

Working-Capital- Management

Aktuelle Entwicklungen und Tendenzen

*Unternehmenswert-
steigerung durch Working-
Capital-Management.*



Inhaltsverzeichnis

Der Hintergrund	4
Ergebnisse der PwC-Studie für die DACH-Region.....	6
Working-Capital-Performance-Unterschiede existieren in den Sektoren	8
Die Lösung	9
Mögliche Optimierungsbereiche	10
Vorteile, wenn man es richtig macht	11
Wie können wir Sie unterstützen?	12
Auf einen Blick: PwC und Working-Capital-Management	13
Ihre Ansprechpartner.....	14

Der Hintergrund

In einer von Unsicherheit geprägten wirtschaftlichen Lage ist die Optimierung des Working Capitals ein wichtiges Instrument, insbesondere wenn der Zugang zu Fremdkapital durch einige Barrieren erschwert wird.

Der Zugang zu Fremdkapital ist durch das Wechselspiel aus Aufschwung und Rezession limitiert, daher müssen die Unternehmen bei der Erschließung von Kapitalquellen innovativer werden.

Viele Unternehmen konzentrieren sich daher zunehmend auf die Optimierung des Working Capitals; dazu gehören Kundenforderungen, Vorräte und Lieferantenverbindlichkeiten als günstige Form der Finanzierung.

„Cash und Working Capital haben für das Wachstum eines Unternehmens die höchste Priorität.“

PwC, Private-Equity-Umfrage

70% aller Unternehmen haben die Notwendigkeit erkannt, der Working-Capital-Optimierung eine größere Priorität einzuräumen.

PwC, Private-Equity-Umfrage

Die Analyse von mehr als 13.000 Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren hat ergeben, dass mehr als 1,1 Billionen Euro Cash freigesetzt werden kann.

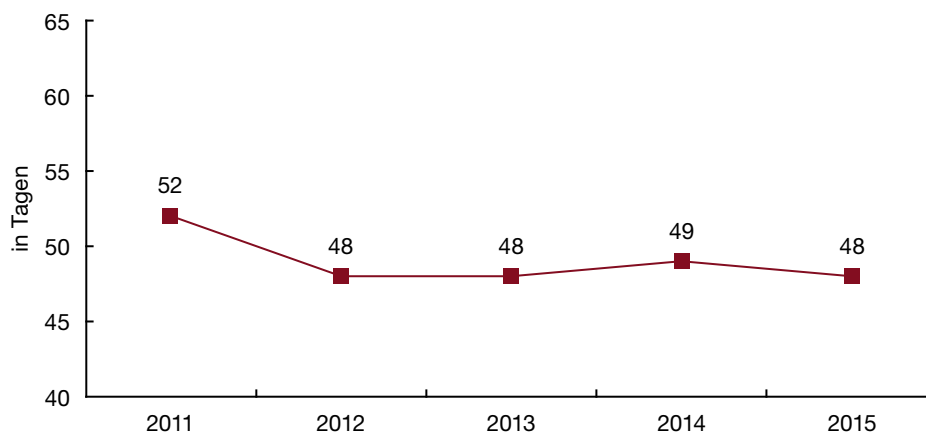
PwC, Global-Working-Capital-Studie 2016



Ergebnisse der PwC-Studie für die DACH-Region

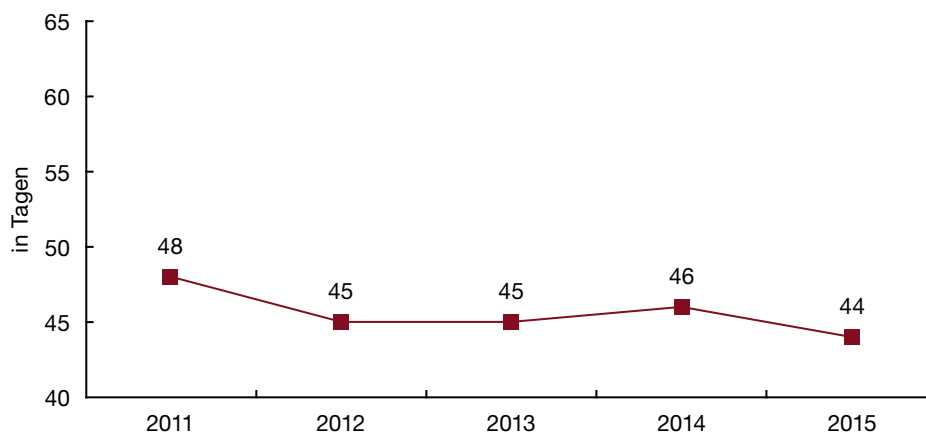
Die Working-Capital-Performance hat sich in den letzten fünf Jahren um mehr als 9% verbessert.

