

Working Capital Management*

Bessere Unternehmensperformance und erhöhte Liquidität für ein schnelleres Unternehmenswachstum

Unternehmen sehen sich aufgrund der erhöhten Wettbewerbsintensität auf globalisierten Märkten einem immer höher werdenden Kostendruck und einem steigenden Bedarf an Finanzmitteln ausgesetzt.

Viele Firmen machen sich daher Gedanken über Wege zur Effizienzsteigerung. Bei der Suche nach entsprechenden Potenzialen empfiehlt es sich jedoch, nicht nur die Erfolgsrechnung zu prüfen, sondern auch die Bilanzpositionen mit einzubeziehen. Eine Verbesserung der vorhandenen Kapitalstrukturen kann wertvolle Ressourcen freisetzen und eine Effizienzsteigerung bewirken.

Aktives Working Capital Management gilt dabei als ein äußerst wirkungsvolles Instrument zur Steigerung des Unternehmenswertes. Die Optimierung des Working Capital ermöglicht eine rasche Freisetzung von liquiden Mitteln, dient der Erhöhung des Free Cash Flow sowie der nachhaltigen Reduktion von Lager- und Kapitalkosten.



Die Optimierung des Working Capital führt im Durchschnitt zur Freisetzung von 20 - 30% des gebundenen Kapitals bei einem Payback von wenigen Monaten

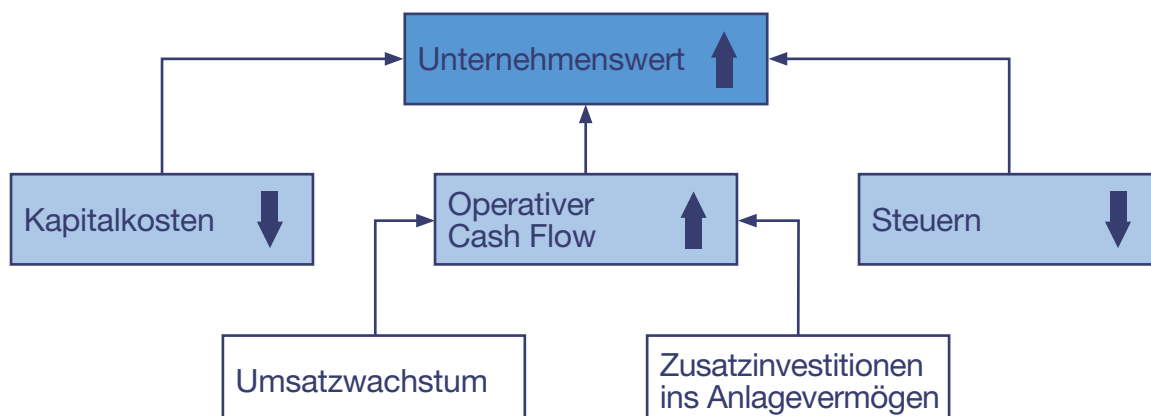
Die Hauptansatzpunkte zur Optimierung des Working Capital sind die Bestandteile des operativen Umlaufvermögens, die Forderungen gegenüber Kunden, die Lagerbestände sowie die Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten.

Typische Ausgangslage	Wirkungen des Working Capital Management
Margendruck aufgrund der erhöhten Wettbewerbsintensität auf globalisierten Märkten	Nachhaltige Senkung des gebundenen Working Capital
Unbefriedigende Cash Flow-Entwicklung in den vergangenen Jahren	Freisetzung von Kapital für strategische Investitionen
Teure Akquisitionen belasten Bilanzstruktur und Ergebnisse	Erhöhung der Rentabilität
Fehlendes Kapital für Wachstumsinvestitionen	Optimierung der Geschäftsprozesse durch Identifizierung der Working Capital-Treiber
	Sicherung der Liquidität

Eine Verbesserung der Struktur des Working Capital beeinflusst nachhaltig den Unternehmenswert

Neben Kostensenkungsprogrammen unterstützt die Optimierung des Working Capital die Verbesserung des Unternehmensergebnisses. Die Einflussgrößen des Working Capital müssen hierfür erkannt und die zugehörigen Geschäftsprozesse zur langfristigen Reduktion des Working Capital optimiert werden.

