

# Working Capital Management: Transparenz schaffen!

Christian Neeb

Der Leitzins der EZB steht seit September 2023 mit 4,5 % auf einem Niveau, wie es zuletzt 2001 der Fall war. Auch wenn aktuell eine leichte Absenkung erwartet wird, kann von einem weiterhin hohen Niveau ausgegangen werden. Gleichzeitig ist die deutsche Wirtschaft in den letzten Jahren durch verschiedene Krisen gegangen. Angefangen 2020 mit der Corona-Pandemie, in der stark Liquidität geschöpft und auch vermehrt gehortet wurde, über die sich anschließende Lieferkrise mit Auswirkungen auf die Lagerbestände sowie der Krieg in der Ukraine gepaart mit weiteren wirtschaftspolitischen Unsicherheiten. Diese Ereignisse haben auch in den Unternehmensbilanzen ihre Spuren hinterlassen und sich jeweils auf das Working Capital ausgewirkt. In Zeiten der höheren Zinsen und Refinanzierungskosten sollten Unternehmen daher nun wieder das Working Capital steuern und optimieren. Dabei sollte das Controlling als Steuerungsinstanz im Unternehmen eine wichtige Rolle einnehmen.

## Wirtschaftliche Lage zeigt Einflüsse auf Working Capital

Es fällt auf, dass Unternehmen vermehrt Zahlungsziel-Verlängerungen nutzen, um Finanzierungseffekte in der eigenen GuV zu senken – und das über alle Branchen hinweg: Großhändler in der Pharmaindustrie, die oft aufgrund geringer Margen knapp kalkulieren müssen; Automotive-OEMs, die

Einkaufspreis erhöhungen vermeiden wollen und auch hier das Instrument der DSO nutzen. Und auch Endkonsumenten nehmen aufgrund der wirtschaftlichen Lage vermehrt Zahlungsziele in Anspruch.

Die Bestände wurden dagegen in Zeiten der „Lieferkrise“ oft erhöht, Sicherheitspuffer nach oben hin angepasst – teils sicher sinnvoll, um lieferfähig zu bleiben, teils mit Überbeständen, die nun das Working Capital erhöhen. Den Lieferanten, die ebenfalls unter wirtschaftlichem und teils auch finanziellem Druck stehen, wurden zudem im Zuge der Krisen vermehrt Zugeständnisse auf der Zahlungsseite gemacht. Auch die geplante Änderung der EU-Zahlungsverzugsrichtlinie, die u.a. darauf abzielt, insbesondere für KMU die Asymmetrien in der Verhandlungsposition zwischen den Kunden und den Schuldnern aufzuheben und B2B-Transaktionen mit dem Zahlungsziel von 30 Tagen (derzeitiger Wert in der geltenden Richtlinie) zu zahlen, hat aus Sicht der Unternehmen eher negative Auswirkungen auf das Working Capital.

Zudem zeigen sich nach der langen Niedrigzinsperiode von 2009 bis 2022 erstmals wieder deutliche Auswirkungen der Finanzierungseffekte des Working Capital. Bankdarlehen sind zunehmend teurer und verharren aktuell auf hohem Niveau. Damit spielen Finanzierung sowie Zinsen wieder eine größere Rolle in der GuV. Klar ist: Das Working Capital sollte im Unternehmen

wieder vermehrt in den Fokus rücken – und das Controlling seine Rolle als Steuerungsinstanz weiter manifestieren.

**„Klar ist: Das Working Capital sollte im Unternehmen wieder vermehrt in den Fokus rücken – und das Controlling seine Rolle als Steuerungsinstanz weiter manifestieren.“**



## Summary

Auch wenn aktuell Zinssenkungen erwartet werden – das Thema Working Capital bleibt weiterhin ein wichtiges Thema in den Controlling- und Finanzbereichen der Unternehmen. Nach den Krisen der letzten Jahre selten priorisiert, sollte es heute auf Grund der Abschwächung der wirtschaftlichen Lage auch wieder als Ergebniseffekt beachtet werden. Dem Controlling kommt beim Working Capital eine besondere Rolle bei Analyse, Steuerung und letztendlich Ableitung von Handlungsfeldern zu.

