



Vorwort	04
Quantitative Analysen	06
Ergebnisse einer Umfrage – wie ist Ihre Sicht auf das Working-Capital-Management Ihres Unternehmens?	14
RS Analytics im Einsatz – der Deloitte Cash Detector	20
Daten- & Berechnungsgrundlage und Beschränkungen der quantitative Analysen	22

# Vorwort

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir freuen uns, Ihnen die mittlerweile fünfte Auflage unserer Working-Capital-Studie vorstellen zu dürfen. In diesem Jahr haben wir die quantitativen Analysen zur Entwicklung des Working Capital mit einer Umfrage zum Working-Capital-Management unter Führungskräften der Finanzabteilungen ergänzt.

Die Mehrheit der Befragten misst dabei dem Thema Working-Capital-Management im eigenen Unternehmen einen hohen Stellenwert zu. Unsere quantitativen Analysen zeichnen jedoch ein etwas anderes Bild – die faktische Entwicklung der letzten Jahre lässt eher auf eine untergeordnete Priorisierung des Themas schließen. Woran liegt das? Auf Nachfrage fällt häufig die Aussage nach nicht ausreichender Konsequenz bei der operativen Umsetzung von Maßnahmen sowie bei der nachhaltigen Verankerung optimierter Working-Capital-Prozesse. Auch das Thema mangelnde Datentransparenz wird häufig als „Baustelle“ genannt. Hier gibt es also klare Ansatzpunkte sowohl im Projektmanagement als auch bei der Nutzung professioneller Analysewerkzeuge, um den guten Willen „auch ins Ziel“ zu bekommen.

Unsere Empfehlung ist daher klar: Auch wenn das Working Capital bisher aufgrund guter konjunktureller Rahmenbedingungen eine eher untergeordnete Rolle gespielt hat, ist jetzt die Zeit, die Vorbereitungen für einen etwaigen wirtschaftlichen Abschwung zu treffen!

Wie das geht, zeigen wir Ihnen am Beispiel des Deloitte Cash Detector auf. Moderne Data-Analytics-Werkzeuge versetzen Unternehmen in die Lage, aus komplexen Bestands- und Transaktionsdaten gezielt Potenziale zu identifizieren und diese effizient und vor allen Dingen nachhaltig umzusetzen.

Wir wünschen Ihnen viele interessante Erkenntnisse bei der Lektüre.

Herzlichst,



**Andreas Warner**  
Partner | Financial Advisory





# Quantitative Analysen

## Zusammenfassung der Analyseergebnisse

In der aktuellen Studie beleuchten wir die Entwicklung des Working Capital von 174 deutschen Unternehmen im Zeitraum von 2010 bis 2017 sowie die Ergebnisse einer Umfrage zum Thema Working-Capital-Management.

Der Blick auf den Cash-to-Cash-Zyklus<sup>1</sup> („C2C-Zyklus“), also die Dauer der Kapitalbindung im Nettoumlaufvermögen, zeigt, dass die Gesamtheit der Unternehmen ihr Working Capital über einen Zeitraum von rund zwei Monaten vorfinanziert. Der C2C-Zyklus insgesamt unterlag in den letzten Jahren dabei nur geringfügigen Veränderungen.

Die Position mit der höchsten Kapitalbindung sind dabei die DSO<sup>3</sup>, gefolgt von DIO<sup>2</sup> und DPO<sup>4</sup>.

Zwischen den verschiedenen betrachteten Branchen bestehen deutliche Unterschiede in der Höhe des Working Capital, was angesichts von branchenbedingt unterschiedlichen Rahmenbedingungen nicht überrascht.

Auf Ebene der einzelnen Unternehmen je Branche sind allerdings erhebliche Differenzen festzustellen. Somit besteht abseits der branchenbedingten Rahmenbedingungen für das einzelne Unternehmen durchaus erheblicher Gestaltungsspielraum im Working Capital.

So weisen Unternehmen mit einem höheren Verschuldungsgrad im Durchschnitt ein niedrigeres Working Capital aus, weil sie für Liquiditätspotenziale eher sensibilisiert sind. Dies kann als Hinweis darauf interpretiert werden, dass sich bei ausreichendem Fokus auf die Liquidität zusätzliche Potenziale realisieren lassen.

Dies bestätigt auch unsere Umfrage, die klar ergibt, dass Unternehmen mit strukturierten Working-Capital-Maßnahmen zusätzliche Verbesserungen erreichen können, auch wenn der Umfang der realisierten Potenziale aussagegemäß oftmals hinter den Erwartungen bleibt.

<sup>1</sup> C2C = Cash-to-Cash

<sup>2</sup> DIO = Days Inventory Outstanding

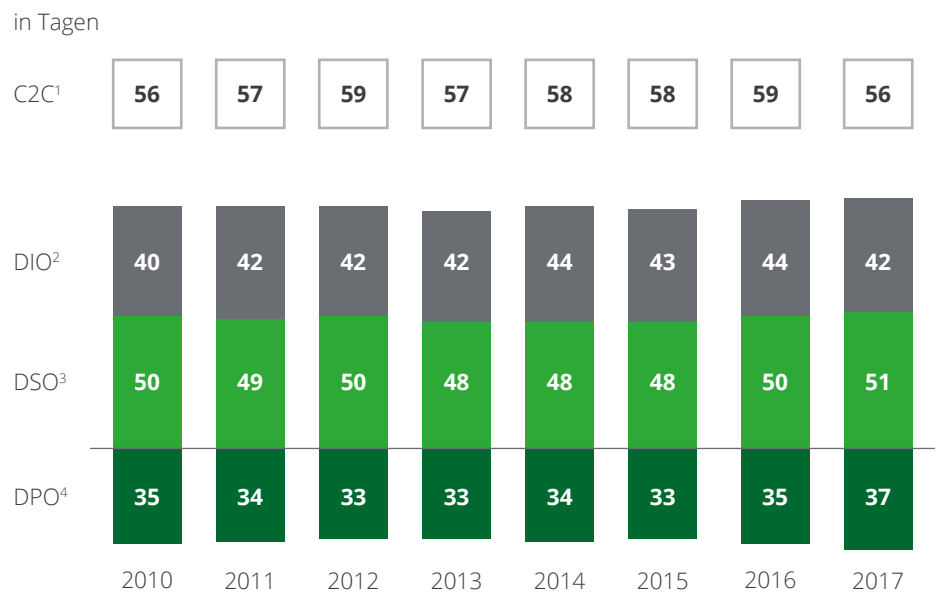
<sup>3</sup> DSO = Days Sales Outstanding

<sup>4</sup> DPO = Days Payable Outstanding; s. Seite 22 für Details zur Daten- und Berechnungsgrundlage der Analysen

**Im Durchschnitt müssen Unternehmen ihr Working Capital über einen Zeitraum von knapp zwei Monaten vorfinanzieren**

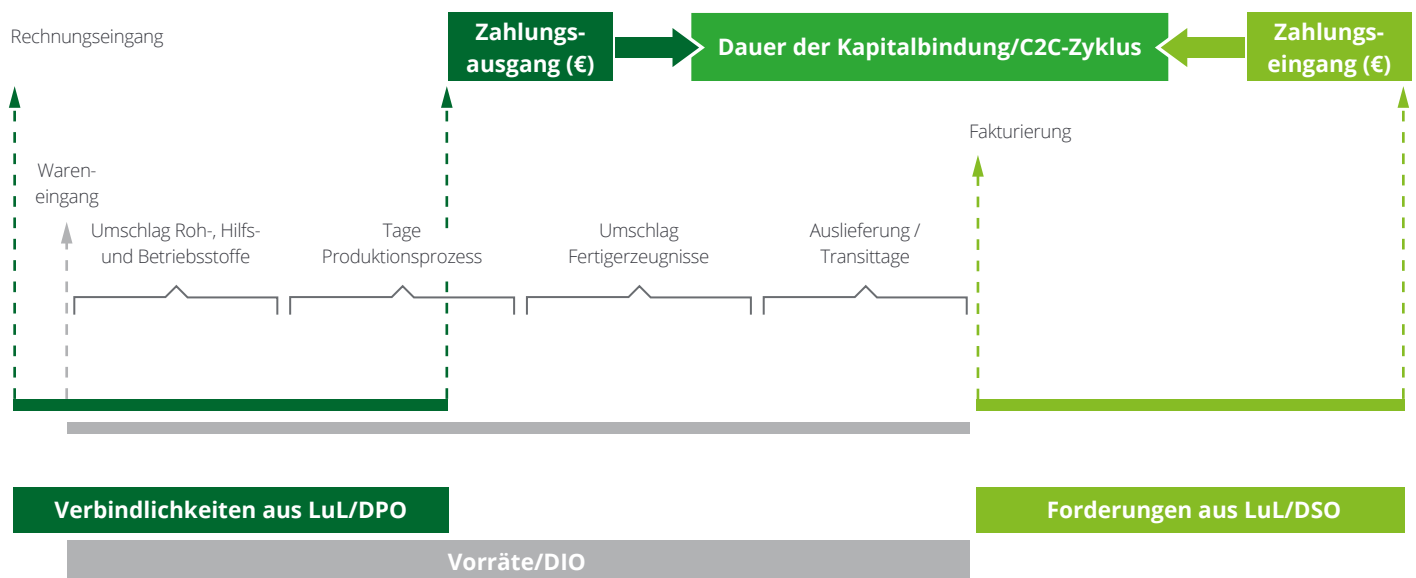
Die Gesamtheit der für diese Studie analysierten Unternehmen muss ihr Working Capital im Schnitt über einen Zeitraum von 56 Tagen vorfinanzieren. Insgesamt weist der C2C-Zyklus der Unternehmen im Betrachtungszeitraum nur geringe Veränderungen auf. Das gilt sowohl für den C2C-Zyklus insgesamt als auch für die einzelnen Working-Capital-Positionen DIO, DSO und DPO (s. Abb. 1).

