Controlling

Wiltinger / Heupel / Deimel

2., vollständig überarbeitete Auflage 2022
ISBN 978-3-8006-5784-1
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.
beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

cators (KPIs) soll die Umsetzung der strategischen Pläne messbar gemacht werden. Diese Kennzahlen finden dann Eingang in das Berichtswesen des Unternehmens. Die Kontrolle der Plan-Ist-Vergleiche ist eng verknüpft mit der kennzahlenbasierten Sicherstellung der Strategieimplementierung. Diese steht im Fokus des Performance Controllings.

Grundlagenkontrolle

Nachteile einer strategischen Kontrolle auf Basis von Plan-Ist-Vergleichen sind folgende:

- Die Plan-Ist-Vergleiche können erst nach der Realisation der strategischen Pläne erfolgen und kommen somit häufig zu spät. „Der Zeitpunkt einer notwendigen Planrevision wird versäumt, weil es zu lange dauert, bis die Wirkungen der ergriffenen Maßnahmen die Revisionsnotwendigkeit signalisieren können" (Schäffer & Willauer, 2003, S. 7).
- Zudem kann das Nicht-Vorhandensein von Plan-Ist-Abweichungen trügerisch sein, da sich die Prämissen soweit verändert haben können, dass Abweichungen möglicherweise nicht auf eine fehlerhafte Planung zurückzuführen sind.

Die **strategische Überwachung** bietet hier ein Lösungskonzept. Gerade im strategischen Umfeld kann es kritische Ereignisse geben, die in den Prämissen der strategischen Planung nicht berücksichtigt wurden und bisher auch keine Auswirkung auf deren Realisation hatten. Im Rahmen der strategischen Überwachung soll die Aufmerksamkeit des Managements und der Mitarbeiter grundsätzlich und ungerichtet auf langfristige Ereignisse im Unternehmen und seinem Umfeld gelenkt werden. Die strategische Überwachung beinhaltet also weniger einen formalisierten Prozess, sondern hat vielmehr die grundsätzliche Aufgabe, eine **Kultur der strategischen Wachsamkeit** im Unternehmen zu implementieren.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Jede strategische Planung muss in Hinblick auf die Komplexität des Unternehmensumfeldes sowie des Unternehmens selbst Annahmen treffen bzw. Prämissen aufstellen, um den Planungsprozess beherrschbar zu gestalten. Prämissen beziehen sich auf

- die Unternehmensziele,
- die Entwicklung des Unternehmensumfeldes und
- die Entwicklung des Unternehmens an sich.

Klassische Beispiele im Rahmen der Praxis der strategischen Unternehmensplanung sind Prämissen zu Größen des Unternehmensumfeldes, wie zum Beispiel zur Entwicklung einzelner Marktsegmente. Im Rahmen der **strategischen Prämissenkontrolle** soll regelmäßig überprüft werden, ob die Annahmen, die der strategischen Planung zugrunde liegen, ihre Gültigkeit behalten haben.

Die Notwendigkeit zur Prämissenkontrolle besteht während des gesamten Strategieprozesses, vom Beginn der strategischen Analyse bis zur Beendigung der Strategieimplementierung. Eine Veränderung der Prämissen muss automatisch zu einer Überprüfung des strategischen Planes und gegebenenfalls auch der strategischen Maßnahmen führen.

Frühwarnindikatoren und Risikocontrolling bei EuroAir

Bei EuroAir wird die bewusste Steuerung von Chancen und Risiken als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensführung angesehen. Im Rahmen der Implementierung des **Risikocontrollings** aufgrund des Gesetzes zur Transparenz und Kontrolle

im Unternehmensbereich (**KonTraG**) hat das Controlling Prozesse im gesamten Unternehmen implementiert, auf deren Basis Diskontinuitäten im Umfeld des Unternehmens kontinuierlich überwacht werden.

