

Working Capital Management in der praktischen Umsetzung

Herausforderungen und Vorgehensweise im Unternehmensalltag

Ingo Weber



Dipl.-Kfm. Ingo Weber ist Gründer und Mitglied des Vorstands der FAS AG.

Viele Unternehmen haben sich bereits in den vergangenen Jahren die optimale Steuerung der Bestände von Forderungen, Vorräten und Verbindlichkeiten („Working Capital Management“) auf die Fahnen geschrieben. Jedoch mangelte es häufig an der konsequenten und dauerhaften Umsetzung in den Unternehmen, insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass der unmittelbare Druck durch die prosperierende Wirtschaftslage nicht akut war. Dies zeigt sich auch in aktuellen Studien, in denen zusätzlich noch klar wird, dass die europäischen Unternehmen im Vergleich zu ihren angloamerikanischen Konkurrenten hinsichtlich der Kapitalbindung regelmäßig schlechter abschneiden.¹

1. Herausforderung Working Capital Management

Mit der sich verschärfenden Wirtschaftskrise gewinnt das Thema Working Capital Management jedoch wieder sehr deutlich an Dynamik. Ein Großteil der Führungskräfte sieht das Thema der **effizienten Bewirtschaftung des Betriebskapitals** als die größte Herausforderung in der heutigen Zeit.² Die Vorteile liegen klar auf der Hand: Die Optimierung des Working Capitals setzt gebundenes Kapital im Wege der Innenfinanzierung frei, verbessert die Liquidität und die Bilanzrelationen, führt zu besseren Noten bei Bonität und Rating und reduziert sowohl die aus der Kapitalbindung resultierenden Finanzierungs- als auch die Prozesskosten.

Die nachfolgenden Ausführungen zeigen dem Leser Ansatzpunkte für die praktische Umsetzung von Working Capital Management in der Praxis auf und weisen auf potenzielle Herausforderungen hin.

2. Drei relevante Prozesse für das Working Capital Management

Gerade auch, aber nicht nur bei kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) liegt der Fokus des Working Capital Managements häufig auf einzelnen Bereichen wie bspw. dem Mahn- oder dem Bestellwesen. Diese Konzentration kann zum einen dazu führen, dass ganz wesentliche Bereiche für die Bestandsoptimierung vernachlässigt werden. Zum anderen – und das wäre die wesentlich schlimmere Konsequenz – können fehlerhafte Entscheidungen getroffen werden, da die Auswirkungen bestimmter Maßnahmen auf andere Teilbereiche vernachlässigt werden. Es gilt daher für das Working Capital Management, die vollständigen Prozesse und deren Interdependenzen zu berücksichtigen, welche die Bestände an Working Capital beeinflussen:

- **Forderungen** – Order-to-Cash-Prozess: von der Kundenbestellung bis zum Zahlungseingang,
- **Vorräte** – Total Supply Chain: von der Produktentwicklung bis zur Lieferung,
- **Verbindlichkeiten**: Von der Lieferantenbestellung bis zum Zahlungsausgang.

Diese drei Prozesse sind eng miteinander verzahnt. So können bspw. fehlerhafte Entscheidungen in der Produktentwicklung im Prozess Total Supply Chain zum einen zu Problemen innerhalb dieses Prozesses führen, wie etwa Schwierigkeiten in den Einkaufsanforderungen oder der Fertigung, die durch eine hohe Variantenvielfalt verursacht werden. Zum anderen können sich hieraus jedoch auch Probleme in den anderen Prozessen, wie etwa bei den Bestel-

