KPMG

RESTRUCTURING

Cash – Trend oder Klassiker

Zusammenfassung der KPMG-Umfrage zum Liquiditäts- und Working Capital-Management 2009

ADVISORY

AUDIT ▪ TAX ▪ ADVISORY

KPMG beauftragte im Jahr 2009 das Marktforschungsunternehmen CFO Research Services mit der Durchführung einer Umfrage zum Thema Liquiditäts- und Working Capital-Management. In diesem Zusammenhang wurden 350 leitende Angestellte im Finanzbereich großer europäischer und US-amerikanischer Unternehmen aus allen bedeutenden Wirtschaftsbereichen befragt. Die Größe dieser Unternehmen, gemessen am Umsatz, reicht in Europa und Kanada von 290 Millionen bis über 25 Milliarden $ und in den USA von 250 Millionen bis über 20 Milliarden $. Die Umfrage durch CFO Research Services wurde anhand eines Online-Fragebogens sowie Interviews durchgeführt. Alle in diesem Bericht dargestellten Inhalte, Ansichten und Meinungen liegen im Verantwortungsbereich von KPMG in Großbritannien.

Autoren

Andrew Ashby
Partner
KPMG in Großbritannien

Andrew Ashby verfügt über mehr als zwölf Jahre Erfahrung in den Bereichen Vertrieb und Marketing sowie Kostenreduzierung, im Vertriebs- und Verwaltungsbereich. Sein Spezialgebiet ist im Bereich Cash- und Working Capital-Management angesiedelt. Andrew Ashby erarbeitet gemeinsam mit Unternehmen Ansätze zur Verbesserung der Transparenz und Kontrolle ihrer Liquiditätssituation und unterstützt sie mit Maßnahmenprogrammen zur Freisetzung der in Working Capital, Steuern, Anlagevermögen und sonstigen Vermögensgegenständen gebundenen Liquidität. Andrew Ashby war als Projektleiter oder Berater bisher an über 40 Working Capital-Projekten beteiligt, viele davon auf globaler Ebene.

Roger Bayly
Partner
KPMG in Großbritannien

Roger Bayly hat mehr als zwölf Jahre Erfahrung im Bereich der operativen Sanierung von Unternehmen der Konsum- und Industriegüterindustrie vorzuweisen. In Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Management erarbeitet er Restrukturierungskonzepte und begleitet deren Umsetzung. Roger Bayly leitete Projekte nicht nur zur Optimierung der ertragswirtschaftlichen, sondern auch der finanzwirtschaftlichen Unternehmenssituation, unter anderem durch Neuproduktentwicklung, Reorganisation der Supply Chain und operativer und administrativer Prozesse sowie durch Standortkonsolidierung oder Outsourcing.

Cash-Management in Deutschland

Peter Wiegand
Partner
KPMG in Deutschland

Peter Wiegand ist seit 1995 für KPMG tätig und verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen der strategischen Refokussierung, operativen Restrukturierung sowie der Plausibilisierung von Geschäfts- und Finanzplanungen. Er ist spezialisiert auf Cash-Management und Cash Forecasting, insbesondere auf Liquiditätsplanung sowie Working Capital-Management. Peter Wiegand hat in zahlreichen nationalen und internationalen Projekten Unternehmen aktiv durch den Prozess der Restrukturierung begleitet. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Bereich Turnaround-Planung und -Umsetzung. Seine Industrieexpertise umfasst eine sehr große Bandbreite an Branchen.

Matthias Böhme
Director
KPMG in Deutschland

Matthias Böhme ist seit 1999 bei KPMG beschäftigt und verfügt über mehr als zwölf Jahre Erfahrung in den Bereichen der Unternehmens- und Risikoanalyse sowie Finanzberatung und Controlling. Er ist verantwortlich für die Durchführung von Unternehmensanalysen sowie die Erstellung und Umsetzung von Restrukturierungskonzepten. Als Projektmanager hat Matthias Böhme eine Vielzahl von Unternehmen bei der Erstellung von Restrukturierungskonzepten und Finanzplanungen insbesondere im Bereich Liquidität und Cash-Management erfolgreich unterstützt und Turnaround-Prozesse aktiv begleitet.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Unsere Gesprächspartner

Guy Rudolph
Konzernfinanzcontrolling
Vodafone Group

Chris Allen
Bereichsleiter Working Capital
Vodafone Group

Andrea Crenna
CFO
Indesit Company

Gerard van Kesteren
CFO
Kühne + Nagel

Paul Reilly
CFO
Arrow Electronics

Robert Ryder
CFO
Constellation Brands

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Inhalt

Die wichtigsten Umfrageergebnisse 4

Liquidität im Fokus der Stakeholder 6

Anhaltende Notwendigkeit zur Liquiditätsprognose 8

Herausforderungen beim Liquiditätsmanagement bewältigen 9

Kleine Unternehmen unter Druck 16

Ausblick 17

Die wichtigsten Umfrageergebnisse

Kernergebnis der zweiten jährlichen KPMG-Umfrage zum Thema Liquiditäts- und Working Capital-Management ist die erneute Priorisierung der Liquiditätsausstattung der Unternehmen. Diese reagieren damit, wie in der letzten Umfrage prognostiziert, auf geänderte Anforderungen relevanter Stakeholder, insbesondere Analysten, Kreditgeber und Ratingagenturen.

Während viele Unternehmen im Jahr 2008 noch besorgt über die steigenden Finanzierungskosten waren, reagieren sie heute auf die Forderungen ihrer Banken und anderer Stakeholder nach einer Verbesserung ihres Cash-Managements. Die meisten Kapitalgeber wollen damit sichergehen, dass die Unternehmen interne Finanzierungsmöglichkeiten ausreichend nutzen, bevor sie weitere Finanzierungsmittel in Anspruch nehmen.

Die Unternehmen reagierten hauptsächlich mit Maßnahmen zur Optimierung ihrer Working Capital-Situation und der damit verbundenen Freisetzung liquider Mittel. Während in 2008 lediglich 37 Prozent der befragten Unternehmen ein Programm zur Verbesserung ihrer Working Capital-Situation initiiert hatten, sind es in der Befragung 2009 bereits mehr als die Hälfte. Laut der durchgeführten Umfrage räumen rund ein Viertel (28 Prozent) der 350 befragten leitenden Angestellten im Finanzbereich in Europa und den USA dem Cash-Management die höchste Priorität ein, während weitere 58 Prozent es als eine Angelegenheit von „nur noch" hoher Priorität betrachten.

Die Fokussierung auf das Cash-Management wirkt sich laut Umfrage positiv auf die Genauigkeit der Cashflow-Prognosen aus. Während in 2008 lediglich 14 Prozent der Unternehmen ihre Prognosen erfüllt haben, stieg der Anteil in 2009 auf 28 Prozent. Ein Drittel der befragten Unternehmen übertraf sogar seine Prognosen. Die grundsätzliche Ungenauigkeit von Prognosen kann sich allerdings als Problem herausstellen, sobald zusätzliche Mittel erforderlich werden und damit höhere Kreditlinien oder ursprünglich für andere Geschäftstätigkeiten allokierte Mittel in Anspruch genommen werden müssen. Die Umfrage zeigt, dass die Vorschau der Liquiditätsentwicklung in vielen Unternehmen noch immer eine wesentliche Schwachstelle darstellt – trotz immer öfter zum Einsatz kommender kurzfristiger Prognosen. An anderer Stelle in dieser Zusammenfassung werden wir einige der häufigsten Ursachen für die geringe Genauigkeit der Prognosen thematisieren.

Einige Unternehmen konnten ihre Working Capital-Ausstattung infolge der Cash-Fokussierung deutlich reduzieren. Über 40 Prozent der Befragten berichteten jedoch von einem gegenläufigen Trend, was auf einen weiterhin bestehenden Handlungsbedarf hinweist. Diese Entwicklung kann möglicherweise als ein Resultat der in der letzten Umfrage von vielen Unternehmen als umgesetzt angegebenen Maßnahmen zur Senkung der Working Capital-Ausstattung betrachtet werden. Der Fokus lag hierbei auf der Verlängerung beziehungsweise Verkürzung der Zahlungsziele für Lieferanten beziehungsweise für Kunden. Derartige Maßnahmen bieten nur in begrenztem Umfang Einsparpotenziale und können sich ab einem gewissen Umsetzungsgrad auch nachteilig auswirken.

Im Gegensatz zur Befragung im Jahr 2008 zeigen die Umfragen und Interviews bezüglich der Umsetzung der Maßnahmen ein differenzierteres Bild: Während der Verkürzung der Debitorenziele, auch bedingt durch ein gestiegenes Ausfallrisiko, erneut hohe Bedeutung zukommt, haben sich viele Unternehmen für die Kürzung der Investitionen als Mittel zur Liquiditätserhaltung entschieden. 64 Prozent der Befragten haben ihre Investitionsprogramme in den vergangenen zwölf Monaten gekürzt oder vollständig eingestellt und 63 Prozent erwarten,

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

64%

DER UNTERNEHMEN REDUZIEREN INVESTITIONEN ODER STOPPEN SIE VOLLSTÄNDIG, UM DIE LIQUIDITÄT ZU SCHONEN; 43 PROZENT HABEN IHRE DEBITORENZIELE VERKÜRZT.

53%

DER BEFRAGTEN HABEN IM JAHR 2009 EIN PROGRAMM ZUR OPTIMIERUNG DES WORKING CAPITALS INITIIERT – IM VERGLEICH ZU LEDIGLICH 37 PROZENT IM LETZTEN JAHR.

dass sich dieser Trend aufgrund der Unsicherheit bezüglich der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in den kommenden zwei Jahren fortsetzt. Die Investitionszurückhaltung wirkt jedoch einer schnellen Erholung der Wirtschaft entgegen.

