



White Paper

Prozessgetriebene Optimierung des Net Working Capitals

Der Hebel für mehr Liquidität und Effizienz

Patrick Bley (Esker)
Daniel Eymer (Esker)
Lars Herzberg (Horváth)
Pascal Rauls (Horváth)

2025

Steigende Finanzierungskosten und wirtschaftliche Unsicherheiten machen ein effizientes Management des Net Working Capitals (NWC) unverzichtbar. Klassische Maßnahmen, wie die Anpassung von Zahlungszielen, stoßen jedoch oft an Grenzen.

Dieses White Paper von Horváth in Zusammenarbeit mit Esker zeigt, wie eine ganzheitliche Optimierung interner Prozesse, insbesondere im Order-to-Cash (O2C)-Bereich, nachhaltige Effekte erzielt. Durch strategische Prozessanalysen und den Einsatz moderner Automatisierungstechnologien lassen sich der Cash Conversion Cycle (CCC) verkürzen, Liquidität sichern und Effizienz steigern. Hierzu wird auf die Prozesse Credit Management, Dispute Management, Invoicing und Cash Allocation näher eingegangen.

Net Working Capital: Ein hoch aktuelles Thema

Laut der Horváth-Studie aus dem Jahr 2024 zum Thema „Der Weg zu einem effektiven Net Working Capital Management“ steht das Net Working Capital Management wieder ganz oben auf der Agenda vieler Unternehmensentscheider. Im Rahmen dieser Studie wurden knapp 150 Führungskräfte und Finanzexperten befragt, um Einblicke in aktuelle Trends und Herausforderungen im NWC-Management namhafter Unternehmen zu erhalten.

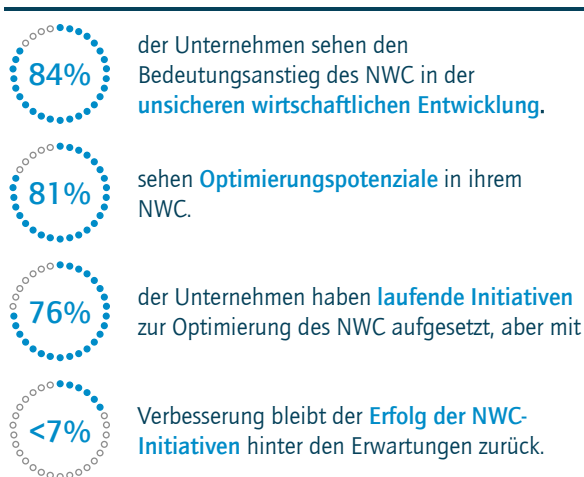


Abb. 1: Horváth-NWC-Studie: Die wichtigsten Erkenntnisse

Rund 84 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass NWC in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dieser Trend wird durch aktuelle Insolvenzdaten bestätigt: Im November 2024 erreichte die Zahl der Insolvenzen von Personen- und Kapitalgesellschaften in Deutschland laut dem Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) einen Wert von 1.345 und ist damit 37 Prozent höher als im November 2023 und 52 Prozent über dem durchschnittlichen Novemberwert der

Jahre 2016 bis 2019 (vor der Corona-Pandemie). Darüber hinaus haben sich in den vergangenen drei Jahren die Refinanzierungskosten für Unternehmen aufgrund gestiegener Zinssätze und verschärfter Kreditbedingungen signifikant erhöht. Diese Entwicklungen verdeutlichen, wie entscheidend es für Unternehmen ist, ihre Liquidität zu sichern und Kapital effizient zu nutzen.

Die Optimierung des NWC gewinnt somit an Relevanz. Das Net Working Capital ist eine Kennzahl, die sich aus der Differenz zwischen kurzfristigen Vermögenswerten (z.B. Forderungen, Vorräte) und kurzfristigen Verbindlichkeiten (z.B. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen) ergibt. Es dient als Indikator für die Liquidität und operative Effizienz eines Unternehmens und zeigt an, wie viel Kapital für den täglichen Geschäftsbetrieb verfügbar ist.

Ein zentraler Faktor in diesem Zusammenhang ist der Cash Conversion Cycle (CCC), der die Effizienz der Kapitalnutzung in den Geschäftsprozessen eines Unternehmens verdeutlicht. Der CCC misst die Zeitspanne, die ein Unternehmen benötigt, um in die Produktion oder den Einkauf von Waren investiertes Kapital wieder in liquide Mittel umzuwandeln. Er setzt sich aus drei wesentlichen Komponenten zusammen: der Lagerdauer, der Debitorenlaufzeit und der Kreditorenlaufzeit. Die Lagerdauer gibt an, wie lange Vorräte im Unternehmen verbleiben, bevor sie verkauft werden. Die Debitorenlaufzeit beschreibt, wie schnell Kunden ihre Rechnungen begleichen. Demgegenüber steht die Kreditorenlaufzeit, die zeigt, wie lange das Unternehmen selbst Zeit hat, um seine Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten zu begleichen. Ein kurzer CCC weist auf eine schnelle Kapitalrückführung hin, was die Liquidität stärkt und die Finanzierungskosten reduziert. Ein längerer CCC hingegen signalisiert eine stärkere Kapitalbindung, die zu erhöhten Liquiditätsrisiken führen kann.

In einem Umfeld, in dem die Gefahr für Zahlungsausfälle und hohe Finanzierungskosten ansteigt, müssen Unternehmen daher verstärkt darauf achten, diese Finanzströme effizient zu steuern. So haben sie das benötigte Kapital zum richtigen Zeitpunkt und in ausreichendem Maße zur Verfügung.

