

Optimierung des Working Capitals zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes

in: Turnaround – Navigation in stürmischen Zeiten, WILEY Januar 2011,
Hrsg. Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber et al.

J. WEBER | H. VATER
W. SCHMIDT | H. REINHARD



TURNAROUND Navigation in stürmischen Zeiten

Maßnahmen zur
Krisenbewältigung und
Auswirkungen auf die Rolle
von CFOs und Controllern

 WILEY

Optimierung des Working Capitals zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes

in: Turnaround – Navigation in stürmischen Zeiten, WILEY Januar 2011,
Hrsg. Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Weber et al.

Übersicht

- 1 Einleitung 3
- 2 Optimierung des Working Capital Managements 3
 - 2.1 Working Capital Management und sein Beitrag zur Kosten- und Liquiditätsoptimierung 3
 - 2.2 Der Ansatz eines ganzheitlichen und integrierten Working Capital Managements 4
 - 2.3 Typische Symptome eines suboptimalen Working Capital Managements 6
 - 2.4 Organisationsprinzipien eines integrierten Working Capital Managements 7
 - 2.5 Erfolgreiche Praktiken als Konsequenz eines integrierten Working Capital Managements 9
 - 2.5.1 Purchase-to-Pay 9
 - 2.5.2 Forecast-to-Fulfill 10
 - 2.5.3 Order-to-Cash 10
- 3 Fazit 11

Dr. Stefan Gros arbeitet in Organfunktion als Vorstand Finanzen / CFO (Mittelstand und DAX 100) oder als Leiter Restrukturierung / CRO in Partnerschaft mit der Management Team AG, einem Roland Berger Spin Off. 2008 wurde Dr. Gros in den Vorstand des börsennotierten Pharmagroßhändlers Andreae-Noris Zahn AG berufen. Nach Abschluss einer finanziellen Neustrukturierung mit operativem Turnaround legte er 2010 sein Vorstandmandat nieder. Gegenwärtig arbeitet er als Interim-CFO für eine mittelständische Unternehmensgruppe.

1 Einleitung

Bei der Suche nach Verbesserungspotenzialen zur Steigerung des Unternehmenswertes und der damit verbundenen Kapitalrendite spielt das Zusammenspiel von Kosten- und Liquiditätsoptimierung und damit das Working Capital Management eine entscheidende Rolle. Dies wird umso evidentier und zugleich problematischer in stürmischen Zeiten mit unsicheren Märkten, stagnierender oder sinkender Umsätze sowie steigender Umschlagsdauer des Umlaufvermögens und oftmals damit verbundenen höheren Forderungslaufzeiten. Durch optimierte und aufeinander abgestimmte Prozesse in Einkauf, Bestandsführung, Verkauf sowie Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement können Unternehmen im Rahmen eines integrierten Working Capital Managements Maßnahmen etablieren und umsetzen, welche eine nachhaltig verbesserte Kapitalrendite bei gleichzeitiger Verbesserung der Liquiditätsposition gewährleisten können.

Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über das Konzept und die spezifischen Teilbereiche eines integrierten Working Capital Managements und beschreibt daraus abgeleitete in der gegenwärtigen Weltwirtschaftskrise erfolgreiche Lösungsansätze.

2 Optimierung des Working Capital Managements

2.1 Working Capital Management und sein Beitrag zur Kosten- und Liquiditätsoptimierung

Unabhängige Untersuchungen von Gewinn- und Verlustrechnungen und Bilanzen großer Unternehmen in den USA und in Europa haben gezeigt, dass diese im Durchschnitt etwa ein Viertel mehr Barmittel im Working Capital binden als erforderlich wäre. Solch unnötig hohe Bindung liquider Mittel geht häufig einher mit besonders hohen Forderungsbeständen, überflüssiger Vorratshaltung, hohen Betriebskosten oder teuren Verbindlichkeiten, die zudem vielfach durch unzureichende Umsetzung strategischer Initiativen begleitet werden. Konsequenz daraus sind hohe Ausfälle hinsichtlich der Generierung potenzieller Cash Flows, Gewinne oder Ausschüttungen für Aktionäre und Anteilseigner, sowie eine gestiegene Anfälligkeit für mögliche Übernahmen.

