

Working Capital Management im deutschen Maschinen- und Anlagenbau

ADVISORY

Working Capital Management im deutschen Maschinen- und Anlagenbau

Inhalt

Vorwort	3
1 Zusammenfassung der Ergebnisse	5
2 Working Capital Management im deutschen Maschinen- und Anlagenbau	7
2.1 Bedeutung und Ziele.....	7
2.2 Organisatorische Umsetzung des Working Capital Management	8
2.3 Working-Capital-Steuerungsgrößen.....	11
2.4 Praktische Erfahrungen und Verbesserungspotenziale.....	13
3 KPMG-Vorgehensweise	16
Kontakte	20

Vorwort

Der Maschinen- und Anlagenbau ist mit 873.000 Beschäftigten (Jahresdurchschnitt 2006) der größte industrielle Arbeitgeber in Deutschland und mit einem Umsatz von 167 Mrd. Euro (2006) einer der bedeutsamsten Wirtschaftsbereiche. Der Umsatz stieg von 2005 zu 2006 um 10,4 Prozent und die Perspektiven für das Jahr 2007 sind vielversprechend. So wurde für die ersten acht Monate 2007 ein erhöhter Auftragszugang von 18 Prozent (Inland +15 Prozent, Ausland +19 Prozent) verzeichnet. „Die jüngsten Ergebnisse lassen also weiterhin **kein Erlahmen der Wachstumskräfte** erkennen und können als Vorbote eines guten Starts für 2008 verstanden werden.“¹

Die Steigerung der in- und ausländischen Nachfrage steht in engem Zusammenhang mit der Auslastung der Produktionsanlagen – diese lag Ende 2006 bei 91,7 Prozent. Eine steigende Anzahl an Unternehmen klagt über Produktionsengpässe und mehr als drei Viertel der deutschen Maschinen- und Anlagenbauunternehmen wollen daher ihre Betriebe am Standort Deutschland weiter ausbauen. Der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) schätzt die hierfür erforderlichen Investitionen auf 4,5 Mrd. Euro (2006). Darüber hinaus sind für die Erschließung von neuen Absatzmärkten sowie die (Weiter-)Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen **hohe Finanzmittel erforderlich**. So zeigt eine aktuelle KPMG-Studie, dass Globalisierung für die Fertigungsindustrie insbesondere Zugang zu neuen Märkten bedeutet

und den Wunsch widerspiegelt, möglichst nahe bei den neuen potenziellen Kunden zu produzieren.² „Die Produktion sollte dort stattfinden, wo sich auch der jeweilige Markt befindet.“³

In Anbetracht der ökonomischen Rahmenbedingungen und des regulatorischen Umfelds hat sich die Bedeutung der Finanzierung des Wachstums insbesondere in den letzten Jahren gravierend gewandelt. Volatile Wechselkurse, steigende Materialpreise und erhöhter Wettbewerbsdruck haben Auswirkungen auf die Kosten- und Risikoprofile der Unternehmen und damit auf die Finanzierungsstrukturen. So haben die Basel-II-Richtlinien zu einer Verschärfung der Konditionen für Kredite geführt und der Zugang zu Fremdkapital ist schwieriger geworden. Daher richtet sich die Suche nach Finanzierungsalternativen insbesondere auf interne Quellen.

Working Capital Management (WCM) soll in diesem Zusammenhang **als Instrument zur Steigerung der Innenfinanzierungskraft** verstanden werden. Es umfasst alle Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten, welche darauf ausgerichtet sind, das betriebliche Umlaufvermögen (Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Vorräte) im Hinblick auf Liquidität und Kapitalrentabilität zielorientiert zu beeinflussen.

Ein KPMG-interner Branchenbenchmark zeigt, dass **insbesondere für den Maschinen- und Anlagenbau das Working Capital von entscheidender Bedeutung** ist. So ist im Branchenver-

¹ Pressemitteilung VDMA vom 04.10.2007

² KPMG-Studie „Perspektiven im Maschinen- und Anlagenbau – Die Globalisierung in der Fertigungsindustrie“ (2006)

³ Lord Bhattacharyya, Warwick University's Manufacturing Group

gleich die Working-Capital-Intensität, verstanden als Verhältnis von Working Capital zu Umsatzerlösen, mit einem Median von 22,1 Prozent im Maschinen- und Anlagenbau vergleichsweise hoch. Lediglich die forschungsintensive Pharmabranche hat mit 26,7 Prozent einen höheren Median. Je höher die Working-Capital-Intensität ist, desto stärker muss für die Umsatzrealisierung das betriebliche Umlaufvermögen eingesetzt und vorfinanziert werden. Die Dauer, während der das Umlaufvermögen gebunden ist und somit nicht der Liquidität des Unternehmens zugute kommt, wird anhand der Kennziffer Days Working Capital (DWC) gemessen. Die Analyse zeigt, dass der Median der Working-Capital-Intensität einem DWC von 80,6 Tagen entspricht. Die „Klassenbesten“ (erstes Quartil) weisen dagegen einen Wert von 51,5 Tagen auf.⁴

Das Working Capital Management steht in dieser durch Einzel- bzw. Kleinserienfertigung geprägten Branche vor besonderen Herausforderungen. Angesichts unterschiedlicher Prozessabfolgen, überdurchschnittlich langer Fertigungsdauern und des Einsatzes hochwertiger Materialien ist es erforderlich, Ein- und Auszahlungen – etwa durch Teilzahlungspläne – zu synchronisieren und den Wert der Komponenten und Materia-

lien durch eine gezielte Beschaffungs- und Lagerhaltungspolitik zu beeinflussen.

Vor dem Hintergrund der herausgehobenen Stellung des Working Capital und der hohen Bedeutung der Finanzierung des Wachstums soll die vorliegende Studie eine Verknüpfung dieser Aspekte leisten. **Ziel der vorliegenden Studie ist es, Antworten auf nachfolgende Fragen zu finden:**

- Wie wichtig ist WCM im deutschen Maschinen- und Anlagenbau?
- Welche Ziele werden dabei verfolgt?
- Sind die Unternehmen mit dem Status quo ihres WCM zufrieden?
- Welche Kennzahlen werden für die Steuerung verwendet?
- In welchen Bereichen gibt es Verbesserungspotenzial?
- Was sind die wesentlichen Herausforderungen für die Zukunft?

Wir bedanken uns sehr herzlich bei allen Studienteilnehmern für ihre Offenheit und ihre Unterstützung.

Uwe Achterholt

Partner
Business Performance Services

Markus Steitz

Partner
Financial Risk Management

⁴ KPMG-Branchenbenchmark (2007)

1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden von KPMG 128 deutsche Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau befragt. Das Produktportfolio der teilnehmenden Unternehmen umfasst Werkzeugmaschinen, Fertigungstechnologie, Gebäudetechnik, Abfüll- und Verpackungstechnik, Bewegungs- und Fördertechnik sowie Pumpsysteme für unterschiedlichste Anwendungen. Der Umsatz der befragten Unternehmen liegt zwischen 100 Mio. Euro und 11 Mrd. Euro. Bei einer Rücklaufquote von über 20 Prozent können die Ergebnisse als repräsentativ gewertet werden.

43,5 Prozent der Fragebögen wurden von der ersten Führungsebene (CFOs und kaufmännische Geschäftsführer) beantwortet, 56,5 Prozent von der zweiten Führungsebene – ein weiteres Indiz für die herausgehobene Bedeutung und Relevanz dieses Themas.