Um dies zu gewährleisten, haben sich in der Praxis insbesondere die nachfolgenden drei Optimierungsmaßnahmen für das NWC bewährt:

1. Forderungsmanagement (Debitorenlaufzeit – Days Sales Outstanding (DSO)): Klassischer Hebel: Verkürzung der Zahlungsziele oder Einführung von Frühzahlerrabatten.

2. Verbindlichkeitsmanagement (Kreditorenlaufzeit – Days Payables Outstanding (DPO)): Klassischer Hebel: Verlängerung der Zahlungsfristen oder Nutzung von Skonti.

3. Lagerbestandsmanagement (Lagerdauer – Days Inventory Outstanding (DIO)): Klassischer Hebel: Einführung von Just-in-Time-Prinzipien oder bessere Prognosemethoden zur Vermeidung von Überbeständen und Engpässen.

Diese Maßnahmen haben einen direkten und großen Einfluss auf das NWC, haben in der Praxis jedoch auch klare Grenzen: Sie werden bereits stark genutzt, sind schwer dauerhaft umsetzbar oder scheitern am Marktumfeld.

In diesem White Paper wird daher eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung des NWC aufgezeigt: Die ganzheitliche Optimierung der unternehmensinternen Prozesse. Im Fokus stehen dabei die buchhaltungsnahen End-to-End-Prozesse (E2E) und ihre Rolle bei der Optimierung des NWC. Es wird dargestellt, welche generellen Vorteile eine prozessbasierte Optimierung hat und wie im speziellen die debitorischen Prozesse (Order-to-Cash, O2C) durch Optimierung, Digitalisierung und der Einsatz von KI zur Verbesserung des NWC beitragen können.

Net Working Capital: Das Potenzial innerhalb der Prozesse ist bekannt

In unserer NWC-Studie 2024 bewerten 70 Prozent der Befragten das Digitalisierungs- und Automatisierungspotenzial in den E2E-Prozessen Purchase-to-Pay (P2P) und Order-to-Cash (O2C) als „sehr hoch“ oder „eher hoch“.

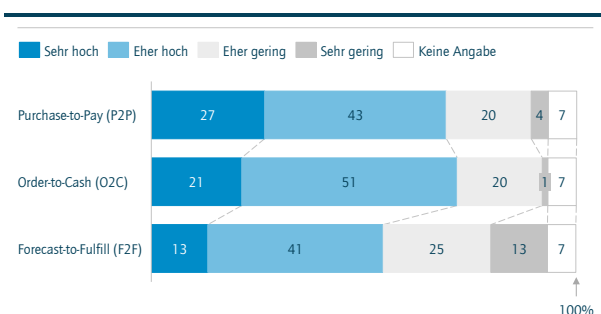


Abb. 2: Horváth-NWC-Studie: Digitalisierungs-/Automatisierungspotenziale O2C/P2P

Diese Einschätzung unterstreicht, dass Unternehmen die enormen Möglichkeiten dieser Schlüsselbereiche erkannt haben und deren Bedeutung für Effizienz, Kostensenkung und Wettbewerbsfähigkeit schätzen. Dennoch wird deutlich, dass viele dieser Potenziale bislang nicht vollständig

ausgeschöpft werden. Die Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Potenziale und dem tatsächlichen Umsetzungsgrad zeigt, dass viele Organisationen zwar ambitionierte Ziele verfolgen, jedoch häufig auf praktische Herausforderungen stoßen – oftmals durch organisatorische oder technische Hindernisse, die den Fortschritt verhindern. Dabei gibt es überzeugende Gründe in den Prozessen O2C oder P2P anzusetzen, um den Cash-Conversion-Cycle zu optimieren.

Klassische NWC-Ansätze setzen oft am Ende der Prozessketten an und haben klare Grenzen und Risiken

Die zuvor erwähnten Ansätze zur Optimierung des Net Working Capitals sind bewährte Hebel zur Verbesserung der Finanzströme. Allerdings erfordern diese Methoden stets die Mitwirkung externer Akteure oder beinhalten sogar ernsthafte Risiken für das Unternehmen:

- **Forderungsmanagement:** Die Verkürzung von Zahlungsfristen für Kunden kann zu zähen Verhandlungen führen, insbesondere wenn der Kunde ebenfalls eine NWC-Initiative verfolgt. Im B2C-Bereich kann ein zu knapp bemessenes Zahlungsziel die Kundenbindung gefährden und zu Wettbewerbsnachteilen führen, wenn Kunden alternative Anbieter bevorzugen.
- **Verbindlichkeitsmanagement:** Die Verlängerung von Zahlungszielen gegenüber Lieferanten kann kurzfristig die Liquidität verbessern, führt jedoch oft zu angespannten Beziehungen. Lieferanten, die selbst ihre Zahlungsflüsse optimieren möchten, könnten auf striktere Vertragsbedingungen oder Preisaufschläge bestehen, was den langfristigen Nutzen dieser Maßnahme schmälert. In extremen Fällen könnten wichtige Lieferbeziehungen gefährdet werden.
- **Lagerbestandsmanagement:** Die Reduktion von Lagerbeständen zur Kapitalbindungssenkung kann unvorhergesehene Risiken bergen. Eine zu drastische Bestandsreduktion kann die Lieferfähigkeit beeinträchtigen und bei plötzlichem Nachfrageschub zu Produktionsunterbrechungen führen. Dies gefährdet nicht nur Umsätze, sondern auch die Reputation des Unternehmens.

