



## Erfolgreich durch strukturiertes Working Capital Management

# Liquidität sichern und Unternehmensperformance steigern

Viele Handwerksbetriebe sind aufgrund ihrer Größe in der Regel besonders stark auf kurzfristige Fremdfinanzierungsmöglichkeiten angewiesen. Insbesondere die Nutzung von Lieferantenkrediten als Finanzierungsoption einerseits und die Ausgestaltung eigener Zahlungsziele andererseits sind hierbei von Bedeutung. Damit stellt das **Working Capital** eine der wichtigsten **Stellschrauben zur Sicherstellung und Optimierung der Liquidität** dar. Ein konsequentes und strukturiertes Management des Betriebskapitals liefert wichtige Hinweise auf Verbesserungspotenziale im Bereich der Lagerhaltung oder der Finanzierungsstruktur und trägt somit wesentlich zu einem **langfristigen Unternehmenserfolg** bei.

Deshalb: Werden Sie aktiv und **schenken Sie dem Management Ihres Betriebskapitals die nötige Aufmerksamkeit!** Damit Sie als Betriebsinhaber:in wissen, wo Sie im Bereich Working Capital Management verglichen mit anderen Handwerksunternehmen stehen und welche Maßnahmen Sie einsetzen können, um Ihre Liquiditäts- und Ertragssituation nachhaltig zu stärken, dient dieser **Leitfaden als Hilfestellung**.

Der Leitfaden soll Ihnen im ersten Schritt einen **Überblick über die Thematik** Working Capital Management und dessen Bedeutung für kleine Handwerksbetriebe verschaffen. Im Anschluss werden die wichtigsten Ergebnisse einer kürzlich veröffentlichten **Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts** (Tratt, 2021) vorgestellt. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Untersuchung stellen wir Ihnen im Anschluss eine **Checkliste** zur Verfügung anhand derer Sie den Status quo des Working Capital Managements in Ihrem eigenen Betrieb bestimmen und mit dem Ihrer Wettbewerber in Relation setzen können. Abschließend präsentieren wir Ihnen eine Reihe von **Handlungsempfehlungen**, wie auch in kleinen Betrieben strukturierte Maßnahmen zur Überwachung und Steuerung des Working Capital kosteneffizient eingesetzt werden können.

Der Leitfaden ist in folgende Abschnitte untergliedert:

1. Was versteht man unter Working Capital Management und warum ist dieses Thema so wichtig?
2. Zu welchen Erkenntnissen kommt die aktuelle des Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts zum Thema Working Capital Management in kleinen Handwerksbetrieben?
3. Wie ist der Status Quo im Bereich Working Capital Management in meinem Betrieb?
  - 3.1 Benchmarking Checkliste
  - 3.2 Handlungsempfehlungen

# 1. Was versteht man unter Working Capital Management und warum ist dieses Thema so wichtig?

Zur Durchführung und Aufrechterhaltung seines betrieblichen Tagesgeschäfts benötigt jedes Unternehmen flüssiges Kapital. Gerade in kleinen Betrieben spielen Lieferantenkredite und die Ausgestaltung eigener Zahlungsziele eine wesentliche Rolle zur Sicherstellung dieser betriebsnotwendigen Liquidität. Zusammen mit den Vorräten bilden die Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung die Kernbestandteile des Working Capital.

## Berechnung

Das Working Capital (deutsch: Betriebskapital) ist die wesentliche Kennzahl zur Beurteilung der Liquiditätslage eines Unternehmens. Berechnet wird es als die Differenz zwischen Umlaufvermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten. Es gibt damit an, zu welchem Grad das betriebsnotwendige Kapital eines Unternehmens durch langfristige Finanzierung abgesichert ist. Zudem kann das Working Capital die Grundlage für Optimierungen in der Lagerhaltung und dem Forderungsmanagement eines Unternehmens sein.

### Definition:

Das Working Capital ist eine **Bilanzkennzahl**, die Auskunft über die **Finanzkraft eines Unternehmens** gibt. Im Deutschen wird das Working Capital auch als **Betriebskapital** bezeichnet. Es berechnet sich aus dem Umlaufvermögen abzüglich der kurzfristigen Verbindlichkeiten.