In der Gesamtbetrachtung zeigen sich für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau die hohe Bedeutung der Wachstumsfinanzierung und die zentrale Rolle eines Working Capital Management. Trotz der Bemühungen, ein aktives WCM als Instrument zur Steigerung der Innenfinanzierungskraft zu nutzen, ist nur eine Minderheit der befragten Unternehmen mit dem Status quo und der Performance ihres Working Capital Management zufrieden. Die Verbesserungspotenziale wurden von den Unternehmen eindeutig identifiziert und es gilt, die genannten Herausforderungen zu überwinden, um ein nachhaltiges WCM erfolgreich zu implementieren.

Die wesentlichen Ergebnisse im Einzelnen:

Bedeutung des WCM

95,7 Prozent der befragten Unternehmen des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus schätzen WCM als wichtig bis sehr wichtig ein. Wie eine KPMG-Studie aus dem Jahr 2004 zeigt, wird im branchenübergreifenden Durchschnitt die Bedeutung des WCM lediglich von 74 Prozent der Unternehmen als wichtig bis sehr wichtig bewertet.⁵

Primäres Ziel eines WCM

Die Freisetzung von Liquidität und die Verbesserung des operativen Cashflows sowie die Optimierung der Bilanzstruktur werden von der Mehrzahl der Unternehmen angegeben.

Steuerung des WCM

69,6 Prozent steuern ihr Working Capital nicht sehr konsequent. Die augenscheinlich hohe Quote steht in engem Zusammenhang mit dem hohen Komplexitätsgrad einer integrierten Working-Capital-Steuerung.

Reporting

69,6 Prozent haben kein umfassendes und übergreifendes WCM-Reporting implementiert. Der Großteil der Unternehmen besitzt ein Reporting, welches lediglich einzelne Unternehmensbereiche und/oder Prozessketten abdeckt.

⁵ KPMG-Studie „Working Capital Management – eine Bestandsaufnahme: Wie europäische Unternehmen ihr Working Capital steuern“ (2004)

Zufriedenheit

56,5 Prozent der Unternehmen sind nicht mit dem Status quo und der Performance ihres WCM zufrieden. In Anbetracht der hohen Bedeutung des WCM erscheinen Aktivitäten zur Optimierung des WCM erforderlich.

Projekterfahrungen

Integrierte Working-Capital-Projekte werden als besonders erfolgreich angesehen. Trotz der Vorteile eines integrierten WCM haben die wenigsten Unternehmen Erfahrungen in diesen Bereichen.

Verbesserungspotenziale

Die größten Verbesserungspotenziale werden derzeit im Vorrats- und Forderungsmanagement gesehen.

Wesentliche Herausforderungen

Die befragten Unternehmen sehen als wesentliche Herausforderung für die Zukunft die Bewältigung der Komplexität eines weltweiten WCM, die Integration verschiedener Unternehmens- und Funktionsbereiche sowie die parallele Optimierung von Strukturen, Prozessen und Systemen.

Fazit

Die vorliegende Studie und die KPMG-Erfahrungen zeigen, dass ein ganzheitlicher und integrierter Projektansatz erfolgsentscheidend für die simultane Optimierung von Strukturen, Prozessen und Systemen und die nachhaltige Implementierung eines WCM ist.

2 Working Capital Management im deutschen Maschinen- und Anlagenbau

2.1 Bedeutung und Ziele

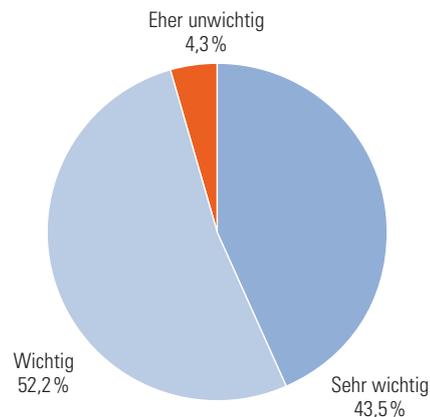
Die Umfrage ergab, dass 95,7 Prozent der Unternehmen WCM als wichtig bis sehr wichtig einschätzen. Bei der Bewertung der Relevanz des WCM konnte kein signifikanter Unterschied bei den Antworten in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße festgestellt werden. Bemerkenswert ist der Vergleich mit der KPMG-Studie zur Bestandsaufnahme des WCM aus dem Jahre 2004 – hier gaben lediglich 74 Prozent der befragten führenden europäischen Unternehmen an, dass das WCM eine hohe bis sehr hohe Bedeutung hat.⁶ Ursächlich für die höhere Bedeutung des WCM in der vorliegenden Studie ist sicherlich die branchentypisch höhere Kapitalbindung im Maschinen- und Anlagenbau.

Abgeleitet aus den Oberzielen, der Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit sowie der Maximierung des Unternehmenswertes, ist das **primäre Ziel** eines WCM die Freisetzung von Liquidität. Die Freisetzung von liquiden Mitteln kann beispielhaft durch die schnellere Realisierung von Forderungen,

Vereinbarung von längeren Zahlungszielen bei Verbindlichkeiten und Verringerung der Vorratshaltung realisiert werden. Rund 83 Prozent der befragten Unternehmen erachten dieses Ziel als vorrangig.

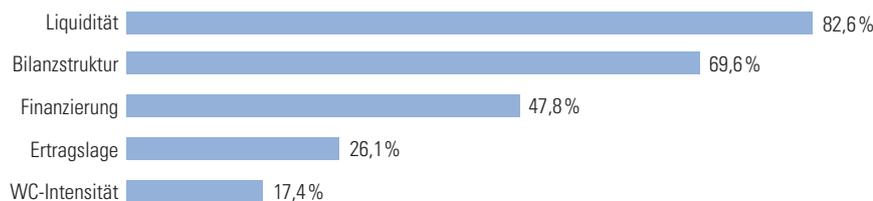
Ausgehend von dem primären Ziel beziehen sich die **sekundären Ziele** auf die Verwendung der freigesetzten Liquidität. Eine Rückführung der Verschuldung führt zu einer Erhöhung der Eigenkapitalquote und damit zu einer Optimierung der Bilanzstruktur. Dieses Ziel wird von den Unternehmen mit 69,6 Prozent am zweithäufigsten genannt. In diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass eine Bilanzpolitik, deren Ziel eine kurzfristige, stichtagsbezogene Beeinflussung des Working Capital ist, als kritisch zu bewerten ist, da dieses Vorgehen nur zu kurzfristigen Effekten führt und die eigentlichen Problembereiche nicht konsequent angegangen werden. Im Sinne einer nachhaltigen Freisetzung von Liquidität ist oftmals eine Optimierung vorhandener aufbau- und ablauforganisatorischer Strukturen, Prozesse und Systeme erforderlich. Als weitere sekundäre Ziele eines WCM werden die Erhöhung der Innenfinanzierungskraft mit 47,8 Prozent und die Verbesserung der Ertragslage, etwa durch Einsparung von Fremdkapitalzinsen, mit 26,1 Prozent genannt. Die Optimierung der WC-Intensität wird von 17,4 Prozent der befragten Unternehmen als wichtig befunden.

Bedeutung des Working Capital Management



Quelle: KPMG

Ziele des Working Capital Management



Quelle: KPMG

⁶ KPMG-Studie „Working Capital Management – eine Bestandsaufnahme: Wie europäische Unternehmen ihr Working Capital steuern“ (2004)

WCM steht im Spannungsfeld verschiedener Funktions- und Unternehmensbereiche.

Das primäre Interesse des Vertriebs (Teil der Prozesskette „Order-to-Cash“) ist die Umsatzmaximierung. Der Einkauf (Teil der Prozesskette „Purchase-to-Pay“) ist im Wesentlichen an der Sicherstellung der Produktionsversorgung und der Realisierung von Einsparungen interessiert. Das Supply Chain Management (Teil der Prozesskette „Forecast-to-Fulfill“) möchte Produktionsausfälle vermeiden und eine pünktliche Leistungserstellung garantieren. Aus den Ausführungen wird ersichtlich, dass naturgemäß die Reduktion der Kapitalbindung nicht im Vordergrund der einzelnen Bereiche steht. Durch das individuelle Streben der einzelnen Funktions- und Unternehmensbereiche können Zielkonflikte entstehen, welche die Erreichung gesamtunternehmensbezogener Ziele – unter anderem die Reduktion der Kapitalbindung – gefährden können.