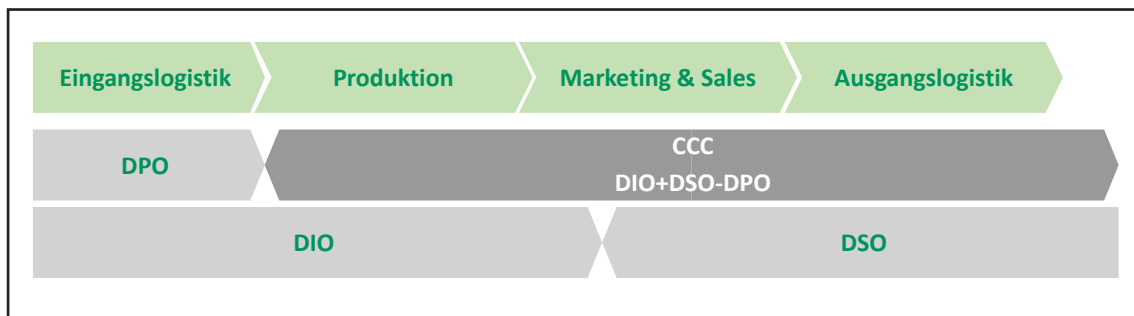


Abb. 1: Ablauf der Cash-Conversion-Cycle-Analyse

## Zahlen verständlich analysieren, um Working Capital zu senken

Im ersten Schritt sollte das Working Capital mit Hilfe verschiedener Instrumente und Kennzahlen analysiert werden. Am bekanntesten ist hier wohl die Darstellung relativer Kennzahlen mittels der Cash-Conversion-Cycle-Analyse (CCC). Diese stellt die Zahlungszyklen entlang der Wertschöpfungskette im Unternehmen als Kennzahlen dar: Angefangen von den Days Payables Outstanding (DPO, Verbindlichkeitenreichweite) über die Days Inventory Outstanding (DIO, Vorrats-/Bestandsreichweite) bis hin zu den Days Sales Outstanding (DSO, Forderungsreichweite), **Abb. 1**.

Damit wird der Working Capital-Status des Unternehmens dargestellt und mithilfe der GuV- und Bilanzplanung der Verlauf sowie ggf. die zukünftige Entwicklung abgeschätzt. Um Zielwerte ermitteln zu können,

ist es generell sinnvoll, extern zur Verfügung stehende Branchen-Benchmarks und allgemeine Entwicklungen zu vergleichen. Ihre entsprechende Anpassung an das eigene Geschäftsmodell sowie die Beachtung äußerer Einflussfaktoren wie Internationalisierung oder die Veränderung der Kundenbranchen ist natürlich Pflicht.

Konkrete Handlungsempfehlungen können auf Basis dieser Top-down-Analyse kaum ermittelt werden, vielmehr sind hier dezidierte Ansätze gefragt.

Erste Möglichkeit: Die Analyse nach Kunden- oder Lieferantengruppen, Regionen oder Produktgruppen für die DSO und DPO sowie Lagerarten (Vorräte, RHB, unfertige oder fertige Erzeugnisse), Produktgruppen oder Werke für die DIO-Auswertung. Anhand dieser Ergebnisse können erste Auffälligkeiten identifiziert und Potenziale daraus abgeleitet werden, **Abb. 2**.



Christian Neeb

Senior Manager bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH. Seit über 5 Jahren im Bereich Profit & Controlling Excellence tätig. Er berät Kunden in den Feldern Business Performance und Controlling. Zudem ist er für die Optimierung und Weiterentwicklung des Controllings als Kernfunktion in Unternehmen sowie die Anwendung dieser Instrumente im Kontext von Business Performance verantwortlich.  
[neeb@wieselhuber.de](mailto:neeb@wieselhuber.de)

