



DSO runter, DPO smart nutzen, DIO im Griff – wie konsequente Steuerung von Forderungen, Lager und Verbindlichkeiten den Cash Conversion Cycle (CCC) verkürzt.

WORKING CAPITAL

IST DIE UNGENUTZTE FINANZQUELLE IM EIGENEN HAUS

EIN BERICHT VON **OLIVER STRASS** GRÜNDUNGSMITGLIED UND MANAGING PARTNER VON **DIESAREMAS**

Liquidität ist Handlungsmacht. Wer Working Capital aktiv steuert statt nur Umsatz und Gewinn zu verfolgen, setzt gebundenes Kapital frei – ohne neue Finanzierungen. Mit schnellen Hebeln wie sofor-

tiger Rechnungslegung, digitalem Mahnwesen, Lagerbereinigung und konsequent genutzten Zahlungszielen lässt sich der CCC messbar verkürzen und die Krisenfestigkeit erhöhen.

ÜBER DEN AUTOR:

OLIVER STRASS

Zertifizierter Interim Manager, Finanzexperte und externer CFO mit mehr als 25 erfolgreichen Mandaten und Gründer sowie Managing Partner von dieSaremas, einer der führenden Finance Interim Boutiquen im DACH-Raum. Oliver Strass unterstützt Organisationen in kritischen Phasen, beschleunigt Vorhaben und sorgt dafür, dass gesteckte Ziele konsequent umgesetzt werden.

Als Finance Interim Manager überzeugt er durch Pragmatismus und dem Zug zum Tor, wie zahlreiche langjährige Kundenbeziehungen bestätigen.

Wo Managementressourcen knapp sind oder spezielles Know-how fehlt, übernimmt Oliver Strass Verantwortung und schafft Ergebnisse, die sich sehen lassen können.

dieSaremas GmbH
Kärntner Ring 5-7
1010 Wien
www.diesaremas.com
o.strass@diesaremas.com



WORKING CAPITAL AKTIV MANAGEN

Liquidität ist die Lebensader jedes Unternehmens. Sie entscheidet über die Handlungsfreiheit und darüber, ob Investitionen, Innovation und Wachstum möglich sind. Als Interim Manager mit Schwerpunkt Finanz- und Performance-Optimierung sehe ich regelmäßig, wie groß die ungenutzten Potenziale sind. Das Geheimnis liegt darin, Working Capital aktiv zu steuern, statt sich nur auf Umsatz und Gewinnzahlen zu fokussieren. Gerade in Zeiten von unsicheren Lieferketten, steigenden Zinsen und geopolitischen Verwerfungen ist das eine der zentralen Stellschrauben, um Krisen zu überstehen und Chancen im richtigen Moment zu ergreifen.

Doch was genau steckt dahinter, und wo liegen die Hebel, um Liquidität freizusetzen, ohne sofort neue Finanzierungen aufnehmen zu müssen?

1. WAS IST WORKING CAPITAL? DREI STELLSCHRAUBEN FÜR UNTERNEHMER

Working Capital bezeichnet vereinfacht gesagt die Differenz zwischen **kurzfristigem Umlaufvermögen** und den **kurzfristigen Verbindlichkeiten**. Es setzt sich aus drei Kernkomponenten zusammen.

Zum einen sind das die **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen an Debitoren**, also offene Rechnungen gegenüber Kunden. Zum anderen die vorrätigen **Lagerbestände** wie z. B. Rohstoffe, unfertige und fertige Erzeugnisse oder Handelswaren. Die dritte Gruppe des Working Capitals sind die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bei Kreditoren**, also offene Rechnungen bei Lieferanten.

An allen drei Komponenten können Unternehmer so Veränderungen vornehmen, dass sie möglichst günstig aussteigen.

MESSEN. VERGLEICHEN. STEUERN.

Zahlungsziele, Lagerstände oder das Zahlungsverhalten der Kunden ändern sich schnell und sollten aus zwei Gründen engmaschig überwacht werden. Die Gunst der Investoren ist wichtig, denn Investoren und Banken achten genau auf Kennzahlen wie den Cash Conversion Cycle.

Working-Capital-Kennzahlen fallen je nach Branche unterschiedlich aus. Ein Handelsunternehmen hat naturgemäß andere Werte als ein Software-Start-up. Daher ist Benchmarking mit Mitbewerbern der zweite entscheidende Faktor, der eine laufende Überwachung notwendig macht. Vergleichen Sie sich mit Unternehmen Ihrer Branche und versuchen Sie, in diesem Vergleich zu den besten zu gehören.

DER SCHLÜSSEL: KURZFRISTIG SCHRITTE SETZEN, LANGFRISTIG STRUKTUREN SCHAFFEN.

2. SICHERHEIT VS. KAPITALBINDUNG: LAGER CLEVER MANAGEN

Das Lager ist oft der größte Block im Working Capital. Hier steckt enormes gebundenes Kapital, auch wenn es gleichzeitig ein Garant für Liefertreue ist. Einige Ereignisse in den vergangenen Jahren haben Unternehmen bezüglich Lagerhaltung geprägt und in ein regelrechtes Dilemma geführt. In der **Corona-Pandemie** unterbrachen Lockdowns die Lieferketten, im **Ukraine-Krieg** explodierten die Rohstoffpreise und Transporte verzögerten sich. Die **Zollpolitik** führt zu Handelskonflikten und damit zu Engpässen. Die **Suez-Kanal-Havarie („Ever Given“)** ist schon fast in Vergessenheit geraten, zeigte aber, dass eine einzige Schiffspanne imstande ist, tagelang den Welthandel zu blockieren.

Der Balanceakt im Lager verbirgt sich hinter der Abkürzung (**DIO**). Die **Days-Inventory-Outstanding-Messlatte** zeigt, wie viele Tage Waren durchschnittlich im Lager liegen, bevor sie verkauft werden. Ein niedriger DIO reduziert gebundenes Kapital und entlastet die Bilanz. Gleichzeitig darf die Lieferfähigkeit aber nicht leiden, denn zu knappe Lagerbestände gefährden die Kundenbeziehung.

Um dieses Dilemma zu lösen, gibt es mehrere probate Wege. Der Lieferant lagert die Ware beim Kunden. Dadurch, dass das Eigentum beim Lieferanten bleibt, ergibt sich durch diese **Konsignationslager-Lösung** ein Liquiditätsvorteil für den Kunden. Eine andere Variante wäre, die **Rückwärtsintegration**. Anstatt vollständig von Zulieferern abhängig zu sein, holt man einzelne Schritte der Produktion oder Beschaffung ins Haus. Die dritte Lösung lautet „Nearshoring“. Lieferanten in der Nähe reduzieren Abhängigkeiten.

Kurzum: Das optimale Lagermanagement ist ein Balanceakt zwischen Sicherheit und Effizienz.

3. MIT SMARTEM FORDERUNGS-MANAGEMENT DEN SCHLAFENDEN RIESEN WECKEN

Kunden, die gern erst nach dem Ablauf der Zahlungsfrist zahlen, kennt fast jeder Unternehmer. Offene Forderungen sind für viele Unternehmen ärgerlich und im Grunde genommen ein „schlafender Riese“. Denn jede Rechnung, die noch nicht bezahlt ist, bindet Kapital, das im Unternehmen fehlt.

Im Fachjargon nennt man den Zeitraum zwischen der Rechnungsstellung und dem Zahlungseingang des Kunden **Days Sales Outstanding (DSO)**. Je niedriger der DSO-Wert, desto schneller fließt Geld zurück ins Unternehmen und desto spannender ist die Liquiditätslage.

Schon kleine Veränderungen im Rechnungs- und Mahnprozess setzen spürbare Mittel frei. Dabei geht es weniger um radikale Maßnahmen, als um konsequentes Handeln im Geschäftsalltag. Hier eine Aufstellung der kleinen Schritte zu mehr Liquidität, die Sie sich zur Routine werden lassen sollten: **Teilrechnungen** bei Projekten stellen, um nicht bis zum Ende zu warten, **sofortige Rechnungslegung** nach Leistungserbringung, wo möglich **Anzahlungen / Vorkasse** vereinbaren, **Zahlungsziele** mit Fingerspitzengefühl verkürzen, **Anreize** wie Skonti oder Mengenrabatte bei schneller Zahlung setzen und das **Mahnwesen digitalisieren**, damit Sie schneller und entlang klarer Eskalationsstufen mahnen können. Wenn alle diese Maßnahmen „faule“ Debitoren nicht motivieren, ist es hilfreich, ein **Inkassobüro einsetzen**, wenn Forderungen überfällig sind.

Zusätzlich empfehle ich, **Bonitätsprüfungen** laufend durchführen, um Risiken zu vermeiden und **Factoring zu nutzen**. Der Verkauf offener Rechnungen bringt sofort Liquidität.

„CCC = DIO + DSO – DPO: WER DIESE FORMEL NUTZT, STEUERT DIE LIQUIDITÄT.“

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass digitalisierte Rechnungsstellung und konsequentes Mahnwesen kleine, wirksame Maßnahmen sind, die innerhalb weniger Wochen umgesetzt werden können. →

4. LIEFERANTENKREDITE MIT FINGERSPITZENGEFÜHL NUTZEN

Eine bereits erwähnte weitere Komponente des Working Capital sind die Verbindlichkeiten. Den Lieferantenkredit bezeichne ich immer als die „günstigste Bank“ des Unternehmens.

Wie lange ein Unternehmen benötigt, um seine Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten zu begleichen gibt der DPO (**Days Payables Outstanding**) an. Ein höherer DPO-Wert bedeutet, dass Liquidität länger im Unternehmen verbleibt. Doch Vorsicht: Wer Zahlungsziele dauerhaft überstrapaziert, riskiert das Vertrauensverhältnis zu seinen Lieferanten.

Daher lautet mein Tipp, dass man die **Zahlungsfristen** und damit die Geduld der Kreditoren nicht überstrapazieren, aber konsequent **ausschöpfen** sollte.

Außerdem lohnt es sich immer, **Skonti zu prüfen** und nutzen, sofern der finanzielle Vorteil klar überwiegt. Insbesondere bei Rahmenverträgen ein interessanter Hebel ist es, **längere Zahlungsziele zu verhandeln**. Falls Ihre Liquidität es notwendig macht, können Sie mit Lieferanten auch immer über **Teilzahlungen oder Stundungen** sprechen. **Offene Kommunikation** und frühzeitige Gespräche sind hier anzuraten. Gerade bei stabilen Geschäftspartnerschaften und langfristigen Aufträgen herrscht in der Regel eine gute **Lieferantenbindung**, die Sondervereinbarungen ermöglicht. Manchmal kann auch **Reverse**

Factoring bei der Erhaltung der Liquidität helfen. Der Lieferant erhält sofort sein Geld über eine Bank, während Sie trotzdem längere Zahlungsziele nutzen.

Wichtig: Lieferantenbeziehungen sind langfristig. Wer ständig verspätet zahlt, riskiert Lieferstopps. Daher gilt: Zahlungsziele ausreizen, aber gute Geschäftsbeziehungen pflegen.

5. KURZFRISTIGE UND LANGFRISTIGE MASSNAHMEN KOMBINIEREN

Working-Capital-Management ist eine Daueraufgabe. Konditionen mit Kunden und Lieferanten ändern sich selten von heute auf morgen. Wer die eigene Liquidität verbessern will, muss deshalb zweigleisig fahren: kurzfristig schnell wirkende Maßnahmen ergreifen und parallel langfristige Strukturen schaffen. Als kurzfristige Maßnahmen sind Factoring und Rechnungsfinanzierung, ein striktes Mahnwesen, eine gezielte Lagerbereinigung die Einführung von Kennzahlen (DSO, DPO, DIO) und Dashboards und das systematische Ausnutzen der Zahlungsziele zu nennen.