**Working Capital = Umlaufvermögen – kurzfristige Verbindlichkeiten**

Die einzelnen Bestandteile zur Berechnung des Working Capital sind aus der Bilanz zu entnehmen. Ein praktisches Beispiel, wie die Berechnung des Working Capital aus der Bilanz heraus erfolgen kann, findet sich am Ende dieses Leitfadens.

### Bestandteile des Working Capital:

Vorräte
+ Geleistete Anzahlungen
+ Forderungen aus Lieferung & Leistung
+ Liquide Mittel
./. Verbindlichkeiten aus Lieferung & Leistung
./. Sonstige Verb. mit Restlaufzeit < 1 Jahr
./. Kurzfr. Rückstellungen (Steuerrückstellungen)
<hr/>
= Working Capital (Betriebskapital)

## Interpretation

Ein positiver Wert weist aus, dass das gesamte Anlagevermögen sowie Teile des Umlaufvermögens durch langfristige Kapitalreserven finanziert sind. Auch bei unterwarteten Forderungsausfällen droht dem Betrieb damit kein unmittelbarer Liquiditätssengpass.

Ein negativer Wert zeigt hingegen an, dass das Umlaufvermögen niedriger ist als die Summe der kurzfristigen Verbindlichkeiten. In diesem Fall ist ein Teil des Anlagevermögens kurzfristig finanziert. Dies stellt einen Verstoß gegen die **goldene Finanzierungsregel** dar und deutet darauf hin, dass das Unternehmen leicht in Liquiditätsschwierigkeiten geraten könnte. So müsste bei jedem Forderungsausfall unmittelbar Anlagevermögen veräußert werden, um eine drohende Zahlungsunfähigkeit abzuwenden.

### Definition:

Die **Goldene Finanzierungsregel** fordert, dass die Dauer der Kapitalbindung im Vermögen eines Unternehmens der Dauer der Kapitalüberlassung, d.h. dem Zeitraum, für den das Kapital zur Verfügung steht, entsprechen soll. Sie verlangt damit eine **Fristenkongruenz** zwischen Mittelverwendung und Mittelherkunft.

## Balance zwischen Liquidität und Rentabilität

Aus der oben genannten Interpretation ließe sich der Schluss ziehen, dass ein möglichst hohes Working Capital grundsätzlich erstrebenswert ist, da es eine krisenfeste Liquiditätsposition garantiert. Dabei ist jedoch zu beachten, dass im Unternehmen gebundenes Betriebskapital mit diversen Kosten verbunden ist. Eine reine Maximierung des Working Capital würde daher zu Lasten der Rentabilität des Betriebes gehen. Sehr hohe Werte im Bereich des Working Capital deuten deshalb auf Optimierungspotentiale in der Lagerhaltung sowie dem Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement hin. Alle unternehmerischen Entscheidungen im Bereich des Working Capital bewegen sich folglich in einem Spannungsfeld zwischen Sicherheit (Liquidität) und Risiko (Rentabilität).

So stellt im Bereich der Vorräte eine umfangreiche Lagerhaltung zwar die dauerhafte Lieferfähigkeit sicher und schützt den Unternehmer bzw. die Unternehmerin vor ungünstigen Fluktuationen bei Rohstoff- und Betriebsmittelpreisen. Andererseits ist jede Lagerung mit vielfältigen Kosten von Raummiete bis Versicherung verbunden. Ähnliches gilt für das Einräumen von Zahlungszielen, die zwar von vielen Kunden erwartet werden und erwiesenermaßen ein relevantes Entscheidungskriterium darstellen, aber gleichzeitig für das Unternehmen mit sogenannten Opportunitätskosten verbunden sind. Diese entste-

hen, da das in Forderungen gebundene Kapital nicht in anderer Weise gewinnbringend investiert werden kann, wie es bei einer unmittelbaren Fälligkeit der Fall wäre. Analog gilt, dass Lieferantenkredite zwar zügig und unkompliziert verfügbar sind, jedoch in der Regel mit deutlich höherem Zinsaufwand verbunden sind als andere Fremdfinanzierungsmöglichkeiten.

