

Die Renaissance des Working-Capital-Managements

Agenda



Einführung

Spuren der aktuellen Krise



Unternehmenssicht

Herausforderungen erkannt



Deep-Dive

Bestände im Fokus



Cash-Management

Restrukturierungswerkzeuge nutzen

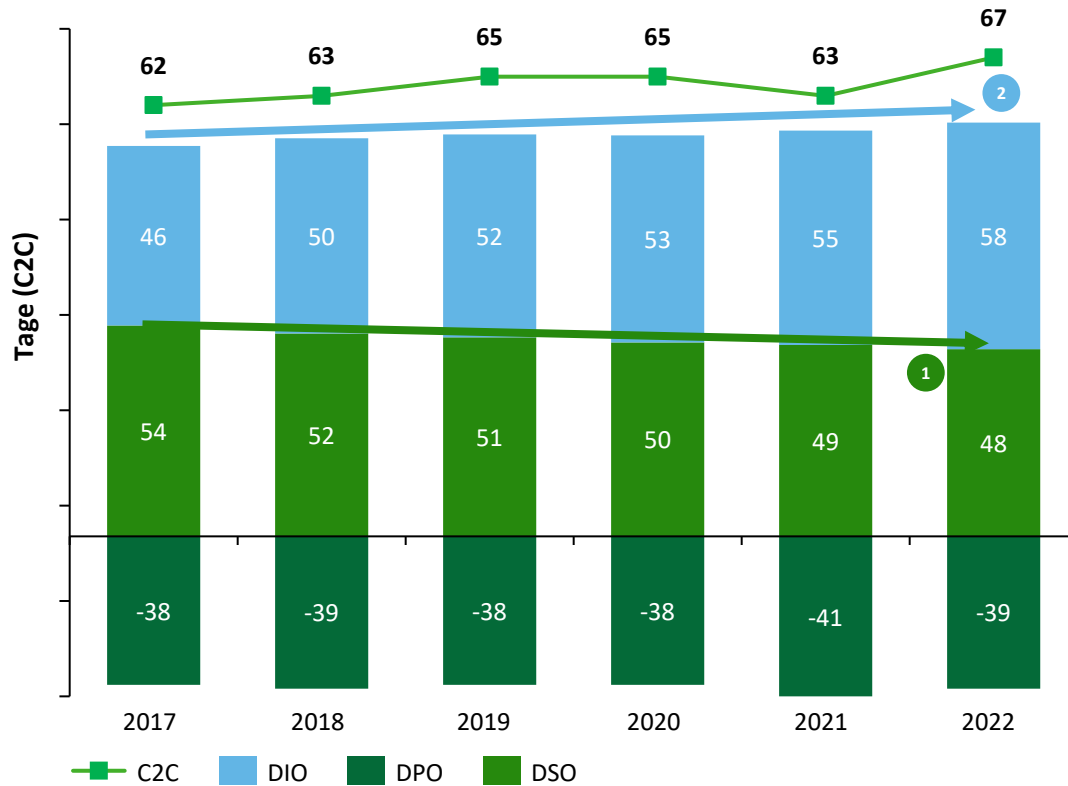


Einführung | Spuren der aktuellen Krise

Steigende Bestände als Haupttreiber der hohen Kapitalbindungsdauer identifiziert. Kompensation durch die lieferanten- und kundenspezifischen Faktoren DSO und DPO nicht ausreichend



Kapitalbindungsdauer, Entwicklung 2017 bis 2022



Quelle: Geschäftsberichte 2017-2022



Beschreibung

- Deloitte analysiert im neuen Working Capital Report **167 deutsche Mittelständler unterschiedlicher Branchen** mit einem Umsatz zwischen 7 Mio. und 280 Mrd. EUR
- Durchschnittliches Working Capital **für 67 Tage vorfinanziert**
- ① **Days Sales Outstanding (DSO) und Days Payables Outstanding (DPO)** erfordern **Fingerspitzengefühl** hinsichtlich Optimierung und **Unternehmen zeigen übergreifend Erfolge bzw. die richtige Tendenz**
- ② **Days Inventory Outstanding (DIO)** hingegen steigt über den Zeitverlauf. Das **Management der Bestände ist komplex, herausfordernd sowie teilweise langwierig** und führt somit übergreifend zu einer gestiegenen Kapitalbindungsdauer

„Das volle Working Capital Optimierungspotenzial wird erst bei einer ganzheitlichen Betrachtung aller hierfür relevanten Kernprozesse transparent.“