NWC (Net Working Capital) Veränderung

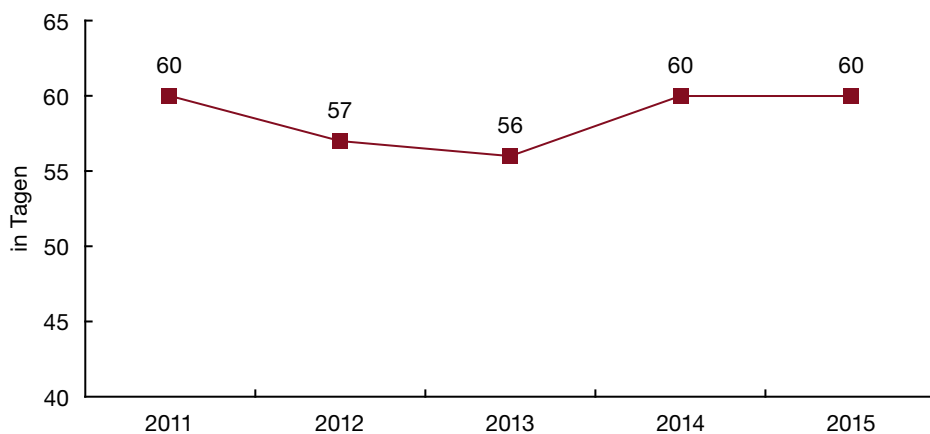


In den letzten fünf Jahren haben Unternehmen ihren Fokus verstärkt auf ein **effektives Working-Capital-Management** gelegt, da dies die günstigste Variante der Unternehmensfinanzierung ist. Unternehmen investieren mehr in die **Transparenz** ihres **Working Capitals**. Dies geschieht durch Implementierung von Reporting-Lösungen, aber auch durch Schaffung einer dedizierten Working-Capital-Organisation.

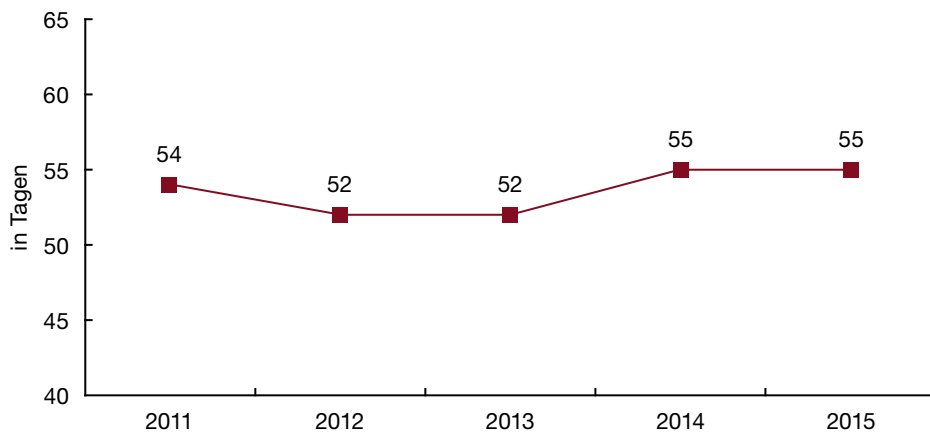
DSO (Days Sales Outstanding – Forderungsreichweite)



Im Bereich der Kundenforderungen konnte der positive Trend der letzten Jahre bestätigt werden. Die Unternehmen konnten die DSO im vergangenen Jahr um fast 2 Tage auf 44 Tage reduzieren. Diese Verbesserung ist vor allem auf Initiativen zur **Reduktion überfälliger Zahlungen** zurückzuführen. Zudem haben die Optimierung von **Zeitpunkt und Qualität der Abrechnung**, sowie eine bessere Regelung für Streitfälle zu dieser positiven Entwicklung beigetragen.

DIO (Days Inventory Outstanding – Bestandsreichweite)

Der Optimierung im Vorratsmanagement stehen einige Herausforderungen gegenüber: **Supply Chains** werden zunehmend **globaler**, was nicht nur zu längeren **Vorlaufzeiten** führt, sondern auch anfällige Geschäftsprozesse negativ beeinflussen kann. Darüber hinaus führt eine zunehmend **steigende Komplexität und Verfügbarkeit der Produkte** zu erhöhtem Risiko und steigenden Kosten. Wir haben im Vergleich zum letzten Jahr nahezu keine Veränderung gesehen.

DPO (Days Payables Outstanding – Verbindlichkeitenreichweite)

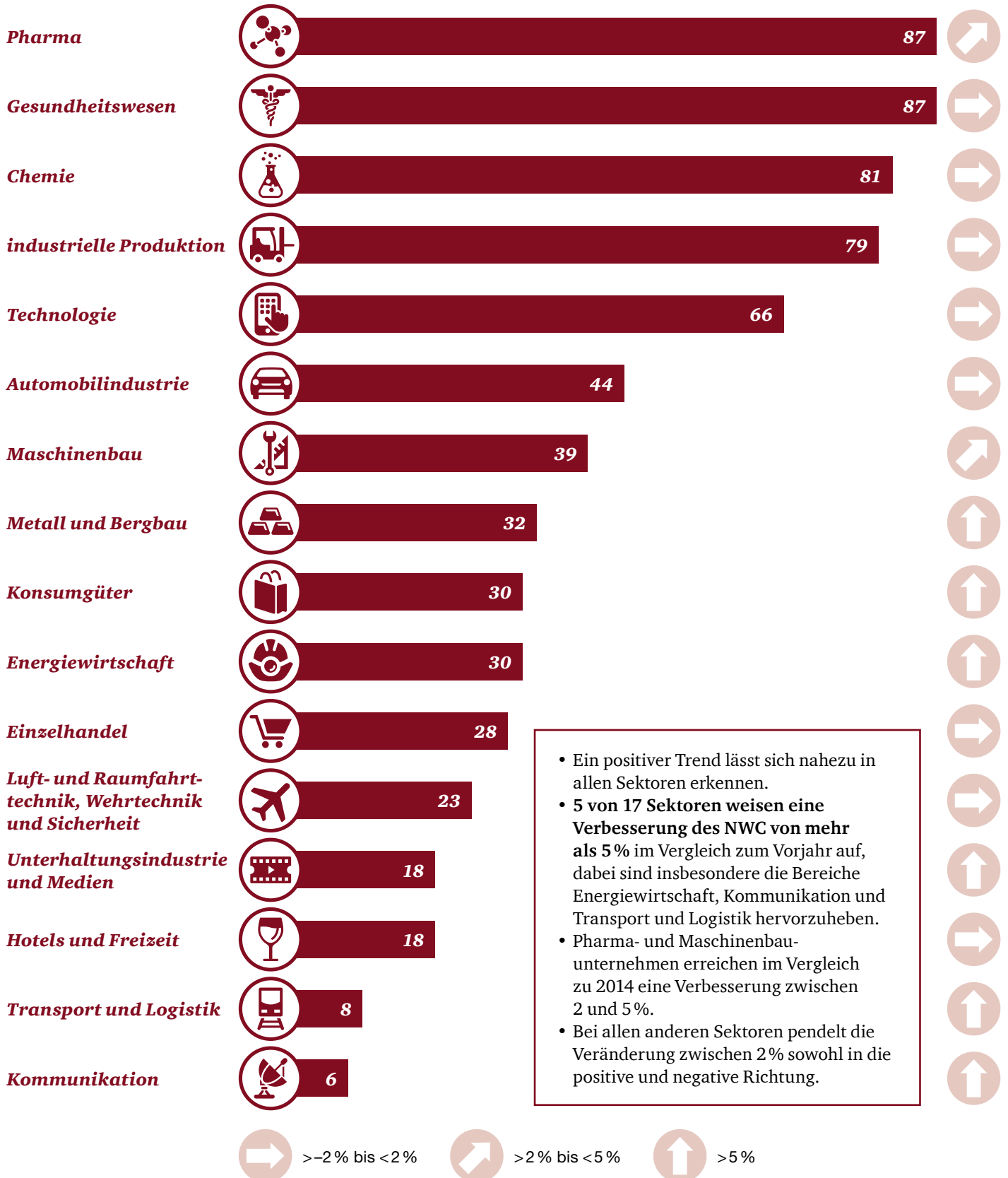
Auf der Passivseite der Bilanz konnte eine **leichte Verschlechterung** der Verbindlichkeitenreichweite festgestellt werden. In der DACH-Region sehen wir immer noch einen starken **Fokus auf Skontozahlung**. Doch immer mehr Unternehmen nutzen auch **Supply-Chain-Finance-Programme** zur **Zahlungszielverlängerung**. Die Umsetzung der **EU-Verordnung zum Thema Zahlungsverzug** ist elementarer Bestandteil der Diskussionen bei Anpassungen der Lieferantenzahlungsziele.

