

Working Capital Management – wichtiger Baustein der nachhaltigen Sanierung

In Krisenphasen ist es für Unternehmen extrem schwierig oder teuer, Fremdkapital aufzunehmen und so für ausreichend Liquidität zu sorgen. Dabei besteht die Möglichkeit durch eine Optimierung des Working Capitals (Netto-Umlaufvermögens) die vorhandene Innenfinanzierungskraft zu nutzen und so an die benötigten finanziellen Mittel zu gelangen. Hierbei sind zwei Zeiträume zu unterscheiden. Einige Maßnahmen lassen sich kurzfristig umsetzen, wie beispielsweise Abverkäufe aus dem Lager. Eine nachhaltige Verbesserung des Working Capitals lässt sich jedoch nur durch ein langfristiges Prozessmanagement erzielen.

Working Capital ist der Saldo von Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Aktiva) abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (Passiva). Gelingt es, die Aktivpositionen in dieser Gleichung zu verringern und/oder die Passivpositionen zu erhöhen, so wird Liquidität freigesetzt. Für die praktische Umsetzung müssen die Bereiche Debitoren-, Kreditoren- und Vorratsmanagement auf den Prüfstand gestellt werden.

Kurzfristige Potenziale durch Ad-hoc Maßnahmen heben

In Krisensituationen ist es meistens nicht möglich, auf der Kreditoreseite merkliche Effekte zu erzielen. Die Lieferanten möchten ihr Risiko nicht erhöhen und werden nicht bereit sein, die Zahlungsziele zu verlängern, sondern stellen eher auf Vorkasse um. Anders sieht es jedoch bei den Aktivpositionen „Vorräte“ und „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ aus. Wir beobachten bei vielen unserer Kunden, dass hier oftmals in erheblichem Umfang Liquidität gebunden ist, welche kurzfristig freigesetzt werden könnte. Ein Abverkauf von Vorräten lässt sich zur kurzfristigen Generierung von Cash nutzen. Hierbei darf auch, insbesondere bei Artikeln mit langer Lagerverweildauer über Sonderpreise nachgedacht werden. Weiterhin ist vor der Beschaffung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen zu prüfen, ob hier Bestände, beispielsweise von anderen Lagerorten, genutzt werden können. Auch Bestellungen in kleineren Losgrößen sind eine Möglichkeit, die Bestände gering zu halten und somit die Liquidität zu schonen.

Bevor entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, muss geklärt sein, welchen Nutzen sie bringen sollen. Ist eine Erhöhung der Liquidität oder die Rentabilität der Produkte das vorrangige Ziel? Vielen Unternehmen fehlt ein gut strukturiertes Mahnwesen. Dies kann zu umfangreichen (über-)fälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen führen. Ein Blick in die Offene Posten Liste offenbart schnell mögliche

Einnahmequellen. Eine ABC-Analyse der fälligen Beträge hilft, die Ansprache der Kunden effizient zu gestalten, indem die größten Schuldner identifiziert werden. Um die Kunden nicht zu verstimmen, muss das Vorgehen zwischen der Buchhaltung und dem Vertrieb gut abgestimmt werden. Des Weiteren sollten erbrachte, aber noch nicht abgerechnete Leistungen, möglichst schnell in Rechnung gestellt werden. Neben den hier genannten Maßnahmen gibt es, je nach Branche und Unternehmen, weitere Ansätze das Working Capital kurzfristig zu optimieren und somit die Liquidität zu verbessern. Eines haben jedoch alle Maßnahmen gemeinsam – sie wirken nur kurzfristig. Für eine Nachhaltigkeit müssen bestimmte Prozesse im Unternehmen eingeführt und gelebt werden.

Langfristige Optimierung erfordert Prozessmanagement

Für eine Optimierung der Prozesse sollte zunächst eine Analyse der Ist-Situation durchgeführt werden. Hierbei werden alle relevanten Vorgänge im Unternehmen vom Auftragseingang bis zum Zahlungseingang begutachtet und anhand von Kennzahlen transparent gemacht. Kennzahlen sind wichtig, um zum einen anhand eines Branchenvergleiches die eigene Leistung einschätzen zu können und zum anderen, um die Veränderungen im Zeitablauf messen zu können. Eine hohe Transparenz erhöht außerdem die Motivation der eingebundenen Mitarbeiter, da ihr individuelles Handeln sich in den Kennzahlen widerspiegelt. Bevor Maßnahmen zur Optimierung der Prozesse und somit des Working Capitals beschlossen werden, müssen vorab die Auswirkungen auf das jeweilige Geschäftsmodell geprüft werden. Nicht jede Maßnahme erfüllt in jeder Branche denselben Nutzen.

