

# Wie sich KMU selbst finanzieren können – NET WORKING CAPITAL MANAGEMENT ALS UNAUSGESCHÖPFTE FINANZIERUNGSQUELLE

Die Frage nach der Finanzierung des Unternehmens begleitet Geschäftsführer und Finanzverantwortliche von KMU ständig. Strategische Bedeutung erhält die Finanzierung bei anstehenden Ersatzinvestitionen, bei Neuinvestitionen oder in Krisensituationen. Net Working Capital Management ist bei KMU eine noch unausgeschöpfte Finanzierungsquelle.



Markus Gisler,  
Leiter Institut für  
Finanzdienstleistungen  
Zug IFZ Hochschule  
Luzern – Wirtschaft

Bei der Frage «Wer kann unser Unternehmen bei der Finanzierung unterstützen?» schiessen als Antworten spontan die Banken (Fremdkapital) und die Eigentümer (Aktionäre, Eigenkapital) durch den Kopf. Deutlich weniger auf dem Radar ist die Innenfinanzierung durch das Unternehmen selber. In diesem Bereich können KMU viel von Publikumsgesellschaften abschauen und selber anwenden.

## NET WORKING CAPITAL MANAGEMENT

Mittels Net Working Capital Management, der Steuerung und Optimierung des Umlaufvermögens, setzen börsennotierte Gesellschaften viele intern gebundene Mittel frei und finanzieren sich so zu nicht unerheblichen Teilen selber.

Net Working Capital Management basiert auf einem effizienten Einkaufs- und Lagermanagement sowie einem strikten Forderungsmanagement. Beispielhaft einige konkrete Massnahmen, wie im Bereich des Einkaufs und der Lagerhaltung gebundenes Kapital reduziert und freigesetzt werden kann:

- Maximale Lieferanten-Kreditfrist ausnutzen
- Längere Zahlungsfristen aushandeln
- Anzahl Lieferanten reduzieren und mit Schlüssellieferanten zusammenarbeiten, um Einkaufsvolumen zu vergrössern und tiefere Einkaufspreise bei höherer Qualität zu erzielen
- Lagerbestände pro Lagereinheit messen, kontrollieren und steuern (Kennzahl Lagerreichweite: für wie viele Tage erwarteten Verbrauchs reicht mir mein aktueller Lagerbestand)
- Richtgrössen für Lagerreichweite pro Lagereinheit festlegen
- Lagerbestand reduzieren (Rohmaterial, Halb- und Fertigfabrikate, Handelswaren), und zwar punktuell bei jenen Artikeln mit zu hoher Lagerreichweite (Langsamdreher)
  - Sicherheitsbestand/Lagerreichweite minimieren
  - Bestellungen/Einkäufe stoppen
  - Wiederbeschaffungszeit reduzieren
  - Bestelllosgrösse/Einkaufsmenge reduzieren
  - Ladenhüter liquidieren
- Auf Konsignationslager umstellen
- Just-in-time-Anlieferungen prüfen
- Produktionsprozess anpassen, straffen, vereinfachen
- Produktpalette reduzieren, vereinfachen, standardisieren

**KMU-FORUM**

Das KMU-Forum des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern befasst sich mit aktuellen Herausforderungen im Bereich der finanziellen Führung und bietet KMU-spezifische Lösungsmöglichkeiten. Dabei kooperiert das IFZ mit erfahrenen Praktikern. Seien Sie kostenlos unser Gast auf dem Campus in Zug-Rotkreuz. Die nächsten Anlässe finden am 17. November und 24. November 2020 statt. Die Teilnahme ist kostenlos. Anmeldung auf <https://www.hslu.ch/de-ch/wirtschaft/agenda/veranstaltungen/kmu-forum/>

Bei Fragen melden Sie sich bitte bei [waldemar.boos@hslu.ch](mailto:waldemar.boos@hslu.ch).

**ERFOLGREICHE UMSETZUNG DER INNENFINANZIERUNG**

Damit ein KMU diese Innenfinanzierungsmöglichkeit ausschöpfen kann, braucht es in der Geschäftsleitung und bei der Finanzchefin, dem Finanzchef das Wissen und den Willen, die Möglichkeiten der Innenfinanzierung auszunutzen. Weiter müssen IT-Instrumente vorhanden sein, um Kennzahlen zuverlässig, rasch, regelmässig und automatisch berechnen zu können. Und auch in diesem Aufgabenfeld braucht es die Führungs- und Durchsetzungskraft der Geschäftsführung, die notwendigen Massnahmen umzusetzen. Gut geführte KMU mit hohen Ansprüchen an ihre eigene Qualität in sämtlichen betrieblichen Bereichen und Funktionen sind in einer ausgezeichneten Lage, das Net Working Capital Management rasch und erfolgreich umzusetzen. Und sollte einmal ein weitergehender Finanzierungsbedarf bestehen, dann erleichtert ein erfolgreiches Net Working Capital Management Finanzierungsgespräche mit Fremd- und Eigenkapitalgebern, weil die Geschäftsleitung selbstbewusst darauf verweisen kann, dass sie die Hausaufgaben schon gemacht hat. ◇