

**Working Capital Management in der Krise**  
**Wie Sie die interne Finanzierungsquelle nutzen,**  
**um sowohl Ihren laufenden Betrieb als auch Ihre**  
**Zukunftsinvestitionen abzusichern**

# ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmen müssen gerade in Zeiten von Krise und wirtschaftlichem Abschwung investieren.

Jetzt das Working Capital als interne Finanzierungsquelle nutzen



**1**

## **ERGEBNISEINBRUCH**

Der Umsatzrückgang in der produzierenden Industrie wird auch 2020 für Unternehmen eine signifikante Herausforderung sein

**2**

## **INVESTITIONSDRUCK**

Die Unternehmenssicherung durch strategische Investitionen ist dennoch neben der Betriebsstabilisierung überlebensnotwendig

**3**

## **OPTIMIERUNG WORKING CAPITAL**

Die Optimierung des Working Capitals dient als wesentliche interne Finanzierungsquelle

**4**

## **VORGEHEN**

Der ADVYCE Ansatz kombiniert optimale Mittelfreisetzung mit ausgewogener Finanzierung von vermeintlich konkurrierenden Zielen

**5**

## **WIRKSAMKEIT**

Das Vorgehen stellt umfassende Wirksamkeit sicher und ermöglicht die Absicherung von sowohl kurzfristigen, als auch langfristigen Zielen

# **DIE SICH VERSCHLECHTERNDE ERGEBNISSITUATION WIRKT SICH AUF DIE HANDLUNGSFÄHIGKEIT AUS**

Trotz der weiterhin leichtzunehmenden gesamtwirtschaftlichen Leistung der deutschen Wirtschaft sieht sich die Industrie tendenziell mit rückläufigen Auftragseingängen nach 2019 auch 2020 konfrontiert. Anhaltende Handelskonflikte, Strukturwandel, Brexit und eine globale Konjunkturabkühlung sorgen größtenteils für eine sich verschlechternde Ergebnissituation.

Trotz dieser wirtschaftlich schwierigen Rahmenbedingungen müssen Industrieunternehmen kontinuierlich weiter auf Wachstum setzen. Dieses bedeutet in Zeiten des Abschwungs einerseits den laufenden Betrieb zu sichern als auch andererseits gleichzeitig anstehende Investitionen in kostenintensive Zukunftsthemen wie Elektromobilität, Digitalisierung und Vernetzung, Automatisierung oder künstlicher Intelligenz zu tätigen. Die Notwendigkeit, Stabilität auf der einen und mögliches Wachstum durch Innovation auf der anderen Seite sicherzustellen, führt zu erschwerten Situationen und Entscheidungen.

Derweil wird es immer beschwerlicher, Fremdkapital als Finanzierungsmöglichkeit des Umlaufvermögens durch Geschäftsbanken zu erhalten. Denn trotz anhaltender Niedrigzinsphase ist der Zugang zum Kapitalmarkt für Industrieunternehmen teilweise erschwert. Kreditinstitute möchten in diesen volatilen Zeiten keine zusätzlichen Risiken eingehen. Sie sehen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im industriellen Umfeld als angespannt und wollen ihre Kreditlinien selektiv behandeln. Denn bei zunehmend gestiegenen Anforderungen an das Risikomanagement sowie deren zurückliegenden Erfahrungen im Bereich der Unternehmensfinanzierung sind diese nicht mehr gewillt, jeden noch so steinigen bzw. risikoreichen Weg mitzugehen.

## **WEGBRECHENDE ERGEBNISSE AUS RÜCKLÄUFIGEN UMSÄTZEN ENGEN ZUNEHMEND DIE HANDLUNGSFÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN EIN**

Um dennoch handlungsfähig zu bleiben, um den laufenden Betrieb abzusichern und zugleich notwendige Investitionen in die Zukunft tätigen zu können, bietet sich insbesondere eine interne Finanzierungsmöglichkeit an: die Reduzierung des Working Capitals und damit die Freisetzung jener Mittel, die Fremdfinanzierer zumindest derzeit nicht gewähren wollen oder können.