Zur Vermeidung von Zielkonflikten sollten die Ziele der Funktions- und Unternehmensbereiche und die eines WCM grundsätzlich in einem ganzheitlichen Zielsystem Berücksichtigung finden. Das bedeutet, dass alle Ziele dem Primat der Unternehmenswertsteigerung unterworfen werden sollten. Zielkonflikte müssen dementsprechend anhand des zu erwartenden Unternehmenswertbeitrages beurteilt werden. So erfolgt unter Verwendung der Nettobarwertmethode die Auswahl derjenigen Zielalternative, welche den höchsten Barwert verspricht. Beispielhaft kann das dazu führen, dass die Lieferbereitschaft für ein spezifisches Produkt von 99 Prozent auf 95 Prozent abgesenkt wird – sofern die positiven Effekte aus

der Reduktion der Kapitalbindung die negativen Auswirkungen durch Stillstandskosten der Produktion, Vertragsstrafen, Abwanderung von Kundschaft usw. überwiegen. Sinnvoll erscheint weiterhin die flankierende Vorgabe von begrenzenden Nebenbedingungen, um kritische Spitzenkennzahlen, wie etwa die Nettoverschuldung, ebenfalls beim Zielkonfliktmanagement zu berücksichtigen.

2.2 Organisatorische Umsetzung des Working Capital Management

Eine nachhaltige Optimierung des Working Capital ist das Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Funktions- und Unternehmensbereiche. Erfolgsentscheidend für die organisatorische Umsetzung eines aktiven WCM sind die sinnvolle Integration und Harmonisierung adäquater aufbauorganisatorischer Strukturen, die Verfügbarkeit und Verknüpfung von personellen Ressourcen sowie der Einsatz effizienter Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsysteme. Die simultane Berücksichtigung und Interaktion von mehreren Einflussfaktoren führt zu einem hohen Komplexitätsgrad. Dies mag ein Grund dafür sein, dass trotz der hohen Bedeutung des WCM **69,6 Prozent der Unternehmen angaben, ihr Working Capital nicht sehr konsequent zu steuern.**

Die Erfahrungen zeigen, dass insbesondere bei Vertriebsgesellschaften die mit dem Working Capital Management in Zusammenhang stehenden Maßnahmen als Hemmnis für rasche Umsatzsteigerungen gesehen werden. Die Entwicklung entsprechender Steuerungs-

mechanismen und Anreizsysteme ist hier unverzichtbar. Oftmals scheitert eine konsequente Steuerung des Working Capital an mangelndem Know-how, fehlenden Verantwortlichkeiten oder mangelnden Entscheidungskompetenzen. Abschließend gaben lediglich 13,0 Prozent der Unternehmen an, dass WCM nur am Rande betrachtet wird.

Eine **unabdingbare Voraussetzung** für die Implementierung eines nachhaltigen WCM sind **umfassende WCM-Richtlinien**, welche alle Teilprozesse der Bereiche

- Order-to-Cash (Auftragsbearbeitung, Kredit-, Einspruchs-, Inkassomanagement, Rechnungsstellung, Auszifferung),
- Purchase-to-Pay (Einkauf, Wareneingang, Rechnungseingang, Rechnungsprüfung, Zahlungsausführung) und
- Forecast-to-Fulfill (Forecasting, Bedarfsplanung, Bearbeitung der Bedarfsanforderung)

abdecken. Richtlinien regeln beispielhaft Prozessabläufe, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Kommunikations-

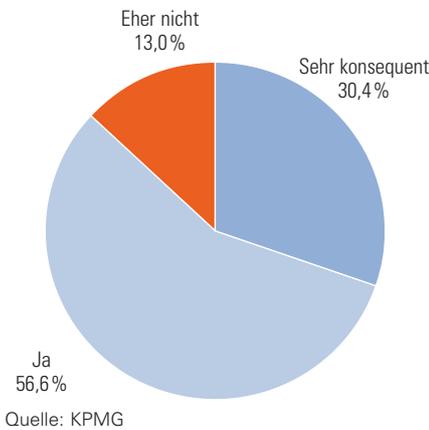
strukturen und -wege, Eskalationsregeln, Anreizsysteme, Ziele, Kennzahlen, Reporting und Planungsstrukturen, Systemunterstützung sowie Standardzahlungsbedingungen.

Die Studie ergab, dass **umfassende WCM-Richtlinien nur bei 26,1 Prozent der Unternehmen** vorhanden sind. Gleichzeitig gaben **52,2 Prozent der Unternehmen an, dass sie eine umfassende WCM-Richtlinie für wichtig halten**. Die Tatsache, dass dennoch so wenig Unternehmen eine solche Richtlinie implementiert haben, lässt sich wiederum mit dem relativ hohen Aufwand erklären, welchen die Erstellung und die konzernweite Abstimmung und Einführung verursacht.

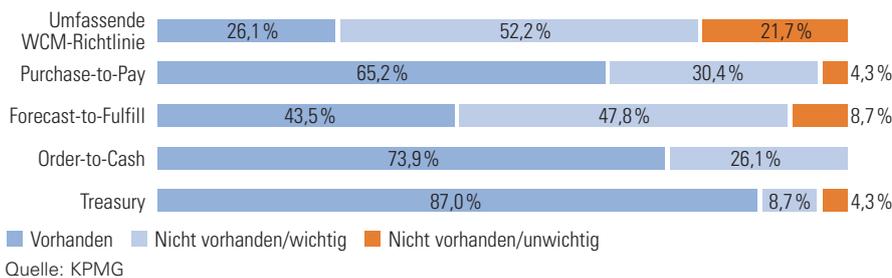
Sehr viel häufiger finden Richtlinien Anwendung, die nur einzelne Prozessketten bzw. Teilprozesse abdecken und regeln. Am häufigsten sind in den Unternehmen Richtlinien zum Treasury Management (87,0 Prozent) und Order-to-Cash (73,9 Prozent) vorhanden. Ursache der isolierten Betrachtungsweise ist möglicherweise auch hier die separate Optimierung der individuellen Unternehmensfunktionen und -bereiche. Es zeigt sich, dass die Erstellung einer WCM-Richtlinie daher auf oberster Ebene angesiedelt sein sollte. Bei der Befragung konnten keine Unterschiede hinsichtlich der Nutzung von Richtlinien zwischen kleinen und großen Unternehmen festgestellt werden.

Im Rahmen der Erstellung von WCM-Richtlinien sind unter anderem Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu definieren („Wer macht was und wann?“). Die KPMG-Erfahrungen zeigen, dass das WCM auf höchster Ebene im

Steuerung des Working Capital



Richtlinien im WCM

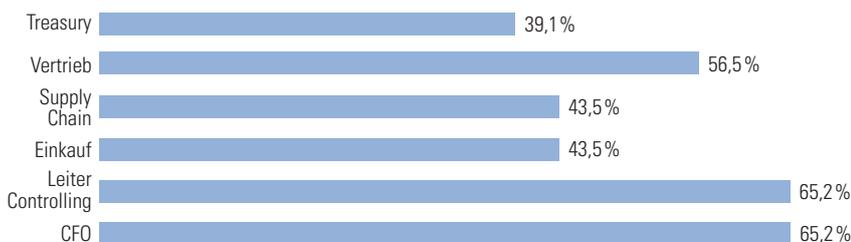


Unternehmen anzusiedeln ist, da unterschiedliche Bereiche involviert sind und die Auswirkungen von WCM-Projekten zum Teil erhebliche Veränderungsprozesse auslösen können. Für die Ansiedlung auf höchster Ebene sprechen weiterhin der erleichterte Umgang und die Bewältigung von unternehmens-internen Widerständen.

