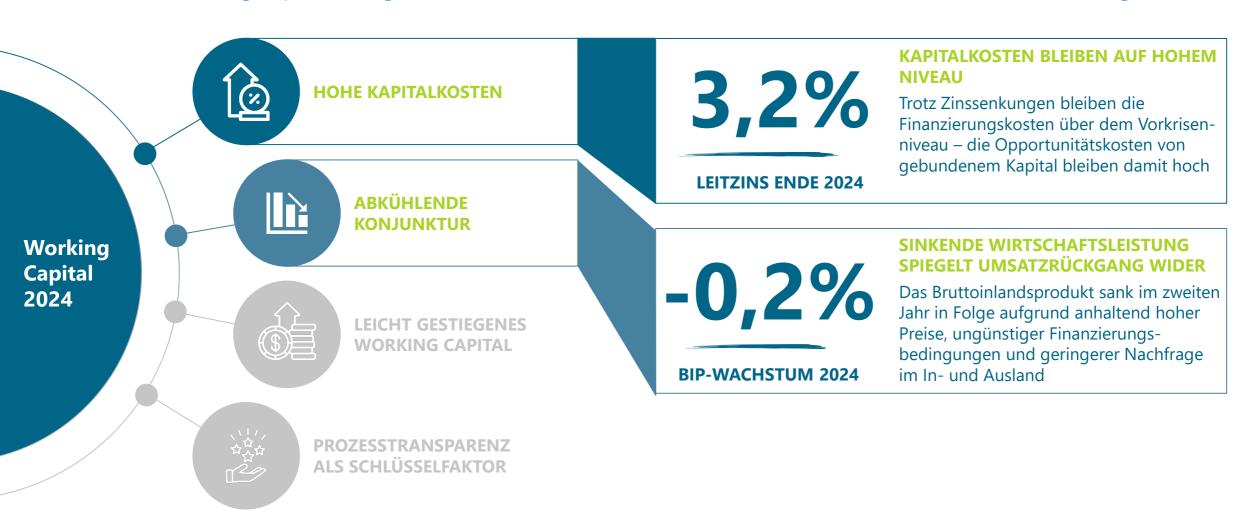


## Executive Summary (1/2)

Angesichts eines anhaltend hohen Zinsniveaus sowie rückgängigen Umsätzen, ist die Minimierung der Kapitalkosten unerlässlich. Working Capital Management bleibt daher als Instrument innerer Finanzkraft von zentraler Bedeutung



## Executive Summary (2/2)

Erneuter Anstieg des Working Capital im Jahr 2024 trotz niedrigerer Forderungen – über 100 Mrd. EUR ungenutztes Cash-Potenzial in Unternehmen gebunden, das zur Deckung höherer Kreditkosten und für Investitionen mobilisiert werden könnte





#### LEICHTER FORDERUNGSRÜCKGANG, ABER POTENZIAL IM BESTAND

Trotz Verbesserung der Forderungsreichweiten gegenüber dem Vorjahr 2023 haben Unternehmen noch über 100 Mrd. EUR gebunden. Dabei ist eine Optimierung um über 5 % des Umsatzvolumens möglich