Kreditoren-Management bedeutet nicht, die Rechnungen zu spät zu zahlen

Der Bestand an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen vermindert das Working Capital eines Unterneh-

mens. Eine Erhöhung der Verbindlichkeiten durch verspätete Zahlungen kann jedoch nicht das Ziel sein. Vielmehr ist es wichtig, das Vertrauen der Lieferanten durch gute Prozesse und eine hohe Verlässlichkeit zu stärken. Das Kreditoren-Management fängt bereits bei der Auswahl der Lieferanten an. Eine geringe Anzahl an Lieferanten, bei denen entsprechend höhere Mengen bezogen werden, hilft bessere Konditionen zu verhandeln. Das Ausnutzen von Zahlungszielen bei offenen Rechnungen steht im Spannungsverhältnis zu der Möglichkeit Skonto zu erhalten. Optimalerweise verschafft sich ein Unternehmen im Zuge der Verhandlungen mit den Lieferanten beide Optionen. Sammelrechnungen vom Lieferanten bieten die Möglichkeit ein faktisch längeres Zahlungsziel zu erhalten und reduzieren Verwaltungsaufwand bei beiden Vertragspartnern.

Mangelhaftes Debitoren-Management bindet in vielen Unternehmen erhebliche Liquidität

Viele Unternehmen haben kein strukturiertes Forderungsmanagement, bzw. Mahnwesen. Insbesondere kleine Unternehmen scheuen – aus Angst den Kunden zu verärgern – davor zurück, fällige Forderungen bei den Kunden aktiv einzutreiben. Durch einen klaren, dem Kunden bekannten Mahnprozess, wird ein Erziehungsprozess entstehen, der die Bereitschaft zur pünktlichen Zahlung erhöht. Je länger eine Forderung (über-)fällig ist, desto höher wird das Risiko, dass diese ausfällt.

Voraussetzung für ein wirksames Forderungsmanagement ist die vollständige und korrekte Abrechnung. Diese sollte zum frühestmöglichen Zeitpunkt erfolgen. Dadurch wird die Forderung früher fällig und eventuelle Unklarheiten mit dem Kunden können zeitnah geklärt werden. Ein wichtiger Punkt im Debitorenmanagement ist die regelmäßige Überprüfung der Bonität der Kunden, insbesondere der Neukunden. Bei fraglicher Kreditwürdigkeit sollte ein Unternehmen nicht vor Vorkasseregelungen zurückschrecken. Je nach Höhe der Forderungen können Ausfälle die Rendite des Unternehmens erheblich verschlechtern.

Das Vorratsvermögen kann bereits bei der Entwicklung von Produkten maßgeblich beeinflusst werden

Ziel im Vorratsmanagement ist es, die Lagerhaltungsdauer in allen Lagerarten zu minimieren. Dabei gilt es, die Komplexität zu reduzieren. Die Verringerung von Lagerstandorten bedeutet eine Vermeidung von Doppelbevorratung. Eine wichtige Rolle spielt hierbei die Produktentwicklung. Die

Standardisierung von Einzelteilen und Komponenten zu einem Baukastensystem ermöglicht in der Regel einen umfangreichen Bestandsabbau, da Sicherheitsbestände neu definiert und Mindestbestellmengen besser ausgenutzt werden können. Gleichzeitig führt eine Mehrfachverwendung der Teile in unterschiedlichen Produkten zu einem langfristig geringeren Abwertungs- und Vernichtungsbedarf. Dies hat nicht nur positive Auswirkungen auf das Working Capital, sondern auch auf das Geschäftsergebnis.

Supply-Chain-Management unter Einbindung aller relevanten Unternehmensteile von der Produktionsplanung bis hin zum Vertrieb ermöglicht es, Konzepte wie „Just-in-time“ oder „Just-in-sequence“ einzuführen. In diesen Verfahren werden die Vorprodukte erst mit Produktionsbeginn angeliefert.

Ein regelmäßiges Durchleuchten des Lagers und zeitiges Abverkaufen von langsam drehenden Waren kann dazu beitragen, dass Vernichtungskosten vermieden werden, bzw. noch höhere Erträge erzielt werden. Weiterhin wird gebundenes Kapital wieder frei und kann wertschöpfend eingesetzt werden.

Fazit

In Krisensituationen sind oftmals Ad-hoc-Maßnahmen möglich und nötig, um das Working Capital zu senken und somit Liquidität freizusetzen. Working-Capital-Management ist jedoch vielmehr als langfristige Prozessoptimierung in den Bereichen Kreditoren-, Debitoren- und Vorratsmanagement zu sehen. Die Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung kann durch ihre vielfältige leistungswirtschaftliche und kaufmännische Expertise Unternehmen sowohl bei kurzfristigen Ad-hoc-Maßnahmen, als auch bei der langfristigen Prozessoptimierung auf dem Wege der nachhaltigen Sanierung wertsteigernd zur Seite stehen. Gerne analysieren wir gemeinsam mit Ihnen Ihre Working-Capital-Potenziale und finden eine für Ihr Unternehmen zielführende Strategie.

Benjamin Schretter

Manager Finance
Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung

Schwerpunkte: Erstellung integrierte Unternehmensplanungen, kaufmännische Steuerung, Working Capital Management

Tel. 0211-82 89 77 113

benjamin.schretter@buchalik-broemmekamp.de

