und der kurzfristigen Geld- und Kreditbestände. Neben der Sicherung der Zahlungsfähigkeit sollen durch die Liquiditätssteuerung und -optimierung die Kosten des Zahlungsverkehrs, der Liquiditätshaltung und der kurzfristigen Kredite minimiert und soll der Ertrag aus den Geldanlagen maximiert werden. Ein weiteres wichtiges Ziel des Cash Management ist die Verringerung der Zins- und Währungsrisiken.

Je nach Organisation eines Unternehmens können die Anforderungen an das Cash Management mehr oder weniger vielschichtig sein. Die Anforderungen steigen, wenn die Optimierung der Finanzströme nicht nur für ein Einzelunternehmen, sondern für eine Gruppe von Unternehmen vorzunehmen ist. Damit diese komplexen Aufgaben sach- und zeitgerecht erfüllt werden können, bedarf es eines leistungsfähigen IT-Systems sowie der Kooperation mit auf diesem Gebiet erfahrenen Banken.

Viele Banken bieten ihren Unternehmenskunden ein umfangreiches Leistungsspektrum im Cash Management an, das in der Regel aus den Bausteinen Balance Reporting, Cash Pooling, Money Transfer und Netting besteht.

#### **i** Balance Reporting

Das Balance Reporting ist die Grundlage eines jeden Cash-Management-Systems. Es liefert Informationen über sämtliche Konten des Unternehmens und deren Umsätze. Die Kontenstände können jederzeit angezeigt sowie zu Monats- und Jahresübersichten zusammengefasst werden. In das Balance Reporting können neben Kontokorrentkonten in verschiedenen Währungen auch weitere Kontenarten wie Tages-, Termingeld- oder Darlehenskonten einbezogen werden. Viele Banken stellen als zusätzliche Dienstleistung aktuelle Währungsdaten, Zinssätze und Kurse zur Verfügung.

#### **i** Cash Pooling

Beim Cash Pooling werden alle Soll- und Habensalden der einzelnen Konten auf einem Zielkonto (Cash-Pooling-Konto) einer Bank zusammengeführt. Durch diese elektronische Bankdienstleistung werden Über- und Unterdeckungen saldiert. Die Höhe der zu übertragenden Summen wird an den jeweiligen Liquiditätsbedarf angepasst. Durch die Optimierung der Liquidität auf den Unterkonten lässt sich das Zinsergebnis verbessern. Guthaben- und Kreditzinsen, die zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft anfallen, rechnet das System automatisch ab.

**i** Mit Hilfe des Cash Pooling können Sie mit den Überschüssen eines Kontos mögliche Überziehungen von anderen Konten ausgleichen. Hierdurch können Sie nicht nur Ihre Zinszahlungen reduzieren, sondern wichtige Rating-Kennzahlen verbessern. Ihre Hausbank berät Sie hierzu gern.

### Money Transfer

Mit dem Money Transfer können Überweisungen an in- und ausländische unternehmensexterne Adressen sowie Umbuchungen innerhalb der Unternehmenskonten digital vorgenommen werden. Neben der Überweisung können auch weitere Transaktionen durchgeführt werden, wie beispielsweise die Anlage in Termingeldern und die Aufnahme kurzfristiger Kredite.

### Netting

Netting beschreibt eine unternehmensinterne Verrechnung von Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen Tochtergesellschaften bzw. Unternehmen in ein und derselben Fremdwährung. Diese Möglichkeit kann sowohl innerhalb eines Konzerns als auch zwischen verschiedenen Unternehmen angewendet werden. Tochtergesellschaften von Konzernunternehmen bzw. Einzelunternehmen stehen häufig miteinander in Geschäftsbeziehungen, beispielsweise bei der Zulieferung von Vorprodukten zur weiteren Verarbeitung oder zum Vertrieb von Endprodukten. Durch diese Geschäftsbeziehungen entstehen untereinander Forderungen und Verbindlichkeiten. Bei der Begleichung jeder Forderung und jeder Verbindlichkeit würde sich zwischen den Tochtergesellschaften eine unübersichtliche Vielzahl von Zahlungsströmen ergeben. Durch das Netting werden die Forderungen und Verbindlichkeiten einer jeden Tochtergesellschaft zu einer Nettoposition zusammengefasst, die dann durch eine zentrale Finanzabteilung beglichen wird.



Ist Ihr Unternehmen international tätig, können moderne Cash-Management-Lösungen die Liquidität auch über Währungsgrenzen hinweg steuern. Die Banken arbeiten an Lösungen, die zukünftig alle Zahlungen per Knopfdruck steuern.