Die Senkung operativer Kosten für die Bewirtschaftung des Lagers und der Forderungen über ein aktives Working Capital Management erhöht die Liquidität. Sie ermöglicht somit eine verbesserte Kapitalstruktur bei geringeren Finanzierungskosten. Aktives Working Capital Management führt auf diese Weise zu einer wirksamen Steigerung des Unternehmenswertes (Werttreiber vereinfacht nach Alfred Rappaport, vgl. auch Rappaport, 1999):

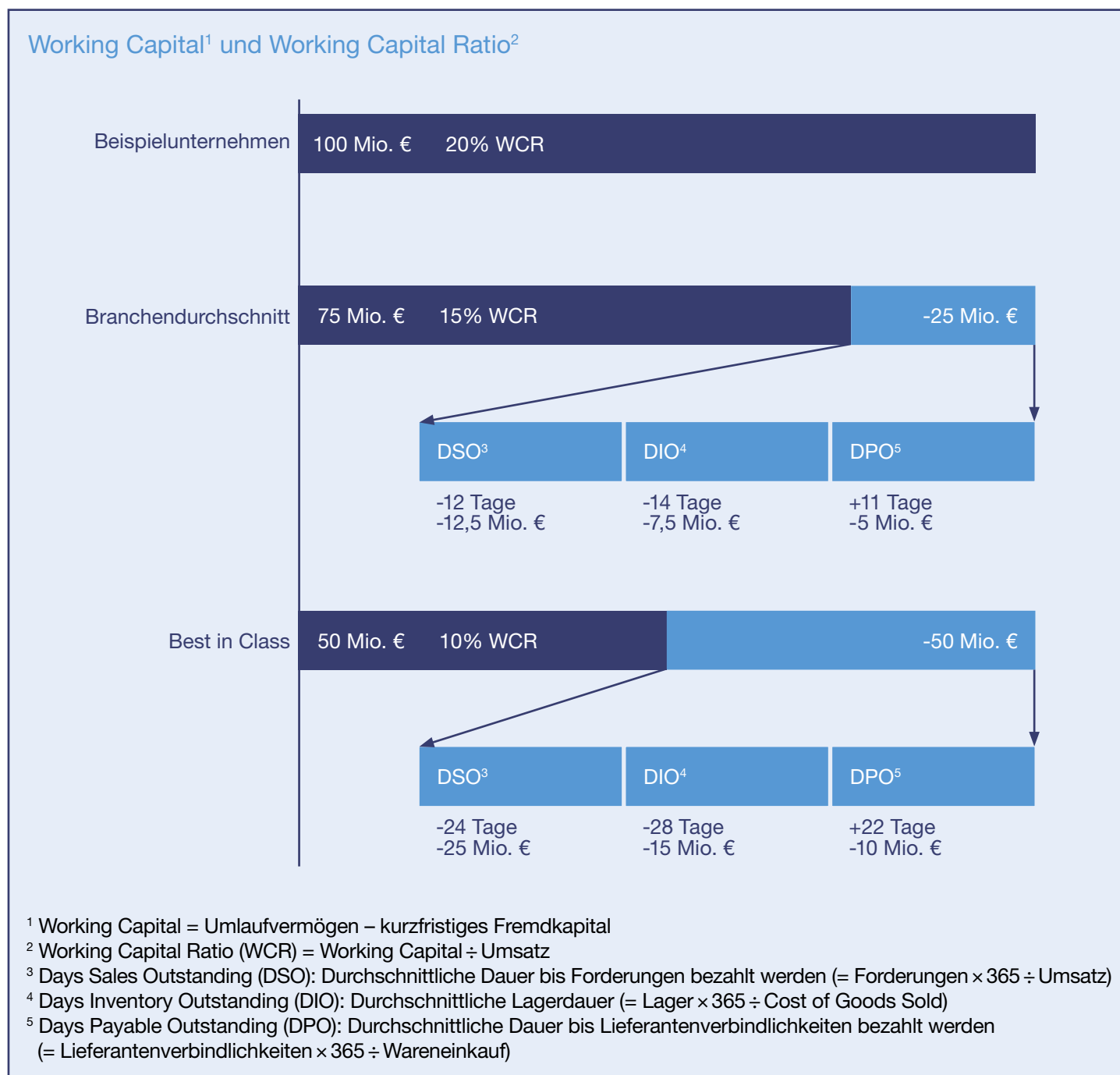


Nur rund 10% aller Unternehmen schaffen es, an Best Practice-Unternehmen ihrer Branche heranzukommen

Je nach Branche ist das Working Capital Ratio und damit das Reduktionspotenzial sehr unterschiedlich. In der Regel schaffen es nur einige wenige Unternehmen, an die Spitzenwerte ihrer Branche heranzukommen.