Vor diesem Hintergrund wird das Erfordernis nach einem effektiven und optimierten Working Capital Management immer offensichtlicher, welches in der Vergangenheit eher am unteren Ende der unternehmerischen Prioritätenliste stand. Nicht nur große, sondern insbesondere auch mittelständische Unternehmen haben erkannt, welchen Beitrag ein optimiertes Working Capital Management im Kontext eines integrierten und wertsteigernden Kostenmanagements leisten kann. Zu dieser

Erkenntnis haben die Ereignisse an den Kapitalmärkten in den letzten Jahren sowie regulatorische Anforderungen, wie sie beispielsweise aus den Basel II-Richtlinien für die Banken und ihre Kreditnehmer erwachsen sind, ihr übriges beigetragen. Diese haben teilweise über Bonitätsstufungen zu einer Verteuerung der Beschaffung von Barmitteln auf dem Finanz- und Kapitalmarkt geführt und so die Generierung von Cash aus eigener (Betriebs-) Kraft zu einer für den Fortbestand und die Prosperität eines Unternehmens immer wichtigeren Liquiditätsquelle werden lassen.

Leider wird der Kontext einer Working Capital-Optimierung von vielen Unternehmen noch zu eng gesehen und meist mit der einfachen betriebswirtschaftlichen Gleichung Umlaufvermögen minus kurzfristige Verbindlichkeiten definiert. Aus einer derartigen Buchungsübung entsteht häufig eine Art kasuistischer Problemlösungseinstellung, die sich darin äußert, dass Unternehmen vorübergehend Zahlungen an Lieferanten verzögern oder Kunden zwecks zügigerer Zahlungsleistung stärker unter Druck setzen. Können diese Bemühungen auch die gebundenen Barmittel kurzfristig verringern, so sind die Vorteile jedoch möglicherweise bald dahin, da die Lieferanten zumeist ihre Konditionenfestsetzung entsprechend anpassen und Kunden dadurch oftmals entfremdet werden.

2.2 Der Ansatz eines ganzheitlichen und integrierten Working Capital Managements

Die Lösung zur langfristigen und nachhaltigen Verringerung des im Unternehmen gebundenen Betriebskapitals besteht jedoch in einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, die über die vorstehend angesprochene betriebswirtschaftliche Gleichung hinausgeht und das Management und die Optimierung des Working Capitals an drei wesentlichen, im Unternehmen ablaufenden Basisprozessen festmacht: Order-to-Cash, Purchase-to-Pay und Forecast-to-Fulfill.

Purchase-to-Pay	Forecast-to Fulfill	Order-to-Cash
Einkaufsstrategie	Supply Chain Strategie	Marketing-/Verkaufsstrategie
Disposition	Produkt Portfolio Management	Sales Management
Wareneingang	Produktionsplanung	Risiko Management
Lieferantenauswahl	Roh- und Betriebsstoffplanung	Auftragsannahme/-bearbeitung
Lieferantenbewertung	Distribution	Rechnungsstellung
Vertragsmanagement	Forecasting	Zahlungseingangsbearbeitung
Rechnungsbearbeitung	Produktion	Kreditüberwachung
Zahlungsabwicklung	Warehousing	Cash Management
Cash Management	Reklamationsbearbeitung	Customer Service
Reklamationsbearbeitung	Qualitätskontrolle	Vertragsmanagement
Qualitätskontrolle		
Budgetierung		