Factoring und Rechnungsfinanzierung verschaffen schnellen Zugang zu gebundenem Kapital. Ein strikteres Mahnwesen sorgt dafür, dass Zahlungsströme planbarer und pünktlicher eintreffen. Eine gezielte Lagerbereinigung, etwa durch den Abverkauf von Altbeständen, reduziert gebundenes Kapital und schafft Platz für stärker nachgefragte Produkte.

Wer Zahlungsziele systematisch ausnutzt, verschiebt sich Ausgaben nach hinten und die eigene Kasse wird entlastet. Langfristige Hebel gehen tiefer. Dazu

gehören der Aufbau von integrierten Prozessen zwischen Vertrieb, Einkauf und Finance, eine gezielte strategische Lieferantenentwicklung für neue Verhandlungsspielräume und die Anpassung von Geschäftsmodellen, um die Liquidität nachhaltig zu verbessern (z. B. Abo-Modelle, Vorkasse im Start-up-Bereich).

6. ÜBERLEBENSTRAINING FÜR START-UPS

Gerade Start-ups übersehen oft, wie entscheidend Working Capital für ihr Überleben ist. Der Fokus liegt verständlicherweise auf Umsatzwachstum und Profitabilität. Doch mit steigenden Umsätzen wachsen auch Forderungen und Lagerbestände und damit der Kapitalbedarf. Wer diesen Zusammenhang ignoriert, läuft Gefahr, dass die Kasse schneller leer ist, als neue Investoren gefunden werden.

Das sind die typischen Herausforderungen: Ein hoher Cash Burn durch wachsendes Working Capital frisst die Liquidität auf. Investoren achten auf den „Runway“, also die Zeitspanne bis zur nächsten Finanzierungsrunde. Liquiditätsprobleme verkürzen ihn dramatisch. Lieferanten gewähren jungen Firmen selten lange Zahlungsziele, was den Druck zusätzlich erhöht.

Meinen Kunden rate ich immer zu praktischen Lösungen. Vorkasse oder Abomodelle – etwa SaaS oder Subscription – sichern frühzeitige Mittelzuflüsse und finanzieren Wachstum vor. Dropping und Lean Inventory reduzieren Lagerbestände und damit gebundenes Kapital. Fintech-Lösungen wie digitale Rechnungsfinanzierung oder Supply-Chain-Finance eröffnen zusätzliche Spielräume.

Wer Working Capital frühzeitig in die Planung integriert, reduziert die Abhängigkeit von teuren Finanzierungsrunden und gewinnt wertvolle Handlungsfreiheit. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass

Working Capital die wohl unterschätzteste Finanzierungsquelle im Unternehmen ist. Ob Forderungen, Lager oder Verbindlichkeiten: Überall schlummert Liquidität, die durch geschicktes Management freigesetzt werden kann.

Die Kunst liegt in der Balance der drei Working-Capital-Komponenten: Kunden zu zeitgerechten Zahlungen motivieren, Lieferantenbeziehungen pflegen und dennoch Zahlungsziele nutzen, Lagerbestände absichern, aber Kapital nicht blockieren.

Kleine Maßnahmen wie digitale Rechnungsprozesse, Mahnwesen oder Lagerbereinigung bringen kurzfristig Erleichterung. Strategische Maßnahmen wie Konsignationslager, Reverse Factoring oder Prozessoptimierung schaffen langfristige Stabilität.

Wer sein Working Capital laufend überwacht, sich an Branchen-Benchmarks orientiert und konsequent zu den Besten gehören will, gewinnt neben Liquidität auch Spielraum für Wachstum und Krisenfestigkeit. —

WORKING CAPITAL: MEHR HERAUSHOLEN