

Working Capital Management als Chance für Unabhängigkeit

Risiken steuern, Rendite steigern

Effektives Working Capital Management (WCM) ist für Unternehmen ein wichtiges Instrument, um genügend Kapital zu haben und wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch gezieltes WCM lassen sich Liquiditätsengpässe vermeiden, Renditen steigern und finanzielle Risiken gezielter steuern. Der Einkauf kann maßgeblich dazu beitragen.

Im Zuge der aktuellen Bankenkrise kommt neben der Abschwächung der Konjunktur noch ein weiterer Effekt auf die Unternehmen zu: Die Fremdfinanzierung seitens der Banken wird immer schwieriger. Die H&Z Unternehmensberatung AG, München, untersucht jetzt in einer Benchmark-Studie mit über 100 Industrieunternehmen, wie die Beschaffung im Rahmen eines effektiven Working Capital Managements helfen kann, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die ökonomischen Bedingungen für Unternehmen haben sich zuletzt in den vergangenen Krisenwochen gravierend geändert: Da sind die drohende Abschwächung der Konjunktur einerseits und die seit Längerem andauernde Verteuerung der Rohstoffe andererseits. Dazu kommt eine Flut neuer Regelungen, die Einfluss auf das Kosten- und Risikoprofil der Unternehmen und damit auf deren Refinanzierungsstruktur haben. All diese Faktoren beeinflussen die Konditionen für externe Unternehmensfinanzierungen. Der derzeit stark sensibilisierte Kapitalmarkt wird darauf mit entsprechenden Zins- und Renditeforderungen oder gar einer Reduktion der Kreditlinien reagieren.

Effektives Working Capital Management (WCM) ist ein entscheidendes Instrument für Unternehmen, um weiterhin genügend Kapital zu haben und wettbewerbsfähig zu bleiben. Attraktiv ist dieser Ansatz aufgrund seiner Doppelwirkung: Eine Verringerung der Bindungsdauer des Arbeitskapitals im Unternehmen setzt Liquidität frei und wirkt sich somit unmittelbar auf die Finanzlage aus. Gleichzeitig erhöht sich aber auch die Kapitalrentabilität, Bilanz- und Unternehmenskennzahlen werden verbessert. Das Prinzip dieser Art der Innenfinanzierung ist zwar keineswegs neu, aber in Unternehmen wurden solche Ziele bisher stets nachrangig gegenüber Größen wie Umsatz und Rentabilität angesehen. So nutzt allenfalls ein Drittel der Unternehmen ein gezieltes Working Capital Management, dann

Ein gut funktionierendes Bevorratungssystem sichert die Versorgung – hohe Lagerbestände beeinflussen aber auch das Working Capital (Foto: Picture Alliance)

aber meist nicht integriert, sondern nur punktuell in einzelnen liquiditätswirksamen Aktivitäten der Unternehmensprozesse: Selten finden sich heute Ansätze, in denen diese Unternehmensprozesse im Hinblick auf Kapitalbindung und Prozesskosten miteinander koordiniert bzw. optimiert werden. Zwar planen und kontrollieren viele Unternehmen die Dauer ihrer Kapitalbindung, es existieren jedoch kaum Anreize zur Erreichung der geplanten Ziele. Oft scheitert eine konsequente Steuerung des Working Capitals an mangelndem Know-how, fehlenden Verantwortlichkeiten oder mangelnden Entscheidungskompetenzen über die Prozessgrenzen hinweg. Kennzahlen sind ein elementarer Bestandteil der Steuerung des Working Capitals. Sie dienen der Definition, Quantifizierung und Überwachung von Zielvorgaben und sind die Basis für jegliche Analyse. Folgende auf Basis der Bilanzwerte in Relation zum Umsatz ermittelte Kennzahlen sind z. B. als Ausgangspunkt für Optimierungen gut geeignet:

- Days Sales Outstanding (DSO) misst die durchschnittliche Laufzeit der Forderungen, d. h. die Anzahl der Tage von der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang.
- Days Payables Outstanding (DPO) misst die durchschnittliche Laufzeit der Verbindlichkeiten, d. h. die Anzahl der Tage vom Rechnungseingang bis zur Zahlungsanweisung.
- Days Inventory Held (DIH) misst die durchschnittliche Reichweite der Lagerbestände in Tagen.
- Days Working Capital (DWC) misst die durchschnittliche Dauer, während der das Umlaufvermögen gebunden ist und somit nicht der Liquidität des Unternehmens zugute kommt. Sie ist definiert als $DWC = DSO + DIH - DPO$.