Obwohl Liquidität ein wichtiges Thema in vielen Unternehmen ist, bleiben viele Möglichkeiten der Liquiditätsgenerierung ungenutzt. Die Umfrage verdeutlicht, dass sich die Optimierungsinitiativen üblicherweise auf das Working Capital, die Finanzmitteldisposition und die Investitionen beschränken. Nur wenige Unternehmen betrachten auch Steuern, Grundbesitz und Pensionen als weitere Liquiditätsquellen. Darüber hinaus können Liquiditätsprognosen und Analysen der operativen Prozesse signifikante Potenziale aufdecken.

Mit Blick auf die Zukunft geben sich die Befragten nicht sonderlich optimistisch: Die Mehrzahl erwartet für das Jahr 2010 keine Verbesserung ihrer Working Capital-Ausstattung. Die größten Sorgen scheinen den Unternehmen eine mögliche weitere Verlängerung der Zahlungsziele ihrer Kunden und die grundsätzliche Verschlechterung von deren finanzieller Situation zu bereiten. In diesem Zusammenhang erwarten 55 Prozent der Befragten in den nächsten zwei Jahren einen erhöhten Forderungsausfall. Außerdem befürchten viele Unternehmen auch eine weitere Kürzung ihrer eigenen Zahlungsziele durch ihre Lieferanten.

Es ist nachvollziehbar, dass sich das Hauptaugenmerk der Stakeholder zumindest in den kommenden ein bis zwei Jahren weiterhin auf die Entwicklung der Liquiditäts- und Working Capital-Ausstattung richten wird. Die Unternehmen sollten demnach ihre Liquiditätssituation transparent gestalten und sicherstellen, dass alle Anzeichen wirtschaftlichen Aufschwungs genutzt werden.

Es bleibt abzuwarten, ob die Unternehmen den Liquiditätsfokus verinnerlichen und erfolgreich in ihre Prozesse integrieren. Spätestens nach Erholung der Wirtschaft wird sich herausstellen, welche Unternehmen eine nachhaltige Verbesserung ihrer Working Capital-Ausstattung erzielen konnten. Unser Eindruck ist, dass viele Unternehmen noch immer einen erheblichen Nachholebedarf in diesem Bereich haben.

Wichtigste Ergebnisse:

- 54 Prozent der Befragten geben als Auslöser der Liquiditätsfokussierung den Einfluss von Stakeholdern an – im Vergleich zu lediglich 19 Prozent im Jahr 2008.
- 72 Prozent haben ihre Cashflow-Prognosen im Jahr 2009 verfehlt – verglichen mit 86 Prozent im Jahr 2008.
- 41 Prozent berichten von einer Verschlechterung der Working Capital-Position.
- 53 Prozent der Befragten haben im Jahr 2009 Maßnahmen zur Optimierung der Working Capital-Ausstattung initiiert – im Vergleich zu 37 Prozent im Jahr 2008.
- Als Reaktion auf eine restriktive Kreditvergabe haben 64 Prozent der befragten Unternehmen ihre Investitionen reduziert oder vollständig eingestellt. 63 Prozent versuchen, die Liquiditätsgenerierung zu verbessern, und 43 Prozent kürzen den Kreditrahmen für ihre Kunden.
(Mehrfachnennungen möglich)

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Liquidität im Fokus der Stakeholder

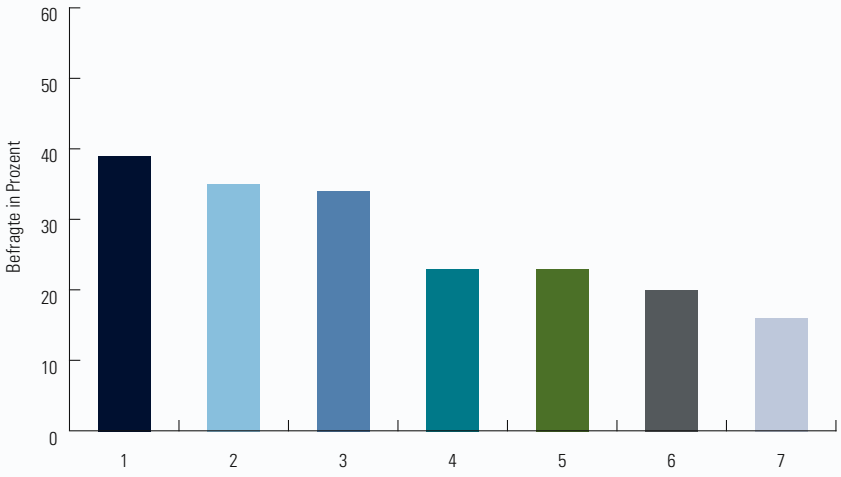
Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise dauert an und mit ihr der Überlebenskampf vieler Unternehmen. Inmitten von unvermindertem Rentabilitätsdruck und verschärften Finanzierungsbedingungen wird die Liquidität häufig knapp.

Die durchgeführte Befragung ist Teil der laufenden Dokumentation der weltweit gebräuchlichen Ansätze im Liquiditäts- und Working Capital-Management durch KPMG und zeigt eindeutig, dass Finanzvorstände und ihre Teams den Fokus auf die Liquiditäts- und Working Capital-Ausstattung verstärken. Ihre Bemühungen zur Liquiditätsgenerierung liefern den internen und externen Stakeholdern den Beleg für ein effizientes Management; sie haben seit der Veröffentlichung von *The Importance of Preserving Cash in a Downturn* durch KPMG im November 2008 merklich zugenommen.

Guy Rudolph, Konzernfinanzcontroller beim Mobilfunkbetreiber Vodafone, betont die Bedeutung der Konzentration auf das Cash-Management, die Vodafone – wie andere Unternehmen auch – in den vergangenen Monaten intensiviert hat: „Nach der Ernennung unseres Geschäftsführers, Vittorio Colao, im Juli 2008 haben wir im November ein überarbeitetes Gruppenstrategiepapier veröffentlicht", erklärt er. „Das Fundament dieser neuen Strategie ist die Stärkung der Fähigkeit zur Generierung verfügbarer Liquidität."

Die Ergebnisse unserer aktuellen Umfrage zeigen, dass die Sorge um die Liquiditätsausstattung in den Unternehmen weitverbreitet ist. Die Mehrheit der Befragten (58 Prozent) gab an, dass das Cash-Management in ihrem Unternehmen zu den obersten strategischen Prioritäten gehört; dabei räumten mehr als ein Viertel (28 Prozent) dem Cash-Management „höchste Priorität" ein. Ähnliche Ergebnisse ergaben sich in Bezug auf das Working Capital: 63 Prozent der Befragten zählten das Working Capital-Management zu den obersten Prioritäten und 28 Prozent nannten es als ihre „höchste Priorität".

Abbildung 1: Die Mehrzahl der Befragten gab als Hauptgrund für die Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung der Working Capital-Ausstattung ihres Unternehmens den Einfluss von Stakeholdern an.



Was ist der Hauptgrund für die verstärkte Fokussierung Ihres Unternehmens auf Working Capital-Aspekte?

1 Einfluss von Stakeholdern (Banken, Analysten, Ratingagenturen)
2 Rückzahlung von Schulden
3 Restriktive Kreditvergabe
4 Finanzierung von Unternehmenskäufen
5 Steigende Finanzierungskosten
6 Rückzahlung von Geldern an Anteilseigner
7 Wettbewerbsdruck

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Ergebnisse der Umfrage bestätigten weiterhin, dass der erhöhte Einfluss von Kreditgebern, Analysten, Ratingagenturen und anderen Stakeholdern der Hauptbeweggrund für die aktuellen Initiativen zur Verbesserung des Liquiditäts- und Working Capital-Managements ist (siehe Abbildung 1). „Diese Entwicklung steht in starkem Gegensatz zu den Zeiten vor der Wirtschafts- und Finanzkrise", sagt Andrea Crenna, CFO bei der Indesit Company, einem italienischen Hersteller von Haushaltsgeräten. Er sagt offen: „Als alles noch in Ordnung schien, waren unsere Stakeholder zufrieden."

„Vor der Krise haben die Anteilseigner nur selten Fragen zur Bilanz gestellt."

Andrea Crenna,
Indesit Company

Die Erfüllung der Forderungen der Stakeholder ist allerdings nicht der einzige Grund für den verstärkten Unternehmensfokus auf das Cash-Management: Die anhaltende Wirtschaftskrise geben 63 Prozent der Befragten als Hauptgrund für die liquiditätsrelevante Reduzierung ihrer Kapitalaufwendungen und 49 Prozent für die Einschränkung ihrer Investitionen an. In einigen Fällen kann dies den Unternehmen zumindest einige unangenehme Entscheidungen ersparen, die notwendig sind, um den Wettbewerbsvorteil zu erhalten und für eine eventuelle wirtschaftliche Erholung gerüstet zu sein.

