

## Debitoren- und Kreditorenmanagement Quickstart in die Optimierung des Working Capitals

Hohe Zinsen und multiple Krisen prägen weiterhin die wirtschaftliche Lage in Deutschland. Die Kapitalbeschaffung gestaltet sich für viele Unternehmen schwierig. Daher sollten die Themen Innenfinanzierung und Working-Capital-Optimierung ganz oben auf der Agenda des Managements stehen.



**Unsere Kernthesen**

1. Herausfordernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen bei anhaltend hohen Kapitalkosten machen das Working-Capital-Management zu einer zentralen Managementaufgabe.
2. Maßnahmen im Debitoren- und Kreditorenmanagement bieten einen schnellen Einstieg in ein Optimierungsprogramm.
3. Externe und interne Risiken können tiefgreifende Optimierungsprojekte behindern.
4. Externe Berater können als Katalysator für höhere Effekte und kürzere Umsetzungszeiten wirken.



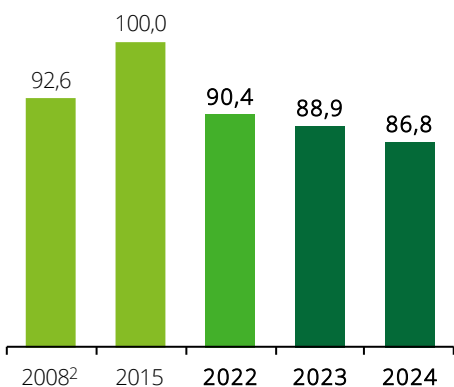
**Herausfordernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen bei anhaltend hohen Kapitalkosten – Working-Capital-Management als wesentliche Managementaufgabe**

In Deutschland ist das wirtschaftliche Umfeld nach wie vor herausfordernd. Zwar hat sich die Inflations- und Zinssituation im Jahr 2024 entschärft, der ifo Geschäftsklimaindex markiert jedoch im Zeitraum von 2015 bis Ende 2024 einen Tiefpunkt nach dem anderen (s. Abb. 1).

Die Zinsen befinden sich trotz der Entschärfung auf hohem Niveau (s. Abb. 1). Gleichzeitig rangiert ein steigender Kapitalbedarf lt. Deloitte CFO Survey 2024 unter den Top Ten der wahrgenommenen Risiken.

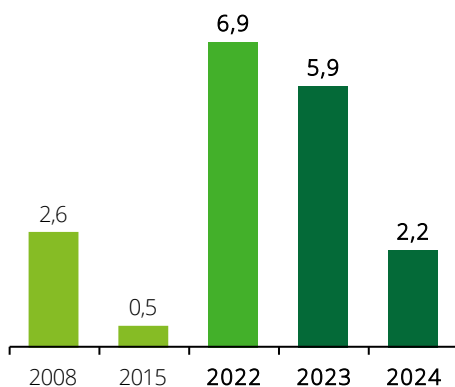
**Abb. 1 – Wesentliche wirtschaftliche Parameter**

**IFO-GESCHÄFTSKLIMAINDEX<sup>1</sup>**



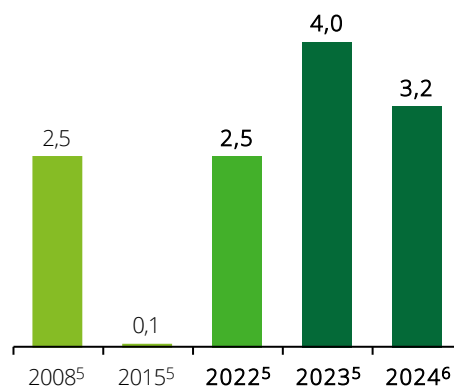
1. Jahresdurchschnittswert  
2. Finanzkrise 2009 85,3

**INFLATIONSENTWICKLUNG<sup>3</sup>**



3. Veränderung des Verbraucherpreisindex gegenüber dem Vorjahr (%)

**ZINSENTWICKLUNG<sup>4</sup>**



4. Entwicklung des Zinssatzes der Europäischen Zentralbank (%) für das Hauptrefinanzierungsgeschäft von 2008 bis 2024 (Stand: März 2025)  
5. Per Dezember  
6. Per September 2023

Steigender Kapitalbedarf bei höheren Kapitalkosten, hohe Energie- und Beschaffungspreise sowie Personalkostensteigerungen aufgrund aktueller Tarifabschlüsse können nicht in jedem Fall vollumfänglich an die Kunden weitergegeben werden. Dieser Umstand belastet Ergebnis und Liquidität. Schnell wirksame Maßnahmen zur Reduzierung der Kapitalbindung können in dieser Situation dazu beitragen, existenzbedrohende Entwicklungen zu vermeiden bzw. mehr Reaktionsspielraum für die Umsetzung weiterer Maßnahmen zu schaffen.

