

## Working-Capital-Optimierung

## Größere Flexibilität durch intelligentes Bestandsmanagement

„Just in time“ – die benötigte Ware wird genau zu dem Zeitpunkt angeliefert, zu dem sie gebraucht wird. Keine Zwischenlagerung, keine kostspieligen Bestände, weder beim Lieferanten noch beim Abnehmer. So weit die Theorie. Aber was, wenn ein ungeplantes Ereignis dazwischen kommt? So wie der scharfe Einbruch der Konjunktur im Herbst 2008, als viele Industrieunternehmen innerhalb kürzester Zeit ihre Produktion herunterfahren mussten und Aufträge bei ihren Zulieferern stornierten. Dann stapelt sich die nicht abgerufene Ware im Lager und bindet wertvolles Kapital.

Und so etwas sieht die Hausbank in der Regel nicht gern. „Die Banken fordern ihre Firmenkunden immer öfter zur Bestandsreduzierung auf“, beobachtet Uwe-Peter Hastedt, Vorstand der Deutsche Revo AG. Das sei aber leichter gesagt als getan, denn die Bestandssteuerung stoße in der Realität irgendwann an Grenzen, sagte der Chef des Eschborner Finanzdienstleisters im Gespräch mit „Einkäufer im Markt“. Die aus der MHB-Gruppe hervorgegangene Revo hat deshalb ein Geschäftsmodell entwickelt, das es Lieferanten und

Abnehmern gleichermaßen erleichtern soll, ihr Umlaufvermögen (Working Capital) im Griff zu haben.

Das funktioniert so: Revo kauft die Ware beim Lieferanten und bezahlt diesen sofort nach Lieferung der Ware. Voraussetzung dafür ist, dass zwischen Revo und dem Kunden, für den die Ware bestimmt ist, ein Kaufvertrag geschlossen wurde. Revo nimmt die Ware für einen Zeitraum von maximal zwölf Monaten auf Lager, das von Revo eigens zu diesem Zweck angemietet wurde. „Die Ware kann beim Lieferanten gelagert sein,

bei einer Spedition, auf einem Schiff oder beim Kunden selbst im Konsignationslager“, erläutert Hastedt. Der Abnehmer könne innerhalb der 12-Monatsfrist jederzeit die Ware abrufen. Erst dann wird auch der Kaufpreis an Revo fällig.

Der Abnehmer erhält dadurch größere Flexibilität, erläutert Hastedt. Außerdem müsse der Kunde nicht zu seiner Hausbank gehen, um sich die Lieferung bzw. Lagerhaltung finanzieren zu lassen, sondern die Vorräte werden außerhalb der Bilanz finanziert. Mit der Folge, dass sich die Eigenkapitalquote verbessere, wodurch wiederum die Bonität steige.

Gute Erfahrungen mit diesem Finanzierungsmodell hat ein großer Betonbaumaschinenhersteller gemacht. Das Unternehmen muss bestimmte Kontingente von Fahrgestellen für seine Kunden vorhalten, sagte ein Firmenvertreter im Gespräch mit „Einkäufer im Markt“. „Um die dadurch verursachte hohe Kapitalbindung zu reduzieren, hat MHB mit unseren Spezifikationen die Fahrgestelle beschafft und auf Lager genommen. Wir konnten die Ware dann aus dem Lager entnehmen, wenn wir sie gebraucht haben“, fügte er hinzu.

Mehr: Seite 7



Schlecht für die Bilanz: Ein volles Lager.  
Foto: Shutterstock

## Aus dem Inhalt

<b>Stahl</b>	4
Hersteller fahren Produktion zurück	
<b>Kunststoffe</b>	6
Große Marktmacht für Styrol-Joint-Venture	
<b>Global Sourcing</b>	8
Interkulturelle Kompetenz zählt sich aus	
<b>Wechselkurse</b>	11
Gegen Schwankungen absichern	
<b>Logistik</b>	12
China bringt Frachtpreise unter Druck	

## Fortsetzung von Seite 1 Die Aktiva sind in den Büchern von Revo

Die Geschäftsbeziehung zu MHB sei 2010 ausgelaufen, man habe aufgrund der positiven Erfahrungen aber großes Interesse daran, wieder an die erfolgreiche Zusammenarbeit anzuknüpfen, fügte er hinzu.

