



Potenziale der Cash-Generierung

Optimierung der Unternehmensstrategie unter Risiko- und steuerlichen Gesichtspunkten

Peter Wiegand
München, 12. Mai 2010

ADVISORY

Cash Management Herausforderungen ...

... aus dem aktuellen Umfeld

Erhöhter Bedarf an Cash

- Verlängerte Zahlungsziele der Kunden, verkürzte Zahlungsziele der Lieferanten
- Zunehmende Forderungsausfälle
- Ungenaue Prognosen erhöhen Vorratspuffer

aber

- Restriktive Kreditvergabe bei steigenden Finanzierungskosten
- Eigenkapital-Zugang erschwert
- Alle Unternehmen sind auf die gleichen Hebel fixiert
- Nachhaltigkeit von Maßnahmen?

... aus unserer aktuellen Umfrage^(a)

Erhöhte Bedeutung von CM

- Für **86%** gehört CM zu den Top 5 strategischen Prioritäten
- Für **84%** nimmt Working Capital eine hohe Priorität ein
- **97%** erstellen eine Liquiditätsvorschau

aber

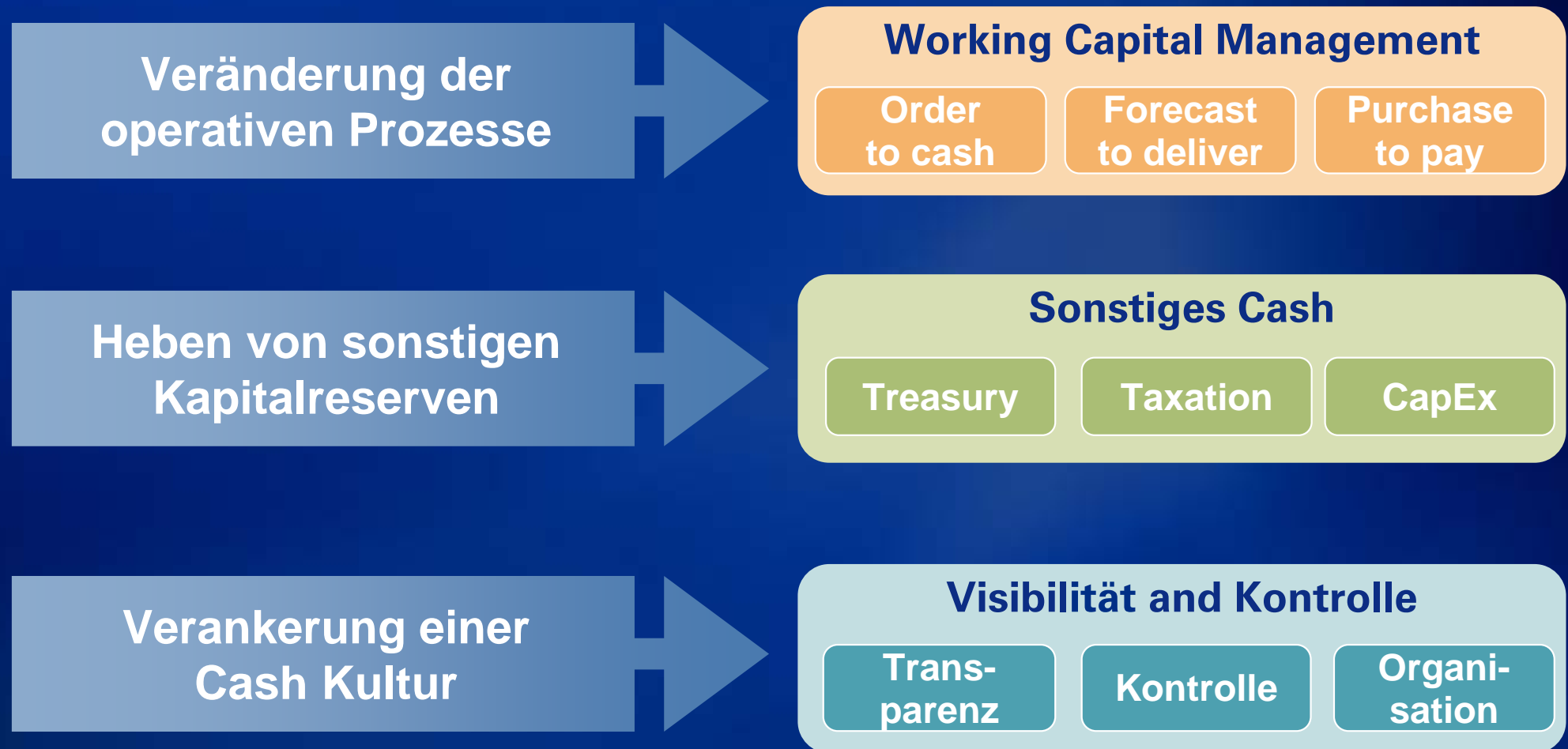
- Nur bei **36 %** sind Cashflow-Ziele Teil des Anreizplans
- Nur **53%** haben in den vergangenen fünf Jahren ein Working Capital-Programm initiiert
- **72%** haben ihre CF-Prognosen um mehr als 10% verfehlt