#### DATEN-BASIERTE TRANSPARENZ – VON ABSATZPLANUNG BIS EINKAUF – SCHLÄGT KURZFRIST-OPTIMIERUNG

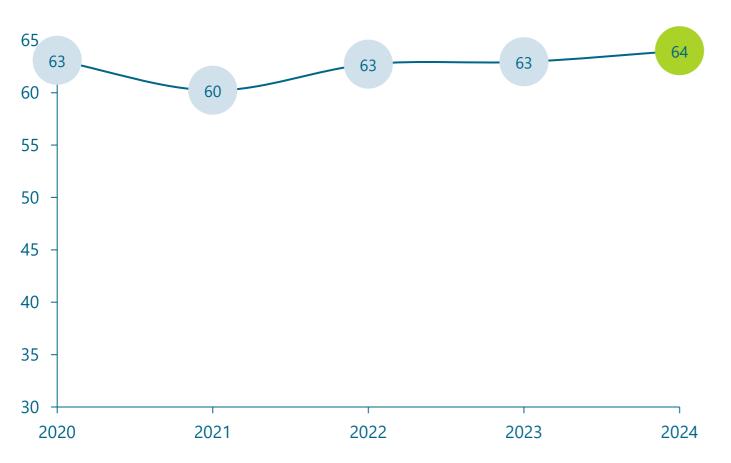
Working Capital Optimierungen, v.a. im Bereich des Bestands, orientieren sich häufig an kurzfristigen Effekten – ein nachhaltig optimales Niveau wird jedoch nur durch Transparenz im Ende-zu-Ende-Prozess erreicht

## O 1 Die Ergebnisse

## Working Capital Barometer | 5-Jahres-Trend

Nach dem Rückgang des Net Working Capital nach dem ersten Coronajahr sind die Werte im Jahr 2024 wieder auf das Niveau von 2020 gestiegen

#### 5 JAHRES-NWC-TREND IN TAGEN



#### **KOMMENTAR**



Das **Working Capital** verzeichnete im Jahr 2024 **erneut einen leichten Anstieg** gegenüber dem Vorjahr



Der Rückgang bei den Forderungsreichweiten konnte die negativen Effekte durch niedrigere Verbindlichkeiten und höhere Bestandsreichweiten nicht vollständig ausgleichen



Vor dem Hintergrund einer **abkühlenden Konjunktur** sowie weiterhin **hoher Kapitalkosten**standen Unternehmen auch 2024 vor **erheblichen Herausforderungen** 



Der Fokus liegt daher verstärkt auf der Nutzung interner Finanzierungsquellen, um Liquiditätsengpässen vorzubeugen und hohe Refinanzierungskosten zu begrenzen

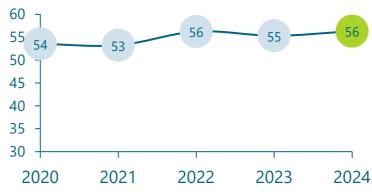
## Working Capital Barometer | 5-Jahres-Trend im Detail

2024 markiert ein Jahr mit historischem Tiefstand der DPO, während die DIO leicht ansteigen. Die DSO sinken erneut und bestätigen den Trend eines effizienteren Forderungsmanagements

#### **DPO-TREND IN TAGEN**



#### **DIO-TREND IN TAGEN**



#### **DSO-TREND IN TAGEN**



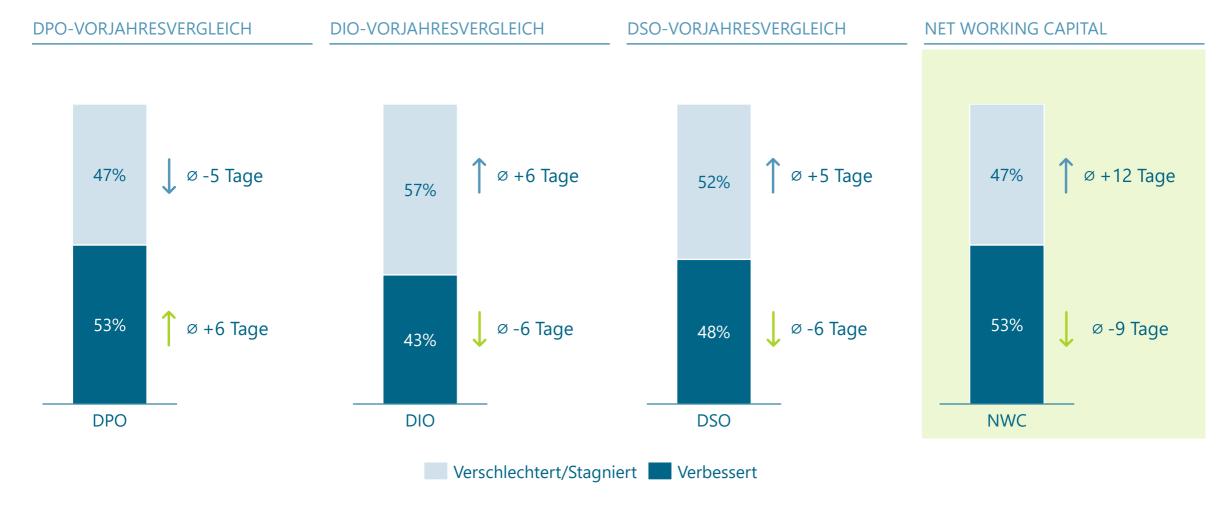
- Nach dem Anstieg 2021, vor allem in den Bereichen industrielle Fertigung und Telekommunikation, fällt die DPO im Jahr 2024 auf ein historisch niedriges Niveau
- Der Trend deutet auf einen stärkeren Fokus auf Forderungsmanagement der Kunden gegenüber Lieferanten hin

