

## Verbesserungen des Working Capital Managements

Ein Unternehmen kann ansonsten noch so gut sein: Ohne ausreichende liquide Mittel wird es untergehen. Working Capital Management kann helfen, Liquiditätsreserven zu heben. In kleinen und mittleren Unternehmen wird diese Möglichkeit allerdings häufig übersehen, nicht ausreichend genutzt oder nicht professionell genug umgesetzt.

Untersuchungen zeigen, dass Finanzierungsprobleme die Hauptursache von Insolvenzen sind. Finanzprobleme sind oft hausgemacht. Manchmal fehlen aber einfach nur die Informationen, um Fehler im Finanzbereich vermeiden zu können. Hier soll diese Beraterinformation eine erste Hilfestellung geben.

### Was ist eigentlich Working Capital Management?

Working Capital ist Kapital, das in Beständen und Forderungen gebunden ist. Die folgende Formel zeigt, wie sich Working Capital zusammensetzt.

Vorräte  
+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen  
+ Flüssige Mittel (Kasse, Bankguthaben etc.)  
- Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen  
= Working Capital

Manche Autoren zählen zum Working Capital noch Bilanzpositionen wie Rückstellungen. Für größere Unternehmen mag dies sinnvoll sein, für kleine und mittelständische Unternehmen verkompliziert und verhindert dies nur ein effizientes Management des Working Capitals.

Das Working Capital Management soll demnach die Kapitalstruktur verbessern durch Beeinflussung der Lagerbestände (Vorräte) und der Cash-Positionen sowie der Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Ziel ist es, gebundenes Kapital freizusetzen oder weniger Kapital zu binden.

Generell kann man sagen, dass sich die meisten Unternehmen gar nicht bewusst sind, welche Liquiditätsreserven durch Working Capital Management mobilisiert werden können. Deshalb wird häufig kein bewusstes und gezieltes Management des Working Capitals betrieben. Oft fehlt es an Informationen, mit welchen Kennzahlen das Working Capital relativ einfach gesteuert werden kann.

## Working Capital als Indikator für sich abzeichnende Schieflagen

Working Capital kann über Forderungslaufzeiten und Bestandsentwicklungen Hinweise auf Veränderungen in der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geben. Nachfolgend geben wir häufige Ursachen für steigende Forderungen und für steigende Lagerbestände.

### Mögliche Ursachen für steigende Forderungen

- Verspätete Rechnungsstellung
- Fehlendes oder schlechtes Forderungsmanagement
- Schlecht organisiertes Mahnwesen
- Undifferenzierte Zahlungsziele, schlechtes Konditionenmanagement
- Fehlende Bonitätsprüfungen, fehlende Kreditlimitierungen
- Schwache Marktposition, Verkauf über Gewährung langer Zahlungsziele
- Mangelhafte Kommunikation
- ...

### Mögliche Ursachen für steigende Lagerbestände

- Unzureichende Planung
- Schlechte Verhandlung mit Lieferanten
- Fehlende Einkaufskooperationen
- Ladenhüter durch falsche Produkte, schwache Marktposition etc.
- Falsche Einkaufspolitik
- Zu starke Sortimentstiefe oder –breite
- Fehlerhafte Lagerstatistik
- Falsche Bestellpunkte
- Ausgleich von Qualitätsproblemen in der Fertigung durch höhere Bevorratung
- ...

## Was kann man tun?

Zunächst müssen die Ursachen ermittelt werden. Dazu können die oben aufgeführten Möglichkeiten herangezogen werden. Die erforderlichen Maßnahmen hängen natürlich vom Ergebnis einer eingehenden Analyse der Ist-Situation ab. Sofern noch nicht vorhanden, sind ein professionelles Forderungsmanagement einzurichten und regelmäßig ausgewählte Kennzahlen für Lagerbestände zu ermitteln und zu kontrollieren. Für Detailfragen kontaktieren Sie bitte Ihren Berater.