LIQUIDITÄT

Net Working Capital operativ steuern

KRIYA
PARTNERS
Execution-Led Value Creation

Über mehr als ein Jahrzehnt profitierten Industrieunternehmen von günstigem Kapital. Sicherheitsbestände galten als preiswerte Absicherung. Zahlungsprozesse ließen Spielraum, hohe Lagerbestände wurden akzeptiert.

Diese Rahmenbedingungen haben sich grundlegend verändert.

Finanzierungen sind selektiver und teurer geworden. Banken und Investoren achten neben dem EBITDA zunehmend auf eine **verlässliche Umwandlung von Ergebnis in Liquidität**. Überhöhtes Working Capital deutet häufig auf Schwächen in den operativen Abläufen hin.

Net Working Capital ist längst mehr als eine Finanzkennzahl: Es ist ein **Gradmesser operativer Leistungsfähigkeit.**

Gebundene Liquidität bietet Unternehmen die Möglichkeit, **Restrukturierung und Transformation aus eigener Kraft zu finanzieren** und ihre Handlungsfähigkeit zu stärken.

Wo externe Finanzierung begrenzt und teuer ist, muss Liquidität entlang der Wertschöpfungskette freigesetzt werden: in Prozessen, Planungsparametern und eingespielten Verhaltensweisen.

Die Konsequenz ist klar: **Wer die operativen Abläufe verbessert, setzt Liquidität frei und stärkt die Bilanz.**

20 Mio. € Überbestand kosten bei 7 % Kapitalkosten rund 1,5 Mio. € im Jahr.

Die zentrale These: Die Bilanz spiegelt operative Abläufe wider

Net Working Capital macht **Reibungsverluste in den operativen Prozessen** finanziell sichtbar.

- Lange Rüstzeiten und überhöhte Losgrößen treiben die Bestände in die Höhe.
- Unstimmige Daten zwischen Auftrag und Rechnung verzögern Zahlungseingänge.
- Unzureichend gepflegte Stammdaten und Zahlungsparameter binden unnötig Liquidität.

Zielvorgaben und Benchmarks allein bewirken selten eine dauerhafte Verbesserung. Für wirksame Cash-Effekte müssen **Planungslogik, Prozesse und**

Verantwortlichkeiten im Tagesgeschäft verändert werden.

Im Anlagen- und Maschinenbau erschweren lange Lieferzeiten, technische Komplexität und konzentrierte Lieferantenmärkte die Steuerung. Net Working Capital gehört deshalb in die tägliche Führung: in die Produktionsplanung der Werke, die Disposition des Einkaufs und die Verbindlichkeit der Absatzprognosen.

Eine hohe Kapitalbindung zeigt, wo operative Abläufe verbessert werden müssen.

Vorräte: Wo Liquidität im Betrieb gebunden bleibt

Die Optimierung von Vorräten ist besonders anspruchsvoll. Bestände gleichen Schwächen in vielen Prozessen aus – von der Planung bis zur Lieferfähigkeit. Dauerhafte Fortschritte verlangen angepasste Produktions- und Dispositionsregeln.

Ein häufig unterschätzter Hebel sind langsam drehende und überalterte Bestände: Slow-Moving and Obsolete Inventory (SLOB). Gerade im langen Artikelschwanz wird erhebliches Kapital gebunden.

In Industrieunternehmen entstehen solche Bestände häufig aus drei wiederkehrenden Prozessmustern:

- **Mangelnde Abstimmung bei technischen Änderungen:** Neue Bauteilversionen werden eingeführt, obwohl Altbestände noch vorhanden sind. Entwicklung und Einkauf steuern den Übergang nicht gemeinsam.
- **Vernachlässigtes Variantenportfolio:** Selten nachgefragte Artikel werden in großen Losen produziert, um Rüstzeiten zu sparen. So entstehen Bestände, die den Bedarf über Jahre übersteigen.
- **Zu hohe Sicherheitsbestände:** Bei schwankender Nachfrage werden Puffer erhöht. Sinkt der Absatz später, verwandeln sich vermeintliche Reserven in Ladenhüter.

So werden Bestände operativ gesenkt

- **Produktion nach Artikelklassen steuern:** Schnelldreher mit Pull- oder Kanban-Prinzip disponieren; Langsamdreher möglichst auftragsbezogen fertigen. Dadurch sinkt das Risiko überschüssiger Vorräte.
- **Technische Änderungen verbindlich steuern:** Vor Einführung neuer Versionen

Restbestände und offene Beschaffungen transparent machen. Freigaben erfolgen mit einem abgestimmten Auslaufplan für die bisherigen Teile.

- **ERP-Parameter regelmäßig prüfen:** Lieferzeiten, Sicherheitsbestände und Mindestbestellmengen anhand realer Verbrauchs- und Lieferdaten mindestens quartalsweise überprüfen. Historische Annahmen werden konsequent aktualisiert.