Realisiert werden kann dieses u.a. durch Prozessverbesserungen mit dem Ziel der Optimierung des Working Capital. Verbesserung von Verbindlichkeiten durch längere Zahlungsfristen, Verbesserung von Forderungen durch kürzere Zahlungsfristen sowie einer Reduzierung der Lagerbestände. Die dabei entstehende zusätzliche Liquidität kann dann bedarfsgerecht investiert werden.

Grundsätzlich stellen sich zwei wesentliche Fragen:

- 1.) In welchem Umfang kann das Working Capital reduziert werden bei gleichbleibendem Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden?
- 2.) Wie sollte das freigesetzte Kapital zwischen den beiden vermeintlich konkurrierenden Zielen – Absicherung des laufenden Betriebs und Investition in Zukunftsthemen – verteilt werden?

# DER UMFANG EINER MÖGLICHEN REDUZIERUNG DES WORKING CAPITALS MUSS BESTIMMT WERDEN

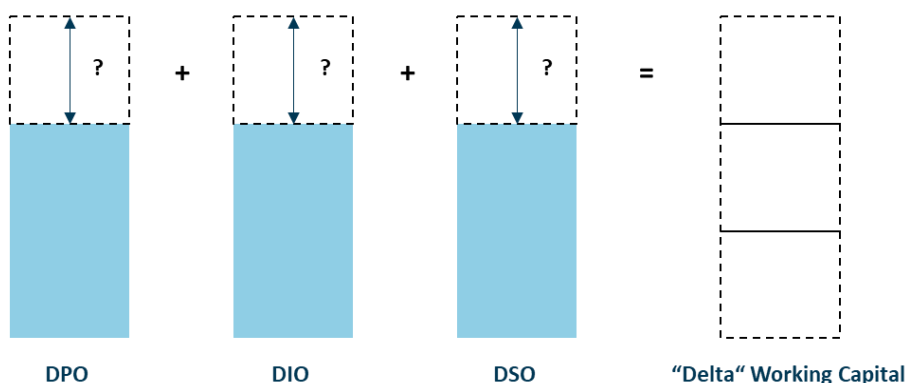
Die Frage nach dem machbaren Umfang einer Reduzierung des Working Capitals ist weder leicht noch schnell zu beantworten. Ein gewisses Verhältnis zwischen Verbindlichkeiten und Umlaufvermögen muss gewahrt bleiben – eine Grundvoraussetzung.

Eine weitere wesentliche Frage ist die nach dem Leistungsversprechen gegenüber den eigenen Kunden. Diese Frage ist ebenso entscheidend, da die Antwort unmittelbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und -bindung hat. Hier ist zu unterscheiden zwischen den grundsätzlichen Wertschöpfungsprinzipien des Unternehmens, denn Make-to-Stock, Make-to-Order und Engineer-to-Order stellen jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Optimierung des Working Capital.

Der Kundenentkopplungspunkt liegt im Make-to-Stock-Modell näher am Kunden. Damit ist eine höhere Erwartung an die Warenverfügbarkeit verbunden. Das heißt, dass eine deutliche Reduzierung von Lagerbestand nur dann erfolgen sollte und kann, wenn die Flexibilität der Supply Chain hinreichend ist, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

## DER UMFANG DES ZU REDUZIERENDEN WORKING CAPITALS IST KEINE X-BELIEBIGE ZAHL

Das Working Capital kann nicht beliebig nach Finanzierungsnotwendigkeit reduziert werden, sondern muss zwingend aus einer eingehenden Betrachtung des angestrebten bzw. des notwendigen Leistungsversprechens abgeleitet werden. Keinesfalls sollte ein Ziel ohne dahinter liegende Strategie festgelegt werden.



