



© dima sidelnikov – adobe stock.com

# Working-Capital-Management

## Finanzieller Spielraum außerhalb der klassischen Handelsfinanzierung

Mit dem steigenden Welthandel wächst auch die Zahl der auf offene Rechnung abgewickelten Handelstransaktionen. Mit gezieltem Working-Capital-Management können international tätige Unternehmen Liquidität freisetzen und Risiken reduzieren.

Das Auslandsgeschäft ist seit vielen Jahren einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Wachstum, Wohlstand und Arbeitsplätze in Deutschland. Produkte „Made in Germany“ sind und bleiben weltweit gefragt. Die deutsche Wirtschaft hat wie kaum eine andere vom rasanten Wachstum des Welthandels profitiert. Dieser erreichte im Jahr 2018 mit 18,5 Billionen US-Dollar wieder seinen historischen Höchststand von 2014.

Aufgrund der Coronakrise ist derzeit natürlich noch nicht abzusehen, wie sich der

internationale Handel künftig entwickeln wird. Die langfristigen Aussichten dürften jedoch positiv bleiben. Berechnungen der Boston Consulting Group (BCG) vor der Coronakrise zufolge sollte der Welthandel in den kommenden Jahren um durchschnittlich über 3% jährlich wachsen und 2027 ein Volumen von 25 Billionen US-Dollar erreichen.

Damit dürften trotz des Coronavirus internationale Aktivitäten für die deutschen Unternehmen langfristig immer wichtiger werden. Die Internationalisierung bietet

ihnen die Chance, von den häufig höheren Wachstumsraten außerhalb Deutschlands zu profitieren.

### Siegeszug der Bezahlung auf offene Rechnung

Trotz des steigenden Welthandels stagnieren jedoch die Volumina in der klassischen Handelsfinanzierung. Die Praxis zeigt, dass Instrumente wie Akkreditive oder Garantien im internationalen Handel zwar nach wie vor sehr wichtige Funktionen als Zahlungs- und Sicherungsinstru-

mente erfüllen, ihre Nutzung über die vergangenen Jahre aber insgesamt konstant geblieben ist.

Stattdessen hat das Open Account Trading – also die Bezahlung auf offene Rechnung – einen weltweiten Siegeszug angetreten. Laut BCG werden heute bereits 45 % des globalen Handelsvolumens auf offene Rechnung abgewickelt. Bis 2027 soll dieser Anteil sogar weiter auf 60 % steigen.

Die Gründe dafür sind vielfältig: Mit der Globalisierung lösen sich kulturelle, geografische und kommunikative Barrieren auf. Das Vertrauen zwischen den Handelsparteien nimmt zu. Zudem treten neue Akteure auf den Plan und der globale Wettbewerb steigt. Dadurch wächst der Druck auf die Exporteure, die Anforderungen der Importeure zu erfüllen – etwa in Form von flexiblen Zahlungsbedingungen und durch Verzicht auf Absicherungsinstrumente. Wenn Exporteure die Zahlung auf offene Rechnung anbieten, können sie sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, indem sie für potenzielle Abnehmer attraktiver

**Was verbirgt sich hinter „Working Capital“ und „Working-Capital-Ratio“?**

Als **Working Capital** wird das Netto-Umlaufvermögen eines Unternehmens bezeichnet, d. h. das Umlaufvermögen und die Forderungen abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten.

Die **Working-Capital-Ratio** (Netto-Umlaufvermögen geteilt durch den Umsatz) dient als wichtige Kennziffer für die Bewertung der Liquiditätssituation eines Unternehmens. Je niedriger der Wert, desto weniger Geld ist im Working Capital gebunden. Bei der Prüfung von Kreditwürdigkeit und Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens ist diese Kennzahl daher – zusammen mit anderen Größen – ein wichtiger Indikator für das erfolgreiche Management der Innenfinanzierung.

