Working Capital Management

BETRIEBSWIRTSCHAFT *Mit Geld sollte sparsam und effizient umgegangen werden. Es muss aber auch investiert werden, damit ein Unternehmen überhaupt funktioniert. Beim Working Capital Management geht es darum, das Umlaufvermögen möglichst gewinnbringend einzusetzen. Doch Achtung, das kann Auswirkungen auf Beschäftigte haben.*

VON **ANDREA ROTHKEGEL** UND **ANDREAS SCHUR**

DARUM GEHT ES

1. Ausreichend liquide Mittel für das operative Geschäft und Investitionen sind für Unternehmen von zentraler Bedeutung.

2. Neben der Aufnahme von Krediten gibt es für Unternehmen weitere Möglichkeiten der Finanzierung, darunter die interne Optimierung der liquiden Mittel.

3. Working Capital Management verändert bestehende Prozesse sowie den organisatorischen Aufbau.

Wie stark ist die Finanzkraft eines Unternehmens? Ein Teil der Antwort steckt im Working Capital, das zu den Bilanzkennzahlen gehört. Seine Definition lautet: Working Capital (WC) ist das Umlaufvermögen abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten.

Betriebswirtschaftliche Rahmenbedingung

Unternehmen stehen grundsätzlich zwei Wege der Finanzierung offen. Entweder finden die Unternehmen externe Geldgeber, um ihren Finanzierungsbedarf zu decken oder sie treffen Maßnahmen, das im Unternehmen gebundene Vermögen zu verringern.

Eine Möglichkeit der externen Finanzierung sind Bankkredite. Die externen Geldgeber, die Banken, fordern für an Unternehmen ausgegebene Kredite Zinsen und Sicherheiten.

Neben der Aufnahme von Krediten gibt es weitere kurzfristige externe Möglichkeiten, die flüssigen Mittel zu erhöhen. So kann es sinnvoll sein, Anlagevermögen (wie Software, Grundstücke oder Maschinen) zu mieten statt zu kaufen. Ein Vorteil gemieteter Gegenstände ist, dass über die Laufzeit des Vertrages regelmäßig ein kleinerer Betrag entrichtet werden muss als beim Kauf. Betrachtet man die Laufzeit, können solche Modelle allerdings teurer sein als ein Kauf.

GUT ZU WISSEN

Für laufende Ausgaben, wie für die Bezahlung gelieferter Rohstoffe und Löhne und Gehälter sowie für Investitionen, müssen Unternehmen liquide Mittel vorhalten. Mit der Zahlung der verkauften Waren fließen liquide Mittel wieder in das Unternehmen zurück. Je schneller Geld in das Unternehmen zurückfließt, desto geringer ist der Bedarf an zusätzlichen liquiden Mitteln. Die Liquiditätsplanung in Unternehmen zeigt die erwartete Unter- oder Überdeckung an flüssigen Mitteln. Bei einer erwarteten Unterdeckung sind Maßnahmen zu ergreifen, um die Finanzierung zu sichern.

Working Capital als Kriterium

Decken Unternehmen ihren Finanzierungsbedarf über interne Maßnahmen, so hat das den Vorteil, gegenüber externen Geldgebern unabhängig zu sein. Ein Kriterium, wie gut oder schlecht die internen Finanzierungsmöglichkeiten sind, ist das Working Capital. Viele Unternehmen, die ihr Working Capital verbessern oder den Bestand an flüssigen Mitteln erhöhen möchten, verfolgen dieses Ziel durch Working Capital Management (WCM).

Ein Beispiel sind hohe Lagerbestände, die erst in späteren Monaten oder Jahren (wie Ersatzteilbestände) zu Umsatz werden. Die Vor-

ABBILDUNG 1

Bestandteile des Working Capital

Vereinfachte Darstellung

Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
	langfristige Verbindlichkeiten
Umlaufvermögen · Vorräte · Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	**kurzfristige Verbindlichkeiten** · Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
übriges kurzfristiges Umlaufvermögen	übrige kurzfristige Verbindlichkeiten
liquide Mittel	

Quelle: eigene Darstellung

räte und Waren sind bezahlt und belegen Lagerplatz im Unternehmen. Die liquiden Mittel des Unternehmens sind also zweifach gebunden: einerseits durch die Vorräte und Waren selbst und andererseits durch den belegten Lagerplatz. Erst nach Bezahlung der an die Kunden gelieferten fertigen Ware fließen liquide Mittel an das Unternehmen zurück.