Um die optimale Balance zwischen nachhaltiger Sicherstellung der Liquidität und wettbewerbsfähiger Kapitalrentabilität zu ermitteln, existieren verschiedene Steuerungsmaßnahmen die unter dem Begriff **Working Capital Management** zusammengefasst werden. Mit den Anforderungen, Potenzialen und Einsatzmöglichkeiten dieser Maßnahmen beschäftigen sich die verbleibenden Teile dieses Leitfadens.

## 2. Zu welchen Erkenntnissen gelangt die aktuelle Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts zum Thema Working Capital Management in kleinen Handwerksbetrieben?

Trotz der zuvor geschilderten elementaren Bedeutung welche dem Working Capital Management für die Liquidität und Wettbewerbsfähigkeit gerade kleiner Betriebe zukommt, existiert bis dato so gut wie keine empirische Forschung, die sich explizit mit der Thematik im Handwerk beschäftigt. Für die Betriebsinhaber:innen und Berater:innen des Handwerks sind wissenschaftliche Erkenntnisse über den Status quo des Verbreitungsgrades elementarer Maßnahmen und deren Effektivität jedoch zwingend erforderlich, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Aus diesem Grund hat das Ludwig-Fröhler-Institut im Auftrag der Handwerkskammer für München und Oberbayern eine entsprechende Untersuchung durchgeführt. Im Fokus der Studie standen die folgenden drei Forschungsfragen:

### Forschungsfragen:

- 1) Wie verbreitet sind Working Capital Management Maßnahmen in kleinen Handwerksbetrieben?
- 2) Welche Faktoren beeinflussen die beobachteten Anwendungshäufigkeiten?
- 3) Ist der Einsatz auch unter Berücksichtigung stark begrenzter Ressourcen rentabel möglich?

### Aufbau und Ablauf der Studie

Die Studie basiert auf einer repräsentativen Erhebung unter mehr als 200 Handwerksbetrieben aus allen sechs bayerischen Kammerbezirken. Alle Betriebe beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung im April und Mai 2020 weniger als 50 Mitarbeiter. Die teilnehmenden Betriebe wurden gebeten einen zwei-

teiligen online Fragebogen auszufüllen. Während im ersten Teil des Fragebogens grundlegende demographische Informationen der Betriebe erhoben wurden, beschäftigte sich der zweite Teil explizit mit der Anwendung 12 verschiedener, aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleiteter Maßnahmen zur Überwachung und Steuerung des Working Capital. Um den Einfluss der Maßnahmen auf Liquidität und Rentabilität untersuchen zu können, wurden für alle teilnehmenden Betriebe wesentliche Finanzdaten aus den Veröffentlichungen des Bundesanzeigers entnommen.

### Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Studie

In Bezug auf den generellen Verbreitungsgrad der untersuchten Maßnahmen zeichnet die Studie ein positives Bild des Handwerks. Im Vergleich mit vorangegangenen Untersuchungen aus dem Ausland, nimmt das Working Capital Management in deutschen Handwerksbetrieben einen höheren Stellenwert ein. Besonders verbreitet sind grundlegende Maßnahmen des Vorrats- sowie des Debitorenmanagements. Maßnahmen aus dem Bereich des Kreditorenmanagements waren im Vergleich etwas geringer verbreitet.

Die Untersuchung der Einflussfaktoren zeigt einen deutlich positiven Einfluss einer betriebswirtschaftlichen Vorbildung einzelner Mitarbeiter:innen auf den Verbreitungsgrad aller betrachteten Maßnahmen. Ein Zusammenhang zwischen Anwendungsgrad und genereller Mitarbeiterzahl der Betriebe konnte hingegen nicht festgestellt werden. Die beobachtete Anwendungshäufigkeit hängt also nicht von der generell zur Verfügung stehenden Anzahl an Mitarbeiter:innen ab, sondern von spezifischem Know-how an einzelnen Schlüsselpositionen innerhalb der Belegschaft.