© Michael Germann

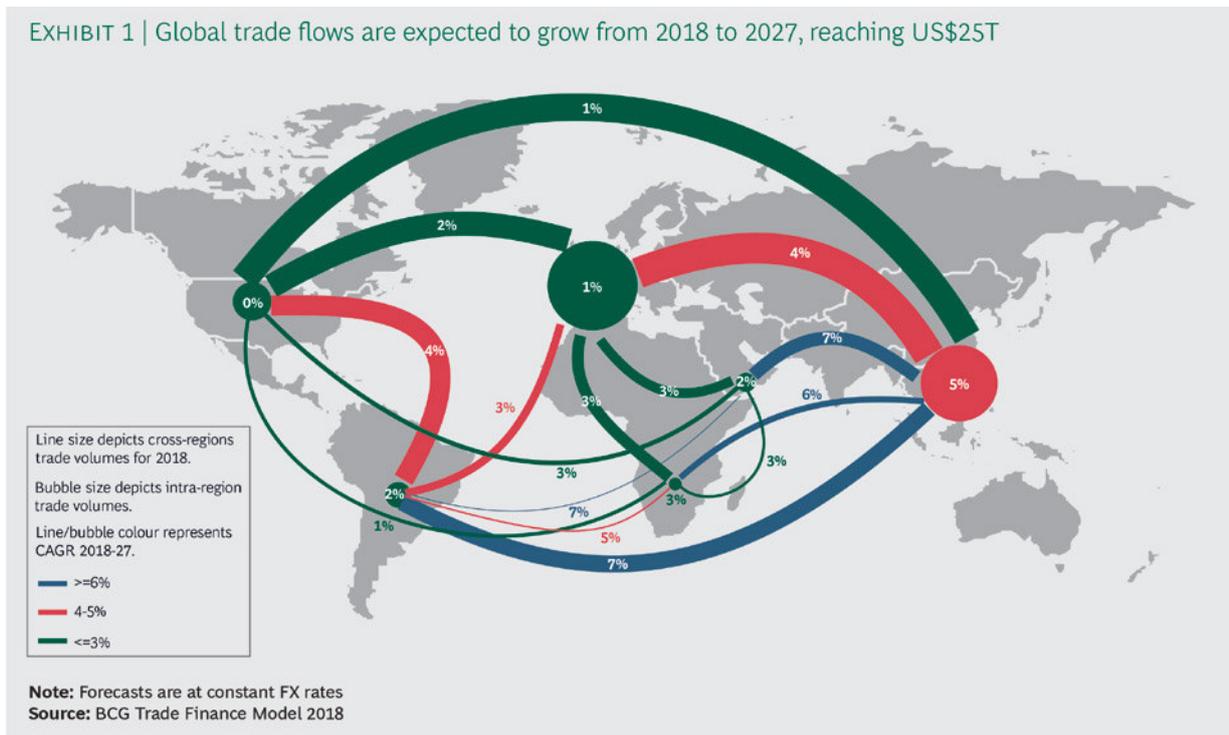
werden. Hinzu kommt die Zeit- und Kostenersparnis für alle Beteiligten.

### Hohe Risiken durch offene Rechnungen

Der Handel auf offene Rechnung hat zwar viele Vorteile, insbesondere für die Käufer. Er erhöht aber gleichzeitig das Risiko, dass Rechnungen möglicherweise verspätet oder im ungünstigsten Fall gar nicht bezahlt werden. Aufgrund der immer breiteren und vielfältigeren Kunden- und Lieferantenbeziehungen wird es zudem für Unternehmen immer

schwieriger vorherzusagen, bei welchen Transaktionen es u. U. zu Verzögerungen kommen könnte.

Ein Risikofaktor speziell für viele mittelständische Unternehmen ist dabei die sog. Sandwich-Position zwischen Lieferanten und Kunden: Die Lieferanten gewähren oft nur kurze Zahlungsziele, während den eigenen Kunden selbst lange Zahlungsfristen zugestanden werden. Die Folge: Mittelständische Unternehmen beanspruchen stärker ihren Kontokorrentkredit, was möglicherweise mit höheren Kosten verbunden ist. Entsprechend groß



Laut Boston Consulting Group wird der Welthandel in den kommenden Jahren um durchschnittlich über 3 % jährlich wachsen.

ist häufig der Verbesserungsbedarf in der Finanzierungsstruktur der Wertschöpfungskette.

### Working Capital gezielt und gewinnbringend einsetzen

Das gezielte Management von Working Capital – also des Netto-Umlaufvermögens eines Unternehmens – wird daher insbesondere für international stark verzahnte Unternehmen immer wichtiger. Die individuelle Optimierung mittels Payable-Finance-Modellen oder Forderungsverkäufen in diesem Bereich erhöht die Liquidität und senkt die Kapitalbindung des Unternehmens – und das branchenübergreifend und unabhängig von der Unternehmensgröße.

Laut PricewaterhouseCoopers (PwC) könnten allein die Großunternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bei einer nur graduell verbesserten Working-Capital-Performance bis zu 75 Mrd. Euro Liquidität freisetzen, womit sie mehr als die Hälfte ihres Investitionsbedarfs decken könnten. Dies erkennen immer mehr Firmen. Häufig werden sogar eigene Abteilungen aufgebaut, damit insbesonde-

## „Unternehmen sind gut beraten, gemeinsam mit ihrer Bank das große Potenzial von Working-Capital-Management noch stärker als bislang zu nutzen.“

re Einkauf, Vertrieb und Finanzabteilung mit Blick auf das Working Capital enger zusammenarbeiten und zielgerichteter agieren können.