Aktuelle internationale Entwicklungen lassen nicht vermuten, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in naher Zukunft zum Positiven wenden.

Daher gehen wir davon aus, dass

- Geld trotz einer aktuell entschärften Zinssituation „teuer“ bleibt und
- Finanzierungen für Unternehmen – nicht zuletzt aufgrund der großen makroökonomischen Unsicherheiten – schwierig bleiben können.

In der Konsequenz bleibt das Working-Capital-Management aus unserer Sicht eine wesentliche Managementaufgabe.



### **Maßnahmen im Debitoren- und Kreditorenmanagement als möglicher Quickstart eines Working-Capital-Optimierungsprogramms**

Maßnahmen im Bereich Debitoren- und Kreditorenmanagement gelten oft als weniger komplex und schneller umsetzbar als eine umfassende Bestandsoptimierung. Diese setzt zwar erfahrungsgemäß mehr Kapital frei, greift jedoch häufig in bestehende operative Prozesse, wie z.B. den S&OP-Prozess, ein und erfordert z.T. strategische/strukturelle Veränderungen. Diese können z.B. Veränderungen des Lieferantenportfolios, der Variantenvielfalt und des Servicelevels umfassen. Solche Veränderungen ziehen i.d.R. eine längere Konzeptionsphase, umfassende Abstimmungen in der Organisation und eine längere Implementierungsphase nach sich. Die Effekte werden also erst mit einem entsprechenden Zeitverzug wirksam.

Eine Intensivierung des Forderungsmanagements sowie eine Anpassung der Zahlungsbedingungen sind häufig die wichtigsten Maßnahmen im Bereich des Debitorenmanagements. Spiegelbildlich stellt eine Nachverhandlung der Zahlungsbedingungen die wesentliche Maßnahme im Bereich des Kreditorenmanagements dar.

Diese Maßnahmenkombination eignet sich erfahrungsgemäß als Quickstart eines Working-Capital-Optimierungsprogramms.

Sie ist üblicherweise ein gutes Instrument, um die Kennzahlen DPO (Days Payable Outstanding, Kreditorenlaufzeit) und DSO (Days Sales Outstanding, Debitorenlaufzeit) zu verbessern und auf diesem Weg den Cash Conversion Cycle zu optimieren. Der „Netto-Erfolg“ ist hierbei unter anderem stark vom Verhandlungsgeschick, von der Marktposition sowie vom Grad der gegenseitigen Abhängigkeit der jeweiligen Verhandlungspartner abhängig.

Abhängigkeitsverhältnisse sowie eine schwach ausgeprägte „Cash-Kultur“ führen in der Praxis häufig dazu, dass Maßnahmen im Debitoren- und Kreditorenmanagement gar nicht oder nur halbherzig ergriffen werden.





**Externe und interne Risiken als potenzielle Hindernisse für die Umsetzung tiefgreifender Working-Capital-Optimierungsprojekte**

Darüber hinaus bergen Optimierungsmaßnahmen im Bereich Debitoren/Kreditoren externe und interne Risiken. Einige Beispiele dazu:

Verschlechterung des Kunden-/Lieferantenverhältnisses und Verschlechterung der Wettbewerbsposition

Die Forcierung kurzfristiger Erfolge in den oben genannten Bereichen – insbesondere außerhalb akuter