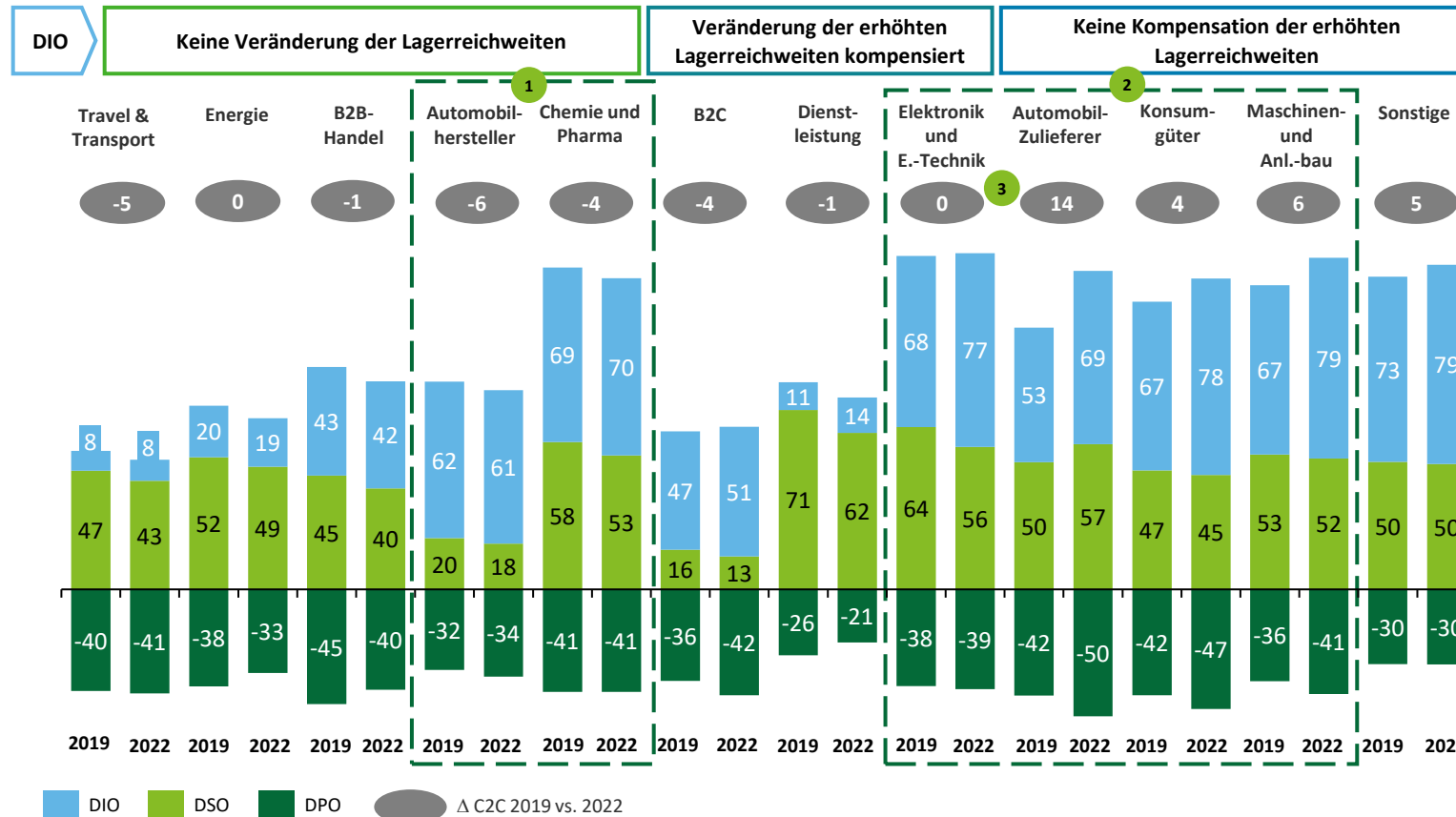
Dr. Klaus Hauschulte,
COO, Sport Group

Einführung | Spuren der aktuellen Krise

Starke Branchenunterschiede hinsichtlich Kapitalbindungsdauer, insbesondere Branchen mit starker Abhängigkeit vom Kunden zeigen hohe Verschlechterung des C2C – oftmals hervorgerufen durch steigende Bestände

Kapitalbindung nach Branche 2019 und 2022 (Tage)

Beschreibung



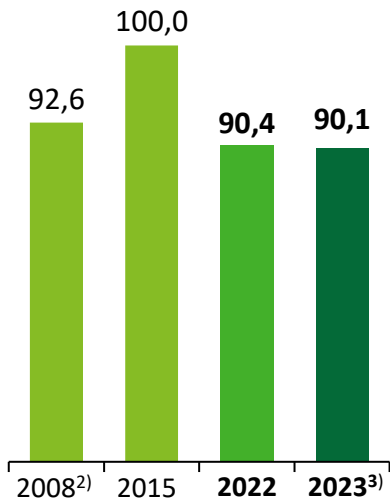
- 1 Reduktion des C2C-Zyklus-
Marktmacht spielt zentrale Rolle
- 2 Anstieg des C2C-Zyklus-
komplexe Supply Chain und
Versorgungssicherheit sind ausschlaggebend
- 3 Kompensation des C2C-Zyklus-
durch kürzere DSO oder längere
DPO nicht in allen Branchen möglich

„Aus der Not eine Tugend machen“
Probleme aufdecken, Prozesse optimieren,
Liquidität und Profitabilität erhöhen und somit
Handlungsspielräume in der Krise sichern

Einführung | Spuren der aktuellen Krise

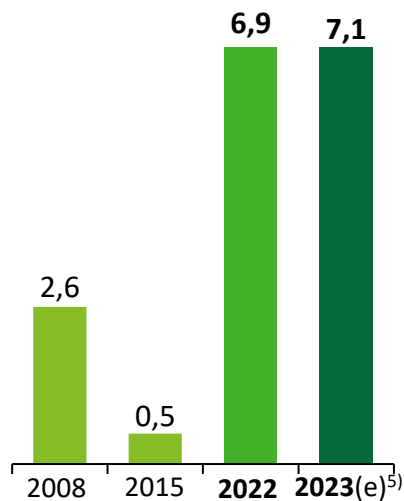
In Summe führen die eingetrübten Erwartungen sowie die Inflations- und Zinsentwicklung zu erheblichen Herausforderungen bei einer Vielzahl von Unternehmen – Absehbare Veränderungen sind, trotz staatlichen Einwirkens, nicht zu erkennen