Definition der wesentlichen Kenngrößen

NWC (Net Working Capital/Nettoumlaufvermögen) in Tagen	$(\text{Kundenforderungen} + \text{Vorräte} - \text{Lieferantenverbindlichkeiten}) / \text{Umsatz} \times 365$
DSO (Days Sales Outstanding)	$\text{Kundenforderungen} / \text{Umsatz} \times 365$
DIO (Days Inventory Outstanding)	$\text{Kundenforderungen} / \text{Cost of Goods Sold} \times 365$
DPO (Days Payables Outstanding)	$\text{Lieferantenverbindlichkeiten} / \text{Cost of Goods Sold} \times 365$

Working-Capital-Performance-Unterschiede existieren in den Sektoren

NWC-Darstellung nach Sektoren (in Tagen)



Die Lösung

Optimales Working Capital wird durch eine Kombination von finanziellen und operativen Hebeln erzielt.

Das Ziel des Working-Capital-Managements ist es, die Kapitalbindung im Unternehmen zu senken, um eine höhere Liquidität und Bonität zu erreichen und damit den Finanzierungsspielraum zu vergrößern.

Im Ergebnis soll dies eine nachhaltig positive Entwicklung der Zahlungsströme eines Unternehmens bewirken.

Zusätzlich wird die Profitabilität durch Effizienzverbesserungen innerhalb der Prozesse und Reduktion der Kapitalkosten gesteigert. Die aufgezeigten Effekte verdeutlichen, dass die Verbesserung des Working Capitals zu einer nachhaltig gesteigerten Profitabilität (ROCE) und damit zu einem höheren Unternehmenswert führt.

Dieses Ziel kann von allen Unternehmen realisiert werden, unabhängig von ihrer Größe und Rechtsform.

Erreicht wird es durch die Optimierung der operativen Prozesse, wobei das Hauptaugenmerk auf dem Beschaffungsprozess (Einkauf bis Bezahlung), der Vorrathaltung (Bedarfsfeststellung bis Auslieferung) und dem Forderungsmanagement (Kundenbestellung bis Zahlungseingang) liegt.



Vertragsbedingungen

- Schaffung von Verständnis und Transparenz hinsichtlich aller vorhandenen Vertragsbedingungen (Zahlungsbedingungen, Incoterms)
- Entwicklung eines Rahmenwerks für Verhandlungen



Prozessoptimierung

- Analyse zur Erlangung eines operativen Prozessverständnisses
- Überprüfung aller Prozessschritte mit dem Ziel der ganzheitlichen Optimierung im Hinblick auf das Nettoumlaufvermögen, aber auch aus Kostensicht



Compliance und Monitoring

- Daten- und Ursachenanalyse, um die wichtigsten Treiber für Abweichungen vom Standard zu identifizieren
- Entwicklung und Messung von Working-Capital-Kennzahlen



Cash Culture

- Nutzung des Working Capitals als Teil der Vergütung
- Definition von Verantwortlichkeiten entlang der Prozesskette (Working-Capital-Organisation)
- Topmanagement als Sponsor der Initiative

Mögliche Optimierungsbereiche

Lieferantenverbindlichkeiten: **Ziel ist es, den Zeitraum zwischen Rechnungsdatum und Bezahlung zu optimieren.**

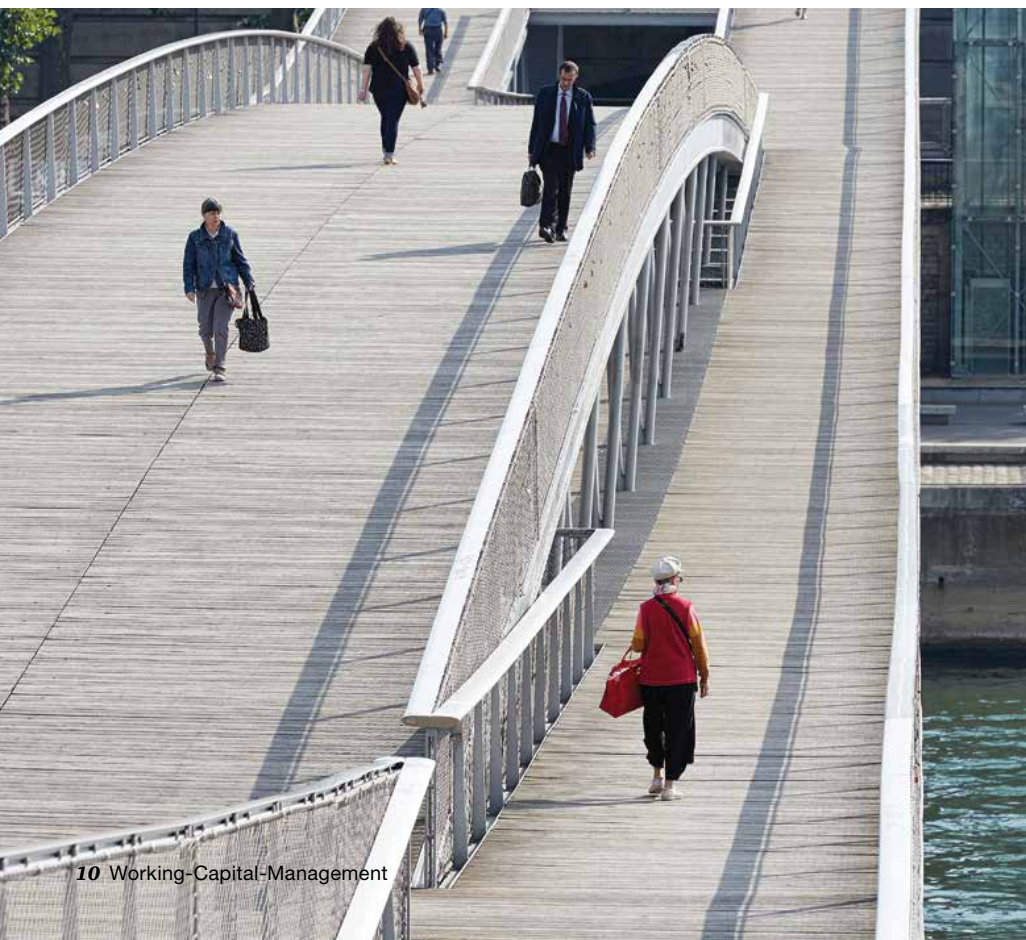
- Betrachtung eines **Zentraleinkaufs**, der Verträge gruppenweit abschließt, während Bestellungen lokal erfolgen
- Konsolidierung der **Lieferantenanzahl** zur Optimierung der Konditionen
- Harmonisierung der **Zahlungsbedingungen** bezogen auf Land und Lieferanten (EU-Direktive)
- Vermeidung von **Vorauszahlungen und Frühzahlungen**
- Reduzierung der **Zahlläufe**
- Implementierung von **Supply-Chain-Finance-Lösungen**
- Sicherstellung eines schnellen **Rechnungsdurchlaufs** zur Realisierung von Frühzahlungsdiscounts

Vorräte: **Ziel ist es, den Zeitraum zwischen Wareneingang und Entnahme zu minimieren.**