Nachstehendes Beispiel zeigt, wie ein Unternehmen das Working Capital um EUR 25 Mio. (entspricht einer Reduktion des Working Capital Ratios von 20% auf 15%) reduzieren kann, indem es die durchschnittliche Performance der Branche erreicht.

Wenn das Beispielunternehmen sich dem „Best in Class“ nähert (z.B. WCR 10%), würde das Reduktionspotenzial sogar bei rund EUR 50 Mio. liegen. Die Abbildung veranschaulicht, wie sich die Reduktion des Working Capital zusammensetzt.



Working Capital Ratio nach Branchen (Auszug)

Branche	WCR ⁶	WACC ⁷
Automobilindustrie	5 - 15%	7 - 8%
Chemische Industrie	15 - 25%	7 - 8%
Einzelhandel	5 - 15%	6 - 7%
Energie	15 - 25%	6 - 7%
Industriegüter	15 - 25%	6 - 8%
Informationsservices	10 - 20%	8 - 9%

Branche	WCR ⁶	WACC ⁷
Konsumgüterindustrie	15 - 25%	9 - 11%
Nahrungsmittelhandel	5 - 10%	6 - 7%
Papierindustrie	10 - 20%	6 - 7%
Stahlproduktion	10 - 20%	7 - 8%
Telekommunikation	15 - 25%	10 - 11%
Tourismus & Freizeit	5 - 10%	8 - 9%

⁶ Working Capital Ratio = (Umlaufvermögen – kurzfristiges Fremdkapital) ÷ Umsatz

⁷ Weighted Average Cost of Capital

Beurteilen Sie Ihr Unternehmen

	Beispielunternehmen		Ihr Unternehmen		
	Benchmark	EUR	Anteil in %	EUR	
Umsatz		500 Mio. €	 Mio. €	
Working Capital Ratio	20% ⁸	100 Mio. €	...% ⁸ Mio. €	
Ø Liquiditätspotenzial	20 - 30% ⁹	25 Mio. €	...% ⁹ Mio. €	
Einsparpotenzial	10% WACC ¹⁰	2,5 Mio. €	...% ¹⁰ Mio. €	► Ihr Einsparpotenzial

⁸ Annahme lt. Grafik „Working Capital Ratio nach Branchen“

⁹ Senkung des WCR von 20% auf 15% (Branchendurchschnitt Konsumgüter)

¹⁰ Weighted Average Cost of Capital lt. Grafik „Working Capital Ratio nach Branchen“

Bei einem beispielhaften Umsatz von EUR 500 Mio. und einem Working Capital Ratio von 20% ergeben sich folgende Verbesserungspotenziale:

Einsparungen bei Erreichung des Branchendurchschnitts (15% WCR):
EUR 25 Mio. an liquiden Mitteln für wachstumsfördernde Investitionen
EUR 2,5 Mio. Ergebnisverbesserung

Einsparungen bei Erreichung von „Best In Class“ (10% WCR):
EUR 50 Mio. an liquiden Mitteln für wachstumsfördernde Investitionen
EUR 5 Mio. Ergebnisverbesserung

Ansatzpunkte für ein aktives Working Capital Management

Voraussetzung für eine nachhaltige Senkung des Working Capital ist eine systematische Identifizierung der strukturellen Treiber und Ursachen eines hohen Working Capital.

Diese liegen in:

- Prozessen und Strukturen eines Unternehmens (z. B. dezentrale Lagerbewirtschaftung, mangelnde Anreizsysteme)
- Unternehmensstrategie und -kultur
- Monitoring- und Controllingsystemen (z. B. durch fehlende Kennzahlen im Bereich des Working Capital)

Ansatzpunkte	Einflussgrößen (exemplarisch)	Wirkung (exemplarisch)	Einfluss auf	
			Cash Flow	Profitabilität
Reduktion der Forderungen ↓	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungskonditionen • Rechnungsstellung • Mahnprozess • Zahlungsmittel 	• Steigerung des operativen Cash Flow durch Verkürzung der Zahlungskonditionen und einen wirkungsvollen Inkassoprozess	✓	
		• Reduktion der Forderungsverluste durch Institutionalisierung der Kreditüberwachung		✓
		• Reduktion der Personalkosten durch effizientere Mahn- und Inkassoprozesse		✓
Reduktion des Lagers ↓	<ul style="list-style-type: none"> • Sortiment • Standardisierung • Konsignationslager • Supply Chain Management 	• Steigerung des operativen Cash Flow durch Realisierung tieferer Lagerbestände und geringerer Lagerwiederauffüllung	✓	
		• Niedrigere Abschreibungs- und Verschrottungskosten durch die Reduktion von überschüssigem und überaltertem Lager		✓
		• Niedrigere Mietkosten durch die Reduktion der benötigten Lagerfläche		✓
Erhöhung der Lieferantenverbindlichkeiten ↑	<ul style="list-style-type: none"> • Zahlungskonditionen • Zahlungslauf • Zahlungsprozesse • Optimierung Skonto 	• Steigerung des operativen Cash Flow durch Verlängerung der Zahlungsfristen von Lieferanten	✓	✓