Note: (a) 350 leitende Angestellte im Finanzbereich in Europa und USA

Unternehmen greifen oft nur auf einfache und schnelle Maßnahmen zu



Optimierung des Cash Management erfordert aber einen ganzheitlichen Ansatz



Source: KPMG Total Cash and Working Capital Framework

Veränderung der operativen Prozesse

Order to cash



Üblicher Fokus

DSO



Forecast to deliver



Üblicher Fokus

Üblicher Fokus

DIO



Purchase to pay



DPO



Working Capital Management – Beispiele Optimierungshebel

Order to cash

- **Frühzeitige Bonitätsüberprüfung**
- **Zeitnahe Fakturierung**
- **Forciertes Inkasso/ kürzere Mahnlaufe**
- **Standardisierung von Zahlungskonditionen**
- **Vertragliche Abschlagszahlungen**
- **Factoring / ABS**

Forecast to deliver

- **Kurze Durchlaufzeiten**
- **Festlegung von Mindest- und Höchstbeständen**
- **Integration Lieferanten in die Wertschöpfungskette**
- **Reduzierung Materialvielfalt durch Standardisierung**
- **Verbesserung der Bedarfsplanung**
- **Abverkauf Altbestände**

Purchase to pay

- **Zahlungsvereinbarungen mit Hauptlieferanten**
- **Selektive Nachverhandlung**
- **Standardisierung der Einkaufsbedingungen**
- **Zentralisierung der Bestellvorgänge**
- **Optimierung der Lieferantenstruktur**
- **Substitution Lieferanten**

Heben von sonstigen Kapitalreserven

Treasury

- Einführung / Optimierung Cash-Pool
- Review von Treasury-Prozessen und -Funktionen
- Neuverhandlung von Kreditkonditionen
- Repatriation of surplus funds
- Reduction in facilities

Steuern

- Review der Systeme und Prozesse
- Standortoptimierung / -verlagerung
- Zahlungsplan für indirekte Steuern anpassen (LSt, USt, etc)
- Konzernstrukturierung

Investitionen

- Standortbereinigung
- Reduktion sog. Muss-Investitionen (oftmals inflationäre Bindung)
- Reduzierung von Folgeinvestitionen in den Substanzerhalt
- Erwägung von Desinvestitionen
- Sale and Lease back

Verankerung einer Cash-Kultur

Konsequente und nachhaltige Umsetzung in den betrieblichen Steuerungssystemen und -prozessen

**Cash
Kultur**

In rollierende Unternehmensplanung eingebettete Cash Prognosen

Klare Verantwortlichkeiten und spezifische Richtlinien

Abteilungsübergreifende Einbindung aller Mitarbeiter

Integration von relevanten Cash KPIs in Management Reports

Standardisierte Prozesse (z.B. SSC) und gezieltes Training

Synchron auf Cash Flow ausgerichtete Anreizsysteme und Ziele

Cash Management ...



... betrifft nur die Finanzabteilung



... betrifft alle Abteilungen und sollte in einem integrierten Ansatz geplant und umgesetzt werden

... bringt einen einmaligen Effekt



... unterstützt die Identifizierung von Schwachstellen und der nachhaltigen Verbesserung von Prozessen ...

... setzt nur kurzfristig Liquidität frei



... führt zur nachhaltigen Freisetzung von gebundenen Liquiditätsmitteln

... beeinträchtigt die Kundenzufriedenheit



... fokussiert sich auf Ineffizienzen und hebt Potenziale unter Berücksichtigung von Kundeninteressen

... ist Working Capital Management



... umfasst verschiedenste Prozesse (z.B. Investitionen, Steuern) bis hin zur Etablierung einer Unternehmenskultur

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Kontakt

KPMG AG

Peter Wiegand

Partner, Advisory

T +49 30 2068-4348

pwiegand@kpmg.com

www.kpmg.de