**Abb. 1 – Kapitalbindungsdauer, Entwicklung 2010 bis 2017**

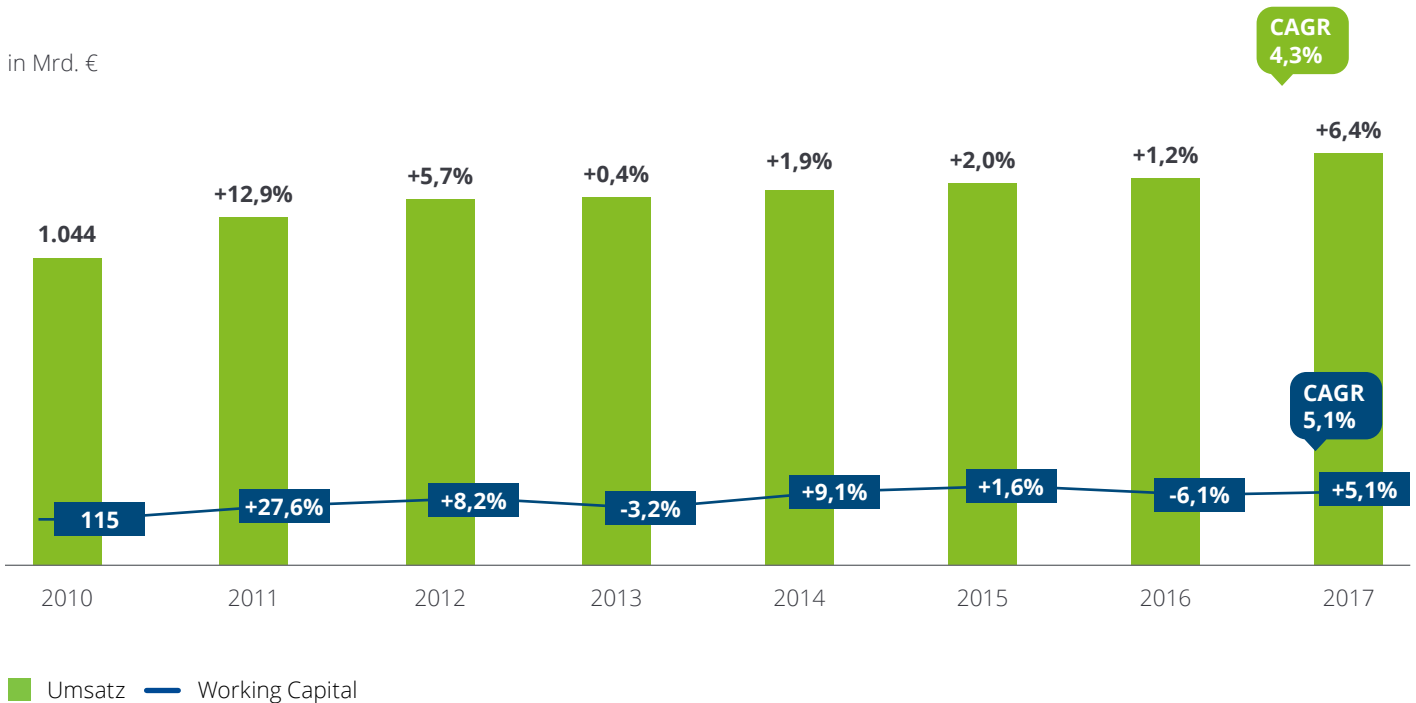


Quellen: Geschäftsberichte 2010–2017

**Abb. 2 – Schematische Darstellung des C2C-Zyklus**



**Abb. 3 – Umsatz und Working Capital, Entwicklung 2010 bis 2017**



Quellen: Geschäftsberichte 2010–2017

**(Umsatz-)Wachstum erfordert auch eine Investition in Working Capital**

Ein Blick auf die absoluten Zahlen zeigt, dass die untersuchten Unternehmen in den letzten Jahren in Summe ihren Umsatz sukzessive steigern konnten. Da es sich bei dem C2C-Zyklus um einen relativen Wert im Verhältnis zum Umsatz handelt, müssen die Unternehmen bereits bei einem unveränderten C2C-Zyklus Mittel für die Finanzierung des absolut steigenden Working Capital aufbringen (s. Abb. 3).

Das macht deutlich, dass Wachstum grundsätzlich auch eine Investition ins Working Capital erfordert. Daher sollte das Working-Capital-Management integraler Bestandteil einer Wachstumsstrategie sein. Unsere Erfahrung hingegen zeigt, dass Unternehmen oftmals entsprechende Maßnahmen erst retrospektiv ergreifen, wenn dies aus Liquiditätsaspekten erforderlich scheint.

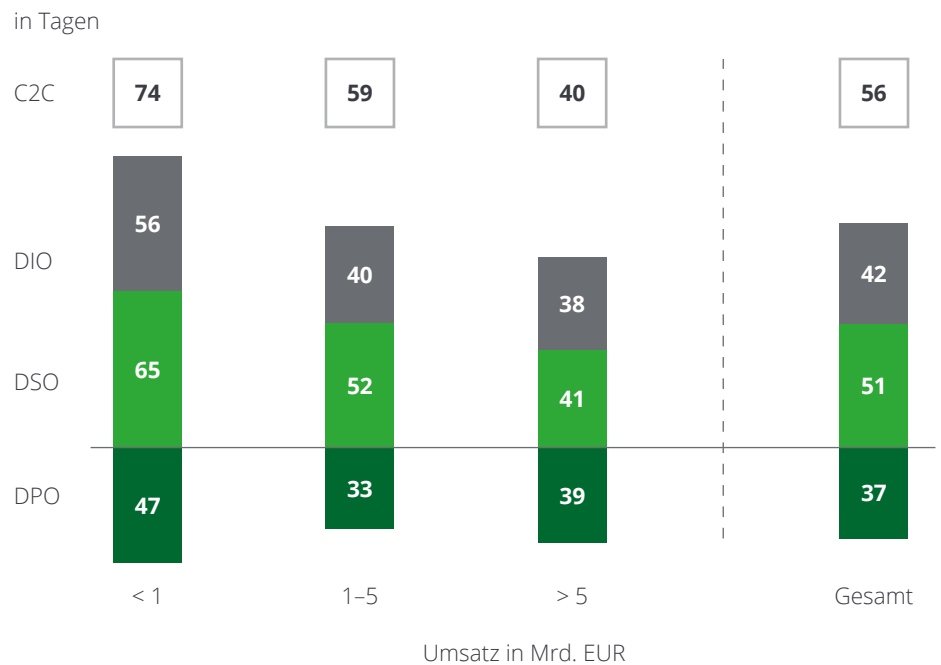


**Die Größe eines Unternehmens hat oftmals einen direkten Einfluss auf den C2C-Zyklus**

Betrachtet man den C2C-Zyklus in Verbindung mit der Umsatzgröße eines Unternehmens, zeigt sich, dass Letztere einen erheblichen Einfluss auf das Working Capital haben kann. Die in den Analysen berücksichtigten großen Unternehmen (Umsatz > 5 Mrd. €) weisen in den drei Bestandteilen des Working Capital jeweils bessere Ergebnisse auf als die kleineren Unternehmen. Insgesamt ist der C2C-Zyklus der großen mit durchschnittlich 40 Tagen deutlich geringer als der Durchschnitt der kleineren Unternehmen, die einen C2C-Zyklus von 59 Tagen (Umsatz 1–5 Mrd. €) bzw. sogar 74 Tagen aufweisen (Umsatz < 1 Mrd. €, s. Abb. 4).