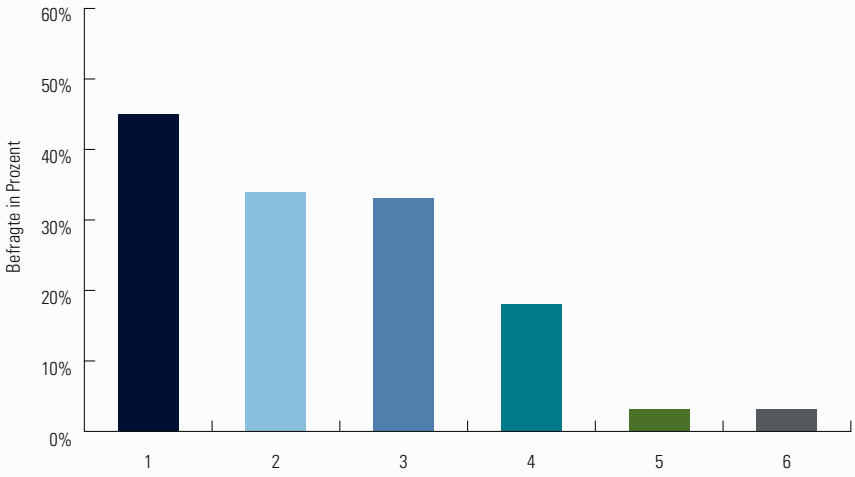
© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Anhaltende Notwendigkeit zur Liquiditätsprognose

Die gestiegene Bedeutung der Liquidität für Unternehmen resultierte in einer Erhöhung ihrer Cashflow-Transparenz. Im Jahr 2009 führte dies zum vermehrten Einsatz von Methoden der kurzfristigen Liquiditätsprognose, um die Verwendung liquider Mittel besser steuern zu können.

Die Umfrageergebnisse zeigen ein anhaltendes Bewusstsein zur Verbesserung der Genauigkeit der Cashflow-Prognosen. Dennoch herrscht bei den meisten Unternehmen eine erhebliche Diskrepanz zwischen der erkannten Bedeutung einerseits und der notwendigen Vorhersagegenauigkeit der Prognosen andererseits. Letztere ist unter den derzeitigen volatilen Bedingungen nur unzureichend zu erfüllen. In diesem Zusammenhang teilten in der Umfrage des Jahres 2008 rund 86 Prozent der Befragten mit, ihre Cashflow-Prognosen nicht erreicht zu haben. Dagegen gaben im Jahr 2009 rund 72 Prozent der Befragten an, in den vergangenen zwölf Monaten ihre Cashflow-Prognosen nicht erreicht zu haben, 24 Prozent verfehlten ihre Prognosen. Die derzeitige wirtschaftliche Situation erschwert natürlich die Exaktheit der Cashflow-Prognosen, doch sind die Ursachen für die geringe Treffsicherheit der Vorhersage häufig dieselben: die fehlende Einbeziehung relevanter Mitarbeiter in Fach- und Schlüsselfunktionen sowie die fehlende Etablierung eines robusten Erstellungsprozesses. Die Verantwortung für die Prognoseerstellung sollte bei der Finanzabteilung liegen, während die detaillierte und zeitnahe Erhebung relevanter Informationen den operativen Bereichen obliegt (insbesondere Vertrieb, Beschaffung und Rechnungswesen). Diese Funktionsbereiche sollten somit in den Erstellungsprozess der Liquiditätsprognose integriert und damit auch in die Verantwortung für deren Genauigkeit genommen werden. Da die Genauigkeit der Prognosen zu Beginn des Erstellungsprozesses relativ gering ist, muss anhand eines strukturierten Optimierungsprozesses das Hinterfragen zugrunde liegender Annahmen, die Erfassung und Analyse von Abweichungen sowie die Rückmeldungen von relevanten Stakeholdern sichergestellt werden. Eine effektive Cashflow-Prognose ist somit ein wertvolles Management-Tool, das fundierte operative Entscheidungen unterstützt, was den Aufwand zur Erzielung der bestmöglichen Prognosegenauigkeit rechtfertigt.

Abbildung 2: Die meisten Befragten bestätigen die Nutzung von Methoden zur kurzfristigen Liquiditätsvorschau in 2009.



Wie wird der Cashflow in Ihrem Unternehmen prognostiziert?

1 Rollierende Vorschau kurzfristiger Ein- und Auszahlungen (zum Beispiel täglich/wöchentlich für die kommenden 13 Wochen)
2 Tägliche Liquiditätsvorschau der Treasury-Abteilung (zum Beispiel 2–4 Wochen)
3 Rollierende Kapitalflussrechnung (zum Beispiel monatlich für die kommenden 12 Monate)
4 Kapitalflussrechnung (zum Beispiel monatlich bis Jahresende)
5 Wir erstellen keine Liquiditätsvorschau
6 Sonstiges

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Herausforderungen beim Liquiditätsmanagement bewältigen

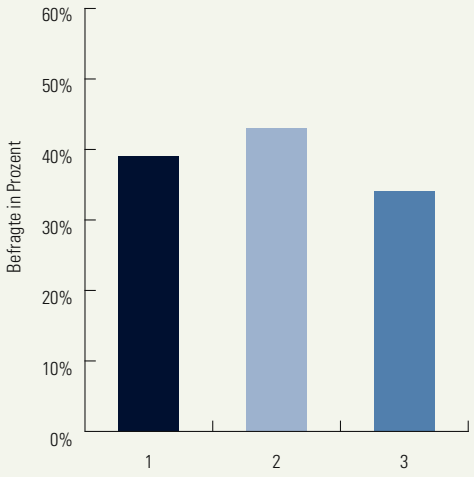
Der Druck auf viele Unternehmen zur Optimierung ihres Cash-Managements nimmt stetig zu, sodass die Mehrheit der Befragten (53 Prozent) bereits Maßnahmen zur Verbesserung der Working Capital-Ausstattung initiiert oder vorbereitet hat.

Anhand der Umfrageergebnisse ist erkennbar, dass Unternehmen, die in den vergangenen fünf Jahren Maßnahmen zur Optimierung des Working Capitals eingeleitet haben (43 Prozent), zum Befragungszeitpunkt über ein geringeres Working Capital als ihre Wettbewerber verfügten, die keine vergleichbaren Maßnahmen initiiert hatten (34 Prozent – siehe Abbildung 3). Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen vermehrt derartige Maßnahmen umsetzen und in den kommenden Monaten greifbare Ergebnisse erzielen werden.

Vodafone kann beispielhaft als ein Unternehmen mit einem strukturierten Programm zur Optimierung des Working Capitals genannt werden. Ende 2008 wurde die Working Capital-Offensive als Teil der ersten Phase einer neuen Strategie zur Steigerung des Free Cashflows gestartet. Das vom Verantwortlichen Chris Allen geleitete Programm begann anfangs als Modellversuch in zwei Ländern. Nachdem nun mehr als 100 Ideen zur Optimierung des Working Capitals identifiziert wurden, führt er das Programm in allen Regionen ein, in denen Vodafone tätig ist. Allen nennt keine konkreten Zahlen für die erwarteten Ergebnisse; Schätzungen von Analysten deuten jedoch auf eine Minderung des Working Capitals im Bereich von 300 Millionen £ für das im März 2010 endende Geschäftsjahr hin. Dies wäre ein erheblicher Beitrag zu dem vom Unternehmen anvisierten Free Cash Flow von 6 bis 6,5 Milliarden £.

Trotz der zunehmenden Häufigkeit solcher Projekte scheinen viele Unternehmen immer noch einige Möglichkeiten der Working Capital-Optimierung ungenutzt zu lassen. Die meisten Maßnahmen zielen auf das sogenannte traditionelle Working Capital bestehend aus Vorräten, Forderungen und Verbindlichkeiten ab. Nur wenige Unternehmen untersuchen dagegen Möglichkeiten der Liquiditätsgenerierung in den Bereichen Steuern, Grundbesitz und Pensionen, welche häufig ein erhebliches Liquiditätspotenzial besitzen.

Abbildung 3: Bisherige Initiativen haben zur Optimierung des Working Capitals beigetragen.



Hat sich das Working Capital Ihres Unternehmens in den letzten drei Jahren reduziert?

Befragte in Prozent, die eine Verringerung des Working Capitals in den letzten drei Jahren verzeichnen konnten

1 Alle Befragten
2 Befragte, die in den vergangenen fünf Jahren Maßnahmen zur Optimierung des Working Capitals eingeleitet haben
3 Befragte, die in den vergangenen fünf Jahren keine Maßnahmen zur Optimierung des Working Capitals eingeführt haben

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

41%

DER BEFRAGTEN BEFÜRCHTEN FINANZIELLE SCHWIERIGKEITEN IHRER KUNDEN.

1 *Warenwirtschaft – Feinabstimmung von Produktion und Vertriebsprozessen*

Vorratsbestände sind für viele CFOs, die das Working Capital senken wollen, häufig ein erster Ansatzpunkt. Unsere Umfrage zeigt, dass viele Unternehmen im Jahr 2009 durch eine bessere Steuerung der Bestände eine Optimierung des Working Capitals realisieren konnten. Ein Hersteller wie Indesit ist ein typisches Beispiel für diesen Trend. Der CFO des Unternehmens, Andrea Crenna, erklärt: „Unser Ausgangspunkt vor 12 bis 18 Monaten war aufgrund des Marktabschwungs Ende 2008 recht hoch. Zu Beginn des Jahres haben wir eine Feinabstimmung mit der Produktion vorgenommen. Das Jahr 2008 haben wir mit einem Bestand von 1,4 Millionen Einheiten beendet und durch die Drosselung der Produktion um mehr als 20 Prozent beabsichtigen wir eine Bestandsreduzierung um 500.000 Einheiten."