Diese Kennzahlen sind für eine Basisanalyse zunächst ausreichend und werden zumindest bei einem Teil der Unternehmen regelmäßig erhoben. Weiterführende Kennzahlen, die tiefere Analysen ermöglichen, werden nur in wenigen Fällen genutzt. So ist es für eine wirkungsvolle Opti-



mierung z. B. notwendig, die Kennzahl der Forderungslaufzeit (Days Sales Outstanding) in einen Teil der vom Vertrieb vereinbarten Zahlungsziele (die sogenannten Best Possible DSO) und einen Teil der echten Verzugsstage (die sogenannten Average Days Delinquent) zu unterteilen.

In der Benchmarkstudie wurden über 100 weltweit tätige Unternehmen verschiedener Größenklassen und Branchen analysiert. Betrachtet man nun die ermittelten Kennzahlen aus der Benchmarkstudie, so beträgt z.B. der Median der untersuchten Unternehmen für die Days Working Capital 63,4 Tage für 2007, während die „Klassenbesten“ einen DWC-Wert von weniger als 41,5 Tagen aufweisen.

Eine Auswertung der Kennzahlen DSO, DIH und DPO zeigt, dass es in diesen Prozessbereichen erhebliche Unterschiede in den Medianwerten und den Werten der jeweiligen „Klassenbesten“ gibt. Dies ist ein Indiz für offensichtlich

vorhandene Optimierungspotenziale – vor allem im Bereich Forderungsmanagement und Vorräte. Anhand des folgenden Beispiels aus einem Working-Capital-Optimierungsprojekt von H&Z sollen die möglichen Effekte in Bezug auf den Liquiditäts- und Zinseffekt einmal veranschaulicht werden: Ein Unternehmen mit einem Umsatz von 750 Mio. Euro und einer Kapitalbindungsdauer von 68 Tagen bindet rund 140 Mio. Euro im Working Capital. Gelingt es nun, die Kapitalbindungsdauer um nur 5 Tage zu reduzieren, führt dies zu einer Freisetzung von 10,3 Mio. Euro (einmaliger Liquiditätseffekt). Bei einem angenommenen Kapitalkostensatz von 7 Prozent wird dabei zusätzlich ein nachhaltiger (weil dauerhafter) Zinseffekt in Höhe von 719000 Euro generiert.

In einem zweiten Schritt wurden die Days Working Capitals in den einzelnen Branchen untersucht. Die Analyse zeigt, dass in vielen Bereichen noch deutliches Verbesserungspotenzial besteht, der Unterschied zwischen Median und „Klassenbesten“ beträgt meist über 20 bis 30 Prozent. In den Bereichen Energieerzeugung und Logistik/Transport ist ein niedriger DWC-Wert sowie ein geringes Optimierungspotenzial zu beobachten, was zum einen auf die in den Branchen niedrigen Lagerbestände, zum anderen auf die geringen offenen Forderungen zurückzuführen ist.

Wie beschrieben wird das Working Capital durch die drei maßgeblichen Unternehmensprozesse Order to cash, Forecast to fulfill und Purchase to pay beeinflusst. Die Beschaffung hat dabei vor allem Einfluss auf die beiden letztgenannten, da hier viele Working Capital treibende Faktoren vom

oder gemeinsam mit dem Einkauf optimiert werden können. Im Folgenden sollen die wichtigsten beschaffungsrelevanten Ansatzpunkte und Hebel zur Optimierung des Working Capital aufgelistet und kurz erläutert werden. Die meisten Hebel finden sich natürlich bezogen auf den Unternehmensprozess Purchase to pay, aber auch im Bereich Forecast to fulfill lassen sich durch die Beschaffung nachhaltige Verbesserungen des Working Capital initiieren.