Dieser Zusammenhang zwischen (Umsatz-)Größe und C2C-Zyklus war bereits in den Vorjahren festzustellen. Auch wenn die Gründe nicht pauschal zu benennen sind, lassen sich doch einige Schlüsse ziehen. Zum Beispiel haben große Unternehmen bessere Verhandlungspositionen im Bereich der Forderungs- und der Verbindlichkeitenlaufzeiten und nutzen diese natürlich auch. Darüber hinaus können größere Unternehmen auch eher Teile ihrer Supply Chain an Lieferanten auslagern, z.B. in Form von Konsignationslagern oder Just-in-Sequence-Belieferung, was eine Reduzierung der eigenen Vorratsbestände zulasten der Lieferanten zur Folge hat. Weiterhin verfügen große Unternehmen erfahrungsgemäß auch meist über einen insgesamt höheren Professionalisierungsgrad in Form eines institutionalisierten Working-Capital-Managements.

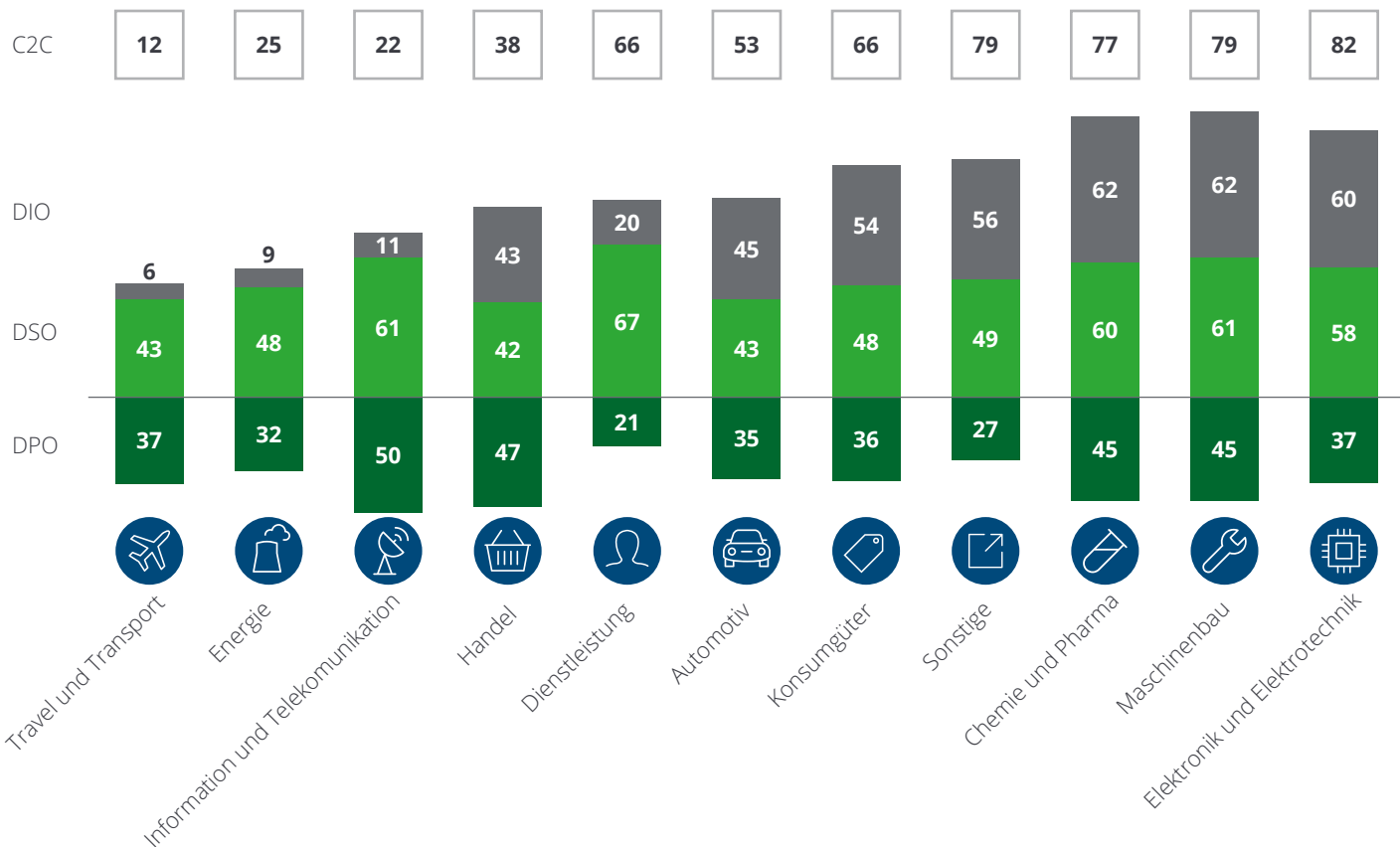
**Abb. 4 – Umlaufvermögensbindung nach Umsatzgröße**



Quellen: Geschäftsberichte 2010–2017

**Abb. 5 – Kapitalbindungsdauer nach Branchen 2017**

in Tagen



Quellen: Geschäftsberichte 2010–2017

**Zwischen den verschiedenen Branchen bestehen deutliche Unterschiede bzgl. der jeweiligen Kapitalbindungsdauer**

Die Branche mit den mit Abstand kürzesten C2C-Zyklen ist wie in den Vorjahren der Bereich Travel und Transport. Dabei profitiert die Branche insbesondere von der untergeordneten Relevanz der Vorratsbestände.

Die Branchen mit der höchsten Kapitalbindung im Working Capital sind der Bereich Elektronik- und Elektrotechnik, der Maschinen- und Anlagenbau sowie Chemie- und Pharmaunternehmen. Auch wenn sich die Reihenfolge untereinander teilweise geändert hat, stellen diese drei Branchen seit Jahren die Unternehmen mit dem höchsten Working Capital (s. Abb. 5). Wesentlicher

Treiber sind hier die hohen DIO, was durch die häufig komplexen, mehrstufigen Fertigungsprozesse bzw. großen Losgrößen bedingt ist.

**In allen Branchen gibt es erhebliche Unterschiede zwischen dem minimalen und dem maximalen C2C-Zyklus der Unternehmen**

