

Die Renaissance des Working Capital Managements

Von Dr. Philipp Kinzler und Andreas Maquet

Die Zeiten des „billigen“ Geldes sind bis auf weiteres vorbei. Die hieraus resultierenden Herausforderungen wurden von den Unternehmen erkannt – und das Thema Working Capital Management steht wieder auf der Agenda der Führungsetagen. Die geplanten Maßnahmenprogramme adressieren alle Working-Capital-Bereiche. Im Fokus steht jedoch die Optimierung des Vorratsvermögens.

Die Krisen haben Spuren hinterlassen

Bis Ende des Jahres 2021 war das Motto vieler Unternehmen: Das Geld am Kapitalmarkt ist billig, Fremdkapital ist nahezu frei verfügbar. Infolgedessen war das Interesse an einer Reduzierung des gebundenen Kapitals in vielen Unternehmen eher untergeordnet. Der Beginn des Ukrainekrieges im Februar 2022 markiert den Wendepunkt historisch günstiger Kapitalkosten: Geld wird teurer – und die Finanzierung, nicht zuletzt aufgrund bestehender makroökonomischer Unsicherheiten, immer schwieriger. Gleichzeitig steigt die durchschnittliche Kapitalbindungsdauer¹. Primärer Treiber ist hierbei das Vorratsvermögen (s. Abb. 1).

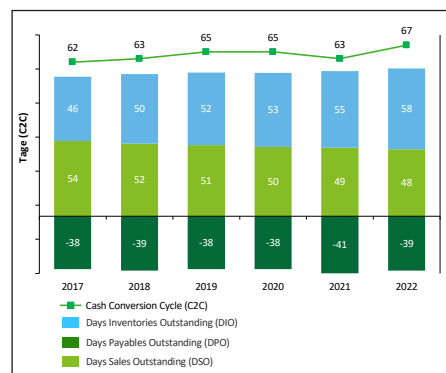


Abb. 1: Entwicklung der Kapitalbindungsdauer von 2017 bis 2022.

Quelle: Deloitte / Auswertung der Geschäftsberichte der 167 größten deutschen Unternehmen

Diese Entwicklung vollzieht sich vor dem Hintergrund eines unsicheren wirtschaftlichen Umfelds. Die Folgen der Corona-Pandemie und des Ukraine-Krieges haben gravierende Auswirkungen auf die deutsche, europäische und globale Wirtschaft.

¹ Quelle: Deloitte Working Capital Report 2023; hier Auswertung der Bilanzdaten der 167 größten deutschen Unternehmen im Zeitraum der Geschäftsjahre von 2017/2019 bis 2022.

Eine anhaltend hohe Inflation, die primär durch den Anstieg der Energiepreise sowie durch Störungen der Lieferketten getrieben ist, stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Zentralbanken zahlreicher Länder reagieren und steigern die Leitzinsen in hohem Tempo, um die Inflation wieder in den angestrebten Zielkorridor zu bewegen. Bisher haben diese Maßnahmen noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht, und es ist nicht absehbar, wann dies der Fall sein wird.

Sicher ist jedoch, dass die Kapitalkosten innerhalb kürzester Zeit signifikant gestiegen sind. Unsere Umfrage für den „Working Capital Report 2023“ zeigt zudem, dass viele Unternehmen künftig mit einem höheren Kapitalbedarf rechnen. Primäre Treiber hierfür sind laut Umfrage entweder Wachstumsprojekte oder eine geringere Profitabilität bzw. ein geringerer Free Cashflow. Für den Report wurden 1.100 Unternehmen unterschiedlicher Branchen im Zeitraum von Anfang Februar bis Ende März 2023 befragt.

Steigender Kapitalbedarf bei höheren Kapitalkosten, hohe Energie- und Beschaffungspreise sowie Personalkostensteigerungen aufgrund aktueller Tarifabschlüsse können meist nicht eins zu eins an die Kunden weitergegeben werden. Ohne kostensenkende Maßnahmen werden sich hieraus negative Auswirkungen auf die Rendite- und Liquiditätssituation der Unternehmen ergeben.

Aktuelle Prognosen und Entwicklungen legen nahe, dass die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anspruchsvoll bleiben. Mögliche neue Krisen haben das Potenzial, neue gravierende Herausforderungen für Wirtschaft und Unternehmen zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Bedeutung der Kapitalbindung und die Nutzung von Innenfinanzierungsspielraum – auch außerhalb einer akuten Unternehmenskrise – deutlich an Relevanz und Dringlichkeit.

Die Zeit für eine Renaissance des Working Capital Managements ist gekommen.

Krisen als Normalzustand – Die Herausforderungen sind erkannt

War die Bewältigung einer Krisensituation in der Vergangenheit eine Ad-hoc-Herausforderung, wird die Antizipation von und der Umgang mit Krisen nun tendenziell zum Normalzustand. Unsere Umfrage im Rahmen des aktuellen „Working Capital Report 2023“ zeigt, dass der Einfluss der aktuellen Krisen auf das Working Capital Management hoch ist und weiter steigen wird.

Die Unternehmen haben die anstehenden Herausforderungen erkannt:

- › Steigender Kapitalbedarf, eine zum Teil schlechtere Kapitalverfügbarkeit und steigende Zinsen erfordern eine Stärkung der Innenfinanzierung.
- › Im Bereich des Debitoren- und Kreditorenmanagements gewinnen die Intensivierung des Forderungsmanagements sowie Nachverhandlungen der Zahlungsbedingungen an Bedeutung.
- › Das Bestandsmanagement (gemeint ist im Kontext dieses Artikels das Vorratsvermögen) rückt in den Fokus der Working-Capital-Optimierung (s. Abb. 2 und 3).

Die befragten Unternehmen haben häufig bereits reagiert und Maßnahmen in den Bereichen Debitoren-, Kreditoren- und Bestandsmanagement ergriffen. Diese sollen laut Umfrage im Rahmen des „Working Capital Report 2023“ künftig zum Teil noch intensiviert werden.

Die Autoren



Dr. Philipp Kinzler ist Partner bei Deloitte und Co-Lead der Service Line Turnaround & Restructuring. Er verantwortet die Bereiche operative Restrukturierung und Value Creation Services. Darüber hinaus ist er Mitglied des Global Deloitte T&R Leadership Teams.



Andreas Maquet ist Director bei Deloitte und Teammitglied in der Service Line Turnaround & Restructuring. Seine funktionalen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Working Capital Optimierung und Performance Improvement.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen

Bestände als wesentlicher Hebel beim Working Capital Management

Die Bestände waren im Vergleich der Jahre 2017 bis 2021 mit dem Jahr 2022 wesentlicher Treiber der Kapitalbindungsdauer. Diese Entwicklung spiegelt sich in den operativen Maßnahmen der Unternehmen wider (s. Abb. 2). Diese betreffen alle Bestandskategorien. Maßnahmen zur Optimierung der Halbfertig-, Fertigwaren-/ Warenbestände sowie die Anpassung der Dispositionsparameter haben dabei die höchste Priorität.

Zusätzlich ergreifen die befragten Unternehmen eine Reihe von Maßnahmen mit eher strukturellem und strategischem Charakter. In diesem Bereich gewinnen alle Maßnahmen künftig – zum Teil deutlich – an Bedeutung (s. Abb. 3). Diese Tatsache kann als Indikator dafür interpretiert werden, dass sich die Unternehmen dauerhaft an neue Realitäten anpassen.

Bestände im Fokus – gut ist nicht immer gut genug

Die Kernfrage lautet: Was ist die optimale Bestandsgröße, wie hoch muss die Risikovorsorge bemessen sein? Unsere Projekterfahrung zeigt, dass es keinen pauschalen Ansatz zur Bestandsoptimierung gibt. Deshalb haben wir einige praxisrelevante Ansatzpunkte zusammengefasst. Diese erheben jedoch weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf Allgemeingültigkeit. Vielmehr möchten wir auf Aspekte des Working Capital Managements aufmerksam machen, die im operativen Tagesgeschäft häufig übersehen werden. Sie lassen sich in vier Kategorien zusammenfassen: Arbeitsgrundlagen schaffen, Komplexität meistern, Flexibilität erhöhen, finanzielle Grenzen kennen.