Prämissenänderung bei EuroAir

Der strategischen Planung der EuroAir lag aufgrund der Erfahrung vor der Jahrtausendwende die Prämisse zugrunde, dass das **Passagieraufkommen** in den bedienten Marktsegmenten weiterhin **jährlich zweistellig wächst**. Dabei war man von einem weiteren Abbau von Vorschriften im Flugzeugbetrieb und von relativ stabilen Energiepreisen ausgegangen. Die Terroranschläge vom **11. September 2001** haben diese Prämissen grundlegend in Frage gestellt. Die **Wirtschaftskrise im Jahr 2009 – 2011** hat kundenseitig erneut zu einer reduzierten Nachfrage geführt. Gut zehn Jahre später im **Jahr 2020** ist der Luftverkehrsmarkt weltweit durch die **COVID19-Krise** völlig zusammengebrochen. Es ist auch nicht klar, ob nach einem Ende der COVID19-Krise das Vorkrisenniveau des Passagieraufkommens so schnell wieder erreicht werden kann, da sich die Kunden in ihrem Reiseverhalten geändert haben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass strategische Überwachung und strategische Prämissenkontrolle wichtige Bestandteile der strategischen Kontrolle sind. Im Gegensatz zur Durchführungskontrolle sind sie auch anwendbar, wenn die Realisierung noch nicht oder nur zum geringen Teil begonnen wurde. Damit haben sie gegenüber der Durchführungskontrolle einen erheblichen Zeitvorsprung.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3 Kennzahlensteuerung des Unternehmens

Kennzahlen sind die Grundlage für nahezu alle Controlling-Kernprozesse wie Planung, Steuerung und Kontrolle. Nachdem lange Zeit finanzielle Kennzahlen dominierten, erlangten in den 1990er-Jahren auch nicht-finanzielle Kennzahlen einen höheren Stellenwert im Rahmen der Unternehmenssteuerung. In diesem Kapitel werden Sie mit ausgewählten Kennzahlen und Kennzahlensystemen vertraut gemacht.

3.1 Kennzahlen als Instrument des Controllings

Kennzahlen sind ein wesentliches Kernelement des Controllings, sei es als Basis für den Controllingkreislauf oder für ein Performance Management; nur mithilfe von Kennzahlen können Ziele konkret und verbindlich vorgegeben (Soll-Werte) und im Zeitverlauf auf ihre Erreichung hin kontrolliert werden (Ist-Werte). Durch ihre hohe Informationsdichte und die Eigenschaft, komplexe Sachverhalte vereinfacht darzustellen, reduzieren Kennzahlen die Unsicherheit bei Entscheidungen.

Kennzahlen erfassen quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form. Die wichtigsten Elemente einer Kennzahl sind der Informationscharakter, die Quantifizierbarkeit und die Verdichtung der Information (vgl. Reichmann & Lachnit, 1976, S. 706; Reichmann et al., 2017, S. 39).

Beispiel für den Aussagewert einer Kennzahl – die Lagerumschlagshäufigkeit

Die Lagerumschlagshäufigkeit eines Produktes bezogen auf eine Periode ist definiert als der Quotient aus den bewerteten Lagerentnahmen eines Produktes in einer Periode geteilt durch den durchschnittlichen bewerteten Lagerbestand.

Lagerumschlagshäufigkeit = Lagerentnahme (€ / Periode) / durchschnittlicher Lagerbestand (€ am Stichtag)

- Der **Informationscharakter** dürfte bei der Lagerumschlagshäufigkeit offensichtlich sein. Eine niedrige Lagerumschlagshäufigkeit ist ein deutliches Warnsignal, dass die Lagerbestände zu hoch bzw. Lagergüter nicht ausreichend benötigt werden. Dies führt zu unnötig hohen Lager- und Finanzierungskosten. Eine zu hohe Lagerumschlagshäufigkeit kann ein Warnsignal für Fehlbestände sein, die wiederum Produktionsausfälle oder Lieferengpässe mit sich bringen können.
- Die **Quantifizierbarkeit** kommt darin zum Ausdruck, dass die Lagerumschlagshäufigkeit wichtige Aspekte des Lagermanagements quantitativ messbar macht.
- Aufgrund der **Verdichtung der Information** wird es möglich, kritische Situationen im Lager – obsolete Lagerprodukte einerseits und drohende Lieferengpässe andererseits – aus der Auswertung einer einzigen Kennzahl abzuleiten.

