

Innenfinanzierung

Der zündende Gedanke

Firmen, die ihr Betriebskapital optimieren, erschließen sich finanzielle Spielräume. Dafür gibt es Strategien.

Laser im Einsatz: Der Hersteller LPKF hat seine Finanzbasis saniert.

Jürgen Hoffmann Hamburg

Christian Witt ist seit 14 Monaten Vorstand von LPKF Laser & Electronics in Garbsen bei Hannover. Als er kam, schrieb der Spezialist für Lasersysteme rote Zahlen und war hochverschuldet. „Inzwischen sind wir profitabel, wachsen aus eigener Kraft und haben ein Nettoguthaben auf der Bank“, ist Witt stolz. Die Wende schafften er und Vorstandskollege Götz M. Bendele unter anderem durch gezieltes Management des Working Capitals.

Die klassische Form der Unternehmensfinanzierung speist sich aus Mitteln, die aus dem Betrieb stammen. Laut Studien, etwa der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte, favorisiert die Mehrzahl der deutschen Mittelständler auch heute die Innenfinanzierung. Stabile Erträge, wie sie momentan vielerorts erwirtschaftet werden, helfen, Investitionen aus dem Cashflow zu finanzieren. Erstrebenswert ist außerdem ein möglichst niedriges Working Capital, also eine geringe Differenz zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. LPKF, dessen Umsatz in diesem Jahr 135 bis 140 Millionen Euro betragen dürfte, war Mitte 2018 davon weit entfernt.

Trendwende geschafft

Die Firmenchefs nahmen sich zunächst das Forderungsmanagement vor. Sie definierten Verantwortlichkeiten und implementierten ein Business-Intelligence-Tool, mit dem über alle IT-Systeme und Geschäftsbereiche des Unternehmens hinweg weltweit Transparenz geschaffen wurde. „Erstmals kann jeder Business-Unit-Leiter rund um die Uhr auf einen Blick sehen, wo noch Zahlungen ausstehen“, erläutert Witt. Dann rundernete das Vorstandsduo das Bestandsmanagement. Es fragte sich: Wie können wir die Teile- und Warenbestände reduzieren bei gleichzeitiger Erhaltung des Lieferservice und der damit einhergehenden Kundenzufriedenheit? Eine Antwort: LPKF schloss mit seinen Lieferanten Rahmenverträge, die den Niedersachsen erlauben, die zugelieferten Teile nach dem Bedarf der Produktion abzurufen – und auch erst dann zu bezahlen.

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette nahm das Management

weitere Optimierungen vor. Es wurde zudem ein Chief Inventory Manager für jede Business-Unit benannt. Damit konnte die Lagerreichweite – sie gibt an, wie lange Bestände reichen – halbiert und optimal auf den Bedarf zugeschnitten werden. Mit finanziellem Erfolg. „Wir werden bis zum Jahresende das Working Capital um rund 20 Millionen Euro reduziert haben“, ist Witt sicher. „Das hat uns aus unserer finanziellen Schieflage be-

land. Vorteil: Das Start-up hält keine großen Lagerbestände vor. „Ein gutes Management des Working Capitals ist die beste Form der Finanzierung“, betont Wagner.

Er weiß, wovon er spricht. Der 60-Jährige war 30 Jahre in verschiedenen Industriebetrieben als Finanzchef tätig. Heute ist er Business-Angel und Interimsmanager, der für sechs Monate oder auch länger bei Unternehmen anheuert, um ein Projekt

vergrößern“. Das falle vor allem Unternehmen mit komplexen Lieferketten, langen Lagerzeiten oder nur schleppend zahlenden Kunden nicht immer leicht. „Auch die Marktposition spielt eine Rolle“, erläutert Wagner. „Schwächere Firmen können gegenüber ihren Geschäftspartnern kürzere Zahlungsziele für ihre Forderungen und längere für ihre Verbindlichkeiten oft nicht durchsetzen.“

Zu den klassischen Instrumenten, die Mittelständler nutzen, um ihr Betriebskapital, das der Motor des Unternehmens ist, zu optimieren, gehören die Verbesserung des Mahnwesens und der Forderungsverkauf. Durch Factoring erhält der Betrieb zwar in der Regel nur 80 bis 90 Prozent der einzelnen Forderung, die aber sehr schnell. Voraussetzung für solche Maßnahmen ist ein transparentes Zahlenwerk. Das lässt sich heute gut mit elektronischen Tools, etwa Analytics-Systemen, herstellen, die in vielen mittelständischen Betrieben momentan ältere ERP-Systeme verdrängen.

Personalkosten senken

Auf Algorithmen basiert auch die Lösung des Payroll-Service Vyble, mit der Unternehmen ihre Personalkosten senken und so ihr Working Capital reduzieren können. „Mit unserem Programm lassen sich die rund drei Dutzend gesetzlichen Möglichkeiten zur Gehaltsoptimierung ausschöpfen“, erläutert Geschäftsführer Rico Wiese. Ein Beispiel: Ein Maschinenbauer, der seinen 1 000 Mitarbeitern Urlaubs- und Weihnachtsgeld zahlt, hat seine Kosten je Sonderzahlung um fast eine Million Euro gesenkt, obwohl seine Belegschaft die gleichen Nettogehälter bekommt. Zwei, drei Klicks reichten, um die steuerlichen Vorteile, zum Beispiel Erholungsbeihilfe und Fahrtkostenzuschuss, für jeden Mitarbeiter zu nutzen. „Das hat die betriebliche Liquidität erhöht“, erklärt Wiese.

Ein Pluspunkt eines ausgeglichenen Working Capitals ist vielen Firmenchefs besonders wichtig: Es verbessert die Situation gegenüber den Banken. Wer weniger abhängig von deren Finanzierungen ist, hat mehr unternehmerische Freiheit – gerade in schwierigen Zeiten ein strategischer Vorteil.

”

Ein gutes Management des Working Capitals ist die beste Form der Finanzierung.

Hanspeter Wagner
Interimsmanager

Anzeige

Lange Rede kurzer Sinn

Schluss mit nervigen Bankgesprächen! Firmenkredite holt man sich heute online. #AndersMachen!

www.andersmachen.online

COMPEON
Das Finanzportal für den Mittelstand

freit, unsere unternehmerische Handlungsfreiheit wiederhergestellt und weiteres Wachstum ermöglicht – ohne weiteren Kapitalbedarf.“

Offenen Rechnungen muss das Bonner Start-up Trackle selten hinterherlaufen. Die Firma, die ein Sensorsystem entwickelt hat, das Frauen hilft, ihr fruchtbares Zeitfenster zu erkennen, verkauft ihr Produkt bislang ausschließlich über das Internet. „So ist das Geld der Käuferinnen innerhalb von Stunden auf unserem Konto“, sagt Hanspeter Wagner, Vorsitzender des Trackle-Beirats. Gefertigt wird der Zyklus-Sensor in Deutsch-

umzusetzen oder als Feuerwehrmann eine Personallücke zu füllen – dann geht er wieder. „Exzellente und erfahrene CFOs wie Wagner sind im Mittelstand gefragt, weil viele Unternehmen derzeit ihre Innen- und Außenfinanzierung optimieren“, erklärt Mark von Hauenschild, Senior Consultant bei der Personalberatungsfirma Management Angels.

Wagner hat festgestellt, dass Firmen, an denen eine Private-Equity-Gesellschaft beteiligt ist, „oft besonders unter Druck stehen, die Differenz aus Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten zu