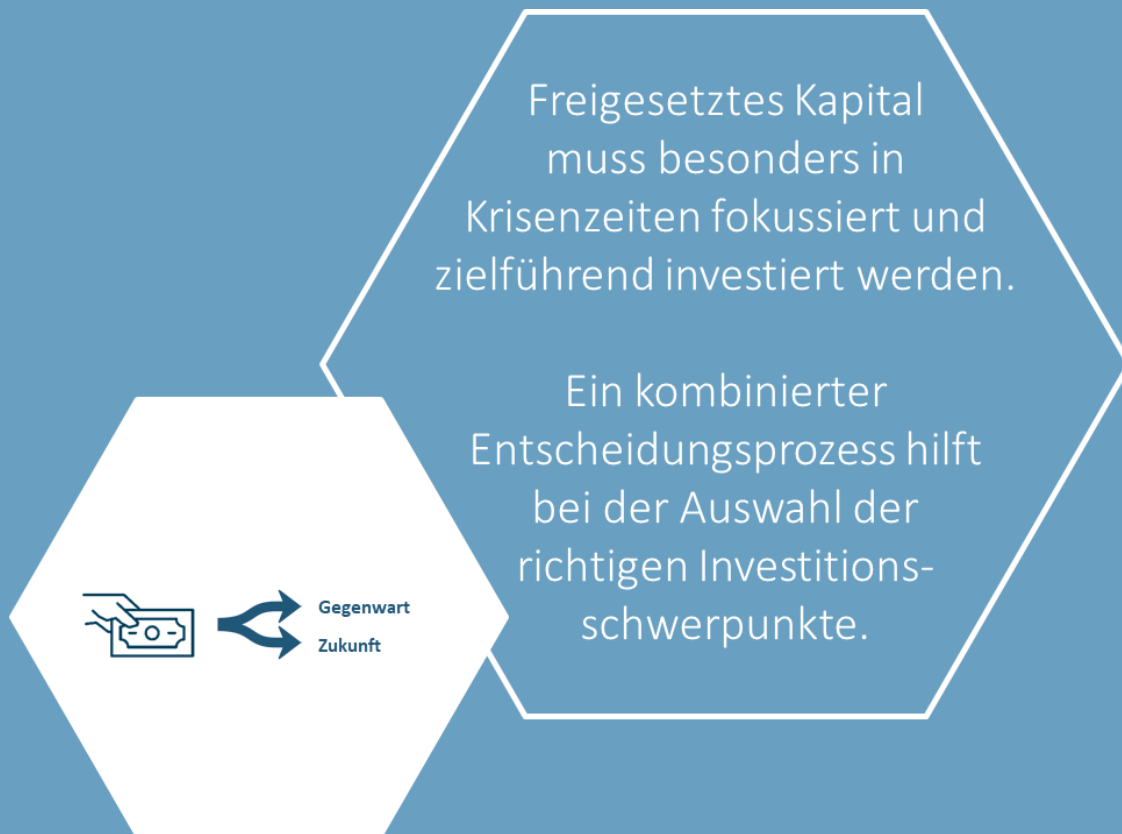


## **Working Capital Management in der Krise II**

Liquide Mittel freigesetzt und nun? Wie Sie es schaffen, fokussiert und zielgerichtet in die richtigen Themen zu investieren

# ZUSAMMENFASSUNG



1

## INVESTITION IN KRISENZEITEN

Unternehmen müssen auch in Zeiten mit erschwerten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen investieren, um Wettbewerbsvorteile zu sichern

2

## NUTZUNG VON FREIGESETZTEM KAPITAL

Die Reduzierung von Working Capital als interne Finanzierungsquelle ermöglicht es, in kurz und/ oder langfristige Themen zu investieren

3

## KOMBINIERTER ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Eine ausbalancierte Mittelverteilung auf Basis der spezifischen Unternehmenssituation und der Priorisierung von Investitionen ist essenziell

4

## ZUSAMMENARBEIT ALS ERFOLGSFAKTOR

Für eine nachhaltig erfolgreiche Entscheidung sind alle relevanten Stakeholder in den Entscheidungsprozess mit einzubeziehen