Kennzahlen können nach verschiedenen Kriterien untergliedert werden.

- **Einzelkennzahlen** umfassen Einzelzahlen, Summen und Differenzen.
- **Verhältniskennzahlen** werden wiederum unterteilt:
  - **Gliederungszahlen** geben Anteile an einer Gesamtmenge – meist in % – an. Ein Beispiel ist der absolute Marktanteil, der den Umsatz eines Unternehmens ins Verhältnis zum Umsatz des Gesamtmarktes setzt.
  - Eine typische **Beziehungskennzahl** ist die Anlagendeckung. Sie setzt das Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital ins Verhältnis zum Sachanlagevermögen und gibt damit Auskunft über Vermögens- und Finanzierungsstrukturen des Unternehmens.
  - **Indexzahlen** stellen eine Zeitreihe beziehungsweise eine zeitliche Veränderung zumeist bezogen auf eine Basisgröße in einem Basisjahr. Das Umsatzwachstum des EuroAir-Konkurrenten Flybe betrug zwischen 2008 und 2011 durchschnittlich 12,6 %. Das durchschnittliche Wachstum erhält man aus dem CAGR, der Calculated Average Growth Rate. Auch der DAX™ ist eine solche Indexzahl.

Kennzahlen stellen darüber hinaus ein wichtiges Hilfsmittel zur **Steuerung von Unternehmen durch Planung** und **Kontrolle** dar:

- Mit dem **Soll-Ist-Vergleich** können Abweichungen gegenüber den Planvorgaben ausgewiesen werden. Hier lässt sich erkennen, ob der Absatz in einer Region oder auch der Auslastungsgrad in der Produktion sich so entwickelt hat, wie geplant.
- Der **Zeitvergleich** vergleicht eine Kennzahl im Zeitablauf, zieht also einen Vergleich zum Vorjahr oder zum Vormonat; so werden Veränderungen im Zeitablauf sichtbar. Es lässt sich erkennen, wie sich der Absatz in einer Region oder der Auslastungsgrad in der Produktion entwickelt hat.
- Der **Betriebsvergleich** vergleicht die Leistung verschiedener Kostenstellen, Abteilungen oder Unternehmen anhand der ausgesuchten Kennzahl. Hier kann festgestellt werden, welche der regionalen Vertriebsgesellschaften den höchsten Umsatz oder welche Produktionskostenstelle den höchsten Auslastungsgrad hat. Der Betriebsvergleich ist eine Form des Benchmarkings, das wir in Kapitel B.3.3 behandeln.

Beck-Shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Wurden in der Anfangszeit des Controllings im Wesentlichen finanzwirtschaftliche Kennzahlen zum Zwecke der Gesamtunternehmenssteuerung genutzt, so hat sich heute im Zuge der Dezentralisierung die Reichweite und Akzeptanz von Kennzahlen innerhalb der Aufbauorganisation erhöht. Mithilfe IT-gestützter Informationssysteme ist es möglich, eine Vielzahl von Unternehmenskennzahlen zu verarbeiten und so die Führungskräfte über unterschiedlichste betriebliche Aufgabenfelder zu informieren.

Kennzahlen gibt es für jede betriebliche Funktion. Es gibt beispielsweise Kennzahlen des Personalcontrollings, des Marketingcontrollings, des Vertriebscontrollings oder des Logistikcontrollings. Im nachfolgenden Abschnitt wollen wir Kennzahlen aus dem Finanzcontrolling betrachten. Kennzahlen des Produktions-, Personal- sowie Marketingcontrollings werden im Kapitel D dargestellt.