Abb. 1: Betroffene Prozesse im Kontext eines Working Capital Managements

Bei der Berücksichtigung aller drei Komponenten des Working Capital Management wird klar, dass die Antriebskräfte der Working Capital Performance eher betrieblicher als finanzieller Natur sind. Deutlich wird das am Beispiel eines Unternehmens, das Probleme bei der Eintreibung von Forderungen hat. Auch wenn dieses Problem auf wenig erfolgreiches Personal zurückgeführt werden könnte, so könnten dafür auch eine Menge anderer Ursachen verantwortlich gemacht werden. Ein Lieferant könnte z. B. die Gesellschaft mit fehlerhaften Komponenten beliefern, die eine Auswirkung auf die Qualität der Produkte der Gesellschaft haben, die Kunden verärgern und sie dazu bringen, die Zahlungen zurückzuhalten. Vielleicht hat das Verkaufspersonal unabgestimmt längere Zahlungsfristen versprochen, ohne dies jedoch der zuständigen Finanzabteilung mitzuteilen. Oder die Versandabteilung hält die Termine nicht ein, so dass die Kunden die Lieferungen verspätet erhalten. Werden diese Vorgänge nicht entsprechend in den Büchern erfasst, so dürften korrigierende, auf die Inkassoabteilung beschränkte Maßnahmen kaum die gewünschte Abhilfe schaffen.

Ein anderes Beispiel zeigt den Einfluss verschiedener Abteilungen im Unternehmen auf die Ausprägung gängiger Steuerungsparameter wie Days Sales Outstanding: Oftmals zeigen die durch die Days Sales Outstanding gemessenen Außenstände einen deutlich höheren Wert an, als es die den Kunden durchschnittlich gewährten Zahlungsfristen erlauben würden. Dafür wird häufig das Finanz- und Rechnungswesen verantwortlich gemacht als vermeintlich verantwortliche Zahlungsabwicklungs- und -bearbeitungsstelle. Es kommt jedoch nicht selten vor, dass nur ein Bruchteil der gemessenen Überhangzeiten wirklich ihre Ursache im Finanz- und Rechnungswesen haben. Daneben entstehen nicht selten Verzugszeiten außerhalb des Verantwortungsbereiches und der Reichweite des Finanz- und Rechnungswesens etwa durch Preisfestsetzungsfehler, durch nicht eindeutig vereinbarte Zahlungsfristen, durch Produktreklamationen und damit verbundene nachträgliche Rabattierungen, Gutschriften sowie unabgestimmte Teilzahlungen oder durch intern nicht rechtzeitig weitergeleitete Rechnungen bzw. Bestätigungsbelege, die allesamt zu nachträglichen und zeitraubenden Zurechnungs- und Abstimmungsproblemen im Finanz- und Rechnungswesen führen.

Genau hier setzt das integrierte und ganzheitliche Working Capital Management an, in dem es über die zuvor beschriebenen Hauptprozesse die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens in die Betrachtung mit einschließt und so funktionsübergreifende Zusammenhänge und Abhängigkeiten erfasst und ganzheitlich optimiert. Daraus folgt unmittelbar, dass ein solcher Ansatz für alle am Unternehmen beteiligten Interessengruppen einen Mehrwert generiert. Integriertes und ganzheitliches Working Capital Management verschafft dem Unternehmen die Möglichkeit zu höherer operativer Geschwindigkeit in den Prozessen, zu geringerer Fehleranfälligkeit und letztlich zu höheren Gewinnmargen und damit zu gesteigertem Unternehmenswert. Darüber hinaus verbessern sich natürlich tendenziell die Bilanzkennzahlen, insbesondere im Hinblick auf Cash Flow und Liquidität.

Gesellschaften, die über ein integriertes Working Capital Management verfügen, teilen viele Merkmale, die in gewisser Form kategorisierbar sind. In der Regel sind einheitliche Methoden installiert und verfügbar, die nicht nur von Mitarbeitern der Finanzabteilung sondern auch vom Rest des Personals einfach nachvollziehbar sind.