Ferner belegen die Ergebnisse, dass sich der Einsatz strukturierter Maßnahmen im Bereich des Working Capital Managements sowohl positiv auf die Liquiditätssituation eines Betriebes auswirkt als auch auf dessen generelle Ertragslage. Auch in sehr kleinen Handwerksbetrieben mit stark eingeschränkten personellen und zeitlichen Ressourcen kann der Einsatz grundlegender Maßnahmen des Working Capital Managements also kosteneffizient erfolgen und nachhaltig zur Verbesserung der Unternehmenssituation beitragen.

Für die Betriebe ergibt sich damit der unbedingte Aufruf, das Management des Betriebskapitals noch weiter in den Fokus zu rücken und das notwendige Know-how in der Belegschaft aufzubauen. Dies kann in erster Linie durch zielgerichtete Aus- und Weiterbildung erfolgen. Auch bei zukünftigen Einstellungsentscheidungen sollten jedoch auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermehrt in den Fokus gerückt werden.

Für einen umfangreicheren Einblick in die Thematik und eine ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse ist die **vollständige Studie** auf der [Inter-netseite](#) des Ludwig-Fröhler-Instituts **abrufbar**:

Tratt, Benedikt (2021): Working Capital Management im Handwerk - Eine empirische Bestandsaufnahme und Analyse der Situation in kleinen Betrieben, München 2015.

### 3. Wie ist der Status quo im Bereich Working Capital Management in meinem Betrieb?

Wie erkennen Sie nun, ob in Ihrem Unternehmen konkreter Handlungsbedarf im Bereich des Working Capital Managements besteht und wie Sie diesbezüglich im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern aus dem Handwerk aufgestellt sind? Was kann getan werden, um die Working Capital Situation in Ihrem Betrieb auch kurzfristig und mit überschaubarem Aufwand zu verbessern? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der verbleibende Teil dieses Leitfadens.

#### 3.1 Benchmarking Checkliste

Um eine erste Bestandsaufnahme der Working Capital Situation in Ihrem Betrieb zu erhalten dient die folgende Checkliste. Die Statements sind unmittelbar aus den Ergebnisse der oben zitierten wissenschaftlichen Forschungsarbeit abgeleitet und decken alle Bereiche des Working Capital Managements ab. Beantworten Sie die 15 Fragen ehrlich und selbstkritisch, um ein realistisches Bild zu erhalten.

##### Nutzungshinweis

Bitte beachten Sie, dass die folgende Checkliste lediglich als Ausgangspunkt für eine tiefere Analyse zu verstehen ist. Die individuelle Situation des einzelnen Betriebes findet darin keine Berücksichtigung. Sie ist bewusst allgemein gehalten, um für alle Branchen des Handwerks anwendbar zu sein. Dennoch existieren natürlich gewerkspezifische Unterschiede in der Bedeutung des Working Capital Managements. Während für materialintensive Gewerke das Vorratsmanagement von besonderer Bedeutung ist, sollten Gewerke mit einer Vielzahl unterschiedlicher Kunden besonderen Wert auf das Forderungs- und Debitorenmanagement legen.

