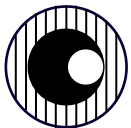


Asset Management und Working-Capital-Controlling

Leitfaden zur Wertsteigerung von Unternehmen

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann



TCW Transfer-Centrum für Produktions-Logistik und Technologie-Management GmbH & Co. KG

Leopoldstr. 145 • 80804 München

Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20 • mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Horst Wildemann

Asset Management und Working-Capital-Controlling

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG
13. Auflage 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wildemann, Horst

Asset Management und Working-Capital-Controlling

ISBN: 978-3-931511-99-9

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG • Leopoldstr. 145 • 80804 München
Tel. 089-36 05 23-0 • Fax 089-36 10 23-20
mail@tcw.de • www.tcw.de • www.management-literatur.com

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Präambel (I)

Das oberste Ziel eines Unternehmens ist das Schaffen eines hohen Nutzens für seine Kunden sowie die stete Steigerung des Unternehmenswertes im Interesse der Anteilseigner. Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirtschaften ist dabei die kontinuierliche Steigerung der Produktivität und eine herausragende Kostenführerschaft. Das Management und insbesondere das moderne Controlling tragen dabei wesentlich zur richtigen Verwendung der eingesetzten Mittel und Vermögenswerte im Unternehmen bei. Die Maximierung des Kapitalumschlags und der effiziente Einsatz des zur Verfügung stehenden Vermögens nehmen hierbei einen großen Stellenwert ein. Zusätzlich wird die Stärkung des Eigenkapitals der Unternehmen, aufgrund der Auswirkungen des Basel II-Abkommens, zukünftig einen deutlich höheren strategischen Stellenwert einnehmen als bisher. Die Unternehmen sind gefordert, das vielfältige Angebot an Möglichkeiten zur Steigerung der Eigenkapitalquote genau zu analysieren und dem Eigenkapital innerhalb der Finanzierungsstruktur größere Bedeutung beizumessen. Einhergehend mit Basel II werden sich Ratings zum internationalen Standard für kreditsuchende Unternehmen entwickeln. Die Unternehmen müssen sich auf das Rating vorbereiten und entsprechende Maßnahmen in die Wege leiten. Sie müssen weiterhin nach Schwachstellen suchen, Defizite beseitigen und nicht zuletzt durch die Reduzierung des betrieblichen Vermögens das Ergebnis des Ratings zu verbessern und damit die Kapitalkosten zu senken. Das Erfolgspotential einer Reduzierung des betrieblichen Vermögens gründet sich dabei auf mehrere, voneinander unabhängige Ansatzpunkte. Untersuchungen belegen regelmäßig, dass gerade in großen Unternehmen aller Branchen deutliche Vermögensreserven bestehen, deren Eliminierung zu einer unmittelbaren Liquiditätssteigerung und zu einer Senkung der Zinsbelastung führen. Dieser Sachverhalt schlägt sich darin nieder, dass die Rendite auf das Brutto-Betriebsvermögen und der Return on Equity (RoE) bei erfolgreichen Unternehmen bereits wesentliche Kennziffern für den Unternehmenserfolg darstellen.



Präambel (II)

Aber auch für kleine und mittlere Unternehmen stellt das Controlling der Vermögenswerte einen großen Erfolgsfaktor dar. Die Bilanzstruktur deutscher Unternehmen weist einen im internationalen Vergleich geringen Eigenkapitalanteil auf, dessen Höhe darüber hinaus seit einiger Zeit eine rückläufige Tendenz aufweist. Eine Senkung der Vermögenswerte führt zu einer Reduzierung des Fremdkapitalanteiles und verringert somit die Einflussnahmemöglichkeiten der Gläubiger und Fremdkapitalgeber. Gleichzeitig gehen damit weitere positive Konsequenzen einher, wie beispielsweise geringere Kapitalkosten, eine erhöhte Liquidität und eine verbesserte Bonität.

Eine Reduzierung des gebundenen Vermögens kann sich dabei auf das Anlagevermögen oder das Umlaufvermögen beziehen. Das Umlaufvermögen erweist sich für die Erhöhung des Kapitalumschlages als besonders bedeutend, weil seine Höhe relativ flexibel verändert werden kann. Das Umlaufvermögen ist als Ressource zu verstehen, die geplant eingesetzt werden kann. Diese Vermögenswerte befinden sich im Unternehmen in einem permanenten Umschichtungskreislauf: Zunächst ist ein Bestand an liquiden Mitteln erforderlich, um Verbrauchsfaktoren für die Produktion zu beschaffen. Die hierfür aufgewendeten Mittel sind bis zum Verkauf der Fertigware als Bestände gebunden und fließen dem Unternehmen als Forderungen und schließlich als liquide Mittel wieder zu. Die erforderliche Transparenz und Steuerbarkeit dieser permanenten, häufig ungeplanten und unbeeinflussten Vermögensumschichtungen innerhalb der Wertschöpfungskette machen das Management des betrieblichen Umlaufvermögens zu einem wesentlichen Stellhebel für die Ertragsmaximierung und Unternehmenswertsteigerung.



Präambel (III)

Es zeigen sich hierbei zwei mögliche Ausprägungen des Vermögensmanagements, das Asset Management und das Working Capital Controlling. Das Asset Management bezieht sich dabei ausschließlich auf die definitorischen Komponenten des Bilanzvermögens, also auf das Anlagevermögen, liquide Mittel, Forderungen und Bestände.

Die Hauptzielrichtungen des Asset Management liegen in der Optimierung der Finanzierungsstruktur, Kapazitätsauslastung, Anlagenverfügbarkeit und der Steigerung des Unternehmenswertes. Das Working Capital Controlling setzt an der Steuerung der beschriebenen Vermögensumschichtungen entlang der Wertschöpfungskette an und bezieht sich dementsprechend ebenfalls auf Bestände, Forderungen und flüssige Mittel, darüber hinaus aber auch auf kurzfristige Verbindlichkeiten, nicht jedoch auf das Anlagevermögen. Die Aufgabe des Working Capital Controlling besteht darin, diesen Kreislauf des Umlaufvermögens effizient in Gang zu halten.

In diesem Leitfaden werden die Gestaltungsfelder und Handlungsansätze eines effizienten Asset Management und Working Capital Controlling vorgestellt und in ein ganzheitliches Konzept integriert. Es wird ein Analyse- und Controllingkonzept entwickelt, welches Führungskräften und Mitarbeitern ermöglicht, das Vermögen und die Bilanzstruktur des Unternehmers strategiekonform zu beeinflussen.



Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation	1
2	Defizite und Auswirkungen	13
3	Gestaltungsfelder des Asset Management	26
4	Leitlinien des Asset Management	103
5	Analyse der Werttreiber	122
6	Beeinflussung der Werttreiber	165
7	Controlling der Werttreiber	296
8	Fallstudie	332
9	Betriebswirtschaftliche Wirkungen	385
10	Einführungsstrategien	396
11	Literatur zum Thema	403



Gestaltungsfelder im Asset Management