Darüber hinaus bestehen vielfach standardisierte Abläufe, die mit Rücksicht darauf entwickelt werden, welche Auswirkung sie auf die gesamte Organisation und nicht nur auf einen Funktionsbereich haben können. Sie sind zudem häufig, sofern möglich, automatisiert, um Zeit zu sparen und Fehlermöglichkeiten zu reduzieren. Die Mitarbeiter werden geschult, bezahlt und für den von ihnen geleisteten Beitrag zur Optimierung des Working Capital durch Koppelung an das unternehmensinterne Bonussystem belohnt. Damit einher geht oftmals deren Organisation in sog. Shared Service Centern, die bestimmte, zumeist back-office-bezogene Leistungen und Transaktionen auf Basis vordefinierter Service- und Preislevels exklusiv für alle operativen Unternehmenseinheiten erbringen. Unterstützt sind solche Prozessorganisationen häufig durch flexible und standardisierte Systeme, die ggf. eine rasche Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen erlauben. Dazu existiert ein Rahmenwerk von Messgrößen, die die Performance an den entscheidenden Prozessstellen messen und über Ursache- und Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden sind, um zum einen Abhängigkeiten und Prozessbeiträge zu ermitteln, zum anderen aber auch die Transparenz innerhalb der Unternehmung für funktions- und prozessübergreifenden Zusammenhänge bei den Mitarbeitern zu erhöhen und somit letztlich Verantwortlichkeiten festzuschreiben.

2.3 Typische Symptome eines suboptimalen Working Capital Managements

Im Folgenden soll bezogen auf die eingangs verwendete Prozesskategorisierung eine Auswahl typischer Symptome für Misstände beim Management des unternehmerischen Working Capital aufgelistet werden, die dann häufig zu verteuerten Kreditkonditionen oder Kreditsanktionen führen. Im Rahmen des Beschaffungs- und Bezahlungsprozesses sind solche etwa die rasche Zunahme von Zinszahlungen an Lieferanten sowie die zunehmende Ausweitung des Lieferantenportfolios, damit einher geht oftmals, dass ein Lieferant verschiedene Standorte zu unterschiedlichen Konditionen bedient. Zahlungsläufe geschehen täglich und auf Basis einer Vielzahl unterschiedlicher Zahlungsmethoden. Daneben bestehen oftmals unterschiedliche Verfahren für den Einkauf von A- sowie B- und C-Gütern mit einer großen Menge an unterschiedlichen Zahlungsfristen, die keiner zentralen Überwachung oder Genehmigung unterliegen.

Im Planungs- und Erfüllungsbereich manifestieren sich solche Misstände häufig bereits in der Tatsache, dass keine Transparenz über die Vorratshaltung entlang der gesamten Wertschöpfungskette besteht. Es besteht keine Kenntnis über die genaue Menge an Vorratsprodukten der wichtigsten Lieferanten oder Abnehmer. Lagerbestände nehmen zu, obwohl der Verkauf schleppend verläuft. Verfügbarkeit und Flexibilität werden Gegenstand heftiger und stetiger Auseinandersetzungen zwischen Produktion und Vertrieb, was wiederum häufig mit einer Erhöhung von Sicherheitsbeständen auf Grund unzuverlässiger Datenquellen einhergeht. Nicht länger hergestellte Gegenstände belegen die Lagerräume und erscheinen in der

Bilanz. Last not least belasten erhöhte Abschreibungen auf Vorratsbestände das Ergebnis.

Bezogen auf den Kundenauftrags- und Zahlungseingangsprozess besteht oftmals das Problem, dass der Bestand an zweifelhaften und überfälligen Forderungen zunimmt und das Unternehmen sich auf Grund einer Vielzahl von Kundenreklamationen und nicht transparenten, zumeist vom Verkaufspersonal nachträglich gewährten Rabatt- und Teilzahlungsregelungen nicht in der Lage sieht, diese einzuziehen. Qualitätsprobleme auf der Produktseite führen zur Einstellung von Zahlungen und damit zu Kreditsanktionen für die Kunden. Der Bedarf an Personal zum Abbau von Rückständen vergrößert sich und gleichzeitig nimmt die Qualität der Prognostizierbarkeit des Cash Flow ab, wobei Forderungsbestände überproportional zu den Umsätzen steigen. Die zuvor beschriebenen Abrechnungs- und Zuordnungsprobleme führen zu Verzögerungen und Qualitätseinbußen bei der monatlichen Berichterstattung, die oftmals zudem grundsätzlich unter dem Problem leidet, dass auf Grund mangelhafter Integration mit ERP- und Front-end-Systemen, wie Billing oder Credit Management (letzteres, sofern überhaupt vorhanden), erhebliche manuelle Eingriffe erforderlich sind, um aussagefähige Informationen zu erhalten.