- Das Niveau der DIO ist nach einem leichten Rückgang 2023 im Jahr 2024 leicht gestiegen
- Insbesondere in den Bereichen
   Konsumgüter und Handel sind die stark
   gestiegenen Bestände bemerkbar
- Die DSO sind im Jahr 2024 das vierte Jahr in Folge gesunken, den stärkste Rückgang konnte Luft- und Raumfahrt, Verteidigung und Sicherheit verzeichnen
- Haupttreiber können anhaltend hohe Kapitalkosten sein, die die Insolvenzgefahr vieler Branchen erhöhen und Zweifel an der Zahlungssicherheit verstärken



## Working Capital Barometer | Vorjahresvergleich

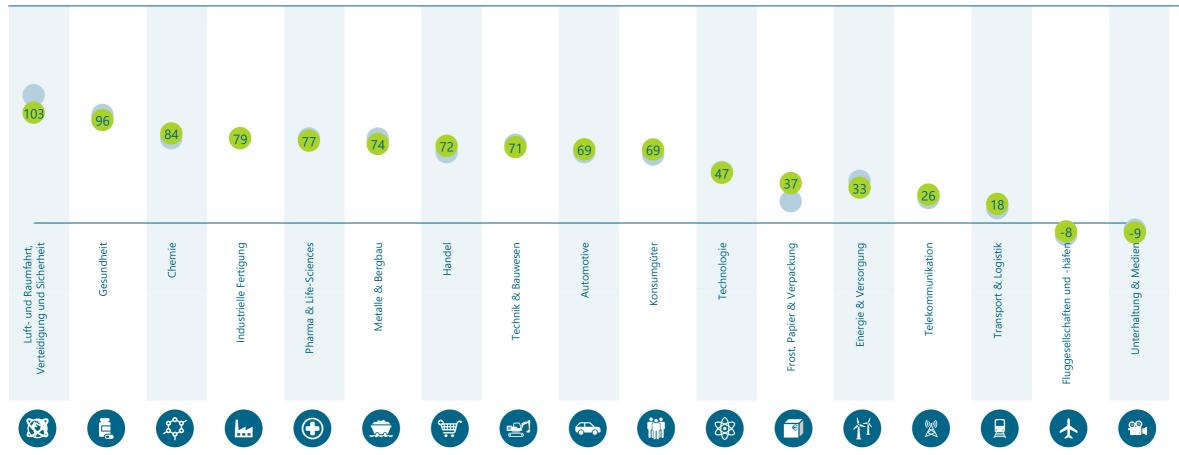
Trotz Verbesserungen bei 53 % der Unternehmen (um 9 Tage) verschlechtert sich das NWC bei 47 % deutlich stärker (um 12 Tage)



## Working Capital Barometer | Branchen

Das NWC variiert stark zwischen den verschiedenen Branchen. Das hohe Niveau der Luft- & Raumfahrt ist gegenüber 2023 gesunken, so auch die Branchen Gesundheit und Metalle & Bergbau. Automotive und Handel verzeichnen Anstiege