---

# 4 Empfehlungen zur weiteren Vertiefung

## Studie

Roland Berger und Creditreform, „Cash for Growth 2013 – Working Capital optimieren“, November 2013.  
[www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Working\\_Capital\\_Management\\_20131122.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Working_Capital_Management_20131122.pdf)

## Fachbücher

Monika Haunerding und Hans-Jürgen Probst: Finanz- und Liquiditätsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen, Haufe-Verlag (2006)

Christof Schulte: Corporate Finance, Verlag Franz Vahlen (2006)

## Wirtschaftsauskunfteien

[www.creditreform.de](http://www.creditreform.de)

[www.buergel.de](http://www.buergel.de)

## Unternehmensportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie

### Liquiditätskrise

[www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Verantwortung-Nachhaltigkeit/Krisenmanagement-betreiben/Liquiditaetskrise/inhalt.html](http://www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Verantwortung-Nachhaltigkeit/Krisenmanagement-betreiben/Liquiditaetskrise/inhalt.html)

### Forderungsmanagement

[www.bmwi-unternehmensportal.de/SharedDocs/Downloads/DE/Praxishilfen/PRAXISHILFE-Forderungen-durchsetzen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmwi-unternehmensportal.de/SharedDocs/Downloads/DE/Praxishilfen/PRAXISHILFE-Forderungen-durchsetzen.pdf?__blob=publicationFile)

### Krisenmanagement

[www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Verantwortung-Nachhaltigkeit/Krisenmanagement-betreiben/inhalt.html](http://www.bmwi-unternehmensportal.de/DE/Unternehmensfuehrung/Verantwortung-Nachhaltigkeit/Krisenmanagement-betreiben/inhalt.html)

# 5 Glossar

## Anlagevermögen

Vermögensgegenstände eines Unternehmens, die dazu bestimmt sind, dauerhaft dem Geschäftsbetrieb zu dienen.

## Betriebsmittel

Finanzierungsmittel, die das Unternehmen für die laufende Betriebstätigkeit benötigt – zum Beispiel zur Zahlung von Gehältern, Rohstoffen oder Energie.

## Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA)

Aufstellung zur Kosten- und Erlössituation sowie zu Vermögens- und Schuldverhältnissen. Die BWA wird während eines laufenden Finanzjahres (z.B. monatlich oder quartalsweise) erstellt, um auch jenseits der offiziellen Berichte zum Jahresabschluss einen Überblick über die betriebswirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu bekommen. Basis sind meist Daten aus der Finanzbuchhaltung.

## Bilanz

Gegenüberstellung des Vermögens und der Schulden eines Unternehmens.

## Bonität

Fähigkeit eines Schuldners, der einen Kredit aufnehmen möchte, die eingegangenen Zins- und Tilgungsverpflichtungen zu erfüllen.

## Cashflow

Geldzufluss. Betrag, der einem Unternehmen als Überschuss aller Zahlungsmittelzuflüsse abzüglich der -abflüsse in einer Periode verbleibt.

## Eigenkapital

Das von den Eigentümern in das Unternehmen eingelegte Kapital; dient bei Banken vor allem der Geschäftsbegrenzung und der Übernahme unerwarteter Verluste.

## Eigenkapitalquote

Maßzahl für die Eigenkapitalstärke eines Unternehmens, die als Verhältnis des Eigenkapitals zum Gesamtkapital berechnet wird.

## Factoring

Unter Factoring versteht man den Verkauf von Forderungen aus Warenlieferungen und Dienstleistungen mit einem Zahlungsziel an ein Finanzierungsinstitut. Die Veräußerung erfolgt meist vor der Fälligkeit.

## Fremdkapital

Finanzielle Mittel, die dem Unternehmen zeitlich befristet überlassen werden, zum Beispiel Kredite. Der Kreditgeber erhält eine erfolgsunabhängige Verzinsung. Fremdkapital und Eigenkapital ergeben zusammen das Gesamtkapital.

## Innenfinanzierung

Finanzierung aus den Möglichkeiten des Unternehmens selbst, zum Beispiel dem Überschuss von Zahlungsmitteln.

## Kreditwürdigkeit

Bonität.

## Laufzeit

Vertraglich vereinbarte Zeitspanne, für die ein Geschäft, zum Beispiel ein Kredit, getätigt wird.

## Liquidität

Frei verfügbare Zahlungsmittel.

## Liquiditätsgrade

Maßstab für die zukünftige Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens.

Liquidität 1. Grades: Barliquidität.

Liquidität 2. Grades: einzugsbedingte Liquidität.

Liquidität 3. Grades: umsatzbedingte Liquidität.

---

### Rating

Einschätzung der Bonität eines Schuldners, in der Regel ausgedrückt durch eine standardisierte Rating-Note.

### Skonto

Preisnachlass bei Zahlung innerhalb einer bestimmten (vorher festgelegten) Frist.