Bis zu einem gewissen Grad können Unternehmen ihre Bestände steuern, indem sie die Produktion verringern beziehungsweise für einen bestimmten Zeitraum einstellen und ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit oder in bezahlten Urlaub schicken. Diese kurzfristigen Maßnahmen können Unternehmen helfen, angemessen auf gegenwärtige Nachfrageschwankungen zu reagieren, ohne ihre Reaktionsfähigkeit auf erneute Steigerungen der Nachfrage wesentlich einzuschränken. Crenna warnt aber davor, das Bestandsmanagement auf den Produktionsstopp und den Ausverkauf von Vorräten zu beschränken: „Es ist einfach, den Bestand zu reduzieren. Man muss stattdessen jedoch die richtige Balance zwischen der Reduzierung des Bestands, stetigen Produktionsprozessen und der Sicherung der Qualität für die Kunden finden. Es geht nicht einfach nur um eine Reduzierung." Demnach kann sich für einige Unternehmen angesichts der Wirtschafts- und Finanzkrise die Frage stellen, ob ihre Geschäftsmodelle flexibel genug sind, um angemessen auf Nachfrageschwankungen reagieren zu können.

Laut unseren Gesprächspartnern kann eine verbesserte Absatzplanung ebenfalls zur Optimierung des Bestandsmanagements beitragen. Paul Reilly, CFO bei Arrow Electronics, analysierte kürzlich die Gründe für die mit den Verkaufstätigkeiten nicht ausreichend korrespondierende Umschlaghäufigkeit der Lagerbestände. Eine der Ursachen besteht in der prinzipiellen Schwierigkeit seitens einiger Kunden, ihre eigenen Absatz- und Beschaffungsvolumina genau zu prognostizieren. Mit diesen Kunden hat Arrow die direkte Zusammenarbeit intensiviert – in der Hoffnung, deren vorgehaltene Sicherheitsbestände reduzieren zu können. Waren die Ursachen jedoch unternehmensintern, zum Beispiel weil der Vertrieb auf das prognostizierte Absatzvolumen regelmäßig einen Risikopuffer für den Fall eines Großauftrags hinzugerechnet hat, wurde die Finanzabteilung für die eigenen Mitarbeiter beratend tätig. Mit den Worten Reillys: „Wir gingen zu den Vertriebsteams und sagten: ‚Wir können euch beweisen, dass die Verfügbarkeit der Lagerbestände, die ihr benötigt, in unserem Unternehmen jederzeit sichergestellt ist. Wir nutzen hierzu ein System, dass zu 99,9 Prozent zuverlässig ist.'"

2 Forderungsmanagement – Verbesserung von Debitorenmanagement und Mahnwesen

Laut unserer Umfrage sehen immer mehr Unternehmen im Forderungsbereich einen möglichen Grund zur Sorge. Im Gegensatz zu 38 Prozent im Jahr 2008 betrachten nun 47 Prozent die verlängerten Zahlungsziele der Kunden als Hauptbelastung für das Working Capital. Die Befragten äußern Besorgnis hinsichtlich der rückläufigen Zahlungseingänge und des damit verbundenen Einflusses ihrer Kunden auf das Working Capital. 63 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass sich das Drängen der Kunden auf eine Verlängerung der Zahlungsfristen im nächsten Jahr noch verschärfen und diese Entwicklung zur größten oder zweitgrößten Herausforderung für ihr Unternehmen werden wird (siehe Abbildung 4). Ebenso fürchten 41 Prozent der Befragten, dass ihre Kunden in finanzielle Schwierigkeiten geraten könnten. In dieser Situation stellt sich zwangsläufig die Frage nach geeigneten Instrumenten zur Früherkennung von finanziellen Schwierigkeiten der Geschäftspartner, um die Auswirkungen durch proaktives Handeln begrenzen zu können. Zusätzlich wollen die Unternehmen ihre Vertriebsteams für mögliche Diskussionen um Zahlungsfristen sensibilisieren.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

55%

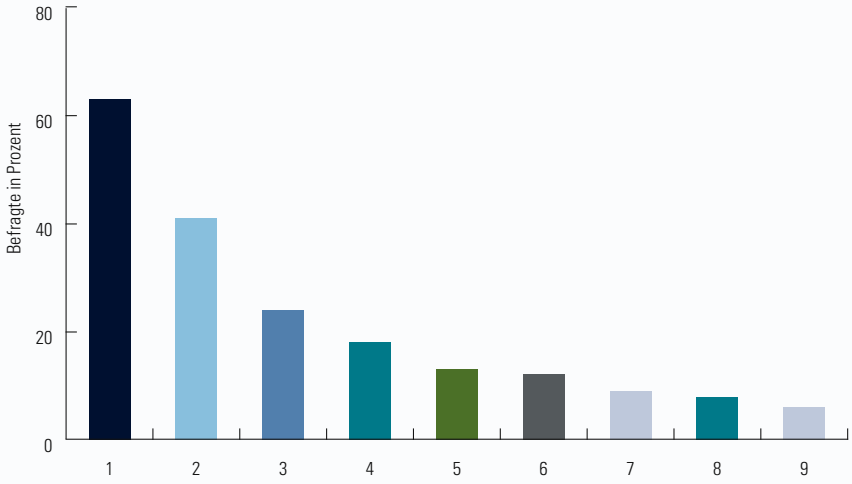
DER BEFRAGTEN ERWARTEN HÖHERE FORDERUNGSAUSFÄLLE IN DEN NÄCHSTEN ZWEI JAHREN.

63%

DER BEFRAGTEN ERWARTEN VERSTÄRKT KUNDENFORDERUNGEN NACH VERLÄNGERUNG IHRER ZAHLUNGSZIELE.

Abbildung 4: Die Mehrzahl der Befragten nennt den Zeitpunkt und die Höhe der Zahlungseingänge als die größte Belastung ihres Working Capitals.

Was werden im nächsten Jahr die drei größten Belastungen für das Working Capital Ihres Unternehmens sein?



1 Kundenforderungen nach einer Verlängerung der Zahlungsfristen
2 In finanzielle Schwierigkeiten geratende Kunden
3 Kürzere Zahlungsfristen fordernde Lieferanten
4 Geschäftskomplexität
5 Erweiterung des Produktangebots
6 Unterstützung von Lieferanten in finanziellen Schwierigkeiten
7 Expansion in neue globale Märkte
8 Steigende Rohstoffpreise
9 Längere Lieferzeiten aufgrund des Imports aus Niedrigpreisländern

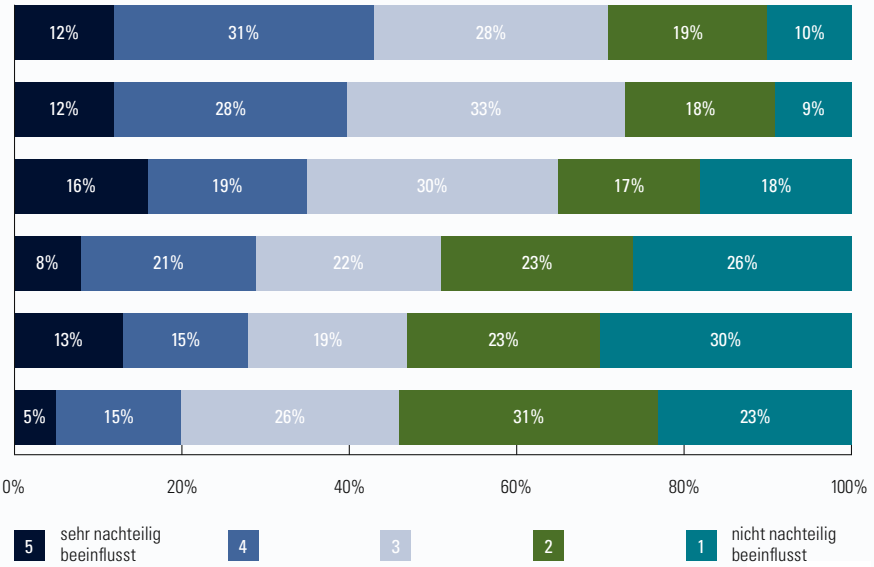
Die Bedeutung von Forderungsausfällen nimmt zu: 55 Prozent der Befragten erwarten eine Steigerung der Forderungsausfälle in den kommenden zwei Jahren, weil Kunden möglicherweise einen Insolvenzantrag stellen oder ihre Verbindlichkeiten aus anderen Gründen nicht bedienen können. „Meiner Meinung nach sind Forderungsausfälle das größte Risiko", erklärt Gerard van Kesteren von Kühne + Nagel. Dementsprechend sind rund 60 Prozent der Forderungen in seinem Unternehmen versichert – im Vergleich zu 50 Prozent im Vorjahr. Andrea Crenna von Indesit beschreibt, wie CFOs in dieser schwierigen Situation zwischen einer Erhöhung des Umsatzes und des Gewinns hin- und hergerissen sind: „Wir müssen unsere Kunden bezüglich ihrer Kreditwürdigkeit selektieren. Wir dürfen uns aber nicht derart beschränken, dass wir gar nichts mehr verkaufen. Es ist ein Kompromiss zwischen Risiko und Umsatz", erläutert er. „Es ist ein Hin und Her. Wir versuchen, das Risiko zu begrenzen und gleichzeitig den Umsatz oder Marktanteil nicht zu verringern." Manche Unternehmen setzen bei der Optimierung ihres Produkt- und Dienstleistungsangebots an, um ihre Zahlungseingänge planmäßig verbuchen zu können. Vodafone verändert zum Beispiel einen Teil seines Geschäftsmodells: Die Endkunden sollen nun für einige Dienste im Voraus zahlen – anstatt nach der Leistungserbringung. „Das macht für die Realisierung beträchtlicher Einnahmen einen Unterschied von einem Monat", so Chris Allen, Working Capital-Verantwortlicher bei Vodafone, was für ein Unternehmen dieser Größe einen signifikanten Liquiditätsbeitrag bedeutet.