#### NWC-TAGE IM BRANCHENVERGLEICH (2024 VS. 2023)



NWC-Tage 2024 NWC-Tage 2023

FORTLANE PARTNERS

## Working Capital Barometer | Quartilsanalyse je Branche

Die breite Streuung der Kapitalbindung innerhalb einzelner Branchen weist auf erhebliche Unterschiede in der Working Capital Effizienz, und damit auf deutliche Optimierungspotenziale, hin – Automotive mit einer der höchsten Differenzen

#### NWC-TAGE IM BRANCHENVERGLEICH (25%- VS. 75% PERZENTIL)

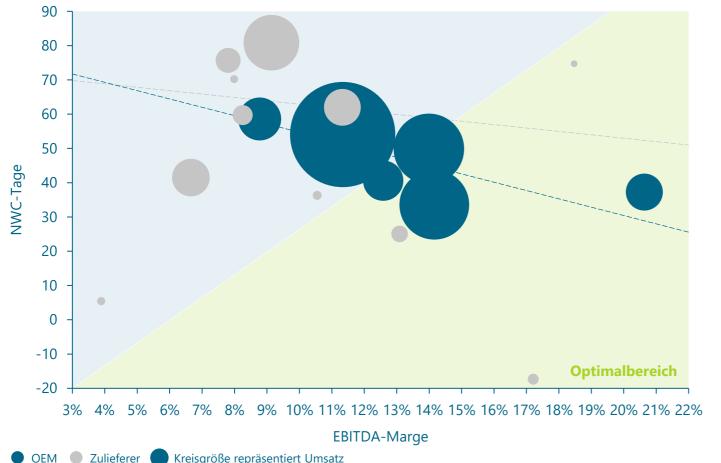




## Deep Dive: Automotive | Working Capital Effizienz

Höherer Working Capital Bedarf kann akzeptabel sein, wenn dafür höhere Margen erzielt werden. In der Analyse agieren OEMs effizienter als Zulieferer und erwirtschaften trotz niedrigerem NWC tendenziell höhere Margen

#### NWC [TAGE] / EBITDA-MARGE [%]



#### **KOMMENTAR**



**Höheres Working Capital** kann **akzeptabel** sein, **wenn** dafür **bessere Margen** erzielt werden – Automotive mit negativem Verhältnis



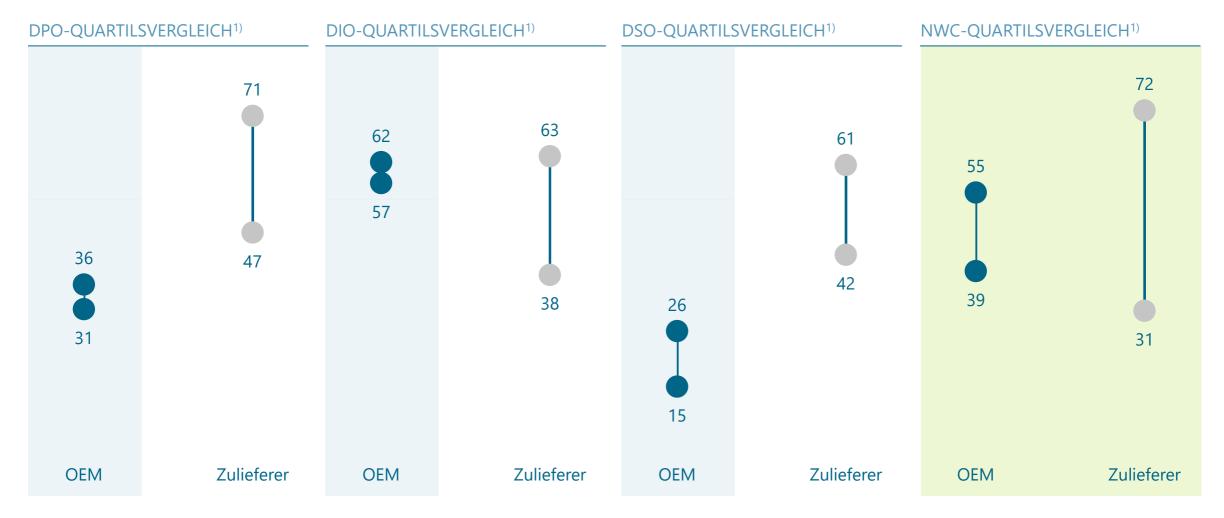
**Umsatzgewichtet** sind **OEMs** dabei **deutlich effizienter**: Sie erreichen im Schnitt 48 NWC-Tage bei 13% Marge, während Zulieferer auf 64 Tage und nur 9% Marge kommen