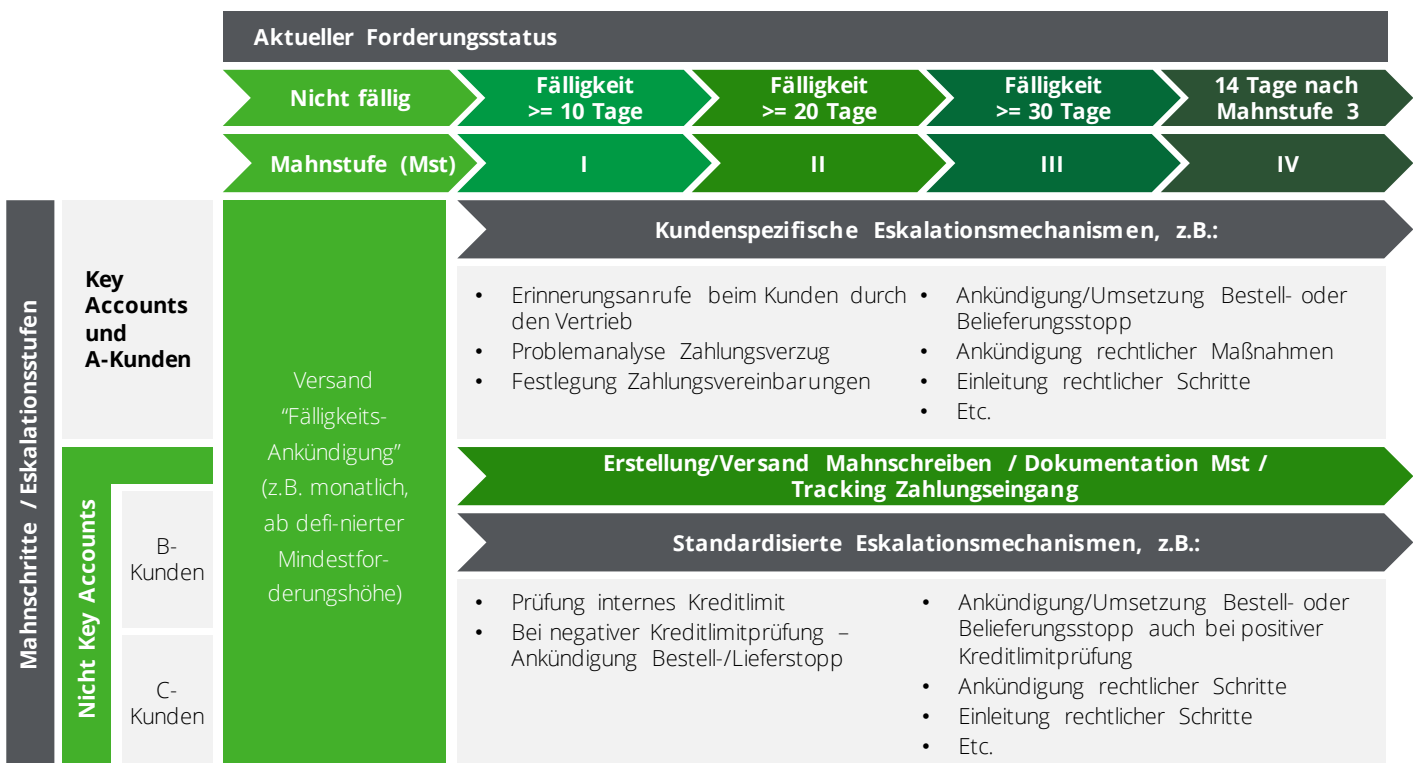
Krisensituationen, hier gelten andere Regeln – kann problematisch werden. So besteht zum Beispiel die Gefahr, dass über lange Zeit gewachsene, gute Kunden-/Lieferantenbeziehungen Schaden nehmen oder der betroffene Kunde/Lieferant bei nächster Gelegenheit zum „Gegenschlag“ ausholt und in der Folge die angestrebten Effekte verpuffen.

Eine Anpassung der Terms & Conditions kann z.B. die Einkaufspräferenzen u.a. von Top-Kunden verändern, da die neuen Konditionen als nicht mehr wettbewerbsfähig empfunden werden. Gleiches kann beim Forderungsmanagement auch durch eine Verschärfung des Mahnprozesses und der dahinterliegenden Eskalationsmechanismen der Fall sein (s. Abb. 2). Vor allem, wenn die eigene

Marktposition (als Lieferant) nicht herausragend oder die Abhängigkeit von einzelnen Kunden sehr hoch ist, sind Sensibilität und ein großes Verhandlungsgeschick des Vertriebs bei der Umsetzung der o.g. Maßnahmen erforderlich.