Unternehmen, die ihr Working Capital Management verbessern wollen, tun dies häufig, um den Erfolg strategischer Initiativen zu sichern, etwa die wesentliche Reduktion der Unternehmensverschuldung oder den Abschluss bzw. die Integration einer kritischen Akquisition. Unabhängig von den Beweggründen ist der Erfolg ausschließlich von der Fähigkeit beeinflusst, die richtigen prozessualen Schalthebel zu ermitteln, die das Working Capital kontrollieren, um dann Veränderungen zu implementieren, die diese Schalthebel sinnvoll in Bewegung setzen und halten. Da diese Schalthebel zumeist betrieblicher Natur sind, muss jegliche Working Capital Management-Initiative funktionsübergreifenden Charakter besitzen und damit über die Finanzabteilung hinausgehen. Ein solches Vorgehen veranlasst den CFO bzw. Leiter des Finanz- und Rechnungswesens als traditionellen Treiber einer derartigen Initiative, die unterschiedlichen Prioritäten innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens mit ins Kalkül zu ziehen und gemeinsam mit der gesamten Führungsscrew abzuwägen, wobei er weniger als Aufpasser und Zahlenhüter als vielmehr als strategischer Partner der Geschäftseinheiten fungieren sollte.

2.4 Organisationsprinzipien eines integrierten Working Capital Managements

Obwohl einige Unternehmen beklagen, dass die Optimierung ihres Working Capital Managements Kundenprozesse stören oder gar unterbrechen, ist in der Praxis eher das Gegenteil der Fall. Durch die Beseitigung der Gründe für verspätete Kundenzahlungen verbessert eine Working Capital Initiative tatsächlich den Kundenservice und bringt die Kunden grundsätzlich eher dazu, mehr bei der Gesellschaft zu kaufen. Das Verkaufspersonal empfindet dies als angenehm. Die Beseitigung von überfälligen Versendungen infolge einer verbesserten Vorratskontrolle hat einen ähnlichen Effekt.

Ebenso wird das rechtzeitige Bezahlen von Rechnungen den Lieferanten eher dazu bringen, mit der Gesellschaft Geschäfte zu machen. Dies kommt letztendlich in der Preisfestsetzung, den Verkaufsbedingungen und den angebotenen Dienstleistungen zum Ausdruck. All dies trägt zudem zur Zufriedenheit der Betriebsleiter bei.

Obwohl es möglich ist, Vorteile durch die Verbesserung ganz gleich welcher Aspekte des Working Capital Management zu erreichen, ergibt sich der größte Vorteil aus Maßnahmen und Initiativen, die alle drei der zuvor kategorisierten Hauptprozessbereiche betreffen. Dies spiegelt sich zum Teil in der Tatsache wider, dass die Hauptursache aller Probleme leicht außerhalb desjenigen Bereichs liegt, in dem sie sichtbar wird. Die unmittelbare Konsequenz besteht oft darin, dass Verbesserungen in einem Bereich zu Verbesserungen in einem anderen beitragen. Die Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital Managements beginnen in der Regel mit der Ermittlung der Verbesserungsmöglichkeiten durch eine Analyse der vorhandenen Bilanz und GuV des Unternehmens und mit einer Bemessung ihrer Working Capital Performance. Eine Bemessung auf Basis eines Vergleichs einzelner Tochtergesellschaften oder Niederlassungen kann in größeren Unternehmen hilfreich sein, wenn die entsprechenden Vergleichsdaten zur Verfügung stehen. So kann im internen (Benchmarking-) Vergleich auf Basis der Performance der leistungsstärksten Gesellschaft oder Geschäftseinheit ein Verbesserungspotenzial für das gesamte Unternehmen quantifiziert werden.