**OEMs** weisen eine signifikant **geringere Kapitalbindung** auf, was auf ihre stärkere
Verhandlungsmacht bei Zahlungszielen
zurückzuführen ist. **Zulieferer** stehen unter Druck,
ihre **Working-Capital-Steuerung** gezielt zu **verbessern** 

## Deep Dive: Automotive | Quartilsanalyse

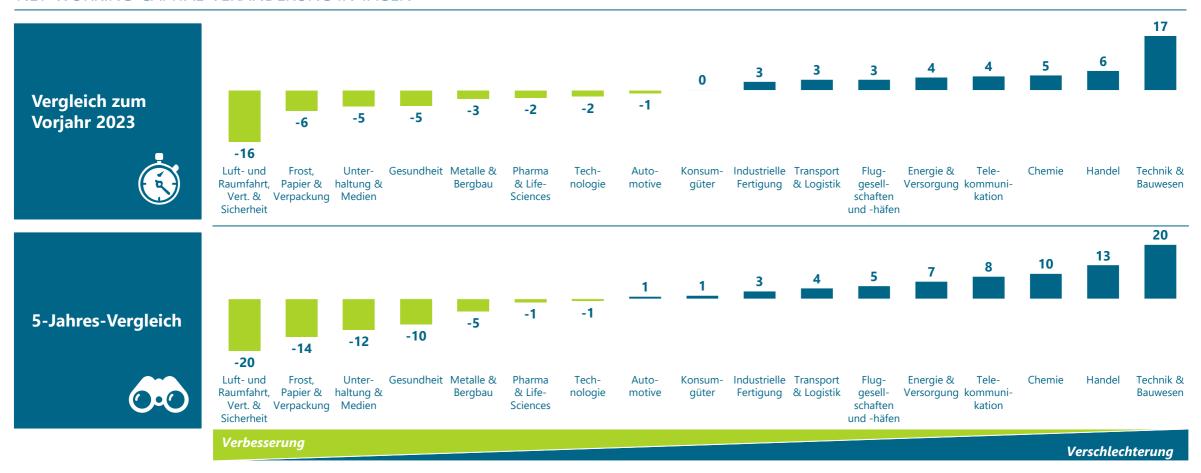
Zulieferer weisen eine breitere Streuung der Kapitalbindung sowie höhere Maximalwerte auf als OEMs – während Zulieferer bei DPO noch führend sind, zeigen sich im Bestands- sowie insbesondere im Forderungsmanagement Optimierungsbedarf



## Working Capital Barometer | Branchen im Jahresvergleich

Das Working Capital hat sich in etwa der Hälfte der Branchen verbessert, besonders deutlich in Luft- und Raumfahrt, Verteidigung & Sicherheit – Technik & Bauwesen sowie Handel hingegen verzeichnen signifikante Rückgänge

#### NET-WORKING-CAPITAL-VERÄNDERUNG IN TAGEN



Quelle: Unternehmensdaten, Fortlane Partners

FORTLANE PARTNERS

## Working Capital Barometer | Regionen

Die Working-Capital-Entwicklung in der DACH-Region wird wesentlich vom deutschen Markt geprägt. Die Schweiz weist den höchsten NWC-Bestand auf – maßgeblich getrieben durch hohe Lagerbestände