#### Checkliste zum Working Capital Management

	Ja	Nein
Sie führen in regelmäßigen Abständen eine Inventur durch und kennen den Bestand an Vorräten sowie fertigen und unfertigen Erzeugnissen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sie können auf kosteneffiziente Standardbestellmengen von regelmäßig nachbestellten Vorräten und Betriebsstoffen zurückgreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Bestände und Standardbestellmengen werden in regelmäßigen Abständen auf Optimierungsmöglichkeiten überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie kennen die durchschnittliche Verweildauer Ihrer Vorräte im Lager. Diese beträgt nicht mehr als 60 Tage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie führen bei großen Aufträgen und (wesentlichen) Neukunden im Vorfeld eine Bonitätsanalyse des Kunden durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie passen Ihre Zahlungskonditionen an die Bonität der Kunden an. Risiken werden durch Vorkasse oder Warenkreditversicherungen abgesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechnungen für bereits abgeschlossene Arbeiten werden auch bei kleinen Beträgen zeitnah gestellt. Es wird systematisch (z.B. mittels einer Softwarelösung) überprüft, ob die Rechnungsstellung erfolgt ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Zahlungseingang fälliger Rechnungen wird kontinuierlich überwacht. Ein gegebenenfalls notwendiger Mahnprozess wird zuverlässig in Gang gesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie kennen den Stand zweifelhafter oder gänzlich uneinbringlicher Forderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie unterziehen die Ihnen von Lieferanten eingeräumten Zahlungskonditionen einer kritischen Prüfung. Unterschiedliche Zahlungskonditionen werden bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle eingehenden Rechnungen werden standardmäßig und sorgfältig auf Korrektheit geprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie nehmen eingeräumte Skontowann immer möglich in Anspruch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie führen eine regelmäßige Liquiditätsplanung durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Liquiditätsplanung wird anhand von Kennzahlen (z.B. Liquidität 1., 2. & 3. Grades) jährlich überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie berechnen regelmäßig Ihr Working Capital aus der Bilanz. Das Verhältnis von Umlaufvermögen zu kurzfristigen Verbindlichkeiten ist größer als 1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 0 – 4 Fragen mit ‚Nein‘ beantwortet

Sie haben wesentliche Maßnahmen in allen Bereichen des Working Capital Managements implementiert. Die auf diese Weise erhobenen Daten, geben Ihnen die Möglichkeit auf drohende Liquiditätsengpässe rechtzeitig zu reagieren. Es besteht kein unmittelbarer Handlungsbedarf. Dennoch ist davon auszugehen, dass auch in Ihrem Unternehmen noch weiteres Optimierungspotenzial steckt, welches durch eine nähere Auseinandersetzung der mit ‚Nein‘ beantworteten Fragen aufgedeckt werden kann.

### 5 – 9 Fragen mit ‚Nein‘ beantwortet

Sie haben sich bereits bewusst mit dem Thema Working Capital Management in Ihrem Betrieb auseinandergesetzt und eine Reihe wesentlicher Maßnahmen implementiert. Ein umfassendes Steuerungskonzept besteht jedoch nicht. Sie sollten sich Gedanken machen, welche der bislang noch mit ‚Nein‘ beantworteten Fragen kurz- und mittelfristig in Ihr Working Capital Management System integriert werden können. Insbesondere sollte sichergestellt werden, dass aus allen drei Bereich des Working Capital (Vorrats-, Forderungs- und Verbindlichkeitenmanagement) Steuerungsmaßnahmen zum Einsatz kommen. Eine tiefgehende Auseinandersetzung mit dem Thema Working Capital Management hilft Ihnen nicht nur, drohende Liquiditätsengpässe frühzeitig zu erkennen, sondern auch die Effizienz Ihres Betriebs zu steigern und damit die Profitabilität zu verbessern.

### 10 und mehr Fragen mit ‚Nein‘ beantwortet

Sie haben lediglich sehr vereinzelt Maßnahmen zur Steuerung und Überwachung des Betriebskapitals im Einsatz. Ein strukturiertes Management in diesem Bereich besteht nicht. Dementsprechend fällt es Ihnen schwer, drohende Liquiditätsengpässe kommen zu sehen und rechtzeitig gegenzusteuern. Es besteht dringender Handlungsbedarf. Sie sollten sich mit Ihrem/-r Steuerberater:in oder einem/-r Berater:in der Handwerkskammern zusammen setzen und einen Plan erarbeiten, wie grundlegende Maßnahmen des Working Capital Managements in Ihrem Betrieb zügig und kosteneffizient implementiert werden können.