Einfache Ermittlung des Working Capital

Bezogen auf die Bilanzpositionen werden auf der Aktivseite die Vorräte und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen addiert. Diese Summe gibt an, wie viel Geld in den beiden Positionen gebunden ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Vorräte neben den fertigen Produkten auch die auf Lager liegenden Rohstoffe und unfertigen Erzeugnisse beinhalten. Aus Rohstoffen und unfertigen Erzeugnissen müssen noch fertige Produkte hergestellt werden. Sind die fertigen Produkte verkauft, so entstehen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber den Kunden. Erst, wenn Kunden die gestellte Rechnung begleichen, werden aus Forderungen wieder flüssige Mittel. Auf der Passivseite werden die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen betrachtet. Diese Position beinhaltet die von Lieferanten

ABBILDUNG 2

Einfache Berechnung Working Capital

Schematische Darstellung

Vorräte
+ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
– Verbindlichkeiten

= Working Capital

Quelle: eigene Darstellung

WORKING CAPITAL

Working Capital (»gebundenes kurzfristiges Vermögen«) wird in Theorie und Praxis verschieden definiert. Gemeinsam ist allen Definitionen, dass Working Capital als Differenz von kurzfristigen Bilanzpositionen der Aktiv- und Passivseite dargestellt wird. Diese Differenz bezeichnet das im Unternehmen »unnötig gebundene« Vermögen, welches nicht zur Finanzierung anderweitiger Vorgänge zur Verfügung steht.

gestellten Rechnungen, die das Unternehmen noch nicht bezahlt hat. Die Summe der beiden Aktivposten (Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ergibt das Working Capital. Daraus lässt sich ableiten: Je niedriger die Differenz ist, desto weniger kurzfristiges Vermögen ist im Unternehmen gebunden.

Umlaufvermögen optimieren

Unter WCM werden all diejenigen Prozesse zusammengefasst, mit denen das Working Capital möglichst gering gehalten werden soll. Hierfür schaffen Unternehmen einen organisatorischen Unterbau. WCM kann in Form von Projekten erfolgen, mit dem Ziel dauerhaft Prozesse einzuführen, die das Working Capital optimieren. In manchen Unternehmen existieren Abteilungen, die sich funktionsübergreifend um die Optimierung des Working Capital kümmern[4]. Grundsätzlich verfolgt das WCM zwei Ziele: Die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichern und das Freisetzen von liquiden Mitteln[5]. Das WCM hat drei wesentliche Aufgaben:

1. Verringerung der Vorräte,
2. Verringerung der Kundenforderungen und
3. Steigerung der Lieferantenverbindlichkeiten.

Meist flankiert das WCM andere organisatorische Prozesse oder bündelt verschiedene (Teil-)Projekte im Unternehmen. Dabei wirkt sich WCM nicht mehr nur auf die Bilanz aus, sondern beeinflusst auch Positionen in der Gewinn- und Verlustrechnung.

Auswirkungen auf die Beschäftigten

Zwei der drei Aufgaben des WCM betreffen vor allem externe Stakeholder, nämlich:

- Lieferanten, mit denen ein möglichst langes Zahlungsziel verhandelt wird und
- Kunden, mit denen ein möglichst kurzes Zahlungsziel verhandelt wird. Dies schließt meist ein intensives Forderungsmanagement mit ein.

Die dritte Aufgabe des WCM »Verringerung der Vorräte« greift je nach Auslegung jedoch tief in die unternehmensspezifischen Prozesse ein und ist damit auch ein wichtiges Thema für Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse.

Prozesse und Produktion

WCM setzt daher ganz am Anfang der Wertschöpfung an. Nämlich bei der Entwicklung von Produkten. So ist ein Ziel, die Vielzahl von (Produkt-)Varianten möglichst gar nicht oder erst sehr spät im Wertschöpfungsprozess entstehen zu lassen. [6] Mit dieser Ausrichtung werden mittel- bis langfristig weniger Entwicklungskapazitäten für bestehende Produkte benötigt.

Abbau von Arbeitsplätzen

Darüber hinaus verfolgen solche Projekte meist die Standardisierung von Abläufen. Was sich im ersten Blick durchweg positiv liest, kann jedoch dazu führen, dass einzelne Betriebe Anteile ihrer Wertschöpfung verlieren. Mit dem Rückgang der Wertschöpfung geht oftmals ein Abbau von Beschäftigung einher, wenn beispielsweise Bauteile und Prozesse an Dritte oder Montagetätigkeiten an Logistikdienstleister ausgegliedert werden. Zudem ist die Ausrichtung der Produktion auf den »Kundentakt« eine Maßnahme das Working Capital zu optimieren. Dies ist eine Methode aus dem lean-management, wesentliche Prozessschritte in der Herstellung allein am Bedarf der Kunden ausrichten; meist mit dem Ziel, Vorgabezeiten und damit Durchlaufzeiten zu verringern. Kundentaktung bedingt dadurch just-in-time oder just-in-sequenze Belieferungen an den Kunden.