#### **KOMMENTAR**

#### **DEUTSCHLAND**

Das leicht gestiegene NWC-Niveau ist v.a. auf eine verschlechterte DPO zurückzuführen, insb. im Bereich Luft- und Raumfahrt, Verteidigung und Sicherheit. Treiber könnte verstärktes Forderungsmanagement auf Lieferantenseite zur Kompensation der gestiegenen Kapitalkosten sein

#### ÖSTERREICH

Die **DIO** ist das vierte Jahr in Folge rückläufig. Die Entwicklungen bei **DPO** und **DSO** gleichen sich weitgehend **gegenseitig aus** 

#### **SCHWEIZ**

**Gestiegenes Bestandsniveau** gegenüber Vorjahr trifft auf gegenläufige DPO/DSO Effekte

## Working Capital Barometer | Unternehmensgröße

Die Kapitalbindung variiert deutlich nach Unternehmensgröße: Große Unternehmen haben aufgrund ihrer Marktmacht einen signifikant geringeren NWC-Bedarf, während kleine Unternehmen die höchste Kapitalbindung aufweisen





#### **KOMMENTAR**

#### **GROSSE UNTERNEHMEN**

Der **NWC-Bedarf** konnte im Jahr 2024 weiter **gesenkt** werden. Große Unternehmen haben hierfür ihre stärkere Marktposition genutzt, um Liquidität mit Verbindlichkeiten zu sichern, trotz **gestiegenem Inventar** 

#### MITTELGROSSE UNTERNEHMEN

Die Kapitalbindung stieg im Vergleich zum Vorjahr stark, begünstigt durch gestiegene Bestände. Erfolge im Forderungsmanagement wurden durch niedrigere Verbindlichkeiten neutralisiert

#### KLEINE UNTERNEHMEN

Hier besteht der **größte NWC-Bedarf**. **Liefergarantien** und **kürzere Zahlungsziele** infolge von Insolvenzsorgen führten zu einem erneuten Rückgang der Verbindlichkeiten



# O2 So können wir Sie unterstützen

## Ihr Hebel zur Working Capital- und Cash-Optimierung

Unser mehrdimensionaler Ansatz: Professionelles Working Capital Management optimiert OtC-, PtP- und FtF-Prozesse und bildet die Grundlage für taktische und strategische Working Capital- und Cash- Verbesserungen

## Mehrdimensionaler Ansatz STRATEGIC **BUDGET & FOOTPRINT TACTICAL OPERATIVE** IQUIDITY FORECAST, S&OE & FTF OTC & PTP WCM, CASH MANAGEMENT & SCM **FINANCE OPERATIONS**

- "KLASSISCHE" WCM-OPTIMIERUNG
  Kurz- bis langfristige Working-Capital-Optimierung auf
  Basis von Liquiditätsstatus und Cash-Zielen
- 2 CFO-, CTO-, CRO-AGENDA
  Integrierte Geschäftsplanung und Budgetierung inkl.
  Aufsetzen eines Maßnahmenprogramms, Mapping auf
  Geschäftsplan und Reporting
- 3 COO-AGENDA S&OP<sup>1)</sup>- und Ende-zu-Ende FtF-Prozessoptimierung für höchste Cash-Effizienz in den Beständen
- 4 CIO-AGENDA
  Digitalisierung von Working Capital und Cash Management
  für mehr Nachhaltigkeit und durchgängige
  Prozesstransparenz

## Auf einen Blick

Unsere Mission: Die Zukunft gestalten

#### **EINZIGARTIGES** PORTFOLIO







### **UNTERNEHMERISCHES**

THE THE BERATE

50 BERATERINNEN & BERATER

AUSGEZEICHNETE LEISTUNG

Für seine exzellenten Beratungsleistungen wurde Fortlane Partners vielfach ausgezeichnet, u.a. siebenmal im Rahmen des angesehenen Best of Consulting Wettbewerbs der WirtschaftsWoche.