## 3.2 Handlungsempfehlungen

Was folgt nun aus den Ergebnissen der eben genannten Checkliste? Welche unmittelbaren Handlungsmöglichkeiten ergeben sich, um kurzfristig und kostengünstig die Working Capital Situation des eigenen Unternehmens zu verbessern? Wie bereits bekannt steht im Kern des Working Capital das im Umlaufvermögen gebundene Kapital. Dieses wird beeinflusst durch das Vorratsmanagement, das For-

derungsmanagement sowie das Verbindlichkeitenmanagement. Entsprechend ergeben sich auch in diesen drei Bereichen die wesentlichen Ansatzpunkte zur Steuerung des Betriebskapitals. Im Folgenden werden für jeden dieser drei Bereiche einige einfache Handlungsmöglichkeiten vorgestellt.

### Vorratsmanagement

- Konsequente Lagerüberwachung
- Nur notwendige Bestände vorhalten
- Bestellmengen optimieren
- Lieferkettenmanagement

Die Lagerlogistik ist ein wesentlicher Einflussfaktor auf das Working Capital. Dies gilt insbesondere für materialintensive Gewerke. Zu keinem Zeitpunkt sollte man als Unternehmer:in den Überblick über eigenen Bestände verlieren. Um das zu verhindern, sollten nicht nur regelmäßig Inventuren durchgeführt werden, sondern Ein- und Ausgänge möglichst laufend überwacht werden.

Da durch jeden Lagerbestand unproduktives Kapital im Unternehmen gebunden wird, sollten Vorräte grundsätzlich nur in einem notwendigen Rahmen vorgehalten werden. Die Vorratshaltung sollte gerade so groß sein, das Lieferengpässe verhindert werden können. In rohstoffintensiven Gewerken kann zusätzlich ein Puffer zum Ausgleich von Rohstoffpreisschwankungen sinnvoll sein.

Eine wesentliche Rolle im Zusammenhang mit effizientem Lagermanagement spielt auch die Optimierung der Bestellmengen. Hier gilt es, die Kosten für Bestellung und Lieferung mit denen der Lagerhaltung in Balance zu bringen. Je größer die bestellte Liefermenge, desto geringer fallen die Bestellkosten pro Stück aus, da einerseits die anfallenden Lieferkosten auf eine größere Stückzahl verteilt werden und andererseits von Mengenrabatten profitiert werden kann. Gleichzeitig steigen mit zunehmender Bestellmenge aber auch die direkten Lagerhaltungskosten. Gleiches gilt auch für indirekte Kosten durch notwendige Vorfinanzierung und Kapitalbindung. Die theoretisch optimale Bestellmenge kann mit der folgenden Formel berechnet werden:

**Andler Formel zur Berechnung der optimalen Bestellmenge q:**

$$q = \sqrt{\frac{2 * \text{Jahresbedarf} * \text{Bestellkosten}}{\text{Produktwert} * \text{Lagerkostensatz}}}$$

Durch aufmerksames Lieferkettenmanagement können die notwendigen Bestandsgrößen noch weiter gesenkt werden. Durch die zunehmende digitale Vernetzung werden auch für kleine Betriebe just-in-time Lösungen rentabel möglich. Grundsätzlich soll-



ten für alle Bestandsposten Umschlagszeiten errechnet werden, um bei Posten mit langen Umschlagszeiten die vorgehaltene Menge zu senken.

### Forderungsmanagement

- Bonitätsprüfung und Debitorenmanagement
- Möglichst kurze Zahlungsziele vereinbaren
- Zügige Rechnungsstellung und Überwachung
- Konsequentes Mahnwesen

Das Forderungsmanagement ist gerade für kleine Unternehmen die wichtigste Stellschraube zur Sicherung der eigenen Liquidität. Kurzfristige Zahlungseingänge resultieren zu einem Großteil aus säumigen Kunden und zu spät gestellten Rechnungen.

Ein strukturiertes Forderungsmanagement beginnt mit der Führung einer Debitorenkartei in der Informationen zur Bonität und den vereinbarten Zahlungsmodalitäten aller Kunden gesammelt werden. Wirtschaftsauskunfteien und Banken können bei der Bestimmung des Ausfallrisikos helfen. Kunden mit zweifelhafter Bonität und solchen, die bereits zuvor durch Zahlungsausfälle aufgefallen sind, sollten lediglich zeitlich wie betragsmäßig stark begrenzte Zahlungsziele eingeräumt werden. Wo immer möglich sollte Vorkasse verlangt werden. Auch durch weitere Maßnahmen wie Warenkreditversicherungen und Factoring können Risiken gesteuert bzw. abgesichert werden.