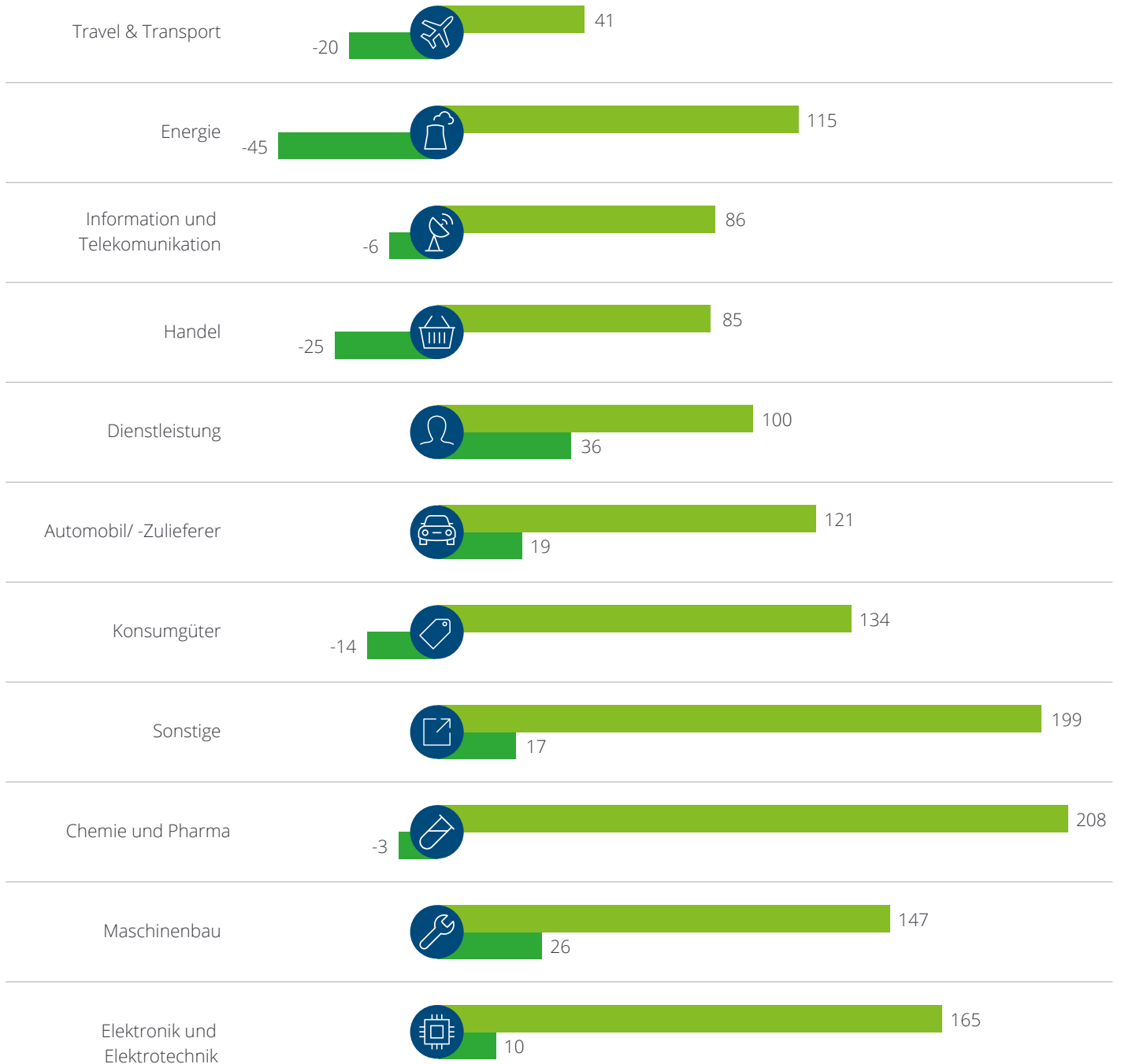
Auf Ebene der einzelnen Unternehmen in den verschiedenen Branchen sind deutliche Unterschiede in der Kapitalbindungsdauer festzustellen. Auch wenn dies sicherlich nicht pauschal gesagt werden kann, lässt sich dennoch festhalten, dass innerhalb der branchenspezifischen Rahmenbedingungen erheblicher Spielraum zur Optimierung des Working Capital besteht.

Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass es in den meisten Branchen einzelnen Unternehmen gelingt, eine negative Kapitalbindungsdauer zu erreichen. Diese Unternehmen können so ihr Working Capital als eine Quelle der Innenfinanzierung nutzen (s. Abb. 6).

Die hohe Varianz der Kapitalbindungsbauer innerhalb der Branchen zeigt zudem auf, dass Unternehmen sich bei Benchmarks eher an der Best Practice und nicht am Mittelwert einer Branche orientieren sollten, da ansonsten bestehende Potenziale nicht ausreichend adressiert werden.

**Abb. 6 – Geringste und höchste Kapitalbindungsdauer nach Branchen**

in Tagen



■ Maximum C2C 2017  
■ Minimum C2C 2017

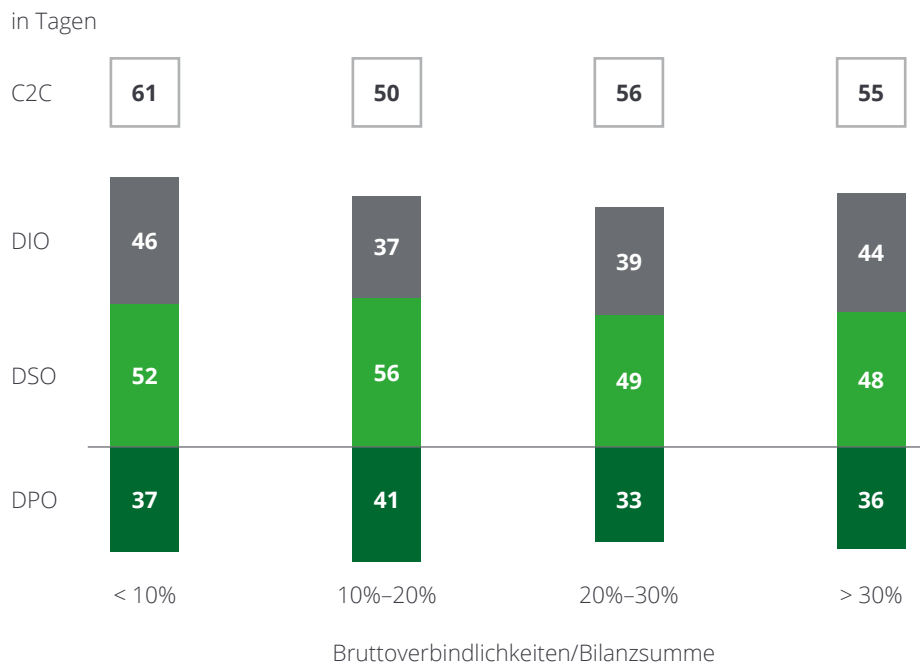
Quellen: Geschäftsberichte 2010–2017

### Verschuldungsgrad und Liquiditätsreichweite lassen häufig Rückschlüsse auf die Höhe des Working Capital eines Unternehmens zu

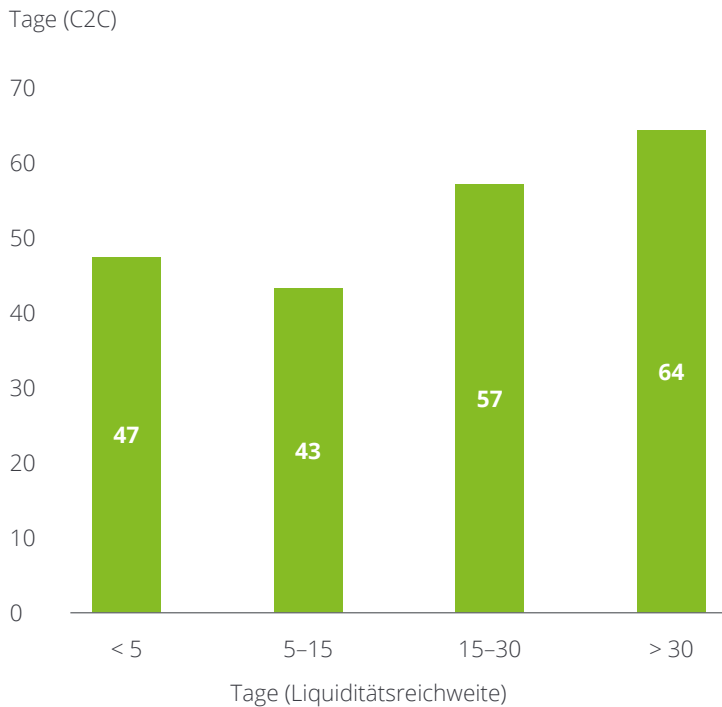
Betrachtet man die Höhe des Working Capital in Relation zum Verschuldungsgrad, zeigt sich, dass Unternehmen mit einem höheren Verschuldungsgrad im Durchschnitt über einen kürzeren C2C-Zyklus verfügen. Obwohl dieser Trend in den Vorjahren noch ausgeprägter war, lässt sich weiterhin vermuten, dass Unternehmen mit einem höheren Verschuldungsgrad eher für Instrumente der Liquiditätsfreisetzung sensibilisiert sind und damit ein aktiveres Working-Capital-Management betreiben (s. Abb. 7).

Mithilfe der Kennzahl zur Liquiditätsreichweite, welche sich aus dem Quotienten aus Barmittelbestand und Umsatz multipliziert mit 365 Tagen errechnet, kann indikativ eine Aussage über die Liquiditätsausstattung eines Unternehmens getroffen werden. Setzt man sie in Relation zum C2C-Zyklus, zeigt sich, dass Unternehmen mit einer höheren Liquiditätsreichweite häufig einen längeren C2C-Zyklus aufweisen (s. Abb. 8). Augenscheinlich rückt bei diesen Unternehmen, ähnlich wie bei denen mit geringer Verschuldung, das Thema Liquiditätsfreisetzung durch Working-Capital-Management in den Hintergrund, während bei solchen mit geringerer Liquiditätsreichweite die Freisetzung von zusätzlicher Liquidität eine höhere Priorität genießt.