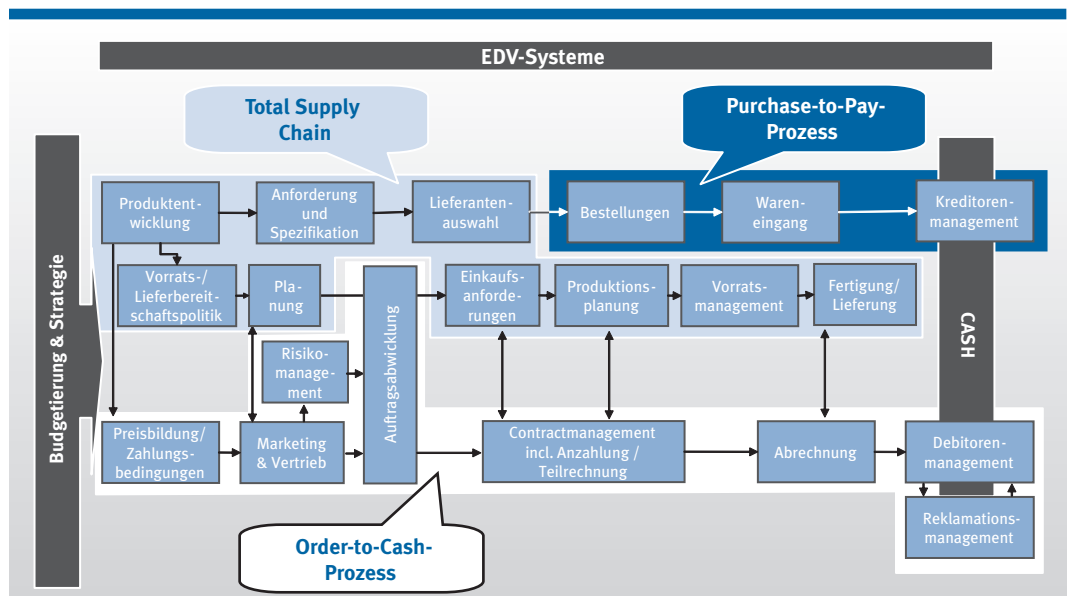


Abb. 1: Drei relevante Prozesse für das Working Capital Management

lungen durch eine hohe Anzahl notwendiger Lieferanten (**Purchase-to-Pay-Prozess**) oder bei der Abrechnung durch komplexe und für den Kunden nicht nachvollziehbare Abrechnungsvorgänge (**Order-to-Cash-Prozess**), ergeben.

3. Order-to-Cash-Prozess

Der Order-to-Cash-Prozess umfasst die Bereiche Preisbildung, Zahlungsbedingungen, Risikomanagement, Vertragsverwaltung sowie Fakturierungs- und Reklamationsmanagement. Zielsetzung der Optimierung des Prozesses ist grundsätzlich die Senkung des Forderungsbestands. Auf die Einschränkungen dieser Zielsetzungen wird jedoch nachfolgend noch eingegangen.

Im Rahmen der Analyse dieses Prozesses sind bei den meisten Unternehmen bereits die gängigen Kennzahlen wie Höhe der überfälligen Forderungen, Forderungsumschlaghäufigkeit sowie Altersstruktur fälliger und überfälliger Forderungen im Einsatz. Allerdings handelt es sich hierbei in der Regel um rein quantitative Analysen zur Höhe der (überfälligen) Forderungen. Diesen muss aber zwingend eine **qualitative Betrachtung** folgen, in der auch die Ursachen für die Forderungsstruktur in Augenschein genommen werden. Im Rahmen dieser Untersuchung kann sich bspw. ergeben, dass ein Teil der Kunden den Ausgleich der Forderung nicht vornimmt, da die Lieferung im Hinblick auf die Bereiche Quantität, Qualität und Lieferzeitpunkt mangelhaft war. Diese Ergebnisse können einerseits dazu dienen, den Bestand der Forderungen zu reduzieren, zum anderen aber auch dazu, die Prozesse im Rahmen der **Total Supply Chain** zu verbessern. Als ein weiteres Ergebnis der Analyse können Mängel in den vorgelagerten Prozessen aufgedeckt werden. So können unklare Zahlungsbedingungen („zahlungsauslösendes Ereignis“) oder Defizite in der Kreditwürdigkeitsprüfung ebenfalls die Ursachen für hohe Außenstände darstellen. Weitere oftmals in der Praxis anzutreffende Schwachpunkte sind die **Delegation der Verantwortung** für den Einzug überfälliger Forderungen und die **mangelhafte Umsetzung eines konsequenten Mahnwesens**, das auch Lieferstopps bei Überfälligkeiten umfasst. Gerade bei Letzterem kommt es auch häufig zum Konflikt zwischen Vertrieb und Debitorenmanagement, da sich der Vertrieb häufig auf den Absatz der Produkte und nicht auf den Forderungseinzug konzentriert.