Die Anforderung einer übergreifenden Perspektive spricht für die Einbettung des WCM in eine Zentralfunktion, um den Fachbereichen spezifische Working-Capital-Ziele und Anreize unter Beachtung der gesamtunternehmerischen Zielsetzung zu setzen. Am besten geeignet erscheint hier das Controlling. Dieser Grundsatz wird von 65,2 Prozent der Unternehmen befolgt. Bei weiteren 65,2 Prozent ist der CFO direkt in das WCM eingebunden. Der Vertrieb (56,5 Prozent) sowie Supply Chain und Einkauf sind jeweils mit 43,5 Prozent von geringerer Bedeutung. Augenscheinlich ist die untergeordnete Einbindung des Treasury in das WCM bei nur 39,1 Prozent der befragten Unternehmen.

Traditionell beschränken sich die Aufgabenbereiche des Treasury auf die Ermittlung des Finanzstatus, die Planung, Optimierung und Abwicklung von ein- und ausgehenden Zahlungen, die organisatorische Gestaltung von Bankverbindungen, Kontokonzentration, Banken-Clearing, Electronic Banking, die Steuerung von Kreditlinien und die Verbesserung der Zinspositionen. Einhergehend mit der zunehmenden Bedeutung von Währungs-, Zins-, Kredit- und Finanzierungsrisiken ist in jüngster Zeit ein **Wandel des Aufgaben- und Rollenbildes des Treasury** vom klassischen Cash- und Liquiditätsmanagement hin zu einem übergreifenden Finanzrisikomanagement, das sowohl zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen als auch zur Renditesteigerung bei gezielter Steuerung der finanziellen Risiken beiträgt, zu erkennen.⁷ Die damit verbundene zunehmende Einbindung des Treasury in operative Geschäftsprozesse wie Kreditversicherungen, Debitorenmanagement, Inkasso oder Mahnwesen lassen zukünftig auch eine verstärkte Integration des Treasury in das WCM erwarten.

Verantwortlichkeiten im WCM



Quelle: KPMG

⁷ Vgl. Mißler, Peter, Einführung eines Working Capital Managements, in: Seethaler, Peter/Steitz, Markus (Hrsg.), Praxishandbuch Treasury-Management, Wiesbaden 2007 S. 148.

2.3 Working-Capital-Steuerungsgrößen

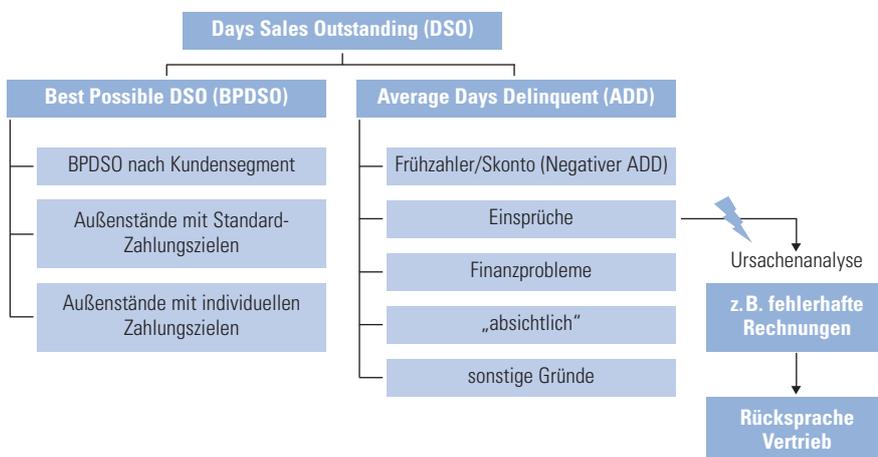
Kennzahlen sind ein elementarer Bestandteil der Steuerung des Working Capital. Sie dienen der Definition, Quantifizierung und Überwachung von Zielvorgaben und sind die Basis für Abweichungs- und Ursachenanalysen und Ausgangspunkt für die Implementierung wirksamer Anreizsysteme. Als Bestandteile eines Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystems erscheinen insbesondere nachfolgende Kennzahlen geeignet:

- **Days Sales Outstanding (DSO)** misst die durchschnittliche Laufzeit der Forderungen; Zeitangabe in Tagen von der Rechnungsstellung bis zum Zahlungseingang
- **Days Payable Outstanding (DPO)** misst die durchschnittliche Laufzeit der Verbindlichkeiten; Zeitangabe in Tagen von dem Rechnungseingang/Rechnungsdatum bis zur Zahlungsausführung

- **Days Inventory Held (DIH)** misst die durchschnittliche Reichweite der Lagerbestände in Tagen
- **Days Working Capital (DWC)** misst die durchschnittliche Kapitalbindungsdauer in Tagen, definiert als $DWC = DSO + DIH - DPO$. Ziel eines Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystems ist es, mithilfe von Kennzahlen Optimierungspotenziale im Hinblick auf die Kapitalbindung zu identifizieren und Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Für eine tiefgründige Ursachenanalyse ist es jedoch hilfreich, eine weitere Verfeinerung der Kennzahlen vorzunehmen. Darüber hinaus bedarf es für die Ausgestaltung eines anreizkompatiblen Kennzahlen- und Steuerungssystems der Auswahl von Leistungskennzahlen, die möglichst isoliert die Leistung der jeweiligen Funktion/des Bereiches messen.

Am Beispiel der Kennzahl Days Sales Outstanding (siehe Grafik) zeigt sich, dass eine Unterteilung der Forderungslaufzeiten (Days Sales Outstanding) in vereinbarte Zahlungsziele (Best Possible DSO) und Verzugstage (Average Days Delinquent) vorgenommen werden kann. Erst diese Untergliederung ermöglicht eine differenzierte Messung der Leistung sowie die Vorgabe von Zielen an die relevanten Funktions- und Unternehmensbereiche unter der Maßgabe der Beeinflussbarkeit. Beispielsweise ist der Vertrieb verantwortlich für die Verhandlung von Zahlungszielen, seine

Einflussfaktoren Days Sales Outstanding



Quelle: KPMG

Leistung sollte daher anhand der Kennzahlen Best Possible DSO beurteilt werden. Die Inkassoabteilung und/oder das Mahnwesen sind zuständig für die Bearbeitung der Verzugstage, sodass sich deren Effektivität in der Kennzahl Average Days Delinquent widerspiegelt. Eine weiterführende ursachenbezogene Untergliederung der vereinbarten Zahlungsziele in Kundensegmente oder der Verzugstage nach Finanzproblemen oder Einsprüchen ist möglich.

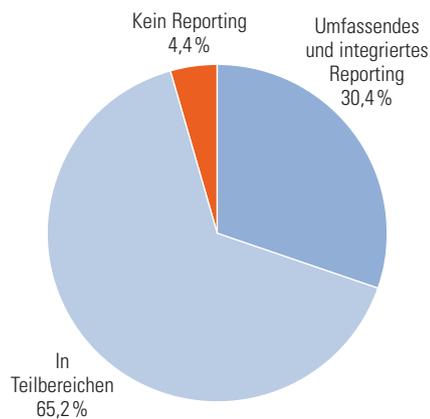
Analog kann diese Vorgehensweise für den Aufriss der Verbindlichkeitslaufzeiten und der Vorratsreichweiten verwendet werden.