1. Arbeitsgrundlagen schaffen: Transparenz, Priorisierung und Kontinuität sicherstellen

Fehlentwicklungen verstehen: Eine der wesentlichen Herausforderungen der Working-Capital-Optimierung besteht darin, Transparenz über die Struktur sowie die historische Entwicklung der Kapitalbindung zu schaffen. Durch den Einsatz von Analytik-Tools ist es möglich, schnell Daten aus unterschiedlichen Quellen auf einer gemeinsamen Plattform zu sammeln und sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Auf einer solchen Datenbasis können Bottom-up-Analysen von Transaktionsdaten durchgeführt werden, die die tatsächlichen Ursachen unnötig hoher Kapitalbindung in großer Detailtiefe aufdecken können. Dieses Vorgehen

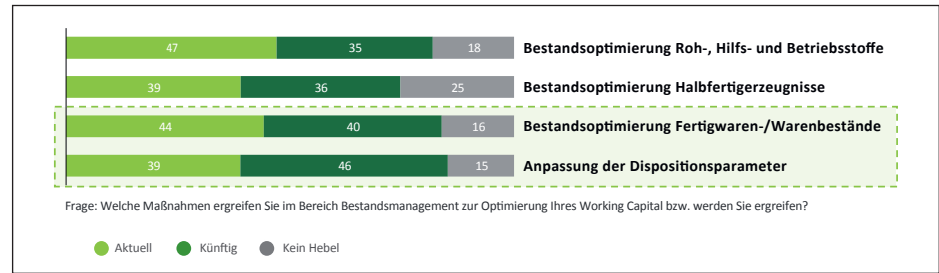


Abb. 2: Operative Maßnahmen im Bereich Bestandsmanagement (in Prozent). Quelle: Deloitte, Umfrage, März 2023

kann unter anderem in Transaktionssituationen, in denen die dauerhafte Reduzierung des gebundenen Kapitals eine hohe Bedeutung hat, signifikante Potenziale aufdecken.

Scheintransparenz eliminieren: Daten sind für Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Gleichzeitig stellt die Informationsflut eine große Herausforderung dar. Die Bereitstellung belastbarer Informationen wird durch eine unzureichende Vernetzung von IT-Systemen und Daten sowie unterschiedliche Auffassungen zu den Rahmenbedingungen von Datenanalysen erschwert. Um relevante Fehlentwicklungen identifizieren zu können, ist es wichtig, die Einflussparameter von der Rohdatenaggregation über die Datenanalyse bis hin zur Datenaufbereitung genau zu kennen. Nur so lassen sich Fehlinterpretationen zum Beispiel aufgrund inkonsistenter Datenquellen und Kennzahlenberechnung vermeiden.

Richtig priorisieren: Die Praxis zeigt, dass Bestände von Materialien mit hohem Einzelwert in der Regel bekannt und erklärbar sind. Die Bestandsgrößen von Artikeln mit geringerem Einzelwert und/oder geringem Volumen sind üblicherweise weniger transparent. Häufig lohnt sich jedoch eine Analyse dieses Bestandssegmentes, da Überbestände in diesem Bereich oft Symptome für systematische Probleme darstellen.

Schrittweise Anpassungen: Sowohl hinsichtlich der Bedarfe von Kundenseite als auch der Verfügbarkeiten bei Zulieferern und Dienstleistern herrscht aktuell Unsicherheit und sinkende Zuverlässigkeit. Das hat nicht nur Auswirkungen auf den Absatz, sondern auch auf den Bestand von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Halbfertig- und Fertigerzeugnissen. Neben prozessualen Schwachstel-

len hinsichtlich Informationsverfügbarkeit, -verarbeitung und Berücksichtigung in der Planung beeinflussen jedoch auch rein operative Themen die Bestandsentwicklung. In der Praxis wird häufig auf Basis veralteter Ziele und Parameter gearbeitet. Diese sollten Schritt für Schritt angepasst werden, bevor umfassendere organisatorische oder strukturelle Maßnahmen eingeleitet werden.

2. Komplexität meistern: Fehl- und Überbeständen differenziert begegnen

Gezielt differenzieren statt pauschalisieren: Voraussetzung für stabile Produktionsprozesse mit minimaler Lagerhaltung sind in der Regel funktionierende Lieferketten, in denen

- › Liefertermine eingehalten werden,
- › Teile mit verlässlichem Qualitätsniveau eintreffen und
- › Materialpreise keinen ungeplanten Schwankungen unterliegen.

Eine ideale Konstellation, die so aktuell nur selten anzutreffen ist. Eine Reihe von externen Einflussfaktoren erhöht seit einigen Jahren den Druck innerhalb der Lieferkette erheblich und lässt die Zuverlässigkeit abnehmen. Produzierende Unternehmen reagieren auf die zunehmende Unsicherheit häufig mit einer pauschalen Erhöhung von Sicherheitsbeständen und dementsprechend höherer Kapitalbindung. Der Finanzbedarf zur Absicherung des Geschäftsbetriebs steigt und führt bei steigenden Zinsen zu negativen Auswirkungen für GuV und Bilanz.

Die Unternehmen sollten ihre versorgungskritischen Lieferanten kennen (Single Source, Critical Items, Exclusivity etc.) und diese durch regelmäßige Quickchecks hinsichtlich Performance- und Ausfallrisiken bewerten.

Das Produktportfolio auf den Prüfstand stellen:

Ein umfassendes Produktangebot, minimale Wartezeit für den Kunden, sofortige Lieferbereitschaft für Neuprodukte und Ersatzteile – was für den Vertrieb nach dem Ideal klingt, ist für die Bestandsführung häufig eine schwierige Herausforderung. Daher ist es sinnvoll, das Portfolio hinsichtlich tatsächlicher Bedarfe, Umschlag, Mehrfachverwendungen und Deckungsbeitrag zu prüfen und die anvisierte Servicelevel-Strategie kritisch zu hinterfragen.

Vor einer möglichen Bereinigung müssen jedoch weitere Einflussfaktoren aus der Produktstrategie berücksichtigt werden. Vor allem forschungsintensive Produkte am Beginn des Lebenszyklus sollten dabei mit Vorsicht betrachtet werden. Auch „Einstiegerprodukte“ und andere Nischenelemente können weiterhin ihre Daseinsberechtigung haben. Wichtig ist dabei die Frage, welchen Portfolioumfang sich das Unternehmen leisten möchte und leisten kann. Die Servicelevel-Strategie je Produkt, Modul oder

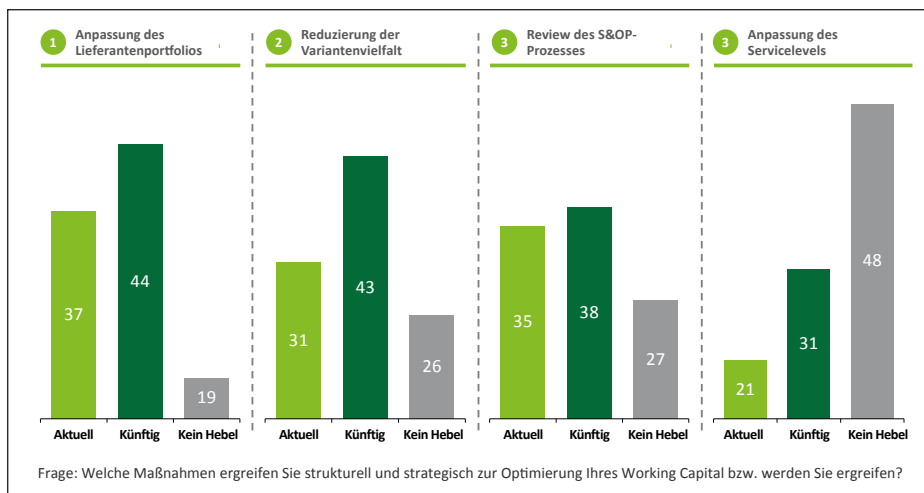


Abb. 3: Strategisch/strukturelle Maßnahmen im Bereich Bestandsmanagement (in Prozent). Quelle: Deloitte, Umfrage, März 2023

Vormontagegruppe spielt hier eine große Rolle. In der Praxis kann hier häufig Potenzial für eine Reduzierung identifiziert werden – das heißt längere Lieferzeiten für Neuprodukte oder Ersatzteile gegenüber Kunden, die ohne Verlust der eigenen Marktposition realisiert werden können.

Hierfür gilt es, neben dem eigenen Portfolio auch mögliche Substitute und Konkurrenzprodukte zu kennen. Denn nicht immer ist „so schnell wie möglich“, sondern vielmehr „rechtzeitig“ der richtige Ansatz.

3. Flexibilität erhöhen: Unsicherheiten managen, Prozesse synchronisieren und Routinen etablieren

Mit erprobten Routinen und geübten Standards auf eintretende Ereignisse reagieren: Die Qualität eines Forecasts hat großen Einfluss auf die Bestandsgrößen in produzierenden Unternehmen. Häufig konzentrieren sich die Verantwortlichen auf die externen, nicht beeinflussbaren Faktoren und stecken dabei viel Energie in Themen, die zwar hohen Einfluss haben könnten, aber selbst schwer beeinflussbar sind.