IFO-GESCHÄFTSKLIMAINDEX ¹⁾



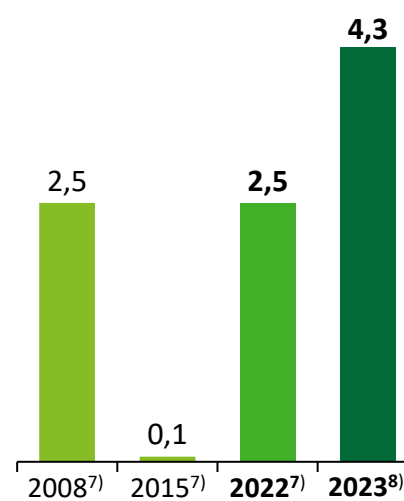
- 1) Jahresdurchschnittswerte
- 2) Finanzkrise 2009 85,3
- 3) Juli 2023

INFLATIONSENTWICKLUNG⁴⁾



- 4) Veränderung des Verbraucherpreisindex gegenüber dem Vorjahr (%)
- 5) Veränderung (%) des VPI-Durchschnittswertes von Januar bis August 2023 gegenüber Vorjahreszeitraum

ZINSENTWICKLUNG⁶⁾



- 6) Entwicklung des Zinssatzes der Europäischen Zentralbank (%) für das Hauptrefinanzierungsgeschäft von 2008 bis 2023 (Stand: Juli 2023)
- 7) Per Dezember
- 8) Per Juni 2023



Unsere Erkenntnisse



Ausgangslage: Negative wirtschaftliche Rahmenbedingungen und künftig steigender Kapitalbedarf der Unternehmen verschlechtern die Situation



Folgen: Ohne Maßnahmen der sonst beeinflussbaren Kosten - **negative Auswirkungen auf Rendite und Liquiditätssituation**



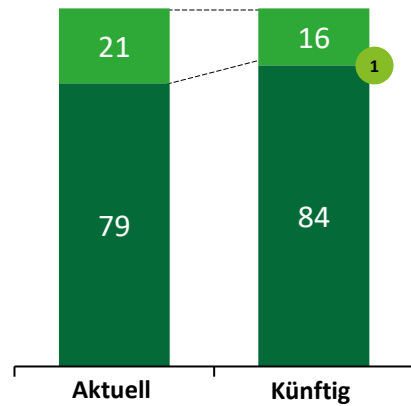
Maßnahmen: Kapitalbindung und Nutzung von Innenfinanzierungsspielraum sind auch außerhalb von Krisenzeiten relevant

Quelle: Statista, Juli 2023; ifo INSTITUT

Unternehmenssicht | Herausforderungen sind erkannt

Gefahren und Herausforderungen sind erkannt und werden für die Zukunft mit erhöhtem Einfluss bewertet. Da kein temporäres Phänomen vorliegt, müssen Probleme strukturell und nicht nur mit *Firefighting* angegangen werden

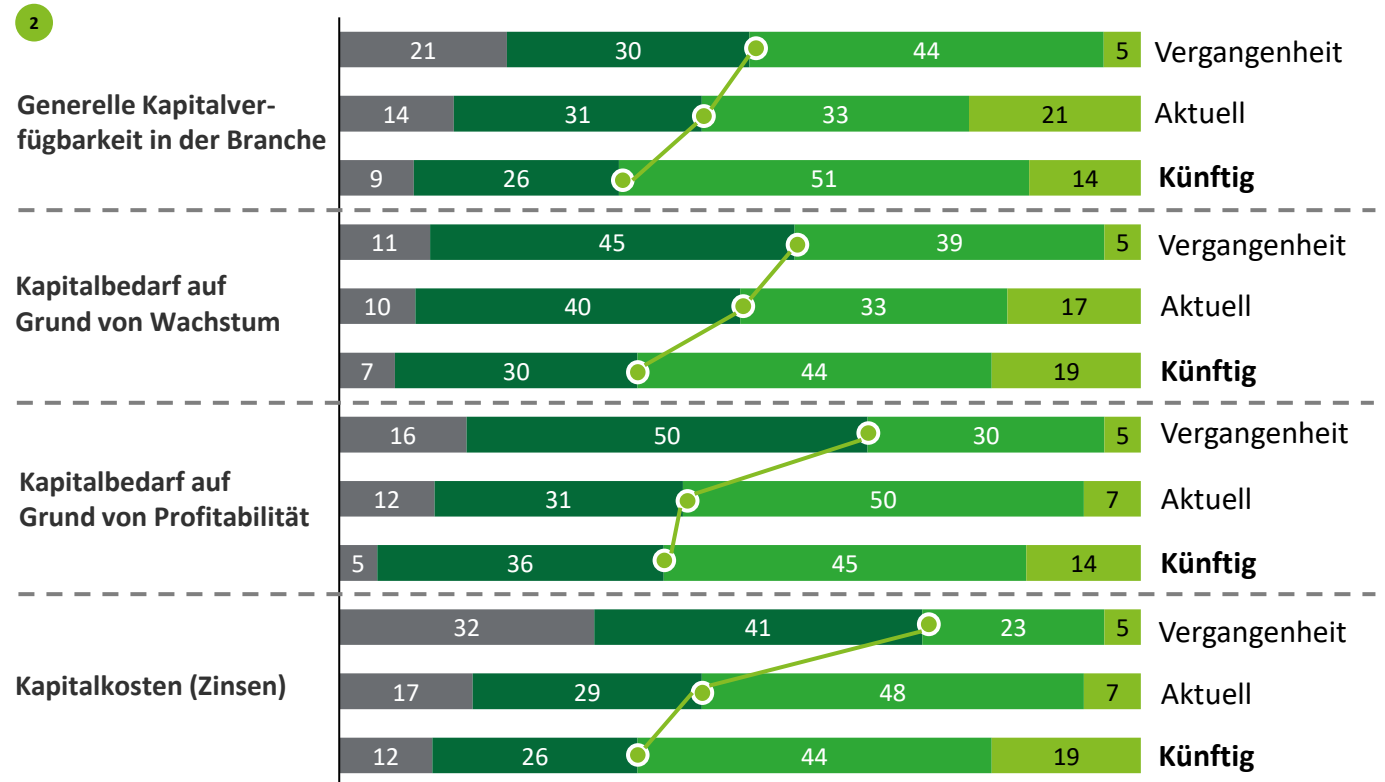
 Einfluss der aktuellen Krisensituation auf das WoC Management (%)