Die vorliegende Studie ergab, dass bei **69,6 Prozent der Unternehmen kein umfassendes und übergreifendes Reporting implementiert** ist. Der Großteil der Unternehmen (65,2 Prozent) hat nur ein Reporting, welches Teilbereiche abdeckt, das heißt einzelne Unternehmensbereiche und/oder ein-

zelne Prozessketten. Darüber hinaus gaben fast die Hälfte der Unternehmen an, dass sie unzufrieden mit ihrem Reporting sind (43,5 Prozent). Von den befragten Unternehmen bewerteten lediglich 8,7 Prozent das vorhandene Reportingsystem als vollkommen ausreichend zur Steuerung des Working Capital.

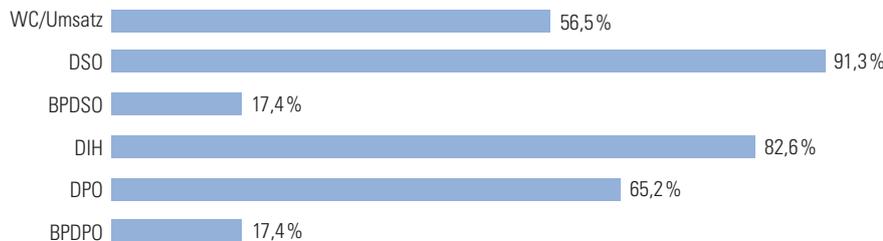
Die große Unzufriedenheit mit den vorhandenen Reportingsystemen könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Unternehmen überwiegend die Basis-kennzahlen Working Capital/Umsatzerlöse, DSO, DIH und DPO erheben. Weiterführende Kennzahlen, die tiefgründigere Analysen ermöglichen, werden nur in wenigen Fällen genutzt. Kein Unternehmen gab an, die durchschnittliche Verzugsdauer (ADD) zu messen. Die Messung der Kennzahlen findet überwiegend monatlich statt (69,6 Prozent). Deutlich weniger bedeutsam ist eine quartalsmäßige Messung (21,7 Prozent).

Working Capital Reporting



Quelle: KPMG

Verwendete Kennzahlen



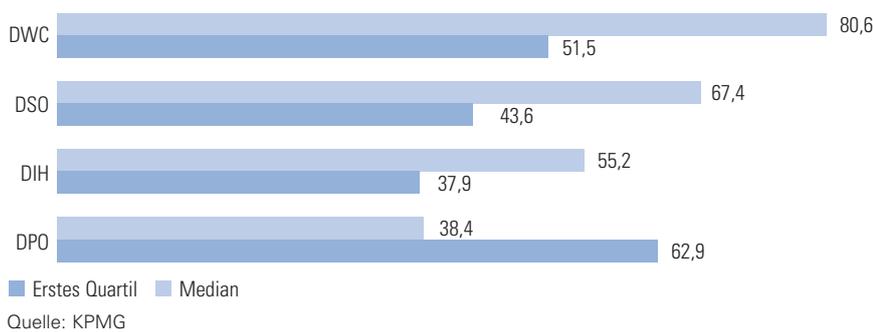
Quelle: KPMG

2.4 Praktische Erfahrungen und Verbesserungspotenziale

Die Erfahrungen zeigen, dass die Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus ihr Working Capital in den vergangenen Jahren optimieren konnten. Die Frage ist: Besteht weiterhin noch Verbesserungspotenzial? So hat eine KPMG-Umfrage unter 400 europäischen Maschinen- und Anlagenbauern ergeben (siehe die beiden nachfolgenden Grafiken):

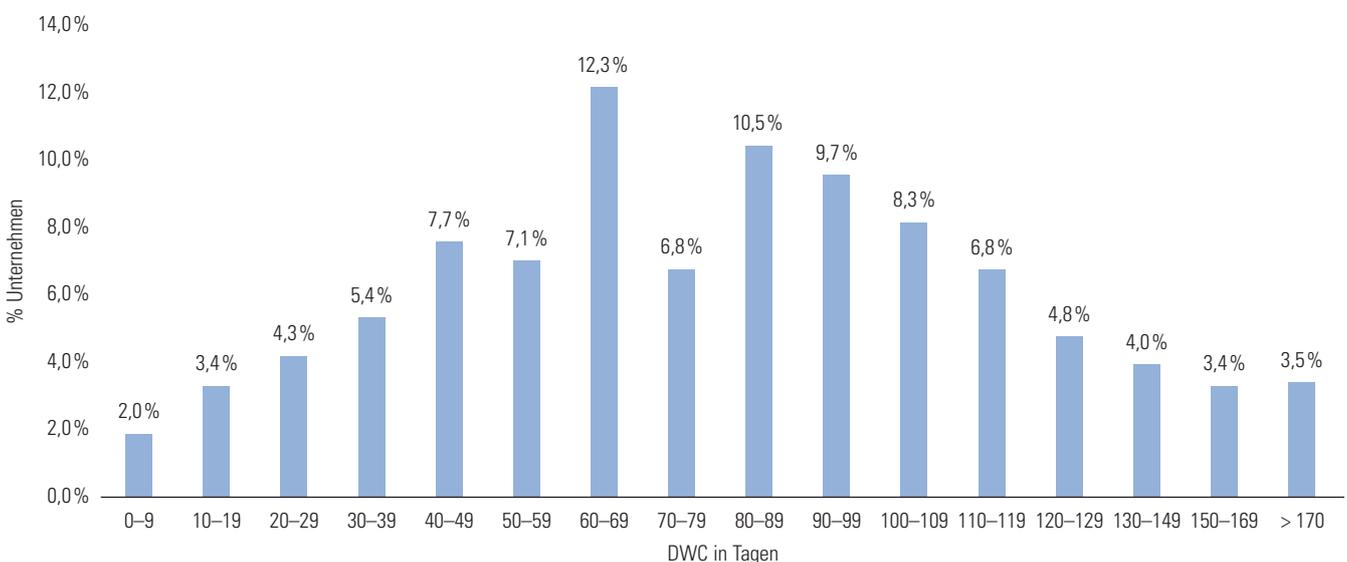
- Die Mehrzahl der Unternehmen (12,3 Prozent) hat einen DWC-Wert zwischen 60 und 69 Tagen
- Der **Median des DWC liegt bei 80,6 Tagen**
- Die „**Klassenbesten**“ (erstes Quartil) weisen einen **DWC-Wert von 51,5 Tagen** auf
- 30,8 Prozent der betrachteten Unternehmen besitzen eine Kapitalbindungsdauer (DWC) von mehr als 100 Tagen

Wesentliche Working-Capital-Kennzahlen im Maschinen- und Anlagenbau (in Tagen)



Die Auswertung der Kennzahlen Days Sales Outstanding, Days Inventory Held und Days Payables Outstanding zeigt, dass in den drei Prozessketten Order-to-Cash, Forecast-to-Fulfill und Purchase-to-Pay signifikante Differenzen zwischen den Medianwerten und den Werten der jeweiligen „Klassenbesten“ vorliegen – ein Indiz für die offensichtlich vorhandenen Optimierungspotenziale.