Somit überrascht es nicht, dass laut BCG mehr als 80 % der befragten Experten Payable Finance und Forderungsfinanzierung als die Produkte im Bereich Handelsfinanzierung mit dem künftig größten Wachstum betrachten. Ganz anders sieht es für das Dokumentengeschäft aus, wo nur rund ein Drittel mit einer wachsenden Nachfrage rechnet.

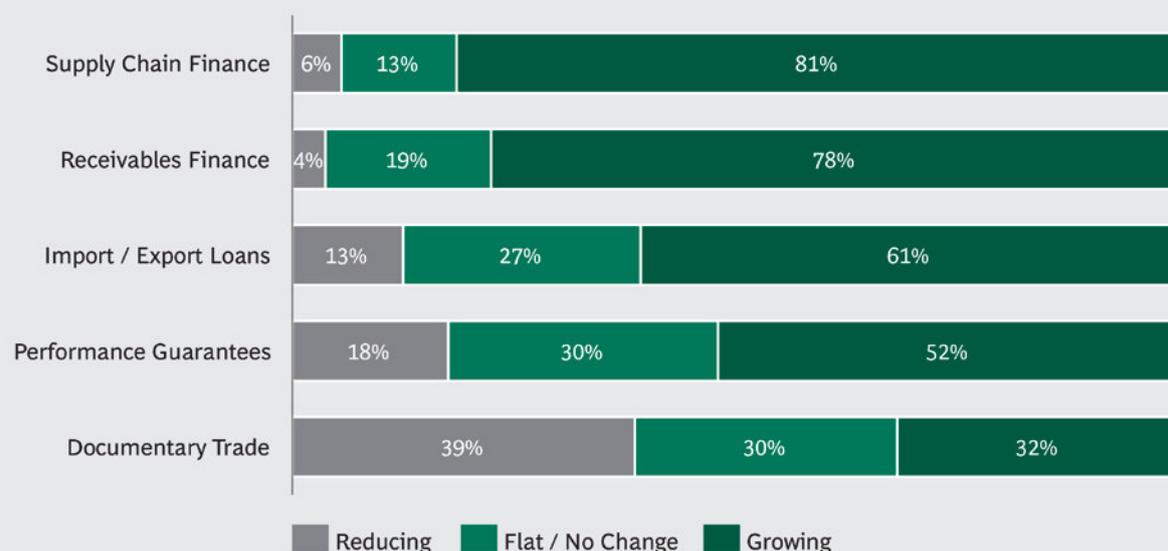
Unternehmen sind daher gut beraten, gemeinsam mit ihren Bankpartnern das große Potenzial von Working-Capital-Management noch stärker als bislang zu nutzen. Denn die Vorteile dieser kostengünstigen und nachhaltigen Finanzierungsform sind vielfältig.

### Freisetzung von Liquidität

Die Optimierung des Working Capitals durch Payable Finance und Forderungsverkauf setzt umgehend Liquidität frei, die sonst für Wochen oder gar Monate gebunden wäre. Diese zusätzliche Liquidität kann beispielsweise direkt für strategische Investitionen oder zur Rückführung von bestehender Verschuldung genutzt werden.

Zahlreiche Branchen befinden sich derzeit in einem Umbruch, der maßgeblich von der Digitalisierung getrieben wird. Diese erfordert von nahezu jedem Unternehmen, sich anzupassen oder sich zur Wahrung der Zukunftsfähigkeit sogar völlig neu aufzustellen. Die dafür notwendigen Investitionen sind häufig sehr hoch. Die durch Working-Capital-Management intern systematisch freigesetzte Liquidität kann bei der Finanzierung neben der klas-

EXHIBIT 2 | How is demand for trade finance products changing?



Note: Views of corporates and banks

© BCG

Laut BCG betrachten über 80 % der befragten Experten Payable Finance und Forderungsfinanzierung als die Produkte im Bereich Handelsfinanzierung mit dem künftig größten Wachstum.

sischen Fremdfinanzierung eine wichtige Säule bilden – ohne dabei den Cashflow zu überlasten.

Dies kann gerade vor dem Hintergrund einer zunehmenden konjunkturellen Eintrübung für Entlastung im langfristigen Finanzierungsmix sorgen. Bei großen Unternehmen lassen sich durch gezielte Working-Capital-Optimierung bis zu dreistellige Millionenbeträge freisetzen.