### Working Capital

Differenz aus den kurzfristig liquidierbaren Aktiva (Umlaufvermögen) und kurzfristigen Passiva (Verbindlichkeiten) eines Unternehmens. Dieser Wert sollte positiv sein. Working Capital bezeichnet somit den Anteil des Umlaufvermögens, der nicht benötigt wird, um kurzfristige Verbindlichkeiten zu bedienen, und insbesondere für Investitionen zur Verfügung steht. Ein negativer Wert deutet auf eine angespannte Liquiditätssituation hin.

### Working Capital Management

Optimierung der Kennziffer Working Capital. Ziel ist es, eine ausreichende Liquidität des Unternehmens sicherzustellen und gleichzeitig die Rentabilität zu erhöhen.

### Umlaufvermögen

Vermögen, das durch Be- oder Verarbeitung in die betriebliche Leistungserstellung eingeht, wie z.B. Vorräte.

### Zahlungsziel

Zeitraum, der dem Zahlungspflichtigen vom Zahlungsempfänger zur Begleichung der Forderung eingeräumt wird.

### Zins, Zinssatz

Preis für die Überlassung von Kapital in Prozent pro Jahr, bezogen auf die jeweils geschuldete Kreditsumme.

### Zinsbindung

Frist, für die ein Festzins zwischen Kunde und Bank vereinbart worden ist.



## fokus | unternehmen

fokus|unternehmen ist eine Publikationsreihe des Bankenverbandes in Kooperation mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie, dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag, dem Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen, dem Verband Deutscher Bürgschaftsbanken, dem Verband Die Familienunternehmer und dem Zentralverband des Deutschen Handwerks mit dem Ziel, das Finanzwissen kleinerer und mittlerer Unternehmen zu verbessern. In dieser Reihe sind bisher erschienen:



Öffentliche Förderung  
Berlin, November 2014



Unternehmensnachfolge finanzieren  
Berlin, Februar 2012



Langfristfinanzierung  
Berlin, Oktober 2014



Energieeffizienz – Potenziale heben und finanzieren  
Berlin, November 2011



Verhinderung von Geldwäsche  
Berlin, Dezember 2013



Gründungsfinanzierung  
Berlin, November 2010



Außenhandelsfinanzierung  
Berlin, Oktober 2013



Rating  
Berlin, September 2010



Basel III – die Folgen für den Mittelstand  
Berlin, Mai 2013



Kreditverträge  
Berlin, August 2010



SEPA – der Countdown läuft  
Berlin, April 2013



Vorbereitung auf das Bankgespräch  
Berlin, Juli 2010



Alternativen zum Kredit  
Berlin, Juli 2012

Alle Publikationen können unter [bankenverband.de](http://bankenverband.de) als PDF-Datei heruntergeladen werden. Stand: Dezember 2014.



## Impressum

---

<b>Herausgeber</b>	Bundesverband deutscher Banken e. V. Postfach 04 03 07, 10062 Berlin
<b>Verantwortlich</b>	Iris Bethge
<b>Druck</b>	druckpunkt GmbH, Berlin
<b>Gestaltung</b>	doppel:punkt redaktionsbüro janet eicher, Bonn
<b>Fotos</b>	action press, Jochen Zick
<b>Gedruckt</b>	Dezember 2014

Als Beirat haben Experten die Arbeit an dieser Publikation mit Ideen und Anregungen unterstützt. Hierfür danken wir herzlich:

### **Michael Alber**

Geschäftsführer  
Bundesverband Großhandel, Außenhandel, Dienstleistungen

### **Dr. Alexander Barthel**

Leiter der Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik  
Zentralverband des Deutschen Handwerks

### **Dr. Tim Gemkow**

Leiter des Referats Geld und Währung, Unternehmensfinanzierung, Unternehmenssicherung  
Deutscher Industrie- und Handelskammertag

### **Stephan Jansen**

Geschäftsführer  
Verband Deutscher Bürgschaftsbanken

### **Matthias Krämer**

Abteilungsleiter Mittelstand  
Bundesverband der Deutschen Industrie

### **Albrecht von der Hagen**

Geschäftsführer  
Die Familienunternehmer

---

## So erreichen Sie den Bankenverband



### Per Post:

Bundesverband deutscher Banken  
Postfach 040307  
10062 Berlin



### Per Telefon:

+49 30 1663-0



### Per Fax:

+49 30 1663-1399



### Per E-Mail:

bankenverband@bdb.de



### Im Internet:

bankenverband.de  
unternehmen.bankenverband.de



Scannen Sie diesen QR-Code  
für weitere Publikationen der  
Reihe fokus|unternehmen.

### Social Media:



[twitter.com/bankenverband](https://twitter.com/bankenverband)



[www.youtube.com/user/bankenverb](https://www.youtube.com/user/bankenverb)



[www.flickr.com/photos/bankenverband](https://www.flickr.com/photos/bankenverband)