Benchmarking Days Working Capital



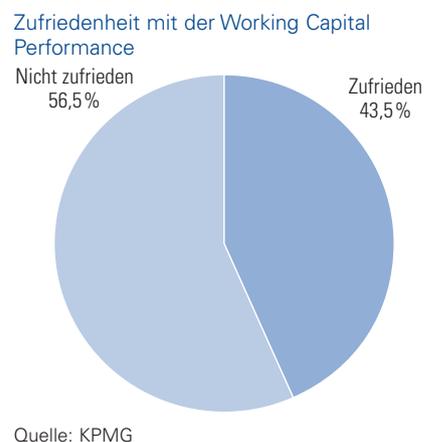
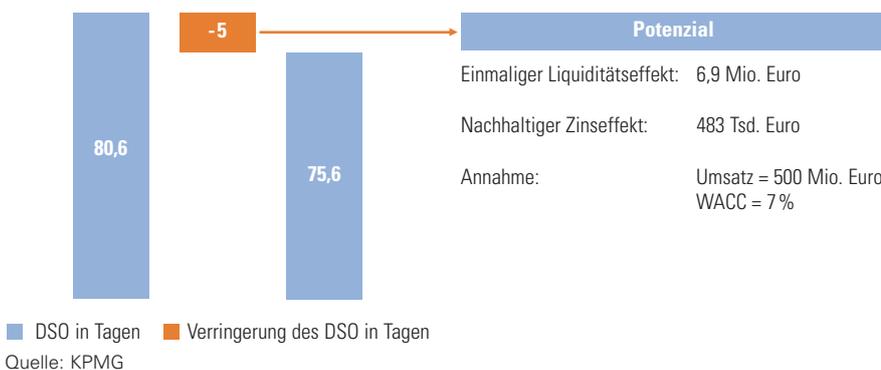
Anhand des nachfolgenden Beispiels sollen die Auswirkungen einer Working-Capital-Optimierung – ausgedrückt in Liquiditäts- und Zinseffekt – veranschaulicht werden:

Ein Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von 500 Mio. Euro und einer Kapitalbindungsdauer von 80,6 Tagen bindet 110,4 Mio. Euro im Working Capital. Eine Reduktion der Kapitalbindungsdauer von 5 Tagen führt zu einer Freisetzung von 6,9 Mio. Euro (Liquiditätseffekt). Bei einem angenommenen gewichteten Eigen-/Fremdkapitalkostensatz (WACC) von sieben Prozent generiert dies einen nachhaltigen Zinseffekt in Höhe von 483.000 Euro.

Das im Maschinen- und Anlagenbau noch immer vorhandene hohe Verbesserungspotenzial kann einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Unternehmen mit der jeweiligen Working Capital Performance haben. **Die Untersuchung zeigt, dass 56,5 Prozent der Unternehmen nicht mit dem Status quo und der Performance zufrieden sind.**

Die Unzufriedenheit der Unternehmen mit dem Status Quo und der Performance des Working Capital könnte darauf zurückgeführt werden, dass nur **26,1 Prozent bei der Optimierung ihres Working Capital einen integrierten Projektansatz** verfolgt haben. Die **Vorteilhaftigkeit integrierter Working-Capital-Projekte** wird insbesondere dadurch unterstrichen, dass die Unternehmen unter allen durchgeführten Working-Capital-Projekten gerade **die Projekte mit integriertem Bezug als die erfolgreichsten bewerten**. Ein integrierter Working-Capital-Projektansatz zeichnet sich durch die Berücksichtigung sämtlicher Prozesse – also der Prozessketten Order-to-Cash (OtC), Purchase-to-Pay (PtP), Forecast-to-Fulfill (FtF) und Cash-/Liquiditätsmanagement – aus und berücksichtigt auftretende Interdependenzen und Zielkonflikte. Neben der Reduzierung der Kapitalbindung wird das Management der Prozesskosten berücksichtigt – ebenso wie divergierende Unternehmensziele.

Exemplarisches Rechenbeispiel: Reduktion Days Sales Outstanding



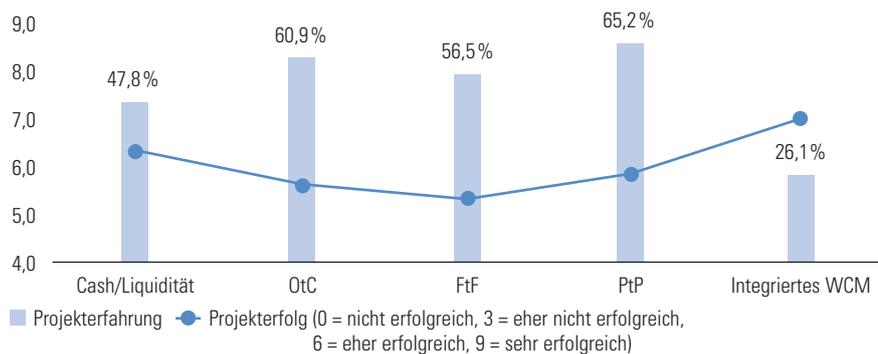
Der Großteil der Unternehmen hat in der Vergangenheit WCM-Projekte durchgeführt, welche die isolierte Optimierung von Teilprozessen zum Ziel hatten. 65,2 Prozent der Unternehmen haben bereits Purchase-to-Pay-Projekte durchgeführt. 60,9 Prozent haben Erfahrungen mit Order-to-Cash-Projekten, bei 56,5 Prozent der Unternehmen wurde ein Forecast-to-Fulfill-Projekt absolviert und bei 47,8 Prozent ein Projekt zum Cash- und Liquiditätsmanagement. Die **Projekte zur isolierten Optimierung einzelner Teilprozesse** des Working Capital **wurden als weniger erfolgreich bewertet** als die ganzheitlich integrierten Working-Capital-Projekte.

Derzeit sehen die Unternehmen die größten Verbesserungspotenziale insbesondere innerhalb der Prozessketten Forecast-to-Fulfill und Order-to-Cash.

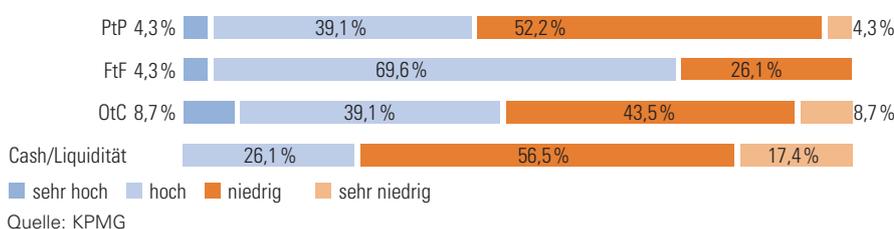
Bei der Realisierung der Verbesserungspotenziale sehen die Unternehmen vor allem **folgende Herausforderungen**:

- Überwindung der Komplexität eines weltweiten Working-Capital-Management-Konzeptes
- Integration der Fachabteilungen Einkauf, Produktion, Vertrieb/Marketing, Customer Service, Controlling, Treasury, Risikomanagement
- Implementierung geeigneter Anreizsysteme zur Umsetzung der definierten Working-Capital-Ziele sowie Überwindung von Zielkonflikten
- Überwindung der fehlenden Akzeptanz der operativen Bereiche bei Top-down-Zielvorgaben
- Erzielung einer Nachhaltigkeit im Working Capital Management
- Bewältigung der Veränderung externer Rahmenbedingungen und ihrer Auswirkung auf die Working Capital Performance (z. B. Gestaltung des Forderungsmanagements bei Exportgeschäften)
- Sensibilisierung des Management und aller Prozessbeteiligten für die Bedeutung des Working Capital Management
- (Parallele) Optimierung von Prozessen, Strukturen und Systemen

Durchführung und Bewertung von Working-Capital-Projekten



Verbesserungspotenziale



Die KPMG-Erfahrungen und die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass für die Optimierung von Strukturen, Prozessen und Systemen ein ganzheitlicher, integrierter Ansatz vorteilhaft ist.

3 KPMG-Vorgehensweise

Das modulare Vorgehensmodell von KPMG ermöglicht die **schnelle Realisierung von Optimierungspotenzialen und die nachhaltige Verbesserung der Working Capital Performance**.

Das Vorgehensmodell ist insbesondere aufgrund einschlägig bekannter Zielkonflikte, wie z. B. der Dominanz geschäftspolitischer Ziele gegenüber den Working-Capital-Zielen, auf ein integriertes Working Capital Management ausgerichtet. Die Interdependenzen etwaiger Verbesserungsmaßnahmen werden explizit berücksichtigt.