● Gering bis mittel ● Hoch bis sehr hoch

Quelle: Deloitte Studien Umfrage; März 2023

 Einflussfaktoren auf das WoC Management (%)



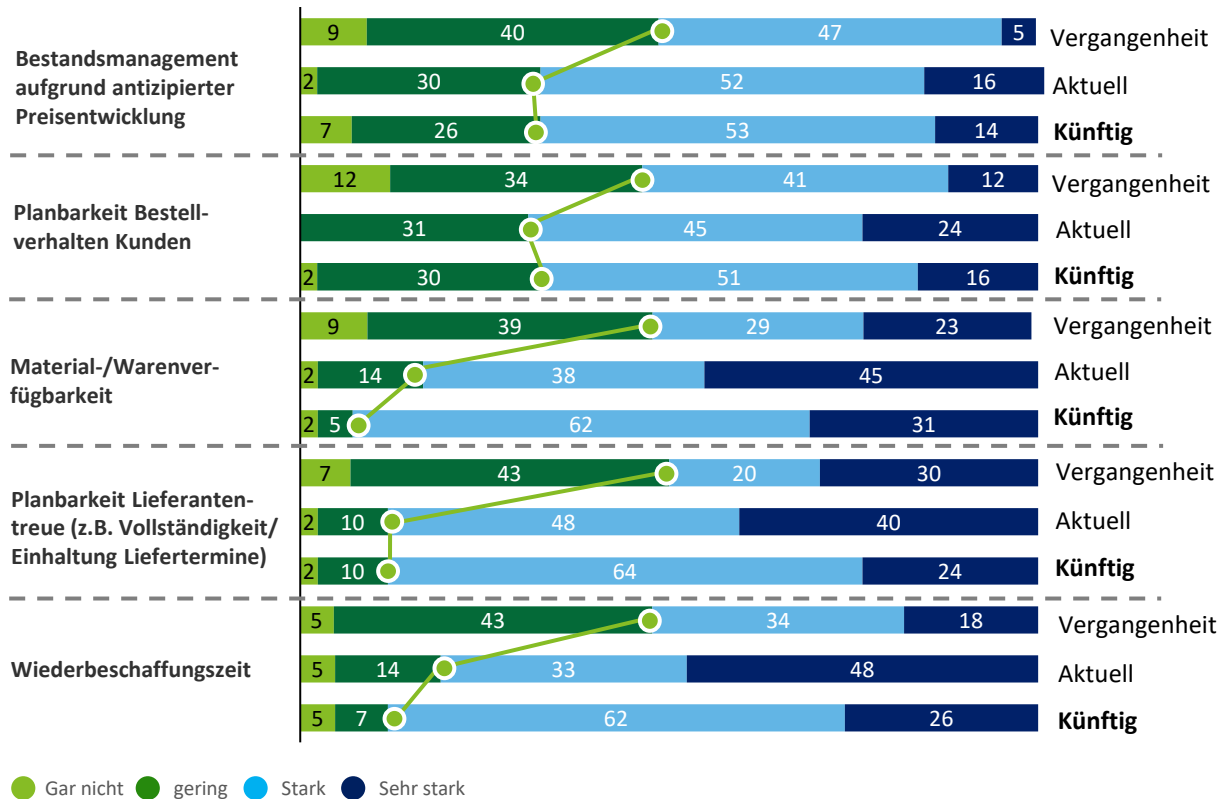
Quelle: Deloitte Studien Umfrage; März 2023

- 1** Krisensituation nicht temporär und verstärkt künftig den Einfluss auf WoC Management
 - 1** Strukturelles Angehen und übergreifende Maßnahmen relevant – Optimierung in Silos nicht zielführend
- 2** Kapitalbedarf spielt zentrale Rolle
 - 1** Druck auf Innenfinanzierungskraft wird stärker in den Fokus des Managements zurückkehren

Deep-Dive | Bestände im Fokus

Volatilitätsgetriebene Faktoren, insb. Planbarkeit und Bestellverhalten, werden mit einem geringfügig weniger starkem Einfluss bewertet – Wiederbeschaffungszeit und Warenverfügbarkeit hingegen mit enormen künftigem Einfluss

Einflussfaktoren auf das WoC Management (%)



Quelle: Deloitte Studien Umfrage; März 2023

Unsere Erkenntnisse



Materialverfügbarkeit und -beschaffung spielen auch zukünftig zentrale Rolle bei operativen Maßnahmen: **Optimierung der Warenbestände und Anpassung der Dispositionsparameter**



Planbarkeit des Bestellverhaltens von Kunden hat Auswirkungen auf Lagerdauer von Halbfertig- und Fertigprodukten - **intensive Kommunikation zwischen Vertrieb und Kunden** nötig

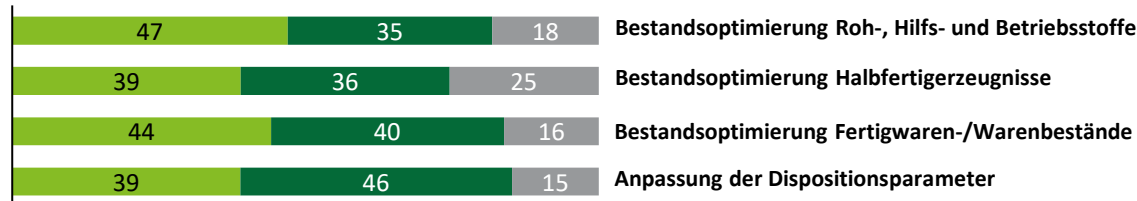


Steigende Bestände auch durch Kapazitätsengpässe der Logistik - Verbesserung durch **Abstimmung zwischen Produktionsplanung und Logistik** möglich

Deep-Dive | Bestände im Fokus

Bekannte strukturelle und strategische Maßnahmen werden auch in Zukunft von großer Bedeutung sein – insbesondere Anpassung des Lieferantenportfolio und Reduktion der Variantenvielfalt. Anpassung des Servicelevels aktuell unbeachtet

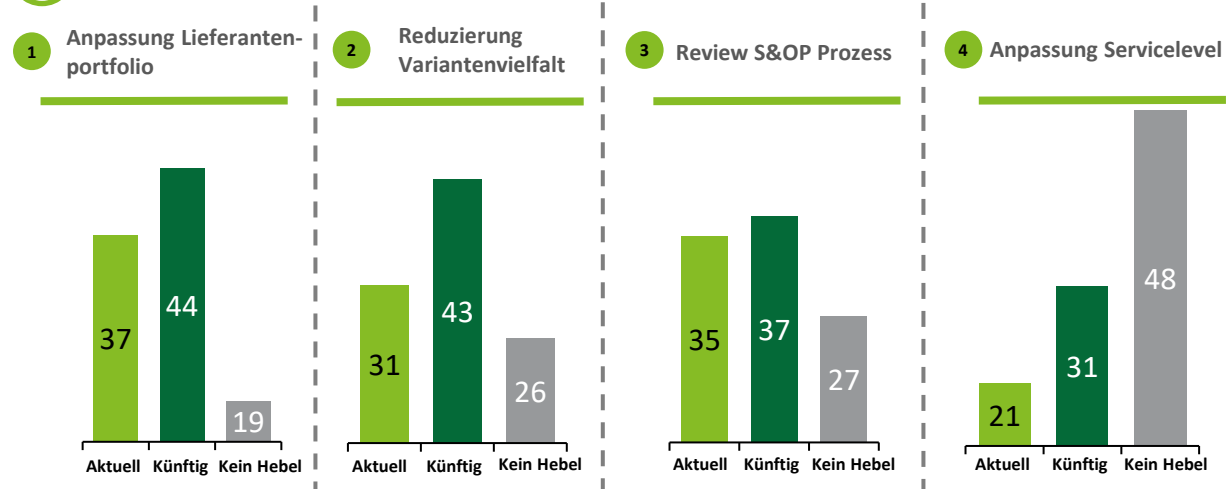
Operative Maßnahmen im Bereich Bestandsmanagement (%)



● Aktuell ● Künftig ● Kein Hebel

Quelle: Deloitte Studien Umfrage; März 2023

Strukturell und strategische Maßnahmen im Bereich Bestandsmanagement (%)



Quelle: Deloitte Studien Umfrage; März 2023
Deloitte 2023

Unsere Erkenntnisse und Maßnahmen

1 Anpassung Lieferantenportfolio:

- Sukzessive Anpassung der Lieferantenbasis ermöglicht Abfangen von Lieferengpässen
- Analyse Sourcing Footprint und Veränderung Materialbeschaffung

2 Reduzierung Variantenvielfalt:

- Ausweitung des Produktportfolios als „Mittel der Wahl“ zur Bekämpfung der rückläufigen Marktanteile und daraus resultierende Effekte für die Bestände, benötigte Lagerinfrastruktur sowie Komplexitätskosten führen im Nachgang zur notwendigen Reduktion

- Kritische Analyse und Tracking der notwendigen Abverkäufe

3 Review S&OP Prozess:

- Starke inhaltliche und politische Komplexität erfordert Fokus auf die *richtigen* Handlungsfelder sowie nachhaltige Führung und interdisziplinäre Teams

