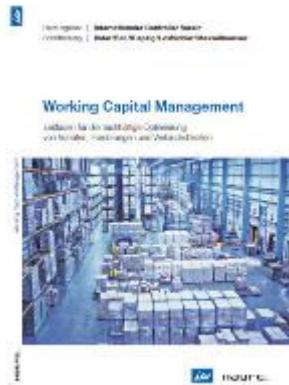


# Neuer Leitfaden für Working Capital Management



## **Working Capital Management - Leitfaden für die nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten**

Herausgeber: Internationale Controller Verein eV (ICV)

Schriftleitung: Dr. Hendrik Vater, Elena Bail, Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig, Prof. (FH) Dr. Heimo Losbichler, Martina Messelhaeuser

EAN13-Code

ISBN 978-3-648-04693-7

Bestell-Nr. 01401-0024

EUR 24,80 (D)

[Hier geht es direkt zum Haufe-Online-Shop](#)

---

## INHALT

*Oktober 2013.* Liquidität aus dem eigenen Unternehmen freizusetzen, ist ein brandaktuelles Thema. Experten des Internationalen Controller Vereins (ICV) empfehlen in einem jetzt vorgelegten „Leitfaden für nachhaltige Optimierung von Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten“ den Controllern eindringlich, sich dem Working Capital Management zu widmen.

Denn im Umlaufvermögen gebundenes Kapital fehlt den Unternehmen für selbstfinanzierte Investitionen und andere Wachstumsmaßnahmen. Ernst & Young etwa hat in seinem „Working Capital Management Report 2013“ errechnet, europäische CFOs könnten beim Working Capital 490 Mrd. Euro freisetzen. Wie Controller als Business Partner des Managements die Führungskräfte bei einer ihrer dringendsten Aufgaben unterstützen, im Working Capital gebundene Liquidität freizusetzen, ist in dem neuen Leitfaden beschrieben. Angesichts des eingeflossenen Erfahrungsschatzes führender Unternehmen, der Leading Practise der Beratungsindustrie sowie neuer Erkenntnisse aus der Forschung, und dank der einfach und praxisgerecht ausgesprochenen Empfehlungen hat der Leitfaden das Potenzial ein Standardwerk für die Praxis des Working Capital Managements zu werden.

Die Autoren - im ICV-Fachkreis „Working Capital Management“ zusammen-geschlossene Praktiker, Wirtschaftsprüfer, Beratungsspezialisten und Wissenschaftler - sind überzeugt: Für ein dauerhaft erfolgreiches Working Capital Management müssen die cash-relevanten Geschäftsprozesse optimiert und um einen durchgängigen Controllingprozess ergänzt werden: Zielfindung, Planung, Reporting und Steuerung des Working Capital.

Zielkonfliktmanagement & Prozessbeherrschung entscheidende Stellhebel  
Working Capital umfasst das durch die operative Geschäftstätigkeit gebundene Umlaufvermögen. Es wird oft als nicht zinsbringendes oder „totes“ Kapital betrachtet, welches sowohl die Liquidität als auch die Kapitalrendite eines Unternehmens reduziert. Daher sollte das Working Capital so gering wie möglich gehalten sein. Ein effizientes Working Capital Management (WCM) wird oft als billigste Form der Finanzierung tituliert. Elena Bail, Mitherausgeberin der Publikation und Senior Managerin im Working Capital Team von Ernst & Young, verweist auf Erfahrungswerte, nach denen in Industrieunternehmen regelmäßig 5% des Umsatzes als Optimierungspotenziale identifiziert und davon ca. 50% bereits in den ersten 12 Monaten nach Projektbeginn realisiert werden können.

Ziel des in einem rund 3-jährigen Diskussions- und Arbeitsprozess entwickelten und nun erschienenen Leitfadens ist es, die erfolgreiche und insbesondere nachhaltige Reduzierung/Optimierung des Working Capitals zu unterstützen. Dabei werden Controllern und Managern, in deren Zusammenwirken Controlling entsteht, konkrete und praxiserprobte Optimierungsmöglichkeiten für die drei Kernelemente - Vorräte, Forderungen und Verbindlichkeiten - an die Hand gegeben. Die Arbeit des ICV-Fachkreises „Working Capital Management“ zeigt, dass im Gegensatz zu bestehenden Veröffentlichungen insbesondere Zielkonfliktmanagement und Prozessbeherrschung die entscheidenden Stellhebel eines guten WCM sind. Die das Working Capital betreffenden Prozesse können die wesentlichen Funktionsbereiche eines Unternehmens konflikträftig berühren; Unternehmen sollten daher nicht allein kurzfristig Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie Lieferantenverbindlichkeiten im Fokus haben, sondern sich laut Dr. Hendrik Vater, Leiter des ICV-Fachkreises und CFO bei DHL Supply Chain Southern Europe, vor allem auf das Prozessmanagement und die Lösung resultierender Konfliktfelder konzentrieren. Die Richtlinie adressiert diese begleitenden Zielkonflikte in bisher noch nicht vorliegender Tiefe.

Die organisatorische Einordnung des Aufgabenbereichs sowie der strukturierte Aufbau eines Projektes zur Verbesserung der Working Capital Performance sind laut Prof. Dr. Heinz-Jürgen Klepzig, Mitherausgeber von der Hochschule Augsburg, ebenfalls nicht zu vernachlässigen und werden detailliert dargelegt. Laut Mitherausgeber Prof. Dr. Heimo Losbichler, stv. ICV-Vorstandsvorsitzender von der FH Oberösterreich, sind die Verankerung und Sensibilisierung für WCM in der Unternehmenskultur sowie eine konsequente Berücksichtigung desselben in den unternehmensinternen Steuerungssystemen unumgänglich für jedes erfolgreiche Working Capital Management. Grundsätzlich zeigen die Erfahrungen des Fachkreises, dass Working Capital Ziele prozessübergreifend und „gleichberechtigt“ im Vergleich zu den „originären“ Abteilungszielen berücksichtigt werden sollten.

Angesichts der gesamtunternehmerischen finanziellen Bedeutung des Themas, der Wechselwirkung der relevanten Geschäftsprozesse und nicht zuletzt der unternehmensübergreifenden Konfliktpotenziale, so Martina Messelhaeuser, Projektmitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart, sollte die Verantwortung für das Working Capital Management im obersten Management positioniert sein.

---

## **REZENSION**

Diplom-Betriebswirt Alfred Biel

Fachjournalist (DFJS)  
E-Mail: [alfred.biel@gmx.de](mailto:alfred.biel@gmx.de)

Der Internationale Controller Verein ICV sieht es als führende Vereinigung und Vertretung der Controllerinnen und Controller in Zentral- und Osteuropa als seine Aufgabe, den Mitgliedern praktische Orientierung und konkreten Nutzen zu bieten. Bei der Verfolgung dieser Zielsetzung kommt den verschiedenen Arbeitskreisen eine besondere Funktion und Bedeutung zu. Die Arbeitskreise befassen sich schwerpunktmäßig mit der gemeinsamen Erarbeitung von praxisnahen Problemlösungen und fördern darüber hinaus den laufenden Erfahrungsaustausch. Eine dieser Arbeitskreise ist der Fachkreis „Working Capital Management“. Das Working Capital umfasst das durch die operative Geschäftstätigkeit gebundene Umlaufvermögen. Das Working Capital sollte so gering wie möglich sein.

Der Fachkreis Working Capital Management legte in diesen Tagen einen Leitfaden „Working Capital Management“ vor – und damit das Ergebnis eines rund dreijährigen Diskussions- und Arbeitsprozesses. Veröffentlichungen dieser Art profitieren von der Mitwirkung eines größeren Experten- und Autorenkreises, es fließen unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen ein. Um Ergebnisse und Formulierungen wird vielfach gerungen, was Bedeutung und Nutzen der Veröffentlichungen zugute kommt. Nicht zuletzt sind diese Veröffentlichungen von dem Ziel geprägt, einen anspruchsvollen und diskussionswerten, an den praktischen Bedürfnissen orientierten Beitrag vorzustellen. Eine Veröffentlichung also, die es wert ist, unter dem Logo ICV zu erscheinen.

Unter der Fachkreisleitung von Dr. Hendrik Vater sowie der stellvertretenden Fachkreisleitung von Prof. Dr. Heimo Losbichler fanden sich Praktiker, Wirtschaftsprüfer, Berater und Wissenschaftler zusammen, an diesem Thema zu arbeiten und das Arbeitsergebnis unter der Schriftleitung Vater, Bail, Klepzig, Losbichler und Messelhaeuser und der Herausgeberschaft des Internationalen Controller Vereins zu publizieren.

Der Band gliedert sich in folgende Kapitel: Grundlagen des Working Capital Managements – Finanzielle Wirkungen und Herausforderungen des Working Capital Managements – Working Capital-Optimierung – Organisation des Working Capital Managements – Leitlinien für den nachhaltigen Erfolg.

Die Autoren legen eine gut lesbare und verständliche Schrift vor. Zahlreiche Abbildungen, eine tiefe Gliederung, Randbemerkungen etc. fördern die Lesbarkeit. Die Ausrichtung auf praktische Frage- und Problemstellungen sichert den Gebrauchsnutzen. So werden in der Praxis oft auftretende Konfliktsituation ebenso dargestellt wie die hohen Anforderungen an eine Prozessoptimierung als wesentliche Grundlage und Voraussetzung der Optimierung des Working Capitals. Auch mögliche Zielkonflikte kommen angemessen zum Ausdruck, wie sie nicht nur in unterschiedlichen Bereichs- und Abteilungszielen liegen können als auch in der Notwendigkeit, Liquidität und Profitabilität auszubalancieren.

Insgesamt eine sehr gelungene und respektable Arbeit zum Vorteil und Nutzen der Controller und ein bemerkenswerter Leistungsausweis der Arbeit des Internationalen Controller Vereins, seiner Organisation und seiner aktiven Mitglieder.

*Bibliografischen Daten:*

Internationaler Controller Verein (Hrsg.): Working Capital Management

Freiburg: Haufe Gruppe 2013 – 84 Seiten, 24,80 €

Online-Leseprobe: [http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/01401-0024\\_ReadingSample.pdf](http://shopmedia.haufe-group.com/ShopData/productpdfs/01401-0024_ReadingSample.pdf)