Mögliche Schnittstellen ergeben sich beispielsweise bei der Festlegung von Liefervereinbarungen (Lieferfrequenz, -volumen, -zeitpunkte) mit Kunden, die auch Auswirkungen auf die Produktionsplanungen haben und auf diese Weise über die Materialbedarfsplanung auch auf Liefervereinbarungen mit Lieferanten wirken. Wechselwirkungen entstehen, wenn Lieferanten gleichzeitig Kunden sind.

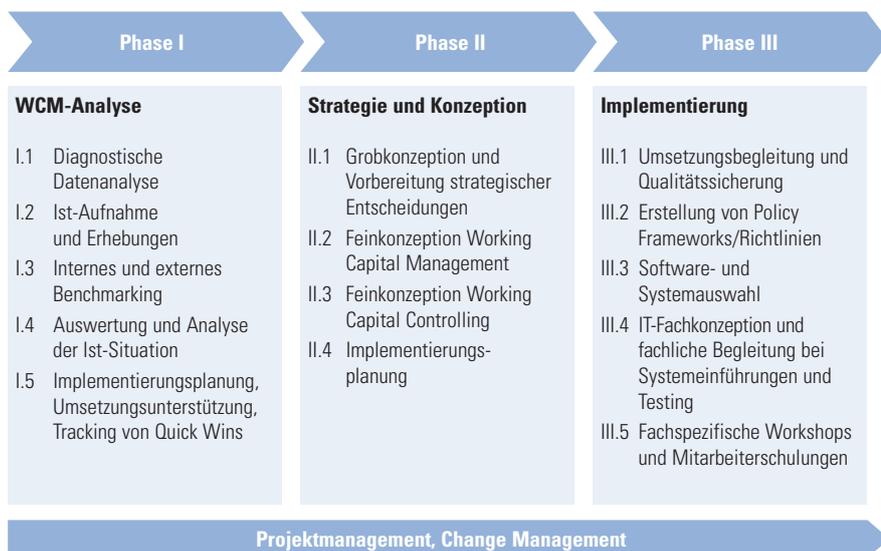
Ein integriertes Working Capital Management muss also weit über eine auf einzelne Prozesse orientierte Optimierung hinausgehen und Lösungen suchen, die die Ziele Kapitalbindung, Prozesskosten und Prozessqualität umfassen.

Die **Modularisierung unserer Beratungsleistungen** in separat abgrenzbare Arbeitspakete und Arbeitsergebnisse ermöglicht es uns, für unsere Kunden je nach Fokus bzw. nach spezifischen Herausforderungen, nach verfügbarem Budget oder der Anzahl an Geschäftseinheiten ein in sich geschlossenes Leistungspaket zusammenzustellen. Die einzelnen Module und Arbeitsergebnisse greifen nichtsdestotrotz logisch ineinander.

Die nachstehende Darstellung gibt eine Übersicht über die einzelnen Module innerhalb der Projektphasen

- Phase I: Working-Capital-Management-(WCM-)Analyse
- Phase II: Strategie und Konzeption
- Phase III: Implementierung

Modulares Vorgehensmodell



Phase I: Working-Capital-Management-(WCM)-Analyse

I.1 Diagnostische Datenanalyse

Mithilfe des Working Capital Diagnostic Tools analysieren die KPMG-Spezialisten für Finanz- und Treasury Management die debitorischen und kreditorischen Daten sowie die Bestandsdaten im Hinblick auf Liquiditätspotenziale. Unser Ansatz vollzieht sich typischerweise in drei Schritten. Zunächst extrahieren wir die Daten automatisiert aus dem ERP-System und nehmen notwendige Datenbereini-

Quelle: KPMG

gungen vor. Anschließend lesen wir die zur Verfügung gestellten Transaktions- und Stammdaten in unser Diagnostic Tool ein und nehmen eine nach Kunden- und Lieferantensegmenten differenzierte Berechnung verschiedener Kennzahlen vor.

I.2 Ist-Aufnahme und Erhebungen

Auf Basis standardisierter umfassender Fragebögen sowie auf Basis von Interviews werden die derzeitigen organisatorischen Strukturen, die Ist-Prozesse und Ist-Kontrollen sowie Angaben zur Systemlandschaft erhoben. Darüber hinaus werden Wert- und Mengengerüste erhoben, um prozessspezifische Kennzahlen errechnen zu können. Die genannten Erhebungen sind zum einen zur Verifizierung der Ergebnisse aus der diagnostischen Analyse wichtig. Zum anderen ist die Ist-Aufnahme für die Strategie und Konzeptionsphase von grundlegender Bedeutung.

I.3/4 Internes und externes Benchmarking sowie Auswertung und Analyse der Ist-Situation

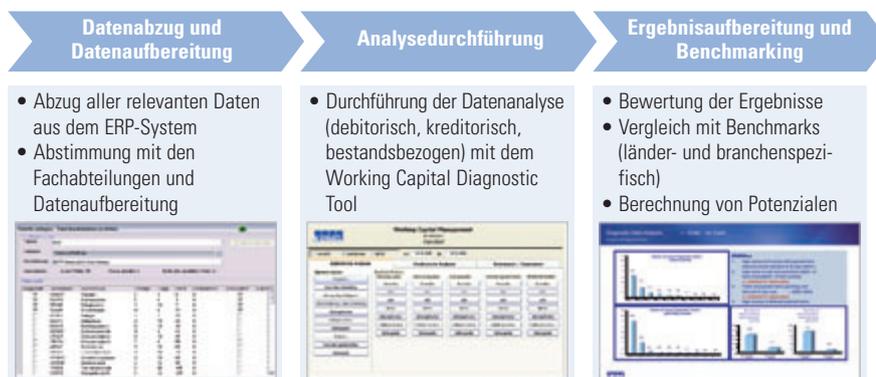
Anhand umfangreicher Datenbanken zu länder- und branchenspezifischen Kennzahlen sowie zu Performanceindikatoren

einzelner Prozesse wird eine Einordnung der in den vorgenannten Modulen erhobenen Daten ermöglicht. Auf Basis des Benchmarkings kann eine erste Quantifizierung von Optimierungspotenzialen vorgenommen werden. Zudem bieten die Ergebnisse aus der diagnostischen Datenanalyse und die Schlussfolgerungen aus internem und externem Benchmarking direkte Ansatzpunkte für schnell realisierbare Potenziale (Quick Wins) oder Prozesse, die im Rahmen der Strategie- und Konzeptionsphase eingehender Untersuchungen bedürfen.

I.5 Implementierungsplanung, Umsetzungsunterstützung, Tracking von Quick Wins

Mithilfe der von KPMG erprobten „Quick Win“-Initiativen ist innerhalb von sechs Monaten eine signifikante Reduzierung der wesentlichen Kennzahlen, das heißt der Days Sales Outstanding (DSO), der Days Inventory Held (DIH) sowie der Days Payables Outstanding (DPO), möglich. Unverzichtbar für die schnelle Freisetzung von Liquiditätspotenzialen sind erprobte Vorgehensweisen bei der Implementierung. KPMG unterstützt durch Beratung im Hinblick auf Handlungsstrategien und Priorisierungen und übernimmt die Fortschrittskontrolle bzw. die Maßnahmenverfolgung.