Andere Unternehmen, wie zum Beispiel Arrow Electronics, sehen eher die Feinabstimmung ihrer internen Prozesse als Lösungsweg. Bei der Untersuchung des Zahlungsverhaltens seiner Kunden hat Paul Reilly, CFO bei Arrow, festgestellt, dass viele überfällige Rechnungen aufgrund von Streitigkeiten oder Unstimmigkeiten nicht rechtzeitig bezahlt wurden. Als Reaktion darauf begann das Unternehmen, Kunden zehn Tage vor Fälligkeit ihrer Rechnungen anzurufen, um eventuell ungeklärte Fragen zu besprechen. Gleichzeitig suchte man in den eigenen Systemen und Prozessen nach den Ursachen der Unstimmigkeiten: „Wir wurden effektiver und haben unsere Qualität verbessert", sagt er. „Und wir rufen unsere Kunden an, bevor sie in Zahlungsverzug geraten, und nicht, wenn es schon passiert ist."

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 5: Die Zahlungsmoral der Kunden gehört zu den größten Herausforderungen für die befragten Unternehmen.

In welchem Ausmaß haben folgende Aspekte Ihr Unternehmen nachteilig beeinflusst?



3 *Verbindlichkeiten – Vorsicht ist geboten*

Die Umfrageergebnisse zeigen eine spürbare Besorgnis der Befragten in Bezug auf die termingerechte Begleichung von Forderungen. Befragt nach den Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf ihr Unternehmen, nannten die Umfrageteilnehmer als nachteiligste Folgen Zahlungsverzug der Kunden und finanzielle Schwierigkeiten der Kunden/Lieferanten. Im Hinblick auf die Position der Verbindlichkeiten zeigen sich die Finanzverantwortlichen weniger beunruhigt. Nur 20 Prozent der Befragten sehen einen nachteiligen Effekt darin, dass Lieferanten eine frühere Bezahlung ihrer Rechnungen fordern. Die meisten Befragten sehen in diesem Aspekt sogar nahezu keine nachteilige Beeinflussung (siehe Abbildung 5). In wirtschaftlich schwierigen Situationen sind viele Unternehmen bei der Änderung von Zahlungsbedingungen, insbesondere gegenüber wichtigen Lieferanten, sogar eher vorsichtig, um ihre Lieferanten nicht in finanzielle Schwierigkeiten zu bringen. Guy Rudolph von Vodafone kennt die Macht, die ein großer Konzern hat, und mahnt zur Vorsicht. „Für uns ist es sehr, sehr wichtig, über eine Auswahl an Lieferanten zu verfügen und einen großen, breit gefächerten Lieferantenstamm zu pflegen", so Rudolph.

Nichtsdestotrotz optimiert Vodafone seine Verbindlichkeitenstruktur, ohne dabei in Zahlungsverzug zu geraten. Das Unternehmen hat seine internen Zahlungsprozesse überprüft, die zahlungsrelevanten Vertragsbedingungen genauer berücksichtigt und die korrekte Übergabe der Zahlungsmodalitäten an die IT-Systeme sichergestellt. Des Weiteren will das Unternehmen, wie von Chris Allen bestätigt, ein Shared Services-Modell zur Standardisierung des Beschaffungsprozesses und damit zur weiteren Kontrolle der Zahlungsausgänge einführen.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Bisher haben die meisten Abteilungen des Unternehmens voneinander unabhängige Einkaufsverfahren. „Jede Finanzabteilung handelt nach unterschiedlichen Verfahren zur Rechnungsbearbeitung und -bezahlung, und es gibt normalerweise immer Optimierungsspielraum“, fasst er zusammen.

Bei Arrow Electronics sucht man nicht nur Möglichkeiten, die Zahlungsziele von Verbindlichkeiten zu verlängern, sondern setzt ebenfalls die eigene finanzielle Stärke bei Verhandlungen mit Lieferanten ein. Das Unternehmen achtet insbesondere darauf, ob es Einsparungen durch Skonti erreichen kann. Kapitalschwachen Lieferanten bietet Arrow eine schnellere Bezahlung als Gegenleistung für niedrigere Preise an. CFO Reilly über das Verfahren: „Wir haben bei allen Lieferanten individuell definiert, was in wirtschaftlicher und geschäftspolitischer Hinsicht getan werden muss, damit alle Parteien profitieren.“

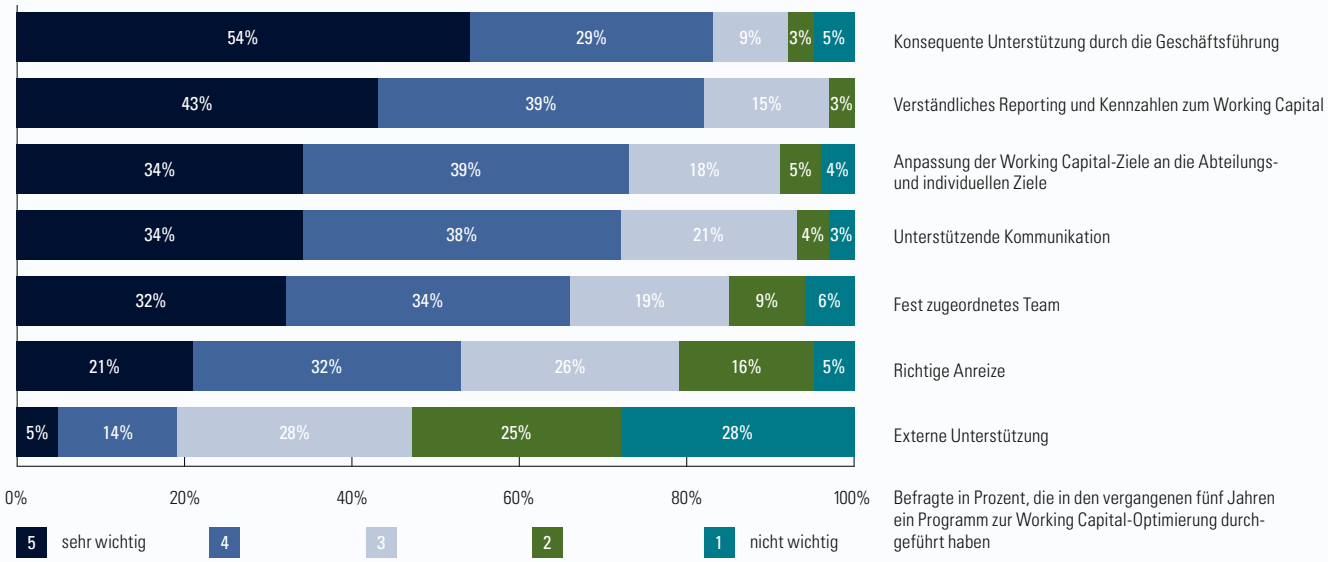
Eine Idee, die im Jahr 2010 immer mehr an Bedeutung gewinnen wird, ist die Supply Chain-Finanzierung. Hier verhilft die gute Bonität des Käufers dem Lieferanten zu schnellen Zahlungseingängen. Die Kosten dieser Finanzierungsform sind für den Lieferanten gewöhnlich niedriger als bei einer Eigenfinanzierung. Es ist anzunehmen, dass sich die Supply Chain-Finanzierung im Jahr 2010 weiter verbreiten wird.

4 Einbindung des gesamten Unternehmens beim Cash-Management

Die Hebel des Working Capitals sind in der Theorie relativ einfach in Bewegung zu setzen. In der Praxis ist es jedoch fraglich, ob die Finanzabteilung dies allein leisten kann. In diesem Zusammenhang sagen Unternehmen, die ein Programm zur Working Capital-Optimierung initiiert haben, dass die „konsequente Unterstützung durch die Geschäftsführung“ den Schlüssel zum Erfolg darstellt. Ein Befragter kommentiert: „Die Rezession hat mir geholfen, die Gesellschafter von der Wichtigkeit des Working Capital-Managements zu überzeugen und deren Unterstützung zu sichern.“

Abbildung 6: Die Unterstützung durch die Geschäftsführung ist der Schlüssel zum erfolgreichen Working Capital-Management.

Wie beurteilen Sie den Einfluss folgender Faktoren für den Erfolg eines Programms zur Optimierung des Working Capitals?



Befragte in Prozent, die in den vergangenen fünf Jahren ein Programm zur Working Capital-Optimierung durchgeführt haben

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Diese Einschätzung wurde in den Interviews von mehreren Gesprächspartnern bestätigt. Gerard van Kesteren von Kühne + Nagel berichtet von wöchentlichen Abstimmungsrunden, hauptsächlich bezüglich der Forderungen, die aufgrund der veränderten Wirtschaftslage mit dem Geschäftsführer und einem Working Capital-Spezialisten der Finanzabteilung stattfinden. Diese Gespräche dauern in der Regel zwei Stunden und belegen somit den Grad der Einbindung der Geschäftsführung in das Working Capital-Management.

Unsere Umfrage zeigt, dass die Finanzabteilungen zur Working Capital-Reduzierung im Unternehmen den Gürtel immer enger schnallen. Eine Priorität gilt dem Abbau von Diskrepanzen zwischen der Vertriebs- und der Finanzabteilung. Die Motivation der Vertriebsabteilung liegt in der Umsatzgenerierung, während die Finanzabteilung maßgeblich die Zahlungseingänge sichern möchte. „In manchen Unternehmen sieht der Vertrieb die Finanzabteilung als ‚Verkaufsverhinderungsteam' oder als ‚Anzahlungskontrolle'. Gemeint ist, dass das Unternehmen gute Umsätze verpasst, da wir im Bereich der Forderungen keine Risiken einzugehen bereit sind", kommentiert CFO Reilly von Arrow Electronics.

Zur Überwindung dieser Spannungen muss das Vertriebspersonal beim Working Capital-Management integriert werden. „Das erste, was ein Kunde nach Erhalt einer Mahnung tun wird, ist den Vertrieb anzurufen", sagt Robert Ryder, CFO von Constellation Brands, einem US-amerikanischen Hersteller von Wein, Bier und Spirituosen. „Wir müssen den Vertrieb also frühzeitig mit einbeziehen und eine gemeinsame Vorgehensweise erarbeiten." In einigen Unternehmen nutzt die Finanzabteilung die Kontakte des Vertriebsteams, um Kunden bei Zahlungsverzug direkt anzusprechen. Die meisten der befragten CFOs sind jedoch der Ansicht, dass das Vertriebspersonal beim Working Capital-Management nicht zu stark involviert werden sollte, da dessen Hauptaufgabe der Verkauf ist.

„Die Anwendung standardisierter, leicht verständlicher Messgrößen ist entscheidend für eine erfolgreiche Einbindung von Entscheidungsträgern einzelner Funktionsbereiche in das Working Capital-Management", sagen erfahrene Führungskräfte aus dem Finanzbereich. Ebenso ist Weiterbildung von entscheidender Bedeutung, da das Working Capital für viele Mitarbeiter im operativen Geschäft möglicherweise ein neues Konzept darstellt. „Bisher hatten wir eine eher dezentrale Organisation, sodass es viele verschiedene Berechnungen für die Working Capital-Positionen gab", erklärt Robert Ryder von Constellation Brands. „Wir haben viel Zeit auf die Schulung der Mitarbeiter und auf die Standardisierung der Berechnungsverfahren verwendet."

> **„Die Ideallösung wäre eine gewichtete Kennzahl für das durchschnittliche Working Capital zur Vermeidung von Messungen an bestimmten Stichtagen."**
>
> *Robert Ryder, Constellation Brands*

Viele Finanzabteilungen bleiben bei den klassischen Kennzahlen für die drei Hebel des Working Capitals und messen sie in Beziehung zum Umsatz mittels Days Inventory Outstanding (DIO), Days Sales Outstanding (DSO) und Days Payables Outstanding (DPO) oder in abgewandelter Form. Häufig wird versucht, diese Kennzahlen aktueller und zuverlässiger zu gestalten und mögliche Verzerrungen auszuschließen. Hierbei wird auch von einzelnen Endbestandszahlen zu kürzeren Berechnungsintervallen oder gleitenden Mittelwerten gewechselt.

Paul Reilly von Arrow Electronics berechnet für die zeitnahe Verfolgung der Working Capital-Entwicklung seine Kennzahlen in kurzen Intervallen: „Viele können die Zielwerte am Ende des Quartals für einen Tag erreichen. Wir versuchen jedoch, während des Quartals mehrere Werte zu erheben." Im vergangenen Jahr stellte Arrow Electronics sein Berechnungskonzept um: Anstatt nur eines Wertes zum Quartalsende berechnet Reilly einen Durchschnittswert aus vier innerhalb eines Quartals gemessenen Werten, die die Höhe des Working Capitals zu Beginn des Quartals und zum Ende der drei nachfolgenden Monate abbilden. Dementsprechend erhält das Unternehmen im Verlauf des Jahres 13 Eckwerte zur Working Capital-Entwicklung.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

5 Anreize – Verknüpfung von Cash-Management und Vergütung

Da die Führungskräfte einzelner Funktionsbereiche von der Finanzabteilung immer stärker beim Working Capital-Management integriert werden, binden immer mehr Unternehmen die variable Mitarbeitervergütung an liquiditätsrelevante Kennzahlen. Vor diesem Hintergrund mag es überraschen, dass lediglich in 36 Prozent der befragten Unternehmen die Vergütung von Führungskräften an liquiditätsrelevante Zielgrößen geknüpft wird. Den Interviews zufolge nimmt dieser Trend jedoch zu.

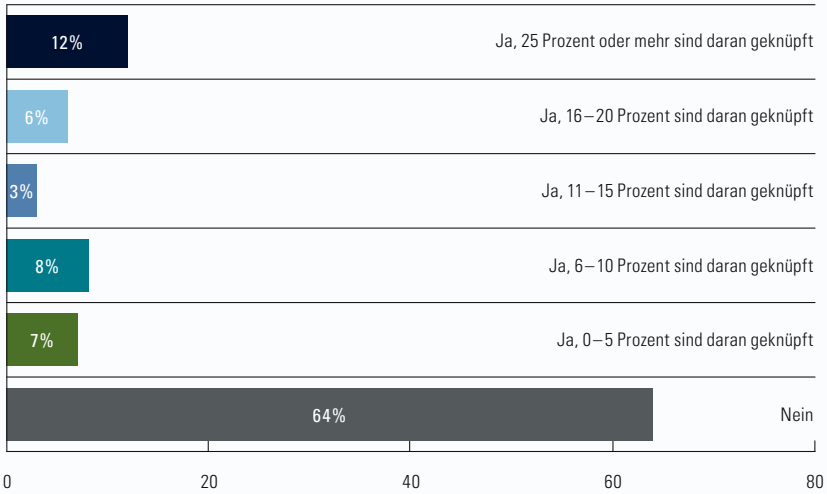
„Arrow Electronics hat kürzlich seine Cashflow-Ziele in die langfristigen Vergütungspläne integriert", so CFO Reilly. „Wir waren der Ansicht, dass es für unsere finanzielle Stärke und Wettbewerbsfähigkeit von grundlegender Bedeutung ist, mehr liquide Mittel zur Verfügung zu haben", sagt er. „Also haben wir unsere Vergütungspläne geändert." Bei Vodafone war im Jahr 2008 noch ein Anteil von 25 Prozent des Jahresbonus der Manager an den Free Cash Flow geknüpft. Seitdem ist dieser Anteil auf 35 Prozent gestiegen.

Diese Anreizsysteme tragen offensichtlich Früchte: Bei rund 42 Prozent derjenigen Befragten, die Boni an liquiditätsrelevante Zielgrößen gebunden haben, konnte das Working Capital innerhalb von drei Jahren gesenkt werden. Dasselbe gilt nur für 37 Prozent der Befragten, die keine vergleichbaren Anreizmechanismen eingesetzt haben. Gerard van Kesteren ist eine der Führungskräfte, die die Wirksamkeit derartiger Anreizsysteme bestätigen: „Wir haben die Änderungen im Jahr 2005 eingeführt und konnten seitdem einen stetigen Rückgang des Working Capitals beobachten", beschreibt er den Erfolg. Laut van Kesteren erhalten die Regionalleiter bei Kühne + Nagel ein monatliches Grundgehalt im Bereich von 10.000 – 15.000 $. Das Bonussystem ist an den Gewinn einzelner regionaler Einheiten geknüpft. Hierzu wird der Gewinn auf zentraler Unternehmensebene unter Berücksichtigung der regionalen Kapitalkosten berechnet. Ein geringes Working Capital der regionalen Einheit erhöht deren Gewinne und wirkt sich positiv auf die Vergütung des Regionalleiters aus. „Ein Regionalleiter kann bis zu 20.000 $ verdienen, wenn er die richtigen Maßnahmen ergreift", sagt van Kesteren. Unterstützt durch entsprechende methodische Verfahren, können derartige Anreizsysteme die Liquiditätsorientierung von Führungskräften nachhaltig sicherstellen.

> „Wir geben unseren Mitarbeitern Verantwortung und Informationen und schaffen Transparenz – anschließend belohnen wir sie, wenn sie die richtigen Maßnahmen ergreifen."
>
> *Gerard van Kesteren, Kühne + Nagel*

Abbildung 7: Lediglich eine Minderheit der Unternehmen hat die variable Vergütung an die Cashflow-Ziele geknüpft.

Sind Cashflow-Ziele Teil des Anreizplans für Führungskräfte Ihres Unternehmens? Wenn ja, welcher Prozentsatz der Vergütung ist an diese Ziele gebunden?



© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Kleine Unternehmen unter Druck

37%

DER KLEINEREN UNTERNEHMEN GEHEN VON EINER OPTIMIERUNG IHRER WORKING CAPITAL-AUSSTATTUNG IM JAHR 2010 AUS – IM VERGLEICH ZU 53 PROZENT BEI DEN GRÖSSEREN UNTERNEHMEN.

Die Ergebnisse der Befragung lassen den Schluss zu, dass kleinere Unternehmen die Hauptlast der Finanz- und Wirtschaftskrise zu tragen haben.* Außerdem wird deutlich, dass kleinere im Vergleich zu größeren Unternehmen weniger Maßnahmen zur Working Capital-Optimierung initiiert haben.

Da kleinere im Verhältnis zu großen Unternehmen entsprechend geringere Einkaufsvolumina haben und häufig über eine geringere Kaufkraft verfügen, stehen sie gewöhnlich unter größerem Druck zur termingerechten Begleichung ihrer Verbindlichkeiten. „Die Lieferanten verkaufen uns nichts mehr, wenn wir die Zahlungsfristen verlängern", erklärt ein Manager aus der Finanzabteilung eines Unternehmens der Automobilbranche mit einem Umsatz von 250 bis 500 Millionen $.

Im Hinblick auf die Position der Forderungen geben 50 Prozent der kleinen, ähnlich wie die großen Unternehmen an, dass sie die Verlängerung der Zahlungsziele ihrer Kunden als Hauptbelastung für das Working Capital ansehen. Kleinere Unternehmen haben jedoch beim Eintreiben von Forderungen eine schwächere Verhandlungsposition als ihre großen Pendants.

Hinsichtlich der Genauigkeit der Cashflow-Prognosen sind die kleineren Unternehmen in der Gruppe der Befragten erneut unterlegen: 49 Prozent der kleineren Unternehmen konnten im vergangenen Jahr ihren Cashflow nicht korrekt prognostizieren. Der vergleichbare Anteil bei den größeren Unternehmen betrug dagegen nur 40 Prozent.

* Einzelheiten hierzu im Anhang zur Klassifizierung der Unternehmen nach Größe

Kleine Unternehmen haben häufig kein eigenes Maßnahmenprogramm zur Optimierung der Working Capital-Ausstattung. Lediglich 48 Prozent bestätigten die Umsetzung eines vergleichbaren Programms – im Gegensatz zu zwei Dritteln der mittleren und großen Unternehmen. Dementsprechend verknüpfen auch nur 30 Prozent der Befragten in kleinen Unternehmen die Vergütungspläne mit liquiditätsrelevanten Zielgrößen – im Vergleich zu 55 Prozent der größten Unternehmen. Diese Ergebnisse können erklären, warum kleinere im Vergleich zu größeren Unternehmen das Working Capital-Einsparpotenzial weniger optimistisch einschätzen. Während 53 Prozent der größten Unternehmen eine Optimierung in 2010 vorhersagen, sind es bei den kleinsten Unternehmen lediglich 37 Prozent.

Was sind die Gründe für diese gegensätzlichen Einschätzungen? Die wahrscheinlichste Ursache ist wohl die Größe selbst und die damit häufig verbundenen eingeschränkten Möglichkeiten kleinerer Unternehmen. Diese verfügen gewöhnlich über eine nur geringe Verhandlungsmacht bei größeren Lieferanten und Kunden. Ein weiterer Grund könnte sein, dass kleinen Unternehmen seltener spezialisierte IT-Systeme und somit weniger technische Hilfsmittel zur Verfügung stehen. Eine dritte Möglichkeit kann der geringere Personalbestand der Finanzabteilung kleinerer Unternehmen sein, der sich mit der Verbesserung der Working Capital-Ausstattung beschäftigen kann.

Ungeachtet der wirklichen Ursachen werden vor allem kleine Unternehmen vermutlich auch weiterhin unter Liquiditäts- und Profitabilitätsdruck stehen, selbst wenn sich derzeit eine Erholung der Wirtschaft andeutet. So ist es aufgrund der geänderten, insbesondere liquiditätsrelevanten Anforderungen bei der Kreditvergabe durchaus möglich, dass kleine Unternehmen auch bei einer Verbesserung ihrer Ertragslage Schwierigkeiten bei der Refinanzierung bekommen. Für sie ist es daher unerlässlich, einige der von den großen Unternehmen eingeführten Praktiken im Working Capital-Management zu übernehmen.

30%

DER BEFRAGTEN KLEINERER UNTERNEHMEN BINDEN DIE VERGÜTUNGSPLÄNE DER MITARBEITER AN DIE LIQUIDITÄTSZIELE – IM GEGENSATZ ZU 55 PROZENT BEI DEN GRÖSSEREN UNTERNEHMEN.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ausblick

Falls die Rückkehr der gesamtwirtschaftlichen Leistung auf das Vorkrisenniveau länger dauert als viele vermuten, kann weiterhin von einer hohen Priorität des Cash-Managements mindestens für die nächste ein bis zwei Jahre ausgegangen werden.

Erhaltung von Liquiditätstransparenz und -kontrolle: Sobald die Wirtschaft erste Anzeichen der Erholung zeigt, ist die Liquiditätsausstattung im Auge zu behalten. Frühere wirtschaftliche Aufschwünge haben gezeigt, dass Unternehmen häufig bei dem Versuch, eine rasch gestiegene Nachfrage zu bedienen, in finanzielle Schwierigkeiten geraten, da das ebenfalls schnell steigende Working Capital ihren finanziellen Spielraum einengen kann. Unternehmen müssen daher bei den ersten Anzeichen einer wirtschaftlichen Erholung angemessen reagieren. In manchen Fällen ist eine leichte Steigerung der Aufträge lediglich die Folge der Wiederauffüllung des Kundenlagers nach einer Phase der Bestandsverminderung – und nicht das Zeichen einer Erholung.

Wie stellen die Unternehmen jedoch ihre angemessene Reaktion sicher? Zuallererst muss ein Gespür für die Ursachen von Kundenaktivitäten vorhanden sein. Robert Ryder von Constellation Brands beschreibt seinen Ansatz folgendermaßen: „Wir gehen analytisch vor. Wir versuchen, die Daten von IRI und Nielsen, die die Konsumausgaben erfassen, in Beziehung zueinander zu setzen. So bekommen wir ein Gefühl dafür, welche Bestände im Einzelhandel und bei Vertriebshändlern vorrätig sind. Es ist zwar nicht wissenschaftlich, aber wir sind damit in der Lage, Angebots- und Nachfragetrends zu beurteilen. Dies hilft uns bei der Planung von Lagerbeständen und gewährleistet, dass wir die Nachfrage nach unseren Produkten befriedigen können."

Möglichst genaue, kurzfristige Cashflow-Prognosen können zusätzlich als effektives Management-Instrumentarium eingesetzt werden, um die Entwicklung des Unternehmens in den folgenden Monaten proaktiv steuern zu können. Sie unterstützen die Führungskräfte bei der Kontrolle der Absatzerwartungen und sorgen dafür, dass sich das Unternehmen nicht auf einen künstlichen Aufschwung einstellt.

Hinterfragen des Status quo zur Freisetzung von Liquidität: Eines der größten Hindernisse bei der Working Capital-Optimierung ist die Überwindung unternehmensinterner organisatorischer Hürden, die Veränderungen verhindern können. „So haben wir das immer gemacht" ist als Begründung nicht akzeptabel. Unternehmen, die ihre Working Capital-Ausstattung wirklich nachhaltig senken wollen, müssen ihre Führungskräfte zur Überprüfung des bestehenden Geschäftsmodells und zur Identifizierung alternativer Wege der Senkung des Liquiditätsbedarfs motivieren. Dies kann die Art der Ausgestaltung von Kundenverträgen oder aber auch Make-or-Buy-Entscheidungen umfassen.

> „Es gibt immer Millionen Gründe, warum sich das operative Management nicht mit der Minderung des Working Capitals beschäftigen kann. Es ist Aufgabe der Finanzabteilung, die Führungskräfte trotz aller Hindernisse zu einer Reduzierung des Working Capitals zu bewegen."
>
> *Robert Ryder, Constellation Brands*

Zusätzlich zur Überprüfung des Geschäftsmodells sollte gewährleistet sein, dass alle Einzelpositionen des Cashflows auf Optimierungspotenziale geprüft wurden. Neben den Bereichen Forderungen, Vorräte und Verbindlichkeiten sollten auch sämtliche Aktivitäten kontrolliert werden, die den Bereichen Steuern, Verrechnungspreise, Verwaltung von weltweitem Grundbesitz sowie Finanzierung der Pensionskasse zuzuordnen sind. Darüber hinaus sollte das Anzahlungsverhalten von Kunden beobachtet werden, um entsprechende Trends ableiten zu können. So wie die Beschaffungsabteilung danach strebt, den

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

den besten Preis auszuhandeln, ist die Steuerabteilung bestrebt, den Steuersatz zu optimieren, nicht die Liquidität.

Schwerpunkt Nachhaltigkeit: Die Umsetzung einer nachhaltigen Optimierung des Cash-Managements ist nicht trivial. Zum einen erfordert die Reduzierung der Working Capital-Ausstattung als zugrunde liegendes Ziel die Mitwirkung der gesamten Organisation und die permanente Abstimmung nahezu sämtlicher Funktionsbereiche. Nach Ansicht vieler CFOs ist hierzu der kontinuierliche Druck der Finanzabteilung erforderlich. „Es gibt immer Millionen Gründe, warum sich das operative Management nicht mit der Minderung des Working Capitals beschäftigen kann", sagt Robert Ryder von Constellation Brands. „Es ist Aufgabe der Finanzabteilung, die Führungskräfte trotz aller Hindernisse zu einer Reduzierung des Working Capitals zu bewegen."

Diese Aussage bewahrheitet sich insbesondere in schwierigen Zeiten. 44 Prozent der Befragten, die in den vergangenen fünf Jahren ein Programm zur Working Capital-Optimierung durchgeführt haben, bewerten eine erfolgreiche Umsetzung vergleichbarer Maßnahmen im heutigen wirtschaftlichen Umfeld als durchaus schwieriger; lediglich 23 Prozent der Befragten halten eine Verbesserung der Working Capital-Ausstattung in diesem Kontext für einfacher.

Da die Finanzabteilungen in 2010 ihren Fokus auf das Working Capital-Management beibehalten werden, bleiben entsprechende Vergütungspläne ein wichtiges Hilfsmittel zur Steuerung des Working Capitals. Guy Rudolph von Vodafone erklärt: „Wir werden die Anreizsysteme und Erfolgskriterien beibehalten und die Mitarbeiter im Rahmen des kontinuierlichen Performance-Managements daran messen. So hat jeder Mitarbeiter einen Ansporn, den Free Cash Flow zu maximieren, und versteht die Notwendigkeit." Wie beabsichtigt Gerard van Kesteren von Kühne + Nagel die Priorität der Working Capital-Optimierung bei seinen Mitarbeitern zu sichern? Seine Antwort ist eindeutig: „Indem wir sie dafür entlohnen, das Richtige zu tun."