Allgemein sollten Sie sich zum Ziel setzen, möglichst kurze Zahlungsfristen einzuräumen. Je geringer der Zeitraum zwischen Leistungserbringung und Zahlungseingang, desto geringer die Kapitalbindung im Unternehmen. Durch eine gezielte Überprüfung der standardmäßig gewährten Zahlungsziele kann so unter Umständen Liquidität für Investitionen freigesetzt werden.

Jegliche Verkürzung von Zahlungszielen ist jedoch obsolet, wenn Rechnungen nicht rechtzeitig gestellt werden. Es ist daher von elementarer Bedeutung, dass die Rechnungsstellung auch bei kleinen Beträgen unmittelbar nach der Leistungserbringung erfolgt. Im Extremfall schneidet sich der Betrieb nicht nur unnötig in sein eigenes Liquiditätspolster, sondern kann sogar schadenersatzpflichtig gegenüber seinem Kunden werden, da das Schreiben der Rechnung eine vertragliche Nebenpflicht darstellt (Amtsgericht Limburg, Az. 4 C 1332/16 (17), Mai 2018).

Unmittelbar mit der Rechnungsstellung zusammen hängt eine konsequente Überwachung der Zahlungseingänge. Hohe Außenstände sind nicht selten Hauptursache von Insolvenzen. Deshalb sollte bei säumigen Kunden zeitnah ein Mahnprozess in Gang gesetzt werden. Ziel des Mahnwesens sollte stets sein, den Geschäftspartner zu einer zügigen Zahlung

der offenen Rechnung zu bewegen, ohne dabei die Geschäftsbeziehung über Gebühr zu strapazieren. Wirksames Mahnen erfordert daher stets ein gewisses Fingerspitzengefühl. Dennoch sollten Sie sich auch von vermeintlichen Stammkunden keinesfalls ausnutzen lassen, sondern Ihrer Forderung stets den notwendigen Nachdruck verleihen. Da der Mahn- und gegebenenfalls Inkassoprozess durchaus aufwändig sein kann, greifen bereits einige Handwerksbetriebe hier auf externe Dienstleister zurück.

### Verbindlichkeitenmanagement

- Zahlungsvereinbarungen kritisch hinterfragen
- Substitution von Lieferanten prüfen
- Rechnungsprüfung durchführen
- Skonto nutzen und optimieren

Im Kern des Verbindlichkeitenmanagements steht die geschickte Auswahl von und Verhandlung mit Ihren Lieferanten. Um eine möglichst geringe Kapitalbindung und damit eine Senkung Ihres Liquiditätsbedarfs zu erreichen, sollte der Zeitraum zwischen Zahlungsausgängen an Lieferanten und Zahlungseingängen durch Kunden minimiert werden. Daher sollten auch bei seit langem bestehenden Lieferantenbeziehungen die Zahlungskonditionen regelmäßig überprüft und gegebenenfalls nachverhandelt werden. Auch eine Substitution durch andere Lieferanten sollte notfalls geprüft werden. Bei der Auswahl neuer Lieferanten sollten außerdem neben dem Preis die Zahlungskonditionen mit in die Entscheidungsfindung einfließen.

Eine weitere Säule des Verbindlichkeitenmanagements ist die konsequente Prüfung jeder eingehenden Rechnung auf Korrektheit. Zuerst ist im Rahmen einer formellen Rechnungsprüfung zu kontrollieren, ob die Rechnung alle gesetzlich geforderten Pflichtangaben enthält (§ 14 Abs. 4 UStG). Dies ist von Bedeutung, da durch die Annahme von Rechnungen mit formalen Fehlern unter Umständen das Recht zum Vorsteuerabzug verloren gehen kann. Anschließend wird im Rahmen der sachlichen Rechnungsprüfung jede Rechnung mit dem dazugehörigen Lieferschein abgeglichen, um sicherzustellen, dass die erbrachten Leistungen bzw. gelieferten Waren korrekt abgerechnet wurden. Grundsätzlich sollten Rechnungen erst am Ende der Zahlungsfrist beglichen werden, um Liquidität so lange wie möglich in Ihrem Betrieb zu halten.

