

## Working Capital – Fallgrube oder Renditeturbo im Filialhandel?

19.03.2009, 08:17 | Handel, Wirtschaft, Finanzen, Banken & Versicherungen

Pressemitteilung von: *KUHN SPEZIALISTEN FÜR FILIALISTEN*

Presseagentur: *kuno kurtz PR*

---

**KUHN**<sup>®</sup>

**Lösungen**

**0261 / 3852-0**

### 1. Einführung

Das filialisierte Dienstleistungsgeschäft - zumal im Einzelhandel - ist nicht jedermanns Sache. Ein scheidender Vorstand eines Filialisten auf die Frage nach seiner Zukunft „.....nicht mehr im Einzelhandel!“. Warum? Ist Filialgeschäft so reizlos? Übersieht man das, was Filialhandel / -service im Kern darstellt? Tatsächlich ist Einzelhandel Dienst am Kunden! Vielleicht ist das angesichts der Komplexität des Geschäfts, der inzwischen weltweiten Vernetzung und Abhängigkeiten, des Sortiments-Mix aus Food, Non-Food und Service schwer zu fassen.

Erfolg liegt in der Beherrschung des laufenden Geschäfts und der Gestaltung der Bilanz. Wenn Erlös- und Ertragsziele erreicht werden hat das viel mit zielgenauer Punktlandung in Sachen Konsumentenwünsche, Wettbewerb, Warenwirtschaft und Liquidität zu tun. Geld ist Vertrauen. Es fließt mit dem Kundenzuspruch. Ist das nicht der Fall entsteht Geldbedarf. Um so notwendiger ist die Betrachtung des Filialgeschäfts unter dem Aspekt der Liquidität und des im Geschäftsprozess gebundenen Kapitals. Erfahrungsgemäß ist die Liquidität um so gesicherter, je geringer das Working Capital (Netto-Umlaufvermögen) ist. Das Working Capital ist im Filialhandel die Differenz aus Warenlagervermögen und kurz- und mittelfristigen Lieferantenverbindlichkeiten. Je nach Filialhandelssegment ist diese Differenz positiv (Beispiel: Baumärkte) oder negativ (Beispiel: Warenhäuser).

Die KUHNexperten untersuchten, ob das Working Capital Management zur Fallgrube wird oder sich als Renditeturbo erweist. Denn wie so oft, führen gut gemeinte Absichten zu unerwünschten Resultaten.

## 2. Resultate

Immer kürzer werdende Artikel-Laufzeiten, nicht in einer Saison verkaufbare Bezugsmengen oder in der Konsumentengunst nachlassende Artikel treiben die Lagerbestände in die Höhe. Der Abschreibungsbedarf dafür wächst, wenn der Absatz trotz drastischer Preissenkungen stockt. Eine Auswertung der Quartalsberichte von börsenorientierten Unternehmen kommt zu dem Ergebnis, dass fünf Unternehmen Warenbestände bilanzieren, deren Wert sogar das Eigenkapital übertrifft.

Nun ist im Filialhandel die Lagerumschlagsgeschwindigkeit eine Kern-Kennzahl, die dezentral wie zentral gut zu ermitteln und kommunizieren ist. Jeder kann nachvollziehen, dass Lagerhaltung kostet. Nicht zuletzt spürt das der Mitarbeiter oder die Führungskraft, wenn diese Kennziffer Bestandteil eines variablen Anreizsystems ist. Deshalb verfolgen alle dezentral und zentral Verantwortlichen genauestens die Lagerumschlagsgeschwindigkeit der Warenbestände, die häufig aus Food- und Non-Food-Artikel bestehen, unterschiedliche Haltbarkeits- und Verkaufszeiten (z. B. Saison) haben und immer häufiger lange Zeit vor dem Verkauf disponiert, produziert und eingekauft werden müssen. Verbesserungen der Lagerumschlagsgeschwindigkeit bewirken eine geringere Kapitalbindung.

Tatsächlich ist die Fixierung auf diese Kennziffer aber nicht ausreichend. Der Focus muss angesichts häufiger Kauf- und Wettbewerbsänderungen dem Working Capital gelten. An einem Non-Food-Filialisten mit positivem Working Capital aus dem innerstädtischen Kleinflächenbereich wird das deutlich. Die Eigenkapitalquote betrug hier 25%. Weitere Filialunternehmens-Spezifika müssen nicht näher dargestellt werden, weil ausschließlich die Kennzahlen der unterschiedlichen Fallgestaltungen A-C wichtig sind.