Sind die Verbesserungspotenziale erst einmal identifiziert, so muss der für die Optimierung des Working Capital Managements verantwortliche Manager eng mit den anderen Managern, Kunden und Lieferanten der Gesellschaft zusammenarbeiten, um die Potenziale zu heben und dann ein zuverlässiges Umsetzungsprogramm zu entwickeln. Häufig ist dieser Manager der CFO. Der CFO spielt bei diesem Prozess deshalb eine wichtige Rolle, weil er nicht nur traditionsgemäß die Messgrößen der Gesellschaft verwahrt, sondern weil er abgesehen vom CEO normalerweise auch der einzige leitende Angestellte ist, der die Abläufe der Gesellschaft voll im Überblick hat und diese nicht nur aus der Sicht eines Funktionsbereichs oder einer Geschäftseinheit betrachtet. Darüber hinaus ist der CFO fast immer in strategische Entscheidungen eingebunden, da er für die Finanzierung zu sorgen hat, um diese Entscheidung zu stützen und in vielen Fällen die Logik dieser Entscheidung den Investoren gegenüber artikuliert.

Während eines Working Capital-Optimierungsprogramms muss der CFO sorgfältig arbeiten, um die Geschäftsführungsziele so anzupassen, dass sie auch wirklich zum Vorteil der Gesellschaft genutzt werden. Da die drei Hauptprozesskategorien des Working Capital Managements eng miteinander verzahnt sind, haben diesbezügliche Optimierungsinitiativen automatisch einen Einfluss auf viele unternehmensinterne und -externe Abläufe und erfordern einen regen Austausch zwischen den Funktionsbereichen. Das operative Management muss dabei einsehen, dass nur durch das funktionsübergreifende Hinarbeiten auf dasselbe Ziel maximale Verbesserungen erreicht werden. Dies ist eine Botschaft, die am besten durch eine Kombination aus eindeutigen Erläuterungen und einem Belohnungs- bzw. Bonussystem für korrektes Verhalten vermittelt wird.

2.5 Erfolgreiche Praktiken als Konsequenz eines integrierten Working Capital Managements

Obwohl die Herausforderungen hinsichtlich eines optimalen Working Capital Managements je nach Unternehmen variieren, zeigt die Erfahrung, dass branchenübergreifende Best bzw. Better Practices existieren, die grundsätzlich flächendeckend einsetzbar sind.

2.5.1 Purchase-to-Pay

Im Hinblick auf die Bestellungs- und Bezahlungsprozesse ist beispielsweise festzustellen, dass das willkürliche Festhalten von Rechnungen bis zu ihrer Überfälligkeit keine langfristige Lösung zur Optimierung von Working Capital Beständen darstellt. Lieferanten achten auf die höheren Kosten, die sie bei ihrer Preisfestsetzung und ihren Leistungen berücksichtigen sollen, und bringen dies auch darin zum Ausdruck. Bessere Lösungen bieten dagegen die Zusammenlegung von Ausgaben unter wenigen Lieferanten sowie eine Differenzierung und Kategorisierung letzterer bezüglich der Wirkung ihres potenziellen Geschäftsgebarens auf Risiko- und Gewinnpositionen. Eine Konzentration auf die Optimierung der Geschäftsbeziehungen mit denjenigen Lieferanten, die entweder ein hohes Risiko darstellen oder die eine erhebliche Auswirkung auf den Gewinn haben ist geboten. Die Optimierung sollte in der Form erfolgen, dass zwischen Unternehmen und Lieferant freier Informationszugang ermöglicht wird (zum Beispiel in Form einer automatischen, revolvingenden und direkten Weiterleitung von Demand Forecasts an den Lieferanten), gemeinsame Abläufe entwickelt werden und Effizienzvorteile gemeinsam genutzt werden. Parallel dazu bietet sich eine Automatisierung von Beschaffungsvorgängen mit Lieferanten an, die entweder ein geringes Risiko darstellen oder eine unerhebliche Auswirkung auf den Gewinn haben. Ein besonders im angelsächsischen Raum bewährtes Instrument dazu sind die sog. Purchase Cards. Eine Bereinigung des Lieferantenportfolios ist vor allem hinsichtlich solcher Lieferanten sinnvoll, die zwar ein hohes Erfüllungsrisiko darstellen, aber nur geringe Auswirkung auf den Gewinn haben. Vereinbarungen bezüglich vorteilhafterer Zahlungsfristen im Rahmen von kundenspezifischen Verträgen (customised contracts) kommen besonders bei umsatzstarken Lieferanten oder Produkten in Betracht, da hier sowohl der Gewinneffekt hoch als auch die Verhandlungsposition gut ist. Eine weitere Option betrifft die Einrichtung von internen Kontrollen, um Zahlungen vor den vereinbarten Zahlungsfristen zu verhindern und damit die Zahlungsfristen voll auszuschöpfen. Dabei hilft die Integration der Bewilligung für Ausgaben in den Einkaufsvorgang, wodurch mehrere, zeitaufwendige Abzeichnungen am Ende des Vorgangs vermieden und frühzeitige Zahlungsrabatte ermöglicht werden.