Beim Umgang mit Unsicherheit hilft es, sich Ansätze aus der Arbeitssicherheit anzusehen: Nicht alles ist vermeidbar – und das Managen von Unsicherheiten ist erfolgversprechender als der Versuch, sie zu bekämpfen. Die dort verwendeten Ansätze können als Strategien zum Umgang mit Unsicherheit herangezogen werden, die in Abbildung 4 beispielhaft auf Strategien zum Umgang mit Volatilität übertragen wurden.

Zu Beginn steht dabei der Ansatz der Vermeidung. Sobald nicht vermieden werden kann, muss die Auftretenswahrscheinlichkeit möglichst reduziert werden. Beispielsweise können Key-Account-Manager durch aktive Kommunikation einen Teil unvorhergesehener Ereignisse antizipieren und frühzeitige Reaktionen ermöglichen. Ist das nicht möglich, müssen die Auswirkungen möglichst minimiert werden. Dabei ist es wichtig, den Fokus von rein externen Faktoren hin zu internen Faktoren zu lenken, da diese innerhalb von Unternehmen leichter beeinflussbar sind (s. Abb. 4).

Ziele von Einkauf, Produktion und Vertrieb synchronisieren: Eine gesamtheitliche Working-Capital-Optimierung erfordert häufig eine Abstimmung und Synchronisierung der Bestandsziele unter anderem der Bereiche Einkauf/Beschaffung, Produktion und Vertrieb. In der Praxis zeigen sich jedoch häufig konkurrierende Ziele von Partnern und Schnittstellen im selben übergreifenden Prozess, die im Gegensatz zu den übergeordneten Unternehmenszielen stehen können.

Die Zusammenhänge und Interdependenzen der Prozesse mit Einfluss auf den Cash-Conversion-Cycle über Bereichsgrenzen hinaus sind komplex – und die Anforderungen an eine Synchronisation der Ziele hoch. Ratsam sind deswegen volle Transparenz und ein klares Verständnis hinsichtlich der Ziele und Einflussmöglichkeiten aller Schnittstellenpartner entlang der Working Capital relevanten Prozesskette.

Flexibilität und Effizienz ausbalancieren: In der Produktion geht es darum, effizient und wirtschaftlich zu arbeiten. Viele Unternehmen setzen daher auf eine möglichst hohe Auslastung ihrer Fertigungskapazitäten. Zielsetzung ist eine Minimierung der Kosten pro Stück. Probleme treten auf, wenn die eigene Fertigungskapazität den Bedarf übersteigt oder kurzfristige Änderungen, seitens Nachfrage oder Materialverfügbarkeit, regelmäßig zu Planänderungen zwingen. Eine rein auslastungsorientierte Fertigung kann dann zu einem unnötigen Bestandsaufbau führen.

Ein Grund für die Auslastungsorientierung ist der hohe Fixkostenanteil in der Produktion, der durch hohe Maschinenstundensätze und/oder hohen Personalkostenanteil entsteht. Dies führt dazu, dass die Planung primär auf die Auslastung ausgerichtet ist, um die Produktkosten pro Stück möglichst gering zu halten. Doch das birgt Risiken, insbesondere wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

Sinkt die Nachfrage, können in der Fertigung Überkapazitäten entstehen. Um die Auslastung zu erhöhen, werden dann oft Produkte vorproduziert, die später möglicherweise nicht benötigt werden. Dadurch entstehen Lagerbestände, die die Kapitalbindung erhöhen und sich als Kostentreiber erweisen können.

4. Finanzielle Grenzen kennen: Austausch zwischen operativen- und Finanzteams forcieren

Bevorratungsentscheidungen haben grundsätzlich Auswirkungen auf mehrere Bereiche des Unternehmens. Vor allem die Finanz- und die operativen Funktionen werden hiervon maßgeblich beeinflusst. In der Praxis lässt sich jedoch beobachten, dass, obwohl beide Dimensionen von Bevorratungsentscheidungen betroffen sind, häufig ausschließlich Vertreter der operativen Funktionen aktiv in die Beeinflussung eingebunden sind. Vertreter der Finanzfunktionen sitzen bei Bestandsentscheidungen nur selten mit am Tisch. Entscheidungen werden oft isoliert durch Unternehmensbereiche wie Beschaffung, Disposition und Produktion getroffen.

Ohne Einbindung der relevanten Finanzfunktionen kann ein solcher operativ getriebener Aufbau von Sicherheitsbeständen ein Unternehmen schnell

Inhalt dieses Specials

Dr. Philipp Kinzler, Andreas Maquet (Deloitte): **Die Renaissance des Working Capital Managements** 1

Christoph von Nitzsch, Dr. Klaus Hauschulte, Mathias Schwägerl (SPORT GROUP): **Working Capital Management – mit Datentransparenz und Teamspirit zum Erfolg** 4

Dr. Thomas Rudolf Fritzmann (BARTEC): **Working Capital optimieren: Eine Aufgabe für die ganze Organisation** 5

Daniela Nienstedt (Russell Reynolds): **Branchenkenntnis? Wünschenswert! Wie sich die Rolle des CFOs verändert** 6

Dr.-Ing. Frank Herrmann, Carsten Linker (Pfleiderer): **Eine Cash-Kultur braucht breite Schultern** 7

Volker Voigt (Cataligent): **Von der Planung in die Kasse – Härtegrad-Modell zur Reduzierung der Kapitalbindung** 8

in Schieflage wie z.B. in akute Liquiditätsengpässe bringen.

Ziel führend ist es, eine Bevorratungsstrategie in gemeinsamer Absprache zwischen den operativen und den relevanten Finanzfunktionen zu entwickeln, um hierdurch einen Einklang zwischen operativer Notwendigkeit und finanziellem Spielraum zu finden. Dies wird umso erfolgreicher sein, je mehr Branchen-/Industrieverständnis in den Finanzfunktionen vorhanden ist.

Fokus Umsetzung – Die Teamleistung macht den Erfolg

Von entscheidender Bedeutung ist die Konzeption und kurzfristige Umsetzung von Maßnahmenprogrammen. Langfristige Erfolge werden jedoch wahrscheinlicher, wenn hierbei auch die dauerhafte Wirkung auf die Kapitalbindung im Auge behalten wird. Hierfür ist es erforderlich, eine von der Organisation akzeptierte Cash-Kultur zu etablieren.

Diese Herausforderung kann in der Regel nicht durch die klassischen Finanzfunktionen im Alleingang bewältigt werden. Ein prozess- und funktionsübergreifendes Team aller Führungskräfte mit Einfluss auf das Working Capital ist gefragt.

Eine Auflösung des Silodenkens führt neben verbesserter Zielerreichung im Gesamtunternehmen häufig automatisch auch zur Optimierung übergreifender Prozesse und Effizienzsteigerung in der Zusammenarbeit. Wichtig ist, dass eine klare Zielausrichtung top-down seitens der Geschäftsführung und des Managements vorgegeben und eingehalten wird. Außerdem müssen Unternehmensziele ausgewogen definiert werden, damit alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen können.

Die Umsetzung einer gut strukturierten, kaskadierten und transparenten Working Capital Governance ist hierfür erfahrungsgemäß essenziell.



Download des kompletten Working Capital Reports 2023

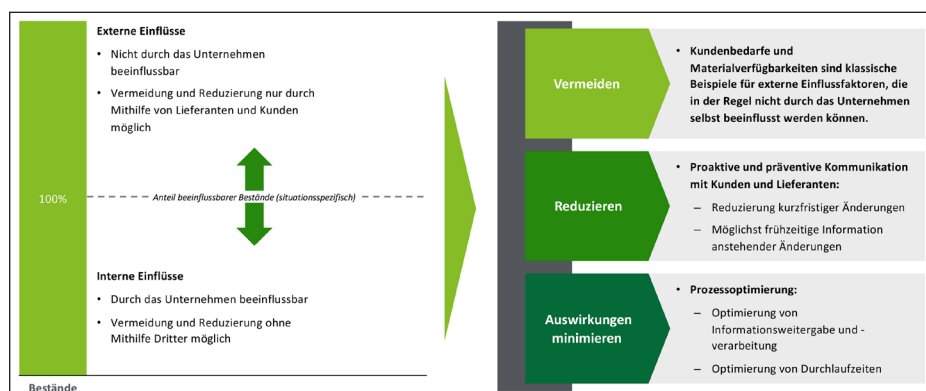


Abb. 4: Strategien zum Umgang mit Volatilität.

Quelle: Deloitte

WCM – mit Datentransparenz und Teamspirit zum Erfolg

Von Christoph von Nitzsch, Dr.-Ing. Klaus Hauschulte und Mathias Schwägerl

Working Capital Management (WCM) ist nicht neu und sollte in jedem Unternehmen fest verankert sein. Das gilt vor allem bei Unternehmen, deren Geschäft einer starken saisonalen Schwankung unterliegt. Der bayerische Sportbelagshersteller SPORT GROUP stellt sich dieser Herausforderung mit einem ganzheitlichen WCM-Ansatz. Dieser basiert auf hoher Datentransparenz durch BI-Tools, fest definierten Prozessen und konsequenter Umsetzung.