Eine klar definierte und vom Management getragene Cash-Kultur kann die erforderlichen Voraussetzungen und den Rückhalt in der Organisation für schwierige Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten schaffen.

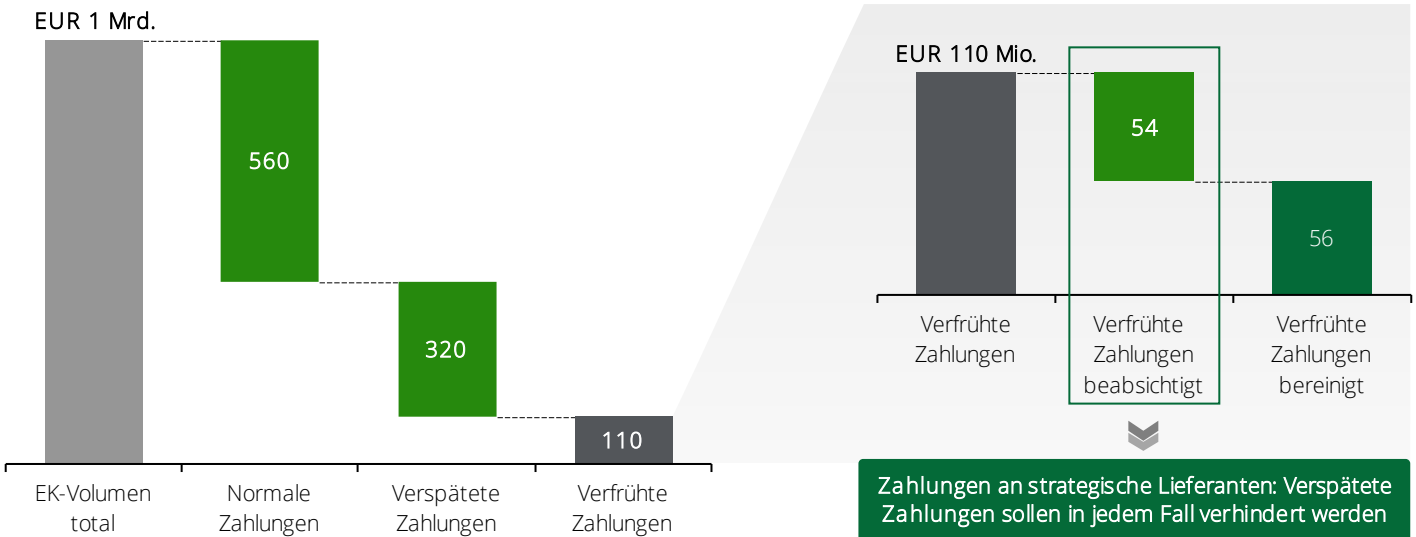
**Abb. 2 – Mahnprozess (beispielhaft)**



Quelle: Anonymisiertes Projektbeispiel

Eine Veränderung des Zahlverhaltens wie etwa eine Änderung der Zahlungsrhythmen kann bei strategischen Lieferanten zu sehr sensiblen Reaktionen wie z.B. längeren Lieferzeiten oder zu einer Nachverhandlung der Zahlungsbedingungen führen, die sich in Summe als negativ erweisen (s. Abb. 3).

**Abb. 3 – Struktur des Zahlungsverhaltens (beispielhaft)**



Quelle: Anonymisiertes Projektbeispiel



**Zielkonflikte und historisch gewachsene Silos**

Maßnahmen zur Optimierung des Working Capital bergen darüber hinaus Konfliktpotenzial innerhalb der Organisation. Häufige Ursache hierfür sind innerbetriebliche Interessenkonflikte.

Auf oberster funktionsunabhängiger Ebene steht meist die Frage nach der Priorität von Ertrag oder Liquidität. Diese sollte klar und eindeutig vom Management festgelegt werden.

Interessenkonflikte auf funktionaler Ebene sind schwieriger zu handhaben, da deren Lösung nicht selten die aktuelle und künftige Wettbewerbsfähigkeit auf dem Beschaffungs-/Absatzmarkt beeinflussen kann. Dies gilt, wie oben erwähnt, z.B. bei einer Verschärfung des Mahnprozesses oder einer Anpassung der Terms & Conditions.