3.2 Ausgewählte Kennzahlen des Finanzcontrollings

Finanzcontrolling ist der „Aufgabenbereich, der die Unterstützung des Finanzmanagements durch Bereitstellung von Informationen und entlastender Mitarbeit bei finanzieller Planung und Kontrolle – einschließlich Koordination – sowie die Gestaltung des Finanzcontrollingsystems (unterstützende Instrumente und Organisation der Prozesse) beinhaltet“ (Mensch, 2008, S. 2).

Das Finanzcontrolling kann noch zwei weitere Aufgaben koordinieren, die Liquiditätssicherung und -steuerung sowie die Steigerung des Unternehmenswerts (vgl. Gillenkirch, 2008, S. 19 f.). Im Folgenden betrachten wir:

- Kennzahlen zur Kapitalstruktur,
- Erfolgskennzahlen,
- Liquiditätskennzahlen und
- Rentabilitätskennzahlen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3.2.1 Kennzahlen zur Analyse der Kapitalstruktur

Die Analyse der unternehmensbezogenen Kapital- und Vermögensstruktur wird häufig im Rahmen der Jahresabschlussanalyse durchgeführt. Dabei werden bestimmte Aktiv- oder Passivposten in Beziehung zueinander, zur Bilanzsumme oder zu bestimmten Positionen der GuV-Rechnung gesetzt.

- Die **Eigenkapitalquote** gibt an, wie hoch der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital ist. Sie wird zur Beurteilung der Finanzierungsstruktur des Unternehmens herangezogen. Eine höhere Eigenkapitalquote zeugt dabei von einer größeren finanziellen Unabhängigkeit und steht für die Stabilität und Sicherheit des Unternehmens, da das Eigenkapital zur Abdeckung möglicher zukünftiger Verluste herangezogen werden kann. Allgemein werden Eigenkapitalquoten von > 30 % gefordert bzw. je nach Anteil des Anlagevermögens auch mehr.

$$Eigenkapitalquote = \frac{Eigenkapital}{Gesamtkapital} \cdot 100\ \%$$

– Aus der Eigenkapitalquote ergibt sich direkt auch die **Fremdkapitalquote**, beide addieren sich zu 100 %.

$$Fremdkapitalquote = \frac{Fremdkapital}{Gesamtkapital} \cdot 100\,\%$$

$$Eigenkapitalquote + Fremdkapitalquote = 100\,\%$$

Der **Verschuldungsgrad (Gearing)** eines Unternehmens setzt das Fremdkapital in Beziehung zum Eigenkapital. Grundsätzlich gilt folgender Zusammenhang: Ein hoher Verschuldungsgrad entspricht einer geringen Eigenkapitalquote mit den oben genannten Nachteilen.

$$Verschuldungsgrad\ (Gearing) = \frac{Fremdkapital}{Eigenkapital} \cdot 100\,\%$$

Allerdings bewirkt der sogenannte **Leverage-Effekt**, dass der höhere Verschuldungsgrad die Eigenkapitalrentabilität erhöht, sofern die Gesamtkapitalrentabilität über der Verzinsung des Fremdkapitals liegt. Daher kann ein hohes Gearing aus Sicht des risikofreudigen Investors auch positiv beurteilt werden. Risikoaverse Investoren sehen hingegen eher die Gefahren in Verlustzeiten, wenn Verluste das bei einem hohen Gearing verhältnismäßig niedrige Eigenkapitalpolster auffressen.

