

# Working Capital Management

Das Working Capital – definiert als Umlaufvermögen abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten – ist eine Kennzahl zur Beurteilung der Liquidität eines Unternehmens. Unter dem Begriff des „Working Capital Management“ werden sämtliche Maßnahmen subsummiert, die auf die Optimierung dieser Kennzahl abzielen. Vorrangiges Ziel des Working Capital Managements ist es, über eine Verringerung der Kapitalbindung Liquidität frei zu setzen und so unmittelbar die finanzielle Situation eines Unternehmens zu verbessern. Durch die Freisetzung von Vermögenswerten, die im Umlaufvermögen gebunden sind, lässt sich ein höherer Kapitalumschlag erzielen. Ein professionell betriebenes Working Capital Management ist damit integrierter Bestandteil der Aktivitäten zur Optimierung der monetären Wertschöpfungskette („Financial Supply Chain“) und trägt in hohem Maße zur Stärkung der Innenfinanzierung wie zur Verbesserung der Effizienz des eingesetzten Kapitals bei.

Mittelständische Unternehmen haben dem Working Capital Management in der Vergangenheit nur wenig Beachtung geschenkt. Potenziale, die aus kreativen Maßnahmen zur Reduzierung der Kapitalbindung in Beständen, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie aus der Freisetzung liquider Mittel re-

sultieren könnten, blieben häufig ungenutzt. Seit kurzem scheint sich aber auch bei den mittelgroßen Unternehmen ein Sinneswandel zu vollziehen.

Basel II und die Verschärfung der Kreditvergabe-richtlinien bewirken, dass die Finanzierung aus eigener Kraft und die Innenfinanzierung durch Verkürzung der Kapitalbindung als Alternativen der Unternehmensfinanzierung einen deutlich höheren Stellenwert erhalten. Hinzu kommt, dass Neu- und Weiterentwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnik eine umfassende Digitalisierung und Automatisierung der monetären Prozesse ermöglichen. Dadurch wird eine wichtige Grundlage geschaffen, um leidige Fehlerquellen in der Financial Supply Chain zu beseitigen, Prozessdurchlaufzeiten zu kürzen und die Prozesseffizienz insgesamt nachhaltig zu verbessern.

Woran es bei den meisten Unternehmen allerdings nach wie vor mangelt, ist die Koordinierung der liquiditätswirksamen Aktivitäten zur Steuerung der Unternehmensprozesse „Order to Cash“ (Auftragsabwicklung bis Zahlungseingang), „Purchase to Pay“ (Einkaufsbedarf bis Zahlungsausführung) und „Forecast to Fulfill“ (Umsatzplanung bis Leistungserstellung).

