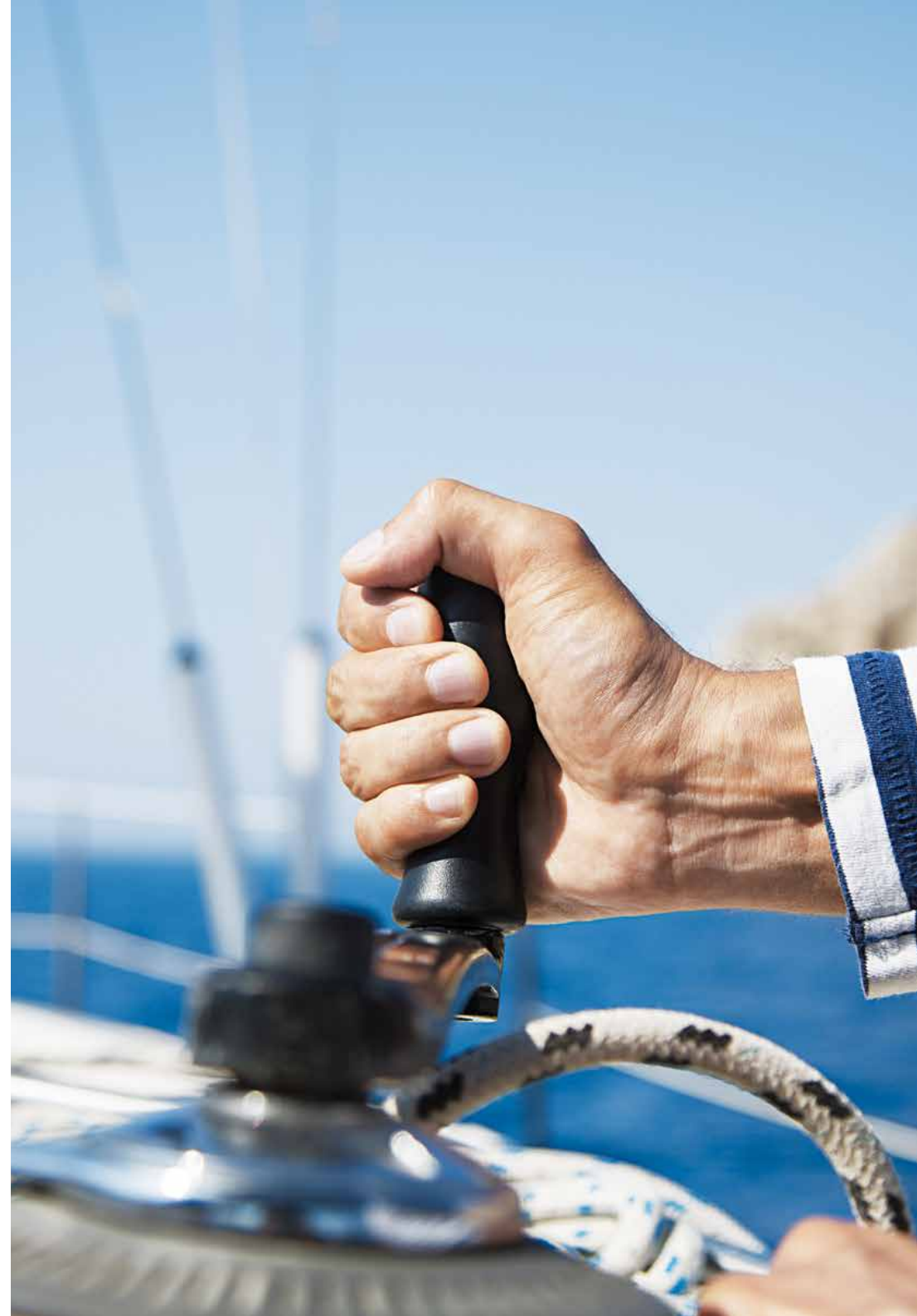
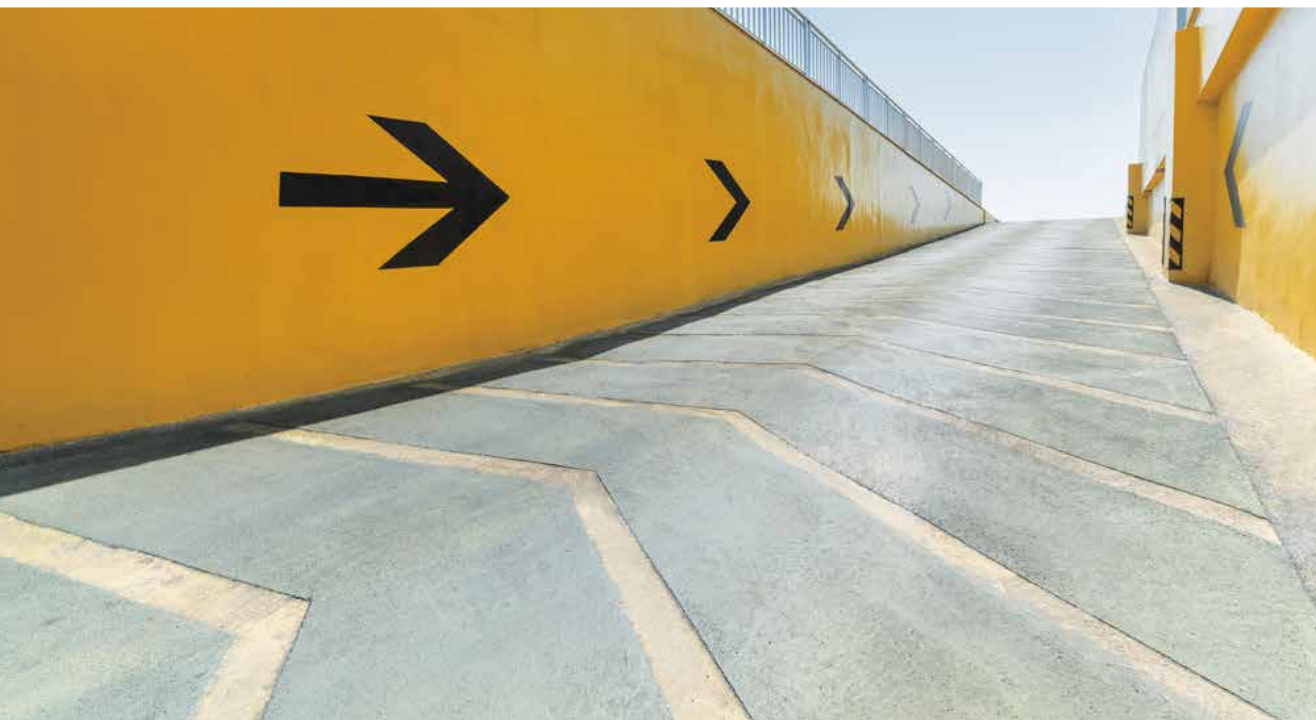


Working Capital Management im Wandel

Liquidität freisetzen und Wachstum finanzieren.

2018/2019





Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	4
Den Wandel steuern	6
Wirtschaftlicher Ausblick	9
Industrien im Vergleich	11
Unternehmen im Vergleich	17
Globale Sicht	19
Wie wir Sie unterstützen können	23
Ihre Ansprechpartner.....	25

Warum Working Capital wichtig ist

61 %

Eine Freisetzung des Working Capital kann zu Investitionen führen.

1 %

leichter Anstieg der Investitionsausgaben relativ zum Umsatz über die letzten fünf Jahre.

Liquidität ist für jedes Unternehmen überlebenswichtig. Geschäftsmodelle werden derzeit mehr hinterfragt denn je – daher ist es wichtig die Bilanzen zu stabilisieren und sich auf die Maximierung der Liquidität bzw. Cashflows zu konzentrieren. Der günstigste Weg zur Liquiditätsbeschaffung ist die Optimierung der Innenfinanzierung; daher stellt ein guter Liquiditätspuffer, unterstützt durch eine Cash-Kultur, eine richtungsweisende Voraussetzung dar.

Die diesjährige Studie zur Working-Capital-Performance der größten Unternehmen aus der DACH-Region zeigt, dass sich die Finanzsituation verbessert hat. Viele Branchen befinden sich derzeit in einem Umbruch, etwa der Einzelhandel oder die Automobilindustrie. Für diesen Wandel wird Liquidität benötigt und mit Blick auf die globale Geldpolitik wird deutlich, dass die Kosten steigen werden, wenn nicht der richtige Unternehmenskurs eingeschlagen wird.

Wenn alle in der Studie berücksichtigten Unternehmen ihre Working-Capital-Performance auf die nächstgelegene Performanceebene verbessern würden, könnten bis zu 75 Milliarden Euro Liquidität freigesetzt werden. Dies würde ausreichen, um 61 % des Investitionsvolumens zu decken, ohne dabei Liquidität vom Kapitalmarkt zu benötigen oder den Cashflow zu überreizen.

Unsere Studie zur Working-Capital-Performance der größten DACH-Unternehmen in den letzten fünf Jahren kommt zu dem Schluss, dass die Unternehmen vor diesen vier wesentlichen Herausforderungen stehen:

Die Freisetzung von Liquidität wird immer schwieriger

Trotz 6 % höherer Umsätze 2017 im Vergleich zum Vorjahr ist die Liquiditätsfreisetzung durch eine Working-Capital-Optimierung nicht im selben Maße gestiegen.

Investitionen entwickeln sich marginal

Investitionen sind im Verhältnis zum Umsatz in den letzten Jahren nur marginal gestiegen. Dies lässt vermuten, dass Unternehmen ihren

Cashflow durch eine Verringerung ihrer Investitionsaufwendungen optimieren. Auf lange Sicht ist eine solche Strategie für Unternehmen riskant, da sie dadurch ihr Wachstum gefährden. Durch eine gezielte Working-Capital-Optimierung können Unternehmen frei gewordenes Kapital für ihre notwendigen Investitionen einsetzen, ohne dabei den Cashflow zu überlasten.

Die Kosten für Liquidität steigen

Angesichts der seit Jahren niedrigen Zinsen für die Liquiditätsbeschaffung im Kapitalmarkt haben Unternehmen keinen Anlass zur Sorge hinsichtlich ihrer Finanzierungskosten. Doch es gibt erste Anzeichen, dass die Zentralbanken die Leitzinsen wieder anheben werden. Dies würde automatisch zu höheren Finanzierungskosten für Unternehmen, die auf externe Liquidität angewiesen sind, führen.

59 DPO

leichter Rückgang bei der Verbindlichkeitsreichweite (Days Payable Outstanding, DPO).

75 Mrd. €

könnten durch Verbesserungen der Working-Capital-Performance in den DACH-Unternehmen freigesetzt werden.

5 Jahre

Forderungsreichweite (Days Sales Outstanding, DSO) und Bestandsreichweite (Days Inventory Outstanding, DIO) zeigen erstmals leichte Verbesserungen in den letzten fünf Jahren.



Das Working Capital ist leicht zurückgegangen – ein positives Signal oder doch nur einen Tropfen auf den heißen Stein?

Das gesamte Net Working Capital in der DACH-Region ist um 0,9 Tage gesunken. Dies resultiert vornehmlich daraus, dass Unternehmen ihre Bestandsreichweiten um 1,7 Tage (DIO), jedoch auch ihre Forderungsreichweiten um 0,6 Tage (DSO) optimiert haben. Gerade in den Beständen ist dies der erste positive Trend in den letzten Jahren.

Die Verbindlichkeitsreichweite befindet sich weiterhin auf einem hohen Niveau; im Jahresvergleich ist sie jedoch um 1,2 Tage gesunken.

Unternehmen nutzen dennoch häufig einen ganzheitlichen Ansatz zur Optimierung ihrer Supply Chain – Stichwort Collaborative Working Capital Management. Ein Beispiel ist die zunehmende Inanspruchnahme von Supply Chain Finance, die sowohl die eigene Liquidität optimiert als auch dem Lieferanten Möglichkeiten zur Liquiditätsoptimierung aufzeigt.

Nimmt man alle Faktoren zusammen, ist die Zielsetzung eindeutig: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt für Unternehmen gekommen, sich auf Bereiche zu fokussieren, die sie selbst kontrollieren können – einschließlich des Working Capital. Durch eine Working-Capital-Optimierung kann bei gleichzeitiger Optimierung des Operative Cash Flow (OCF) und Freisetzung von Investitionsvolumen der richtige Weg für nahezu jedes Geschäftsmodell eingeschlagen werden.

Unternehmen haben ihren Kurs korrigiert – die Herausforderungen im Working Capital stehen jedoch noch immer im Vordergrund



Unsere Studie zeigt einen ersten positiven Working-Capital-Trend innerhalb der letzten fünf Jahre. Die Net-Working-Capital(NWC)-Tage sind nach der höchsten Ausprägung im Jahr 2016 leicht zurückgegangen. Jedoch gibt es im End-to-End-Prozess weiterhin Verbesserungsmöglichkeiten.

Die leichte Verbesserung in den NWC-Tagen resultiert aus Optimierungen auf der Aktivseite der Unternehmensbilanzen – aus Forderungen und Beständen. Sowohl DSO als auch DIO zeigen Verbesserungen um 0,6 bzw. 1,7 Tage. Angesichts des Drucks auf Lieferanten, von dem in der letzten globalen Studie berichtet wurde und der sich langfristig in dieser Form nicht aufrechterhalten lässt, müssen sich Unternehmen stärker auf diese beiden Bereiche fokussieren, wenn sie weiterhin langfristig erfolgreich agieren wollen.

Es scheint, dass 2016 das höchste Niveau an Optimierungsmöglichkeiten gegenüber Lieferanten erreicht worden ist. Die DPO ist leicht gesunken. Jedoch haben wir in den letzten fünf Jahren viele Unternehmen gesehen, die ein Programm

zur DPO-Optimierung implementiert haben, auch in Verbindung mit Supply Chain Finance.

Obwohl die Gesamtpomance vielversprechend aussieht, zeigt eine genauere Analyse, dass der positive Trend aus der überdurchschnittlich guten Entwicklung einiger Sektoren etwa der Pharmabranche und des Gesundheitswesens, resultiert. Andere bedeutende Branchen wie der Einzelhandel zeigen einen negativen Trend, der in der Gesamtentwicklung untergeht.

Darüber hinaus ist der absolute Wert des NWC von 2016 bis 2017 um 4 % gestiegen. Das bedeutet, dass zusätzlich 14 Milliarden Euro an Liquidität durch Working Capital gebunden sind.

Abb. 1 Net Working Capital und Working Capital Tage

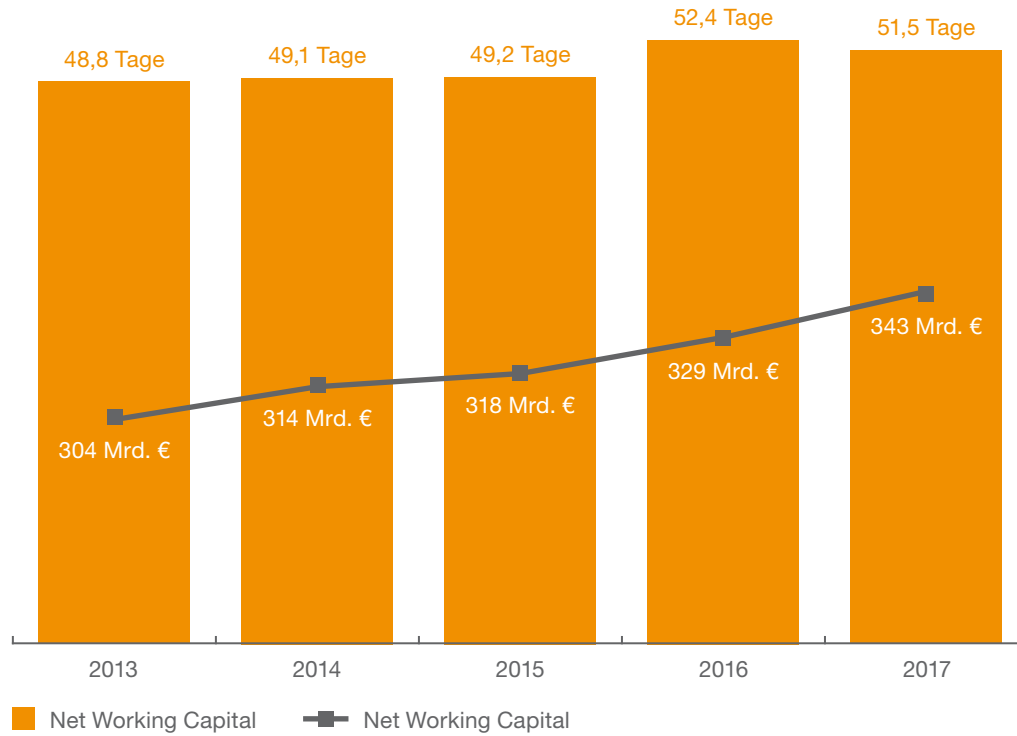
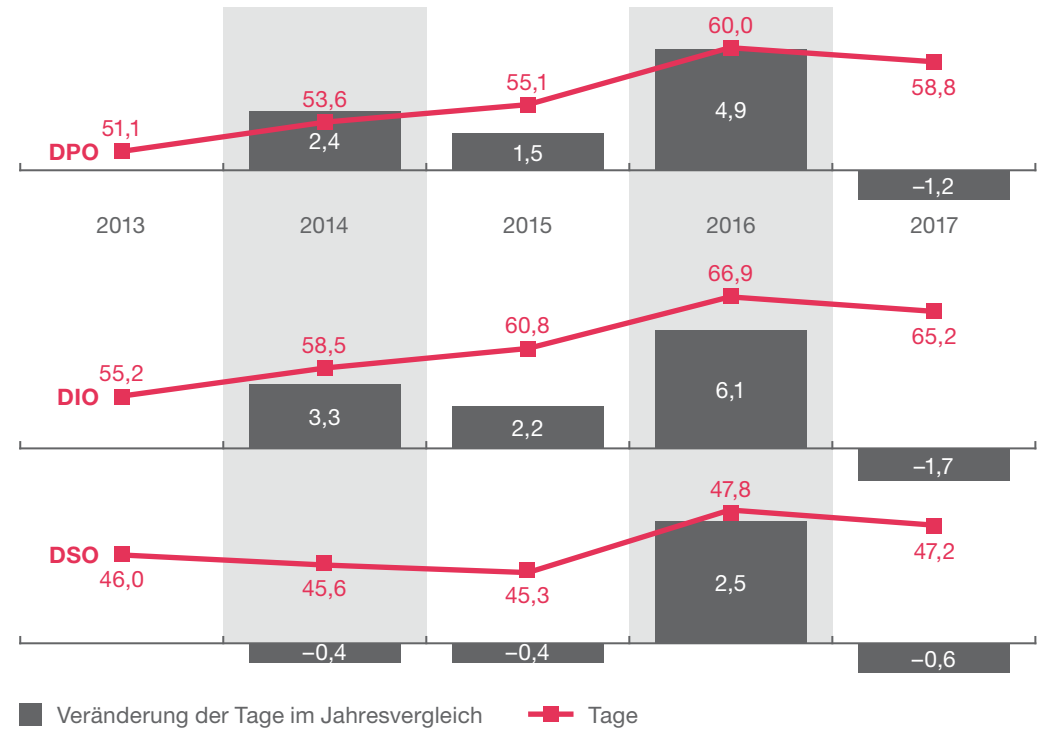