In einem ersten Schritt wird das Leistungsversprechen auf den Prüfstand gestellt sowie Markt- und Kundenanforderungen analysiert. Insbesondere Distributionsstrategien in Form von mehrstufigen Vertrieben und Absatzkanälen in Kombination mit E-Commerce-Lösungen, stellen hohe Anforderungen an die Planung zur Bevorratung von Halbfertigwaren in Produktionsvorstufen sowie von Fertigwaren.

# AUF DEN BLICKWINKEL IN DER ANALYSE UND DIE EINBINDUNG DER RICHTIGEN AKTEURE KOMMT ES AN

Die detaillierte Analyse und Optimierung der bestehenden Vertragsbedingungen mit Lieferanten und Kunden stellt oftmals ein ungeliebter Schritt bei der Optimierung des Working Capitals dar. Vertriebler und Einkäufer wollen ihre jahrelangen und persönlich gewachsenen Beziehungen nicht auf die Probe gestellt sehen. Dennoch liegt in der Optimierung von DPO und DSO regelmäßig deutliches Potential.

## NUR DURCH EINBINDUNG UND COMMITMENT ALLER RELEVANTER WERTSCHÖPFUNGS AKTEURE KANN EINE OPTIMIERUNG DES WORKING CAPITALS ERFOLG HABEN

In einem zweiten Schritt werden unter Einbindung verschiedener interner Wertschöpfungsakteure, wie insbesondere des Supply Chain Managements, der Entwicklung, des Vertriebs und des Einkaufs, die Leistungserstellungsprozesse von Anfang bis Ende betrachtet und hinsichtlich Potentialausschöpfung bewertet. Ziel ist die Kostensenkung der betrieblichen Abläufe und somit die Reduzierung von deren Finanzierungsbedarfe.

Ein querschnittlicher Ansatz gewährleistet einen umfassenden Blick auf die Themenstellung sowie den Einbezug aller relevanten Sichtweisen und Argumente. Die Übertragung einer Alleinverantwortung auf einzelne Funktionen zur Lösung dieser Aufgabenstellung oder reine Top-Down-Vorgaben der Geschäftsführung reichen nicht aus. Teilweise wird der Fehler begangenen, dass auf Kosten zwingender und geschäftsmodellinhärenter Zielgrößen – zum Beispiel dem Leistungsversprechen – andere bzw. kurzfristige Ziele priorisiert werden und damit dem Geschäft Schaden zugefügt wird.

## DIE FREISETZUNG VON KAPITAL KOSTET KRAFT. DIE ENTSCHEIDUNG ÜBER DIE VERTEILUNG ERFORDERT ZUDEM UNTERNEHMERISCHEN MUT

Mit der erfolgreichen Freisetzung von Kapital, aber dessen alleiniger Verwendung zur Absicherung des laufenden Geschäfts, wäre zumindest für den Moment in der Krise für viele Unternehmen etwas gewonnen. Die weitere Frage, die sich aber stellt, ist die nach der mittel- und langfristigen Unternehmenssicherung. Eine kluge Verteilung der Mittel zwischen eben jenen kurzfristigen sowie mittel- und langfristigen Zielen erfordert ein abwägendes aber dann auch konsequentes Vorgehen. Unternehmerischer Mut darf hier nicht fehlen. Daher ist diese Form des Ausbalancierens nicht allein Aufgabe des angestellten Managements, sondern erfordert insbesondere in einer Krisensituation auch die volle Aufmerksamkeit und Involvierung der Eigentümer.