Für eine nachhaltige Optimierung müssen mehrere Schlüsselfaktoren beachtet werden. Hierbei lohnt es nicht, nur einzelne Elemente isoliert zu betrachten; vielmehr ist die gleichzeitige Berücksichtigung sämtlicher Faktoren für eine wirksame Veränderung erforderlich.

Zu diesen Schlüsselfaktoren gehören:

- Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten auf die Liquiditätsentwicklung müssen an jedem Punkt des Wertschöpfungsprozesses klar definiert und zugeordnet sein.
- Berichterstattung und Verwendung von Leistungskennzahlen müssen im Unternehmen einheitlich sein, um Transparenz hinsichtlich der Performance zu schaffen und Einblicke in den Fortschritt der Veränderungen geben zu können.
- Vorgaben und Ziele müssen in die individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter integriert werden – von der Geschäftsführungsebene bis zum einzelnen Mitarbeiter in der Produktion.
- Kontrollen und Richtlinien zur Steuerung von Verhaltensweisen und Entscheidungskriterien müssen eingeführt werden.
- Liquidität muss ein ständiger Tagesordnungspunkt in den Meetings der Führungsebene sein.

Letztendlich sollten Ideen und Erfolge geteilt werden. Egal, ob Sie in einem großen globalen oder in einem kleinen Unternehmen tätig sind – lassen Sie Ihre Kollegen an erfolgreichen Ansätzen und Methoden teilhaben.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Anhang

Insgesamt wurden im Juni 2009 von CFO Research Services 350 leitende Angestellte im Finanzbereich fast jedes großen Industriezweigs mittels eines Online-Fragebogens interviewt.

Cash-Management als Best Practice: Einerseits erwarten nur wenige CFOs in den kommenden Jahren eine nachlassende Aufmerksamkeit hinsichtlich der Working Capital-Entwicklung. Andererseits können bisherige Optimierungsinitiativen gute Methoden und Praktiken hervorbringen, die zum normalen Geschäftsbetrieb gehören werden und somit langfristig Vorteile bringen – auch wenn der Einfluss der Stakeholder abnehmen und die Geschäftsführung sich wieder auf das Wachstum konzentrieren sollte.

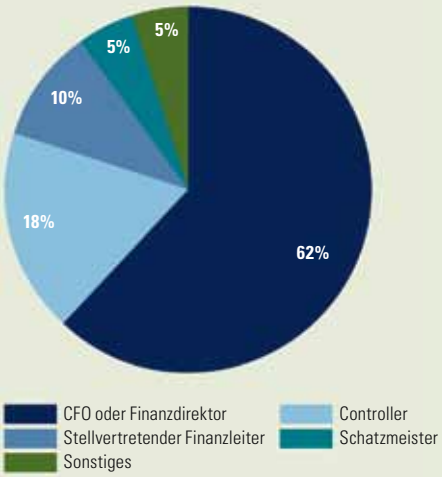
Chris Allen von Vodafone zum Beispiel gehört zu den Führungskräften, die ihren Fokus nicht vom Working Capital abwenden werden: „Wir müssen sicherstellen, dass wir alles, was wir erreicht haben, bewahren und fortführen. Und das werden wir auch im Jahr 2010 tun." Natürlich bleibt der Einfluss der Stakeholder auch 2010 bestehen. Chris Allen betont, dass die aus einem Working Capital-Projekt gewonnene Liquidität grundsätzlich ein einmaliger Sondereffekt ist. Analysten und Investoren haben daher verschiedene Ansätze zur Bewertung der durch die Working Capital-Optimierung freigesetzten Liquidität.

Fazit

Allem Anschein nach werden Liquiditäts- und Working Capital-Management in den kommenden Jahren in Mode bleiben. Unternehmen, die unter allen wirtschaftlichen Bedingungen prosperieren, sind diejenigen, die es verstanden haben, dass Liquidität niemals ihre Anziehungskraft verliert.

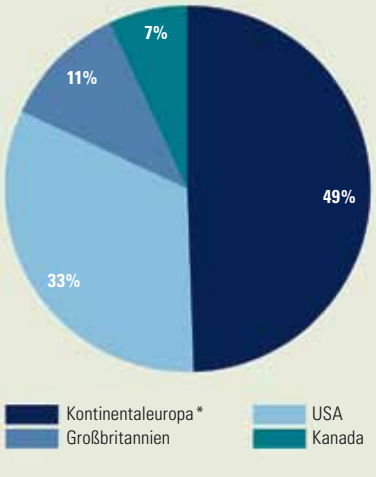
In welcher Position sind Sie tätig?

Anzahl der Befragten in Prozent



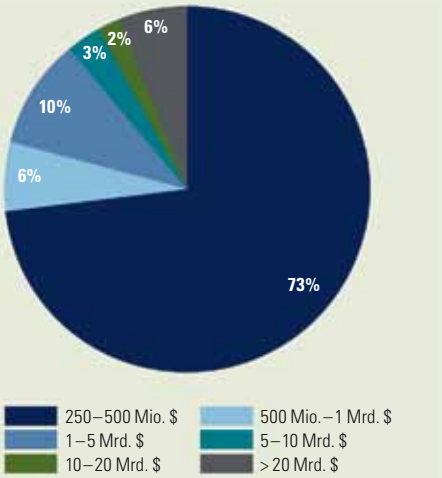
In welchem Land sind Sie tätig?

Anzahl der Befragten in Prozent

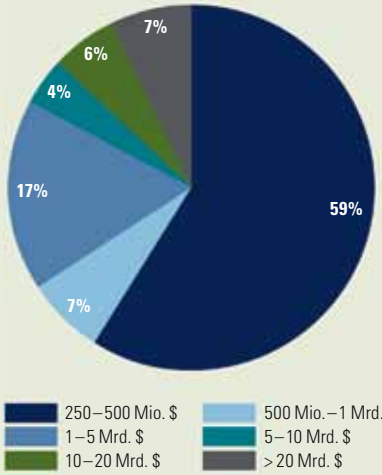


Wie hoch war der Umsatz Ihres Unternehmens im vergangenen Geschäftsjahr?

Anzahl der Befragten aus den USA in Prozent



Anzahl der Befragten aus Kanada, Großbritannien und Kontinentaleuropa *



* Kontinentaleuropa umfasst Österreich, Belgien, Bulgarien, Tschechien, Dänemark, Estland, Finnland, Frankreich, Deutschland, Gibraltar, Griechenland, Guernsey, Island, Irland, Italien, Lettland, Litauen, Malta, die Niederlande, Norwegen, Polen, Portugal, Russland, Spanien, Schweden und die Schweiz.

© 2010 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

kpmg.eu

Kontakte

Deutschland
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Peter Wiegand
Partner
T +49 30 2068-4348
pwiegand@kpmg.com

Markus Steitz
Partner
T +49 69 9587-2676
msteitz@kpmg.com

Matthias Böhme
Director
T +49 30 2068-4412
mboehme@kpmg.com

Niederlande
KPMG N.V.

Jacqueline Bongartz
Associate Partner
T +31 20 656-8311
bongartz.jacqueline@kpmg.nl

Schweiz
KPMG AG

Giulio de Lucia
Partner
T +41 44 249-3060
gdelucia@kpmg.com

Spanien
KPMG Asesores, S.L.

Angel Martin Torres
Partner
T +34 914 563-524
amartin@kpmg.es

Großbritannien
KPMG LLP

Roger Bayly
Partner
T +44 207 694-6424
roger.bayly@kpmg.co.uk

Andrew Ashby
Partner
T +44 207 694-3231
andrew.ashby@kpmg.co.uk

Für weitere Informationen stehen Ihnen folgende Ansprechpartner des KPMG-Netzwerks rechtlich selbstständiger, nationaler Firmen gern zur Verfügung:

Australien
KPMG

Stephen Cheesewright
Director
T +61 3 9288-5645
cheesewright@kpmg.com.au

Stephen Vaughan
Director
T +61 2 9295-3899
svaughan1@kpmg.com.au

Frankreich
KPMG Audit

Cyril Schlup
Director
T +33 1 5568-6094
cschlup@kpmg.com

Hongkong
KPMG

Fergal Power
Partner
T +852 3121-9844
fergal.power@kpmg.com.hk

Italien
KPMG Advisory S.p.A.

Federico Bonanni
Partner
T +39 02 676-431
fbonanni@kpmg.it

Kanada
KPMG

Bina Mehta
National Director of Cash and Working Capital
T +1 604 691-3237
binamehta@kpmg.ca

USA
KPMG LLP

Drew Koecher
Partner
T +1 214 840-2576
dkoecher@kpmg.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die in diesem Dokument veröffentlichten Ansichten und Meinungen sind die Ansichten und Meinungen der interviewten und befragten Personen und geben nicht unbedingt die Ansichten und Meinungen von KPMG International, KPMG Mitgliedsfirmen oder CFO Europe wider.

© 2010 KPMG Europe LLP, eine unter UK Recht stehende Limited Liability Partnership, ist die juristische Person, die die Kontrolle über mehrere rechtlich selbstständige KPMG-Mitgliedsfirmen ausübt, die sich für einen Zusammenschluss entschieden haben. KPMG Europe LLP ist Teil des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. KPMG Europe LLP und KPMG International erbringen keine Dienstleistungen für Kunden. Weder die Konzerngesellschaften der KPMG Europe LLP noch andere Mitgliedsfirmen sind befugt, KPMG Europe LLP, KPMG International oder eine andere Mitgliedsfirma gegenüber Dritten zu verpflichten oder vertraglich zu binden, ebenso wie KPMG International nicht autorisiert ist, andere Mitgliedsfirmen zu verpflichten oder vertraglich zu binden. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.