Die SPORT GROUP entwickelt, produziert, vertreibt und installiert weltweit Kunststoff- und Kunst-rasenbeläge im Sport- und Freizeitbereich. Dabei kommt es zum Beispiel aufgrund der klimatischen Verhältnisse sowie Einbaueiträumen in den Ferien zu einer natürlichen saisonalen Verlaufskurve des Geschäfts. Dies stellt grundsätzlich kein Problem dar, bedingt jedoch eine zusätzliche Komponente im WCM, der die Unternehmensführung Rechnung tragen muss. Verstärkt wird dieser Umstand durch die Verwerfungen in den globalen Supply Chains der letzten Jahre. Angefangen bei den Auswirkungen der COVID Pandemie auf die Weltmärkte bis hin zum Krieg in der Ukraine.

Diese Entwicklungen können mögliche Zielkonflikte von CEO, COO und CFO verstärken. So kann z.B. eine gut gefüllte Sales Pipeline hohe Vorratsbestände rechtfertigen, gleichzeitig jedoch den Mindestliquiditätsanforderungen des Unternehmens widersprechen. Ein ganzheitlicher Working-Capital-Optimierungsansatz setzt deshalb einen bereichsübergreifenden Schulterchluss aller unternehmensübergreifender Prozesse voraus. Dieser muss zwangsläufig beim Top-Management beginnen.

Sales and Operations Planning als übergreifendes Management-System

Die SPORT GROUP hat einen global standardisierten Sales- & Operational Planning Process (S&OP) eingeführt, um das Working Capital zu optimieren. Dieser umfasst einen monatlich rollierenden Performance-, Demand- und Supply-Review. Entscheidend dabei sind die Transparenz und die Abstimmung aller Beteiligten von Vertrieb, Einkauf und Produktion anhand eines einheitlichen Plans. Engpässe in der Supply Chain oder auch in der Produktion werden frühzeitig sichtbar, so dass mit Hilfe von Szenarien Maßnahmen getroffen werden können. Das Produktionsprogramm wird somit besser an die Lieferungen angepasst. So konnten durch Einführung der sogenannten „Frozen Zone“ – also die Fixierung der Produktionsaufträge für zwei Wochen – Rüstvorgänge signifikant reduziert werden. Die Produktivität wurde um bis zu 40 Prozent gesteigert.

Herausforderungen und Lösungsansätze des integrierten Bestandsmanagements

Disruptive Supply Chains der Rohmateriallieferanten speziell im Bereich Polymere und Polyurethane, Preisschwankungen sowie das starke Saisongeschäft bei der Installation der Sportbeläge haben in der Vergangenheit immer zu überhöhten Sicherheitsbeständen geführt.

Daher wurde als erste Maßnahme ein Einkaufsstopp auf Commodity-Ebene mit globalem Freigabesystem durch das Management eingeführt. Im zweiten Schritt hat die SPORT GROUP ein globales Bestandscockpit (BI-System mit Integration ins ERP-System) auf SKU-Level (stock keeping unit) aufgebaut. Dadurch wurden Minimum- / Maximum-Bestände auf SKU-Level definiert und eine „Systemfüllung“ für die Werke berechnet, d.h. ein Minimumbestand, der eine effiziente Produktion der Fabriken gewährleistet. Flankierend wurde eine Ein- und Auslaufsteuerung von Neuprodukten oder Varianten eingeführt. Hierdurch konnten die Altbestände von Garnen und Kunstrasenteppichen um bis zu 30 Prozent reduziert werden. Erfolgsfaktor analog zum Sales and Operations Planning (S&OP)-Prozess ist, Bestände zur „Chefsache zu erklären“ und wöchentliche Reportingtermine mit Beteiligung der regionalen CEOs zu etablieren.

Liquiditäts-Management als Grundlage für Management-Entscheidungen

Voraussetzung für die Umsetzung der genannten Maßnahmen ist eine detaillierte Kenntnis der Liquiditätssituation. Daher müssen die beschriebenen Prozesse stets vor dem Hintergrund der verfügbaren Kapitalausstattung ablaufen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren Liquidität allein aufgrund saisonaler Schwankungen regelmäßig einen unterjährigen Minimalpunkt erreicht.

In diesem Fall ist die Definition einer Minimum-Liquidität erforderlich. Diese stellt jene Ausstattung mit liquiden Mitteln dar, mit der das Unternehmen und seine Teileinheiten nachhaltig steuerbar sind. Dazu bedarf es sowohl einer genauen Analyse der Zahlungsströme der Vergangenheit als auch einer möglichst genauen Prognose künftiger Ein- und Auszahlungen. Eine reine Extrapolation von Vergangenheitsdaten wird hier regelmäßig zu bestandsgefährdenden Risiken führen, weil kein Geschäftsjahr dem anderen gleicht und auch keine Saisonkurve exakt über die der Vorperioden gelegt werden kann.

Deshalb muss die Minimum-Liquidität einem rollierenden Test mit Hilfe einer 13-Wochen-Liquiditätsprognose unterzogen werden, die dezentral in den jeweiligen Unternehmenseinheiten mit Daten befüllt und zentral vom Group Treasury zusammengefahren und gechallenged wird.

Forderungs-Management als integrierter Bestandteil des Liquiditäts-Managements

Dabei kommt es nicht darauf an, mit einer einfachen Rechenübung den Vorjahreswert vorzutragen, sondern die konkreten Erkenntnisse über künftige Einzahlungen und Auszahlungen zu erfassen.

Dies wird bei der SPORT GROUP mit Hilfe eines gruppenweiten Forderungs- und Verbindlichkeiten-Managements sichergestellt.

Startpunkt ist ein integrierter täglicher Cash-Report, der sowohl konsolidiert als auch auf Ebene sämtlicher Teileinheiten die verfügbaren Mittel aufzeigt. Auf dieser Basis werden auf einer gemeinsamen Plattform sämtliche offenen Posten im Bereich der Accounts Receivables (A/R) und Accounts Payables (A/P) analysiert und die überfälligen Posten an die jeweiligen Teileinheiten zurückgespielt. Jeder fällige Posten wird in dieser Datenbank kommentiert, geclustert und bewertet. Daraufhin festgelegte Next Steps werden wöchentlich in einer kaskadierenden Meeting-Struktur mit den Verantwortlichen durchgesprochen. Das Ganze mündet schließlich in einem wöchentlichen Cash Desk, an dem das vollständige Senior Management, inkl. des Group-C-Levels, beteiligt ist.

Die Ergebnisse dieser Analyse werden wiederum automatisiert in die 13-Wochen-Liquiditätsvorschau übernommen. Weiter in der Zukunft liegende Perioden werden mit Schätzwerten aufgefüllt, die sich am aktuellen Geschäftsverlauf und kurzfristigen Erfolgsprognosen bemessen. Aus dieser Systematik ergibt sich so ein integriertes Bild der aktuellen und künftigen Liquiditätssituation, das es dem Management ermöglicht, Entscheidungen unter massiver Reduzierung der Unsicherheit zu treffen.

Zusammenfassung und Lessons Learned

Working-Capital-Potenziale zu identifizieren und erfolgreich umzusetzen bedingt eine hohe Transparenz durch BI-Systeme und einen Teamspirit aller Funktionen, der vom C-Level vorgelebt werden muss. Entscheidend ist dabei die Operationalisierung: also Ziele und Meilensteine zu definieren, eine Erfolgskontrolle durch C-Level-Beteiligung zu etablieren und eine regelmäßige Kommunikation innerhalb des Kernteams und zu den Mitarbeitern sicherzustellen. Gelingt diese Balance aller Ebenen, hat man eine Cash-Kultur im Unternehmen verankert.

Die Autoren



Christoph von Nitzsch ist CEO der SPORT GROUP. Er ist als Verantwortlicher auf Turnarounds und komplexe Transformationsprozesse im internationalen Umfeld spezialisiert.



Dr.-Ing. Klaus Hauschulte ist als COO der SPORT GROUP verantwortlich für R&D, Operations, Supply Chain, Quality and Recycling. Zuvor war er CEO bei Scholz Recycling und Operations-Chef bei Siemens Windpower und Benteler Automotive.



Mathias Schwägerl ist CFO der SPORT GROUP und verantwortet die Bereiche Finance, HR, Legal, PMO und IT. Zuvor arbeitete er bei PwC und studierte in Ingolstadt und London.