Grundsätzlich wird bei allen Verbesserungshebeln nur eine mit den anderen Unternehmensbereichen (Vertrieb, Fertigung, Logistik, Rechnungswesen) koordinierte und übergreifende Optimierung erfolgreich sein. Dabei muss einerseits eine entsprechende Sensibilität für die Zusammenhänge und Abhängigkeiten des Working Capital bei den Mitarbeitern bis in die operative Ebene erzeugt werden. Andererseits erfordert das Auf- und Umsetzen der teilweise recht komplexen und übergreifenden Optimierungshebel entsprechende qualifizierte Mitarbeitern – dies nicht nur in der Beschaffung, sondern auch in den Schnittstellenbereichen.

Ein strukturierter Optimierungsansatz für das Working Capital Management ermöglicht eine schnelle Realisierung von Verbesserungspotenzialen und eine nachhaltige Verbesserung der Working Capital Performance. So berücksichtigt eine erprobte Vorgehensweise – wie z.B. das Working-Capital-Optimierungsmodell – über ein ganzheitliches Working Capital Cockpit auch vorhandene Zielkonflikte bzw. hilft bei der Berücksichtigung vorhandener Interdependenzen bei der Maßnahmenpriorisierung. Damit geht eine solche Optimierung weit über eine auf die Verbesserung einzelner Prozesse orientierte Verbesserung hinaus, die meist zu kurz greift und eher auf geschäftspolitische Ziele ausgerichtet ist.

Im ersten Schritt wird beim Optimierungsmodell von H&Z auf Basis einer ersten Datenanalyse und eines strukturierten Fragebogens ein Screening zum aktuellen Stand des Working Capital Managements im Unternehmen durchgeführt. Die anschließende quantitative und qualitative Bewertung der Ist-Analyse

Wie Verbindlichkeiten, Forderungen und Bestände das Working Capital beeinflussen
(Grafik: H&Z)



ist dann die Basis für die Auswahl geeigneter Methoden und Optimierungs-Tools aus der Working Capital Toolbox. Darüber hinaus werden in der ersten Phase auch alle notwendigen strategischen Entscheidungen zur ganzheitlichen Verbesserung des Working Capitals sowie der Implementierungsplan vorbereitet.

Im zweiten Schritt kommen dann die Maßnahmen und die ausgewählten Tools zum Einsatz, um das Working Capital zum einen auf der Ebene der einzelnen Unternehmensprozesse, zum anderen aber auch im Rahmen eines integrierten Ansatzes zu optimieren. Die Elemente der Toolbox kommen hier je nach Bedarfssituation zum Einsatz: Während die Optimierung/Implementierung eines Verbindlichkeitenmanagements durchaus in 1 Monat abgeschlossen sein kann, wird für eine signifikante und nachhaltige Reduzierung der Vorräte und Bestände meist deutlich mehr Aufwand benötigt. In diesem Schritt wird auch das übergeordnete Working Capital Cockpit installiert, das die Basis für die anschließende Umsetzungs- bzw. Erfolgskontrolle im Schritt drei bildet.

Durch gezieltes Working Capital Management lassen sich Liquiditätsengpässe vermeiden, Renditen steigern und finanzielle Risiken gezielter steuern. Die Attraktivität ergibt sich durch die Doppelwirkung aus Liquiditätsfreisetzung und Verbesserung der Kapitalrentabilität – und damit letztlich der Unternehmenskennzahlen. Im Rahmen der Benchmarkstudie sind deutliche Potenziale im Vorrats- und Forderungsmanagement identifiziert worden. Gerade die Beschaffung kann durch ihre vielfältigen und unterschiedlichen Ansatzpunkte sowie eine Vielzahl von Optimierungshebeln helfen, das Working Capital nachhaltig zu verbessern.

Der Autor



Peter Rüffer ist als Partner bei der H&Z Unternehmensberatung AG u.a. für die Bereiche Operative Exzellenz und Informationstechnologien zuständig.
Kontakt: peter.rueffer@huz.de