**Abb. 7 – Kapitalbindung nach Verschuldungsgrad**



Quellen: Geschäftsberichte 2010–2017

**Abb. 8 – Kapitalbindung in Abhängigkeit von der Liquiditätsreichweite**

Quellen: Geschäftsberichte 2010–2017

Aus den Zusammenhängen zwischen Verschuldungsgrad und C2C-Zyklus bzw. Liquiditätsreichweite und C2C-Zyklus lassen sich zwei Hypothesen ableiten:

- Unternehmen, die gezielt strukturierte Maßnahmen im Bereich des Working Capital ergreifen, können substantielle Verbesserungen desselben erreichen.
- Unternehmen scheinen häufig Maßnahmen zur Working-Capital-Optimierung erst dann zu ergreifen, wenn diese aus Liquiditätssicht erforderlich sind.

Dabei ist die Höhe des Working Capital eines Unternehmens immer auch quantitativer Ausdruck der Qualität der zugrundeliegenden betrieblichen Prozesse und daher über Liquiditätsaspekte hinaus relevant. Das Thema Working Capital als betriebliches Steuerungsinstrument haben wir in der vorangegangenen Studie beleuchtet – sprechen Sie uns bei Fragen gerne an.

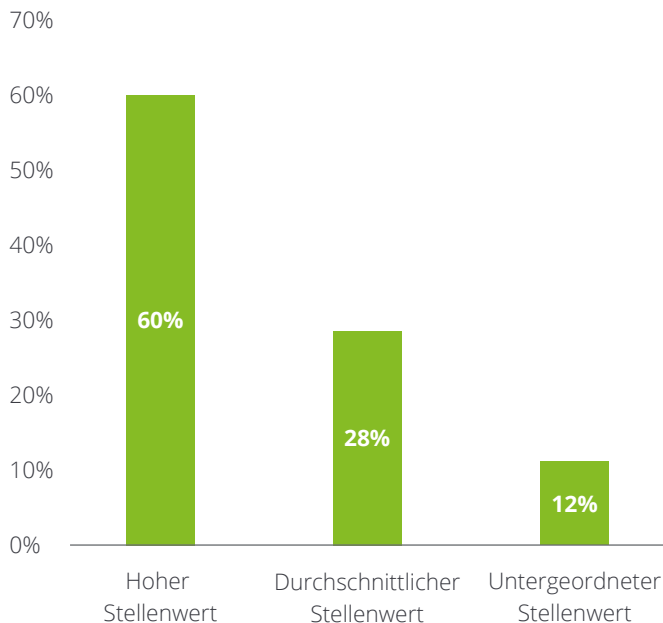
# Umfrage – Wie ist Ihre Sicht auf das Working Capital Management Ihres Unternehmens?

Im Rahmen einer Umfrage haben wir rd. 700 CFOs und Kaufmännische Leiter aus verschiedenen Branchen und Unternehmen unterschiedlicher Größe kontaktiert.

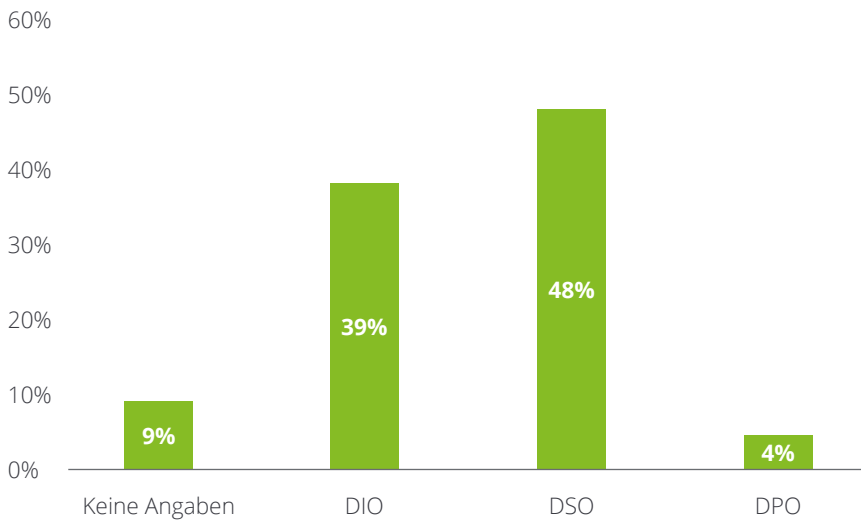
## Bedeutung und Wahrnehmung des Working Capital (bzw. WC-Managements)

- Eine deutliche Mehrheit der Befragten misst dem Working-Capital-Management ihres Unternehmens einen hohen Stellenwert zu, für lediglich 12 Prozent ist das Thema von untergeordneter Relevanz.

**Abb. 9 – Welche Bedeutung messen Sie dem Working Capital Management in Ihrem Unternehmen zu?**



**Abb. 10 – Welche Working Capital Position wird in Ihrem Unternehmen als der wesentliche Treiber wahrgenommen?**

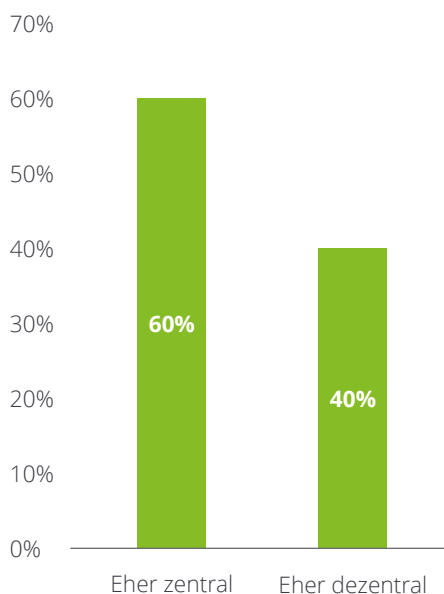


- Knapp 50 Prozent der Befragten nehmen die DSO als wesentlichen Treiber ihres Working Capital wahr, gefolgt von den DIO (knapp 40%). Diese Reihenfolge der Gewichtung wird grundsätzlich durch die Ergebnisse unserer quantitativen Analysen bestätigt, da die Kapitalbindung im Bereich der DSO tatsächlich am höchsten ist, gefolgt von DIO. Allerdings spiegelt die untergeordnete Relevanz der DPO nicht die tatsächliche Bedeutung wider (s. Abb. 1).
- Erfahrungsgemäß sind auch im Bereich der DPO positive Effekte schnell durch die Umsetzung stringenter Maßnahmen zu erzielen. So kann zum Beispiel über die aktive Skontonutzung selbstbestimmt das Working Capital gesteuert werden. Weiterhin kann über die optimierte Terminierung und eine gezielte Verringerung von Zahlläufen schnell ein Effekt erzielt werden. Working-Capital-Verantwortlichen ist daher zu empfehlen, auch den DPO ihres Unternehmens ausreichend Aufmerksamkeit zukommen zu lassen.

**Working Capital Management – Organisation und Steuerung**

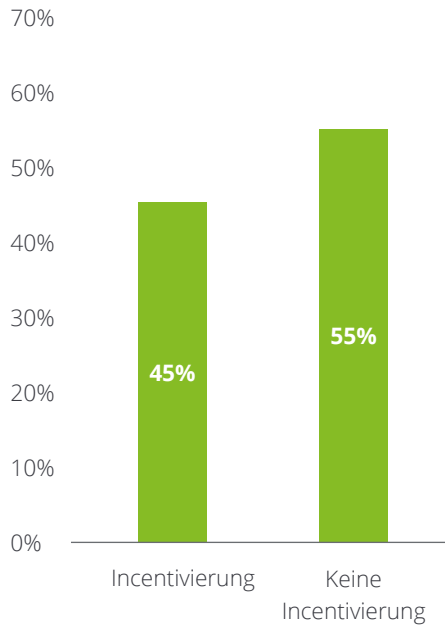
- Organisatorisch erfolgt die Steuerung des Working Capitals bei der Mehrzahl der Befragten zentral. Allerdings ist die Anzahl der Unternehmen, die sich für eine dezentrale Steuerung entschieden haben, mit 40 Prozent noch relativ hoch.
- Eine dezentrale Steuerung kann aus operativer Sicht durchaus sinnvoll sein, zum Beispiel bei Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern oder speziellen regionalen Anforderungen. Um aus Sicht des Gesamtunternehmens die absolute Höhe des Working Capital steuern zu können, ist dann allerdings auf verbindliche Rahmenbedingungen für die BUs/Tochtergesellschaften zu achten. So sollten die Zielvorgaben samt Berechnungslogik der entsprechenden Kennzahlen zentral definiert werden und in standardisierte Reportings einfließen.