Das Kennzifferspektrum zur Beurteilung der filialbetrieblichen Maßnahmen enthält die Eigenkapitalverzinsung (vor Steuern) sowie die Verhältnisse von Ebit / Wirtschaftliches Kapital (= RORI - Return-on-Retail-Investment - auf Ebit Basis) beziehungsweise Ebitda / Wirtschaftliches Kapital (= RORI - Return on Retail Investment - auf Ebitda Basis). Wirtschaftliches Kapital ist die Summe aus Fremd- und Eigenkapital, wobei die Lieferantenverbindlichkeiten abgesetzt werden, weil diese keinen Vergütungsanspruch besitzen. Fremdkapital (FK) im Verhältnis zu Ebitda stellt den Verschuldungsgrad dar und gibt Auskunft über die Bilanzqualität.

### 2.1 Fall A

Die Geschäftsleitung beschließt Maßnahmen zur Senkung des Warenlagers und erreicht durch eine engere Disposition einen Reduzierungserfolg in Höhe von 5,8 %. Die Zahlungsbedingungen der Lieferantenkontrakte führen wegen veränderter Bezugsmengen zu einem Verlust von 10 % der Lieferantenverbindlichkeiten. Zwar steigt jetzt die Lagerumschlagsgeschwindigkeit von 7,22 auf 7,64 – jedoch verschlechtern sich sämtliche Renditeziffern. Lediglich die Eigenkapital-Quote steigt wegen der Bilanzverkürzung leicht. Folgendes ist passiert: Zwar konnte das Teilziel einer Lagerreduzierung erreicht werden, jedoch führt die Ausblendung der Lagerfinanzierung zu unerwünschten Resultaten.

### 2.2 Fall B:

Im Gleichschritt sinken Warenvermögen und Lieferantenverbindlichkeiten jeweils um 10 %. Das wirkt positiv auf die Renditestruktur. Zum Beispiel steigt die Eigenkapitalverzinsung um knapp 5 %. Fazit: Das Reduzieren von Aktiv- und Passivposten um gleiche Prozentbeträge ist – das zeigt sich eindeutig - ein Managementziel, welches immer Erfolge zeigt. Deshalb müssen die Verträge mit den Lieferanten nicht nur genau analysiert sondern möglicherweise nach verhandelt werden. In diesem Zusammenhang ist auch an Innovationen zu denken, die gemeinschaftlich finanziert werden oder an Eigenmarken, die konditionell neu verhandelt werden.

### 2.3 Fall C

Es gibt einsichtige Lieferanten. Obwohl seitens des Filialisten enger disponiert wird, können im Fall C mit den Lieferanten Konditionen vereinbart werden, die im Ergebnis eine Lieferantenfinanzierung in der gleichen Höhe wie vor der Lagerreduzierung darstellen, weil davon ausgegangen wird, dass die Umsätze gleich bleiben. Auch die Schließung von Filialen und das Verlagern der Umsätze auf großflächige Einheiten eines zum Konzern gehörenden Profitcenter-Netztes der gleichen Branche führen im Ergebnis zu einer geringeren Kapitalbindung im Aktivvermögen. Würde die Marktmacht des Filialisten ausreichen, den gleichen Umfang von Lieferantenfinanzierungen zu vereinbaren, steigt z. B. die Eigenkapitalverzinsung um ca. 14 %. Das ist das Ergebnis sinkender Fremdkapitalkosten, die in dem Maße abnehmen wie das Working Capital reduziert werden kann.

## 2.4 Fazit

Die Konzentration auf eine verbesserte Lagerumschlagsgeschwindigkeit bringt zwar Vorteile, doch bleiben Renditereserven ungenutzt. Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital lohnen sich nach Meinung von KUHNExperte Dr. rer. pol. Haarmann erst dann, wenn beide Seiten der Bilanz die gleiche Aufmerksamkeit finden. Dabei ist der Gestaltungsspielraum einer einzelnen Filiale je nach Anbindung an die Zentrale oder wegen eingeräumter Freiheiten bei der Sortiments- und Preisgestaltung sicherlich gering, falls nicht die einzelne Filiale als unternehmerisch selbstständiges Rechtsgebilde am Markt agiert. Wenn aber zentrale Beschaffung zielgerichtet mit Disposition und Filialleitung zusammenarbeiten, können nach Meinung der Spezialisten für Filialisten erhebliche Renditeverbesserungen erreicht werden.