Die **Anlagenintensität** gibt an, wie hoch der Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen ist. Unternehmen mit hoher Technisierung und hoher Fertigungstiefe bei voll automatisierten Anlagen werden tendenziell eine höhere Anlagenintensität aufweisen als Unternehmen, bei denen Engineeringdienstleistungen überwiegen und verschiedene Module vor der Montage von Wertschöpfungspartnern zugekauft werden. Tendenziell gilt: Eine hohe Anlagenintensität bedeutet ein hohes Maß an Kapitalbindung und kann negativ interpretiert werden, da dies die Fixkostenlast eines Unternehmens durch erhöhte Zinskosten und Abschreibungen erhöht. Eine geringe Anlagenintensität kann aber ebenfalls ein negativer Indikator sein, wenn ein Unternehmen überwiegend mit alten, bereits abgeschriebenen Anlagen arbeitet. Die **Umlauf(vermögens)quote** ergibt sich wiederum aus der Anlagenintensität und ist entsprechend zu interpretieren.

$$Anlagenintensität = \frac{Anlagevermögen}{Gesamtvermögen} \cdot 100\,\%$$

$$Umlauf(vermögens)quote = \frac{Umlaufvermögen}{Gesamtvermögen} \cdot 100\,\%$$

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

3.2.2 Kennzahlen zur Analyse des Erfolgs

Erfolgskennzahlen umfassen beispielsweise Jahresüberschuss, Gross Income, Economic Value Added (EVA™), Produktergebnis, Handelsspanne oder Rohertrag. Wir wollen nachfolgend beispielhaft die EBIT-Familie (vgl. Abb. 76) und den Cashflow darstellen (vgl. Schacht & Fackler, 2009, S. 61 ff.).

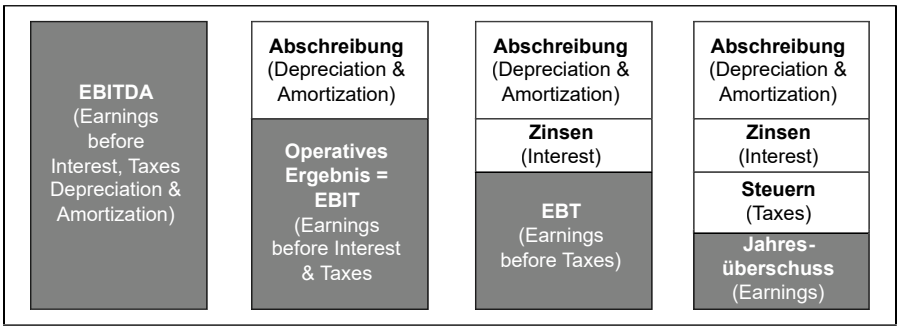

Abb. 76: Die verschiedenen Größen der EBIT-Familie

Das **EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)** ist eine Ergebnisgröße vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögensgegenständen. Das EBITDA ist beliebt, da es aus der GuV entnommen werden kann, aber eine große Nähe zum Cashflow hat. Es gibt ohne Verzerrung der regional unterschiedlichen Abschreibungsarten die operative Ertragskraft von Unternehmen in international einheitlicher Form wieder und ist daher für Unternehmensvergleiche auf internationaler Ebene geeignet. Auch Start-Up Unternehmen geben gerne das EBITDA als Ergebnisgröße an die Investoren.

Das **EBIT (Earnings before Interest and Taxes)** ist mit dem deutschen Betriebsergebnis bzw. operativen Ergebnis. In internationalen Konzernen spiegelt das EBIT die operative Performance des lokalen Managements einer Gesellschaft wider, da sowohl die Steuerlast von der jeweiligen Steuergesetzgebung abhängt als auch das Zinsergebnis von der Kapitalstruktur der jeweiligen Gesellschaft. Beides liegt in den meisten Konzernen nicht im Verantwortungsbereich des operativen Managements, sondern bei der zentralen Steuer- bzw. Finanzabteilung. Daher eignet sich das EBIT sehr gut zum Vergleich von unterschiedlichen Geschäftsbereichen in Großunternehmen. In der Segmentberichterstattung in Geschäftsberichten wird der Erfolg der Segmente meist auch auf Basis des EBIT angegeben und kommentiert.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Werden vom EBIT die Zinszahlungen des Unternehmens abgezogen, so erhält man das **EBT (Earnings before Taxes)**, das Vorsteuerergebnis. Dieser Wert ist vergleichbar mit dem Jahresüberschuss vor Steuern der handelsrechtlichen Gewinn- und Verlustrechnung.