**Abb. 11 – Wird das Working Capital in Ihrem Unternehmen zentral gesteuert oder liegt die Verantwortung in BUs/Tochtergesellschaften?**



- 45 Prozent der Befragten haben angegeben, dass die Entwicklung des Working Capital bei der Incentivierung von Mitarbeitern und der Definition von Zielvorgaben berücksichtigt wird. Angesichts der Aussage, dass für rund 60 Prozent der Unternehmen das Working-Capital-Management einen hohen Stellenwert hat, überrascht dieser verhältnismäßig niedrige Anteil.
- Neben dem konkreten Einfluss auf die Höhe des Working Capital durch Zielvorgaben und eine entsprechende Incentivierung hat die Berücksichtigung in den Zielen der Mitarbeiter auch einen qualitativen Faktor. Unternehmen signalisieren so deutlich die Relevanz des Themas und fördern aktiv die Working-Capital-Sensibilisierung der eigenen Organisation.
- Die aus Working-Capital-Sicht primär über eine Incentivierung zu steuernden Abteilungen sind Einkauf (DPO), Produktion, Logistik (DIO) und Vertrieb (DSO). Sofern vorhanden und je nach Ausgestaltung des Aufgabenbereichs kann in vielen Unternehmen zudem auch das Treasury einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung des Working Capital nehmen.
- Bei der Definition der konkreten Ziele ist darauf zu achten, dass die Vorgaben abteilungs- und prozessübergreifend aufeinander abgestimmt sind. Einzelne Zielkonflikte gefährden nicht nur die Zielerreichung aus Unternehmenssicht, sie können zudem auch die operativen Abläufe im Alltag stören.

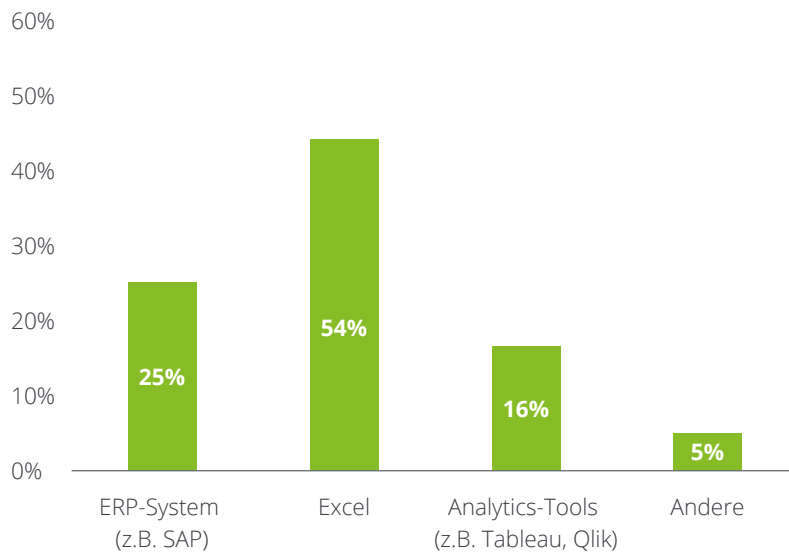
**Abb. 12 – Wird die Working-Capital-Entwicklung bei der Incentivierung von Mitarbeitern/Teams berücksichtigt?**



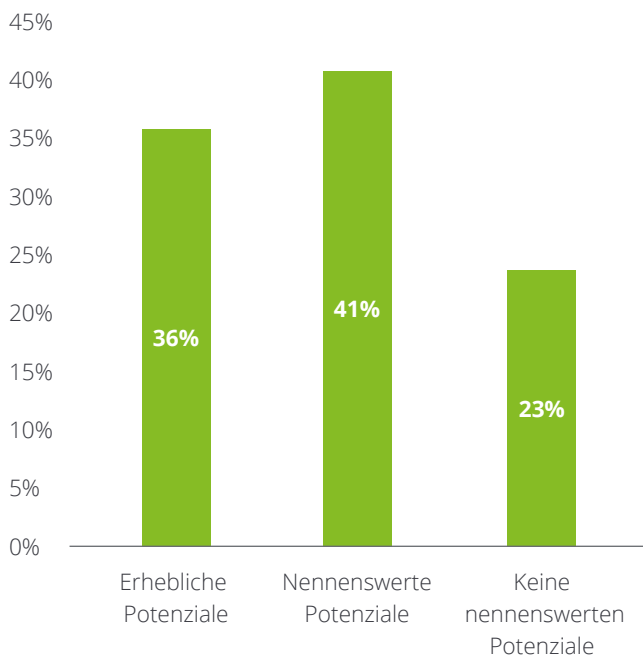


- Für das Working-Capital-Reporting nutzt die Mehrheit der Befragten nach wie vor „einfache“ Tabellenkalkulationen (Excel), nur 16 Prozent der Unternehmen setzen zeitgemäße Analytics-Tools ein.
- Statische Excel-Auswertungen stoßen dabei schnell an ihre Grenzen und lassen oftmals keine direkten Rückschlüsse auf die Ursachen einer aktuellen Entwicklung zu. Diese werden durch Analytics-Tools und aktive Dashboards möglich, die bei Auffälligkeiten in der Entwicklung einen direkten Drill-down bis auf Ebene der Einzelbelege ermöglichen. Aussagekraft und operative Anwendbarkeit von Reportings mithilfe von Analytics-Tools sind damit deutlich größer als bei statischen, Excel-basierten Auswertungen.

**Abb. 13 – Welche Tools nutzen Sie für das laufende Working-Capital-Reporting?**



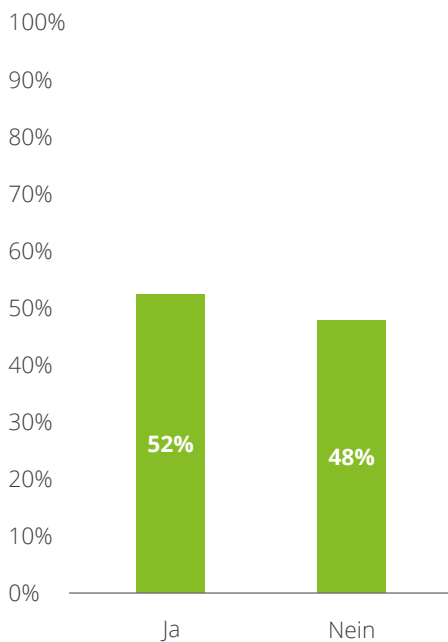
**Abb. 14 – In welchem Umfang bestehen Ihrer Meinung nach Potenziale im Working Capital Ihres Unternehmens?**



**Potenziale im Working Capital und entsprechende Maßnahmen**

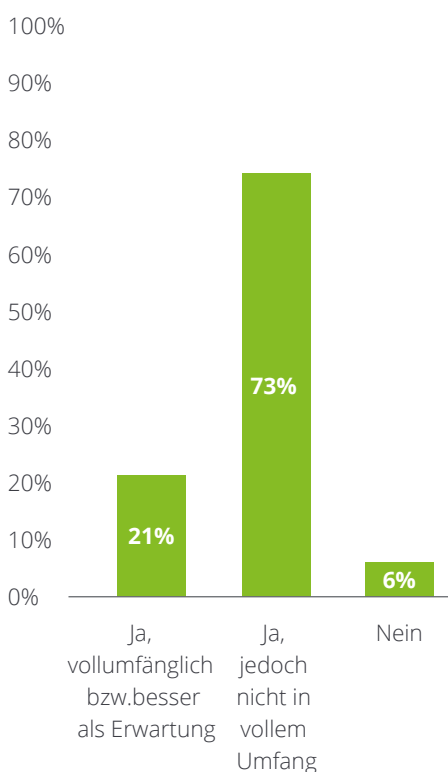
- 77 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass Potenziale zur Optimierung des Working Capital in ihrem Unternehmen bestehen. Dabei schätzen 36 Prozent dieses Potenzial sogar als „erheblich“ ein.
- Vor dem Hintergrund des grundsätzlich hohen Stellenwerts des Working-Capital-Managements (s. Abb. 9) macht diese Aussage deutlich, dass zwischen dem, was Unternehmen eigentlich tun wollen, und dem, was sie tatsächlich in diesem Bereich tun, augenscheinlich oftmals eine Lücke besteht. Die grundsätzlich zwar erkannte Relevanz des Working-Capital-Managements wird ganz offensichtlich nicht operativ mit ausreichend Nachdruck und entsprechenden Maßnahmen untermauert.