Abb. 2 DSO, DIO und DPO Trend



Stagnationen in der Liquiditätsfreisetzung und Investitionen können zukünftig zu Problemen führen

Während sich Verbesserungen im Umlaufvermögen zeigen, stagniert die Freisetzung liquider Mittel und Investitionen im Verhältnis zum Umsatz.

In den letzten fünf Jahren ist das Investitionsniveau in Relation zum Umsatz stagniert. Nach einem geringfügigen Anstieg von 0,1 % gegenüber dem Jahr 2016 liegt das Niveau 2017 bei 5,1 %. In diesem Jahr ist auch die Entwicklung des OCF im Vergleich zum Vorjahr stagnierend. Nachdem in den Vorjahren ein Anstieg erkennbar war, stagniert der OCF nun bei 9,1 % im Verhältnis zum Umsatz. Obwohl der gesamte Working-Capital-Trend positiv ausfällt, haben Unternehmen dies nicht in einen höheren OCF (gemessen am Umsatz) umsetzen können. Die Stagnation im OCF spiegelt sich auch in stagnierenden Investitionen wider.

Es ist durchaus möglich, dass die Investitionen trotz einer positiven Working-Capital-Performance aufgrund der anhaltenden Unsicherheiten im globalen Handelsumfeld rückläufig sind.

Jedoch könnten steigende Investitionen erforderlich werden, damit Unternehmen für die Zukunft gerüstet sind. Hierfür sollte der Bedarf an externen Finanzierungsquellen minimiert werden, da diese mittelfristig mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder teuer werden. Gerade vor der Herausforderung, den Wandel in einigen Sektoren erfolgreich zu gestalten, ist ein starker OCF für wachstumsnotwendige Investitionen essenziell.

Abb. 3 Operativer Cashflow/Umsatz Trend

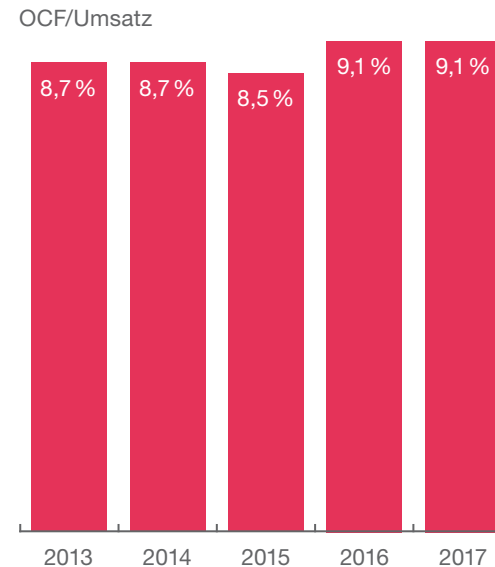
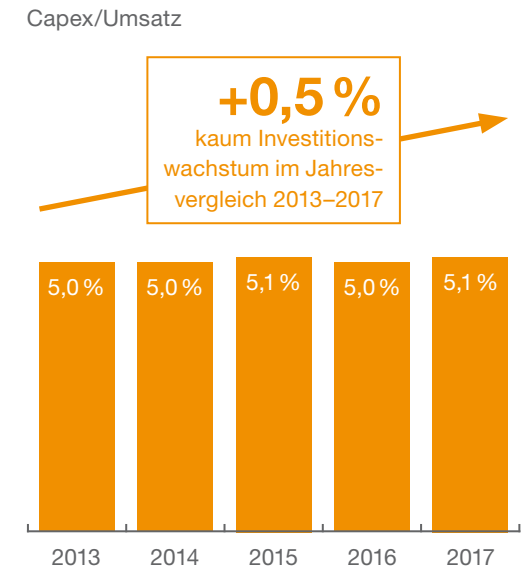


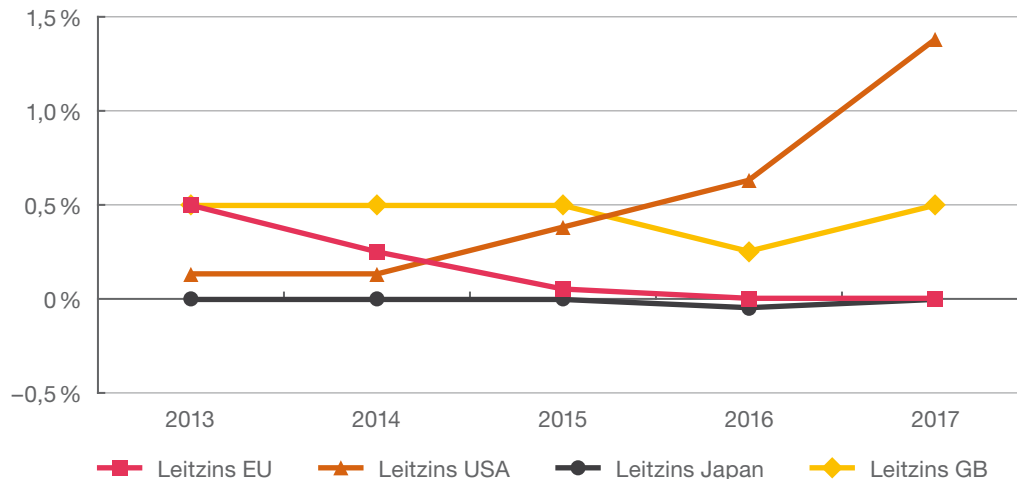
Abb. 4 Capex/Umsatz Trend



Das weltweite Wachstum ist stark, jedoch ist das Wachstum in der Eurozone etwas abgeschwächt

Während das weltweite Wachstum stark bleibt, schwächt sich das Wachstum in der Eurozone etwas ab. Dies deutet darauf hin, dass sich die negativen Auswirkungen auf gebundenes überschüssiges Working Capital durch erhöhte Zinssätze zukünftig verstärken könnten. Bis vor etwa zwei Jahren war nach der historischen Krisensituation ein starkes Wachstum in den E7-Staaten¹ und ein eher enttäuschendes Wachstum in den G7-Staaten² gegeben. Dieser Trend wurde Mitte 2016 durch wachstumsstarke Branchen insbesondere in der Eurozone beschleunigt. Blickt man auf bestimmte Sektoren, so ergibt ein etwas differenzierteres Bild.

Abb. 5 Zinsraten mit Einfluss auf Kapitalkosten der Unternehmen



Quellen: PwC Analyse, öffentliche Finanzdaten Dezember 2017.

Für 2018 und 2019 wird im USA-Markt ein Wirtschaftswachstum von über 2,5% erwartet. Dies wird durch Steuersenkungsmaßnahmen für Unternehmen und Haushalte sowie durch starkes Wachstum der Geschäfts- und Haushaltsausgaben erreicht. In der Eurozone wird ein Wachstum von 1,5% prognostiziert – vorausgesetzt, die Handelsbeziehungen zwischen den USA und der EU verschlechtern sich nicht.

Trotz des aktuell geplanten Brexits im Jahr 2019 fällt die Wachstumsprognose für Großbritannien als wichtiger europäischer Handelspartner mit circa 1,5% statt der ursprünglich erwarteten Wachstumsrate von 2% moderat aus. Dies könnte für eine gemäßigte erste Brexit-Phase in den kommenden Jahren und nicht für einen, wie befürchtet, harten EU-Austritt sprechen.

Die Kapitalkosten werden stark von den Zinssichten beeinflusst, was sich wiederum auf überschüssiges Working Capital auswirkt. Die Abbildung auf der linken Seite zeigt, dass die USA ihre Geldpolitik voraussichtlich weiter straffen werden, verglichen mit Großbritannien und der Eurozone.

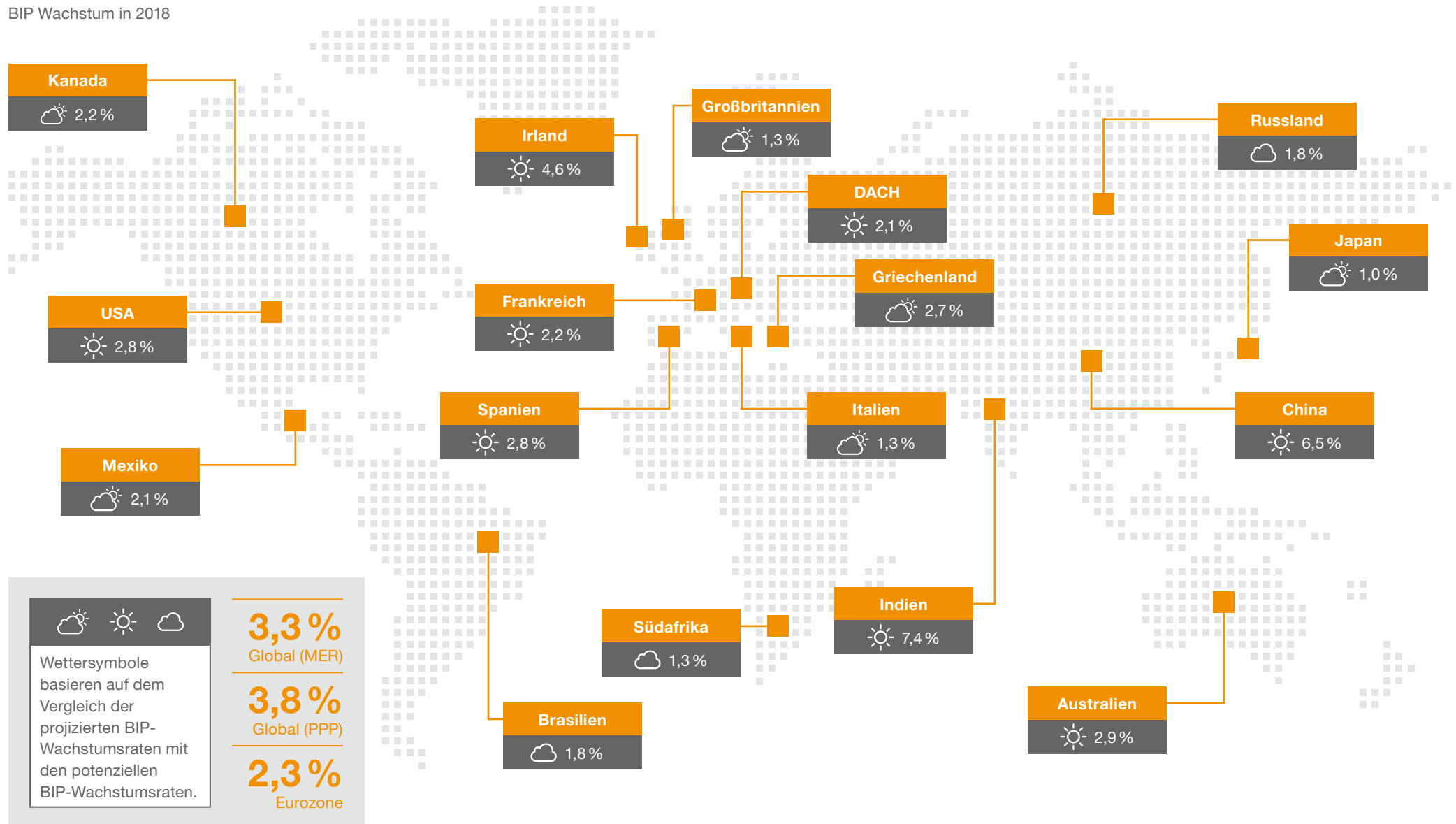
Die erwartete Geldpolitik in Großbritannien scheint moderat auszufallen, es bestehen jedoch erhebliche Unsicherheiten aufgrund der unvorhersehbaren Brexit-Auswirkungen. Für das in Großbritannien angesiedelte produzierende Gewerbe gilt dies insbesondere aus den folgenden Gründen: Erstens sind Produktionen sehr kapitalintensiv. Zweitens haben einige Sektoren wie beispielsweise die Automobilindustrie international ausgerichtete Supply Chains. Und drittens beeinflussen die hochvolumigen Produktionsgüter sehr stark die Verbindlichkeiten (Accounts Payable), was eine gute Working-Capital-Performance umso wichtiger macht. Gerade für die Lieferkette sollte der Austritt von GB aus der EU nicht unterschätzt werden, da hier Pufferzeiten durch Verzollung etc. eingebaut werden müssen.

¹ E7: die sieben aufstrebenden Volkswirtschaften der Welt: Brasilien, Russland, Indien, China, Türkei, Mexiko und Indonesien.

² G7: die führenden Industrieländer: USA, Großbritannien, Kanada, Deutschland, Italien, Frankreich und Japan.

Abb. 6 Das weltweite Wachstum ist stark, doch in der Eurozone ist eine leichte Abschwächung erkennbar (PwC-Analyse)

BIP Wachstum in 2018



Industrien im Vergleich

11 von 17 Sektoren zeigen gegenüber 2016 Verbesserungen in der Working-Capital-Performance



Vergleicht man die Performances der Jahre 2016 und 2017 miteinander, so können 11 von 17 Sektoren teilweise deutliche Working-Capital-Verbesserungen vorweisen.

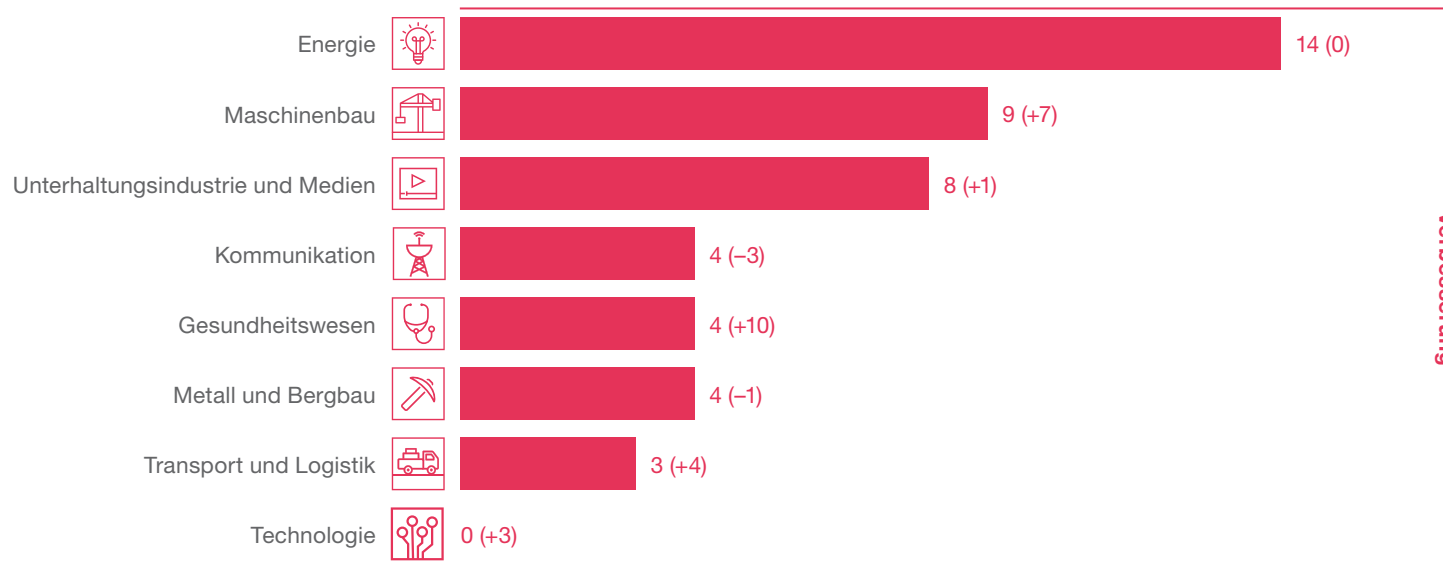
Von den Unternehmen, die sich im Periodenvergleich (2016 zu 2017) verbessert haben, zeigen vor allem Unternehmen aus der Pharmabranche, dem Gesundheitswesen sowie der Papier- und Verpackungsindustrie deutlich optimierte Working-Capital-Tage. Da in allen Sektoren ein Umsatzwachstum festzustellen ist, scheinen gerade Unternehmen mit einem negativen Working-Capital-Trend ihre Aktivitäten noch nicht richtig ausgerichtet zu haben.

Der Einzelhandel und der Kommunikationssektor weisen eine sehr negative NWC-Tage-Entwicklung auf, die durch ein Umsatzwachstum von 3 bis 4 % in den Sektoren erklärt werden kann.

Während die Umsätze in Metall- und Bergbau, Energiewirtschaft sowie Luft- und Raumfahrttechnik, Wehrtechnik und Sicherheit gestiegen sind, ist die Working-Capital-Performance in diesen Sektoren rückläufig.

Auch wenn Sektorentrends auf Herausforderungen verweisen, die für eine ganze Branche gelten, so gibt es auch zwischen Unternehmen ein und desselben Sektors große Unterschiede bei der Working-Capital-Performance.

Abb. 7 Working Capital Veränderung 2013–2017 in Tagen (Veränderung 2016–2017)





Viele Sektoren stützen sich noch immer auf ihre Lieferanten, um ihr Working Capital zu verbessern

Wie das Diagramm auf Seite 12 zeigt, weisen die meisten Sektoren im Vergleich zum Vorjahr eine Reduktion der Working-Capital-Tage auf.

Dieser Trend ist jedoch vor allem für die Lieferanten mit Kosten verbunden. Seit 2016 haben 8 Sektoren ihre Lieferantenverbindlichkeiten ausgeweitet – ein Ansatz, der auf langfristige Sicht sehr gefährlich werden kann; demgegenüber haben 10 Sektoren ihre DSO und DIO verbessert.

Sektoren im unteren rechten Quadranten weisen Verschlechterungen in allen Bereichen auf. Hier zeigt sich die Wichtigkeit der Working-Capital-Optimierung, gerade in Sektoren mit international ausgerichteten Supply Chains.

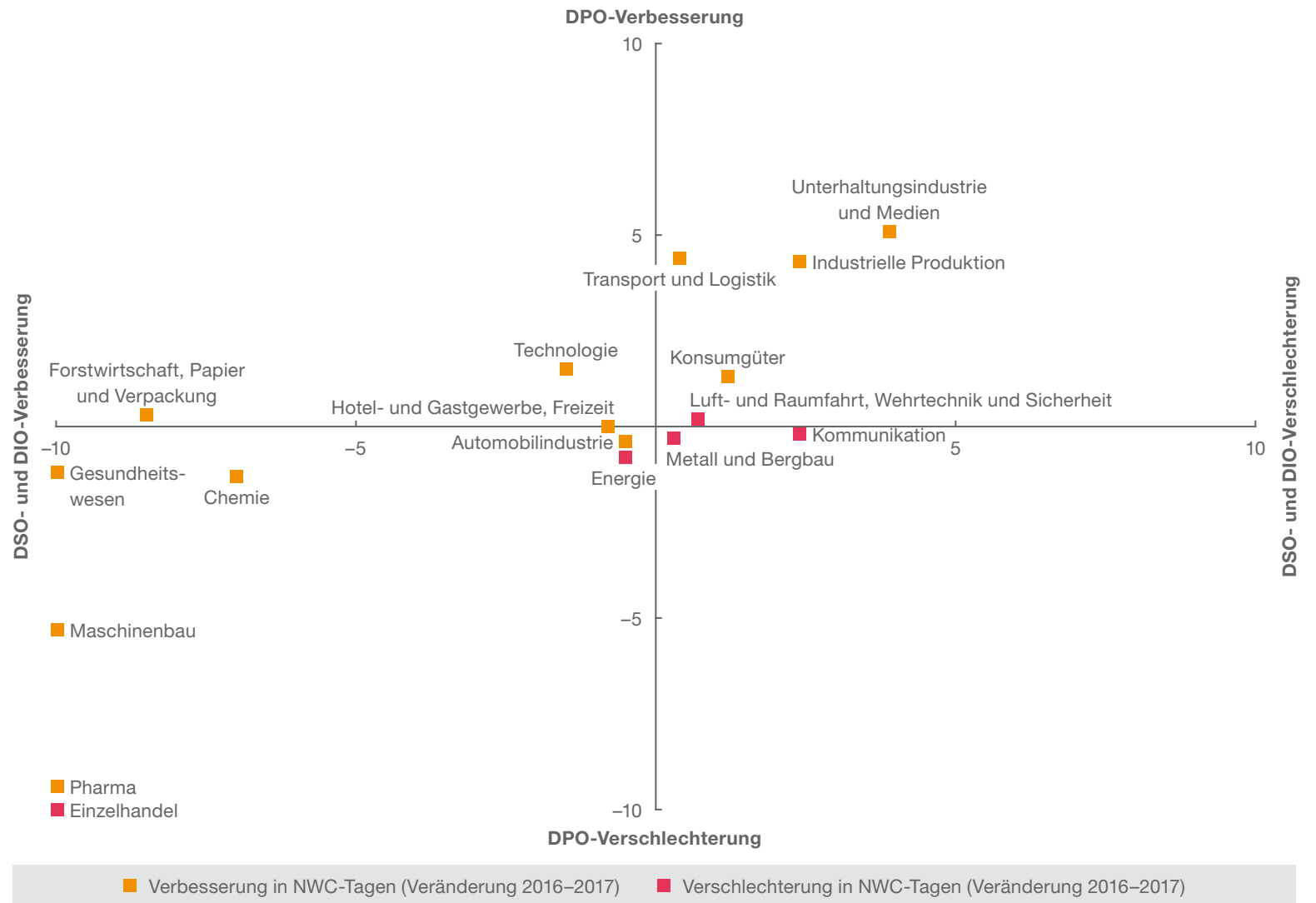
Im Gegensatz dazu konnten die Sektoren im oberen linken Quadranten ihre Performance in allen NWC-Bereichen steigern. Die Sektoren Technologie und Forstwirtschaft sowie Papier und

Verpackung konnten auf beiden Seiten der Bilanz entsprechende Working-Capital-Potenziale heben.

Der Trend, den Fokus bei der NWC-Optimierung vornehmlich auf die Verbindlichkeiten zu richten, hat unserer Erfahrung nach drei wesentliche Gründe:

1. Verbindlichkeiten werden oft als einfachster Hebel zur schnellen NWC-Optimierung gesehen.
2. Wechsel in der Supply Chain werden häufig als schwierig, schmerzhaft und langsam empfunden.
3. Die Angst vor Umsatzeinbußen ist ein wesentliches Hindernis für NWC-Aktivitäten auf der Forderungsseite.

Abb. 8 DPO/DSO+DIO Tage



Der Unterschied zwischen den besten und schlechtesten Performern in jedem Sektor ist immer noch signifikant

Auf globaler Ebene hat sich die Kluft zwischen den besten und den schlechtesten Working-Capital-Performern verringert.

Auf globaler Ebene sind die besten und schlechtesten Working-Capital-Performer enger zusammengerückt. Signifikant ist, dass diese Entwicklung nicht durch eine schlechte Performance von Unternehmen in der oberen Performanceebene entstanden ist, sondern durch eine optimierte NWC-Performance von Unternehmen aus dem unteren Bereich des Rankings. Dies führt zu der Erkenntnis, dass Unternehmen aus den oberen Performancebereichen nicht so aktiv in NWC-Performanceoptimierungen investieren, was auf lange Sicht ein Risiko in sich birgt.

Ein genauerer Blick auf die Unterschiede zwischen den besten und schlechtesten Performern zeigt, dass sich obere und untere Performanceebenen in der DPO über alle Sektoren angenähert haben. Ähnlich verhält es sich im Bereich der DSO, was gerade hier auf Working-Capital-Aktivitäten zur Performanceverbesserung, die in der Vergangenheit eher unzureichend war, zurückzuführen ist.

Bei der DIO ist dieser Trend besonders stark ausgeprägt, da im Bereich der Bestandsoptimierung in den meisten Sektoren das volumenmäßig größte Working-Capital-Potenzial zu identifizieren ist.

Der Trend ist nicht über alle Sektoren hinweg konsistent, weder in Bezug auf die Größe der Differenzen zwischen Sektoren noch in Bezug auf die Abweichungen zum Vorjahr.

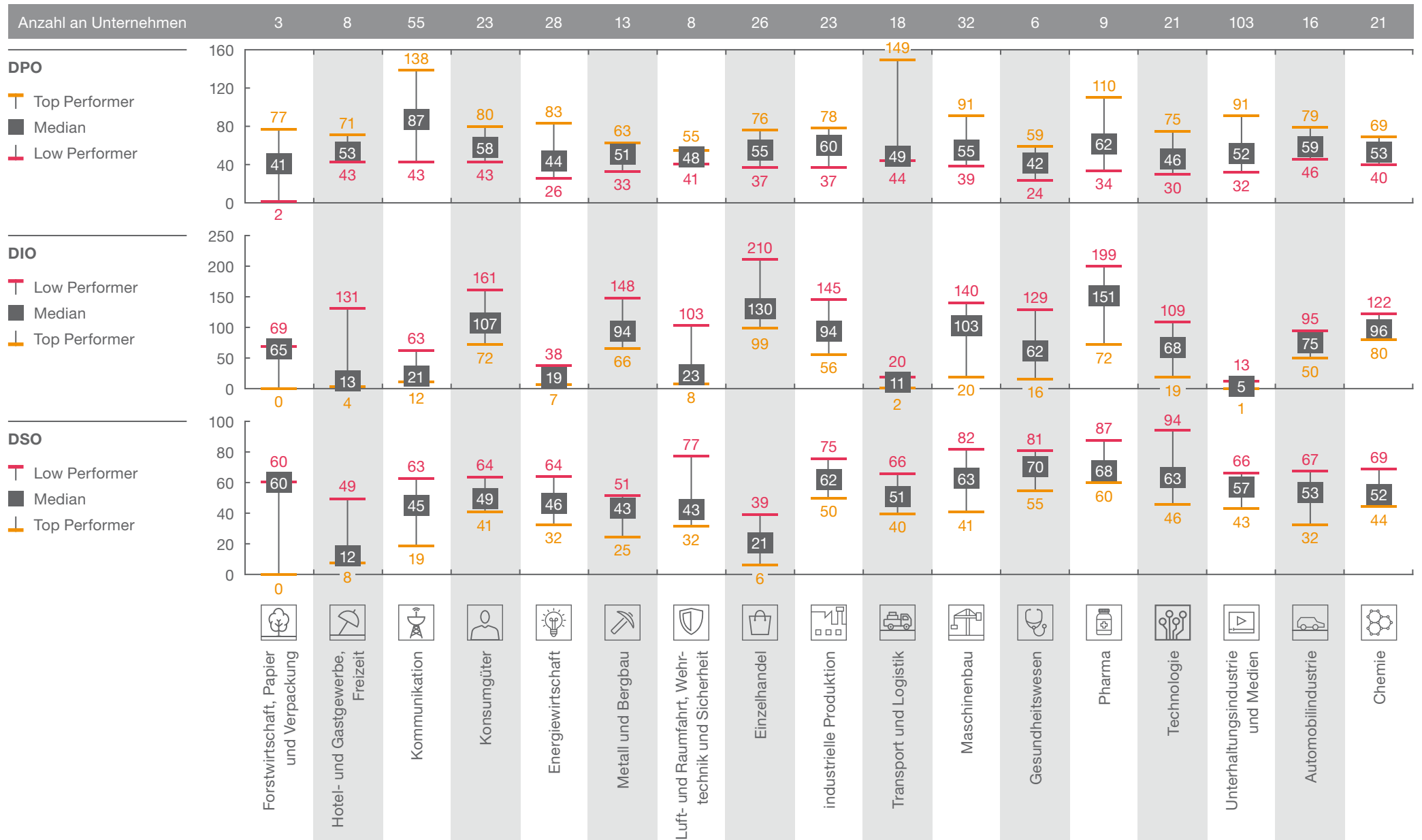
Zudem sind die unterschiedlichen Wachstumsfelder in den Sektoren zu beachten, die sich entsprechend positiv oder negativ auf die Working-Capital-Performance in den einzelnen Sektoren auswirken.

- Die Pharmaindustrie zeigt eine Verbesserung der oberen Performanceebene um 3,8 Tage, während sich die untere Performanceebene um 14,5 Tage verbessert hat.
- In der Unterhaltungs- und Medienbranche konnte in der oberen Performanceebene eine Verbesserung von 10,5 Tagen erzielt werden, während die untere Performanceebene eine Steigerung von 6,2 Tagen erzielte.

Demgegenüber stehen einige Sektoren, in denen gegenläufige bzw. negative Effekte in den Performancebereichen zu erkennen sind:

- In der Transport- und Logistikbranche konnten die Top-Performer ihr NWC deutlich verbessern, während die eher schlechten Performer weiter an Leistung einbüßten (-5,1 Tage).
- Einen absolut negativen Trend verzeichnet die Automobilindustrie, in der sowohl die obere Performanceebene (11,2 Tage) als auch die untere Performanceebene (15,1 Tage) einen Anstieg in den Working-Capital-Tagen verzeichnen.

Abb. 9 Sector-Performance im Vergleich



Unternehmen im Vergleich

Die Größe macht immer noch den Unterschied

7 %

Großunternehmen generieren einen höheren Return on Capital Employed (ROCE, 6,9%).

26 Tage

Der wesentliche Treiber in der Working-Capital-Performance zwischen Groß- und Kleinunternehmen ist die DIO, die 2017 bei Großunternehmen um 25,8 Tage geringer ausfallen.

Ein wesentlicher Faktor zur Steigerung der Working-Capital-Performance ist die Unternehmensgröße – dies wird sich wahrscheinlich kurz- bzw. mittelfristig auch nicht ändern.

Die Differenz zwischen Groß- und Kleinunternehmen in unserer Studie ist leicht gestiegen, von 31,4 Tagen im Jahr 2016 auf 32,3 Tage im Jahr 2017.

Die weit verbreitete Annahme ist, dass Großunternehmen ihre Performance durch ihre größere Kaufkraft und Marktmacht erreichen und kleineren Lieferanten ihre Bedingungen entsprechend diktieren können. Dies wird teilweise durch deutlich längere Zahlungszyklen, die kleineren und mittelgroßen Unternehmen aufgedrückt werden, gestützt.

Die wesentlichen Treiber der Performanceunterschiede liegen in den Bereichen Forderungen und Bestände. Die DSO ist um 3,4 Tage auf 14,3 Tage angestiegen.

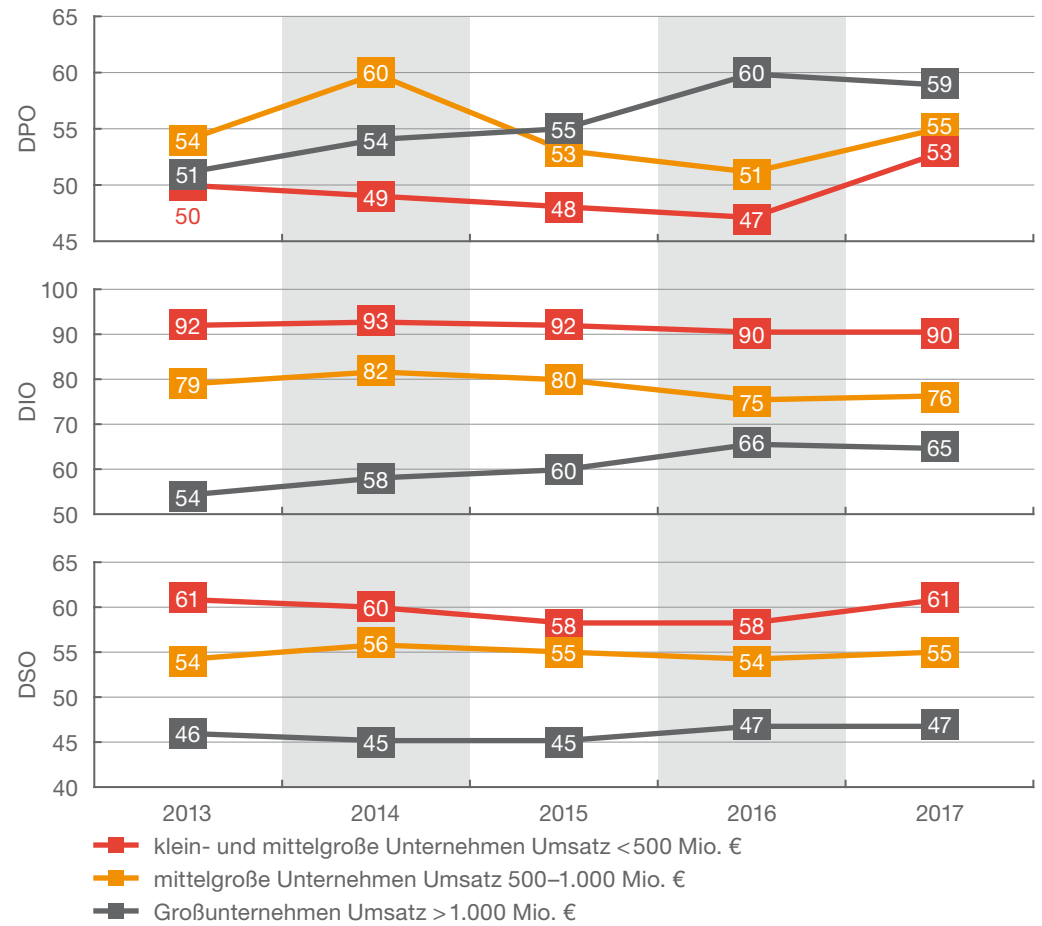
Bei der DIO ist ein Anstieg von 2,3 Tagen auf 25,8 Tage zu verzeichnen. Dieser Ansatz ist gerade für Kleinunternehmen herausfordernd, da der DIO-Anstieg häufig mit Engpässen in der Produktion verbunden ist.

Großunternehmen können mit 6,9 % einen höheren ROCE generieren als kleinere (6,3 %) und mittelgroße Unternehmen (6,5 %). Dies resultiert zum einen daraus, dass Großunternehmen in Teilen höhere Profitabilitäten sowie eine bessere Working-Capital-Performance aufweisen: Großunternehmen liegen bei 50,6 Tagen NWC, mittelgroße Unternehmen bei 67,7 Tagen und Kleinunternehmen bei 83,0 Tagen.

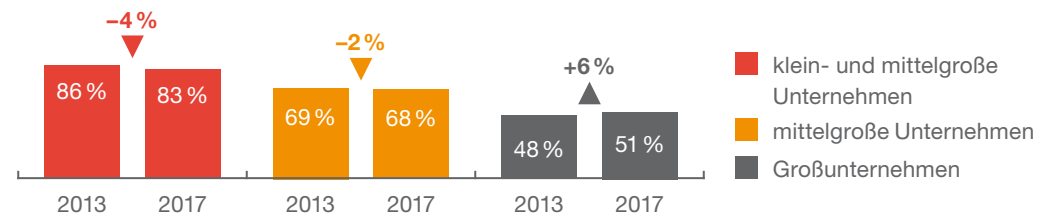




Abb. 10 NWC-Tage nach Unternehmensgröße



NWC-Trend 2013-2017



Globale Sicht



Europa kann im Jahresvergleich die höchsten Working-Capital-Performance-Verbesserungen aufweisen und hat im Vergleich zu anderen Regionen drastischere Kurskorrekturen zur Verbesserung der Cash-Kultur vorgenommen.

Global betrachtet liegen große Unterschiede in der Working-Capital-Performance vor; diese resultieren aus unterschiedlichen Marktreifegrade, Gesetzgebungen und differenziertem Cash-Fokus.

Besonders bemerkenswert ist, dass Asien eine immer wichtigere Rolle in der Weltwirtschaft spielt und viele global agierende Investoren anzieht.

Asien ist neben Europa eine der wichtigsten Regionen, die Verbesserungen in der Working-Capital-Performance vorweisen können. Die Entwicklung in Asien bleibt dennoch hinter den

westlichen Volkswirtschaften zurück, was hauptsächlich auf höhere Forderungs- und Bestandsreichweiten zurückzuführen ist.

Europa verzeichnet im Vergleich zum Vorjahr die größten Verbesserungen und hat im Gegensatz zu anderen Regionen die drastischsten Kurskorrekturen vorgenommen, um die Cash-Kultur zu verbessern. Europa hat jedoch noch einen längeren Weg vor sich, wenn es das Niveau von USA und Kanada zu erreichen will; diese beiden Länder können in den Bereichen Forderungs- und Bestandsmanagement weiterhin eine starke Performance vorweisen.

Gewichtung in der DACH Region

Region

DACH

Anzahl Unternehmen

413

Umsatz in Mio. € (2017)

2.434.935

Deutschland

256

1.885.819

Österreich

35

96.635

Schweiz

122

452.481



Abb. 11 Unternehmen in Europa und Afrika konnten das Blatt wenden, während die Performance in Südamerika zurückgegangen ist (Teil 1/2)

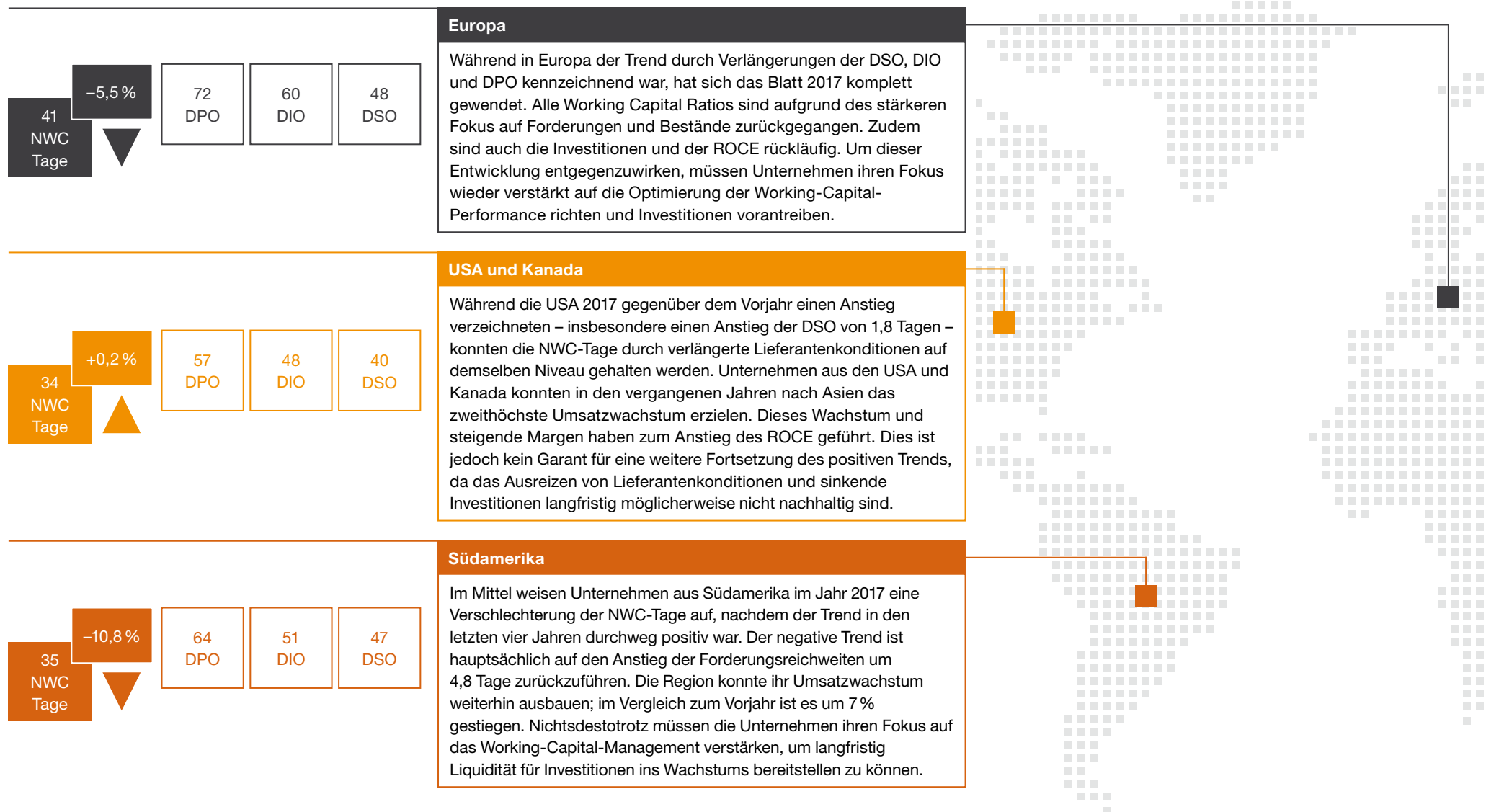
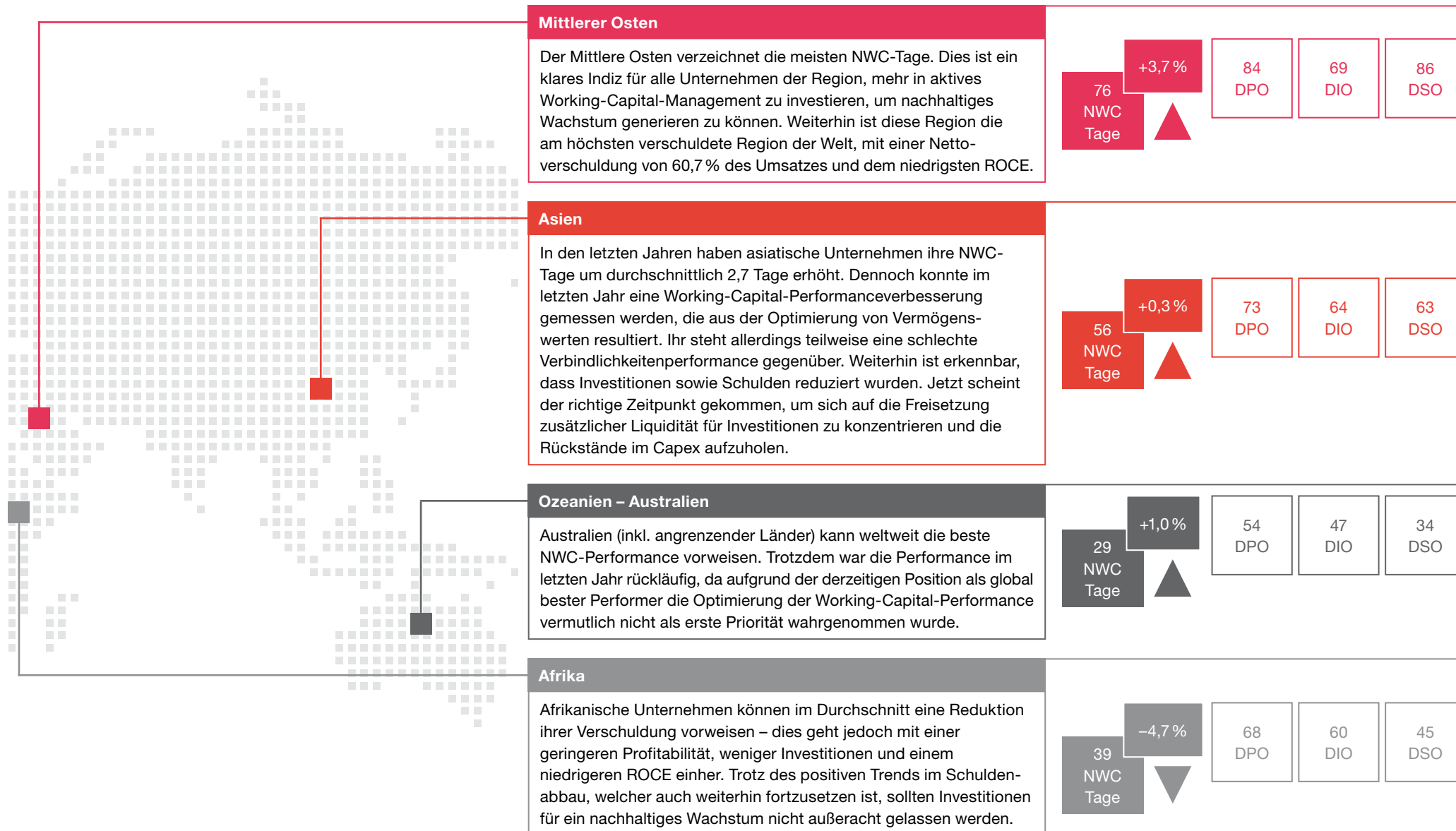


Abb. 11 Unternehmen in Europa und Afrika haben das Blatt wenden können, während die Performance in Südamerika zurückgegangen ist (Teil 2/2)



Mittlerer Osten

Der Mittlere Osten verzeichnet die meisten NWC-Tage. Dies ist ein klares Indiz für alle Unternehmen der Region, mehr in aktives Working-Capital-Management zu investieren, um nachhaltiges Wachstum generieren zu können. Weiterhin ist diese Region die am höchsten verschuldete Region der Welt, mit einer Nettoverschuldung von 60,7 % des Umsatzes und dem niedrigsten ROCE.

Asien

In den letzten Jahren haben asiatische Unternehmen ihre NWC-Tage um durchschnittlich 2,7 Tage erhöht. Dennoch konnte im letzten Jahr eine Working-Capital-Performanceverbesserung gemessen werden, die aus der Optimierung von Vermögenswerten resultiert. Ihr steht allerdings teilweise eine schlechte Verbindlichkeitsperformance gegenüber. Weiterhin ist erkennbar, dass Investitionen sowie Schulden reduziert wurden. Jetzt scheint der richtige Zeitpunkt gekommen, um sich auf die Freisetzung zusätzlicher Liquidität für Investitionen zu konzentrieren und die Rückstände im Capex aufzuholen.

Ozeanien – Australien

Australien (inkl. angrenzender Länder) kann weltweit die beste NWC-Performance vorweisen. Trotzdem war die Performance im letzten Jahr rückläufig, da aufgrund der derzeitigen Position als global bester Performer die Optimierung der Working-Capital-Performance vermutlich nicht als erste Priorität wahrgenommen wurde.

Afrika

Afrikanische Unternehmen können im Durchschnitt eine Reduktion ihrer Verschuldung vorweisen – dies geht jedoch mit einer geringeren Profitabilität, weniger Investitionen und einem niedrigeren ROCE einher. Trotz des positiven Trends im Schuldenabbau, welcher auch weiterhin fortzusetzen ist, sollten Investitionen für ein nachhaltiges Wachstum nicht außer Acht gelassen werden.

Wie wir Sie unterstützen können

Wir helfen unseren Kunden bei:

- Identifizierung und Realisierung von Cash- und Kosten-Vorteilen entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Optimierung der operativen Prozesse, die den Working-Capital-Zyklus untermauern
- Implementierung digitaler Working-Capital-Lösungen und Visualisierungen
- Hebung schneller Einsparungspotenziale in Krisensituationen
- Schaffung einer Cash-Kultur innerhalb der Organisation durch unsere Working-Capital-Akademie
- Ausrollen von Trade- und Working-Capital-Finance-Lösungen



Unser Working-Capital-Verbesserungsprozess

- ➔ Scan-/Analysephase
- ➔ Diagnosephase
- ➔ Designphase
- ➔ Implementierungsphase

In diesen Bereichen lässt sich durch Working-Capital-Optimierung Liquidität freisetzen:

Forderungen

- maßgeschneidertes, proaktives Collections Management
- Kredit- und Risikoricthlinien
- komprimierte und optimierte Kundenzahlungskonditionen
- Rechnungszeitpunkt und -qualität
- Vertrags- und Meilensteinmanagement
- systematische Streitbeilegung
- Minimierung bzw. Beseitigung von Streitsachen

Bestände

- schlanke und agile Supply-Chain-Strategien
- globale Koordination
- Forecast-Techniken
- Produktionsplanung
- Bestandsverfolgung
- Berücksichtigung von Kosten, Cash und Servicelevels
- Bestandsparameter und -kontrollen zur Definition von Zielkosten
- Methoden zur Bestandsauffüllung

Verbindlichkeiten

- konsolidierte Zahlungsausgänge
- verstärkte Kontrolle durch zentralen Einkauf
- Vermeidung von Informationsverlusten in Einkaufskanälen
- komprimierte und optimierte Zahlungskonditionen
- Supply-Chain-Finance-Bewertung und -Implementierung
- Optimierung von Zahlungsmethoden und -intervalle
- Vermeiden von Frühzahlungen

Ihre Ansprechpartner

DACH Kontakte



Deutschland und Österreich
Rob Kortman
Partner Working Capital
Tel.: +49 170 9879 253
rob.kortman@pwc.com



Schweiz
Benjamin Rutz
Director
Tel.: +41 58 792 2160
benjamin.rutz@ch.pwc.com

Co-Autoren



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



Christoph Schieck
Manager
Tel.: +49 160 9478 0607
christoph.schieck@pwc.com

Globale-Working-Capital-Kontakte

Belgien

Koen Cobbaert

Tel.: +32 479 986 176

koen.cobbaert@pwc.com

Ireland

Ken Tyrrell

Tel.: +353 1 792 5184

ken.tyrrell@pwc.com

Niederlande

Danny Siemes

Tel.: +31 88 792 42 64

danny.siemes@pwc.com

Singapur

Caroline Clavel

Tel.: +65 8125 2861

caroline.yl.clavel@sg.pwc.com

CEE

Petr Smutny

Tel.: +42 25 115 1215

petr.smutny@cz.pwc.com

Italien

Paolo Menafoglio

Tel.: +39 0277 852 ext 3407

paolo.menafoglio@pwc.com

Norwegen

Jørn Juliussen

Tel.: +47 952 60 006

jorn.juliussen@no.pwc.com

UK

Steven Tebbett

Tel.: +44 7717 782 240

stephen.tebbett@pwc.com

Finland

Michael Hardy

Tel.: +358 50 346 8530

michael.hardy@fi.pwc.com

Malaysia

Ganesh Gunaratnam

Tel.: +60 (3) 2173 0888

ganesh.gunaratnam@pwc.com

Polen

Pawel Dzurak

Tel.: +48 227 464 697

pawel.dzurak@pl.pwc.com

UK

Daniel Windaus

Tel.: +44 7725 633 420

daniel.windaus@pwc.com

Frankreich

François Guilbaud

Tel.: +33 156 578 537

francois.guilbaud@pwc.com

Mittlerer Osten

Mihir Bhatt

Tel.: +971 4304 3641

mihir.bhatt@ae.pwc.com

Spanien

Pablo Simon Jimenez

Tel.: +34 91568 4025

pablo.simon.jimenez@pwc.com

USA

Steven J. Fleming

Tel.: +1 917 929 6199

steven.fleming@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 158 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 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