STARKES PARTNERNETZWERK
IN WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT



Quelle: Fortlane Partners

DENKEN

## Autoren



PIRMIN MUTTER
Principal
pirmin.mutter@fortlane.com



RAFFAEL SCHNAKENBERG

Manager
raffael.schnakenberg@fortlane.com



PATRICK SCHERTLER

Manager

patrick.schertler@fortlane.com

Die Autoren möchten sich bei Marc Fentzloff und Henrik Dächer für ihren Beitrag zu dieser Veröffentlichung bedanken

BERLIN Linienstraße 86 10119 Berlin, Deutschland

MÜNCHEN Prinzregentenstraße 56 80538 München, Deutschland DÜSSELDORF Joachim-Erwin-Platz 3 40212 Düsseldorf, Deutschland

MAILAND Piazza Fontana, 6 20122 Mailand, Italien FRANKFURT
TaunusTurm, Taunustor 1
60310 Frankfurt/M., Deutschland

ZÜRICH Sonneggstrasse 55 8006 Zürich, Schweiz

# 03 Anhang

## Berechnungsgrundlage und einschränkende Hinweise

#### Berechnungsgrundlage

Diese Studie liefert einen Einblick in die Working Capital Performance und basiert auf den Analysen der größten börsennotierten Unternehmen. Die Finanzdienstleistungs-, Immobilien- und Versicherungssektoren sind nicht enthalten. Analysiert wurde die Working Capital Performance einer repräsentativen Gruppe von mehr als 250 Unternehmen der DACH-Region mit einem kumulierten Jahresumsatz von mehr als 3,5 Billionen Euro. Die Analyse berücksichtigt historische, öffentlich verfügbare Abschlüsse für den Zeitraum 2020 bis 2024. Einzelne Werte der Vorjahre können sich aufgrund von Bilanzkorrekturen verändert haben.

#### METRIK KALKULATIONSBASIS

NWC % (Net Working Capital %)	NWC % misst den Betriebskapitalbedarf im Verhältnis zur Größe des Unternehmens.	(Forderungen + Vorräte - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen)/Umsatz x 365
DSO (Days Sales Outstanding)	Die DSO ist ein Maß für die durchschnittliche Anzahl von Tagen, die ein Unternehmen benötigt, um nach dem Verkauf von Waren oder der Erbringung von Dienstleistungen Bargeld zu erhalten.	Kurzfristige Forderungen / Umsatzerlöse x 365
DIO (Days Inventories On-hand)	Der DIO gibt Aufschluss darüber, wie lange es dauert, bis ein Unternehmen seine Bestände in Verkäufe umwandelt. Im Allgemeinen gilt: Je niedriger (kürzer) der DIO, desto besser.	Vorräte / Umsatzerlöse x 365
DPO (Days Payables Outstanding)	Der DPO ist ein Indikator dafür, wie lange ein Unternehmen braucht, um seine Gläubiger zu bezahlen.	Kurzfristige Verbindlichkeiten / Umsatzerlöse x 365
Durchschnitt	Der Durchschnitt (Übergreifend und je Branche) der NWC-Kennzahlen wurde als ungewichteter Mittelwert der Kennzahlen berechnet.	z.B.: ∑ NWC / #Firmen

Unter **NWC**, **Working Capital** bzw. **Net Working Capital** wird in dieser Studie stets das **Net Working Capital** verstanden, berechnet als Forderungen aus Lieferungen und Leistungen plus Vorräte abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

#### Einschränkende Hinweise

Unternehmen werden den Ländern zugeordnet, in denen ihr Firmensitz ist. Auch wenn ein wesentlicher Anteil der Umsätze in diesem Land generiert wird, muss das nicht die typischen Zahlungsbedingungen oder -verhalten in dem Land widerspiegeln.

Da die Recherche auf öffentlich zugänglichen Informationen basiert, sind alle Werte Endjahreszahlen. Aufgrund von überproportionalen Aktivitäten, die Working Capital Performance zum Jahresende zu verbessern, kann der echte Working Capital Bedarf höher liegen.