2.5.2 Forecast-to-Fulfill

Im Rahmen von Planung, Produktion, Bevorratung und Lieferung, also dem Management der Versorgungskette (Supply Chain Management), macht es die Technologie heutzutage möglich, mit Hilfe von Informationen über das gesamte Unternehmen, Prognosen zu entwickeln, die einander widersprechenden Ziele bezüglich Vorratskosten, Kundendienst, Betriebskosten und Produktpalette auszugleichen. Dies ist besonders schwierig in Industriezweigen mit sich ständig wandelnder Technologie, d.h. Industriezweige, in denen übernacht veraltete Produkte eine massiv negative Auswirkung auf ein schlechtes Management der Versorgungskette (Supply Chain Management) haben. Die für die Praxis optimalen Methoden und Verfahren verlangen, dass die Unternehmen die Vorratsmengen genau überprüfen, und zwar rechtzeitig, um den unnötigen Kauf oder die Herstellung zusätzlicher Waren zu vermeiden. Aus dem gleichen Grund müssen daneben Methoden und Verfahren entwickelt werden, die sicherstellen, dass die Vorräte leicht lokalisiert werden können. Außerdem ist eine differenzierte Bevorratungsstrategie für die verschiedenen Waren unbedingt vonnöten, je nachdem wie schnell Waren ersetzt werden können und wie wichtig sie für die Produktionsvorgänge sind. Ein Optimierungsansatz, der in diesem Kontext zu diskutieren ist, ist das Outsourcing von Vorproduktion oder Teilmontagen. Weitere, in diesem Zusammenhang zunehmend unverzichtbare Instrumente sind voll integrierte ERP- und Warenwirtschaftssysteme, die mit Kunden- und Produktdatenbanken verknüpft, die benötigten Ist- und Prognose-Informationen in aufbereiteter Form zur Verfügung stellen, um valide und schnelle Entscheidungen zu ermöglichen und dabei sämtliche Funktionsbereiche des Unternehmens mit einbinden.

2.5.3 Order-to-Cash

Es ist kein Geheimnis, dass unzufriedene Kunden ihre Lieferanten-Barmittel binden, indem sie hohe Forderungsbestände schaffen, die zu einer Anhäufung von überfälligen Forderungen führen und schließlich ausgebucht werden. Um diesen Ablauf zu verhindern, müssen Kreditrisikomethoden überprüft werden, damit sichergestellt wird, dass diese den strategischen Zielen der Gesellschaft entsprechen und das Forderungsrisiko adäquat managen. Es ist eine Minimierung der angebotenen Zahlungsfristen auf das aus verkaufsstrategischer Sicht unbedingt notwendige Maß anzustreben, wobei die Verkaufsabteilung mit ins Boot geholt werden und über Incentivierungsmechanismen zusätzlich motiviert werden muss. Parallel dazu sind Abrechnungssysteme soweit wie möglich zu vereinfachen, um Zahlungsverzögerungen zu verhindern. Die in diesem Kontext traditionell anzutreffende Argumentation, dass aufwendige EDI-Lösungen, wenn überhaupt nur mit Hauptkunden wirtschaftlich seien, wird zunehmend durch aufkommende und unkompliziert zu handhabende