**Abb. 15 – Wurden in Ihrem Unternehmen zuletzt strukturierte Maßnahmen zur Reduzierung des Working Capital durchgeführt?**



- Mit 52 Prozent hat immerhin die Hälfte der Befragten zuletzt strukturierte Maßnahmen zur Reduzierung des Working Capital durchgeführt. Allerdings bedeutet das auch, dass 48 Prozent der Unternehmen trotz eines vermeintlich hohen Stellenwertes des Working-Capital-Managements (s. Abb. 9) bzw. erwarteter Potenziale (s. Abb. 14) keine entsprechenden Maßnahmen eingeleitet haben.

**Abb. 16 – Falls ja: Konnten messbare bzw. die angestrebten Verbesserungen erreicht werden?**

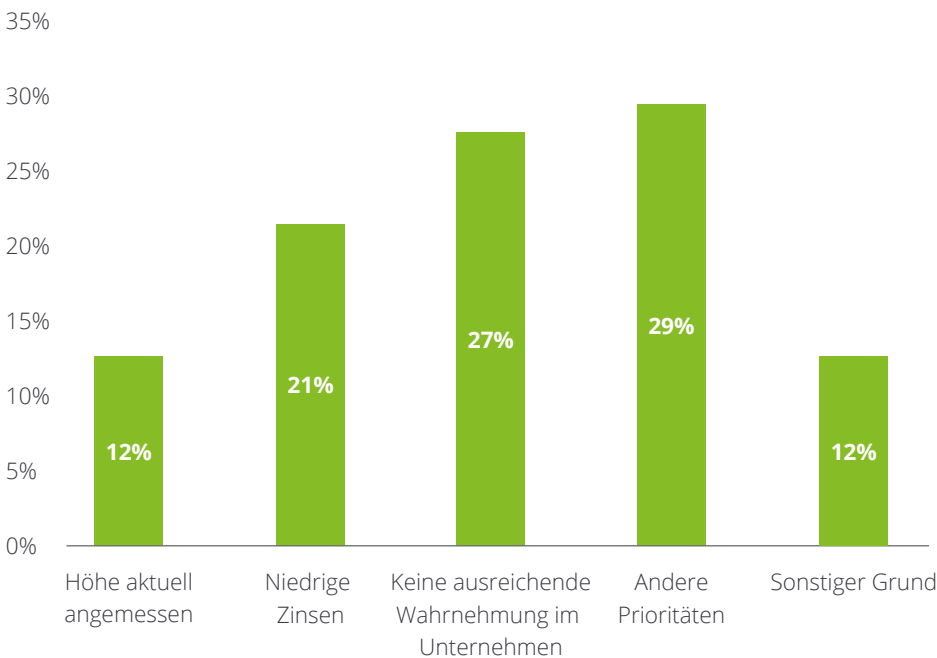


- Bei den Befragten, die strukturierte Maßnahmen zur Working-Capital-Reduzierung durchgeführt haben, konnten nur 21 Prozent die angestrebten Ziele erreichen.
- Unsere Projekterfahrung zeigt, dass Unternehmen zwar häufig kurzfristig Verbesserungen erreichen, die große Herausforderung jedoch in der nachhaltigen Stabilisierung der Verbesserung besteht. Oftmals fällt das Working Capital sukzessive auf das ursprüngliche Niveau zurück, sobald beispielsweise der Fokus des Managements nachlässt.
- Für eine umfangreiche und vor allem nachhaltige Reduzierung sind unseres Erachtens folgende Faktoren erfolgskritisch:
  - Ausreichend ambitionierte Ziele, die sich an der Best Practice orientieren
  - Definition von Maßnahmen mit einer ganzheitlichen, prozessübergreifenden Sicht – anstatt isoliert in den Einzelbereichen (DIO, DSO und DPO) des Working Capital zu denken
  - Verbindlichkeit der Maßnahmen durch ausreichende Konkretisierung, Definition eindeutiger Verantwortlichkeiten und Meilensteine
  - Management Buy-in: kontinuierliches Monitoring des Fortschritts/der Entwicklung und direktes Nachfassen bei Plan-/Ist-Abweichungen durch das Top-Management
  - Berücksichtigung des angestrebten Niveaus in den Zielen der betroffenen Mitarbeiter zur dauerhaften Sicherung der definierten Working-Capital-Ziele.

- Bei den Unternehmen, die keine Maßnahmen durchgeführt haben, wird lediglich von 12 Prozent der Befragten angegeben, dass die aktuelle Höhe ihres Working Capital angemessen ist. Vielmehr verhindern augenscheinlich andere Prioritäten sowie eine fehlende Wahrnehmung konkrete Working-Capital-Maßnahmen im Unternehmen.
- Die Erfahrung zeigt, dass sich der Ressourcenbedarf bei einem gut vorbereiten und strukturierten Working-Capital-Projekt aus Sicht der involvierten Mitarbeiter durchaus im Rahmen hält. Es ist daher oftmals nicht zwingend die Abwägung zwischen „Projekt zur Working-Capital-Reduzierung“ oder „Alternativprojekt“ erforderlich.

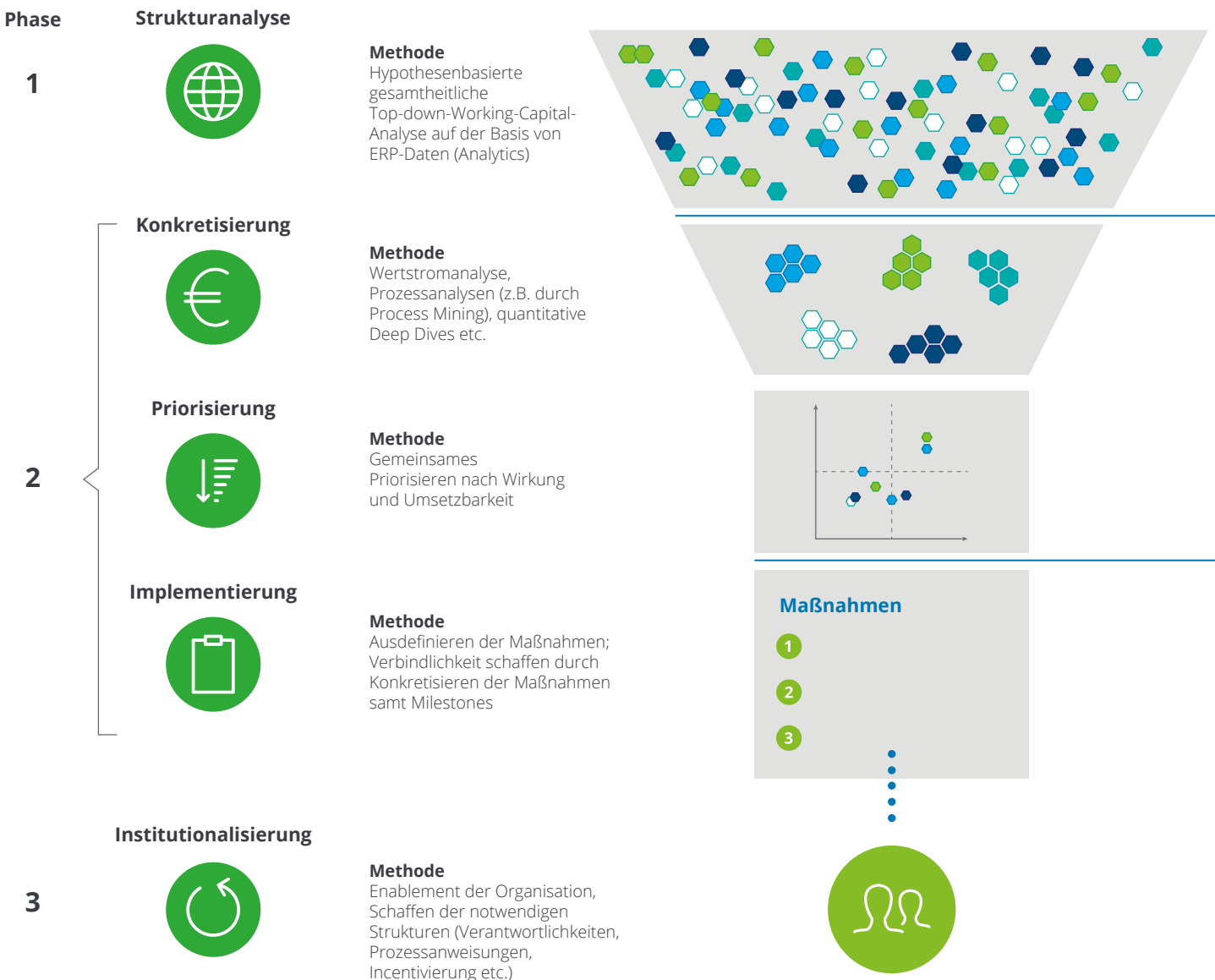
**Abb. 17 – Falls nein: Was hält Ihrer Meinung nach Ihr Unternehmen aktuell davon ab, aktiv das Working Capital zu reduzieren?**