Werden schließlich auch die Ertragssteuern berücksichtigt, so reduziert sich der EBT auf den **Jahresüberschuss (Net Earnings, Net Income)**. Der **Jahresüberschuss/Bilanzgewinn** ist das Ergebnis, das grundsätzlich dem Aktionär zur Verfügung steht. Es wird entweder für Dividendenzahlungen oder zur Thesaurierung als Rücklage und Reinvestition in das Unternehmen verwendet.

3.2.3 Kennzahlen zur Analyse der Liquiditätssituation

Entscheidend für die Unternehmenssteuerung ist neben der Erfolgssituation auch die genaue Kenntnis und Steuerung der aktuellen und künftigen Liquiditätssituation. Drohende Liquiditätsengpässe, die die Existenz des Unternehmens gefährden können, müssen frühzeitig erkannt und antizipiert werden, um Gegenmaßnahmen wie z. B. Kapitalerhöhungen, Erweiterungen von Kreditlinien, Maßnahmen des Kostenmanagements einzuleiten.

Der Cashflow – als Mutter aller Liquiditätskennzahlen – vergleicht die Einzahlungen und Auszahlungen einer Periode. Er stellt eine geeignete Maßgröße dar, um den aus dem Wertschöpfungsprozess erwirtschafteten Zahlungsüberschuss auszuweisen, und verdeutlicht, in welcher Höhe die Betriebstätigkeit einer Periode zu Einnahmeüberschüssen geführt hat.

„Der **Cashflow** gibt an, in welchem Umfang die Unternehmung aus eigener Kraft, d. h. ohne auf Dritte angewiesen zu sein, durch ihre betriebliche Umsatztätigkeit finanzielle Mittel erwirtschaften kann bzw. bei rückschauender Betrachtung erwirtschaften konnte" (Reichmann et al., 2017, S. 118).

- Für die Cashflow-Berechnungen können mit der **direkten** und der **indirekten** Methode gleich zwei verschiedene Wege gewählt werden: Die direkte Ermittlung des Cashflows ergibt sich aus der Differenz aller zahlungswirksamen Erträge und aller zahlungswirksamen Aufwendungen.
- Um den Cashflow auf indirektem Wege zu ermitteln, werden die nicht zahlungswirksamen Aufwands- und Ertragspositionen aus dem Jahresüberschuss herausgerechnet. Zu den nicht zahlungswirksamen Aufwendungen gehören beispielsweise Abschreibungen, Bestandsminderungen oder aber periodenfremde außerordentliche Aufwendungen. Zu den nicht zahlungswirksamen Erträgen zählen u. a. aktivierte Eigenleistungen oder periodenfremde und außerordentliche Erträge. Eine weiterführende Auseinandersetzung mit dem Cashflow erfolgt in Kapitel C.2.

Weiterhin werden zur Beurteilung der Liquiditätssituation im Unternehmen im Rahmen der Jahresabschlussanalyse liquiditätsbezogene Kennzahlen gebildet. Diese stellen dar, ob den nach Fälligkeitsfristen geordneten Verbindlichkeiten auch Vermögenswerte mit jeweils gleichen zeitlichen Restriktionen gegenüberstehen. Man spricht hier auch von einer fristenkongruenten Finanzierung. Die unterschiedlichen Fristen spiegelt man wider, indem man eine Liquidität 1. bis 3. Grades berechnet. Diese Kennzahlen zeigen auf, in welchem Maße kurzfristige Verbindlichkeiten an einem bestimmten Stichtag durch kurzfristige oder kurz- bis mittelfristig verfügbare Mittel abgedeckt sind.

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die **Liquidität 1. Grades** zeigt, wie hoch der Zahlungsmittelbestand im Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten ist. Die Zahlungsmittel bestehen dabei vorwiegend aus den Positionen Bankguthaben, Kasse, Schecks und Wechsel, während die kurzfristigen Verbindlichkeiten aus den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Krediten und Darlehen mit einer unterjährigen Laufzeit und kurzfristigen Rückstellungen bestehen (vgl. Capone, 2011, S. 14).