Um den Order-to-Cash-Prozess zu optimieren, sind verschiedenste Maßnahmen denkbar. Neben generellen Prozessverbesserungen aus der qualitativen Überfälligkeitenanalyse lassen sich nennen: eine **Standardisierung der Zahlungskonditionen** (unter Berücksichtigung landesüblicher und kundengruppenspezifischer Zahlungskonditionen), eine **Standardisierung und Kürzung des Mahnwesens** und eine **Delegation des Forderungseinzugs zum Vertrieb**. Letzterer steht, anders als die den Kunden unbekanntes Mahnabteilung, im direkten Kontakt mit dem Kunden. Dies erschwert es für den Debitor, auf Mahnungen nicht oder lediglich mit Floskeln zu reagieren. Gepaart mit einer entsprechenden Anpassung der Incentivierung für Verkäu-

fe an den Zahlungs- und nicht den Auftragseingang sowie monatlichen Rennlisten der – je nach Geschmack – besten und schlechtesten Debitorenmanager lassen sich hier merkliche Fortschritte erzielen. Bezüglich der Zahlungsziele muss es das Ziel sein, ein **Pareto-Optimum zwischen schnellem Zahlungseingang und dem Zahlungsziel als Absatzparameter** zu erzielen. Factoring kann hier eine sinnvolle Lösung sein. Jedoch ist hier eine sehr genaue Auswahl der Factoring-Anbieter vorzunehmen, um einerseits zu erreichen, dass die Forderungen bei der Bilanzierung tatsächlich *off-balance* sind, und sich andererseits durch das Factoring nicht kostenseitig nachteilig aufzustellen.

Abschließend sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass sich das Debitorenmanagement häufig auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen konzentriert. Bei genauerer Betrachtung lassen sich aber häufig bei den sonstigen Forderungen Reduzierungen erreichen, wie z. B. die Vermeidung überhöhter Steuer- und anderer Vorauszahlungen.

4. Purchase-to-Pay-Prozess

Im Purchase-to-Pay-Prozess sind die Teilprozesse Bestellung, Wareneingangsanalyse und -kontrolle sowie das Kreditorenmanagement mit der Rechnungsprüfung und der Bezahlung der Lieferanten enthalten. Zielsetzung der Optimierung ist grundsätzlich die Erhöhung der Verbindlichkeiten bei voller Ausnutzung der Skontomöglichkeiten.

Die Analyse des Purchase-to-Pay-Prozesses im Kennzahlenbereich umfasst in der Regel die durchschnittlichen **Außenstandstage** oder den **Verbindlichkeitsumschlag**. Neben diesen relativ simplen Kennzahlenberechnungen sollten aber auch hier Anstrengungen in die qualitative Analyse gehen. So sind häufig die Zahlungskonditionen und Einkaufskonditionen nicht standardisiert, da ihnen gerade beim Abschluss von Verträgen über Kleinstmengen wenig Beachtung geschenkt wurde. Es gibt aber auch immer wieder den Fall in größeren Konzernen, dass ein und dasselbe Produkt an verschiedene Bereiche oder Gesellschaften im Konzern zu unterschiedlichen Konditionen geliefert wird. Eine weitere wertvolle Analysequelle sind, ähnlich wie im Order-to-Cash-Prozess, die **Ursachen für Reklamationen** bei erhaltenen Lieferungen. Fehlender oder fehlerhafter Nachschub hat schon so manche Produktion zum Stocken gebracht. Auch prozessuale Aspekte sollten eine Berücksichtigung finden, bspw. inwieweit Sammelrechnungen einerseits zu einer späteren Zahlung, andererseits aber auch zur Senkung von Prozesskosten führen können.

Optimierungsansätze für den Purchase-to-Pay-Prozess sind grundsätzlich natürlich eine **Verlängerung der Zahlungsziele** bzw. eine **Verbesserung der Skontobedingungen**. Da dies jedoch zum einen auch häufig von der Marktmacht des Kunden abhängt, zum anderen auch zu einer Belastung der Kunden-/Lieferanten-Beziehung führen kann, sollten auch differenziertere Lösungen angestrebt werden. Ein Ansatz sollte generell die Standardisierung der Zahlungsziele bzw. Einkaufskonditionen sein. Dies hilft, die Transparenz zu erhöhen, die Konditionen auf den vorteilhaftesten Fall zu standardisie-

Der Order-to-Cash-Prozess umfasst die Bereiche Preisbildung, Zahlungsbedingungen, Risikomanagement, Vertragsverwaltung sowie Fakturierungs- und Reklamationsmanagement.