elektronische Rechnungsabwicklungslösungen aufgeweicht. Es sollte auf jeden Fall sichergestellt werden, dass der Versand von Gütern oder die Erbringung von Leistungen den Abrechnungsprozess automatisch auslösen. Ideal sind, wann immer einsetz- und durchsetzbar, Lastschriftinzugsverfahren. Ein wichtiger Optimierungsaspekt betrifft auch das Mahnverfahren. Ein standardisierter und übergreifender Mahnprozess mit strikten Mahnfristen und Sanktionsmechanismen (z. B. in Form eines Kreditstopps) ist die Voraussetzung für eine Reduktion von Außenständen sowie der damit zusammenhängenden sog. DSO (Days Sales Outstanding). Zusätzliches Optimierungspotenzial bietet ein systemgestütztes Verfahren zur Lösung von Streitfragen, das die Zuständigkeiten bestimmten Einzelpersonen zuweist und das die Verantwortung an Mitarbeiter des Unternehmens auf jeweils höherer Ebene weiterleitet, wenn die Streitfragen eskalieren oder ungelöst bleiben. Damit einher geht unmittelbar die Notwendigkeit einer regelmäßigen Überprüfung von Gründen für Streitfragen sowie eine nachhaltige Verfolgung und kontinuierliche Beseitigung derselben, um Wiederholungen zu verhindern.

Abb. 1: Der Working Capital Management Prozess (siehe Anlage 1)

Um sicherzustellen, dass solche Initiativen den gewünschten Effekt haben, sollten die Gesellschaften Bemessungsgrößen festlegen, die es der Geschäftsführung ermöglichen, die Leistungen der Mitarbeiter im Working Capital Management zu kontrollieren und zu belohnen. Diese Indikatoren sollten klar definierte Leistungsziele festlegen, die Effizienz der Abläufe und die Finanzleistung bemessen und die unvermeidlichen Abstimmungen widerspiegeln, die zuweilen zwischen der Optimierung von Working Capital Strukturen und anderen Geschäftszielen vorgenommen werden müssen. Ein Beispiel für solche konfligierenden Zielsetzungen betrifft die Vorräte, die nicht auf ein Maß reduziert werden können, das so minimal ist, dass sie im täglichen Ablauf die Handlungsfähigkeit der Gesellschaft dahingehend gefährden, dass sie Lieferungen nicht mehr rechtzeitig vornehmen kann. Ein weiteres Beispiel betrifft die in der Zahlungsabwicklung aus Working Capital-Sicht angestrebten maximalen Ausnutzungen von Zahlungsfristen zur Bedienung der Lieferanten, die im Widerspruch zu aus Profitabilitätsgründen präferierten Ausnutzungen von Skonti stehen, die Rabatte durch zügige Bezahlung ermöglichen.

3 Fazit

Ein integriertes, funktionsübergreifendes Working Capital Management muss durch einen stringenten und revolvierenden Planungs- und Controllingprozess unterstützt werden, der von der konzeptionellen Ausrichtung bis zur strategischen und operativen Kontrolle reicht, um zu einem erfolgreichen und nachhaltigen Instrument der Kosten- und Liquiditätsoptimierung für das Management einer Unternehmung zu werden. Die beschriebenen Prozesse sind kein Hexenwerk, sondern erfordern konsequentes, solides kaufmännisches Handwerk.

Für die Wirkung von Working Capital Management vgl. den Analystenbericht www.more-ir.de/d/10944.pdf auf Unternehmenskennziffern und www.stefan-gros.de download Aufsatz CFO in der Krise

Der Working Capital Management-Überblick (WCM) zeigt die wesentlichen Aspekte einer effektiven und effizienten WCM-Funktion, unter Berücksichtigung des strategischen und organisatorischen Rahmens für Unternehmen auf.