Working Capital optimieren: Eine Aufgabe für die ganze Organisation

Von Dr. Thomas Rudolf Fritzmann

Plötzlich ist das Schreckgespenst zurück, die Inflation. Mehr als ein Jahrzehnt lang war Cash einfach da, niemand fragte nach dem Preis. Das hinterließ Spuren, denn viele hatten sich an die Droge des billigen Geldes gewöhnt und dabei wichtige Working-Capital-KPIs vernachlässigt. Aufgrund des massiven Sprungs bei den Zinsen ist nun eine ebensolche Verbesserung des Working Capital notwendig. Von vermeintlichen ‚Quick Wins‘ wie den Ramp Dollars bis hin zu detaillierten Produktionsprozessanalysen müssen alle Stellhebel angegangen und ehrgeizige Ziele gesetzt werden. Hierbei gilt es, nicht nur Schlüsselpersonen sondern die ganze Organisation mithilfe des Werttreiberbaums mitzunehmen – wie das Beispiel des Sicherheitstechnik-Herstellers BARTEC zeigt.

Im Laufe seiner Jahrzehnte langen Geschichte ist die BARTEC Gruppe zu einem Weltmarktführer im Explosionsschutz gewachsen. Dieses Wachstum war über Strecken durch Akquisitionen begleitet, die aus Branding-Gründen über Jahre nicht voll integriert wurden. Dies führte in Bereichen wie dem des gruppenweiten Working Capital Management teilweise zu Ineffizienzen. Aufgrund des starken profitablen Wachstums sowie des über viele Jahre billigen Geldes waren erhöhte Bestände auch kein Problem. Mit Corona und spätestens dem Ukraine-Krieg kamen dann jedoch unter anderem Faktoren wie unterbrochene Wertschöpfungsketten und Zinsen ins Spiel, die das Working Capital Management in den Fokus stellten.

Integration und kultureller Wandel: Die Rolle des Shared Service Centres in Ljubljana

Es galt, die gesamte Gruppe stärker zu integrieren und auf ein Mindset einzuschwören, das abgeleitet aus dem guten alten Werttreiberbaum, die Stellgrößen für den Return on Capital Employed (ROCE) in den Vordergrund stellt: neben dem Earnings before Interest and Taxes (EBIT) eben auch die Asset Base, die in einem von Ingenieuren und kundenspezifischer Entwicklung geprägten Unternehmen eben zu einem Großteil aus Working Capital besteht. Das Bewusstsein, dass durch die Integration der Lieferketten innerhalb der Gruppe nicht nur nicht mehr alle Arten von Vorräten an jedem Standort vorgehalten werden müssen, sondern dies letztendlich insbesondere zu einer Beschleunigung der Lieferfristen an den Kunden führt, war für viele augenöffnend.

Die Abkehr von einer Welt der vielen kleinen Inseln, die immer nah am Kunden waren und versuchten, alle Probleme des Kunden sofort vor Ort zu lösen, hin zu einer Welt der Aufgabenteilung wie auch der Zentralisierung bestimmter Tätigkeiten, war ein weiterer einschneidender Schritt des kulturellen Wandels.

Unser Shared Service Centre in Ljubljana kämpfte über die ersten Jahre seines Bestehens mit einem Akzeptanzproblem. Dazu muss man wissen, dass das Verständnis von Shared Services bei BARTEC über die landläufige Definition hinausgeht. So sind Bereiche vom technischen Einkauf bis zu einem Team für technische Zeichnungen

enthalten. Gerade diese Bereiche wurden in der heterogenen Konzernlandschaft zunächst weder verstanden noch gewünscht. Am Ende war es der „tone from the top“, der diese Akzeptanz schrittweise in die Organisation brachte – nicht zuletzt aber auch die vielen kleinen Erfolgserlebnisse. So konnten plötzlich regionale oder globale Rahmenverträge abgeschlossen werden, die die Preiskomponente der Vorratsbewertung oder Zahlungsziele mit Lieferanten beeinflussten. Beides zahlte auf das Net Working Capital und damit auf die Cash-Generierung ein.

Ehrgeizige Ziele setzen und feiern

Um eine Organisation wirklich auf das nächste Level zu heben, sind sehr ehrgeizige Ziele unerlässlich. Wir trieben dieses Prinzip auf die Spitze und setzten einen Zwei-Jahres-Plan auf, der darauf abzielte, die Net-Working-Capital-KPIs signifikant zu reduzieren und gleichzeitig starkes Geschäftswachstum zu ermöglichen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war dabei die logische Trennung der Reduktion vom Wachstum. In Form einer V-Kurve definierten wir zunächst unter der Annahme eines konstanten Geschäftsvolumens das Zielumlaufvermögen, um erst dann das durch das wachsende Geschäft absolut ansteigende Working Capital einzuplanen. Durch diese logische Trennung gab es keine Ausflüchte, warum das Vorratsvermögen in einer Produktions- oder Vertriebsseinheit dennoch steigen musste. Jede der Einheiten musste zudem den gleichen relativen Beitrag zur Verbesserung leisten. Damit wurden auch vermeintliche Klassenprimi mit ins Boot geholt.

Wenngleich die Ziel-KPIs aus Benchmark-Studien abgeleitet wurden, waren die absoluten Ziele dennoch, auch mit Bezug auf die Zeitkomponente, im Einzelnen sehr herausfordernd. Bei solch hoch gesteckten Zielen ist es wichtig, das Nichterreichen nicht hart zu sanktionieren, sondern das Erreichen zu feiern. Auf diese Weise verliert man die Mannschaft nicht auf dem Weg.

Tief bohren, von ganz oben...

Das Setzen von Zielen allein reicht nicht aus. Der Weg und die Verantwortlichkeiten waren bei dem Vorhaben ebenso klar zu definieren wie auch mitunter sehr detaillierte KPIs, die auf das große Ziel

einzahlten. Diese konnten Lagerdurchlaufzeiten einzelner Produkte einer Vertriebsseinheit oder die Ramp Dollars einer Produktionsstätte messen. Alles musste auf dasselbe Ziel einzahlen und logisch daraus ableitbar sein, im Sinne eines immer weiter verzweigten Werttreiberbaums.

Eine Organisation muss lernen, mit dem Konzept des Werttreiberbaums umzugehen und es zu nutzen. Sie muss verstehen, dass sich die Cash-Generierung eines Unternehmens nicht nur aus dem Umsatz, sondern auch aus einem aktiven Working Capital Management speist und dass jeder Einzelne einen Beitrag leisten kann. Dazu braucht sie Hilfe, die von ganz oben kommen muss. Das C-Level darf sich dabei nicht zu schade sein, genau diese Details mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln und wiederum Erfolge zu feiern.

... und dabei den Blick auf das Ganze nicht verlieren

Bei aller Optimierung in bestehenden Strukturen sind es jedoch eben diese Strukturen selbst, die regelmäßig hinterfragt werden müssen. Make-or-buy ist nicht nur in der Produktion, sondern auch im Vertrieb und allen anderen Geschäftsprozessen stets zu hinterfragen. Durch ein Vertriebspartnernetz zum Beispiel können unter anderem Vorräte ausgelagert und Kundenrisiken übertragen werden (Nenner im ROCE). Am Ende entscheidet aber die gesamtheitliche quantifizierte Bewertung aller Vorteile gegenüber der damit abgegebenen Marge (Zähler im ROCE).

Gleiches gilt für das globale Lagerkonzept. Der Trade-off zwischen einer zentralen und dadurch potentiell geringeren Lagerreichweite (Nenner) und ggf. längeren Lieferzeiten und damit abnehmender Kundenattraktivität (Zähler) ist genau zu bewerten. Regionale Unterschiede machen den Lösungsraum dabei komplexer: Die kompakte Geografie und wirtschaftliche Einheit Europas sind nicht vergleichbar mit der Weitläufigkeit Asiens. Ganz abgesehen von unterschiedlichen Kundenanforderungen.

Am Ende zählt bei den globalen Konzepten, genauso wie bei den lokalen Optimierungen, die Nachhaltigkeit der Maßnahmen. Diese wird am besten erreicht, wenn jeder einzelne Mitarbeiter Verständnis und Buy-in aufbaut – für den ganzen Werttreiberbaum wie eben auch für seinen eigenen ganz konkreten Beitrag.

Der Autor



Dr. Thomas Rudolf Fritzmann ist Chief Financial Officer der BARTEC Gruppe, dem Weltmarktführer für explosionsgeschützte Elektrik und Elektronik. Thomas Fritzmann hat langjährige internationale Industrieerfahrung, darunter nahezu 10 Jahre in Emerging Markets, und begleitet BARTEC seit Anfang 2022.

Branchenkenntnis? Wünschenswert! Wie sich die Rolle des CFOs verändert

Von Daniela Nienstedt

Früher genügte es für einen erfolgreichen CFO, die Zahlen unter Kontrolle zu haben. Das hat sich grundlegend geändert, heute erfordert die Rolle des CFOs weitaus mehr. Zu den traditionellen Aufgaben wie der Finanzberichterstattung und der Steuerung des Finanzrisikos hat sich das Management des Working Capitals gesellt. Hinzu kommen fundiertes kommerzielles Verständnis sowie die Fähigkeit, dem CEO mit Rat und Tat als strategischer Sparringspartner zur Seite zu stehen.

Die Überschriften für die Zeit, in der wir uns befinden, sind vielfältig. Von „Zeitenwende“ ist die Rede, von „flat is the new up“, von „multiplen Krisen“ und vielem mehr. Allen Schlagworten gemeinsam ist, dass Planbarkeit schwieriger geworden ist und dass Entscheidungsfindungen durch die Komplexität des Zusammenspiels der einzelnen Herausforderungen manchmal unmöglich erscheinen. Dies bedeutet, dass Unternehmen ständig in der Lage sein müssen, Anpassungen vorzunehmen, um insbesondere beim Working Capital flexibel agieren zu können.

Working Capital Management wird wichtiger

Während es in der Vergangenheit schien, als wäre Cash jederzeit und „kostengünstig“ verfügbar, müssen sich CFOs seit einiger Zeit vermehrt um das Thema Working Capital kümmern und sicherstellen, dass dem Unternehmen ausreichend Liquidität zur Verfügung steht. Hierbei ist es wichtig, über aussagekräftige Tools zu verfügen, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden können.

Als Indikator für die Effizienz des Working Capital Managements wird gerne der Cash Conversion Cycle (Geldumschlagdauer; CCC) herangezogen. Er gibt an, wie lange es dauert, bis das eingesetzte Kapital in Cash umgewandelt wird. Um den CCC zu optimieren, muss ein CFO das Working Capital aktiv durch effektives Debitoren- und Kreditorenmanagement sowie durch die Optimierung der Lagerbestände steuern.

Darüber hinaus ist der CFO dafür verantwortlich, das Risiko im Zusammenhang mit dem Working Capital Management zu identifizieren und zu minimieren. Mögliche Risiken sind Forderungsausfälle bei Kunden, Risiken durch Fremdwährungen und aktuell auch wieder Zinsrisiken.

Das Steuern der Verbindlichkeiten ist sicherlich die einfachste Disziplin innerhalb des Working Capital Managements, während die Forderungsseite gute Prozesse, beispielsweise ein Mahnwesen, verlangt. Am herausforderndsten ist jedoch das Bestandsmanagement, das je nach Branche anderen Parametern folgt.

Branchenkenntnisse sind hilfreich

Je nach Branche weist das Working Capital Management unterschiedliche Ausprägungen und Besonderheiten auf:

In der **Fertigungsindustrie** findet man in der Regel hohe Bestände vor. Daher ist es hier besonders wichtig, Bestände aktiv zu managen, um die Kapitalbindung zu reduzieren und entsprechend die

Liquidität zu erhöhen. Ein gutes Beispiel für effiziente Steuerung der Bestände ist sicherlich die Automobilindustrie: Unternehmen wie Toyota haben bereits vor Jahrzehnten Systeme eingeführt, die eine minimale Lagerhaltung ermöglichen. Während die geringe Lagerhaltung die Kapitalbindung niedrig hält, setzt sie das Unternehmen auf der anderen Seite den volatilen Lieferketten aus. Dies ist vielen Unternehmen gerade in den letzten Monaten und Jahren zum Verhängnis geworden und hat teilweise zu Bandstillständen sowie Lieferengpässen geführt.

In der **Dienstleistungsbranche** sind die Forderungen der Hauptbestandteil des Working Capitals. Hier geht es darum, aktives Forderungsmanagement durch ein exzellentes Mahnwesen mit kontinuierlichem Monitoring der Kundenkreditwürdigkeit zu installieren. In den letzten Jahren gab es viele Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI), die Forderungsausfälle prognostizieren können und eine bessere Planungsbasis bieten. Alternativ können Unternehmen mit Werkzeugen wie Factoring für mehr Planbarkeit sorgen.

Ganz anders sieht es in der **High-Tech-Industrie** aus, in der es um Innovation geht. Innovation benötigt Investition, also Liquidität. In der High-Tech-Industrie liegt das Augenmerk also auf dem Management der Liquidität – sei es durch interne Steuerung und Optimierung des operativen Cash Flows oder durch Fremdkapitalaufnahme.

Im **Handel** sind schnelle Umschlagshäufigkeiten entscheidend für den Erfolg. CFOs in dieser Branche müssen daher eng mit dem Einkauf und dem Vertrieb zusammenarbeiten, um die Lagerbestände und Forderungen effektiv zu managen und gleichzeitig attraktive Zahlungsbedingungen für Kunden und Lieferanten zu gewährleisten.

Deutlich wird: Unterschiedliche Branchen erfordern unterschiedliche Schwerpunkte im Working Capital Management.

Einhörner gesucht

Was ist folglich wichtig bei der Auswahl des CFOs? Neben Branchenkenntnissen, kommerziellem Denken und analytischen Fähigkeiten, haben wir Flexibilität im Denken sowie Kommunikations- und Führungsqualitäten nach „unten“ und „oben“ als wichtige Kriterien auf der Anforderungsliste identifiziert.

› **Branchenkenntnis:** Um das Working Capital Management erfolgreich zu gestalten, muss ein CFO die branchenspezifischen Anforderungen

und Risiken genau verstehen. Dies erfordert eine umfassende Kenntnis der Branche und der Wettbewerber, um effektive Strategien entwickeln zu können. Idealerweise hat der CFO folglich bereits in der relevanten oder einer angrenzenden Industrie gearbeitet. Auf der anderen Seite kann es jedoch auch hilfreich sein, wenn ein CFO Kenntnisse aus einer anderen Branche mitbringt.

› **Kommerzielles Denken:** Ein CFO, der Märkte und Kunden versteht, ist eher in der Lage das Geschäft auch kommerziell und nicht nur technisch richtig zu steuern. Der CFO sollte idealerweise der Sparringspartner für den CEO sein und diesem bei allen strategischen Fragestellungen zur Seite stehen.

› **Analytische Fähigkeiten:** Ein erfolgreicher CFO muss in der Lage sein, komplexe Daten und Zusammenhänge zu analysieren, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Dies beinhaltet auch das Verständnis für moderne Analysewerkzeuge und KI-gestützte Prognosemethoden, die im Working Capital Management zunehmend eingesetzt werden.

› **Flexibilität im Denken:** CFOs müssen heute offen für Innovationen sein und neue Technologien und Prozesse im Bereich des Working Capital Managements identifizieren und implementieren. Dazu gehört beispielsweise auch die Evaluierung von FinTech-Lösungen, die dazu beitragen können, das Working Capital Management effizienter zu gestalten.

› **Kommunikations- und Führungsqualitäten:** Da das Working Capital Management eine enge Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen erfordert, sind Kommunikations- und Führungsqualitäten für CFOs unerlässlich. Sie müssen in der Lage sein, die Bedeutung des Working Capital Managements im Unternehmen zu vermitteln und ein Team von Finanz- und Nicht-Finanzexperten effektiv zu führen.

Die Liste der Anforderungen ist folglich lang – und in den seltensten Fällen gibt es das definierte „Einhorn“, das die beschriebenen Kriterien alle erfüllt. CEO und andere Stakeholder müssen sich fragen, welche Kriterien wirklich wichtig sind und wo man Kompromisse eingehen kann. In Suchprozessen ist es hilfreich, das Einhorn zu definieren und dann die Kriterien in „must have“ und „nice to have“ zu unterteilen, um in einem umkämpften Markt für CFOs fündig zu werden.

Die Autorin



Daniela Nienstedt ist Managing Director und Leiterin des Financial Services Sektors bei Russell Reynolds in Frankfurt. Funktional hat sie sich auf das Finanzressort spezialisiert.

Russell Reynolds Associates ist ein international führendes Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory. Rund 600 Berater unterstützen von weltweit 47 Standorten private und börsennotierte Unternehmen sowie gemeinnützige und staatliche Institutionen bei der Auswahl geeigneter Führungskräfte.

Eine Cash-Kultur braucht breite Schultern

Von Dr. Frank Herrmann und Carsten Linker

Working Capital Management (WCM) betrifft nicht nur Finanzen und Controlling, vielmehr kommt es auf die Verankerung im ganzen Unternehmen an. Der Holzwerkstoffhersteller Pfeleiderer versteht das WCM daher als zentralen Steuerungsansatz, d.h. Ziele und KPIs werden top-down auf die verschiedenen Hierarchieebenen heruntergebrochen.

Im Laufe seiner langen Geschichte hat Pfeleiderer verschiedene Phasen durchlaufen, sich stetig gewandelt – und ist an jeder neuen Herausforderung und Krise gewachsen. So schmerzhaft die Lernkurve in einzelnen Situationen war, bildet sie doch die Basis, um als Organisation ein besonderes Bewusstsein für „Cash“ als limitierte Ressource zu entwickeln. Die Erkenntnis, dass Cash nicht nur King ist, sondern existenzielle Grundlage für ein Unternehmen, wurde so zu einem Grundverständnis jedes einzelnen Mitarbeiters. Der Erfolg des Working Capital Management bei Pfeleiderer liegt in dieser Verwurzelung und der daraus abgeleiteten gemeinsamen Zieldefinition.