Vorsicht ist jedoch geboten, wenn auf der Rechnung eine Skontofrist eingeräumt wird. Grundsätzlich sollten Skonti wann immer möglich ausgenutzt werden, da die dahinterstehenden Lieferantenkredite mit einem sehr hohen Zinssatz verbunden sind. Dieser übersteigt den üblichen Zinssatz für einen Kontokorrentkredit in der Regel bei weitem. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann es dementsprechend sogar

vorteilhaft sein, den Rechnungsbetrag vor Ablauf der Zahlungsfrist unter Ausnutzung des gewährten Skontos mit dem Kontokorrentkredit Ihrer Hausbank zu begleichen. Folgendes Beispiel verdeutlicht, wie Sie den Zinssatz eines Lieferantenkredits aus der Rechnung herauslesen können:

#### Beispielrechnung: Zinssatz Lieferantenkredit

Das Zahlungsziel beträgt 30 Tage (netto), bei Zahlung innerhalb von 14 Tagen werden 2% Skonto eingeräumt.

Effektiver Zinssatz =  $(\text{Skontosatz} \times 360 \text{ Tage}) / (\text{Zahlungsziel in Tagen} - \text{Skontofrist in Tagen}) = (2 \% \times 360 \text{ Tage}) / (30 \text{ Tage} - 14 \text{ Tage}) = 45 \% \text{ p.a.}$

#### Beispiel: Berechnung des Working Capital aus der Bilanz

Aktiva		Passiva	
<b>Anlagevermögen</b>		<b>Eigenkapital</b>	500.000
Sachanlagen	800.000	<b>Rückstellungen</b>	
Finanzanlagen	250.000	Pensionsrückstellungen	150.000
<b>Umlaufvermögen</b>		Steuerrückstellungen	50.000
Vorräte	400.000	<b>Verbindlichkeiten</b>	
Geleistete Anzahlungen	50.000	Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten	900.000
Forderungen aus L&L	300.000	<i>Davon mit Restlaufzeit &lt; 1 Jahr</i>	150.000
Sonstige Forderungen (< 1 Jahr)	120.000	Verbindlichkeiten aus L&L	350.000
Kassenbestand	30.000		
<b>Summe</b>	1.950.000	<b>Summe</b>	1.950.000

Das Umlaufvermögen des Betriebs beläuft sich auf 900.000 Euro, die kurzfristigen Verbindlichkeiten betragen 550.000 Euro.

Das Working Capital entspricht demnach: 900.000 Euro Umlaufvermögen – 550.000 Euro kurzfristige Verbindlichkeiten = 350.000 Euro.

Dieser Leitfaden kann Ihnen nur Hinweise und Anregungen hinsichtlich möglicher Lösungen und Hilfestellungen bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Working Capital Management geben. Er kann nicht im eigentlichen Sinne Wissen vermitteln und vor allem kein umfassendes Bild über die Kosten und Potenziale einzelner Maßnahmen liefern. Auch kann der Einzelfall nicht allein anhand dieses Leitfadens ausreichend gewürdigt werden. In vielen Fällen ist deshalb das Hinzuziehen externer Fachleute wichtig und ratsam. Als erste Anlaufstelle sind hier die Betriebsberater:innen der Handwerksorganisation sowie Ihr(e) Steuerberater:in zu empfehlen.

Dieser Leitfaden steht online auf den Internetseiten des Ludwig-Fröhler-Instituts ([www.lfi-muenchen.de](http://www.lfi-muenchen.de)) zur Verfügung.

#### Autor: Benedikt Tratt

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

2021

Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie die  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer