

# ***Working-Capital- Management*** Und wie steht es um Ihre Liquidität?

*Ergebnisse WCM-Studie  
2017 der DACH Region und  
Handlungsempfehlungen  
zur Working-Capital-  
Optimierung.*





## ***Inhaltsverzeichnis***

Die Situation .....	4
Entwicklung der Working-Capital-Kennzahlen in der DACH-Region.....	6
Working-Capital-Performance in der DACH-Region .....	8
Veränderung der Working-Capital-Performance .....	9
Die Lösung .....	12
Working-Capital-Optimierungshebel .....	13
Vorteile eines verbesserten Working-Capital-Managements .....	14
Wie wir Sie unterstützen können .....	15
Das PwC Working-Capital-Management-Team .....	16
Ihre Ansprechpartner.....	17

## Die Situation

Durch stetige Konjunkturschwankungen ist der Zugang zum Kapitalmarkt für Unternehmen beschränkt, gerade in Zeiten von Rezessionen, in denen liquide Mittel dringend benötigt werden. Trotz einer anhaltenden Niedrigzinsphase suchen immer mehr Unternehmen nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten.

Vor diesem Hintergrund rückt die Optimierung des Working Capital in Form von Kundenforderungen, Lieferantenverbindlichkeiten und Vorräten zunehmend in den Unternehmensfokus. Dabei bieten Elemente des digitalen und visionären Working-Capital-Managements die Möglichkeit neben der Erhöhung des Prozessautomatisierungsgrades auch neuartige Finanzierungsinstrumente wie Supply Chain Finance zu implementieren.

Cash Generierung durch verbessertes Working-Capital-Management bietet eine gute Möglichkeit zur Steigerung des Unternehmenswertes, sowohl für börsennotierte Unternehmen, mittelständische Unternehmen, als auch für Unternehmen in Private Equity Besitz.

*„Working-Capital-Management und Cashflow-Optimierung sind für PE-geführte Unternehmen ein besonders wichtiger Hebel im Wertschöpfungsprozess.“*

PwC, Private Equity Trend Report 2017

## Working-Capital-Management: attraktiver Mehrwert durch Digitalisierung, Process Excellence und Innovationen.

### Unternehmenserfolg durch Standardisierung, Automatisierung und Innovation



In der Vergangenheit haben sich Unternehmen vornehmlich auf lokale oder globale Initiativen zur Working-Capital-Optimierung konzentriert.

Mittlerweile bieten z. B. Softwarelösungen, aber auch Elemente von Industrie 4.0, Möglichkeiten zur visionären Working-Capital-Optimierung.

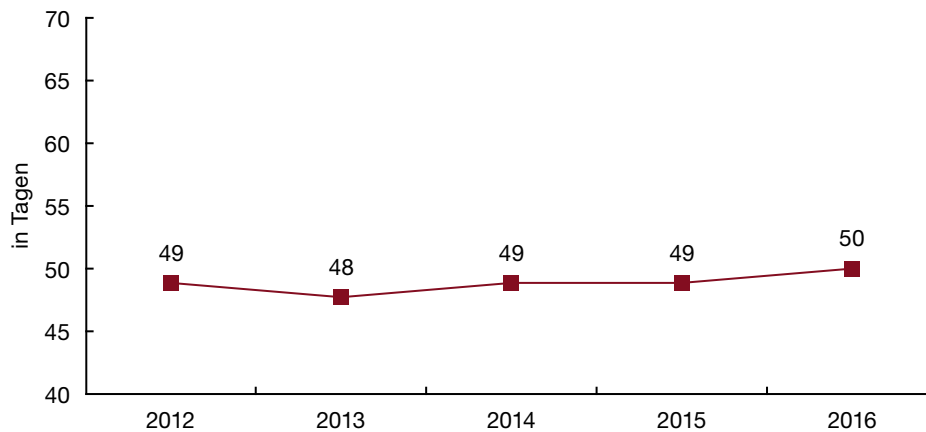
„Unsere aktuelle Analyse von über 13.000 Unternehmen hat ergeben, dass im Zeitraum von 2007 bis 2017 ein Liquiditätspotenzial von etwa 1,2 Billionen Euro gebunden wurde.“

PwC, Global Working-Capital-Studie 2017

# Entwicklung der Working-Capital-Kennzahlen in der DACH-Region

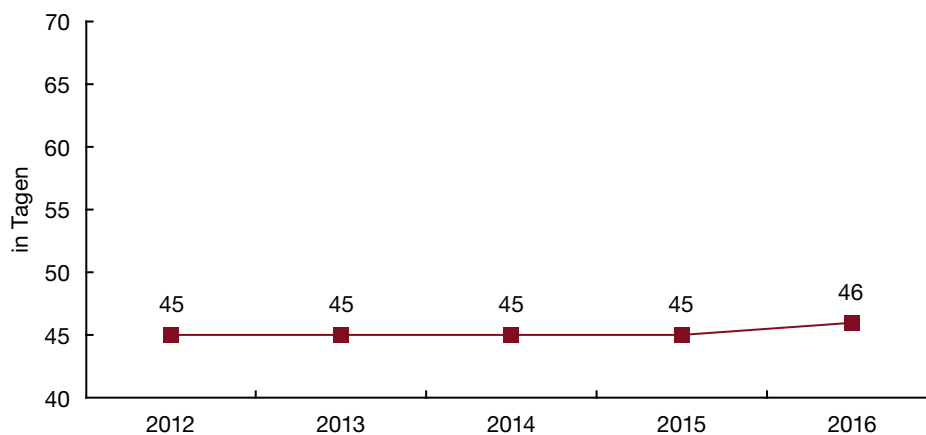
Die Working-Capital-Performance hat sich in den letzten zwei Jahren um etwa 2% verschlechtert.

## NWC (Net Working Capital days) – Entwicklung

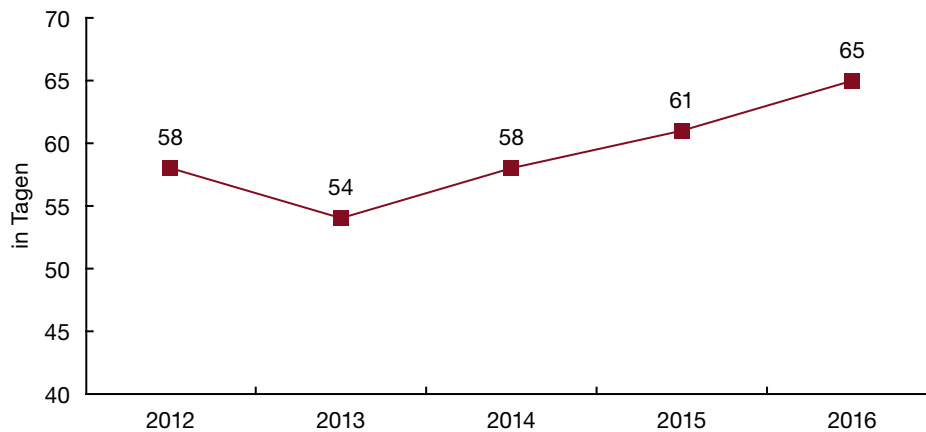


Die Entwicklung der letzten fünf Jahre zeigt, dass im **Working-Capital-Management für Unternehmen in der DACH-Region** wenig positive Effekte vorliegen. Der leicht negative Trend lässt sich unter anderem auf die vergleichsweise günstige Beschaffung von Liquidität am Kapitalmarkt zurückführen. Ein effektives **Working-Capital-Management** verstärkt die Freisetzung intern gebundener Liquidität, da dies die günstigste und nachhaltigste Form der Unternehmensfinanzierung darstellt.

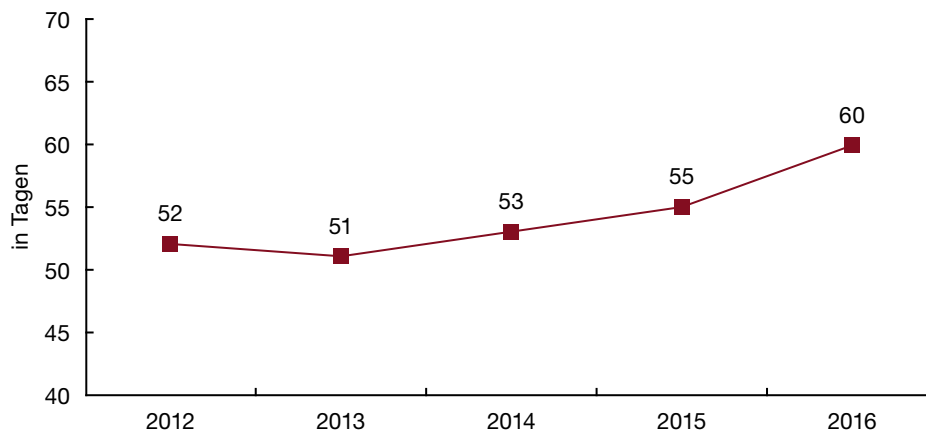
## DSO (Days Sales Outstanding – Forderungsreichweite) – Entwicklung



Der stabile Trend der letzten fünf Jahre konnte sich im weiteren Verlauf nicht fortsetzen. Von 2015 bis 2016 hat sich die Forderungsreichweite um 3% erhöht, was unter anderem aus einem Rückgang von Anzahlungen sowie **Verlängerung von Zahlungskonditionen** in bestimmten Branchen resultiert. Ein proaktives Forderungs- und Disputemanagement, ein optimaler **Zeitpunkt der Rechnungsstellung** sowie **transparente Zahlungskonditionen** tragen in der Regel zur Verbesserung der Forderungsreichweite bei. Erfolgt die Rechnungsstellung unter Berücksichtigung der kundenseitigen Zahlläufe, können zusätzliche Außenstandstage vermieden werden.

**DIO (Days Inventory On-Hand – Bestandsreichweite) – Entwicklung**

In den letzten fünf Jahren sind die Durchlaufzeiten im Vorratsvermögen um über 12% gestiegen, davon um 6% allein zwischen 2015 und 2016. Die **zunehmende Globalisierung der Märkte** führt dazu, dass wesentliche Prozesse innerhalb der **Supply Chains** mehr Zeit beanspruchen. Die Auslagerung von Teilen der Supply Chain führt zur Globalisierung des Einkaufs. **Erhöhte Risiken und Produktengpässe sowie Verfügbarkeiten** für Kunden fördern diese negative Entwicklung der Bestandreichweite, was sich besonders deutlich für die letzten zwölf Monate feststellen lässt.

**DPO (Days Payables Outstanding – Verbindlichkeitenreichweite) – Entwicklung**

Die Verbindlichkeitenreichweite in der DACH-Region hingegen zeigt – trotz des weiterhin starken **Fokus auf Skontozahlung** – einen **positiven Trend**. Dies gilt insbesondere für den Zeitraum 2015 bis 2016. Die positive Entwicklung wird auch weiterhin durch die aktive Steuerung der Lieferantenverbindlichkeiten zum Geschäftsjahresende gefördert. In der DACH-Region setzen immer mehr Unternehmen **Supply-Chain-Financing**-Maßnahmen zur **Zahlungszielverlängerung** um. Zudem wirken sich die zunehmenden **Anpassungen interner Prozesse** und Abläufe im Einkaufsmanagement und Buchhaltung positiv auf die DPO-Kennzahlen aus.

**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 – Forderungsreichweite)	$\text{Kundenforderungen} / \text{Umsatz} \times 365$
DIO (Days Inventory Outstanding – Bestandsreichweite)	$\text{Vorräte} / \text{Cost of Goods Sold} \times 365$
DPO (Days Payables Outstanding – Verbindlichkeitenreichweite)	$\text{Lieferantenverbindlichkeiten} / \text{Cost of Goods Sold} \times 365$

# Working-Capital-Performance in der DACH-Region

Im Vergleich zum Jahr 2012 konnten lediglich Unternehmen aus der Schweiz ihre DSO verbessern. In Österreich ist dahingegen die DSO-Kennzahl stark angestiegen.

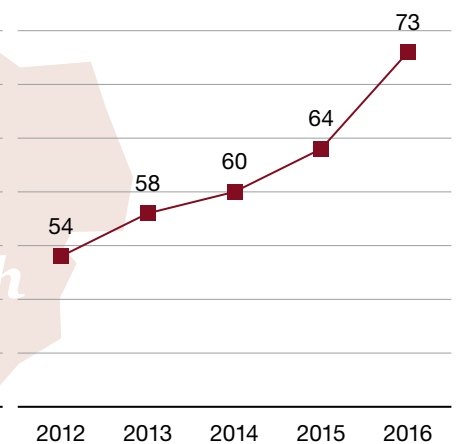
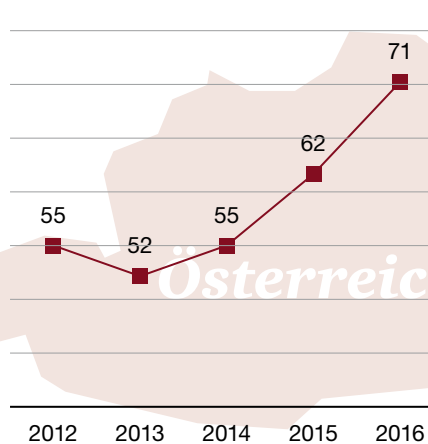
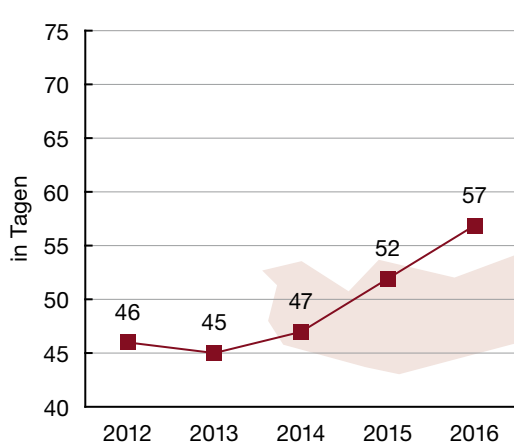
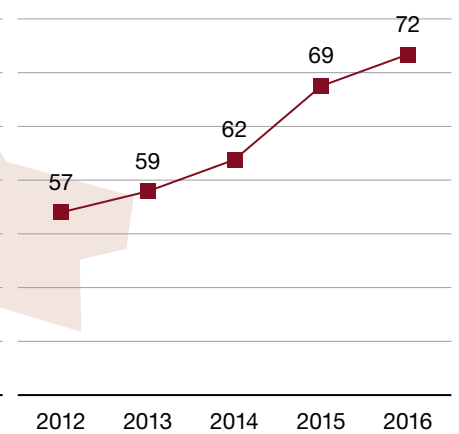
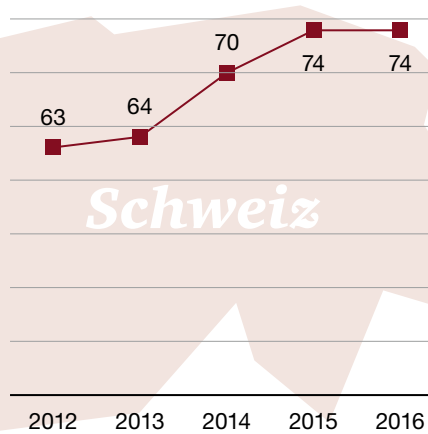
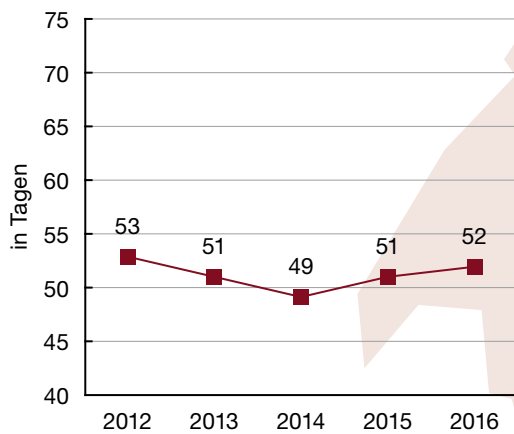
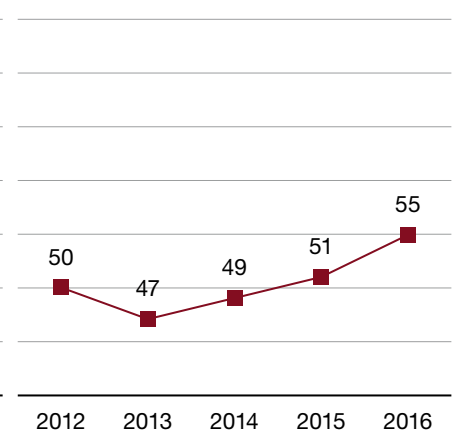
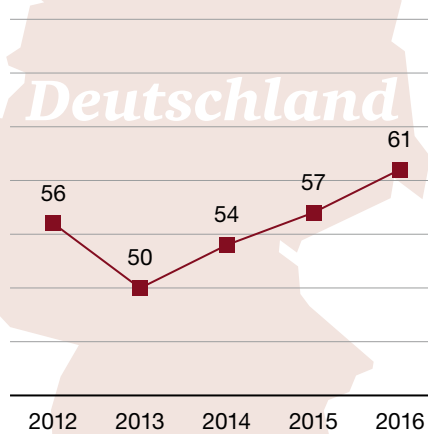
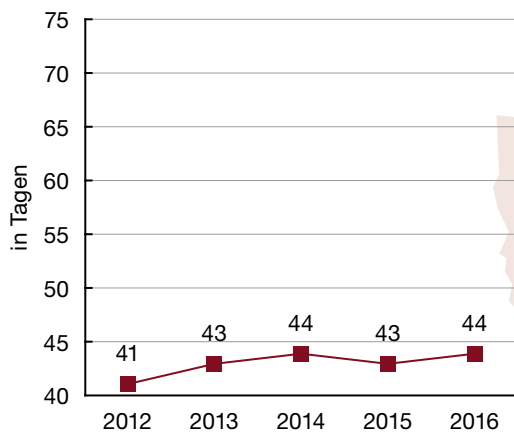
Die DIO konnte in keinem der Länder innerhalb des fünfjahres Vergleich verbessert werden. Die Bestandsreichweiten sind über die letzten fünf Jahre in allen Ländern der DACH-Region signifikant angestiegen.

Im Periodenvergleich konnten alle Länder ihre DPO deutlich verbessern. Dieser Trend zeigt sich vor allem in der Schweiz und Österreich.

**DSO-Trend**

**DIO-Trend**

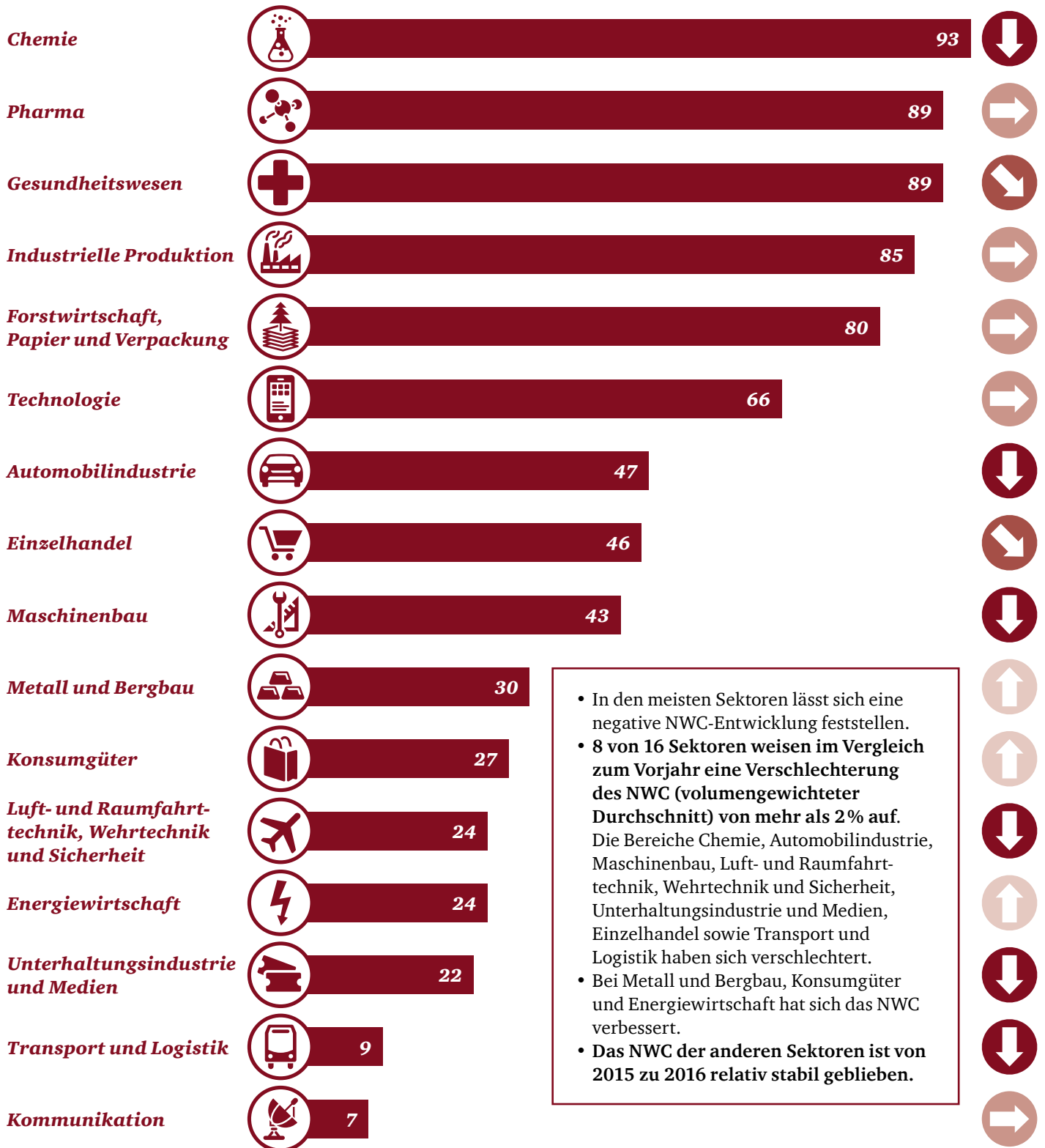
**DPO-Trend**





# Veränderung der Working-Capital-Performance

Working-Capital-Performance 2016 in einzelnen Sektoren (NWC in Tagen) sowie Veränderung 2015 zu 2016

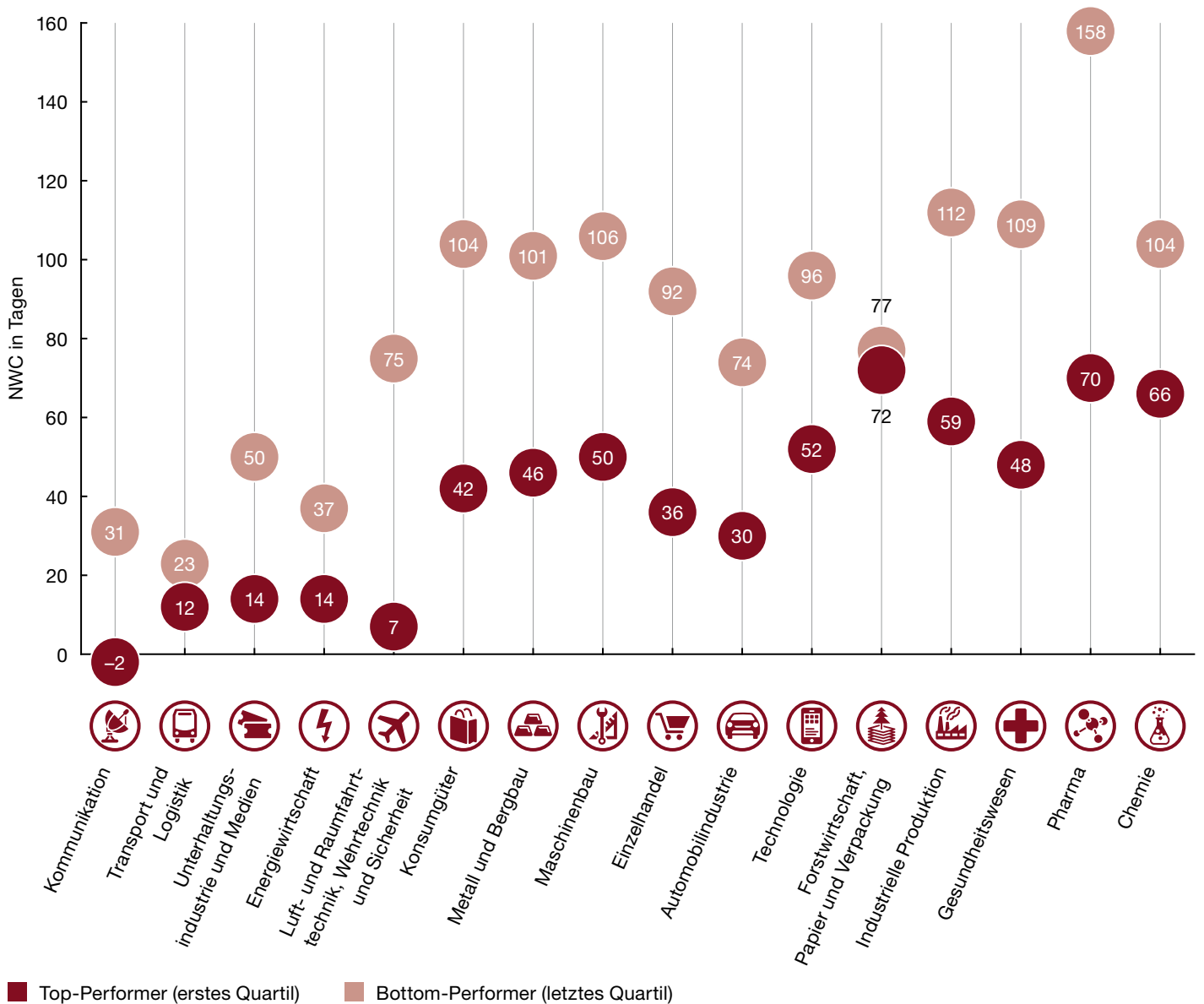


## Die Performance-Analyse im Sektorenvergleich zeigt Potenziale in allen Bereichen.

Die Performance-Analyse zeigt die besten und schlechtesten Ausprägungen des NWC in Tagen je Sektor. Eingeschlossen in die Ausprägung sind

alle Unternehmen eines Sektors, welche in das erste (Top-Performer) bzw. letzte Quartil (Bottom-Performer) nach NWC in Tagen laufen.

### Die besten und schlechtesten Working-Capital-Performer innerhalb eines Sektors



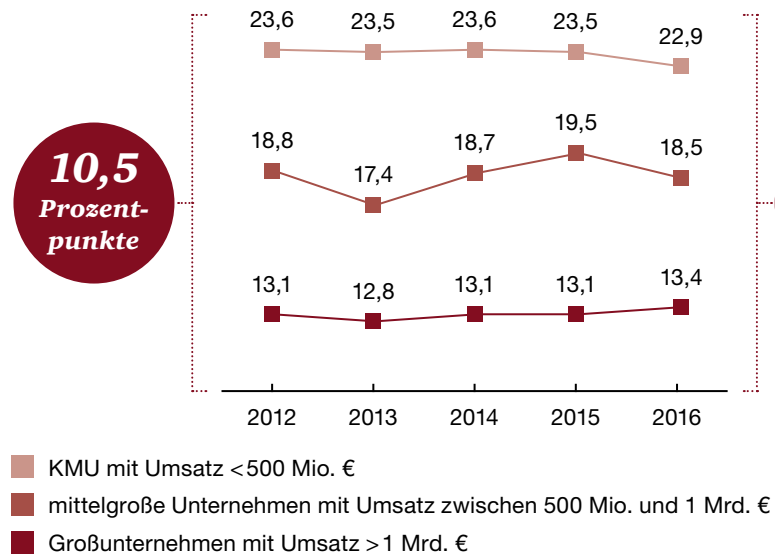
Vor allem KMUs haben weiterhin große Herausforderungen im Working-Capital-Management unter anderem durch Wachstum im Ausland – lange Zahlungsziele und Durchlaufzeiten.

Generell ist bei KMUs (kleine und mittlere Unternehmen) das Working-Capital-Management aufgrund fehlender Incentivierung und u. a. personelle Ressourcen weniger institutionalisiert. Hohe Vorratsbestände resultieren oft aus Kapazitätsengpässen und Limitierungen in der Produktion. Auf der Verbindlichkeitenseite fokussiert sich der Einkauf häufig ausschließlich auf Kosten und vernachlässigt das Management von Zahlungsbedingungen. Nicht vollständig genutzte ERP-Systeme können zudem zu ineffektiven Prozessabläufen, sowohl beim Forderungsmanagement, als auch in der Produktion und im Einkauf führen. Die Internationalisierung ist für KMUs eine Chance zu wachsen, jedoch entstehen aus Cash Flow Sicht vermehrte Risiken.

2012 betrug der Abstand zwischen dem Working-Capital-Niveau der großen Unternehmen und dem der kleinen und mittleren Unternehmen

**Working Capital im Verhältnis zum Umsatz für kleine, mittlere und große Unternehmen**

in %

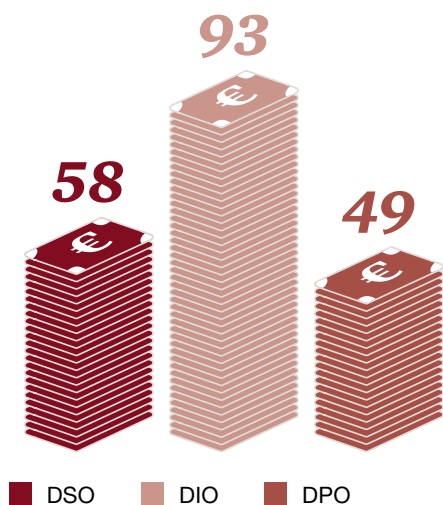


10,5 Prozentpunkte. In den letzten vier Jahren hat sich dieser Abstand leicht auf 9,5 Prozentpunkte reduziert.