Pfeleiderer versteht das Working Capital Management als zentralen Steuerungsansatz, der alle Bereiche zwischen Einkauf, Fertigung und Vertrieb ebenso wie die übergeordneten Managementfunktionen wie Controlling und Treasury umfasst. Mit einer klaren Top-Down-Verantwortung beginnt die Setzung der Ziele auf Ebene der Geschäftsführung. Konsistente monetäre Zielvereinbarungen werden auf die entscheidenden Ebenen heruntergebrochen und auf verschiedenen Management-Leveln voneinander abgeleitet. Hierdurch werden neben den Zielen auch die Methoden und Strategien für Mitarbeiter in allen Hierarchien transparent und gefestigt.

Governance-Struktur und KPI-Reporting

Über die Jahre hat Pfeleiderer zusätzlich eine Governance-Struktur etabliert, die auf dem Konzept einer festgelegten Ziel- und Zahlensteuerung beruht. Der Aufbau des KPI-Reportings und das Steuern der Kennzahlen mit verschiedenen Adressaten ist organisatorisch in allen Teilen des Konzerns verankert.

Key Performance Indicators (KPIs) ermöglichen es, den Erfolg des Kapitaleinsatzes im Produktionsablauf zu messen, zu überwachen und zu steuern. Unter anderem dienen in Kennzahlen ausgedrückte Bestandsziele und Zahlungsziele als quantifizierbare Maßstäbe, um die Leistung in Bezug auf das Working Capital zu bewerten und fundierte Entscheidungen zur Verbesserung der finanziellen Effizienz zu treffen. „Core-KPIs“ decken verschiedene Durchlaufzeiten von Kapital im Unternehmen ab: DPO (Days Payables Outstanding), DSO (Days Sales Outstanding) und DIO (Days Inventory Outstanding) sind zusätzlich zu der Einzelkennzahl in einer konsolidierten Beobachtungsgröße als CCC (Cash Conversion Cycle) zusammengefasst worden.

Mit der Steuerung dieser wesentlichen Kennzahlen wird der Fokus darauf gelegt, wie lange die Vorräte oder Forderungen benötigen, um sich in Cash zu wandeln bzw. wie weit sich die Fälligkeiten der Verbindlichkeiten ausdehnen lassen, bevor sie zum Liquiditätsabfluss führen. Im Management der KPIs haben Beschaffung und Vertrieb ebenso ihre Verantwort-

lichkeiten wie ein zentrales Supply Chain Management, Controlling oder Treasury Management.

Maßnahmen im Bestandsmanagement

Eine darin enthaltene Strategie für das Vorratsmanagement beinhaltet zum Beispiel die gesteuerte Lagerhaltung für schnell drehende Holzwerkstoffe sowie den Make-to-order-Ansatz für spezialisierte Produkte oder Kundeneinzelfertigungen. Im Bereich der Steuerung der Vorräte haben sich bei Pfeleiderer viele Vorteile in der Bevorratungsstrategie durch das zentrale Supply Chain Management gezeigt. Zu den grundlegenden Maßnahmen im Bestandsmanagement gehört ebenso die Optimierung der Variantenvielfalt unserer Angebotspalette. Die Vereinfachung der Produkte und Varianten wirkt sich dabei vorteilhaft auf die Komplexität der Produktionsabläufe aus, wodurch sich die Kapitalbindung und Kosten nachhaltig reduzieren lassen. Zusätzlich bereinigt und optimiert dies die Bestandshaltung im Lager, so dass keine Notwendigkeit zu Abschreibungen auf nicht mehr genutzte Produkte besteht. Produkte mit geringer Umschlagshäufigkeit nehmen wir konsequent aus dem Sortiment.

Da kaum eine Aktivität im Unternehmen wirklich isoliert steht, wird auch der Vertrieb kontinuierlich in die Mitverantwortung für die Lagerhaltung einbezogen. Eine weitere Komponente stellen in diesem Zusammenhang auch die Vorteile für die Kapitalbindung beim Einsatz von Konsignationslagern dar – die der Einkauf als Bestandteil seiner Zieldefinition hat.

Liquiditätssteuerung und Risikomanagement

Eine unmittelbare Maßnahme zur Cash-Generierung im WCM liegt in der Verantwortung des Treasury. Forderungsverkaufsprogramme sind bei Pfeleiderer schon lange eine solide Säule der Liquiditätssicherung und wurden über die Zeit immer wieder an Bedarfsänderungen und Konzernstruktur angepasst. Wir setzen hier auf langjährige Bankbeziehungen und eine Mischung aus einer ABS-Struktur und klassischen Factoring-Programmen. Die passend zum Grundgeschäft strukturierten Verkaufsprogramme sind dabei fest in interne Abläufe und IT-Systeme integriert. Im Ergebnis zeigt sich durch den konsequenten Verkauf der Forderungen direkt nach ihrer Entstehung eine effektive Optimierung des Cash – mit gleichzeitigen Vorteilen für die verschiedenen Bilanzpositionen und -relationen. Zusätzlich erfüllt der dahinterliegende Versicherungsansatz durch eine Warenkreditversicherung eine wichtige Risikominimierung nicht nur bei verspäteter Zahlung, sondern insbesondere zur Absicherung von Forderungsausfällen. Zum Risikomanagement von Pfeleiderer gehört zudem ein Frühwarnansatz, bei dem das Treasury gemeinsam mit dem Vertrieb und dem Accounting eng das Zahlungsverhalten, das Mahn-

wesen und das „Aging“ der Kundenforderungen beobachtet und bei Auffälligkeiten eine unmittelbare Berichtslinie an die Geschäftsführung besteht.

Auch auf der Zahlungsausgangsseite zeigt sich bei der Pfeleiderer Gruppe der Vorteil einer zentralen Liquiditätssteuerung, welche durch ein Treasury-Management-System unterstützt wird und auf festgelegten Zahlungsplänen beruht. Wöchentliche Zahltag werden ebenso wie Monats- und Quartalsultimos eng gemanagt und mit der kurzfristigen Liquiditätsplanung und den Monatsbudgets abgeglichen. Eine Stärke in der Steuerung der Zahlungen liegt dabei in der vertrauensvollen Kooperation zwischen Treasury und Einkauf, die auch bei diesen Aufgaben die gemeinsamen Konzern-KPIs im Blick behalten.

Ein Teil der DNA des Unternehmens

Das kennzahlenbasierte Controlling des Working Capital Managements schließt die Klammer um die Governance-Struktur. Nachdem die gesetzten Ziele dem Management bereits zu Jahresbeginn bekannt und auch Bestandteil der persönlichen Incentivierung sind, werden über die etablierte Reporting-Struktur die Fortschritte und der Zielerreichungsgrad stetig abgeglichen. Durch diese Erfolgskontrolle kann bei Bedarf zu einem frühen Zeitpunkt gegengesteuert werden und die Liquiditätsposition sowie die Kapitalbindung bleiben in einem gesamtgesellschaftlichen Managementansatz im Fokus.

Das Working Capital Management leistet somit einen wertvollen Beitrag zum Einsatz der freien Mittel für die Geschäftsaktivitäten und die Investitionstätigkeit. Besonders in Zeiten erhöhter Volatilität und Unsicherheit – nicht nur an den Finanzmärkten – sind die Steuerung der Risiken in den Produktionsabläufen und der Cashposition essentiell.

Ein wirksames Working Capital Management darf niemals als Einmal- oder Ad-hoc-Maßnahme verstanden werden, sondern muss, um seine Wirkung nachhaltig zu entfalten, von Managern und Mitarbeitern auf allen Hierarchiestufen verinnerlicht werden – und damit über die Zeit zum Selbstverständnis und Teil der DNA des Unternehmens werden.

Die Autoren



Dr.-Ing. Frank Herrmann ist CEO und COO der Pfeleiderer Group. Nach Stationen bei Bain & Company, PwC und Gemini Consulting war er in führenden Positionen bei der Braas Monier Building Group sowie URSA Insulation tätig.



Carsten Linker ist Head Treasury der Pfeleiderer Group und steuert die Konzernliquidität und -finanzierung. Zuvor arbeitete er in Führungspositionen bei HOCHTIEF, Germanischer Lloyd / DNV und Marquard & Bahls. Er ist Präsidialmitglied im VDT e.V. (Verband Deutscher Treasurer).