5

## WIRKSAMKEIT

Die Vorgehensweise stellt eine umfassende Wirksamkeit hinsichtlich der Balance zwischen kurzfristigen und langfristigen Zielen sicher

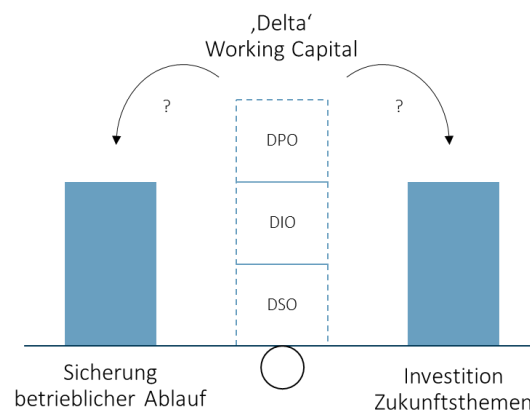
# Chancen nutzen: Freigesetztes Kapital insbesondere in Krisenzeiten fokussiert und zielgerichtet investieren

Die interne Freisetzung von Kapital ist besonders in Krisenzeiten eine relevante Maßnahme, um sowohl akut notwendigen Cash-Flow als auch zukunftsgerichtete Investitionen weiter gewährleisten zu können. Wie der im Februar 2020 erschienene ADVYCE-Artikel [„Working Capital Management in der Krise – Wie Sie die interne Finanzierungsquelle nutzen, um sowohl Ihren laufenden Betrieb als auch Ihre Zukunftsinvestitionen abzusichern“](#) verdeutlicht, sind kurz- als auch, und insbesondere langfristige Investitionen trotz widriger Rahmenbedingungen essenziell.

Die Reduzierung des Working Capitals gilt dabei als wichtige interne Finanzierungsquelle und somit notwendige Unterstützungsmaßnahme. Durch die Reduzierung der Bestände, die Ausweitung von Verbindlichkeiten gegenüber den eigenen Lieferanten, und auch durch die Rückführung von Kundenforderungen steht Unternehmen eine Möglichkeit zur Verfügung, sich selbstständig und unabhängig unternehmerischen Spielraum zu verschaffen.

## Investitionsfähigkeit und -bereitschaft spielen insbesondere in Krisenzeiten eine entscheidende Rolle

In Normalzeiten gilt zumeist: Das Setzen auf Wachstum und Investitionen in erfolgsversprechende Zukunftsthemen ist für Unternehmen ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor. Die Optimierung der Ertragslage durch fortwährende Effizienzsteigerungen im operativen Betrieb, sichert zusätzlich den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. In Krisensituationen muss zumindest der operative Betrieb und die damit verbundenen betrieblichen Abläufe unter allen Umständen finanzierbar bleiben. Und auch die Zukunftsthemen hinsichtlich Leistungs- und Produktentwicklung geraten bestenfalls nicht aus dem Blick. Nur dadurch kann eine ganzheitliche zukünftige Handlungsfähigkeit gewährleistet werden.



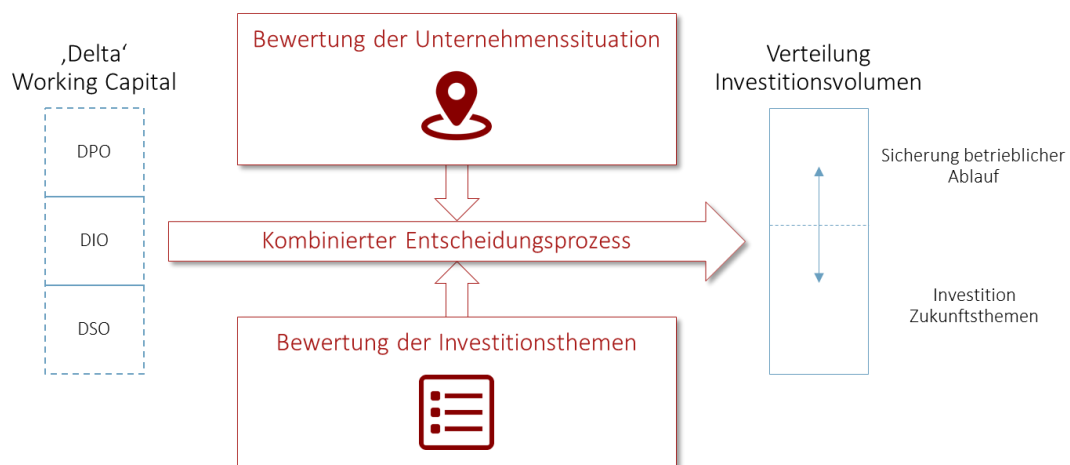
Gelingt es durch eine deutliche Senkung der Bestände Kapital freizusetzen, so steht dem Unternehmen eine wichtige interne Finanzierungsquelle zur Verfügung. Dies stellt das Unternehmen aber nun vor entscheidende Fragestellungen: Wie viel des freigesetzten Kapitals muss zur Sicherung des laufenden Betriebs (Kurzfristziel) bereitgestellt werden und wieviel Kapital sollte in welche Investitionsschwerpunkte (Langfristziele) fließen? Wie und anhand welcher Kriterien ist eine Priorisierung der Investitionsthemen innerhalb der Schwerpunkte vorzunehmen? Ein kombinierter Entscheidungsprozess kann die Antworten auf diese Fragen bereitstellen.

# Ein kombinierter Entscheidungsprozess bildet die Grundlage für die richtigen Investitionen in der Krise

Würden Unternehmen in Krisenzeiten ausschließlich in die kurzfristige Sicherung des betrieblichen Ablaufs investieren, so würden Themen vernachlässigt werden, die zur langfristigen Sicherung des Unternehmensbestandes erforderlich sind. Würde andererseits das freigesetzte Kapital zum Beispiel vollumfänglich in die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen investiert werden, so bestünde das sehr hohe Risiko eines Liquiditätsengpasses sofern alle Möglichkeiten einer Fremdfinanzierung bereits ausgeschöpft sind oder grundsätzlich nicht (mehr) zur Verfügung stehen würden. Die Frage nach einer optimalen Verteilung des freigesetzten Kapitals ist daher äußerst spannend und ganz und gar nicht trivial.

## Die Verteilung liquider Mittel zwischen kurz- und langfristigen Themen, stellt Unternehmen in Krisensituationen vor eine fundamentale Herausforderung

Eine systematische und zielgerichtete Vorgehensweise bei der Auswahl der Investitionsthemen ist essenziell. Der ADVYCE-Ansatz zum Ausbalancieren der liquiden Mittel basiert dabei auf einem kombinierten Entscheidungsprozess.



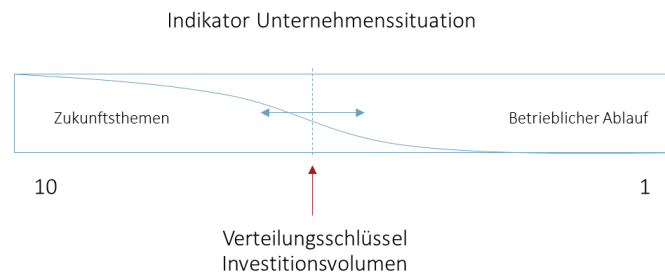
Trotz einer äußerlich gleich wirkenden Krisensituation kann die Situation einzelner Unternehmen oftmals sehr unterschiedlich sein. Gründe hierfür sind u.a. Gesellschaftsstruktur, Strategie, Liquidität, Marktanteile und Umsätze, Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen sowie die eigene Kostenstruktur.

## Jede Unternehmenssituation ist anders – eine individuelle Bewertung ist notwendig

Die individuelle Unternehmensanalyse und -bewertung ist daher selbstverständlich und unerlässlich. Erst dann kann eine belastbare Aussage darüber getroffen werden, wie stabil das Unternehmen aufgestellt ist und wie intensiv sich die Krise auf die momentane Leistungsfähigkeit auswirken wird, wie umfangreich

Sicherungsmaßnahmen durch Kapitalbereitstellung erforderlich sind und welche Zukunftsthemen nicht vernachlässigt werden dürfen.