Im Purchase-to-Pay-Prozess sind die Teilprozesse Bestellung, Wareneingangsanalyse und -kontrolle sowie das Kreditorenmanagement mit der Rechnungsprüfung und der Bezahlung der Lieferanten enthalten.

Abb. 2: XYZ-Analyse der Artikel zur Ermittlung notwendiger Sicherheitsbestände

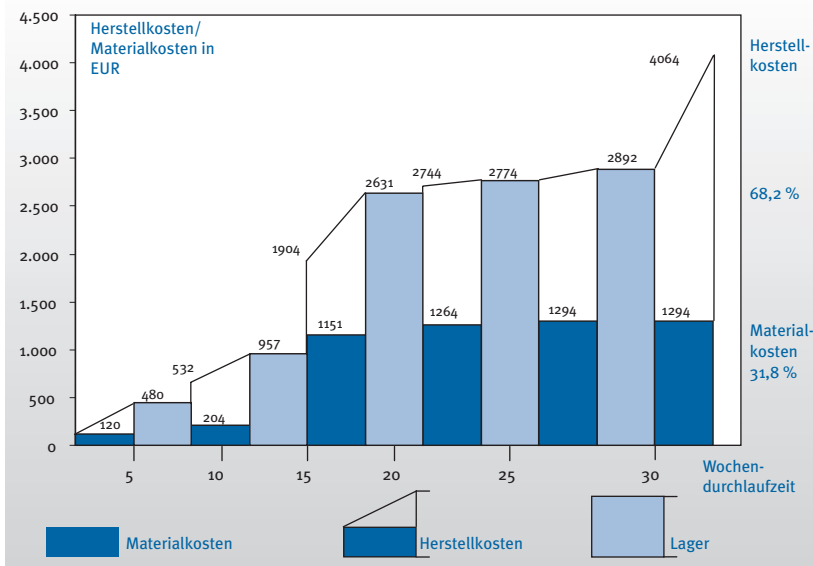
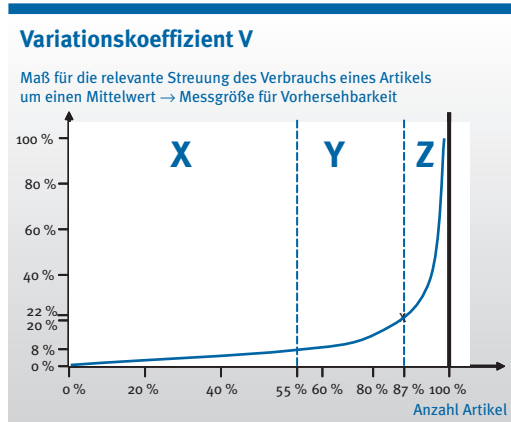


Abb. 3: Wertzuwachsanalyse zur Identifikation von Kapitalbindung im Produktionsprozess

ren, die Verhandlungsmacht gegenüber dem Lieferanten zu stärken und die Prozesskosten zu senken. Eine weitere Möglichkeit ist die Einführung von **Sammelrechnungen** für Lieferanten mit einer hohen Anzahl von kleinvolumigen Rechnungen. Im eigentlichen Zahlungsvorgang lassen sich Verbesserungen bspw. durch die Anzahl der Zahlungsläufe erzielen. Teilweise werden inzwischen Zahlungen präferiert an Freitagen getätigt, sodass die eigentliche Abbuchung auf dem Bankkonto erst zwei (Kalender-)Tage später erfolgt und so die durchschnittlich ausstehenden Verbindlichkeiten um zwei Tage erhöht werden. Eine andere Spielart dieses Vorgehens ist die Überweisung von Banken, die generell erst ein oder zwei Tage später die Belastung vornehmen. Eine sehr durchdachte und sich in der Praxis immer mehr durchsetzende Möglichkeit, die Konditionen zu verbessern, ist das **Reverse Factoring**. Dabei erhält der Lieferant das Geld vom Factor bereits bei Lieferung. Diese Zahlung wird jedoch nicht mit dem Kreditrating des Lieferanten, sondern jenem des (ratingstarken) Kunden getätigt, sodass der Lieferant einen Vorteil durch die verbesserten Kreditkonditionen erhält. Der Vorteil für den Kunden liegt daran, dass er den Zinsvorteil des Lieferanten in einen Zahlungszielvorteil für sich ummünzen kann. Voraussetzung für die Umsetzung ist natürlich, dass das Rating des Kunden besser als das des Lieferanten ist.

