

BANSBACH ECONUM Unternehmensberatung GmbH

# **Working Capital Management Nutzung der Innenfinanzierung zur Sicherung der Liquidität**

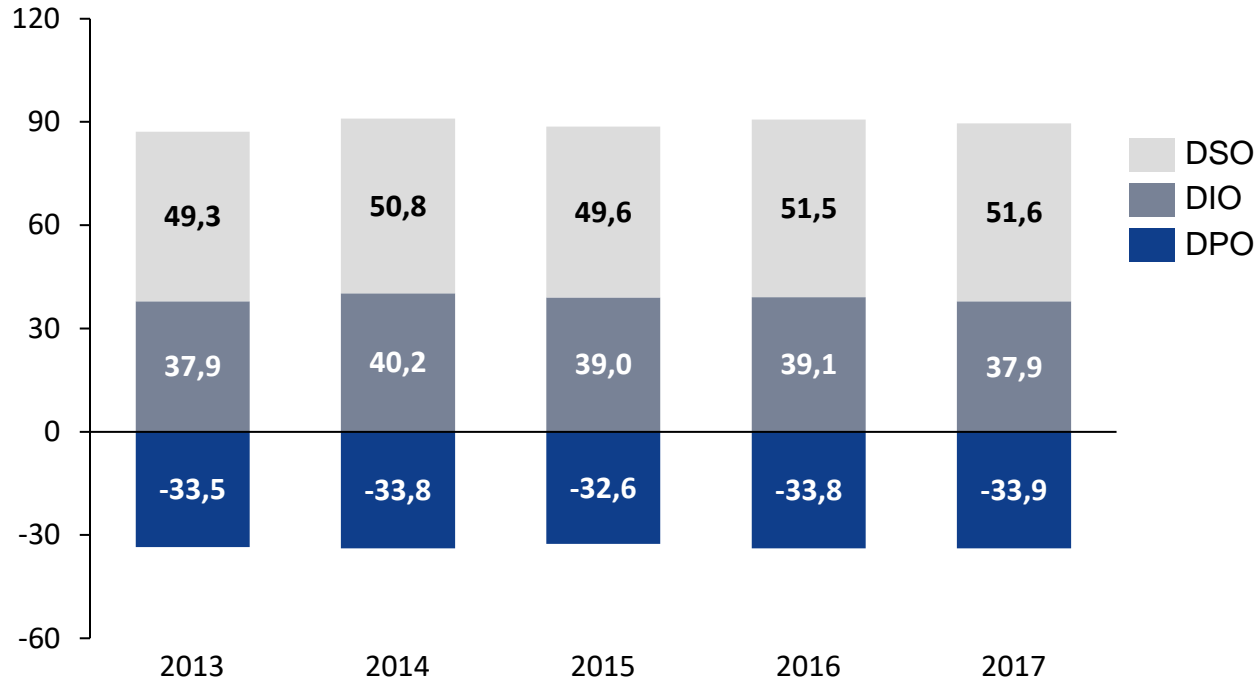
Stuttgart, Mai 2020

# Die durchschnittliche Umlaufvermögensbindung mittelständischer Unternehmen beträgt ca. 2 Monate

Entwicklung der Working Capital Kennzahlen in Tagen

**AKTUELLE STUDIE  
ERSCHEINT IN KÜRZE**

C2C	54	57	56	57	56
-----	----	----	----	----	----

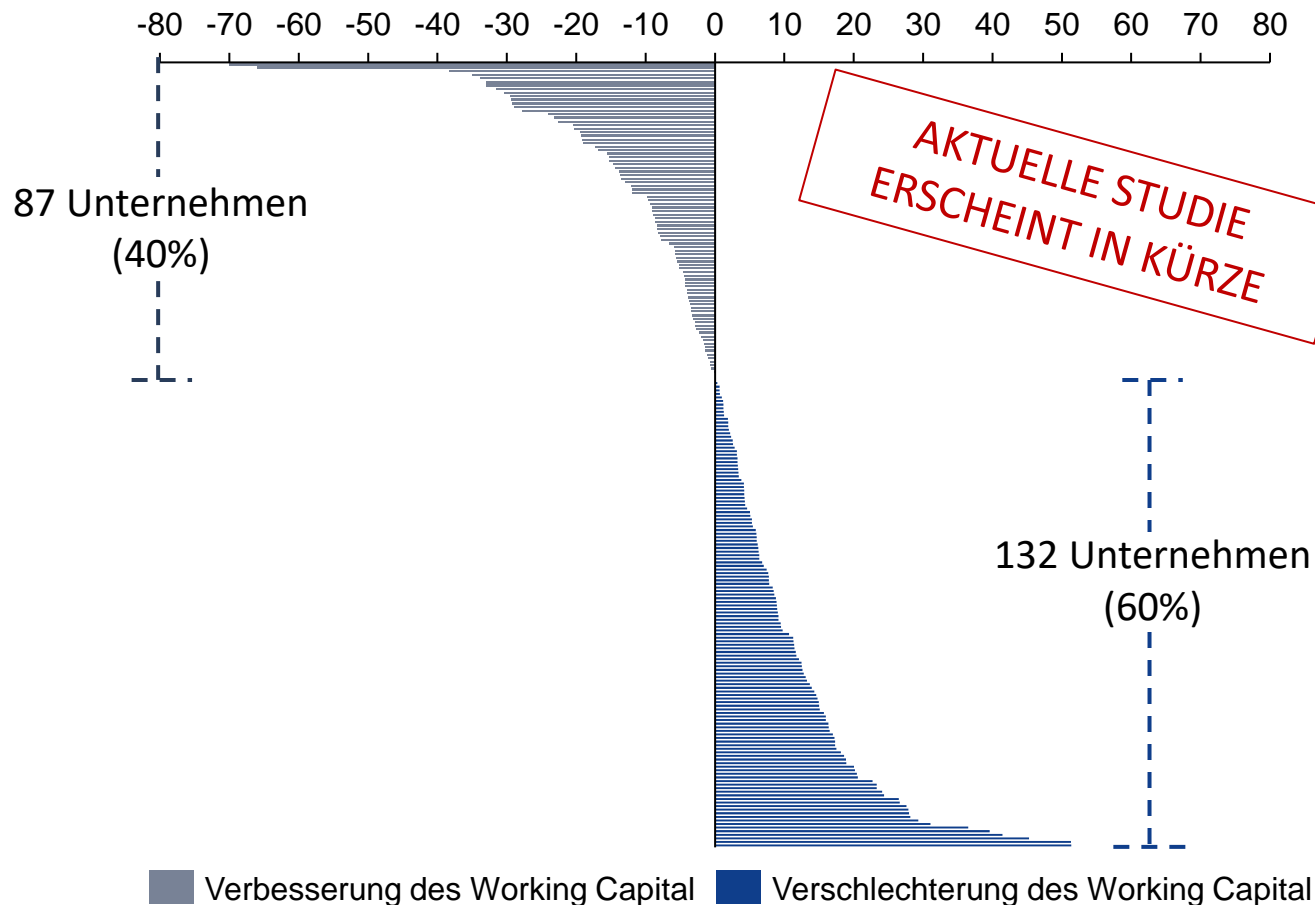


Anmerkung:

- Das mittlere Umlaufvermögen der mittelständischen Unternehmen verharrt auf einem hohen Niveau
- Verglichen mit 2013, dem ersten Jahr der Analyse, ist das Working Capital um 2 Tage (entspricht in etwa 0,5% des Umsatzes) angestiegen
- Einen starken Anstieg gab es im Forderungsreichweiten (2,3 Tage), die nicht im gleichen Maße durch eine Erhöhung der Reichweite der Verbindlichkeiten ausgeglichen werden konnte
- Die Vorratsreichweite konnte nach einem Maximum in 2014 wieder auf das Niveau von 2013 reduziert werden

## Fast 2/3 der betrachteten Unternehmen verzeichnen einen Anstieg ihres Working Capital in Tagen

Veränderung des Working Capital 2013 – 2017 in Tagen

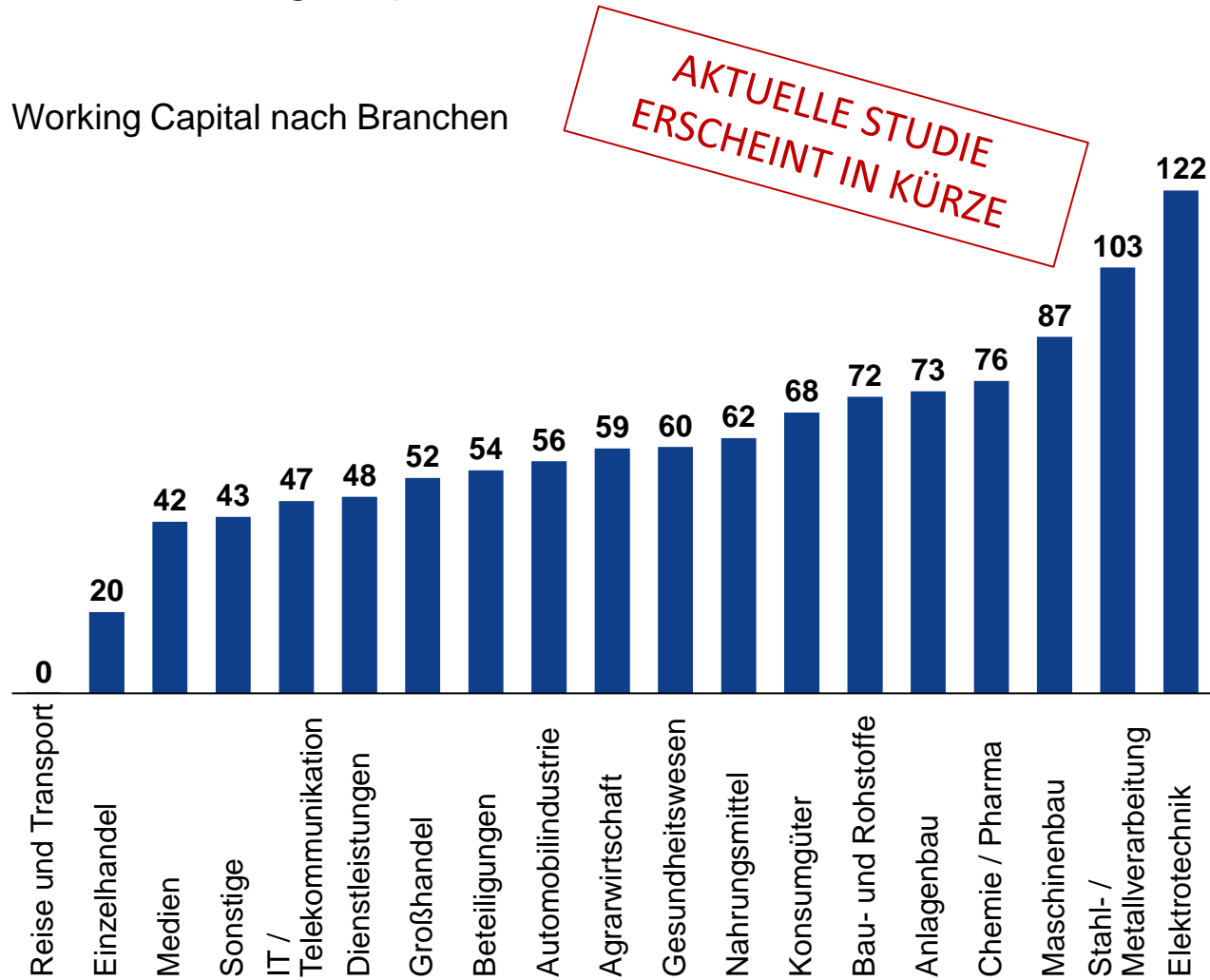


### Anmerkung:

- Bei den 60% Unternehmen, deren Working Capital in Tagen sich erhöhte, gab es einen Anstieg von 2013 bis 2017 um absolut gesehen ca. 14.670 Mio. EUR
- 40% der Unternehmen konnten ihr Working Capital in Tagen verringern, absolut gesehen jedoch erhöhte es sich leicht um ca. 112 Mio. EUR
- Im Vergleich der Geschäftsjahre 2017 und 2016 konnten ca. 50% der betrachteten Unternehmen ihr Working Capital erhöhen, wohingegen die anderen 50% ein schlechteres Working Capital aufweisen

## Das Working Capital unterscheidet sich stark zwischen den Branchen

Working Capital nach Branchen



Anmerkung:

- Zwischen den Branchen beläuft sich das Working Capital auf 0 Tage in der Branche „Reise und Transport“ bis hin zu 122 Tage in der Branche der „Elektrotechnik“
- Das Working Capital des Großteils der Branchen reicht von 42 bis 76 Tage – nur 5 der Branchen weisen eine höhere Umlaufvermögensreichweite auf
- Branchen mit sehr geringem Working Capital weisen eine sehr geringe Forderungsreichweite auf, die bei den Branchen Reise und Transport / Einzelhandel auf Vorauszahlungen bzw. einem hohen Anteil an Barzahlungen beruhen

## Vier wesentliche Stellhebel für die operative Ergebnisverbesserung haben sich bewährt

### Mögliche Ansatzpunkte

#### Stärkung der Innenfinanzierungskraft

- Prozessübergreifende und nachhaltige **Reduzierung des Umlaufvermögens** zur Verbesserung des Cash Flows
- Ganzheitliche Betrachtung und Optimierung der Forderungen, Verbindlichkeiten und Vorräte

#### Verbesserung der Ertragskraft

- Steigerung der Ertragskraft durch die **Identifikation** und **Umsetzung** von **Kostensenkungspotenzialen** in direkten und indirekten Bereichen
- **Analyse** der **Vertriebsaktivitäten** nach erzielten Deckungsbeiträgen und Aufzeigen von Handlungsalternativen

#### Neustrukturierung der Fremdkapitalseite

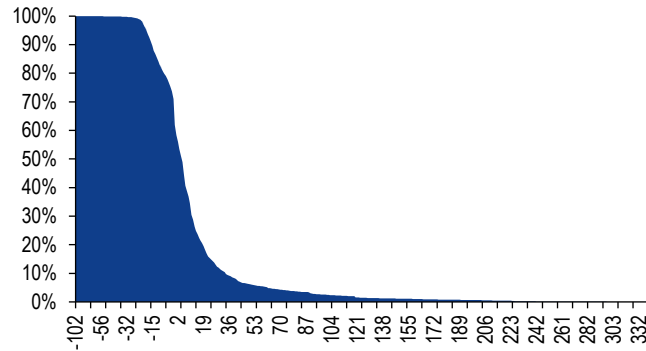
- **Optimierung der Passivseite** zur Verbesserung des Zugangs zu Fremdkapital
- Analyse und Würdigung **alternativer Finanzinstrumente** und Strukturen

#### Verbesserung der Unternehmenssteuerung

- Kosten/  
Deckungsbeitragsrechnung,  
Unternehmensplanung,  
Standardisiertes Reportings

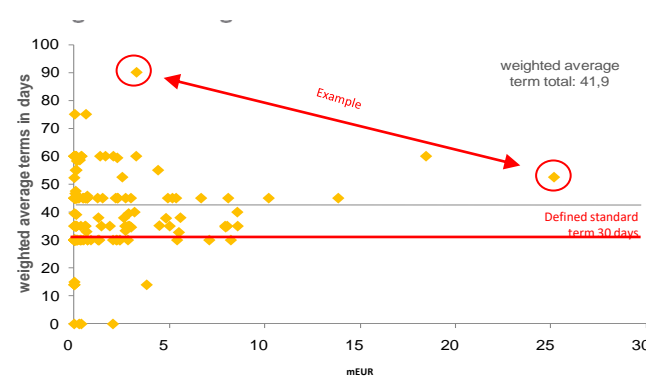
# Unser Vorgehensmodell basiert auf detaillierten Prozess- und Datenanalysen entlang der finanziellen Wertschöpfungskette

## Forderungen



Analysen

## Verbindlichkeiten

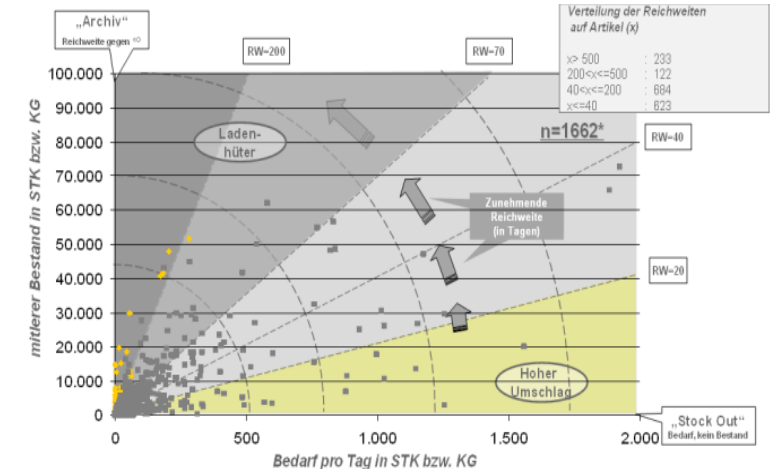


Ergebnisse

- Strukturierte Kreditrisikoprüfung reduziert Risiko des Forderungsausfalls
- Zeitnahe Rechnungsstellung
- Verbesserte Rechnungsqualität zur Vermeidung von Zahlungsstockungen
- Vorgabe von Standardzahlungszielen
- Strukturiertes und klar definiertes Forderungsmanagement
- Cash-Realisierung als Zielvorgabe für Vertrieb
- Elektronischer Zahlungsverkehr

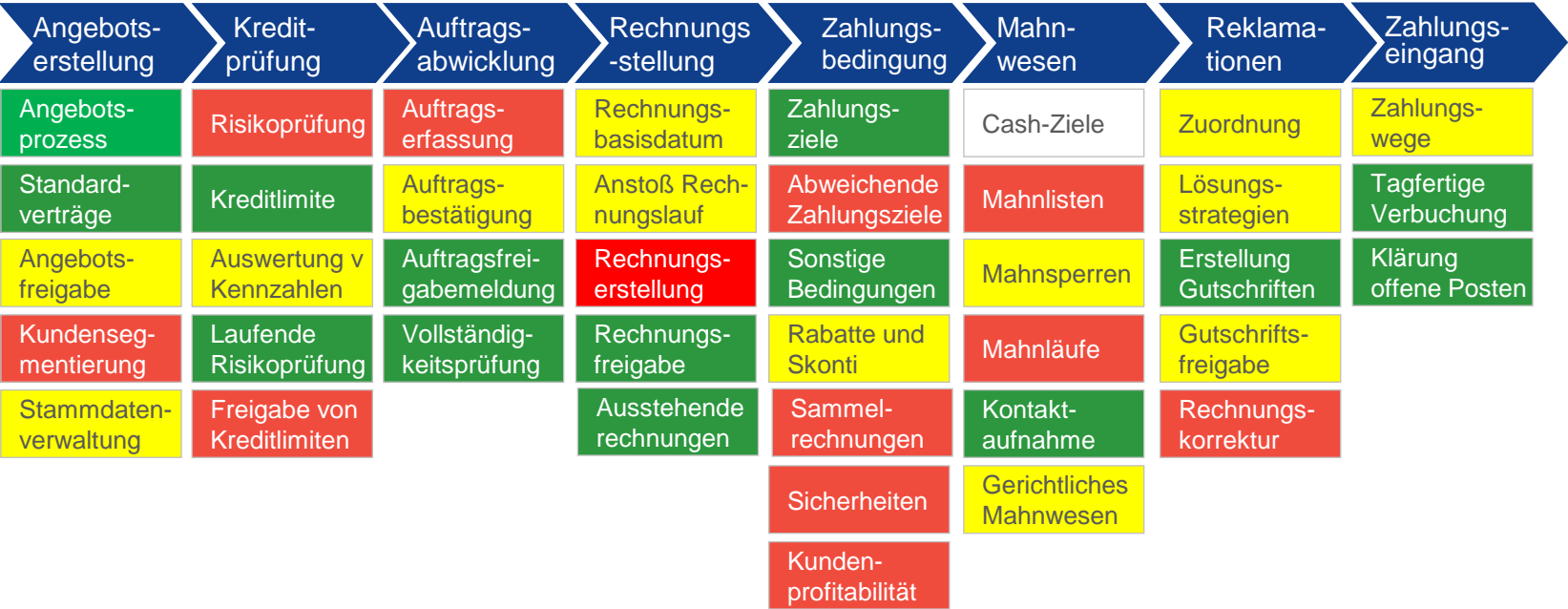
- Zahlungsziele sind Teil der Einkaufs- und Verhandlungsstrategie
- Optimierte Zahlungsläufe
- Vermeidung von Frühzahlungen
- Working Capital optimale Verrechnung von Rabatten und Gutschriften
- Zahlungsziele als Zielvorgabe für den Einkauf

## Vorratsvermögen

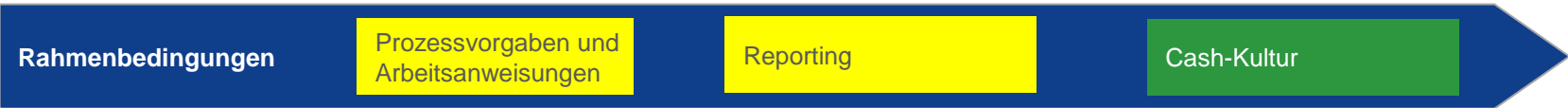


- Analyse des Produktionsprozesses als bestimmender Treiber des Vorratsvermögens
- Wiederbestellrhythmen und Mindestmengen sind bedarfssynchron definiert
- Enge Abstimmung von Bedarfs-mengen mit Lieferanten und Kunden
- Einhaltung von Freezing Zones zur Vermeidung von Zwischenlagern
- Optimierte Produktvariantenzahl bzw. Produktkomplexität
- Working Capital Zielvorgaben für Produktion und Vertrieb

# Die ganzheitliche Prozessbetrachtung ermöglicht die Identifizierung von Treibern für eine nachhaltige Optimierung



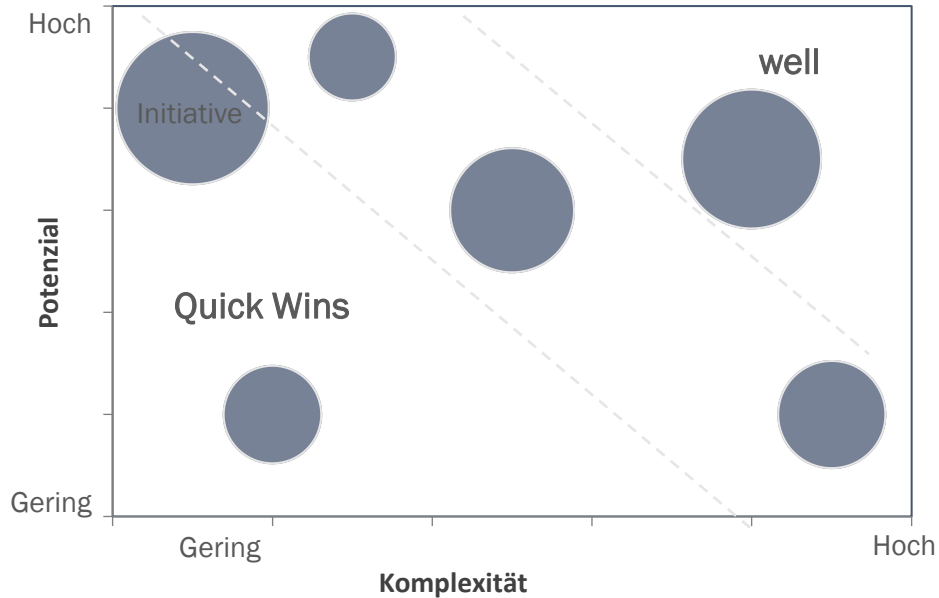
■ Vorbildlich   
 ■ Verbesserungspotenzial   
 ■ Schwachstelle   
  Nicht betrachtet