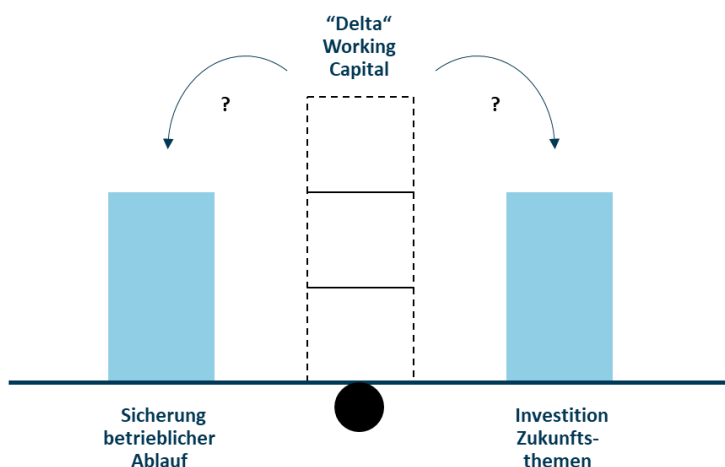
# DER ADVYCE ANSATZ ZUM AUSBALANCIEREN VON LIQUIDEN MITTELN SICHERT DIE UNTERNEHMENSZUKUNFT

Nach Beantwortung der Frage, in welchem Umfang das Working Capital reduziert werden kann, ist festzulegen wie die Verteilung der Mittel aussehen soll. Soll ein Schwerpunkt gesetzt werden auf die Absicherung des laufenden Betriebs oder sollten vielmehr Investitionen in Zukunftsthemen erfolgen?

Selbstverständlicher Weise muss der laufende Betrieb immer abgesichert werden. Andererseits sollte vermieden werden, dass hinzugewonnene Liquidität direkt und unreflektiert in den Kostenstellen der verschiedenen Bereiche versickert. Zudem ist die Reduzierung des Working Capitals eine Teamaufgabe und somit soll auch das erzielte Ergebnis gemeinsam verteilt werden. Dabei darf es nicht danach gehen, wer am lautesten schreit. Ausgewogenheit und Stabilität können nur gemeinsam sichergestellt werden.

## EINE OPTIMALE BALANCIERUNG KANN JEWELNS NUR FÜR DEN EINZELFALL GEFUNDEN WERDEN

Merkmale eines Vorgehens zur Bestimmung einer optimalen Verteilung sind insbesondere Transparenz, Entscheidungsfähigkeit und -willigkeit sowie eine Vorstellung über den zukünftigen Entwicklungspfad des (eigenen) Unternehmens. Jedes Unternehmen befindet sich zudem immer in einer sehr eigenen Situation. Ein Merkmal des von uns erfolgreich eingesetzten Prozesses ist die Kombination eines streng analytischen Vorgehens hinsichtlich der Bewertung des kurzfristigen Kapitalbedarfs in Kombination mit einem sowohl quantitativen als auch qualitativen Vorgehen zur Bewertung von Investitionschancen in Zukunftsthemen.



Wie bereits besprochen, erfordert die Entscheidung über die Verteilung der durch die Optimierung des Working Capitals freigesetzten Mittel unternehmerischen Mut – insbesondere in Krisensituationen. Die Einbindung der Eigentümerstruktur ist zumeist notwendige Bedingung.

# ANDERS. PRAXISERPROBT. WIRKSAM.

ADVYCE ist anders. Wir verstehen uns als ergebnisorientierter Transformationsberater, der Umsetzungs- und Ergebnissicherheit für das verantwortliche Management erzeugt. Um dies zu erreichen agieren wir schnell und flexibel in kleinen Teams. Wir begleiten unsere Kunden mit einer starken Methodik und sorgen gleichzeitig für eine enge Einbindung der ausgewählten Mitarbeiter. Wir setzen unsere Analysen stets auf belastbaren Daten auf und ergänzen diese durch unsere Branchenexpertise.