- Entwicklung von **Prognose-techniken**, welche die Daten aus den Bereichen Vertrieb, Produktion, Logistik und Marketing zusammenfassen
- Verbesserung der **globalen Koordination** zwischen Einkauf, Planung, Produktion und Auslieferung
- **genaue Verfolgung von Bestandsmengen**, um unnötige Bestellungen oder Herstellung zu vermeiden
- **produktspezifische Lagerbestände** in Abhängigkeit davon, wie schnell die Produkte jeweils wiederbeschafft werden können bzw. wie kritisch diese für die operativen Funktionsbereiche sind
- Evaluierung der **Wechselbeziehungen** zwischen Cash, Kosten und Service-Levels

Kundenforderungen: **Ziel ist es, den Zeitraum zwischen Bestelldatum und Zahlungseingang zu minimieren.**

- regelmäßige Überprüfung der **Richtlinien** in Bezug auf **Kundenrisiko**
- Reduktion der **Anzahl an Zahlungsbedingungen** und Anbindung an das Kundenrisikolevel
- optimierte Rechnungsstellung, um **Verzögerungen in der Fakturierung** zu vermeiden (Anbindung an Vertrags- und Meilensteinmanagement)
- Etablierung eines **kunden-spezifischen und system-unterstützten Mahnprozesses** mit definierten Zeitvorgaben
- systemseitige Unterstützung der Koordination von **Kundenreklamationen** innerhalb der Organisation mit klaren Zeitvorgaben, Handlungsschritten, Fortschrittsreporting und Ursachenanalyse



Vorteile, wenn man es richtig macht

Working-Capital-Freisetzung



Investition in neue Projekte



Dividendenzahlungen



strategische Investitionen

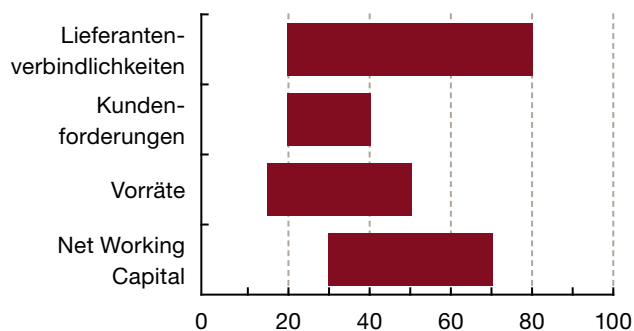


Rückzahlung von Krediten

Monetäre Verbesserungen

- Unsere Kundenprojekte konnten in den letzten Jahren folgende Ergebnisse erzielen:

in %



Innerhalb des ersten Jahres werden durchschnittlich 50% der Potenziale realisiert.

Operative Verbesserungen



verbessertes Kredit-Rating unterstützt:



verbessertes „Asset Based Lending“



höhere Kreditlinie zugänglich für Lieferanten



reduzierte Zinslast

Qualitative Verbesserungen

- Identifikation, Harmonisierung und Verbesserung von Zahlungsbedingungen
- Prozessoptimierung entlang der Working-Capital-relevanten Prozesse
- Verbesserung der Prozesskosten durch systemseitige Unterstützung
- Erhöhung der Prozess-Compliance
- Schaffung und Verankerung einer Cash-Kultur innerhalb des Unternehmens
- Wechselbeziehungen zwischen Cash, Kosten und Service-Levels wurden evaluiert und optimiert

Wie können wir Sie unterstützen?

1

Quick Scan

Aktivitäten

- externes und internes Benchmarking und Vergleich mit Best Practices der jeweiligen Branche
- Identifizierung des Working-Capital-Optimierungspotenzials
- Projektdefinition

Ergebnis: Potenzialableitung durchgeführt

Dauer: 1 bis 3 Tage

2

Analyse

Aktivitäten

- Analyse der Prozesse und Verfahren
- Interview der Prozessverantwortlichen und des Managements
- transaktionale Datenanalyse
- Quantifizierung der Optimierungsmöglichkeiten und der Aktivitäten, um diese zu realisieren
- Entwicklung eines High-Level-Umsetzungsplans

Ergebnis: Bereiche mit dem höchsten Potenzial identifiziert, validiert und quantifiziert

Dauer: 3 bis 5 Wochen

3

Design und Quick-Win-Realisierung

Aktivitäten

- Umsetzung von Quick Wins und kurzfristigen Maßnahmen
- Entwicklung eines detaillierten Maßnahmenkatalogs
- Etablierung von Berichterstattung (KPIs) und Zielvorgabe für die Mitarbeiter
- Entwicklung und Durchführung von Schulungen
- Update der AGB
- Neugestaltung von Richtlinien und Verfahren

Ergebnis: Quick-Win-Realisierung, Neugestaltung von Richtlinien

Dauer: 5 bis 8 Wochen

4

Implementierung und Monitoring

Aktivitäten

- Unterstützung bei der Implementierung der angepassten Prozesse, Strukturen und Tools
- periodische Überprüfung und Überwachung der aktuellen Entwicklung
- strukturierter Transfer von Working-Capital-Arbeits-ergebnissen und -fähigkeiten

Ergebnis: Working-Capital-Verbesserung umgesetzt, Nachhaltigkeit sichergestellt, KPI-Dashboard

Dauer: kundenabhängig

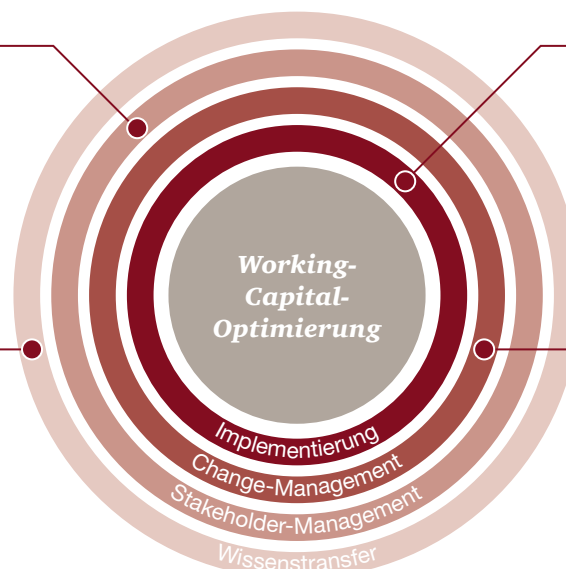
verankerte Verbesserungen führen zu nachhaltigen Ergebnissen

Stakeholder-Management

Einbindung der richtigen Ansprechpartner während der gesamten Projektdauer

Wissenstransfer

Training und Coaching der Prozesseigner und des Managements



Implementierung

Vor-Ort-Unterstützung durch die jeweiligen Prozessverantwortlichen, um aktuelle und zukünftige Hindernisse zu identifizieren und zu beseitigen

Change-Management

Etablierung einer Cash-orientierten Kultur, die es ermöglicht, die Performance zu verbessern

Auf einen Blick: PwC und Working-Capital-Management



Erfahrung

- PwC hat ein dediziertes und deutschsprachiges Working-Capital-Team.
- Wir haben in den letzten Jahren mehr als 400 Unternehmen weltweit zur Optimierung des Nettoumlaufvermögens beraten.
- Dabei konnten wir mehr als 28 Milliarden Euro liquide Mittel freisetzen.
- Wir arbeiten sowohl für börsennotierte Unternehmen als auch für den **Mittelstand**.



Team

- Wir sehen uns mehr als operative Unterstützer nicht nur als Berater; in der Implementierung liegt unsere Stärke.
- **75 Mitarbeiter weltweit** arbeiten im Bereich Working Capital Management, viele unserer Kollegen haben in der Vergangenheit in der Industrie gearbeitet.
- Wir arbeiten als **ein Team** und stellen sicher, dass wir immer die richtige Personen vor Ort haben.

Ihre Ansprechpartner



Rob Kortman
Partner – Working Capital
Deutschland
Tel.: +49 170 987-9253
rob.kortman@de.pwc.com



Stephan Dellermann
Senior Manager
Deutschland
Tel.: +49 151 2681-8204
stephan.dellermann@de.pwc.com



Reto Brunner
Partner
Schweiz
Tel.: +41 58 792 14 19
reto.brunner@ch.pwc.com



Manfred Kvasnicka
Director
Österreich
Tel.: +43 1 501 88-2937
manfred.kvasnicka@at.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 10.300 engagierte Menschen an 22 Standorten. 1,9 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

