

# **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 • [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • [www.tcw.de](http://www.tcw.de) • [www.management-literatur.com](http://www.management-literatur.com)

Horst Wildemann

## **Asset Management und Working-Capital-Controlling**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG  
21. Auflage 2020

### **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 • [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de) • [www.tcw.de](http://www.tcw.de) • [www.management-literatur.com](http://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.

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.

Mit diesem Leitfaden soll ...

- ... eine Darstellung der Gestaltungsfelder und Handlungsansätze eines effizienten Asset Management und Working Capital Controlling erfolgen,
- ... ein Konzept vorgestellt werden, welches die Gestaltungsfelder und Handlungsansätze ganzheitlich integriert und
- ... ein Analyse- und Controllingkonzept entwickelt werden, welches Führungskräften und Mitarbeitern ermöglicht, das Vermögen und die Bilanzstruktur des Unternehmers strategiekonform zu beeinflussen.



# Inhaltsverzeichnis

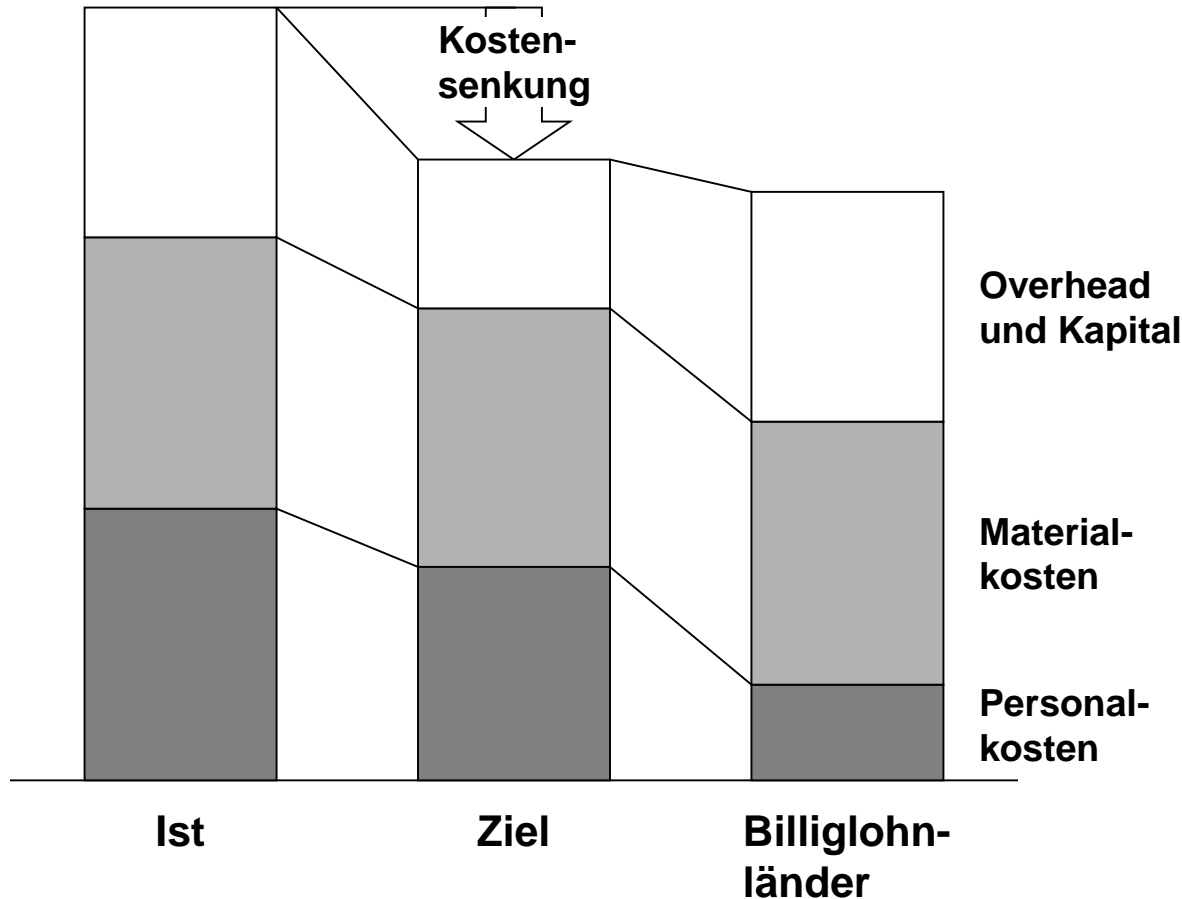
---

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	Literaturverzeichnis	403

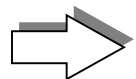


# Unternehmensziel 1: Wettbewerbsfähige Kosten ...

Ausgangssituation



- Durch die Globalisierung und den zunehmenden internationalen Wettbewerb besteht ein deutlich größerer Kostendruck auf deutsche Unternehmen.
- Bedingt durch die nur bedingt beeinflussbaren höheren Faktorkosten bei Personal rücken andere Kostenarten in den Vordergrund.



**... sichern den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig.**



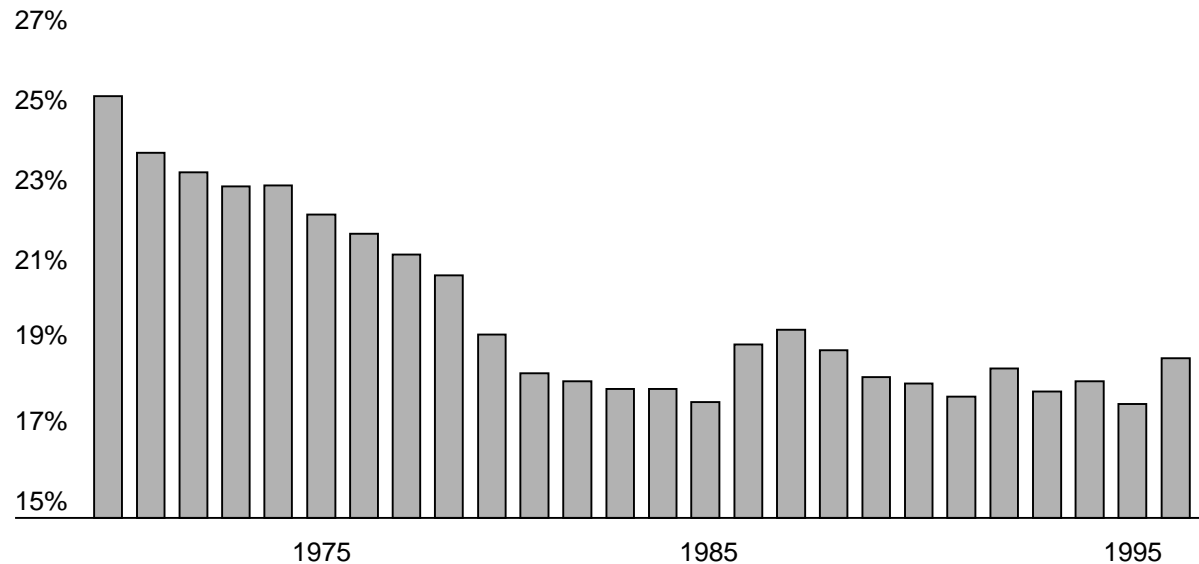
# Unternehmensziel 2: Unabhängigkeit ...

Ausgangssituation

Quelle: Keiner

Basis: westdeutsche Unternehmen von 1971 bis 1996

## Entwicklung der Eigenkapitalquote



- Der durchschnittliche Fremdkapitalanteil in deutschen Unternehmen beträgt 78,4 %.
- Ein hoher Fremdkapitalanteil bedeutet eine hohe Abhängigkeit von Kapitalgebern außerhalb des Unternehmens und damit eine Einschränkung der Selbstbestimmung.

➔ ... ist nur bei geringen Einflussnahmemöglichkeiten der Fremdkapitalgeber gesichert.