Der ADVYCE-Ansatz bietet nun in einem ersten Schritt einer solchen Bewertung einen berechneten Indikator, der als möglicher Verteilungsschlüssel für das zur Investition verfügbare Kapital genutzt werden kann. Dadurch wird gewährleistet, dass das Unternehmen das freigesetzte Kapital bestmöglich – bezogen auf seine individuelle Situation – einsetzen kann.



In einem zweiten Schritt sind die momentan laufenden Geschäftsaktivitäten als auch die geplanten Zukunftsthemen auf den Prüfstand zu stellen. Dies stellt sicher, dass das Unternehmen einerseits in die relevantesten Themen investieren, als auch andererseits eine konsequente Bereinigung des aktuellen Portfolios durchführen kann. Eine Priorisierung findet dabei innerhalb eines jeden Investitionsschwerpunktes auf Basis verschiedener Kriterien statt.

Im Falle der Sicherung des betrieblichen Ablaufs ist eine Bewertung u.a. von Unternehmensbereichen, Prozessen, Produktlinien, Tochtergesellschaften vorzunehmen, bei denen ein Finanzbedarf zur Stabilisierung oder Weiterentwicklung von Geschäftsaktivitäten notwendig ist. Dieses lässt sich Anhand von Kriterien wie Rentabilität, Cashflow, Einfluss auf die Unternehmensstrategie, Marktentwicklung oder Absatzprognosen realisieren. Durch eine Gewichtung der Kriterien ergibt sich für jedes Investitionsthema ein Gesamtwert. Dieser lässt eine priorisierte Reihenfolge der Themen zu.

## Investitionsthemen werden auf Basis ihrer spezifischen Relevanzen priorisiert

Ein ähnliches Vorgehen ergibt sich bei der Bewertung der Zukunftsthemen: Unternehmenskäufe und -verkäufe, Entwicklungsprojekte sowie Investitionen in Maschinen und Anlagen. Um ein Gesamtbild zu erzeugen, ist auch hier der zukünftige Finanzbedarf zu berechnen oder abzuschätzen. Durch gewichtete Kriterien wie Rentabilität, Amortisationszeit, Einfluss auf die Geschäftsentwicklung und Strategie kann auch hier eine Priorisierung vorgenommen werden.

Basierend auf allen Bewertungen wird nun eine Entscheidung getroffen. Der kombinierte Entscheidungsprozess lässt sich dabei bei jeder Kapitalfreisetzung wiederholen.

# Die Einbindung der Stakeholder ist eine notwendige Bedingung

Neben der Beantwortung der Fragen nach einem Entscheidungsindikator sowie nach der Priorisierung der Investitionsthemen, ist die Einbindung der Stakeholder ein notwendiger Schritt. Besonders in Krisenzeiten sind Investitionen mit einem enormen unternehmerischen Mut verbunden, die nur durch eine gemeinsame Vorgehensweise gewährleistet werden kann.

In mittelständischen Unternehmen – hier oftmals Familienunternehmen – sind an dieser Stelle gegenüber Großunternehmen Eigentümer auf Grund ihrer Besitzstruktur besonders intensiv in diesen Prozess involviert. Einerseits tragen sie ein hohes finanzielles Risiko andererseits sind nahezu alle Entscheidungen durch sie selbst oder durch ein Gremium abzustimmen und zuzustimmen, die eine langfristige Reichweite für das Unternehmen haben.

Um nunmehr eine reibungslose und zielführende Zusammenarbeit zu realisieren, sind eine Reihe von Maßnahmen umzusetzen. Folgende sind dabei von besonderer Bedeutung:

- Festlegung eines klaren Zielbilds
- Gewährleistung des notwendigen Handlungsspielraums
- Schaffung geeigneter Arbeits- und Entscheidungsstrukturen
- Sicherstellung einer adäquaten Kommunikation im Unternehmen
- Frühzeitige Begleitung der Mitarbeiter durch geeignete Change-Maßnahmen

Es gilt: Transparenz in der Analyse, Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung sowie Konsequenz in der Umsetzung sind zur Bewältigung einer Krisensituation maßgebliche Erfolgskriterien.

# 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 belastbare 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**  
**Senior 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.