Eine Liquidität 1. Grades in Höhe von 30 % sagt aus, dass 30 % der kurzfristigen Verbindlichkeiten sofort aus liquiden Mitteln beglichen werden können. Da das Vorhalten einer unnötig hohen Liquidität Finanzierungskosten verursacht, werden Liquiditäten 1. Grades zwischen 20 % und 30 % im Allgemeinen akzeptiert (vgl. Nicolini, 2008, S. 126)!

$$\textit{Liquidität 1. Grades} = \frac{\textit{Zahlungsmittel}}{\textit{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100\,\%$$

Die Liquidität 2. Grades gibt an, wie hoch der Anteil der Forderungen und liquiden Mittel, also dem monetären Umlaufvermögen, an den kurzfristigen Verbindlich-

keiten ist. Im Unterschied zur Liquidität 1. Grades werden hier auch Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Forderungen wie z. B. aus kurzfristige Darlehen einbezogen. Der Wert der Liquidität 2. Grades sollte ungefähr 100 % betragen (vgl. Pape, 2018, S. 294). Werte darunter verweisen gegebenenfalls auf ein Liquiditätsproblem.

$$\text{Liquidität 2. Grades} = \frac{\text{monetäres Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100\,\% = \frac{\text{Zahlungsmittel + Forderungen LuL}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100\,\%$$

Die Liquidität 3. Grades ist der dritte statische Liquiditätsgrad. Der Zähler umfasst nun das ganze kurzfristige Umlaufvermögen, also das monetäre Umlaufvermögen der Liquidität 2. Grades zuzüglich der Vorräte. Der Wert der Liquidität 3. Grades sollte bei etwa 200 % liegen (vgl. Becker & Peppmeier, 2018, S. 15).

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{kurzfristiges Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100\,\% = \frac{\text{monetäres Umlaufvermögen + Vorräte}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \cdot 100\,\%$$

Das **Working Capital,** das auch als Net Working Capital bezeichnet wird, ergibt sich aus der Differenz von kurzfristigem Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten – meist abgegrenzt durch eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

In der Praxis wird das Working Capital häufig nicht über die Fristigkeit, sondern auf Basis einzelner Bilanzpositionen gebildet. Dann ergibt sich das Working Capital, wie in Abb. 77 dargestellt, als Vorräte zuzüglich der Forderungen aus Lieferung und Leistung inklusive geleisteter Anzahlungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung inklusive erhaltener Anzahlungen und eventuell sonstiger nichtzinstragender, kurzfristiger Verbindlichkeiten (vgl. Horváth, Gleich & Michel, 2011, S. 92 ff.; Reichmann et al., 2017, S. 119).

$$\text{Working Capital} = \text{Vorräte} + \text{Forderung LuL} - \text{Verbindlichkeiten LuL}$$

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

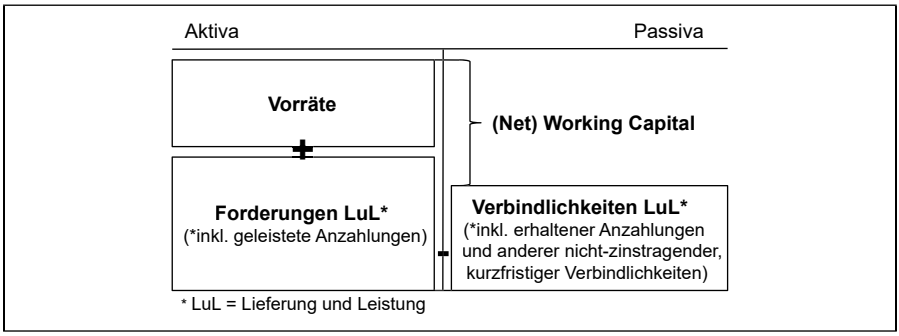

Abb. 77: Working Capital