5. Total Supply Chain

Die Total Supply Chain beinhaltet u. a. die Prozesse Produktentwicklung, Definition der benötigten Einkäufe, Lieferantenauswahl, Produktionsplanung und natürlich die Fertigung/Lieferung. Zielsetzung ist die **Optimierung des Vorratsbestands**, wobei primär die Reduzierung des Vorratsbestands im Blickpunkt steht, **bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit**.

Die durchschnittliche Bestandshöhe oder der Vorratsumschlag dienen im ersten Schritt als Kennzahlen, um die Bestände zu analysieren. Dabei kann eine detaillierte Analyse der verschiedenen Vorratsarten (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse) in den verschiedenen Unternehmensbereichen schnell einen ganz erheblichen Aufwand verursachen, jedoch auch wertvolle Hinweise geben. Zwei gängige Analysen in diesem Bereich sind die **XYZ-Analyse** und die **Wertzuwachsanalyse**. Während die XYZ-Analyse Aufschluss darüber gibt, wie häufig und mit welchen Schwankungen bestimmte Artikel bestellt werden, zeigt die Wertzuwachsanalyse auf, wo die eigentliche Kapitalbindung im Produktionsprozess erfolgt.

Das Ergebnis der XYZ-Analyse besagt, dass X-Güter in relativ gleichen Mengen bestellt werden und daher für diese Güter der Sicherheitsbestand gesenkt werden kann, wohingegen für Z-Güter (stark schwankende Bestellmengen) hohe Sicherheitsbestände erforderlich sind.

Wie aus dem obigen Beispiel ersichtlich wird, lässt sich aus der Wertzuwachsanalyse erkennen, dass zwischen Woche 20 und Woche 30 kaum ein Wertzuwachs eintritt. Auf Basis dieses Ergebnis kann nun eine vertiefende (Prozess-)Analyse erfolgen, worin die Ursachen für die Stockung des Wertzuwachses liegen (Flaschenhalse in der Produktion, mangelnde Teileverfügbarkeit, lange Transportwege etc.).

Weitere Schwachstellen, die leider noch immer in der Total Supply Chain anzutreffen sind, umfassen die mangelhafte Abstimmung zwischen Vertrieb, Entwicklung und Einkauf, fehlende Aktualität oder häufige Änderungen von Produktionsplänen sowie die zu geringe Einbindung von Lieferanten in den Entwicklungs- und Produktionsprozess.

6. Operative Umsetzung

Zur operativen Umsetzung eines nachhaltigen Working Capital Managements bedarf es einer Verankerung in **vier Dimensionen**:

- operative Umsetzung,
- Anpassung der Controllingssysteme,
- Änderungen in den Vergütungsprogrammen und
- nachhaltige Kommunikation im Unternehmen.

Von der Vorgehensweise orientiert sich auch das Working Capital Management an den klassischen Projektansätzen: **Analyse, Konzeption und Umsetzung**. Dabei kann zum einen im ersten Schritt bei den größten Einheiten angesetzt werden oder zum anderen bei den Einheiten mit der (relativ)