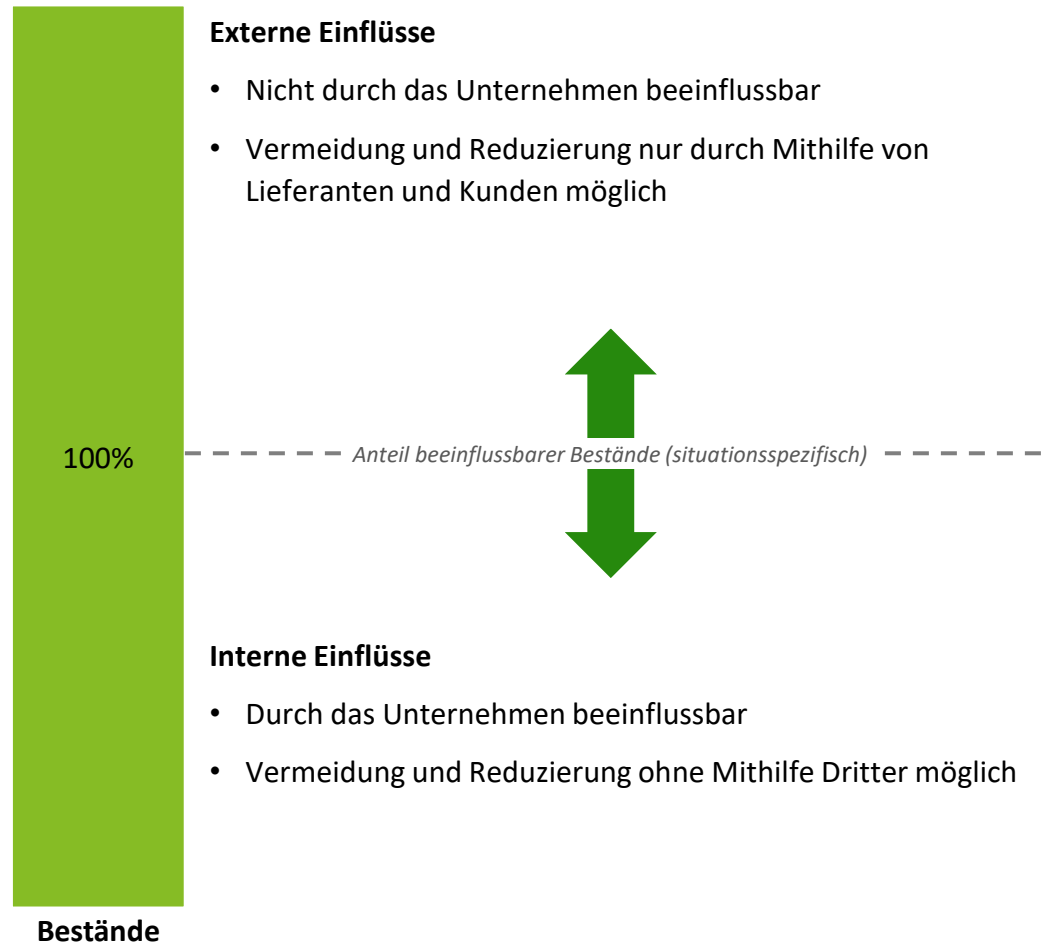
4 Anpassung Servicelevel:

- Umfrageteilnehmende sehen keinen Hebel / Verbesserung im Bereich Bestandsmanagement und teilweise Nachteil der Wettbewerbsfähigkeit bei Anpassung
- Hebel besteht hingegen bei differenzierter Betrachtung der Lieferantenanforderungen (schnell vs. rechtzeitig) und somit spezifischer Anpassung