Praxisbeispiel: Kapazität sichern, Konfiguration offenhalten

Ein typischer Engpass im schweren Maschinenbau: Hochpräzise Kurbelwellen stammen von einem weltweit führenden Einzellieferanten. Lieferzeiten von zwölf Monaten und knappe Fertigungskapazitäten verleiten Kunden zu weitreichenden Vorbestellungen.

Große Abrufmengen und hohe Sicherheitsbestände erscheinen zunächst als sichere Lösung. Wirtschaftlicher wird die Beschaffung durch drei abgestimmte Eingriffe:

- **Kapazitäten reservieren:** Produktionsslots verbindlich sichern, die endgültige Produktkonfiguration jedoch möglichst spät festlegen. So bleibt die Versorgung planbar und das Risiko falsch disponierter Varianten sinkt.
- **Lieferzeiten aufschlüsseln:** Auftragsbearbeitung, Warteschlangen, Fertigung und Transport getrennt betrachten. In ERP-Stammdaten enthaltene Sicherheitsaufschläge werden sichtbar und können anhand tatsächlicher Durchlaufzeiten angepasst werden.
- **Entkopplungspunkt verlagern:** Regionale Pufferlager oder Zolllager können die Versorgung absichern. Geeignete Eigentums- und Liefermodelle ermöglichen eine spätere Bilanzierung beim Abnehmer und reduzieren dessen Kapitalbindung.

Im Working Capital steckt Liquidität, die bereits im Unternehmen vorhanden ist. Sie wird durch konsequente operative Arbeit freigesetzt.

Forderungen: Ein Indikator für Prozessqualität

Hohe Forderungsbestände entstehen oft durch Fehler im Informationsfluss zwischen Auftrag, Lieferung und Rechnung. Typische Ursachen verspäteter Zahlungen sind:

- Fehlerhafte Rechnungen sowie Abweichungen bei Lieferinhalt oder Liefertermin.
- Technische Änderungen, die in der Abrechnung nicht nachvollzogen wurden.
- Unterschiedliche Stammdaten bei Kunden und Lieferanten.

Saubere Prozesse beschleunigen den Zahlungseingang. Einheitliche Auftrags-, Liefer- und Rechnungsdaten vermeiden Rückfragen und begründete Rechnungssperren. So verbessert sich der Cashflow ohne zusätzliche Belastung der Kundenbeziehung.

Verbindlichkeiten: Zahlungsdisziplin konsequent umsetzen

Die Optimierung von Verbindlichkeiten konzentriert sich häufig auf Zahlungsziele. Im Alltag entstehen erhebliche Liquiditätsverluste durch zu frühe Zahlungen, uneinheitliche Lieferantenstammdaten und unverbundene Systeme. Verlässliche ERP-Sperren, abgestimmte Zahlungsfreigaben und konsequente Zahlläufe sichern vereinbarte Konditionen dauerhaft ab.

Working Capital dauerhaft in der Führung verankern

Viele Working-Capital-Programme werden als einmalige Projekte geführt. Nach ein bis zwei Jahren steigt die Kapitalbindung wieder, weil die neuen Regeln im Tagesgeschäft nicht ausreichend verankert wurden.

Dauerhafte Wirkung braucht verbindliche Führungsroutinen:

- Eindeutige NWC-Verantwortung in Werken und Geschäftsbereichen – mit messbaren Zielen.
- Wöchentliche Cash-Runden, in denen Produktion und Einkauf Abweichungen vom eingefrorenen Produktions- und Beschaffungsplan erklären und Maßnahmen festlegen.
- Working-Capital-Kennzahlen als festen Bestandteil des Sales & Operations Planning (S&OP) steuern.

Wer Working Capital dauerhaft verbessert, schafft finanzielle Spielräume für Restrukturierung, Investitionen und profitables Wachstum. Entscheidend ist, dass Produktion, Einkauf, Vertrieb und Finance ihre Maßnahmen

gemeinsam umsetzen und die Wirkung regelmäßig nachhalten.

Liquidität entsteht durch operative Entscheidungen – jeden Tag. Eine disziplinierte Steuerung der Wertschöpfung schlägt sich unmittelbar in einer stärkeren Bilanz nieder.

EBITDA schafft Potenzial. Umsetzung schafft Cash.

NWC-Umsetzungscheck: Vier Fragen an die Geschäftsführung

1. Steuern Werkleiter wöchentlich auch Cash – oder nur Ausbringung und OEE?
2. Wann wurden ERP-Lieferzeiten zuletzt anhand realer Lieferantendaten geprüft?
3. Starten neue Bauteilversionen, obwohl Altbestände noch im Lager liegen?
4. Sperrt Ihr ERP verfrühte Lieferantenzahlungen technisch und verbindlich?