Revo trete immer nur als Zwischenhändler auf, betont Hastedt. „Wir wollen auch nicht den Einkauf optimieren“, beteuert er, „wir fügen uns in die Lieferkette ein und lassen die Beziehung zwischen Lieferant und Kunde nahezu unverändert.“ Da Revo der Eigentümer der Ware ist, könnte sie diese im Fall der Insolvenz eines Kunden allerdings auch selbst am Markt verwerten.

Nach Hastedts Angaben gibt es keine Einschränkungen, was die Art der Ware betrifft, die Revo zwischenlagert – „das reicht vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt“.

## Bank für den Mittelstand

Revo wird laut Hastedt bei den deutschen Bankaufsichtsbehörden die Vollbanklizenz beantragen und hofft, im ersten Quartal 2012 die Geschäfte aufnehmen zu können. Angestrebt werde eine Eigenkapitalquote von 15%, womit man das Siebenfache des Eigenkapitals zur Finanzierung von Waren verwenden könne. Anders ausgedrückt: Beteiligt sich ein Kunde an der Bank mit einem Eigenkapital von beispielsweise 500.000 Euro, könnte Revo dessen Lagerbestände im Wert von 3,5 Mio Euro finanzieren.

Die Bank zielt auf den deutschen Mittelstand ab – laut Uwe-Peter Hastedt sind die bisherigen Kunden der Muttergesellschaft MHB zu 90% inhabergeführte Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 Mio und 500 Mio Euro. Der Unterschied zu anderen Formen der Working-Capital-Finanzierung besteht laut Hastedt darin, dass Revo über die betreffenden Aktiva juristisch und wirtschaftlich selbst verfügt. Die Vorräte und Waren werden bei der Revo-Bank aktiviert. Dagegen belieben die marktüblichen

„borrowing-base“-Vereinbarungen – mit Forderungen und Beständen besicherte Kreditlinien – die Aktiva in den Büchern der Firmenkunden.

Für ihre Dienste verlangt die Revo-Bank eine Servicegebühr oder der Kunde bezahlt einen Aufschlag auf den Kaufpreis der Ware. „Die Kosten bewegen sich in der Größenordnung des Kontokorrentzinses“, so Hastedt. *Mark Krieger*

## Spekulation Kein Ende der Finanzgeschäfte in Sicht

Ein Ende der Finanzgeschäfte, die Aluminiumbestände in den Lagerhäusern binden und so dem physischen Markt entziehen, ist vorerst nicht in Sicht. Sie seien solange attraktiv, wie die Zinsen niedrig seien, also mindestens bis Mitte 2013, sagte Jacynthe Cote, CEO von Rio Tinto Alcan, bei einer Branchenkonferenz in Paris. Da dieses Metall dem physischen Markt fehle, würden die Preise und die regionalen Prämien weiterhin „gut unterstützt“, freute sich die Managerin.

Populär wurden diese Spekulationsgeschäfte während der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise, als sich Produzenten dringend benötigtes Kapital verschafften, indem sie ihr Metall bei Händlern und Lagerhausunternehmen verpfändeten. Der im Markt vorherrschende Überschuss macht diese Transaktionen zusätzlich attraktiv. In den Lagerhäusern der London Metall Exchange (LME) lagern derzeit rund 4,6 Mio t Aluminium. Schätzungen zufolge ist noch einmal die gleiche Menge in Geschäften außerhalb der LME-Lagerhäuser gebunden.

Die Bestände in den LME-Lagerhäusern liegen immer noch über den sonst üblichen Niveaus, sind zuletzt aber gesunken. Seit Anfang April habe eine starke Nachfrage die Bestände in China um 600.000 t zurückgehen lassen, während die Vorräte an der LME und bei Produzenten um rund 50.000 t gestiegen seien, erläuterte Cote. Die Zuflüsse in die LME-Lagerhäuser hätten die Abflüsse in nicht registrierte Lagerstätten übertroffen, erklärte sie.



## Dow Jones NE-Metalle Monitor Märkte | Preise | Trends

**Alle Informationen auf einen Blick, die zur Beurteilung der Markt- und Preisentwicklungen der Rohstoffe erforderlich sind:**

- Marktberichte
- Nachrichten zu allen marktbezüglichen Ereignissen
- Marktanalysen und -prognosen
- analytisch angelegte Preisgrafiken
- Entwicklungen am Kassamarkt wie Lieferzeiten, Lagerbestände,

Profitieren Sie vom Know-how eines weltweit operierenden unabhängigen News-Netzwerkes!

**Testen Sie  
kostenlos und  
unverbindlich!\***

\*eine Woche lang per E-mail

Kontakt:

+49 (69) 29 72 51 63

Nadine.Voiss@dowjones.com