Mehrfachnennungen möglich



# RS Analytics – Deloitte Cash Detector

Deloitte Cash Detector – Zielgerichtete Identifikation von Working Capital Potenzialen durch Einsatz von Analytics Instrumenten.



**Ergebnis**

Transparenz über strukturelle Auffälligkeiten, die es näher zu durchleuchten gilt

**Milestone-Workshop**

Festlegung der Fokussierungsbereiche

**Ergebnis**

Konkretisierte und quantifizierte Wertschöpfungseffekte, identifizierte Interdependenzen (Cluster)

**Ergebnis**

Priorisierung der Hebel mit hoher Wertschöpfung und schneller Umsetzbarkeit in Abstimmung mit den Unternehmenszielen

**Milestone-Workshop**

Festlegung der mit Maßnahmen zu vershenden Haupthebel

**Ergebnis**

Konsolidierte und priorisierte Maßnahmenliste

**Ergebnis**

Höherer Organisationsgrad aus Working-Capital-Sicht für ein nachhaltiges Working-Capital-Management



**Ansatz des Deloitte Cash Detector**

Der Deloitte-Ansatz kombiniert neueste Entwicklungen der Data-Analytics-Technologie mit Kompetenz in industrie- und Working-Capital-relevanten Geschäftsprozessen:

- Es erfolgt eine umfassende Analyse des gesamten Working Capital auf Basis von ERP-Transaktions-Daten unter der Anwendung von Big-Data-Analytics-Tools, bei Bedarf ergänzt durch externe Benchmarking-Daten.
- Die Analyse wird durch Working-Capital-Experten von Deloitte auf die spezifischen Strukturen und Anforderungen des Unternehmens zugeschnitten (Top-down-Analyse).
- Als Ergebnis stehen durch Datenanalyse identifizierte sowie durch Working-Capital-Experten verifizierte und konkretisierte Hebel zur Optimierung zur Verfügung.
- Die Priorisierung der Potenziale und deren Umsetzung geschehen in enger Abstimmung mit dem Kunden und den Unternehmenszielen.

**Vorteile**

- Der Datenabzug erfolgt zentral aus dem ERP-System, die Finanzorganisation und die Business-Bereiche werden nicht durch eine Vielzahl an Datenanfragen belastet.
- Die vordefinierten Analyse-Algorithmen erlauben eine schnelle Analyse und somit zügige Umsetzbarkeit der Potenziale.
- Die Top-down-Analyse führt zu konkreten und umsetzungsorientierten Ergebnissen: Die hohe Granularität der Daten erlaubt eine exakte Eingrenzung und Quantifizierung der einzelnen Potenziale und somit eine realistische Sicht auf das anzustrebende Working-Capital-Niveau.
- Bereiche, in denen die Ursache für Abweichungen vom Zielniveau nicht durch die initiale Analyse identifiziert werden, können durch Deep-Dive-Analysen erschlossen werden, z.B. unter Einsatz von Process-Mining-Technologie.
- Einmal etabliert, können mit dem Cash Detector die Working-Capital-Effekte bei möglichen Prozessänderungen in der Supply Chain simuliert werden.

# Daten- & Berechnungsgrundlage und Beschränkungen der quantitative Analysen

## **Datengrundlage:**

Die Studie bietet einen Überblick über das Working-Capital-Management deutscher Unternehmen. Unternehmen aus dem Finanz- und Versicherungssektor, dem Immobiliensektor sowie reine Beteiligungsgesellschaften werden wie in den Vorjahren nicht in der Studie erfasst. Des Weiteren werden Teilkonzerne, welche ihren Abschluss separat veröffentlichen, in der Analyse nicht separat berücksichtigt. Insgesamt umfasst die quantitative Analyse die Geschäftszahlen von 174 Unternehmen.

Gemessen am Umsatz der jeweiligen Unternehmen reicht die Bandbreite von 148 Mio. € bis 230 Mrd. €, es wird somit das gesamte Spektrum vom größeren Mittelstand bis zum Großkonzern abgedeckt. Die Mehrzahl der dabei analysierten Unternehmen liegt in der Größenordnung von 1 Mrd. € bis 5 Mrd. € Umsatz.

Um valide Aussagen in Bezug auf eine Branche treffen zu können, wird eine Mindestanzahl von zehn Unternehmen vorausgesetzt. Verbleibende Unternehmen werden in der Kategorie „Sonstige“ zusammengefasst.

Um eine konsistente Untersuchung und eine Vergleichbarkeit der Unternehmen trotz unterschiedlicher Größen zu ermöglichen und einzelne Kennzahlen miteinander verknüpfen zu können, werden die verwendeten Kennzahlen jeweils im Verhältnis zu Umsatzerlösen berechnet.

## **DSO (Days Sales Outstanding):**

DSO ist ein Maß für die durchschnittliche Anzahl an Tagen, die vergehen, bis Kunden ihre Forderungen aus Lieferung und Leistung begleichen (Forderungen aus Lieferungen und Leistungen / Umsatzerlöse \* 365).

## **DPO (Days Payable Outstanding):**

DPO ist ein Maß für die durchschnittliche Anzahl an Tagen, die vergehen, bis ein Unternehmen seine Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung begleicht (Verb. aus Lieferungen und Leistungen / Umsatzerlöse \* 365). Bei der Ermittlung werden erhaltene Anzahlungen ebenfalls berücksichtigt. Sofern diese aktivisch mit negativem Vorzeichen bei Beständen ausgewiesen sind, werden sie entsprechend im Rahmen der Analyse umgegliedert.

## **DIO (Days Inventory Outstanding):**

DIO ist ein Maß für die durchschnittliche Verweildauer von Gütern im Lager (Vorratsvermögen / Umsatzerlöse \* 365). Sofern erhaltene Anzahlungen aktivisch unter den Beständen ausgewiesen sind, werden diese umgegliedert und als Verbindlichkeit erfasst.

## **C2C-Zyklus**

### **(Cash-to-Cash) = DSO + DIO - DPO:**

Kennzahl für den Zeitraum, der durchschnittlich vergeht, bis nach einer Auszahlung an einen Lieferanten die Einzahlung eines Kunden erfolgt.

## **Liquiditätsreichweite:**

Kennzahl zur Liquiditätsausstattung eines Unternehmens (Barmittelbestand / Umsatz \* 365).

## **Beschränkungen der Studie:**

Da die verwendeten Daten auf öffentlich verfügbaren Informationen beruhen, sind alle Zahlen Stichtagsangaben zum Ende des jeweiligen Geschäftsjahres. Dies bedeutet, dass bilanzpolitische Maßnahmen zum Ende eines Geschäftsjahres oder unterjährige saisonale Schwankungen die verwendeten Zahlen verzerren können. Hierdurch kann das tatsächliche, unterjährige Working Capital von dem in der Studie berechneten abweichen.





**Andreas Warner**

Partner | Financial Advisory  
Tel: +49 (0)89 29036 8022  
anwarner@deloitte.de



**Daniel Montanus**

Director | Financial Advisory  
Tel: +49 (0)69 75695 7155  
dmontanus@deloitte.de



**Falko Stolte**

Senior Manager / MBA | Financial Advisory  
Phone: +49 (0)69 75695 7156  
fstolte@deloitte.de

# Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.