Steuerliche Aspekte zur Verbesserung der Kapitalstruktur

In Ergänzung zur strukturellen Verbesserung von Forderungen, Verbindlichkeiten und Vorräten im Rahmen des Working Capital Management verringert ein aktives Management der Steuern das gebundene Kapital. Bei einem durchschnittlichen Unternehmen entsprechen die indirekten Steuern (Umsatzsteuer, Vorsteuer, Verbrauchsteuern, Zölle, etc.) ca. 20 - 30% der Umsatzerlöse, in der Tabak-, Mineralöl- und Getränkeindustrie sogar 60 - 70% des Umsatzes.

Eine frühere Ausübung des Vorsteuerabzuges oder die Verschiebung der Umsatzsteuerschuld können beispielsweise erhebliche Auswirkungen auf das gebundene Kapital haben. Gleiches gilt auch für andere Steuern und Abgaben. PwC verfügt über adäquate Instrumente zur Steueroptimierung, wie Global Management of Indirect Taxes (GMIT) bzw. Safer Tax™ und Cashfinder®.

Vorteile einer externen Projektunterstützung

Eine dauerhafte Verbesserung des Working Capital bedarf einer Institutionalisierung des zugehörigen Management im Unternehmen. Oft kann externe Unterstützung bei der Durchführung eines Working Capital Projektes – sowohl konzeptionell (Zukauf von Know-how), als auch ressourcenbedingt (zusätzliche Kapazität in der Umsetzung) – den Erfolg entscheidend beeinflussen.

Der Beizug eines externen Beraters für die Durchführung eines Working Capital Management Projektes hat zahlreiche Vorteile:

„Den Stein ins Rollen bringen“

Mit dem Einbezug eines externen Beraters gewinnt das Projekt an Momentum; die Priorisierung des Projektes und das Commitment bei den involvierten Mitarbeitern werden erhöht.

Know-how-Zukauf

Der externe Berater bringt spezifisches Fachwissen und Tools in den einzelnen Themenbereichen (z. B. Supply Chain Management) ein, welche dem Unternehmen langfristig über das Projekt hinaus erhalten bleiben (z. B. Best Practices).

Erfahrungszukauf

Durch die gesammelte Erfahrung in zahlreichen anderen Working Capital Projekten sind Stolpersteine und Erfolgsfaktoren bekannt und erhalten dementsprechend die notwendige Aufmerksamkeit.