**Steigende Bedeutung der Innenfinanzierung durch Optimierung des Working Capital.**

**Stellhebel im Working Capital Management.**

**Warum Working Capital Management eine Aufgabe der obersten Unternehmensführung ist.**

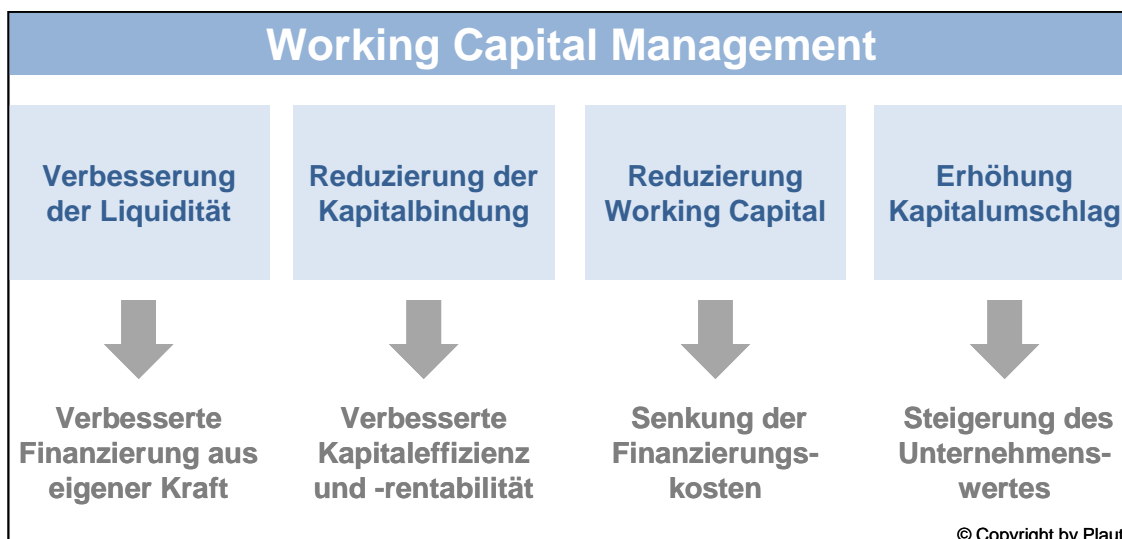


Abb. 1: Working Capital Management




Bei isolierter Steuerung des Working Capital lassen sich die Interdependenzen zwischen den einzelnen Prozessen nur unzureichend berücksichtigen. Ein professionelles Working Capital Management zeichnet sich deshalb auch dadurch aus, dass es alle Voraussetzungen – in organisatorischer, konzeptioneller wie auch in systemtechnischer Sicht – erfüllt, um gesamtheitlich agieren zu können.

Praxisanalysen zeigen, dass Unternehmen mit professionellem Working Capital Management nicht nur ihre Liquidität- und Kapitalrentabilität verbessern, sondern dass sich auch Unternehmenswert und Unternehmensperformance insgesamt positiv entwickeln. Untersuchungen zur Entwicklung des Working Capital in den 1.000 größten Firmen der USA kamen außerdem zu dem Ergebnis, dass es guten Working Capital Managern gelingt, ihre Forderungen gering zu halten und einen Ausgleich von Forderungen und Verbindlichkeiten herzustellen.\*

### Stellhebel im Working Capital Management

Dem Management stehen zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung, um das Working Capital ihres Unternehmens aktiv zu beeinflussen. Grundsätzlich gilt dabei, dass sowohl ein zu großes als auch ein zu kleines Working Capital vermieden werden müssen. Ein zu geringes Working Capital birgt die Gefahr, dass Umsatzchancen mangels ausreichender Vorräte und/oder zu geringer Kreditlinien nicht wahrgenommen werden können. Steht ein zu großes Working Capital zu Buche, ist dies oft gleichbedeutend mit unnötig hohen Lager- und Mittelbindungskosten.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die wesentlichen Stellhebel, über die ein Unternehmen im Working Capital Management verfügt, und nennt beispielhaft Maßnahmen, die sich bei Anwendung dieser Stellhebel in der Praxis bewährt haben:

Stellhebel im Working Capital Management		
Lagerbestands-Management	Forderungs-Management	Verbindlichkeiten-Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Qualität der Bestandsführung sicherstellen (80/20-Regel) (!)</li> <li>⇒ Absatz- und Produktionsplanung sicherstellen (!)</li> <li>⇒ Lagerumschlag für alle Materialien / Produkte ermitteln (!)</li> <li>⇒ Lieferzeiten beachten</li> <li>⇒ Ladenhüter abverkaufen</li> <li>⇒ Langsamdreher auslisten</li> <li>⇒ Schwund bekämpfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Rechnungsstellungsprozess organisieren (rasch und richtig) (!)</li> <li>⇒ Bonitätsprüfung organisieren</li> <li>⇒ Klare Kreditlimits für jeden Kunden etablieren (!)</li> <li>⇒ Credit-Management organisieren (!)</li> <li>⇒ Warnsignale für Zahlungsausfälle beachten</li> <li>⇒ Factoring prüfen</li> <li>⇒ Qualität der Lieferung sicherstellen (!)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Einkaufsberechtigung organisieren (!)</li> <li>⇒ Bestandskosten in die Bestellmengenentscheidung einbeziehen</li> <li>⇒ Reklamationspolitik der Lieferanten recherchieren</li> <li>⇒ Verzugskosten rückbelasten</li> <li>⇒ Just-in-time prüfen</li> <li>⇒ Preiselastizität in beiden Richtungen ermitteln</li> <li>⇒ Alternativen prüfen</li> </ul>
 <b>Unnötig hoher Bestand saugt Cash auf und verursacht vermeidbare Kosten (Zinsen, Lager, Versicherung)</b>	 <b>Zahlungsverzug saugt Cash auf, zehrt am Gewinn und führt zu Zahlungsausfällen</b>	 <b>Lieferanten sind Partner, die die zukünftige Profitabilität sicherstellen. Nur wer gut einkaufen kann, kann auch gut verkaufen</b>

© Copyright by Plaut

Abb. 2: Stellhebel im workin gCapital Management

\*Quelle:

Untersuchung zur Entwicklung des Working Capital in den 1000 größten Firmen der USA, REL Consulting Group, 2001

## Vom Ist zum Soll

Mit zunehmender Bedeutung des Unternehmenswertes als maßgebliche strategische Größe (an Stelle von Umsatz und Gewinn) rückt auch die Verzinsung des eingesetzten Kapitals stärker in den Fokus der Unternehmensführung. Wertsteigerungen – gemessen am Economic Value Added (EVA) - lassen sich nach dieser Logik prinzipiell über die in Abbildung 3 dargestellten Stellschrauben realisieren

Ein aktiv betriebenes Working Capital Management kann hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Voraussetzung ist allerdings, dass die isolierte Betrachtung der Prozesse innerhalb der Financial Supply Chain überwunden werden kann und das Working Capital Management – mit gesamtheitlicher Verantwortung versehen – auf einer übergeordneten Steuerungsebene institutionalisiert wird. Nur wenn dieses gewährleistet ist, lassen sich die Steuerungsmaßnahmen prozess- und abteilungsübergreifend konzipieren und durchsetzen. Bis heute scheinen so manche Vorhaben zur Freisetzung gebundenen Kapitals jedenfalls noch daran zu scheitern, dass die drei Prozesse „Order to cash“, „Purchase to pay“ und „Forecast to fulfill“ in den Unternehmen von unterschiedlichen Organisationseinheiten verantwortet werden, die primär andere Ziele zu verfolgen haben, als ein Optimum

beim Working Capital zu erzielen. Dass hier ein Umdenken Platz greifen sollte, zeigt auch eine andere Erkenntnis aus Praxisbeobachtungen: Unternehmen, die überdurchschnittliche Renditen auf das eingesetzte Kapital erzielen, zeichnen sich auch dadurch aus, dass sie den Working-Capital-Kreislauf systematisch managen und kontrollieren.

Auch aus dieser Perspektive heraus ist zu konstatieren, dass die Installierung eines unternehmensübergreifenden Working Capital Management eine Aufgabe ist, der sich das oberste Management selbst annehmen sollte. Dies gilt nicht zuletzt, weil es zwischen den WCM-Zielen und den Steuerungsgrößen anderer Bereiche konfliktäre Beziehungen geben kann, zum Beispiel, wenn der Einkauf an hohen Sicherheitsbeständen interessiert ist, und dies zu einer überhöhten Kapitalbindung führt. Hier muss das Management klare Regeln und Verhaltensanweisungen vorgeben. Ohne diese wird es im operativen Tagesgeschäft unweigerlich zu Ineffizienzen kommen.

Gefordert ist das Top-Management auch, wenn es darum geht, im Unternehmen Verständnis zu wecken für die Ziele und Anliegen des Working Capital Management und den Nutzen, den das Unternehmen als Ganzes aus einer professionellen Gestaltung der Finanzströme ziehen kann.

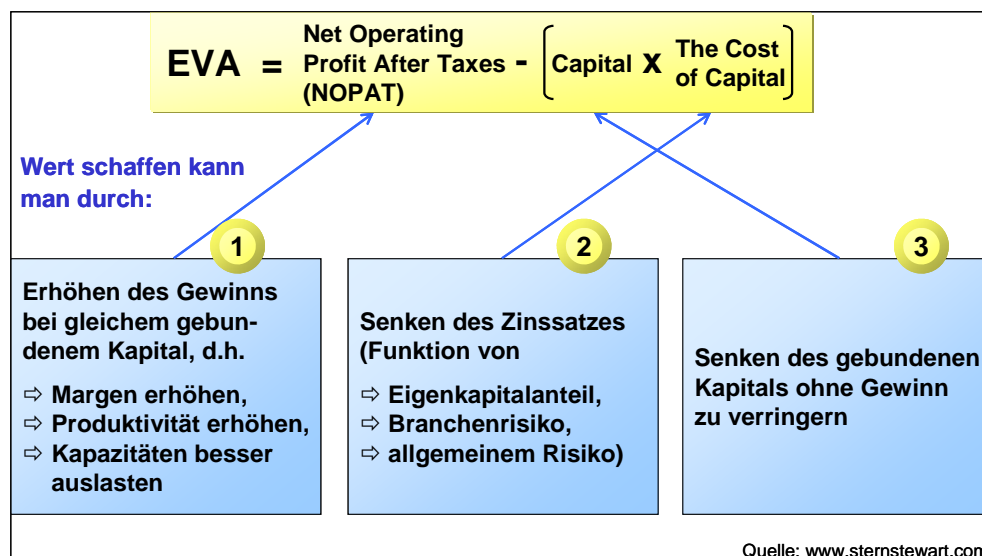


Abb. 3: Berechnung des Geschäftswertbeitrages („EVA - Economic Value Added“)

