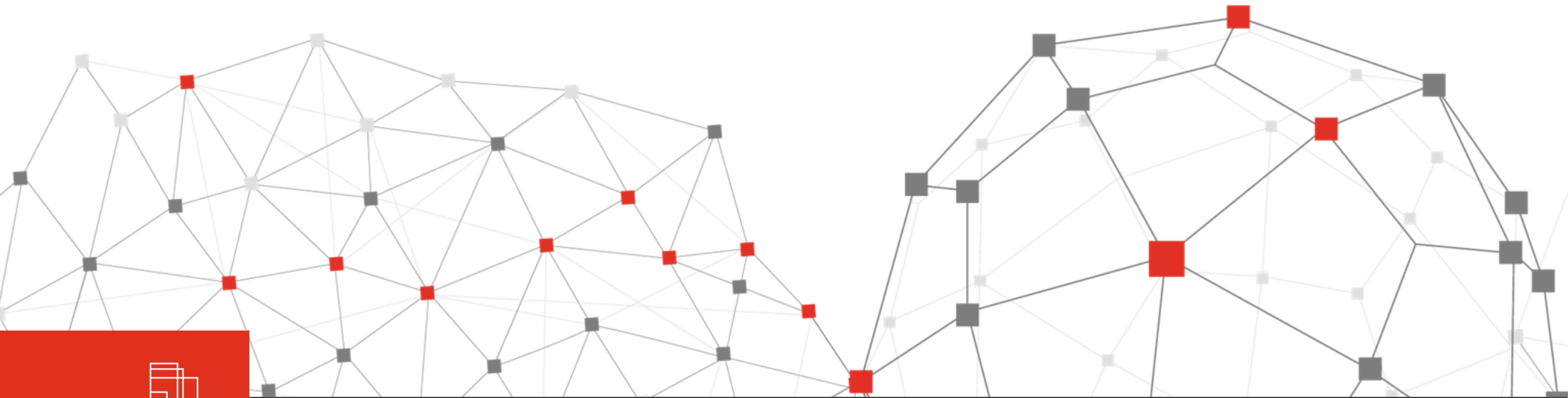


COVID-19

„Krisenbedingtes“ Working Capital Management und Liquiditätssicherung



COVID-19: Die Coronavirus Pandemie stört die gesamte Supply Chain und verändert auch das Verbraucherverhalten

Um sich vor den Folgen der aktuellen Markt- und Wirtschaftsvolatilität zu schützen müssen Unternehmen ausreichend Liquidität zur Überwindung der derzeitigen Krise sichern.

Das Liquiditäts- und Working Capital Management dürfte hierbei eine besondere Herausforderung darstellen:

- Unternehmen, die von einem Nachfragerückgang betroffen sind, können Überbestände aufweisen die solange ausreichen, bis die Produktion zurückgefahren wird oder die Nachfrage wieder anzieht
- Kunden zögern Zahlungen hinaus um Liquidität zu sichern, während Lieferanten für versandte/bestellte Ware bezahlt werden müssen
- Nicht betroffene Geschäftspartner können Frühzahlungsrabatte oder Factoringmöglichkeiten anbieten

Schnelle Bewertung der liquiden Mittelbindung im Unternehmen



Stärkere Fokussierung auf Zahlungseingänge (cash-in)



Kontrolle über Zahlungsausgangzeitpunkte (cash-out)



Cash Transparenz in der Supply Chain und Bestandsmanagement



Working Capital und Budget Szenarien



„Krisenbedingtes“ Working Capital Management und Liquiditätssicherung

Wesentliche Aktivitäten zur Liquiditätssicherung

Schnelle Bewertung der liquiden Mittelbindung im Unternehmen



- Aufsetzen von Budget Management Governance Rahmen / Richtlinien zur Beschleunigung von Eskalationsmöglichkeiten
- Bereitstellen pragmatischer Analysen von Aufwänden (OPEX / CAPEX) und cash-in / cash-out als Grundlage wichtiger Managemententscheidungen

Stärkere Fokussierung auf Zahlungseingänge (cash-in)



- Implementieren gezielter Analysen zur Priorisierung und Fokussierung der operative Tätigkeiten / Teams
- Schnelles Bereitstellen von Kapazitäten zur Vermeidung negative Auswirkungen auf bspw. Shared Service Center Aktivitäten

Kontrolle über Zahlungsausgangszeitpunkte (cash-out)



- Bewerten von Supply Chain Risiken und kritischen Einflussfaktoren
- Implementieren von Maßnahmen zu Liquiditätssicherung und Unterstützung der Lieferantenkommunikation und -beziehungen

Cash Transparenz in der Supply Chain und Bestandsmanagement



- Sicherstellen von Transparenz über globale Bestandsbewegungen und Anpassung kurzfristiger Nachschubanforderungen und -kontrollen angesichts möglicher Vorlaufzeitänderungen und Nachfragevolatilitäten
- Bewerten von Nachschub-Szenarien und potenziellen Substitutionsoptionen
- Implementierungsunterstützung eines Notfallprozesses zur Sicherung von Nachschüben

Working Capital und Budget Szenarien



- Identifizieren von Working Capital und Budget Treibern, die sich auf den Cashflow auswirken
- Erstellen eines kurzfristigen rollierenden Liquiditätsforecast

Liquiditätsfreisetzung aus Working Capital

Die Liquiditätsfreisetzung erfolgt über nachhaltige und zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung des Working Capitals, welche folgende Punkte umfassen können

Reduzierung von Forderungen (A/R), inkl. Reduzierung der Überfälligkeiten und Forderungsausfälle

- Straffen des Forderungsprozesses durch Implementierung proaktiver Aktivitäten im Mahnprozess
- Nicht abwarten, bis die Zahlungsfrist abgelaufen ist, sondern unmittelbar mit den Großkunden in Kontakt treten
- Vermeiden von Fehlern in der Rechnungsstellung und optimieren der Abrechnungsfrequenz
- Review und Benchmarking von Kundenzahlungszielen nach Regionen zur Sicherstellung von Marktgegebenheiten
- Sicherstellen robuster und aktueller Kredit- und Risiko-Prozesse, sowie einbeziehen von aktuellen bzw. letzten verfügbaren Informationen
- Prüfen von steuerlichen Möglichkeiten (Rückerstattung)
- Darüberhinaus kann es nützlich sein, Lösungen für die Finanzierung des Working Capital, wie Reverse Factoring, in Betracht zu ziehen

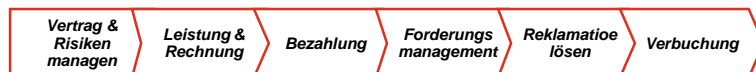
Reduzierung der Lagerbestände unter Berücksichtigung von Kontinuität in der Lieferkette

- Durchführen einer Risikobewertung der Lieferkette, um Schwachstellen und kritische Punkte zu identifizieren
- Review der Lagerparameter – fokussieren auf Artikel mit hohen Margen und/oder Umschlägen. Unternehmen müssen möglicherweise strategische Artikel lagern, wenn dies strategisch erforderlich ist
- Bewerten von Nachfragespitzen und Angebotsbeschränkungen um sicherzustellen, dass nicht in 'falsche' Artikel investiert wird, sowie berücksichtigen von Kosten- und Margenkriterien, falls eine Artikelpriorisierung vorzunehmen ist
- Review der Transport-Modelle einschließlich Cash/Cost Trade-off's
- Review der aktuellen Planungsparameter und Lagerbestände, um 'quick wins' generieren und Liquidität für strategische Investitionen freisetzen zu können, welche die Möglichkeit für Preisneuverhandlungen beinhalten

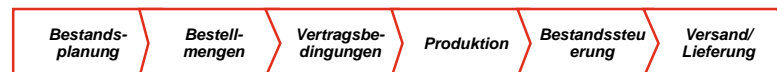
Verbesserung der Verbindlichkeiten (A/P), ohne die Beziehung wichtiger Lieferanten zu ruinieren

- Verständnis über die Risiken der Lieferanten und Zahlungsperformance um festzustellen, wo Zahlungsbedingungen weiter optimiert werden können
- Einführen von Cash-Mechanismen in der Supply Chain zur Gewährleistung von Stabilität in der Lieferkette und Sicherstellen dualer Einkaufsoptionen zur Kontinuität im Einkaufsbereich/-prozess
- Sicherstellen der Optimierung des 'end-to-end' Beschaffungsprozesses, v.a. mit Bezug auf den Rechnungsstellungszeitpunkt und Zahlungsbedingungen
- Darüber hinaus sollten Führungskräfte in Betracht ziehen, Supply Chain Finance Optionen zu berücksichtigen, einschließlich Skontobedingungen, zur Liquiditätsoptimierung in der Supply Chain

Wir decken die gesamte **Order to Cash** Prozesskette ab



Wir decken die gesamte **Forecast to Fulfill** Prozesskette ab



Wir decken die gesamte **Procure to Pay** Prozesskette ab



Vorgeschlagene nächste Schritte

Obwohl jede Organisation und Gruppe von Stakeholdern unterschiedlich ist haben wir festgestellt, dass die folgenden Schritte der Schlüssel zum Erfolg sind

Erstellen einer Liste mit wichtigsten Lieferanten und Zahlungsströmen, welche geleistet werden müssen, damit der fortlaufende Betrieb sichergestellt ist

Etablieren von Liquiditätshebeln, inkl. Prüfung des bestehenden Bestellvolumen und Einkaufsbedarfs, um Möglichkeiten für Stornierungen oder Aufschiebungen zu bewerten

Erstellen einer Liste von Risikokunden und ausstehender Forderungen und Entwicklung von Aktionsplänen zur Risikominimierung

Sicherstellen von Transparenz in den Bestandsbewegungen und Optimierung des Bestands-managements angesichts möglicher Änderungen in Vorlaufzeiten und Nachfragevolatilität

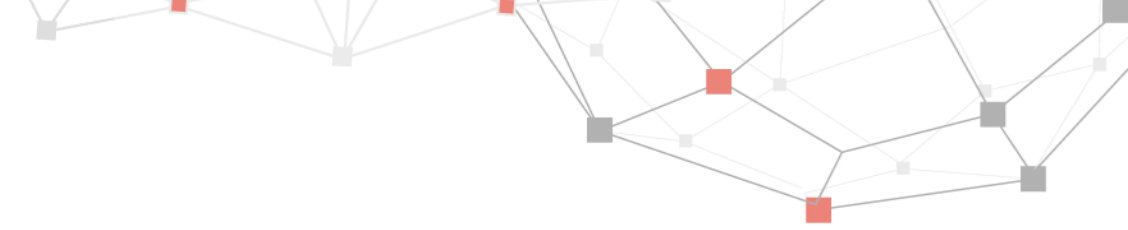
Identifizieren von Maßnahmen welche umgesetzt werden können, um den Einfluss von Steuern (VAT) auf das Working Capital besser managen zu können

Identifizieren von überschüssigem Working Capital und initiieren von Maßnahmen zur kurzfristigen Umwandlung in Liquidität

Typische Bereiche, in denen wir Sie unterstützen können:

- Review von Lieferanten, Kunden, Supply Chain Risiken und Möglichkeiten
- Scan von Working Capital Optimierungsmöglichkeiten
- Working Capital Management
- Cash-Dashboards & Reporting
- Kurz-/Mittelfristige Working Capital Szenario Modelle
- Working Capital Finanzierungsberatung
- Mitarbeiterschulungen zum Thema Cash und Working Capital Management
- Durchführen eines 'Cash awareness' Programm





Beugen Sie einer Liquiditätslücke vor und nutzen Sie die Möglichkeit zur Working Capital Optimierung

Unser erfahrenes und dediziertes Working Capital Management Team in Deutschland, Benelux, Schweiz und Österreich besteht aus 20+ Experten und weiteren 80+ WCM Professionals aus dem globalen PwC Network, die als Unterstützung zur Optimierung Ihrer Working Capital Performance zur Verfügung stehen.

Ihre Working Capital Kontakte



Rob Kortman

Partner, Leiter WCM Deutschland
+49 (0) 170 987 9253
rob.kortman@pwc.com



Christoph Schieck

Manager, WCM Deutschland
+49 (0) 160 9478 0607
christoph.schieck@pwc.com



Sebastian Leidig

Manager, WCM Deutschland
+49 (0) 151 5701 8180
sebastian.l.leidig@pwc.com



Dieser Inhalt dient nur allgemeinen Informationszwecken und sollte nicht als Erstz für die Konsultation professioneller Advisor verwendet werden.

© 2020 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.