
Inhalt

1 (Net) Working Capital	1
1.1 Der Einstieg	1
1.1.1 Bedeutung und Einordnung von Working Capital Management	1
1.1.2 Working Capital Management als Teil des Risikomanagements	4
1.2 Aktives Working Capital Management	5
1.2.1 Abgrenzung Working Capital (Management)	7
1.2.2 Gross Working Capital	7
1.2.3 Net Working Capital	7
1.2.4 Working Capital Management und Unternehmenswertsteigerung	10
1.3 Liquiditäts- und Sicherheitszugewinn durch effizientes Working Capital Management?	13
1.3.1 Liquidität aus der Periode (GuV basiert)	14
1.3.2 Liquidität aus dem Working Capital	16
1.3.3 Liquidität aus sonstigem Unternehmensvermögen	19
1.3.4 Liquidität aus der Investitionspolitik	22
1.3.5 Liquidität aus Kapitalmaßnahmen	23
1.4 Ergebnisbetrachtungen	26
1.4.1 Das Regelwerk für Auswirkungen von Working Capital Management auf die Liquidität	26
1.4.2 Die Liquiditätsanalyse bzw. planung mit Zahlen	29
2 Das konkrete Beispiel	41
2.1 Der Einstieg	41
2.1.1 Allgemeine Fragen und Definitionen	43
2.1.2 Fragen zu den Sonderposten mit Rücklageanteil (SOPOS)	44
2.2 Der erste Einblick	49
2.2.1 Die Gewinn- und Verlustrechnung der HESE GmbH	49
2.2.2 Die Bilanz der HESE GmbH – die Passiva	60
2.2.3 Die Bilanz der HESE GmbH – die Aktiva	65

3 Die Detailanalyse.	73
3.1 Die ‚Trichteranalyse‘	74
3.2 Die Analyse im Detail	78
3.2.1 Der 1. Trichterblock: Vermögen und Kapitalstruktur.	78
3.3 Der 2. Trichterblock: Liquiditäten im Working Capital und Finanzierung	98
3.3.1 Bilanzielle Liquiditäten	99
3.3.2 Liquidität aus der Periode	165
3.3.3 Auswirkungen von Working Capital Optimierung auf den Cash Flow	182
3.4 Der 3. Trichterblock: Erfolg und Rendite	183
3.4.1 Schritt 8: Zins- und Mietintensität	183
3.4.2 Schritt 9: Personalkostenintensität	187
3.4.3 Schritt 10: Umsatzrendite bzw. -rentabilität.	190
3.4.4 Schritt 11: Kapitalrendite bzw. rentabilität	193
3.5 Operative Stärke	195
3.5.1 Schritt 12: Zinsdeckungsquote.	195
3.5.2 Schritt 13: Dynamische Verschuldung	198
3.5.3 Schritt 14: Reinvestitionsquote.	201
3.6 Die 14. Analyseschritte in der Übersicht.	204
3.6.1 GuV bezogene Trichterkennzahlen.	204
3.6.2 Bilanz bezogene Trichterkennzahlen.	205
3.6.3 Misch Trichterkennzahlen – Bilanz und GuV bezogene	205
3.6.4 Zusammenfassung.	206
4 Einkaufs- und Bestandsmanagement	215
4.1 Einführung Einkaufsmanagement	216
4.1.1 Einkauf als zunehmend wichtige Managementfunktion	216
4.1.2 Hebelwirkung guten Einkaufsmanagements	218
4.1.3 Methoden des Einkaufsmanagements.	219
4.1.4 Zeitpunkt der Methodennutzung	219
4.1.5 Die Gesamtkostenbetrachtung.	221
4.2 Das Einkaufsvolumen unserer Gesellschaft	223
4.2.1 ABC Analyse.	224
4.2.2 Einflussfaktoren der Gesamtkosten-betrachtung	226
4.2.3 Auswahl geeigneter Materialien für die Gesamtkostenbetrachtung.	227
4.3 Analyse der Gesamtkosten je Material.	228
4.3.1 Allgemeine Kosten.	228
4.3.2 Ausgangslage – Heesen Seltene Erden GmbH.	229
4.4 Optimierung des Einkaufs.	232
4.4.1 Administrative Kosten.	232
4.4.2 Transport- und Logistikkosten.	232

4.4.3	Kapitalkosten	234
4.4.4	Währungs- und Wechselkursabsicherung	235
4.4.5	Seltene Erden – Umfangliche Optimierung	235
4.4.6	Seltene Erden – Fazit für die Einkaufsstrategie	237
4.4.7	Stanzteile – Ausgangslage	238
4.4.8	Profile & Bleche – Analyse der IST-Situation	249
4.4.9	Kunststoffgranulate – Ausgangslage	255
4.4.10	Alternativer Lieferant	259
5	Optimierung des Working Capital	267
5.1	Bilanzoptimierung, die ‚Trichter Kennzahlen‘ als Leitlinie	268
5.1.1	Kapitalumschlag	268
5.1.2	Anlagenintensität (%)	274
5.1.3	Eigenkapitalquote (%)	275
5.1.4	Kreditorenquote (%)	278
5.1.5	Vorräte	279
5.1.6	Debitorisches Ziel	284
5.1.7	Liquide Mittel (Kasse/Bank)	287
5.1.8	Kreditorisches Ziel	289
5.1.9	Langfristige Verbindlichkeiten	292
5.1.10	Kreditorenquote	295
5.1.11	Cash Cycle	297
5.1.12	Cash Conversion Cycle	298
5.1.13	Liquidität II. Grades (enge Betrachtung)	300
5.1.14	Liquidität II. Grades (weite Betrachtung)	301
5.1.15	Liquidität III. Grades	302
5.2	GuV Optimierung – die ‚Trichteranalyse‘ weiterhin als Leitlinie	303
5.2.1	Operative Einsparungen	304
5.2.2	Zinserträge und -aufwendungen	305
5.2.3	EGT und Ergebnis vor Steuern	308
5.3	Ausstehende Betrachtungen aus der ‚Trichteranalyse‘	311
5.3.1	Vorräte zu Jahresüberschuss	311
5.3.2	Cash Flow	317
5.3.3	Zins- und Mietintensität	322
5.3.4	Personalkostenintensität	323
5.3.5	Umsatzrendite (Return on Sales – ROS)	324
5.3.6	Kapitalrendite (Return on Capital – ROC)	327
5.3.7	Zinsdeckungsquote	328
5.3.8	Dynamische Verschuldung	330
5.3.9	Reinvestitionsquote	332
5.3.10	Zusammenfassung	333
5.4	IST und PLAN im Analysevergleich	334
5.4.1	Die Übersicht	335

5.4.2 Die Details	336
5.4.3 Schlussworte	343
Literaturverzeichnis	345
Sachverzeichnis	347