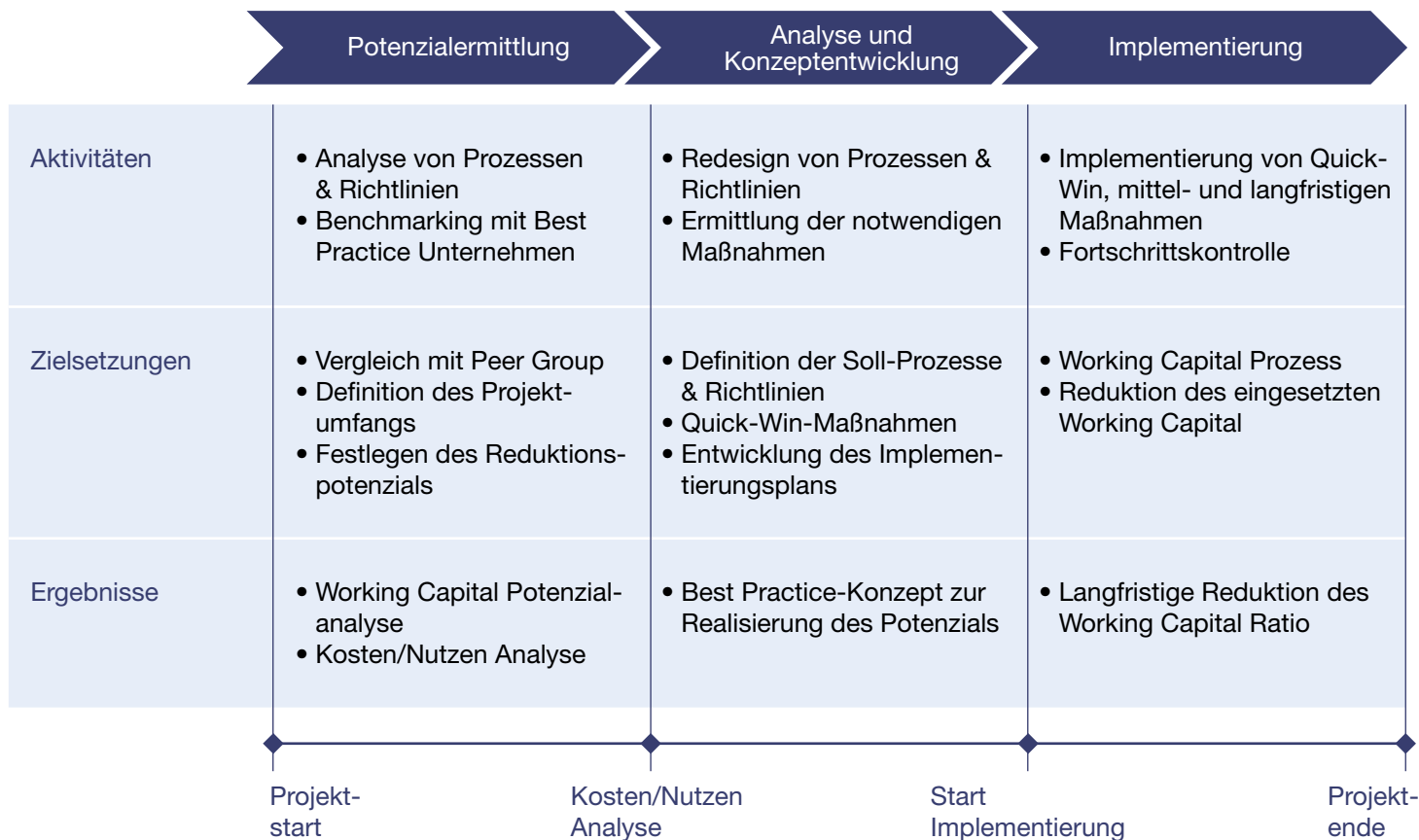
Sicherstellung der Ressourcen

Der externe Berater gleicht auftretende Ressourcenknappheit (z. B. im Bereich Datenanalyse) aus und ermöglicht dem Management durch Entlastung und Unterstützung in der Projektführung mehr Raum für das Tagesgeschäft.

Mit diesem „Added Value“ ermöglichen wir Ihnen eine pragmatische und zielgerichtete Durchführung Ihres Working Capital Management Projektes.

Unser Angebot

PwC bietet zur Optimierung des Working Capital eine in vielen Projekten bewährte Vorgehensweise in drei Schritten an. Die Projektdauer ist abhängig von einer ausreichenden Verfügbarkeit der benötigten Mitarbeiter und Daten.



Ihr Nutzen

PwC berät Sie bei der Implementierung eines effektiven Working Capital Projekts. Das bedeutet Potenziale ermitteln, Analysieren, Konzepte entwickeln und Implementieren.

Eine Freisetzung von 20 - 30% des Working Capital ist vielfach bereits bei einem Payback von wenigen Monaten zu realisieren.

Optimiertes Working Capital Management bietet:

- Zusätzliche Wachstumschancen durch Freisetzung von Kapital für Investitionen
- Verbesserte Geschäftsprozesse
- Erhöhung der Rentabilität durch effiziente Kapitalnutzung
- Nachhaltige Senkung des Working Capital
- Erhöhte Liquidität

Ihre Ansprechpartner

PwC PricewaterhouseCoopers GmbH
Erdbergstraße 200
1030 Wien
www.pwc.at

Dr. Christine Catasta
Partnerin, Leiterin Advisory
Tel.: +43 (0)1 501 88-1100
christine.catasta@at.pwc.com

Dr. Günther Jauck, MBA, MSc
Senior Manager Advisory
Leiter Finance Effectiveness
Tel.: +43 (0)1 501 88-2819
Mobil: +43 (0)676 833 77 28 19
guenther.jauck@at.pwc.com

PwC PricewaterhouseCoopers AG
Stampfenbachstraße 138
8035 Zürich
www.pwc.ch

lic. oec. Martin E. Büchel
Senior Manager
Tel.: +41 44 630 15 67
Mobil: +41 792 928 908
martin.e.buechel@ch.pwc.com