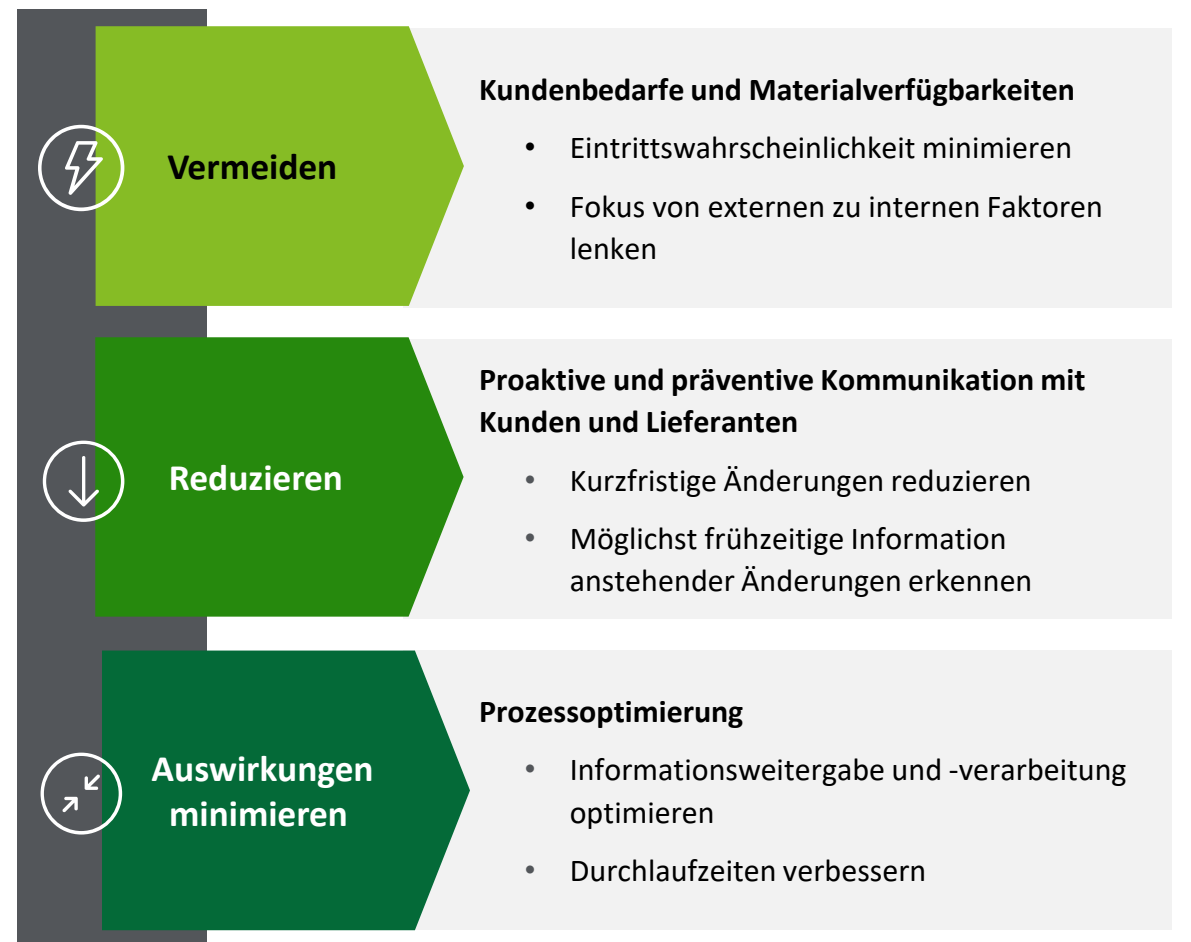
Deep-Dive | Bestände im Fokus

Externe Einflüsse können nicht angepasst werden und beschreiben das „New Normal“ – Anpassung der internen Prozesse durch Vermeidung, Reduktion und Minimierung notwendig um langfristige Wettbewerbsfähigkeit auszubauen

Einflussfaktoren



Strategien zum Umgang mit Volatilität



Deep-Dive | Bestände im Fokus

Trotz großer Individualität der Maßnahmen haben sich ausgewählte Aktivitäten bewährt und etabliert – Differenzierung aber weiterhin elementar und „One Size fits all“ kein Erfolgsgarant



Unsere Maßnahmen und Erfahrungen

Finanzielle Grenzen kennen

- **Austausch** zwischen **operativen** und **Finanzteams** forcieren

Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität erhöhen

- Mit **erprobten Routinen** und **geübten Standards** auf eintretende **Ereignisse reagieren**
- **Ziele** von Sales, Einkauf und Produktion **synchronisieren**
- **Flexibilität** und **Effizienz ausbalancieren**

Komplexität meistern

- **Gezielt differenzieren** statt pauschalisieren – *“One Size fits all”* ist nicht zielführend
- Das **Produktportfolio** auf den **Prüfstand stellen**



„Fokussierte und belastbare Datenanalysen sind der Highway zu einer erfolgreichen Working-Capital-Optimierung.“

Matthias Schwägerl,
CFO, Sport Group

Arbeitsgrundlage etablieren

- **Scheintransparenz eliminieren** – zwischen Signal und Rauschen unterscheiden
- **Richtig priorisieren** – Impact kleiner Zahlen erkennen
- **Viele kleine Schritte**, statt einen großen Sprung

Cash-Management | Restrukturierungswerkzeuge nutzen

Markt- und Kostenentwicklung sind auf einem bislang unbekanntem Niveau. Etablierter Cash-Management-Ansatz unterstützt dabei Transparenz herzustellen, Unsicherheiten zu minimieren und Liquidität zu sichern