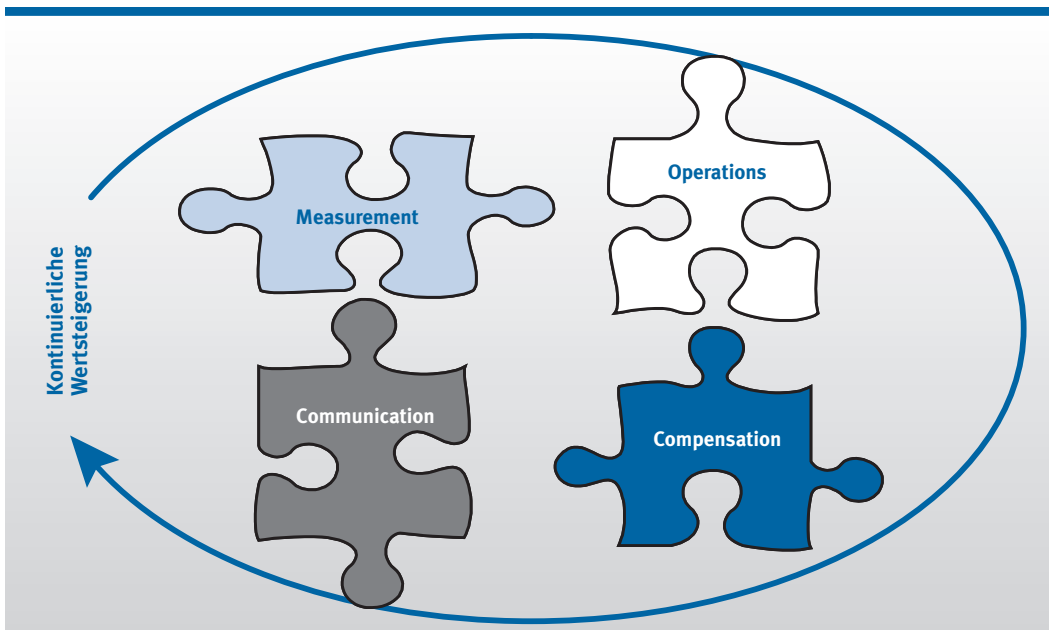


Abb. 4: Nachhaltige Umsetzung von Working Capital in vier Dimensionen

höchsten Kapitalbindung. Unabdingbar ist jedoch, dass ein Working-Capital-Optimierungsprojekt und das nachhaltige Working Capital Management nicht als isoliertes Projekt des Finanzbereichs, sondern als **gesamtheitliches Projekt** der Unternehmensbereiche Finanzen, Vertrieb, Produktion, Logistik und Einkauf angegangen wird. Ist dies nicht der Fall, kann das im schlimmsten Fall zu negativen Konsequenzen für das Unternehmen führen. Der dadurch notwendige Abstimmungsaufwand sollte positiv betrachtet werden, dient er doch auch generell zur Verbesserung der abteilungsübergreifenden Kommunikation im Unternehmen.

Abschließend sei noch auf häufige **Fehler in der praktischen Umsetzung** hingewiesen. Diese betreffen bspw. die mangelnde Berücksichtigung der vier Dimensionen, insbesondere den diskussionsanfälligen Bereich der Vergütung, und die durchgängige Messung im Unternehmen in den verschiedenen operativen Bereichen des Unternehmens sowie die nicht nachhaltige Implementierung eines Working Capital Managements: Häufig handelt es sich hier

lediglich um aus der Not geborene Ad-hoc-Aktionen.

7. Schlusswort

Working Capital Management muss **Teil der regelmäßigen Managementaufgaben** sein. Hierdurch lassen sich erhebliche Vorteile für eine Verschlankeung des Unternehmens erzielen. Die vorstehenden Ausführungen dienen dazu, die Vorgehensweise in den relevanten drei Prozessen Order-to-Cash, Purchase-to-Pay und Total Supply Chain aufzuzeigen sowie Hinweise auf die operative Umsetzung und mögliche Problembereiche zu geben. Damit verbunden ist die Hoffnung, hiermit einen hilfreichen Beitrag geleistet zu haben, dass die Unternehmen die aktuellen Wirtschaftskrise erfolgreich meistern und gestärkt aus ihr hervorgehen.

Anmerkungen

¹ Siehe bspw. http://www.cfo.com/article.cfm/11957320/c_11991481?f=magazine.

² Siehe bspw. *KPMG*, The importance of preserving cash in a downturn, 2008, oder *Ernst & Young*, Consumer products industry and working capital management, 2009.

Working Capital Management muss Teil der regelmäßigen Managementaufgaben sein. Hierdurch lassen sich erhebliche Vorteile für eine Verschlankeung des Unternehmens erzielen.

Leitfaden Controlling

- Definition, Added Value von Controlling
- Aufbereitung der Basisdaten
- Operative Planungsrechnung
- Organisation des Controllings

Mag. Klaus Gaedke
ist Steuer- und Unternehmensberater bei Gaedke & Partner und in der Beratung kleiner und mittlerer Unternehmen tätig.

Mag. Michael Winterheller,
MSc, arbeitet in der Abteilung Product Development bei der WINTERHELLER software GmbH.

Gaedke/Winterheller (Hrsg.)
2008, 232 Seiten, kart.
ISBN 978-3-7073-1244-7
EUR 58,-

www.lindeverlag.at **Lnde**