In den Bereichen Debitoren- und Kreditorenmanagement bestehen Risiken für solche Konflikte erfahrungsgemäß

besonders zwischen „historisch“ gewachsenen Silos, wie z.B. Vertrieb und Debitorenmanagement/Controlling sowie Einkauf und Vertrieb.

**Vertrieb und Debitorenmanagement/Controlling**

Der klassische Konflikt zwischen diesen beiden Funktionen besteht meist darin, dass der Vertrieb auf ein möglichst ungetrübtes und konfliktfreies Verhältnis zu seinen Kunden ausgerichtet ist, während das Debitorenmanagement/Controlling möglichst kurze Forderungslaufzeiten und eine hohe Liquidität anstrebt.

**Einkauf und Vertrieb**

Hier besteht der Konflikt oft darin, dass der Einkauf möglichst gute Terms & Conditions wie z.B. lange Zahlungsziele, geringe Mindestmengen, umfassende Rückgabemöglichkeiten etc. verhandeln möchte. Diese Konditionen können sich jedoch ggf. auf die Flexibilität der Lieferanten auswirken. Der Vertrieb hingegen strebt eine möglichst hohe

Lieferbereitschaft ggü. seinen Kunden und eine möglichst hohe Flexibilität der Vorlieferanten an.



**Governance und fehlende Working Capital KPIs**

Eine unklare Zuordnung von Verantwortlichkeiten stellt häufig ein weiteres Hindernis bei der Working-Capital-Optimierung dar. „Historisch“ gewachsene Silos und damit einhergehende, teilweise widersprüchliche Incentivierungssysteme (z.B. Kapitalbindung vs. EBIT) können auch hier eine tragende Rolle spielen.

Die Lösung hierfür ist erfahrungsgemäß die Einführung einer klar strukturierten und kaskadierten Working Capital Governance sowie eine Neuausrichtung der Incentivierungssysteme (s. Abb. 4). An dieser Stelle ist es i.d.R. entscheidend, dass u.a.

- die Prioritätenfrage – Ertrag vs. Liquidität – eindeutig geklärt ist,
- die Verantwortung denjenigen Mitarbeitenden zugeordnet wird, die das Working Capital aktiv beeinflussen können,

- die KPIs analog und widerspruchsfrei den jeweiligen Stellhebeln (z.B. Beeinflussung der Forderungslaufzeit) sowie den definierten Prioritäten zugeordnet sind.

**Abb. 4 – Working Capital Governance: Verbindlichkeiten und Forderungen (beispielhaft)**

Ebene	Funktion	Verbindlichkeiten		Forderungen	
		Potenzieller Einfluss auf WoC	Potenzielle KPIs	Potenzieller Einfluss auf WoC	Potenzielle KPIs
<b>Geschäftstg.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO/CFO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielformulierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WoC in % vom Umsatz</li> <li>• DPO</li> </ul>	Zielformulierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woc in % vom Umsatz</li> <li>• Überfällige Forderungen in % vom Umsatz</li> <li>• DSO</li> </ul>
<b>Zentralfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechnungswesen/Controlling</li> <li>• Einkauf/Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globales Mgt. P-to-P<sup>1</sup> Prozess</li> <li>• Reporting Frequenz und Qualität</li> <li>• Frühwarnsystem</li> <li>• Zielformulierung T &amp; C<sup>2</sup></li> <li>• Mgt. Lieferantenportfolio (direkt)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globales Mgt.O-to-C<sup>3</sup> Prozess</li> <li>• Reporting Frequenz und Qualität</li> <li>• Frühwarnsystem</li> </ul>	
<b>Business Units (BU)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BU-Leitung</li> <li>• BU CFO</li> <li>• KAM (global)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielüberwachung und Maßnahmendefinition bei Zielabweichung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgt. Kundenportfolio</li> <li>• Zielüberwachung und Maßnahmendefinition bei Zielabweichung</li> <li>• Verhandlung von T &amp; C<sup>3</sup></li> <li>• Forderungsmanagement</li> <li>• Steuerung Mahnprozess</li> </ul>	
<b>Ländermanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Länder CEO</li> <li>• Länder CFO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung Zielvorgaben auf Landesebene</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsetzung Zielvorgaben auf Landesebene</li> </ul>	
<b>Länderfunktionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechnungswesen/Controlling</li> <li>• Vertrieb</li> <li>• Einkauf/Beschaffung</li> <li>• Werksleiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgt. P-to-P<sup>1</sup> Prozess</li> <li>• T &amp; C<sup>2</sup> (lokal/indirekt)</li> <li>• Mgt. Lieferantenportfolio (lokal/indirekt)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgt. Kundenportfolio</li> <li>• Mgt. O-to-C<sup>3</sup> Prozess</li> <li>• Verhandlung von T &amp; C<sup>2</sup></li> <li>• Forderungsmanagement</li> <li>• Steuerung Mahnprozess</li> <li>• Qualitätsmanagement</li> </ul>	