Fallbeispiel 1	
SITUATION	Ein führender Hersteller und Händler von Konsumgütern kämpft mit stagnierenden Umsätzen und Erträgen. Die Bestände und Forderungen liegen zudem deutlich über Marktdurchschnitt und schränken die Finanzkraft ein. Der Innovationsgrad der Produkte und Geschäftsabläufe wurde über viele Jahre nicht verbessert. Die Marktposition des Unternehmens ist bedroht.
VORGEHEN	In einer kurzen und zugleich intensiven Analysephase wurde die Möglichkeit zur Reduzierung der Bestände evaluiert und bestätigt. Gleichzeitig wurden die relevanten Finanzierungsbedarfe zur Erneuerung des Produktportfolios ermittelt. In einem klar definierten Vorgehen wurden alle beteiligten Funktionen in eine konsequente end-to-end Betrachtung der Planung, der operativen Abwicklung sowie des Produktportfoliomanagements eingebunden.
ERGEBNIS	Die transparente Analyse verbunden mit einer konsequenten Entscheidung des Managements zur Umsetzung, hatte einen wirksamen Effekt auf das ganze Unternehmen. Das Working Capital konnte deutlich reduziert und zusätzliche Investitionen in Zukunftsthemen eingeplant werden.

Fallbeispiel 2	
SITUATION	Ein internationaler Marktführer von Elektronikkomponenten mit großen Standorten in den USA, China und Japan schafft es nicht, weiter zu wachsen und die Konkurrenz dabei ausreichend auf Abstand zu halten. Über die Jahre wurden maßgebliche Lagerbestände aufgebaut mit teilweise nicht mehr verkaufsfähigen Produkten. Dieser Umstand sowie die einsetzende konjunkturellen Abkühlung in 2019 sorgten für eine äußerst ungünstige Ausgangssituation.
VORGEHEN	In einem äußerst konzentrierten und entschiedenen Vorgehen wurde unter Einbindung von Vertrieb, Entwicklung, Supply Chain Management und Finance das Produktportfolio nach Potentialen für Neuentwicklungen und Abkündigungen durchforstet. Die Lagerbestände wurden daraufhin angepasst. Gleichzeitig startete eine Innovationsoffensive nachdem die Betreuung vieler Langsamdreher eingestellt werden konnte.
ERGEBNIS	Das Vorgehen löste entgegen der anfänglichen Erwartung der Geschäftsführung bei vielen Mitarbeitern Begeisterung aus. Das Supply Chain Management gewann an Handlungsfähigkeit und die Entwickler waren äußerst motiviert, sich mit neuen Themen beschäftigen zu dürfen. Die Reduzierung des Working Capitals hatte einen äußerst positiven Effekt auf die Unternehmensplanung sowie das operative Geschäft.

Die o. g. Fallbeispiele illustrieren verschiedene Erfahrungen bei der Unterstützung unserer Kunden. Wir sind grundsätzlich der Überzeugung, dass dem Working Capital als interne Finanzierungsquelle zur Sicherung des laufenden Betriebs und zugleich zur Investition in Zukunftsthemen zukünftig eine deutlich höhere Relevanz beigemessen werden muss.

Zurzeit ist die Finanzierung des Umlaufvermögens eine dringliche Aufgabe. Gleichzeitig dürfen stärker innovations- und investitionsgetriebene Themen nicht vernachlässigt werden. Entschlossenes und zugleich ausgewogenes Handeln sichert den Unternehmenserfolg.

# ANSPRECHPARTNER

**Dr. Steffen Schuckmann**  
**Principal**

Königsallee 60F  
D-40212 Düsseldorf  
M: +49 (0) 151 15005243  
S.Schuckmann@advyce.com



**Sebastian Krems**  
**Consultant**

Königsallee 60F  
D-40212 Düsseldorf  
M: +49 (0) 151 15042394  
S.Krems@advyce.com



[www.advyce.com](http://www.advyce.com)





Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich ADVYCE zu einer rasant wachsenden umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet ADVYCE klassische Strategiewerkarbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z. B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei ADVYCE integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.

Das ADVYCE-Team verfügt immer über kompetente und erfahrene Berater. Bedarfsgerecht setzen wir in unseren Projekten zur Entwicklung von Lösungsansätzen bewusst branchenfremde Expertise oder Inkubatoren ein, um stets auch einen Blick über den Tellerrand zu wagen und die beste Lösung für unsere Kunden zu finden.