Weiterhin sind diese klassischen Hebel alle mit einem zusätzlichen Nachteil verbunden: Verhandlungen um Zahlungsziele müssen mit jedem neuen Lieferanten oder Kunden aufs Neue geführt bzw. mit Stammlieferanten/Bestandskunden in regelmäßigen Abständen nachverhandelt werden. Es wird somit deutlich, dass die genannten Methoden durchaus zur wirksamen Verbesserung des NWC beitragen können, jedoch nicht als

ausschließliche Lösung betrachtet werden sollten. Neben den genannten Einzelmaßnahmen, sollte daher auch der Fokus auf die gesamte Kette der internen Prozesse gerichtet werden.

Prozessoptimierungen stärken von innen, sind skalierbar und nachhaltig

Die Potenziale liegen in der eigenen Hand

Ein entscheidender Vorteil in den unternehmensinternen End-to-End-Prozessen (E2E) besteht darin, dass die Potenziale zur Optimierung des NWC vollständig im Einflussbereich des Unternehmens liegen. Anders als bei den klassischen Maßnahmen, die oft externe Akteure wie Lieferanten oder Kunden einbeziehen, können interne Prozesse unabhängig von deren Kooperationsbereitschaft gestaltet und verbessert werden. Besonders in buchhaltungsnahen Prozessen eröffnen sich enorme Möglichkeiten, Verbesserungen erzielen zu können. Prozesse wie die automatisierte Rechnungsverarbeitung, die Optimierung von Zahlungsplänen oder die frühzeitige Abstimmung von Forderungen und Verbindlichkeiten haben unmittelbare Auswirkungen auf das NWC. Effizient gestaltete Abläufe minimieren Verzögerungen und Fehler, die den Cashflow beeinträchtigen könnten und sorgen für eine präzise Steuerung von Ein- und Auszahlungen.

Nachhaltigkeit

Durch die frühzeitige Verankerung des NWC-Gedankens in diesen Prozessen ergibt sich ein weiterer wesentlicher Vorteil: Nachhaltigkeit. Während viele NWC-Maßnahmen, wie etwa die Verlängerung von Zahlungszielen, nur kurzfristige und einmalige Effekte erzielen, führt die Optimierung der E2E-Prozesse zu langfristigen, wiederkehrenden Verbesserungen. Ein effizient implementierter Prozess verhindert Störungen in nachgelagerten Schritten oder eliminiert durch Automatisierung sogar ganze Arbeitsschritte.

Skalierbarkeit

Weiterhin spielt auch der Aspekt der Skalierbarkeit eine wichtige Rolle: Optimierte Prozesse lassen sich ohne großen Aufwand auf unterschiedliche Geschäftseinheiten oder Regionen ausweiten, was eine konsistente und ganzheitliche Steuerung des NWC ermöglicht. Im Vergleich zu externen Maßnahmen, die häufig individuellen Verhandlungen unterliegen, bieten E2E-Prozesse eine standardisierte und wiederholbare Methodik.

Optimierungsmaßnahmen: Vorgehen

So unterschiedlich die prozessualen Reifegrade der Unternehmen sind, so individuell müssen auch die erforderlichen Maßnahmen gestaltet werden. Daher gilt es, Schwachstellen systematisch aufzudecken, gezielt zu beheben und die Einhaltung der optimierten Prozesse nachhaltig zu steuern und sicherzustellen.

Das Horváth-Framework für ein effektives Net Working Capital Management verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz zur Optimierung der Liquidität und finanziellen Steuerung von Unternehmen. Es basiert auf vier zentralen Elementen: Analyse & Identifizierung, Prozessautomatisierung, Steuerung & Governance sowie Cash-Planung & Finanzierung. Durch datenbasierte Analysen und Benchmarking werden Optimierungspotenziale identifiziert und Prozesse gezielt verbessert. Automatisierung sorgt für Effizienzsteigerungen, während klare Governance-Strukturen mit definierten KPIs, Dashboards und Verantwortlichkeiten die nachhaltige Verankerung im Unternehmen sichern. Schließlich ermöglicht die Integration in die Finanzplanung ein effektives Cashflow-Management und die optimale Nutzung von Finanzierungsoptionen.



Abb. 3: Ansatz für ein effektives Net Working Capital Management

Im Weiteren steht das Thema Prozessautomatisierung im Mittelpunkt, das eine zentrale Rolle bei der Effizienzsteigerung und nachhaltigen Optimierung des Net Working Capital Managements spielt.

Optimierungsmaßnahmen: Umsetzung in der digitalen Prozesslandschaft

Die Vorteile einer durchgängigen Optimierung und Automatisierung der E2E-Prozesse können in der Regel nur durch digitale und technologische Hilfsmittel effizient und vollständig realisiert werden. Hier setzen moderne ERP-Systeme oder spezialisierte Automatisierungslösungen an. Die großen Anbieter von Standardsoftware, wie z.B. SAP, bieten hier eine solide Basis, um Prozesse zu automatisieren und damit zu beschleunigen.

Die Praxis zeigt, dass Standardlösungen oft ausreichen, um Prozesse grundlegend zu verbessern und erste

Effizienzgewinne zu erzielen. Allerdings wird schnell deutlich, dass diese Ansätze meist nur den Einstieg markieren und für eine vollständige Automatisierung an ihre Grenzen stoßen. Wer sich ausschließlich auf Standards verlässt, unterscheidet sich kaum von der Konkurrenz und kann keine nachhaltigen prozessualen Wettbewerbsvorteile realisieren.

Daher sind maßgeschneiderte, innovative Lösungen erforderlich, um langfristig Effizienzpotenziale auszuschöpfen und sich im Markt differenzieren zu können.

Besonders deutlich wird dies in großen, heterogenen Systemlandschaften oder bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, die nicht über eine vollständig ausgeprägte Standardsoftware in allen Bereichen verfügen. In solchen Fällen sind spezialisierte Lösungen gefragt, um die Automatisierung nahtlos und effizient umzusetzen.

Um die Möglichkeiten der Digitalisierung vollumfänglich und nachhaltig aufzeigen zu können, werden wir daher konkrete Lösungsansätze unseres Partnerunternehmens Esker aufzeigen.

Esker als Best Practice in der Source-to-Pay und Order-to-Cash-Optimierung

Esker, ein international tätiges Softwareunternehmen, ist spezialisiert auf die Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen, insbesondere in den Bereichen Finance und Customer Service. Im Bereich Order-to-Cash (O2C) bietet Esker eine moderne Cloud-Plattform an, die sämtliche O2C-Prozesse vollständig digitalisiert und automatisiert. Die zentralisierte Plattform der Esker-Lösung

fördert dabei mit einheitlichen, nutzerfreundlichen User Interfaces sowie flexibler Integration unterschiedlichster Quell- und Zielsysteme nachhaltig die interne und externe Kommunikation und Kollaboration.



Abb. 4: Schematische Darstellung der Lösungen von Esker zu S2P/P2P und O2C

Unterstützt von fortschrittlichen, leistungsstarken KI-Technologien werden so Daten- und Abteilungssilos aufgebrochen sowie repetitive, keinen (Mehr-)Wert generierende Tätigkeiten eliminiert. Mit detaillierten Reports und individualisierbaren Dashboards lassen sich wertvolle Potentiale identifizieren sowie Trends und zukünftige Entwicklungen rechtzeitig erkennen. Dies hilft Unternehmen, frühzeitig auf die sich ständig und immer schneller verändernden Rahmenbedingungen zu reagieren und damit entscheidende Wettbewerbsvorteile zu erlangen.



Abb 5: Ausbaustufen eines ERP-Systems in Verbindung mit der Esker-Lösung

Esker ist systemunabhängig und somit flexibel in jede IT-Landschaft integrierbar. Der cloudbasierte Ansatz ermöglicht eine schnelle und zielgerichtete Implementierung, die zudem bei Bedarf mit zusätzlichen Modulen erweitert werden kann. Die Lösung richtet sich sowohl an Kunden mit manuellen und hochgradig heterogenen Finanzsystemen als auch an Kunden mit bereits existierenden homogenen ERP-Systemen, wie z.B. SAP ERP, SAP S/4HANA oder Microsoft Navision. Abbildung 5 zeigt, dass Esker Unternehmen in verschiedenen ERP-Szenarien und -Lebenszyklen unterstützen kann – von der Optimierung einzelner Prozesse (Szenario 1) über die Harmonisierung heterogener ERP-Landschaften (Szenario 2) bis hin zur Erweiterung standardisierter ERP-Prozesse (Szenario 3) und einer schrittweisen ERP-Modernisierung (Szenario 4).

Optimierungsmaßnahmen in der Praxis: Der Order-to-Cash-Prozess

Um die Möglichkeiten und Auswirkungen von Prozessoptimierungen im Zusammenhang mit NWC zu veranschaulichen, wird im Folgenden der Order-to-Cash-Prozess näher betrachtet.

Ein guter O2C-Prozess sorgt dafür, dass die Zeitspanne vom Kundenauftrag bis zur Einnahme und korrekten Zuordnung der Zahlung so kurz wie möglich und jederzeit transparent ist.

Der Weg dorthin führt über die E2E-Betrachtung der gesamten Prozesskette. Hierbei müssen alle Teilprozesse, aber auch die Integration zwischen den Teilprozessen, analysiert werden. Anschließend können individuelle Maßnahmen ergriffen werden, die den Gesamtprozess O2C messbar verbessern.

In Abbildung 6 werden vier Schlüsselbereiche identifiziert, die durch gezielte Optimierungen erheblich zur Reduzierung der Durchlaufzeiten (DSO: Days Sales Outstanding) und zur Steigerung der Prozesseffizienz beitragen können:

1. Credit Management
2. Invoicing (EDI)
3. Dispute Management
4. Payment Allocation

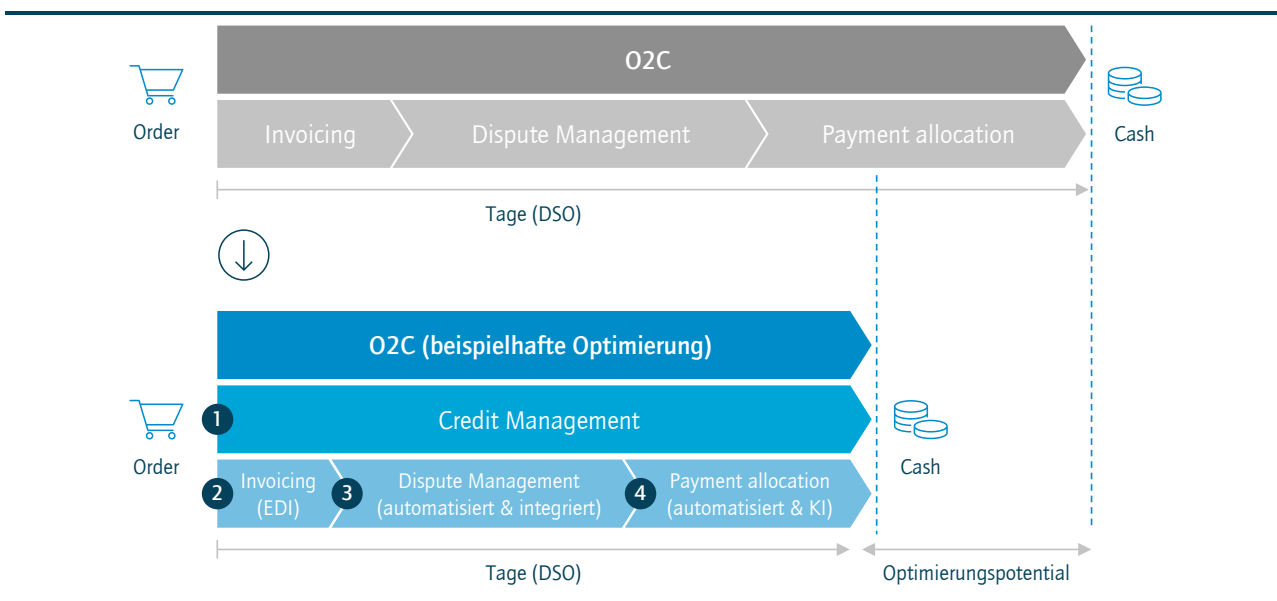


Abb 6: Darstellung einer O2C-Prozess-Optimierung mit exemplarischen Teilprozessen

Credit Management: Proaktivität – Risiken steuern durch Kreditmanagement

Das Kreditmanagement umfasst alle Maßnahmen und Prozesse eines Unternehmens, die darauf abzielen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Debitoren) effizient zu verwalten und das Risiko von Zahlungsausfällen zu minimieren. Es beinhaltet die Prüfung der Bonität von Kunden, die Festlegung von Kreditlimits, die Überwachung offener Forderungen sowie das Forderungsmanagement und

Inkassoprozesse. Ziel des Kreditmanagements ist es, die Liquidität des Unternehmens sicherzustellen und gleichzeitig die Rentabilität durch eine risikoangepasste Kundenpolitik zu maximieren.

Credit Management – Bedeutung im Kontext des NWC

Die Einbindung des Kreditmanagements in die operativen Prozesse ist von zentraler Bedeutung, um Forderungsausfälle proaktiv vorzubeugen. Durch die Integration von

Bonitätsprüfungen in den laufenden Geschäftsbetrieb können Unternehmen potenzielle Zahlungsausfälle frühzeitig identifizieren und die Kredit- oder Bestellimits einzelner Kunden gezielt anpassen. Ein kundenindividuelles Bonitätsrating, basierend auf Echtzeitdaten, ermöglicht eine präzisere Steuerung und eine schnellere Reaktionsfähigkeit.

Im weiteren Verlauf des Prozesses kann der Einsatz automatisierter oder KI-gestützter Systeme zur Freigabe oder Sperrung von Aufträgen den Ablauf der Zahlungsabwicklung optimieren und das Risiko von Zahlungsausfällen erheblich reduzieren.

Credit Management – Praktische Umsetzung mit Esker

Eine umfassende Lösung zur Bonitätsprüfung und Kreditverwaltung zeichnet sich durch mehrere zentrale Funktionen aus. Mit einem digitalen Antragsformular können Neukunden ihre Kreditinformationen schnell und sicher übermitteln. Die automatisierte Prüfung dieser Daten ermöglicht eine fundierte Kreditentscheidung und reduziert manuelle Eingaben. Eine zentrale Verwaltung aller kreditrelevanten Daten sorgt für Transparenz im gesamten Kundenportfolio und erleichtert die Nachverfolgung von Kreditentscheidungen. Zudem sind Mechanismen zur Überwachung von Kreditlimitüberschreitungen, zur Anpassung von Ratings sowie automatisierte Workflows für Kreditprüfungen integriert. Künstliche Intelligenz unterstützt die Steuerung von Kreditlimits und die Risikobewertung, sodass potenzielle Risiken frühzeitig erkannt und adressiert werden können.

Invoicing: Automatisierung der Rechnung

Im Order-to-Cash-Prozess umfasst das elektronische und automatisierte Invoicing die Digitalisierung und Automatisierung der Rechnungserstellung und -übermittlung, beginnend nach der Auftragsannahme bis zur Zahlungsabwicklung durch den Kunden. Dies beinhaltet die Erstellung fehlerfreier Rechnungen auf Basis der Bestellinformationen, deren digitale Zustellung (z.B. über EDI, PDF oder andere elektronische Kanäle) und die Verknüpfung mit Zahlungssystemen.

Manuelle Arbeitsschritte, wie die Eingabe von Rechnungsdaten oder das Versenden per Post, werden minimiert und führen zu einer nahtlosen Verbindung zwischen ERP-Systemen, Kunden und Banken.

Invoicing – Bedeutung im Kontext des NWC

Im O2C-Prozess ist elektronisches und automatisiertes Invoicing ein entscheidender Faktor für ein effektives NWC.

Es führt dazu, dass Rechnungen schneller korrekt erstellt, übermittelt und damit auch schneller vom Kunden beglichen werden. Die Auswirkungen lassen sich anhand folgender Aspekte verdeutlichen:

- **Schnellere Rechnungsstellung:** Durch die Automatisierung werden Rechnungen direkt nach der Auftragsabwicklung generiert und elektronisch versandt. Dies beschleunigt die Zahlungsaufforderung und verkürzt die Zeit bis zur Zahlung (DSO).
- **Reduzierung von Zahlungsfehlern und Rückfragen:** Automatisierte Rechnungen basieren auf den exakten Auftrags- und Lieferdaten. Dies minimiert Fehler und verhindert Rückfragen seitens der Kunden, die zu Verzögerungen in der Zahlung führen könnten.
- **Nutzen von Frühzahlungsrabatten:** Automatisierte Rechnungen (insbesondere EDI-Formate) ermöglichen eine schnellere Einbuchung bei den Kunden, wodurch die Wahrscheinlichkeit steigt, dass Kunden Skonti nutzen und rechtzeitig zahlen.
- **Verbesserte Übersichtlichkeit der Forderungen:** Dashboards und Berichte im automatisierten Invoicing-System liefern Echtzeitdaten zu ausstehenden Forderungen. Unternehmen können somit gezielt auf säumige Zahler reagieren und Zahlungserinnerungen automatisch versenden.
- **Optimierung der Cashflow-Prognose:** Durch die Integration von Rechnungsdaten in Echtzeit mit ERP- und Buchhaltungssystemen wird der Cashflow genauer planbar.

Invoicing – Praktische Umsetzung mit Esker

Um eine effiziente und reibungslose Umsetzung dieser Anforderungen in der Praxis zu gewährleisten, müssen Buchhaltungsprozesse nahtlos integriert, unternehmensspezifisch angepasst und auf maximale Automatisierung ausgerichtet sein. Esker bietet hierfür leistungsstarke Lösungen im Bereich des Rechnungsmanagements, die eine schnelle und effektive Digitalisierung der Rechnungsstellung sowie des Forderungsmanagements ermöglichen. Dabei optimiert die Plattform nicht nur manuelle Abläufe und heterogene Finanzsysteme, sondern steigert auch die Effizienz bestehender Standard-ERP-Systeme.

Besonders hervorzuheben sind die automatisierte Rechnungserstellung, die elektronische Rechnungsübermittlung über verschiedene Kanäle (z.B. EDI, E-Mail, PDF) sowie die nahtlose Integration in Zahlungsprozesse und das Echtzeit-Reporting für ein proaktives Forderungsmanagement.

Dispute Management: Vermeidung von Verzögerungen

Das Dispute Management ist ein zentraler Bestandteil des Order-to-Cash (O2C)-Prozesses und bezieht sich auf die systematische Bearbeitung von Streitfällen und Reklamationen, die während der Abwicklung von Kundenaufträgen entstehen können. Streitfälle können verschiedene Ursachen haben, darunter fehlerhafte Rechnungen, Diskrepanzen bei Lieferungen oder Abweichungen von den vereinbarten Vertragsbedingungen. Der Prozess umfasst die Identifikation, Dokumentation, Analyse und Lösung solcher Streitigkeiten.

Dispute Management – Bedeutung im Kontext des NWC

Im Rahmen des NWC ist das Dispute Management ein wichtiger Faktor, da offene Streitfälle direkt den Zahlungseingang und somit den Cashflow beeinflussen. Verzögerte Zahlungen durch ungeklärte Konflikte erhöhen die Außenstandsdauer der Forderungen (DSO: Days Sales Outstanding) und können die finanzielle Stabilität eines Unternehmens belasten.

Wie Dispute Management den Zahlungseingang beschleunigen kann:

- **Proaktive Identifikation von Streitfällen:** Ein effektives Dispute Management identifiziert potenzielle Streitfälle frühzeitig, oft noch bevor sie den Kunden erreichen. Dies verhindert, dass sich kleine Probleme zu großen Verzögerungen entwickeln.
- **Strukturierte Kommunikation und Förderung der Kundenbeziehung:** Durch eine klare und strukturierte Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Kunden können Missverständnisse schnell geklärt und Lösungen effizient erarbeitet werden. Zufriedene Kunden sind eher bereit, Rechnungen pünktlich zu begleichen.
- **Automatisierung und Integration von Technologien:** Moderne Dispute-Management-Tools, die in ERP-Systeme integriert sind, ermöglichen die Nachverfolgung und Priorisierung offener Streitfälle. Automatisierte Workflows helfen, Bearbeitungszeiten zu verkürzen.
- **Transparenz und Reporting:** Ein transparenter Prozess mit regelmäßigen Updates und klar definierten Verantwortlichkeiten sorgt dafür, dass alle beteiligten Parteien auf dem gleichen Stand sind. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit einer schnellen Lösung.
- **Vermeidung von Wiederholungsfehlern:** Ein gutes Dispute Management analysiert nicht nur den

aktuellen Streitfall, sondern zieht Lehren daraus, um zukünftige Fehler und Konflikte zu vermeiden. Dadurch sinkt die Anzahl potenzieller Verzögerungen langfristig.

Dispute Management – Praktische Umsetzung mit Esker

Die Esker-Lösung für das Dispute Management ermöglicht eine effiziente und transparente Bearbeitung von Rechnungsanfechtungen und Streitfällen. Dadurch sind Unternehmen in der Lage, die Bearbeitungszeit deutlich zu reduzieren und die Prozesseffizienz zu steigern. Mit der Integration intelligenter Workflows und zentralisierter Datenverwaltung wird der gesamte Klärungsprozess strukturiert und übersichtlich gestaltet. Dabei lassen sich beispielsweise Streitfälle effizienter bearbeiten und durch eine zentralisierte Datenverwaltung Prozesse nachvollziehbarer dokumentieren sowie Aufgaben flexibler abarbeiten.

Payment Allocation – Digitalisierung und KI als Treiber der NWC-Optimierung

Payment Allocation, oder die Zahlungszuordnung, bezeichnet den Prozess, bei dem eingehende Zahlungen den entsprechenden Rechnungen oder Verbindlichkeiten eines Unternehmens zugeordnet werden. Dieser Vorgang ist essenziell, um eine korrekte Buchführung, die Abstimmung von Konten und die Übersicht über offene Forderungen sicherzustellen. Besonders herausfordernd wird die Zahlungszuordnung, wenn Zahlungen fehlerhaft oder unvollständig sind, beispielsweise durch Tippfehler, falsche Referenzen oder unklare Verwendungszwecke. Mithilfe moderner Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI) kann dieser Prozess jedoch erheblich optimiert werden. Dabei werden unstrukturierte oder fehlerhafte Daten analysiert und präzise zugeordnet.

Payment Allocation – Bedeutung im Kontext des NWC

Die Payment Allocation hat eine direkte Auswirkung auf das NWC, da eine schnelle und präzise Zuordnung von Zahlungen die Liquidität und den Cashflow eines Unternehmens positiv beeinflusst. Je schneller Zahlungen zugeordnet werden können, desto effektiver kann das Forderungsmanagement arbeiten.

Die Zahlungszuordnung kann durch den Einsatz von KI und intelligenten Algorithmen erheblich optimiert werden, insbesondere bei komplexen oder fehlerhaften Zahlungen. Während herkömmliche Ausgleichstools rein regelbasiert arbeiten und somit nur vorher definierte Muster erkennen, nutzt eine KI-gestützte Lösung maschinelles Lernen und

natürliche Sprachverarbeitung, um auch unstrukturierte und fehlerhafte Zahlungsdaten präzise zu analysieren.

- **Erkennung von Mustern und Abweichungen:** KI kann Daten wie Kundennamen, Rechnungsnummern oder Zahlungsreferenzen auch dann korrekt zuordnen, wenn sie fehlerhaft eingegeben wurden (z.B. durch Tippfehler oder Formatabweichungen). Dabei analysiert sie Ähnlichkeiten und Muster, anstatt auf exakte Übereinstimmungen angewiesen zu sein.
- **Selbstlernende Systeme:** Die Algorithmen werden durch maschinelles Lernen kontinuierlich verbessert. Mit jeder erfolgreich zugeordneten Zahlung wird das System präziser und kann neue Muster eigenständig erkennen, die zuvor nicht explizit definiert wurden.
- **Kontextbasierte Zuordnung:** KI kann Informationen aus verschiedenen Datenquellen miteinander verknüpfen (z.B. Kundenhistorie, offene Rechnungen, Verwendungszwecke), um auch unvollständige oder widersprüchliche Zahlungen sinnvoll zuzuordnen.
- **Skalierbarkeit und Geschwindigkeit:** Im Gegensatz zu manuellen oder regelbasierten Prozessen kann KI eine große Anzahl von Transaktionen in Echtzeit analysieren und zuordnen, was besonders bei Unternehmen mit hohem Transaktionsvolumen wertvoll ist.

Payment Allocation – Praktische Umsetzung mit Esker

Künstliche Intelligenz (KI) spielt eine zentrale Rolle bei der weiteren Automatisierung und Optimierung der Zahlungszuordnung. Die Cash-Application-Lösung von Esker nutzt eine speziell entwickelte KI-Technologie, um selbst komplexe oder fehlerhafte Zahlungen präzise den entsprechenden Rechnungen zuzuordnen. Dieser automatisierte Prozess ermöglicht eine nahtlose und fehlerfreie Verbuchung direkt im ERP-System.

Der hohe Automatisierungsgrad sorgt für eine stets aktuelle und vollständige Übersicht über den Cashflow und verbessert die Finanzsteuerung durch höhere Datenpräzision. Zudem steigert die erhöhte Transparenz in der Zahlungszuordnung die Effizienz im Kredit- und Forderungsmanagement, da aktuelle und exakte Informationen zu Kundenkonten jederzeit verfügbar sind.

Weitere Nutzenaspekte

Bewältigung des Fachkräftemangels durch digitale Lösungen

Angesichts des zunehmenden Fachkräftemangels wird die Digitalisierung im Accounting immer relevanter. Automatisierung und KI ermöglichen es, Routineaufgaben wie den

gesamten Rechnungserstellungs- und Forderungsprozess sowie Dispute Management effizient zu gestalten. Dadurch werden monotone, manuelle Tätigkeiten reduziert, was die Arbeitslast der Mitarbeitenden senkt und ihre Zufriedenheit steigert. Indem bestehende Fachkräfte von Routineaufgaben entlastet werden, können sie sich auf anspruchsvollere und strategisch wertvolle Tätigkeiten wie Innovationsprojekte, Kundenberatung oder Prozessoptimierung konzentrieren. Dies stärkt ihre Bindung an das Unternehmen und trägt zur Reduzierung der Fluktuation bei.

Reporting und Steuerung

Eine effektive Berichterstattung und Steuerung sind entscheidend für die Analyse vergangenheitsbezogener Kennzahlen wie Days Sales Outstanding (DSO), Days Payable Outstanding (DPO) und Days Inventory Outstanding (DIO). Diese Kennzahlen bieten wertvolle Einblicke in die finanzielle Gesundheit und Effizienz eines Unternehmens. Gezielte Maßnahmen zur NWC-Optimierung können hiervon abgeleitet werden.

Darüber hinaus spielt die Fähigkeit, zukünftige Zahlungen präzise vorherzusagen, eine zentrale Rolle. Eine zuverlässige Prognose der Zahlungsströme ermöglicht eine verbesserte Liquiditätsplanung und hilft Unternehmen, finanzielle Engpässe zu vermeiden. Analysetools und Algorithmen lassen Muster und Trends in den Zahlungsströmen von Unternehmen erkennen, worauf fundierte Entscheidungen getroffen werden können. Dies führt zu einer optimierten Kapitalbindung und einer gesteigerten finanziellen Flexibilität.

Zusätzlich können präzise Prognosen dazu beitragen, das Vertrauen von Investoren und Stakeholdern zu stärken, da sie ein klares Bild der zukünftigen finanziellen Lage des Unternehmens vermitteln. Insgesamt sind Reporting und Steuerung, kombiniert mit einer robusten Prognosefähigkeit, essenziell für die nachhaltige Optimierung des Net Working Capital und die langfristige finanzielle Stabilität eines Unternehmens.

Esker bietet hierzu Unternehmen die Möglichkeit, Finanz- und Prozesskennzahlen in Echtzeit zu überwachen. Intelligente Dashboards visualisieren alle relevanten Parameter des Cash Conversion Cycle (CCC), sodass Unternehmen frühzeitig Engpässe oder Überschüsse identifizieren und gezielt Maßnahmen ergreifen können.

Fazit

Die Ergebnisse unserer Horváth-NWC-Studie 2024 und die vorliegenden Analysen verdeutlichen die zentrale Rolle des Net Working Capital Managements in einer Zeit zunehmender wirtschaftlicher Unsicherheit.

Mit der Rekordzahl von Insolvenzen in Deutschland zeigt sich, dass Unternehmen mehr denn je auf eine effiziente Nutzung ihres Kapitals angewiesen sind, um finanzielle Stabilität und Liquidität zu sichern.

Ein wirksames NWC-Management erfordert einen ganzheitlichen Ansatz, der weit über klassische Methoden wie die Verlängerung von Zahlungszielen hinausgeht. Zwar bleiben diese Maßnahmen ein bewährtes Mittel, doch ihre Abhängigkeit von externen Akteuren wie Kunden und Lieferanten limitiert ihren Nutzen. Die Zukunft des NWC-Managements liegt vielmehr in der Optimierung interner End-to-End-Prozesse, die vollständig in der Hand der Unternehmen liegen.

Dabei ist es wichtig, die vorhandenen Daten im Unternehmen zu nutzen und in einer „single source of truth“ für alle Interessenten in der jeweils gewünschten Form

vorzuhalten. Durch die Nutzung spezialisierter Software wie Esker können Standardprozesse noch weiter optimiert und durch den gezielten Einsatz von KI zusätzlich automatisiert werden.

Dieses White Paper unterstreicht: Unternehmen, die auf Prozessdigitalisierung und den gezielten Einsatz von KI setzen, schaffen nicht nur kurzfristige Liquiditätsvorteile, sondern sichern sich langfristig eine finanzielle Stabilität und Wettbewerbsvorteile. Die Potenziale liegen in der Hand der Unternehmen – sie müssen nur konsequent genutzt werden.

Die Zukunft des Net Working Capital Managements ist digital, automatisiert, strategisch und operativ verankert. Unternehmen, die diesen Weg einschlagen, stärken ihre Resilienz und legen den Grundstein für nachhaltigen Erfolg.

Über Horváth

Horváth ist eine internationale, unabhängige Managementberatung mit mehr als 1.400 Mitarbeitenden an Standorten in Europa, den USA und weiteren globalen Märkten. Als Topberatung für Transformation, Performance Management und Digitalisierung führen wir Unternehmen und öffentliche Organisationen zu nachhaltigem Erfolg und langfristig hoher Wertschöpfung. Horváth zeichnet sich durch fundierte, innovative Herangehensweisen und Lösungen aus – basierend auf unseren Wurzeln und Werten, geprägt durch unseren Gründer Professor Péter Horváth. Kunden und Kundinnen, von Vorstands- bis Fachebene, schätzen besonders den Fokus auf Effizienz und Wirksamkeit sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Für die hohe Zufriedenheit mit Projektergebnissen ist Horváth vielfach ausgezeichnet.

Über Esker

Esker ist der globale KI-Spezialist für die smarte Automatisierung von Geschäftsprozessen für das Office of the CFO. Durch den Einsatz neuester Automatisierungstechnologien optimieren die Source-to-Pay- und Order-to-Cash-Lösungen von Esker das Working Capital und den Cashflow. Zugleich werden damit die Entscheidungsfindung verbessert sowie die Zusammenarbeit und zwischenmenschlichen Beziehungen mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden gefördert. Esker verfügt über Niederlassungen in Nord- und Lateinamerika, Europa und im Asien-Pazifik-Raum, wobei sich die deutschen Standorte in Feldkirchen/München und Ratingen befinden. Das in Frankreich ansässige Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Umsatz von 178,6 Millionen Euro.

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Rotebühlstraße 100
70178 Stuttgart

Phone: +49 711 66919-0
info@horvath-partners.com

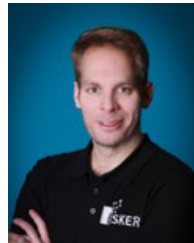
Esker Software Entwicklungs- und Vertriebs- GmbH
Dornacher Straße 3a
85622 Feldkirchen

Phone: +49 89 7008870
info@esker.de



Lars Herzberg
Controlling & Finance

LHerzberg@horvath-partners.com



Daniel Eymer
Key Account Manager

daniel.eymer@esker.com



Pascal Rauls
Controlling & Finance

PRauls@horvath-partners.com



Patrick Bley
Alliances Manager

patrick.bley@esker.com