### Beitrag zur Risikosteuerung

Die intelligente Nutzung des Verkaufs von Forderungen und innovative Payable-Finance-Modelle können darüber hinaus einen wichtigen Beitrag zur Risikosteuerung des Unternehmens leisten – sowohl auf Lieferanten- als auch auf Abnehmerseite. Neben der Steuerung der Lieferantenverbindlichkeiten ermöglichen spezielle Lieferantenfinanzierungsprogramme (auch Reverse Factoring genannt) den Zugang zu flexibler Liquidität der Lieferanten. Das Risiko von finanziell bedingten Lieferengpässen, welche in der Vergangenheit bereits mehrfach zu Verwerfungen geführt haben, kann dadurch reduziert werden.

Durch die vollständige Integration in die Prozesse der Käufer und Verkäufer wird die Bindung zwischen Unternehmen und Lieferant zusätzlich gestärkt. Mit Blick auf die Abnehmer seiner Waren und Leistungen kann ein Unternehmen durch Forderungsverkäufe etwa mittels strukturierter Portfolio-Lösungen, Factoring oder forfaitierung den Zeitraum zwischen Bestelldatum und Zahlungseingang erfolgreich minimieren. Das häufig nicht unerhebliche Forderungsausfallrisiko kann dabei auf den Käufer der Forderungen, z. B. den Bankpartner, übertragen werden. Dadurch können etwaige intern vorhandene Risikolimits, die den Außenstand gegenüber einzelnen Abnehmern beschränken, entlastet werden. Zusätzliches Neugeschäft wird so ermöglicht.

Erfolgt der Forderungsverkauf revolvierend, profitiert das Unternehmen nicht nur auf günstige Art und Weise, sondern auch nachhaltig von dieser Form der Unternehmensfinanzierung.

## „Damit lassen sich der Liquiditätsbedarf frühzeitig erkennen, Engpässe vermeiden und individuelle Finanzierungskonzepte entwickeln.“

### Weitere Vorteile des Forderungsverkaufs

Abhängig von der konkreten vertraglichen Ausgestaltung kann durch Forderungsverkauf die Bilanzposition „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ reduziert werden. So lassen sich zentrale Kennzahlen wie die Bilanzsumme und damit verbundene Eigenkapitalkennzahlen optimieren. Das wiederum kann sich vorteilhaft auf die Bonitätseinschätzung und damit auf die Konditionen bei der Aufnahme von Fremdfinanzierungen auswirken.

### Digitalisierung ermöglicht unternehmensspezifische Lösungen

Unternehmen nutzen zunehmend integrierte Lösungen und innovative Technologien, um ihr Working Capital nachhaltig zu optimieren. Die gängigen Treasury-Management-Systeme sind dabei häufig nur der erste Schritt. Im Zusammenspiel zwischen kompetenten Bankpartnern und Unternehmen können spezielle Lösungen entwickelt werden, die die Individualität des Unternehmens und das jeweilige IT-Umfeld berücksichtigen.

Im Ergebnis lassen sich etwa der Liquiditätsbedarf frühzeitig erkennen, Engpässe vermeiden und individuelle Finanzierungskonzepte entwickeln. Integrierte Gewinn- und Verlust-Bilanzplanungsmodelle zeigen auf Knopfdruck die Auswirkungen der Finanzierungsvarianten auf Liquidität und Kennzahlen und können detaillierte Analysen für ihr Optimierungspotenzial liefern – und das im Vergleich zu Mitbewerbern aus der gleichen Branche. Hinzu kommen innovative Payable-Finance-Plattformen, die nicht nur einen Zugang zu den wichtigsten Produkten wie Reverse Factoring und Dynamic Discounting bieten, sondern vollständig in die Prozesse der Käufer und Verkäufer integriert sind.

Banken arbeiten hier immer häufiger mit FinTechs zusammen, um Unternehmen Plattformen anzubieten, für die Lieferanten und Abnehmer die relevanten Schnittstellen in ihren ERP-Systemen bereitstellen können. Auch die Banken selbst sind an diese Plattformen angebunden und sind so in der Lage, Zahlungsinformationen direkt zu verarbeiten. Dabei profitieren Unternehmen von der Zusammenarbeit mit einer Bank, die einen guten Überblick über die existierenden Anbieter hat und das jeweilige Unternehmen bei Auswahl und Implementierung der passenden Lösung objektiv begleiten kann.

#### Quelle der BCG-Studie

BCG/Swift (Hg.): 2019. Digital Ecosystems in Trade Finance: Seeing Beyond the Technology (September 2019), abrufbar unter: [http://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_Digital\\_Ecosystems\\_in\\_Trade\\_Finance\\_tcm38-229964.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG_Digital_Ecosystems_in_Trade_Finance_tcm38-229964.pdf) (zuletzt aufgerufen am: 24.02.2020).