1. Purchase-to-Pay  
 2. Terms & Conditions  
 3. Order-to-Cash

Quelle: Anonymisiertes Projektbeispiel

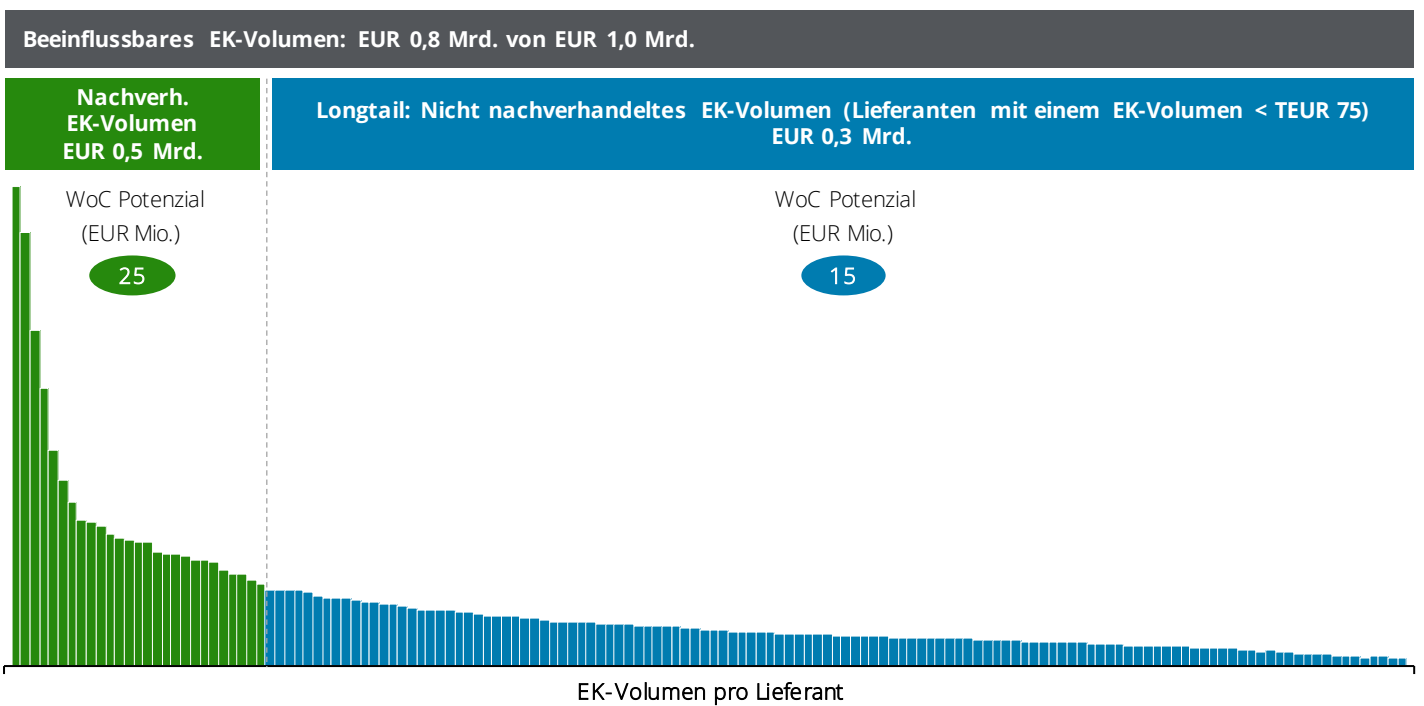
Dieser Prozess ist jedoch i.d.R. mit zahlreichen Diskussionen und umfassendem Abstimmungsaufwand verbunden und wird oft vom Management gescheut.



**Datenlage und fehlende interne Ressourcen**

In nahezu jedem Working-Capital-Optimierungsprojekt spielen Datenverfügbarkeit, -qualität und -konsistenz eine wesentliche Rolle. Datenaufbereitung und -abstimmung können zu einer sehr hohen Inanspruchnahme der Organisation führen, einen sehr langen Zeitraum in Anspruch nehmen und zu endlosen Diskussionen zwischen den Verantwortlichen führen. Aus diesem Grund werden in Working-Capital-Projekten häufig die „großen Brocken“ betrachtet, obwohl ein erheblicher Teil der zu erzielenden Effekte erst bei einer Betrachtung des „Long Tail“ transparent wird (s. Abb. 5)

**Abb. 5 – Lieferanten: Nachverhandlung von Terms & Conditions (beispielhaft)**



Die oben genannten Faktoren bergen z.T. erheblichen funktions- und hierarchieübergreifenden „Zündstoff“ und stellen erfahrungsgemäß ein wesentliches Hindernis für das Management dar, Working-Capital-Projekte zu initiieren und konsequent umzusetzen.



### **Externe Berater als Katalysator höherer Effekte und kürzerer Umsetzungszeiten**

Externe Berater und deren neutraler Blick auf die Sachlage haben sich bei der Beseitigung o.g. Hindernisse häufig bewährt.

Mit ihrer Unterstützung und Praxiserfahrung können

- ein objektives, externes Bild z.B. zur Markt- und Wettbewerbssituation entwickelt,
- die relative Leistungsfähigkeit der Organisation z.B. mithilfe von Benchmarks objektiviert,
- mithilfe von „Best Practices“ ein realistisches Zielbild aufgebaut,
- bestehende Ressourcenengpässe überbrückt,
- Analytics-Know-how und Tools genutzt sowie
- eine pragmatische und effiziente „Roadmap to Success“ entwickelt werden.

Somit kann der Berater bei Working-Capital-Projekten zum Katalysator höherer Effekte und kürzerer Umsetzungszeiten werden.

Wir verfügen über praxiserfahrene Berater sowie bewährte Analytics-Tools. Somit sind wir in der Lage, realistische Working-Capital-Potenziale zu identifizieren, deren Umsetzung kompetent und pragmatisch zu begleiten sowie die Organisation während eines Projektes für die Aufgaben im Tagesgeschäft zu entlasten.

Dabei arbeiten wir in gemeinsamen Mandant/Deloitte-Teams, pflegen eine enge Kommunikation mit dem Management und sonstigen Stakeholdern und stellen so den „Buy-in“ aller Beteiligten sicher.



### **Fazit**

Working-Capital-Optimierung ist kein einmaliges Projekt, sondern eine kontinuierliche Managementaufgabe. Ein strukturierter Einstieg über das Debitoren- und Kreditorenmanagement kann schnell Wirkung zeigen. Externe Unterstützung hilft, Hindernisse zu überwinden und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.



### **Mehr erfahren: Deloitte Working Capital Report 2023**

Vertiefende Einblicke und aktuelle Analysen zur Optimierung von Liquidität und Effizienz in Unternehmen finden Sie in unserer neuesten Studie.

Jetzt scannen und direkt zum Report gelangen:



Oder besuchen Sie: <https://www.deloitte.com/de/de/services/financial-advisory/research/working-capital.html>

# Ihre Ansprechpartner



**Dr. Philipp Kinzler**

Partner  
Restructuring & Turnaround

Tel: +49 89 29036 6782  
pkinzler@deloitte.de



**Daniel Montanus**

Partner  
Restructuring & Turnaround

Tel: +49 69 756957155  
dmontanus@deloitte.de



**Andreas Maquet**

Director  
Restructuring & Turnaround

Tel: +49 89 290366111  
amaquet@deloitte.de

## Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.