Die genannten Beispiele gehen mit Veränderungen der Ablauf- und Aufbauorganisation einher, in dem sich die Schnittstellen zwischen den betrieblichen Funktionen verringern. Zudem verändern sich meist Zielvorgaben und Kennzahlen einzelner Bereiche, welche den Zielerreichungsgrad messen.

Abhängigkeit des Betriebs steigt

Viele der vorgenannten Punkte wirken sich insofern auf den Lagerbestand aus, dass sich die Bestände reduzieren. Zudem lassen sich Maßnahmen identifizieren, die direkt auf die Minderung von Lagerbeständen abzielen. Just-in-time oder just-in-sequenze Belieferungen an

4 Vater/Bail/Klepzig/Losbichler/Messelhauser: Working Capital Management. Haufe, 2013, S. 15.
5 Vater/Bail/Klepzig/Losbichler/Messelhauser (2013): S. 60 ff.

ABBILDUNG 3

Die drei Hauptbestandteile des Working Capital Managements

- Verringerung der Vorräte,
- Verringerung der Kundenforderungen und
- Steigerung der Lieferantenverbindlichkeiten.

Working Capital Management

Lieferanten	Unternehmen	Kunden
Möglichst lange Zahlungsziele	Minimierung der Bestände: · Prozesse · Produktion · Lager	Möglichst kurze Zahlungsziele

Quelle: eigene Darstellung

die Kunden verändern auch die Beziehungen zu den eigenen Lieferanten. Da ein Ziel des Working Capital Managements niedrige Bestände sind, kommt eine übermäßige Vorratshaltung im Unternehmen nicht in Betracht. Somit müssen in letzter Konsequenz auch die Lieferanten kontinuierlich in der Logik einer Kundentaktung liefern. Sie liefern nur die Menge, die aktuell benötigt wird. Damit ersetzt das Unternehmen die finanzaufwendige Lagerhaltung durch kurzfristige Lieferungen, die erst entsprechend dem ausgehandelten Zahlungsziel beglichen werden müssen.

Ein weiterer Schritt ist die Reduzierung von Sicherheitsbeständen und Pufferzeiten vor allem in der Produktion. Die Kehrseite ist jedoch, dass die Abhängigkeit des Unternehmens vom Lieferanten steigt.

Handlungsmöglichkeiten

Obwohl WCM eine Möglichkeit bietet, sich mittel- bis langfristig stärker von externen Geldgebern unabhängig zu machen, sollten Betriebsräte und Wirtschaftsausschüsse hellhörig werden, wenn das Stichwort Working Capital fällt oder als Kennzahl im (monatlichen) Berichtswesen aufgeführt wird. Wie dargestellt, zeigen die bilanziellen Veränderungen nur einen Ausschnitt der eingeleiteten Maßnahmen. Vielmehr wirkt WCM häufig weit in die betrieblichen Abläufe hinein und hat mittel- bis langfristige Auswirkungen auf die Prozesse und die Aufbauorganisation und damit auch auf die Beschäftigung.

Die Geschäftsleitung sollte den Mitbestimmungsgremien bei WCM-Projekten die wesentlichen (Teil-)Projekte sowie geplante Optimierungen und deren Auswirkungen auf die betriebliche Organisation erläutern. Diese sind zu beraten und mögliche Mitbestimmungsrechte zu prüfen. Der Wirtschaftsausschuss hat mit dem § 106 BetrVG bei WCM Projekten ein umfassendes Informationsrecht. Denn WCM-Projekte wirken sich zumindest auf die Produktionslage aus. Ebenso ist anzunehmen, dass sich durch WCM die betriebliche Organisation ändert. Letztlich können aus WCM-Projekten durchaus Betriebsänderungen im Sinne des § 111 BetrVG resultieren. ◁

Andrea Rothkegel, betriebswirtschaftliche Sachverständige für Arbeitnehmervertretungen bei EWR-Consulting GmbH, Frankfurt.

Andreas Schur, Berater bei EWR Consulting-GmbH, Frankfurt.

6 Vater/Bail/Klepzig/Losbichler/Messelhauser (2013): S. 38.