

4 Stufen und 4 Schritte Der Weg zur Working-Capital-Maturität

von Paul Moody

Erst wenn eine Krise droht, geht der Blick der Unternehmensmanager in Richtung Umlaufvermögen, ansonsten treten wichtige Kontrollmechanismen und auch die Erfassung entsprechender Kennzahlen meist in den Hintergrund. Konsequentes Working-Capital-Management weist den Weg aus der Misere.

Die Zahlen sprechen für sich: Von 1.000 europäischen Großunternehmen, die im Rahmen einer Working-Capital-Untersuchung 2015 von REL, einer Tochter der internationalen Hackett-Gruppe, unter die Lupe genommen wurden, konnten gerade 30 innerhalb der letzten fünf Jahre ihre Kapitalbindungsdauer stetig optimieren. In den USA sieht es gemäß einer für denselben Zeitraum durchgeführten Studie ähnlich aus.

Hauptgrund für dieses Dilemma, das einen EBIT-Verlust von bis zu 15 Prozent und mehr mit sich bringen kann, ist die Tatsache, dass das Umlaufvermögen häufig ein stiefmütterliches Dasein führt – Kontrollmechanismen und die unerlässliche Dokumentation von Kennzahlen spielen allzuoft eine untergeordnete Rolle. Erst wenn sich eine Krise abzeichnet, besinnt sich das Management wieder darauf, dem Working Capital die gebührende Aufmerksamkeit zu widmen.

Um diese Fehlhaltung zu korrigieren, genügt es nicht, an nur einer Schraube zu drehen, stattdessen ist ein Umdenken sowohl in der Unternehmensführung als auch bei den Mitarbeitern erforderlich.

Was die prinzipielle Einstellung der Unternehmen zum Thema Umlaufvermögen und Kapitalbindungsdauer betrifft, lassen sich verschiedene Stufen definieren:

STUFE 1

Auf der ersten Stufe gelten Cashflow und Umlaufvermögen nicht als Priorität, daher unternimmt das Unternehmen wenig bis nichts, um die Working-Capital-Performance zu optimieren.

STUFE 2

Auf der zweiten Stufe einer durchschnittlichen Performance nehmen die Unternehmen zumindest zum Ende des jeweiligen Geschäftsjahres die Aspekte Kapitalfluss und Working Capital in den Fokus.

STUFE 3

Die dritte Stufe wird dann erreicht, wenn Unternehmen konkret daran gehen, Hemmnisse für ein optimiertes Working Capital aus dem Weg zu räumen, etwa durch die Prüfung und übersichtliche Strukturierung des Cash- und Working-Capital-Verhaltens.

STUFE 4

Auf Stufe 4 sind Unternehmen bereits in der Lage, mittels eines optimierten Cashflows und Umlaufvermögens Wettbewerbsvorteile zu generieren; zudem werden alle diesbezüglichen Prozesse möglichst transparent gemacht.

Work in Progress – mit allen Beteiligten

Notwendig ist es, das Verständnis über die strategische Bedeutung der Working-Capital-Optimierung zu wecken und nachhaltig zu fördern – und zwar auf allen Organisationsebenen des Unternehmens. Hierzu zählen etwa die Finanzabteilung und das Rechnungswesen ebenso wie Einkauf, Beschaffung, Supply Chain, Logistik sowie Vertrieb und Marketing.

Entscheidende Schritte dazu sind:

SCHRITT 1

Externe Benchmarks: Status-quo-Ermittlung des eigenen Unternehmens durch regelmäßige Vergleiche mit anderen öffentlichen Unternehmen und deren Working-Capital-Performance – dadurch Aufzeigen mittel- und längerfristiger Trends und Veränderungen sowie Ermittlung von Stärken und Schwachstellen.

SCHRITT 2

Interne Benchmarks: Durchführung und Analyse von Benchmarkings in den Abteilungen und Niederlassungen, um eigene Fähigkeiten und Best Practices besser bewerten zu können und daraus entsprechende Veränderungen zu initiieren.

SCHRITT 3

Um Verständnis für das eigene Unternehmen zu entwickeln, müssen Analysen zur Unternehmensstrategie, Leistungsbewertung, Kennzahlenerfassung, zudem zu Prozessen und Technologien durchgeführt werden, um damit Verbesserungspotenziale zu erschließen.

SCHRITT 4

Konsequente und kontinuierliche Bereitstellung und Nutzung von Echtzeit-Informationen zur Entwicklung von Metriken und strategischen Zielen.

Werden diese Schritte konsequent umgesetzt, zeichnet sich ab, welche Prozesse zur Optimierung der Working-Capital-Performance einzuleiten oder zu ändern sind. Es reicht aber keinesfalls, die Schritte nur ein Mal abzuarbeiten – um dauerhaft am Markt zu bestehen und im Wettbewerb erfolgreich zu agieren, ist es wichtig, dass Unternehmen eine konsequente und nachhaltige Cash-Culture entwickeln.

Paul Moody

ist als Managing Director bei REL, einer Tochter der internationalen Hackett Gruppe, verantwortlich für die Projektentwicklung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Schwerpunkte sind unter anderem Working Capital und Supply Chain Optimierung.
pmoody@thehackettgroup.com
www.relconsultancy.com