## 3. Nutzen eines Working Capital-Management

Der Nutzen eines Working Capital Managements für Filialhändler wird immer dann besonders deutlich, wenn Finanzierungsalternativen erschlossen werden sollen, deren Schwerpunkt auf der Finanzierung aus eigener Kraft liegt. Attraktiv ist das Management des Working Capitals wegen der Verringerung der Kapitalbindung. Dies wirkt unmittelbar auf die Finanzlage. Gleichzeitig erhöht sich die Kapitalrentabilität, werden Bilanzstrukturen optimiert und weitere Filialunternehmens-Kennzahlen verbessert. Es eröffnen sich dann interessante Außenfinanzierungs-Möglichkeiten über Kapitalgeber, die sich an Bilanzstrukturen und Filialunternehmens-Kennzahlen orientieren.

## 4. Realisierung

In Zeiten, in denen fremdes Geld nicht so leicht zu bekommen ist, ist Innenfinanzierung durch die Verringerung der Kapitalbindung eine interessante Lösung, um dennoch Filialunternehmensziele zu erreichen. Wenngleich Working Capital immer noch nachrangig gegenüber den Kennzahlen Lagerumschlag, Erlöse und Ertrag behandelt wird, liegen im Working Capital Management nicht mehr zu vernachlässigende Potenziale der Liquiditätsschöpfung und Renditeverbesserungen. Mit Hilfe neuer Informations- und Kommunikationstechnologien lassen sich Finanzprozesse so gestalten, dass vieles integrier- und einfacher steuerbar ist. Auf der Basis der neu entwickelten Lösung „KUHNRORI“ lässt sich das im gesamten Filialunternehmen - dezentral und zentral - gebundene Kapital und seine Bedeutung für die Filialunternehmens-Entwicklung zielführend einordnen. Dabei wird von einem integrierten Lösungsansatz ausgegangen, der alle Filialunternehmensfunktionen miteinander dezentral und zentral verbindet. Zudem wird auf Zukunftsprojektionen Rücksicht genommen und lässt sich die Verantwortung zur Steuerung des Working Capitals leistungseinheitenbezogen organisieren. Zur Realisation der Lösung eignet sich ein Vorgehen, das wie folgt beschrieben werden kann:

- Eine zielführende Untersuchung nach dem Phasenkonzept, dass mit konkreten Lösungsvorschlägen schließt.
- Eine aktive Mitwirkung der betroffenen Mitarbeiter nach dem Prinzip der kontinuierlichen Weiterentwicklung in Form eines Projektteams mit je einem internen und externen Projektleiter

- Ein gemeinsames Umsetzen der erarbeiteten Ergebnisse mit anschließender Erfolgskontrolle.
- Das Auslagern von verzichtbaren und belastenden Aktivitäten, die intern weniger effizient bewerkstelligt werden können.

Die Vorteile eines Working Capital Management wurden in Filialunternehmen der Branchen Food, Food-Service, Non-Food und Logistik bereits realisiert (siehe [www.kuhn-finance-fuer-filialisten.org](http://www.kuhn-finance-fuer-filialisten.org) > was wir tun > Handlungsfelder). Bisherige Erfahrungen zeigen, dass der Realisierungsaufwand für KUHN RORI durch die erzielten Ergebnisse mehr als kompensiert werden.

## **Portrait**

Über die KUHN Spezialisten für Filialisten:

Mandanten geben dem Unternehmen Impulse, die KUHN Spezialisten für Filialisten bieten Perspektiven. Seit 1980 ist die Gesellschaft für Filialisten international mit dem Ziel tätig, auf den Gebieten Restrukturierung, Absatz und Filialsystem-Management Kosten-, Zeit- und Gewinnvorteile zu realisieren. Es werden für die Mandanten neue Möglichkeiten erschlossen, Chancen eröffnet und realisiert.

---

News-ID: 292731 • Views: 2375 (Stand: 13.05.2026)

Link zur Pressemitteilung:

<https://www.openpr.de/news/292731/Working-Capital-Fallgrube-oder-Renditeturbo-im-Filialhandel.html>