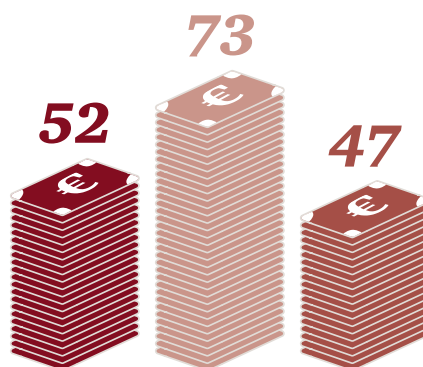
**Working-Capital-Performance nach Unternehmensgrößen**

in Tagen

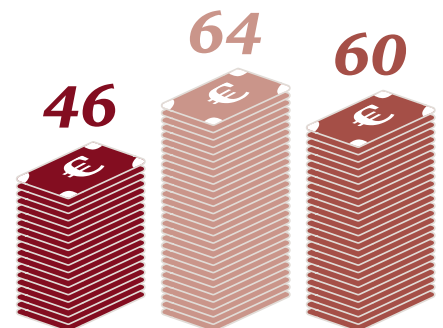
**kleine und mittlere Unternehmen**



**mittelgroße Unternehmen**



**Großkonzerne**



Die KMUs weisen eine höhere DSO als die GUs auf. Daraus kann geschlossen werden, dass die Liquiditätsgenerierung dort weniger effektiv verläuft. Die

ebenfalls höhere DIO der KMUs deutet zudem auf eine weniger effektive Vorratsverwaltung hin. Die große Differenz bei der DPO zeigt, dass die

Durchsetzungskraft der GUs gegenüber ihren Lieferanten hinsichtlich verlängerter Zahlungsziele größer ist.

## Die Lösung

Um ein optimales Working Capital zu erreichen, müssen sowohl finanzielle als auch operative Hebel betätigt werden. Dies gelingt am besten mit einem strukturierten Working-Capital-Management. Es ermöglicht die Senkung der Kapitalbindung im Unternehmen und die Erzielung einer höheren Liquidität und Bonität. Dadurch vergrößert sich der Finanzierungsspielraum des Unternehmens und die Zahlungsströme können nachhaltig verbessert werden.

Die Optimierung der Prozesseffizienz und die Kapitalkostenreduktion wirken sich positiv auf die Profitabilität aus, also des Return on Capital Employed (ROCE), und führen so zu einer Steigerung des Unternehmenswertes.

Jedes Unternehmen, egal welcher Größe oder Rechtsform, kann dieses Ziel mit Hilfe der vier Kern-Felder der Working-Capital-Optimierung erreichen.

### Vier Kern-Felder der Working-Capital-Optimierung

#### 1. Vertragsbedingungen



- Verständnis und Transparenz hinsichtlich aller vorhandenen Vertragsbedingungen (Zahlungsbedingungen, Incoterms)
- Entwicklung eines Rahmenwerkes und Richtlinien für Verhandlungen mit Kunden und Lieferanten

#### 2. Prozessoptimierung



- End-to-end Prozessanalyse zur Erlangung eines operativen Prozessverständnis
- Überprüfung aller Prozessschritte mit dem Ziel der ganzheitlichen Optimierung des Nettoumlaufvermögens, aber auch der Aufdeckung von Kostensenkungspotenzialen

#### 3. Compliance und Controlling



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

#### 4. Cash Kultur und Management



- Cash und Working Capital als Teil der Vergütung
- Definition von Verantwortlichkeiten entlang der Prozesskette (Working-Capital-Organisation)
- Topmanagement als Sponsor der Initiative

# Working-Capital-Optimierungshebel

Bei der Optimierung des Working-Capital-Managements gilt es, alle end-to-end Prozesse zu analysieren und genau unter die Lupe zu nehmen.

## Verbindlichkeiten (DPO)

**Was kann getan werden, um den Zeitraum zwischen Rechnungsdatum und Bezahlung zu maximieren?**

- einen Zentraleinkauf einrichten, der Verträge gruppenweit abschließt, während Bestellungen lokal erfolgen
- die Anzahl der Lieferanten konsolidieren, um bessere Konditionen zu erzielen
- die Zahlungsbedingungen mit Bezug zu Land und Lieferanten (EU-Direktive) harmonisieren
- Vorauszahlungen und Frühzahlungen vermeiden
- Anzahl der Zahlläufe verringern bzw. optimieren
- Supply-Chain-Finance-Lösungen einrichten
- für einen schnellen Rechnungsdurchlauf sorgen, damit Skontokonditionen genutzt werden können

## Vorräte (DIO)

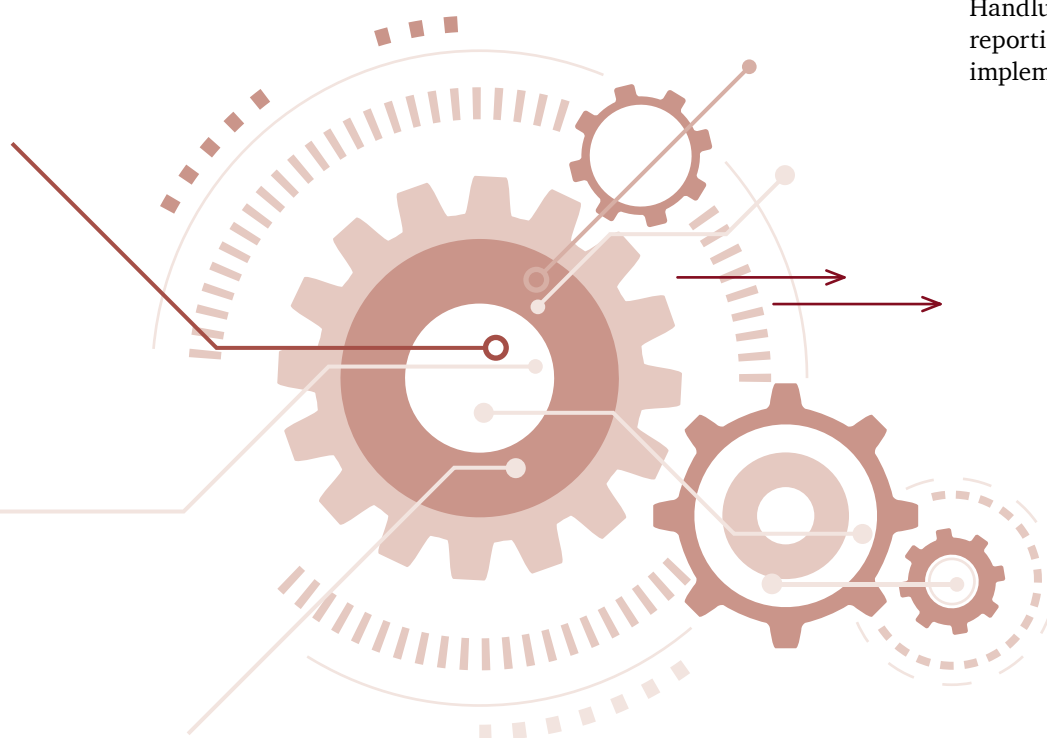
**Was kann getan werden, um den Zeitraum zwischen Wareneingang und Entnahme zu minimieren?**

- Prognosetechniken entwickeln, mit denen die Daten aus Vertrieb, Produktion, Logistik und Marketing zusammengeführt werden können
- die Koordination zwischen Einkauf, Planung, Produktion und Auslieferung auf globaler Ebene verbessern
- Bestandsmengen genau verfolgen, um eine unnötige Bestellung oder Herstellung zu vermeiden
- Lagerbestände produktspezifisch in Abhängigkeit davon gestalten, wie schnell Produkte wiederbeschafft werden können bzw. wie kritisch diese für die operativen Funktionsbereiche sind
- die Wechselbeziehungen zwischen Cash, Kosten und Servicelevels untersuchen bzw. optimieren

## Forderungen (DSO)

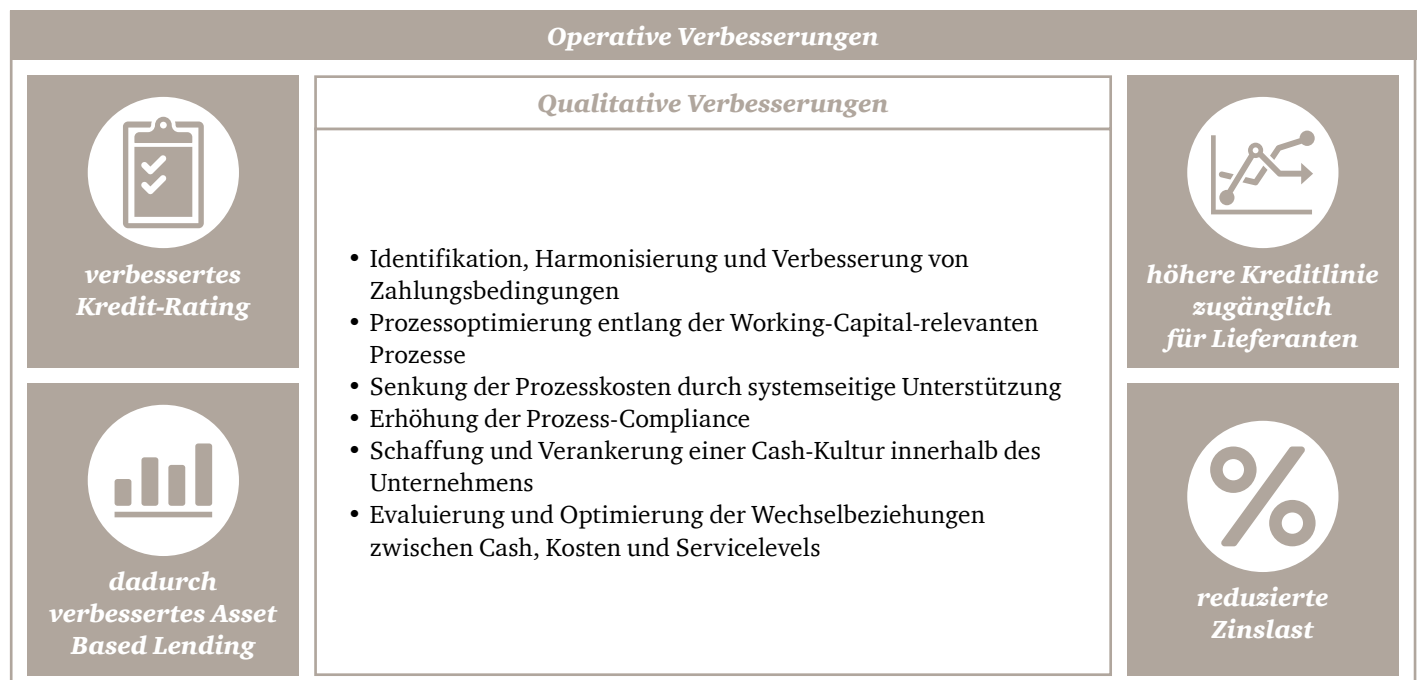
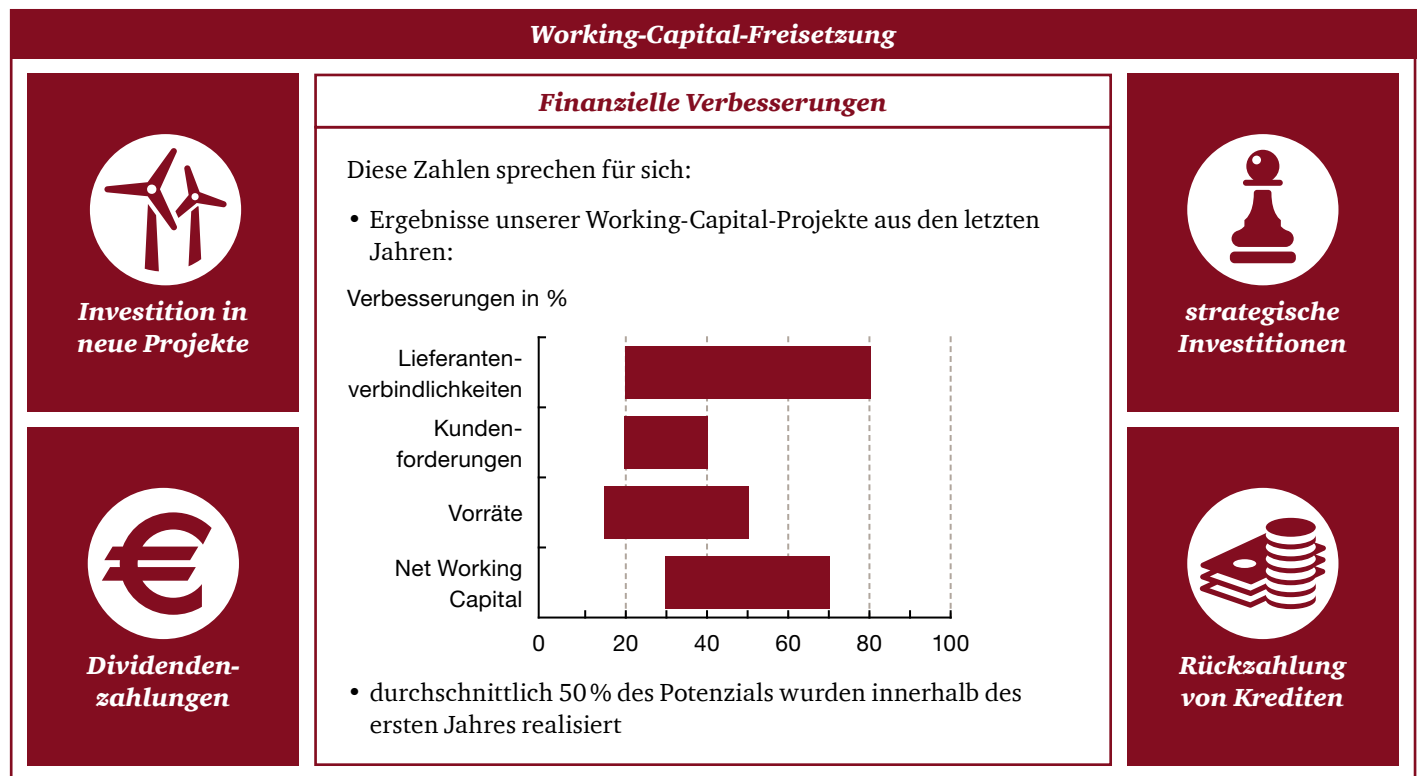
**Was kann getan werden, um den Zeitraum zwischen Bestelldatum und Zahlungseingang zu minimieren?**

- die Richtlinien in Bezug auf das Kundenrisiko regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls anpassen
- die Anzahl der unterschiedlichen Zahlungsbedingungen verringern und diese am jeweiligen Kundenrisikolevel ausrichten
- die Rechnungsstellung effizient gestalten, um Verzögerungen in der Fakturierung zu vermeiden (Anbindung an Vertrags- und Meilensteinmanagement)
- einen proaktiven kundenspezifischen und systemunterstützten Mahnprozess mit definierten Zeitvorgaben einrichten
- eine systemische Unterstützung zur Koordination von Kundenreklamationen innerhalb der Organisation mit klaren Zeitvorgaben, Handlungsschritten, Fortschrittsreporting und Ursachenanalyse implementieren



# Vorteile eines verbesserten Working-Capital-Managements

Ein effizientes und professionelles Working-Capital-Management hat finanzielle, operative und qualitative Vorteile.



# Wie wir Sie unterstützen können

## Projektdefinition/Workshop

- initiale Analyse, um den Projektumfang und den besten Projektansatz zu bestimmen
- erste Potenzialeinschätzung pro Working-Capital-Bereich
- erste Betrachtung der Kennzahlen und vorhandener Visibilität

## Diagnostik/Analyse

- Analyse der Organisation der Prozesse, Tools, Mitarbeiter und Kennzahlen
- Leistungsanalyse spezifischer Working-Capital-Elemente
- Berechnung des Verbesserungspotenzials
- Validierung von Feststellungen und Empfehlungen an die Stakeholder
- Erstellung eines Aktionsplans zur Realisierung des identifizierten Potenzials

## Design/Quick Wins

- Bestimmung und Realisierung von Quick Wins
- Design der Zielprozesse
- Entwicklung der Systemspezifikationen
- Definition von KPIs, Metriken und Nutzenverfolgung
- Erarbeitung von Trainingsprogrammen
- Design der Zielorganisation

## Implementierung

- Einrichtung der neu definierten Prozesse
- Training und Coaching
- KPI-Reporting und Nachverfolgung des Nutzens
- Beratung und Unterstützung bei der Einrichtung notwendiger Systemerweiterungen
- Etablierung der Organisationsstrukturen
- Programmmanagement
- laufende Kommunikation
- Change-Management
- Stakeholder Kommunikationsplanung und Umsetzung

# Das PwC Working-Capital-Management-Team



## **Erfahrung**

- PwC hat ein dediziertes und deutschsprachiges Working-Capital-Management-Team.
- Wir haben weltweit über 400 Unternehmen zur Optimierung des Working-Capital-Managements beraten.
- Dabei konnten wir mehr als 30 Milliarden Euro liquide Mittel freisetzen.
- Wir arbeiten sowohl für KMUs als auch börsennotierte Unternehmen.



## **Team**

- Wir sehen uns mehr als operative Unterstützer; nicht nur als Berater; in der Implementierung liegt unsere Stärke.
- Weltweit hat das Working-Capital-Management-Team **über 70 erfahrene Mitarbeiter**, viele davon mit langjähriger Industrieerfahrung.
- Wir arbeiten als integriertes Team mit unseren Mandanten und setzen dabei auf unsere Erfahrung und Industrie-Know-how.





# Ihre Ansprechpartner

**Simon Böhme**

Director  
Deutschland  
Tel.: +49 160 6808 355  
simon.boehme@pwc.com

**Stephan Dellermann**

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

**Rob Kortman**

Partner  
Working Capital International  
Tel.: +49 170 987 9253  
rob.kortman@pwc.com

**Manfred Kvasnicka**

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

**Reto Brunner**

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

## Autor der Studie:

**Christoph Schieck**

Manager  
Deutschland  
Tel.: +49 160 9478 0607  
christoph.schieck@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 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