Von der Planung in die Kasse – Härtegrad-Modell zur Reduzierung der Kapitalbindung

Von Volker Voigt

Einsparungen von 30 Prozent beim Working Capital sind keine Seltenheit und bieten einen signifikanten Beitrag zur Innenfinanzierung. Damit es kein Strohfeuer bleibt, beginnt nachhaltiges Working Capital Management mit einem Initialprojekt, das nach Abschluss in die Linie übergeht. Sowohl im Projekt als auch in der Linie werden jahresweise Zielvorgaben top-down ermittelt und dann bottom-up mit Maßnahmen unterfüttert. Alle Maßnahmen durchlaufen ein einheitliches Phasenmodell und werden dadurch trotz unterschiedlicher inhaltlicher Ausprägung vergleichbar. Durch flankierende Erfolgskontrolle wird das Team kontinuierlich unterstützt und zur Not auch an seine Aufgaben erinnert.

Ein Working-Capital-Projekt braucht, wie jedes unternehmensübergreifende Projekt, einen Sponsor auf Board-Level, kompetente, entscheidungsfähige Team-Mitglieder, das Controlling und nicht zuletzt ein koordinierendes Project Management Office (PMO). Das PMO als operativer Arm des Sponsors dient als Moderator des Prozesses, methodische Anlaufstelle und fachlicher Ansprechpartner auf Augenhöhe.

Top-down Zielvorgaben

Zu Beginn werden top-down die Zielvorgaben ermittelt. Die Formulierung der Ziele ähnelt dem Umgang mit einem Gummiband: zu angespannt zerreißt es, zu lasch zieht es nicht in die gewünschte Richtung. An die richtige Anspannung muss man sich gemeinsam mit dem Team herantasten, damit es sich damit identifiziert und nicht schon zu Beginn resigniert. Bewährte Vorgehensweisen zur Ermittlung realistischer Zielvorgaben sind: Benchmarking zwischen den Standorten, Zeitreihenanalysen, exemplarische Bottom-up-Untersuchungen und stufenweise Anspannung.

Die Ziele werden nicht zu detailliert vorgegeben, sondern nur über zwei bis drei handhabbare Ebenen unter dem Gesamtziel heruntergebrochen. Dieser Zielrahmen wird im Projektverlauf durch die operativen Projektteams mit einzelnen Maßnahmen unterfüttert. Fallen Maßnahmen aus oder erweisen sich als weniger lukrativ als ursprünglich angenommen, so werden neue Maßnahmen entwickelt, um den Zielrahmen dennoch erfüllen zu können.

Nach dieser ersten Projektphase werden die potenziellen Maßnahmen zunächst ohne Priorisierung gesammelt und grob bewertet. Die Summe der eingesammelten Maßnahmenpotenziale sollte mindestens 30 Prozent über der Zielvorgabe liegen, um genügend Priorisierungsspielraum aufzuweisen. Sobald ein Bereich einen Füllgrad von 130 Prozent der Zielvorgabe erreicht hat, werden die dortigen Maßnahmen kategorisiert und priorisiert. Entscheidende Faktoren sind Fristigkeit, Umsetzungsrisiken und Ressourcenbedarf, um die Low-Hanging Fruits zu bestimmen und sich darauf zunächst zu fokussieren. Oft werden die Maßnahmen in mehreren Wellen eingeplant, um die Organisation nicht mit zu vielen gleichzeitigen Aufgaben

zu überlasten. Kurzfristige Maßnahmen sind bspw. Fokussierung auf die Erreichung abrechnungsrelevanter Meilensteine im Projektgeschäft oder der Verkauf von nicht betriebsrelevantem Anlagemögen. Eher mittelfristig sind Sortimentsbereinigung und Lieferantenkonsolidierung anzugehen.

Härtegradmodell zur Erfolgskontrolle

Alle Maßnahmen durchlaufen ein einheitliches Phasenmodell. Am Ende jeder Phase wird entschieden, ob die Maßnahme weiterverfolgt wird oder nicht. Mit jeder (Zwischen-)Entscheidung über die Weiterführung verdichtet sich die Belastbarkeit von Potenzial und Umsetzbarkeit. In Anlehnung an die Einstufung zur Robustheit von Edelsteinen werden die Entscheidungsmeilensteine „Härtegrade“ (HG) genannt. Während „HG0 - erfasst“ noch eine butterweiche, nicht verlässliche Idee ist, bedeutet HG5, dass die Maßnahme umgesetzt ist und das Potenzial in den Büchern nachgewiesen werden kann.

HG0 – erfasst: Jede Maßnahme, die als Idee im Raum steht, hat zunächst einmal den Härtegrad 0 und beinhaltet noch keine Aussage über die Potenzialhöhe oder die Umsetzbarkeit.

HG1 – beschrieben: Erst nach einer ersten Einschätzung durch Team und PMO bezüglich Potenzials, Abgrenzung der Inhalte und Terminalschiene erreicht sie Härtegrad 1. Die Entscheidung über die Hochstufung auf HG1 kann durch das Team erfolgen und bedarf noch keiner weiteren Eskalation. Der HG1 dient lediglich dazu, die vielversprechendsten Ideen zu kennzeichnen. HG0-Maßnahmen bleiben als Vorrat bestehen oder werden abschließend verworfen.

HG2 – bewertet: Die vielversprechendsten Maßnahmen mit dem Stand HG1 werden tiefergehend analysiert und auf ihre Auswirkungen auf das Working Capital bewertet. Spätestens jetzt ist auch das Controlling involviert und überprüft die ermittelten Einsparungspotenziale. Jede Maßnahme und ihre Effekte werden soweit wie möglich isoliert betrachtet, um die Auswirkungen für oder gegen eine Maßnahme ohne Seiteneffekte treffen zu können.

HG3 – entschieden: Im Führungsgremium wird entschieden, die Maßnahme umzusetzen und ggf. Nachteile oder Investitionen in Kauf zu nehmen. Die Umsetzung erfolgt nicht zwangsläufig sofort

nach der Entscheidung, aber zumindest sind die notwendigen Freigaben erfolgt. Mit Erreichen von HG3 werden die Planungen zum Terminplan und zum Potenzial eingefroren und dienen auf Maßnahmenebene als Kontrollwerte.

HG4 – abgeschlossen: Nach Umsetzung aller Aktivitäten einer Maßnahme werden zumeist auch die ersten Effekte wirksam. Bisweilen liegen Umsetzung und Effektivität zeitlich auseinander, z.B. durch einzuhaltende Kündigungsfristen oder Anlaufoptimierung.

HG5 – wirksam: Abschließend kontrolliert das Controlling ein letztes Mal die Wirksamkeit der Effekte in den Nebenbüchern der Bilanz, z.B. Bestände oder Forderungen und protokolliert den tatsächlichen Effekt der Maßnahme. Insbesondere Preis- und Mengenabweichungen gegenüber dem ursprünglichen Aufsetzpunkt erschweren die Analyse, ob ein Effekt trotz oder wegen einer Maßnahme eingetreten ist. Bei erheblichen Abweichungen zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist das Maßnahmenteam erneut gefordert.

Flankierende Erfolgskontrolle

Eine nachträgliche Erfolgskontrolle erst ganz zum Abschluss einer Maßnahme ist zu spät, um gegensteuern zu können. Daher werden schon mit Erreichen von HG2 operative Messgrößen festgelegt, an denen sich das Team orientiert. Dazu gehören je nach Maßnahmeninhalt Lagerreichweiten, Wiederbeschaffungszeiten oder Puffermengen. Diese sind operativ deutlich leichter zu ermitteln und nachzuhalten als die jeweiligen finanziellen Bewertungen. Die Teams arbeiten daher mit individuellen KPI/ Hebelgrößen zur Steuerung der Maßnahme. Erst durch Controlling und PMO werden die operativen Kennzahlen im Berechnungsmodell zu Working-Capital-Effekten umgerechnet und damit aggregierbar.

Neben der KPI-Kontrolle ist ein monatliches, stufenweise gegliedertes Statusberichtswesen mit Erfolgsmeldungen, Entscheidungsbedarfen und Ampeln ein Garant dafür, dass das Momentum des Projekts nicht verloren geht.

Etablierung in der Linie

Sobald das Projekt mit nachweisbaren Erfolgen abgeschlossen ist, gilt es, die positiven Auswirkungen intern werbewirksam zu vermarkten und das Bewusstsein für Working Capital in der Organisation zu verankern, um nicht in alte Denkmuster zurückzufallen. Durch dezentrale Ansätze wie Objectives and Key Results (OKR) gelingt das erfahrungsgemäß auch nachhaltig.

Der Autor



Volker Voigt war zunächst sieben Jahre bei Arthur D. Little beschäftigt und ist nunmehr seit 20 Jahren Geschäftsführer der Cataligent Projekt GmbH, führender Anbieter webbasierter Projektsysteme. Er unterstützt Unternehmen und Berater beim Einsatz der Software Cat4 in Transformationsprojekten.