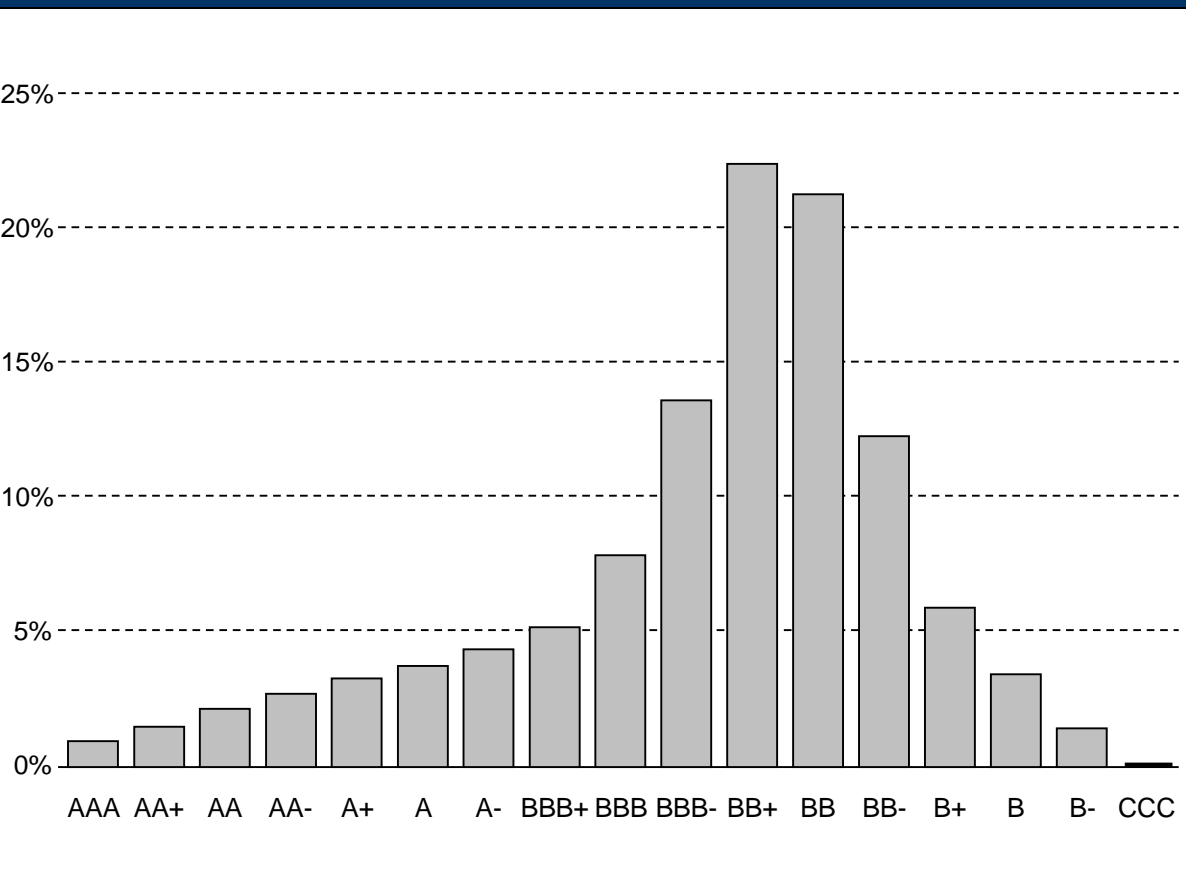


# Unternehmensziel 3: Für günstige Kapitalkosten ...

Ausgangssituation

Quelle: KfW, Standard & Poor's

Typisches Mittelstandsportfolio: Verteilung nach Ratingklassen



Standard & Poor's Ratingklassen

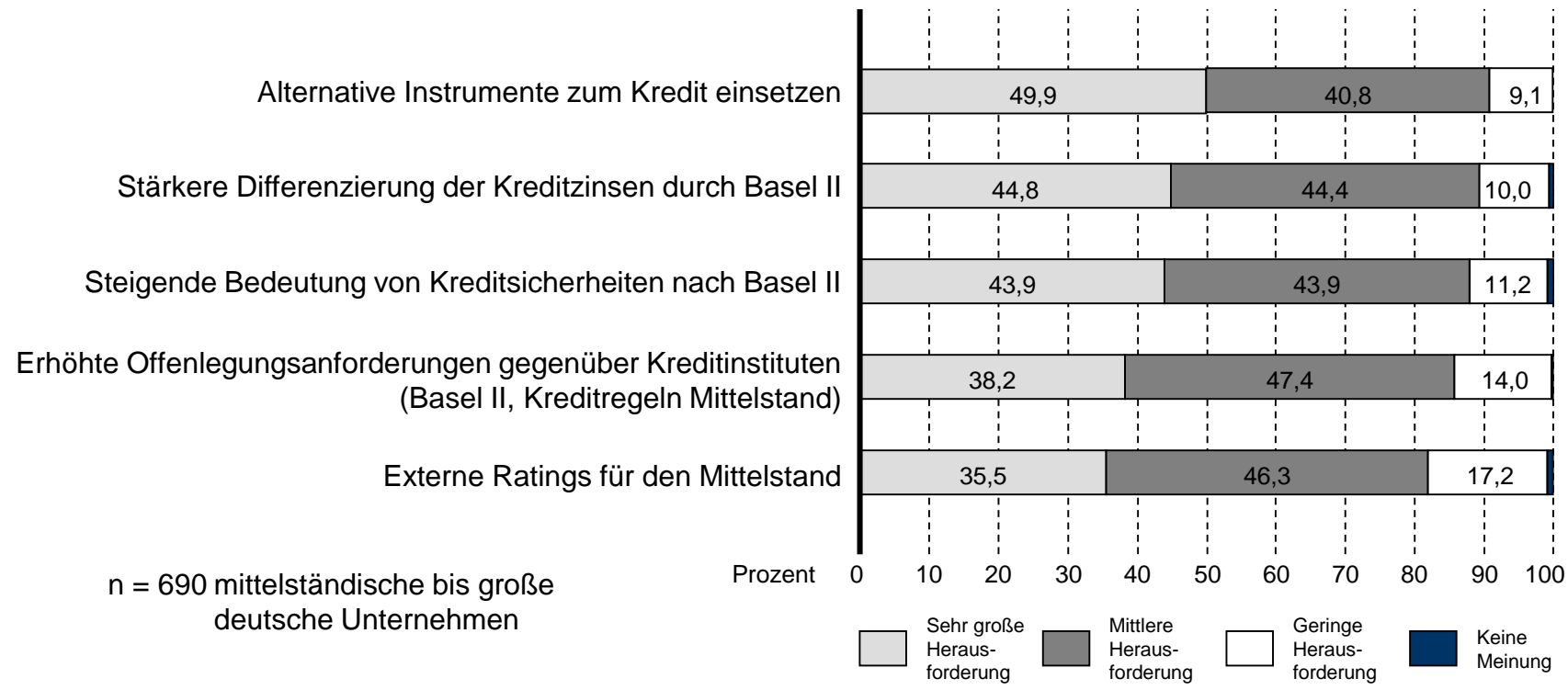
Klassenbeschreibung	Note	
<b>Sehr gut</b>	Höchste Bonität; nahezu kein Ausfallrisiko	AAA
<b>Sehr gut bis gut</b>	Hohe Zahlungswahrscheinlichkeit, geringes Ausfallrisiko	AA+ AA AA-
<b>Gut bis befriedigend</b>	Angemessene Deckung von Zins und Tilgung; Risikoelemente vorhanden, die sich bei Veränderung des wirtschaftlichen Umfelds negativ auswirken	A+ A A-
<b>Befriedigend</b>	Angemessene Deckung von Zins und Tilgung; spekulative Elemente oder mangelnder Schutz gegen Veränderungen des wirtschaftlichen Umfelds vorhanden	BBB+ BBB BBB-
<b>Ausreichend</b>	Mäßige Deckung von Zins und Tilgung (auch in einem guten wirtschaftlichen Umfeld)	BB+ BB BB-
<b>Mangelhaft</b>	Geringe Deckung von Zins und Tilgung	B+ B B-
<b>Ungenügend</b>	Niedrigste Qualität „lebender“ Engagements, geringster Anlegerschutz, akute Gefahr des Zahlungsverzugs	CCC/CC
<b>Zahlungsunfähig</b>	In Zahlungsverzug	SD/D

➔ ... ist die Ratingnote ausschlaggebend.



# Basel II stellt die Unternehmen ...

Quelle: Siemens Financial Services



➔ ... vor Herausforderungen.