### Über den Autor



**Michael  
Germann**

ist Co-Leiter des Global Transaction Banking (GTB) der HypoVereinsbank. Er war in verschiedenen Führungspositionen im Bereich GTB tätig und ist mitverantwortlich für die Bereiche Zahlungsverkehr, Handelsfinanzierung sowie Working-Capital-Management. Die HypoVereinsbank ist Teil der UniCredit, einer einfachen und erfolgreichen paneuropäischen Geschäftsbank mit voll integriertem Corporate & Investment Banking.

# Checkliste

## zum Working-Capital-Management

Mit gezieltem Working-Capital-Management sind Unternehmen in der Lage, Liquidität freizusetzen und Risiken zu reduzieren. Diese Checkliste fasst die Vorteile zusammen und bietet erste Prüffragen zur Optimierung.

Payable Finance	
<b>Diese Vorteile bietet Payable Finance dem Abnehmer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Liquidität steigt und die Bilanzkennzahlen verbessern sich.</li> <li>Der Zinsaufwand sinkt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische und/oder wichtige Lieferanten werden finanziell gestärkt.</li> </ul>
<b>Diese Vorteile bietet Payable Finance dem Lieferanten</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ein flexibler und bedarfsgerechter Zugang zu Liquidität entsteht.</li> <li>Die Konditionen werden attraktiver.</li> <li>Es entsteht ein positiver Bilanzeffekt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Kapitalbindungsdauer verkürzt sich.</li> <li>Die Finanzierungskosten sinken.</li> <li>Die Rechnungstransparenz erhöht sich.</li> </ul>

Working Capital
<b>Testen Sie Ihr Working Capital</b>
<p>Für eine erste Einschätzung bietet ein Rechentool wie der „Working Capital Calculator“ der HypoVereinsbank wichtige Hinweise für Unternehmen. Es hilft ihnen, das gebundene Kapital im Unternehmen zu überprüfen bzw. zu ermitteln und zu analysieren, ob sie ihr Working Capital gezielt einsetzen und die Kapitalbindung in ihrem Unternehmen verringern können.</p> <p>Der „Working Capital Calculator“ ist abrufbar unter: <a href="https://workingcapital.hypovereinsbank.de/">https://workingcapital.hypovereinsbank.de/</a></p>
<b>Möglichkeiten, den Zeitraum zwischen Rechnungsdatum und Bezahlung zu maximieren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einrichtung eines Zentraleinkaufs bzw. Konsolidieren der Lieferantenzahl für bessere Konditionen</li> <li>Harmonisieren der Zahlungsbedingungen im Hinblick auf Land und Lieferanten</li> <li>Vermeidung von Voraus- und Frühzahlungen</li> <li>Verringern bzw. Optimieren der Anzahl der Zahläufe</li> <li>schnellerer Rechnungsdurchlauf zur Nutzung von Skontokonditionen</li> <li>Einrichten von Payable-Finance-Lösungen</li> </ul>
<b>Möglichkeiten, den Zeitraum zwischen Wareneingang und Entnahme zu minimieren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenführen der Daten aus Vertrieb, Produktion, Logistik und Marketing für zutreffendere Prognosen</li> <li>Verbesserung der Koordination zwischen Einkauf, Planung, Produktion und Auslieferung weltweit</li> <li>Vermeiden unnötiger Bestellung oder Herstellung durch genaues Verfolgen der Bestandsmengen</li> <li>Optimieren der Lagerbestände (wie schnell ist Wiederbeschaffung der Produkte möglich, wie kritisch sind sie für operative Funktionsbereiche?)</li> </ul>
<b>Möglichkeiten, den Zeitraum zwischen Bestelldatum und Zahlungseingang zu reduzieren</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Richtlinien im Hinblick auf das Kundenrisiko</li> <li>Verringern der Anzahl der unterschiedlichen Zahlungsbedingungen (inkl. Ausrichtung am Kundenrisiko)</li> <li>effizientes Gestalten der Rechnungsstellung zur Vermeidung von Fakturierungsverzögerungen</li> <li>Einrichten von kundenspezifischen Mahnprozessen mit definierten Zeitvorgaben</li> <li>Implementieren einer systemischen Unterstützung zur Koordination von Kundenreklamationen mit klaren Vorgaben</li> </ul>
<p>Hinweis: Der Download der Checklisten ist nur für Premium- und Online-Abonnenten verfügbar.</p>