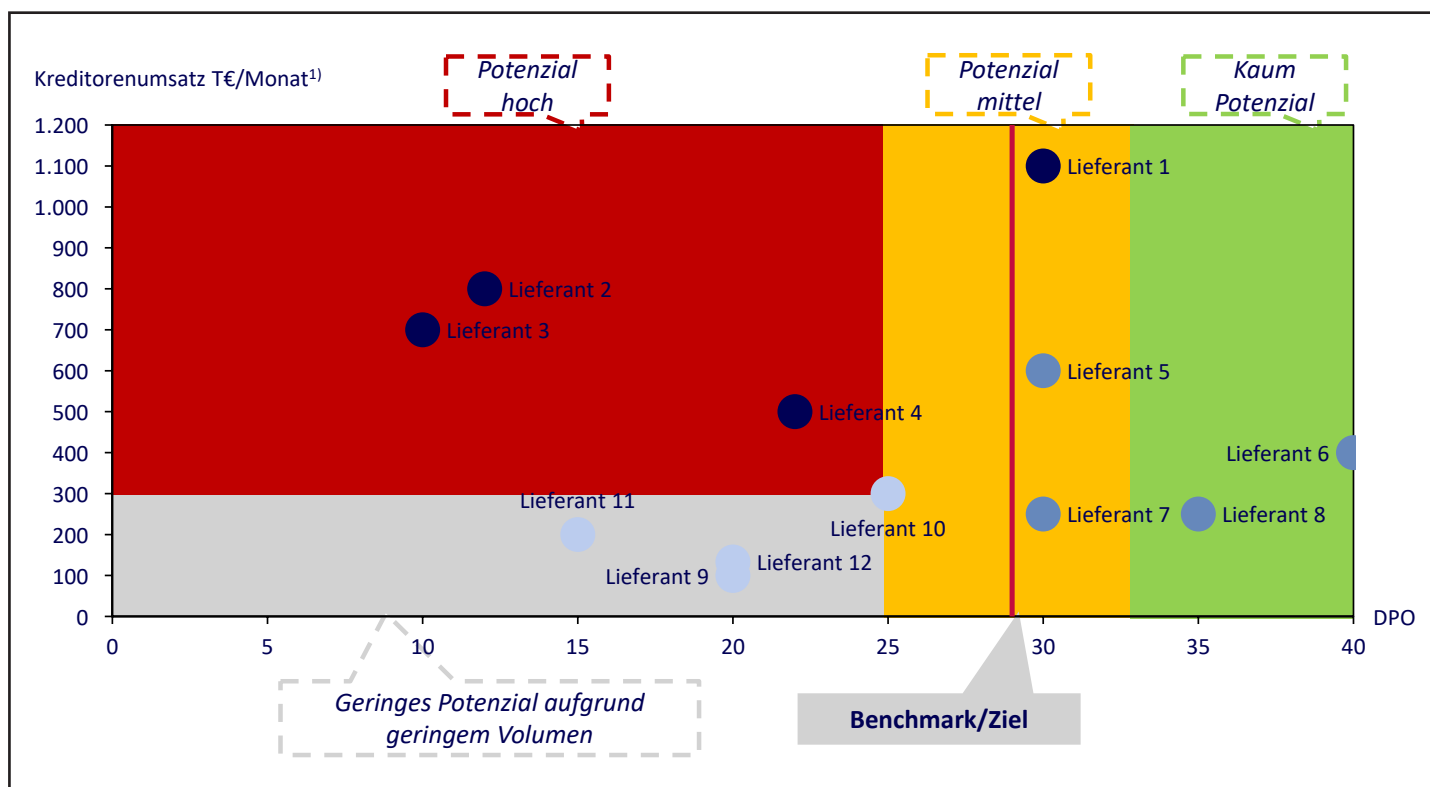


Abb. 2: Lieferantenanalyse (z. B. nach Regionen) und Einordnung der Potenziale

Weiterer sinnvoller Ansatzpunkt: Die Darstellung und Gruppierung der Forderungen und Verbindlichkeiten nach fälligen und überfälligen Beträgen. Eine gute Datenhaltung, in der „Karteileichen“ bereits bereinigt wurden und die Aussagekräftigkeit der Daten gewährleistet ist, ist hier jedoch zwingende Voraussetzung.

## Maßnahmen definieren und verfolgen, um das Working Capital kurz- und mittelfristig anzupassen

Maßnahmen zur Senkung des Working Capitals sind sehr unterschiedlich ausgeprägt.

DSO können durch kurzfristige Maßnahmen wie Factoring oder Verzicht auf Skonto-Ziehung gesenkt werden. Konsequenz: Sie wirken negativ auf die GuV und sind daher eher als alternative Finanzierungsquelle zu betrachten. Der langfristige Ansatzpunkt ist eine Neuverhandlung von Zielkonditionen mit den Kunden. Einerseits kann dies aufgrund der höheren Finanzierungseffekte proaktiv angegangen werden, andererseits auch die Finanzierung aufgrund langer Forderungslaufzeiten in der Preiskalkulation berücksichtigt werden. Dies wird dann zwar nicht direkt in einer Working Capital Senkung abgebildet, allerdings werden die Folgen der Finanzierungseffekte des Working Capitals zumindest in der GuV abgedeckt. Weiterhin besteht die Möglichkeit, überfällige Forderungen zu bereinigen und länger überfällige Forderungen, die z. B. in den Hintergrund geraten sind, erneut mit den Kunden zu besprechen. Eine grundsätzliche Prozessanpassung stellt das Mahnwesen dar: dieser Prozess sollte im Unternehmen abgebildet sein, aber vor allem auch gelebt werden.

Bei der Senkung der DPO ist das Reverse Factoring eine Option, die allerdings mit einem zusätzlichen Aufwand in der GuV verbunden ist. Weitere Möglichkeit: Die Verringerung von Zahlläufen – die jedoch auf Unternehmensseite ggf. mit überfälligen Verbindlichkeiten verbunden sein kann, die dadurch gesteigert werden. Als mittel- bis langfristige Alternative sollte auf jeden Fall auch die Neuverhandlung von Lieferantenverträgen in Betracht gezogen werden, denn: In vielen Unternehmen gibt es unterschiedlichste Konditionen, die in diesem

Zuge auf wenige Standardkonditionen – im Optimalfall mit längeren Laufzeiten – reduziert werden können und damit als Nebeneffekt die Komplexität verringern.

Sowohl bei den DSO als auch den DPO lassen sich ebenfalls die Prozesse verbessern und beispielsweise Verzögerungen im Buchungs-/Zahlungsprozess stoppen. Dazu gehören unter anderem z. B. Verzögerungen bei der Buchung der Rechnungen, einzelne Kunden/Produktgruppen, die für einen Großteil der schlechteren Bedingungen stehen sowie Verzögerungen aufgrund von Währungs- oder Steuerthemen, die zu einer falschen Rechnungsstellung führen. Mittels Process Mining, das Potenziale im Prozess abbildet und starke Einflussfaktoren (Kunden/Produktgruppen; Währungen, Länder, etc.) identifiziert, lassen sich konkrete Handlungsfelder ableiten. Voraussetzung dafür ist eine adäquate Datenhaltung sowie ein voll integriertes ERP-System sowie die richtige Anwendung und ggf. Implementierung der Tools. Process Mining dient hier allerdings im ersten Schritt als Analyseinstrument von Handlungsfeldern beim Working Capital. Im zweiten Schritt müssen die Handlungsmaßnahmen dann noch anhand eines passenden Konzeptes umgesetzt werden.

Wenn von Working Capital-Optimierung die Rede ist, wird meist die Bestandsreichweite als wesentliche Einflussgröße genannt. Dies liegt auch daran, dass die DIO die Größe ist, die von den Unternehmen nahezu selbst bestimmt und festgelegt werden kann. Eine Reduzierung der DIO wird meist mit fehlender Liefersicherheit in Verbindung gebracht. Auch hier lassen sich die Handlungsempfehlungen und Analysen in zwei Bereiche gliedern: Einerseits sind Vorräte und Bestände, die in den unterschiedlichen Kategorien aufgeteilt werden, zu analysieren. Dazu zählen u.a. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Handelswaren, unfertige oder auch fertige Erzeugnisse. Andererseits können Transitbestände oder Bestände, die in Verarbeitung sind, mittels ABC-, Langsam- oder Schnelldreher-Analysen geprüft, einzelne Handlungsfelder dargestellt und in der Potenzialumsetzung einzelner Bestände reduziert werden.

Von der prozessualen Seite her haben die Einkaufs- und Lagerstrategie einen wesentlichen Einfluss auf die Höhe der DIO. So können zwar durch eine kurzfristige Beschaffung von Einkaufsmaterialien die Bestände reduziert

werden, jedoch hat dies Auswirkungen auf die Liefersicherheit bei Problemen in der kurzfristigen Beschaffung. Des Weiteren haben kleinere Beschaffungsmengen oft Auswirkungen auf die Einkaufskonditionen. Hier gilt es abzuwägen, inwiefern die Optimierung des Working Capital die negativen Ergebniseffekte überwiegt. Nichtsdestotrotz sollte in diesem Zusammenhang immer auch die Einkaufsstrategie überprüft werden.

**„Dem Controlling stehen eine Reihe von Tools und Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, die es gezielt einzusetzen gilt.“**

## Langfristige Steuerung implementieren

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Working Capital wieder vermehrt in das Standardreporting des Controllings mit aufgenommen werden sollte. Dem Controlling stehen eine Reihe von Tools und Auswertungsmöglichkeiten zur Verfügung, die es gezielt einzusetzen gilt. Aber es ist auch gerade Aufgabe des Controllings, Zusammenhänge und Abhängigkeiten der unterschiedlichen Funktionen und Auswirkungen darzustellen. So wird zwar durch die Realisierung von Skonto die Höhe der Verbindlichkeiten gesenkt (Folge: Anstieg Working Capital), jedoch zeigt sich dadurch auch eine Ergebnisverbesserung in der GuV.

**„Daher ist eine reine Darstellung der Daten und Kennzahlen nicht ausreichend, es bedarf vielmehr eine Analyse mit Empfehlungen und Handlungsoptionen.“**

Daher ist eine reine Darstellung der Daten und Kennzahlen nicht ausreichend, es bedarf vielmehr eine Analyse mit Empfehlungen und Handlungsoptionen. Nur wenn maximale Transparenz besteht, kann die Geschäftsführung in diesem Zusammenhang die richtigen Entscheidungen treffen, das Working Capital optimal gesteuert und die Finanzierungseffekte auf das Working Capital in Grenzen gehalten werden. ■