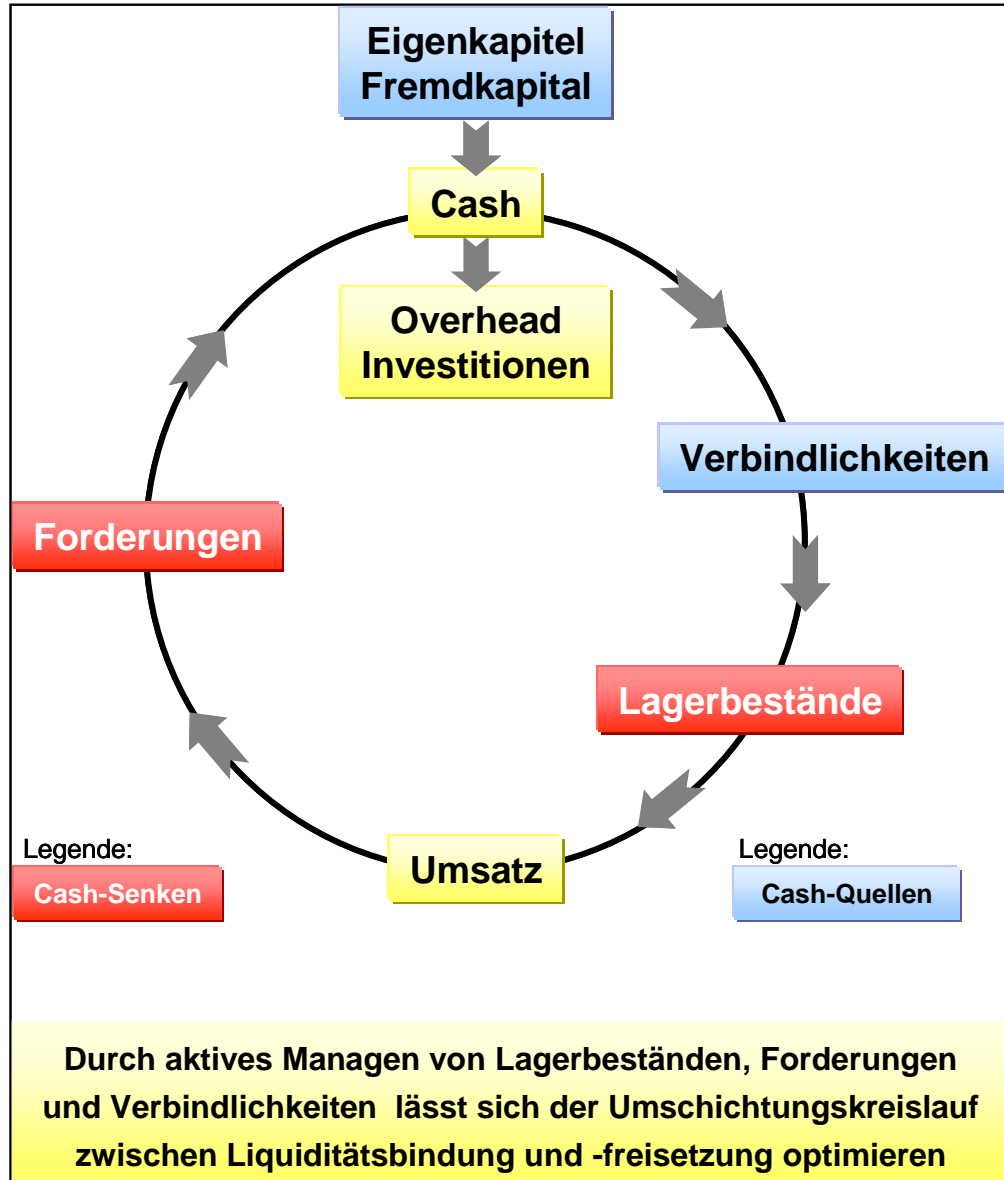


Abb. 4: Working Capital Cycle

Für weitergehende Informationen wenden Sie sich bitte per eMail an [kostenrechnung@plaut.de](mailto:kostenrechnung@plaut.de)