Diagnostische Datenanalyse



Quelle: KPMG

Phase II: Strategie und Konzeption

II.1 Grobkonzeption und Vorbereitung strategischer Entscheidungen

Neben den Maßnahmen, welche die Kapitalbindung reduzieren und ohne größeren Implementierungsaufwand realisiert werden können, werden in der Strategie- und Konzeptionsphase

insbesondere die komplexeren Sachverhalte im Fokus der Diskussion stehen. Erste Anhaltspunkte aus der Analysephase für mögliche Verbesserungsmaßnahmen organisatorischer, prozessualer oder systemtechnischer Art werden getrennt nach Teilprozessen und Prozessketten im Rahmen funktionsübergreifender Workshops diskutiert. KPMG bringt hinsichtlich der Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation, interner Kontrollen, unterstützender Systeme oder auch hinsichtlich von Controllingstrukturen und Reportingsystemen zahlreiche Praxiserfahrungen und Better Practices ein. Auf Basis der Workshopergebnisse werden die hinsichtlich zukünftiger Soll-Prozesse und Strukturen entscheidenden Maßnahmen identifiziert und dem Management zur Entscheidung vorgelegt.

II.2/3 Feinkonzeption Working Capital Management und Working Capital Controlling

Aufbauend auf den im Grobkonzept abgestimmten Kernmaßnahmen wird im Rahmen der Feinkonzeption des Working Capital Management die Definition der Soll-Aufbau- und Ablauforganisation vorgenommen. Zudem werden auf Wunsch des Mandanten gerne auch Soll-Kontrollen berücksichtigt oder ein spezieller Fokus auf unterstützende Systeme bzw. Tools im Rahmen der Konzeption gerichtet. Die genannten Themen werden separat für alle Teilprozesse in den Bereichen Order-to-Cash (Auftragsbearbeitung, Kredit-, Einspruchs-, Inkassomanagement, Rechnungsstellung, Auszifferung), Purchase-to-Pay (Beschaffung, Wareneingang, Rechnungseingang, Rechnungs-

prüfung und Zahlungsausführung), Forecast-to-Fulfill (Forecasting und Bedarfsplanung) oder auch dem Cash- und Liquiditätsmanagement in enger Abstimmung mit den Fachabteilungen ausgearbeitet.

Die Feinkonzeption Working Capital Controlling ist speziell vor dem Hintergrund der nachhaltigen Optimierung der Working Capital Performance von besonderer Bedeutung. Unter Berücksichtigung des mandantenspezifischen Organisationsaufbaus werden Working Capital-Controlling-Strukturen definiert und die Inhalte möglicher Berichte erarbeitet. Anreizkompatible Kennzahlensysteme werden aufgesetzt und abgestimmt. Darüber hinaus werden die Möglichkeiten hin zu einem automatisierten Berichtswesen dargelegt.

II.4 Implementierungsplanung

Um von der Ist-Situation auf die im Rahmen der Feinkonzepte dargelegten Soll-Zustände übergehen zu können, werden im Rahmen der Implementierungsplanung die notwendigen Maßnahmen strukturiert aufbereitet, Meilensteinpläne erarbeitet und in enger Abstimmung mit dem Mandanten mit Verantwortlichkeiten versehen. Die Implementierungsplanung beruht auf Wirtschaftlichkeitsrechnungen zu den einzelnen Maßnahmen.

Phase III: Implementierung

III.1 Umsetzungsbegleitung und Qualitätssicherung

KPMG unterstützt bei der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen fachlich und durch Beratung hinsichtlich der

Priorisierungen und Strategien bei der Umsetzung. Ferner übernimmt KPMG die Fortschrittskontrolle und stellt die Qualität bei der Maßnahmenumsetzung sicher.

III.2 Erstellung von Policy Frameworks/Richtlinien

Auf Basis der Feinkonzepte werden Autorisierungsstrukturen, Eskalationsstufen, Strategien, z. B. im Forderungsmanagement, und Standards in Form von Richtlinien aufbereitet. Bei Erstellung der Richtlinien achtet KPMG insbesondere auf die Gepflogenheiten des jeweiligen Landes bzw. des Sitzes der Legaleinheiten. Gerne übernimmt KPMG auch die Ausformulierung von Handlungsanweisungen und arbeitet Stellenbeschreibungen aus.

III.3/4 Software- und Systemauswahl, IT-Fachkonzeption, fachliche Begleitung bei Systemeinführungen und Testing

Gerade im Zusammenhang mit der Definition von Soll-Prozessen im Rahmen der Optimierung der für die Working Capital Performance entscheidenden Prozessketten Order-to-Cash, Purchase-to-Pay und Forecast-to-Fulfill bietet sich die Vorteilhaftigkeitsanalyse im Hinblick auf mögliche Systeme oder Software an. KPMG bringt System- und Marktkenntnisse hinsichtlich integrierter WCM-Lösungen oder fachspezifischer Tools ein. Zudem werden Outsourcingoptionen geprüft. KPMG arbeitet im Rahmen der Systemauswahl Pflichtenhäfte aus und setzt bewährte Auswertungstechniken ein. Im nächsten Schritt stellt KPMG die vollständige Abbildung fachlicher bzw. funktionaler Anforderungen im gewählten System durch die

Verbindung aus fachlichem und IT-Know-how sicher.

III.5 Fachspezifische Workshops und Mitarbeiterschulungen

Dieses Modell enthält die Vorstellung und Diskussion fachspezifischer Themen und Methoden, z. B. im Bereich des Forderungsmanagements (Limit-Berechnungen, Methoden der Bonitätsermittlung) sowie das Training von Mitarbeitern der Sachbearbeiterebene.

Projektmanagement und Change Management

KPMG übernimmt optional für den Kunden die Projektplanung, Projektorganisation und das Projektcontrolling. Zunächst wird eine grobe Projekt- und Meilensteinplanung mit dem Mandanten abgestimmt, bevor eine detaillierte Planung auf Aktivitätenebene vorgenommen wird. KPMG setzt gängige Methoden des Projektmanagements, wie z. B. Projektstrukturpläne oder Netzplantechnik, ein. Zu allen wichtigen Meilensteinen koordiniert KPMG die Abstimmung mit allen relevanten Entscheidungsträgern (Statusbericht, Jour fixe).

Als entscheidend für den Projekterfolg stellt sich immer wieder die klare Kommunikation der Projektziele und der damit einhergehenden Veränderungen heraus. KPMG verfügt über das notwendige Know-how für ein erfolgreiches Change Management (Identifikation von Stakeholdern, Stakeholder Map, Einbindung der Stakeholder, Kommunikationsstrategie und Konzept).

Kontakte

Uwe Achterholt

Partner, Advisory
Business Performance Services
Ganghoferstraße 29
80339 München
T +49 89 9282-1355
F +49 1802 11991-1355
uachterholt@kpmg.com

Prof. Dr. Christian Debus

Partner, Advisory
Financial Risk Management
Marie-Curie-Straße 30
60439 Frankfurt am Main
T +49 69 9587-4264
F +49 1802 11991-4264
cdebus@kpmg.com

Frank Wendt

Director, Advisory
Restructuring
Marie-Curie-Straße 30
60439 Frankfurt am Main
T +49 69 9587-4385
F +49 1802 11991-4257
fwendt@kpmg.com

Charles Even

Manager, Advisory
IT Advisory
Theodor-Heuss-Anlage 12
68165 Mannheim
T +49 621 4267-529
F +49 1802 11991-9349
ceven@kpmg.com

Markus Steitz

Partner, Advisory
Financial Risk Management
Marie-Curie-Straße 30
60439 Frankfurt am Main
T +49 69 9587-2676
F +49 1802 11991-2676
msteitz@kpmg.com

Carsten Müller

Partner, Advisory
IT Advisory
Marie-Curie-Straße 30
60439 Frankfurt am Main
T +49 69 9587-2579
F +49 1802 11991-2579
cmueller@kpmg.com

Oliver Döring

Manager, Advisory
Financial Risk Management
Marie-Curie-Straße 30
60439 Frankfurt am Main
T +49 69 9587-3573
F +49 1802 11991-4955
odoering@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 ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2008 KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International, einer Genossenschaft schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.