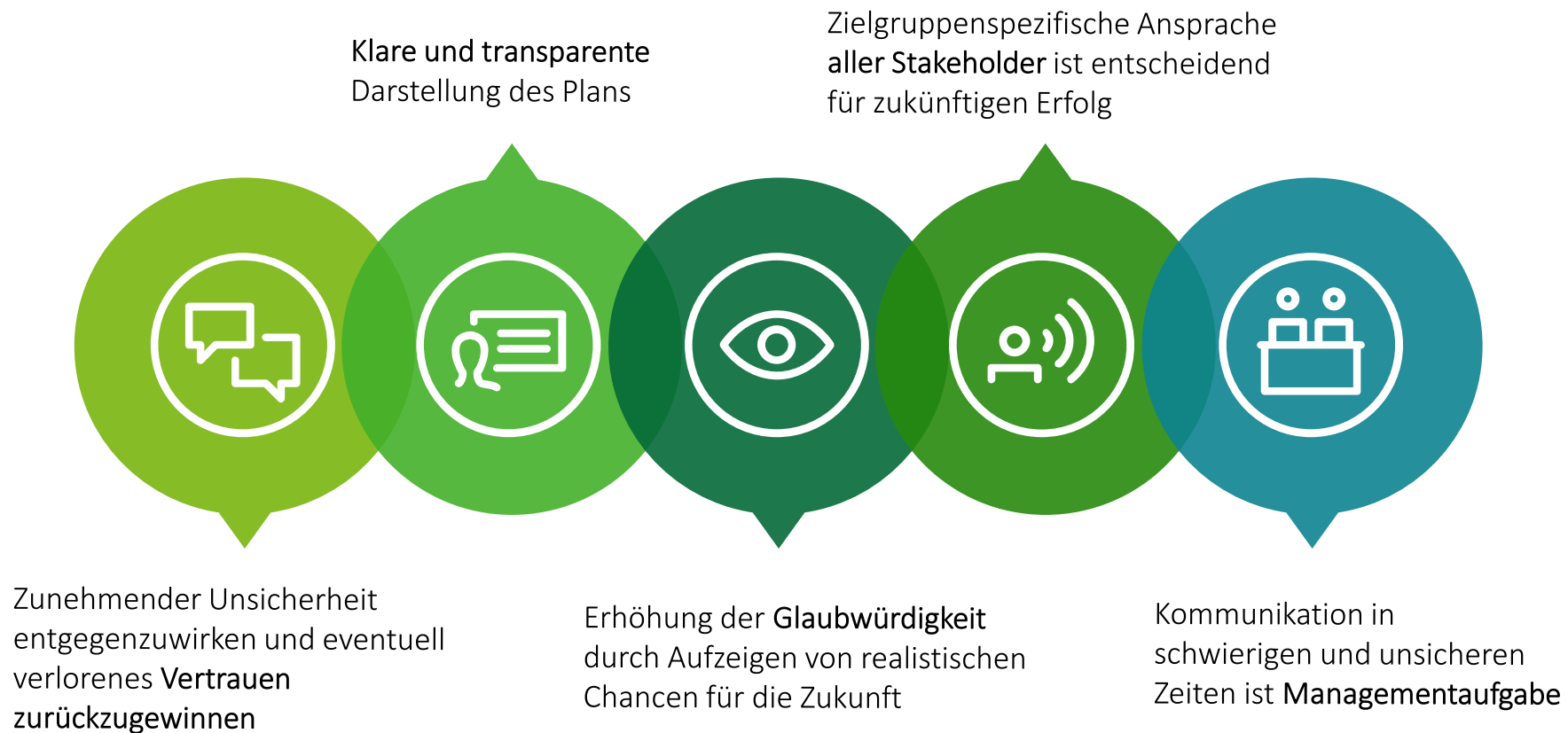


Cash-Management | Restrukturierungswerkzeuge nutzen

Umsetzung defensiver Cash-Maßnahmen nur mit Unterstützung der Stakeholder möglich und somit Einsatz eines professionellen Stakeholder-Management notwendig – Goldene Regeln unterstützen pragmatische Umsetzung



Unsere Goldenen Regeln



Zusammenfassung

Bekannte Herausforderungen im Working Capital Management werden sich temporär nicht verändern und müssen mit strukturellen Maßnahmen, einem Fokus auf Bestände sowie angepasstem Cash-Management begegnet werden

Einführung



Spuren der aktuellen Krise führen zukünftig zu einem erhöhten Einfluss des Working Capitals sowie einer notwendigen Fokussierung auf die Reduktion der Bestände (DIO)

Unternehmenssicht



Die Herausforderungen sind nicht temporär und müssen daher mit strukturellen Ansätzen begegnet werden

Deep-Dive



Der nachhaltige Abbau der Bestände erfordert dedizierte Lösungsansätze, kein Silo-Denken und die Anpassung der internen Prozesse

Cash-Management



Bewährte Restrukturierungswerkzeuge nutzen um Cash- und Working Capital Management miteinander zu verzahnen, Strukturen zu etablieren aber auch Umsetzung zu überwachen

Kontaktinformationen und QR-Code zur Working Capital Themenseite

Kontaktieren Sie uns gerne für weitere und vertiefende Informationen. Auf unserer Themenseite können sie unseren aktuellen Report „Die Renaissance des Working Capital“ herunterladen.



Dr. Philipp Kinzler

Partner | Head of Value Creation Services
pkinzler@deloitte.de | +49 (0)178 135 1975

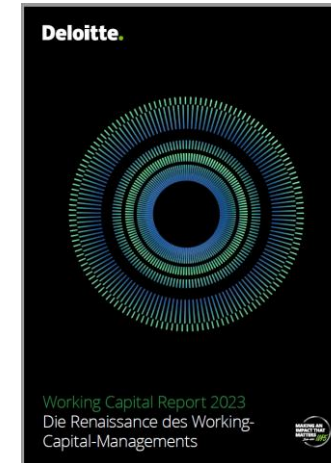


Daniel Montanus, LL.M. corp. restruc.

Partner | Turnaround & Restructuring
dmontanus@deloitte.de | +49 (0)151 5800 3237



Ihr direkter Zugang
zur Working Capital
Themenseite



Verfügbar seit Mitte
September



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Kommunikation einschließlich ihrer Anhänge dient ausschließlich der Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihrem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und deren verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). Sie kann vertrauliche Informationen enthalten und ist ausschließlich für die Verwendung durch die Person oder Gesellschaft bestimmt, an die sie gerichtet ist. Wenn Sie nicht der vorgesehene Empfänger sind, benachrichtigen Sie uns bitte umgehend, nutzen Sie diese Kommunikation nicht in irgendeiner Art und Weise und löschen Sie dann diese Kommunikation und alle Kopien davon auf Ihrem System.

Weder DTTL, noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, ihre Mitarbeiter oder Bevollmächtigte sind für Verluste oder Schäden verantwortlich, die direkt oder indirekt damit im Zusammenhang stehen, dass sich eine Person auf diese Kommunikation verlässt. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.