- Detaillierte Auswertung der Teilprozesse, der Verfahren und der damit verbundenen Kennzahlen
- „Rote“ und „gelbe“ Felder sind die Stellhebel für Verbesserungsmaßnahmen
- Abgleich mit Prozess-benchmarks (intern und extern) und Best practices
- Überprüfung der Berührungspunkte mit anderen O2C Stakeholdern (Vertrieb, Finanzmarkt, Kundendienst)

# Das Verbesserungspotenzial – erfahrungsgemäß bis zu 20% - setzt sich zumeist aus einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen zusammen

## Maßnahmenportfolio



## Maßnahmenplan

Process area	Opportunity	Action	Type	P&L	Cash Flow	Ease	Time
Order and provisioning management	1 Order pipeline delays from sale to activation for B2B customers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automated system for order management between sale and activation</li> <li>Delays can be as long as 14 days</li> </ul>	System	xm	xm	Easy	MT
	2 Failed provisioning attempts leading to HLR-billing system discrepancies	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robust service failure monitoring. Strict SLAs regarding re-provisioning</li> <li>2.5% of all provisioning attempts failed over 1 month</li> </ul>	House keeping	xm	xm	Easy	MT
Network and usage management	3 Mediation system processing errors	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDR reconciliation tool will highlight these errors for reprocessing</li> <li>Reconciliation of processed records has highlighted discrepancies</li> </ul>	Detection	xm	xm	Easy	ST
	4 Erased records at BMP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Understand reasons for spiking and remediate errors</li> <li>2m CDRs erased in mediation in a particular month</li> </ul>	House keeping	xm		Easy	ST
Rating and billing	5 'Subscriber not active' error code generating large volumes of rating errors	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robust error management process and stronger controls over write-off approvals and include SLAs for re-processing records</li> </ul>	House keeping	xm	xm	Hard	MT
	6 Prepay charging – accounts not being deducted by the correct amount	<ul style="list-style-type: none"> <li>Periodic audit of number ranges using database capability to ensure accuracy of charging</li> <li>Identified charging of 0.2-1.5 errors per day for a prepay account</li> </ul>	System	xm		Easy	MT/LT
	7 Pre-paid usage provided at sign-up not transferred to post pay account	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensure all CDRs linked back to subscriber account</li> </ul>	System	xm		Easy	MT
Receivables management	8 Credit notes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tighter controls on what levels of credits can be assigned, introduce highly unambiguous reason codes and robust reporting mechanism</li> <li>Credit notes much higher than industry benchmark of 1% of revenues</li> </ul>	House keeping/ Detection	xm		Easy	ST
	9 Take direct debits before the weekend	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pull forward draw down of direct debit payments due at the weekend to the preceding Friday</li> </ul>	Process		xm	Easy	ST
Partner management	10 Missing and rejected roaming files (RAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>More robust monitoring of RAP files from Clearing House and timely requests for reprocessing</li> <li>384 files reported as missing over a 12 day period plus 12,000 records with errors</li> </ul>	Detection	xm	xm	Easy	ST/MT
				Subtotal	xm	xm	

### Key

#### Estimated opportunity benefit

● €xxm+   
 ● €xx-xxm+   
 ● <€xxm

**Time**  
 ST: <6 months  
 MT: 6-12 months  
 LT: 12months+

#### Ease

Hard   
  Easy

NQ – Not quantified



Für weitergehende Fragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung

