



Was Ihr Unternehmen jetzt tun muss

Neue Chancen in schwierigen Zeiten



Die schlimmste weltweite Wirtschafts- und Finanzkrise der jüngeren Geschichte hat das Liquiditätsmanagement und die Freisetzung von Mitteln zum Topthema auf der Agenda der Unternehmen gemacht.

Umsichtig handelnde Unternehmen, die ihre Bilanzzahlen verbessern, ihre Flexibilität steigern und ihre strategischen Optionen erhöhen wollen, nehmen ihre Zahlen unter die Lupe und suchen intensiv nach Wegen zur Freisetzung von Liquidität.

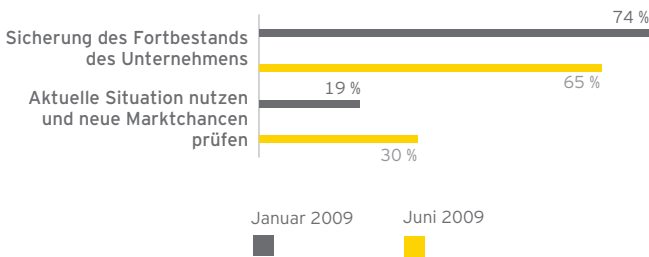
Während die Märkte instabil und unsicher bleiben, ist die Konzentration auf die Erhaltung der Liquidität der verlässlichste Weg, das Unternehmen für die Zukunft zu sichern.

Überblick

Priorität: Liquidität

Weltweit versuchen die Regierungen alles, um die Wirtschaft wieder in Schwung zu bringen. Sie erleichtern den Geldmittelfluss sowie die Kreditvergabe. Trotzdem bleibt die Lage auf den wichtigsten Märkten unsicher. Es gibt erste Anzeichen, dass sich die Situation auf den Kapitalmärkten dank der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen, und anderen gezielten Maßnahmen entspannt und die Liquidität wieder zunimmt. Doch die Hoffnungen auf eine baldige Besserung sind eher verhalten, alle Trends deuten auf ein instabiles und ungewisses Umfeld für das gesamte Jahr 2009. Daher suchen viele Unternehmen intensiv nach Mitteln und Wegen, ihre Finanzmittel und ihren Geschäftsbetrieb, ihre Supply Chain und ihren Kundenstamm zu sichern.

Anpassung der Geschäftsaktivitäten



Quelle: Ernst & Young/EIU-Umfragen; durchgeführt im Januar 2009 und im Juni 2009. Darstellung: Prozentuale Erhöhung

Im Januar 2009 befragten wir weltweit 300 hochrangige Führungskräfte. Nahezu drei Viertel von ihnen gaben damals an, dass sie sich verstärkt auf die „Sicherung des Fortbestands des Unternehmens“ konzentrieren würden. Die im Juni 2009 durchgeführte Umfrage bei 569 Führungskräften belegt nun, dass immer mehr Unternehmen darüber nachdenken, wie sie neue Chancen auf dem Markt für sich nutzen können.

Beide Befragungsergebnisse stimmen darüber überein bzw. alle Führungskräfte sind davon überzeugt, dass die Liquidität ihres Unternehmens entscheidend für den zukünftigen Erfolg sein wird. Diese Einstellung ist unabhängig von der Position eines Unternehmens auf dem Stresspendel (siehe unten). In den letzten Monaten stand auch bei Gesprächen mit Mandanten die Liquiditätsfrage im Mittelpunkt, da der Druck auf das Management deutlich zunimmt. Die Befragten sind sich einig: Die Zahl derer, die liquide Mittel nicht als Problem nennen, hat sich von 26 Prozent auf 18 Prozent verringert.

Die Unternehmen haben sich in den zurückliegenden sechs Monaten sehr rasch auf Maßnahmen zur Kostensenkung und Umstrukturierung umorientiert. In einer weiteren Umfrage unter europäischen CFOs gaben lediglich sechs Prozent an, dass die Sicherung des Fortbestands des Unternehmens in den kommenden sechs Monaten eine geringere Rolle spielen werde. Im Mittelpunkt stünden Liquidität und Generierung von Finanzmitteln.

Stresspendel



Die Prioritäten sind und bleiben: Sicherung der Liquidität, Flexibilität in der Verwaltung und Freisetzung von Geldmitteln sowie Kostenkontrolle.



Liquiditätssteuerung im Blick und im Griff

Der Vorteil von Cashflow-Prognosen

In schwierigen Zeiten wie diesen können effektive Cashflow-Prognosen ein wichtiges Mittel zur Sicherung eines Unternehmens sein. Die CFOs stützen sich mehr und mehr auf den Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit. Im Januar haben 68 Prozent der Befragten Top-down-Überprüfungen des Cash-Managements und des Cashflows durchgeführt; im Juni waren es bereits 73 Prozent.

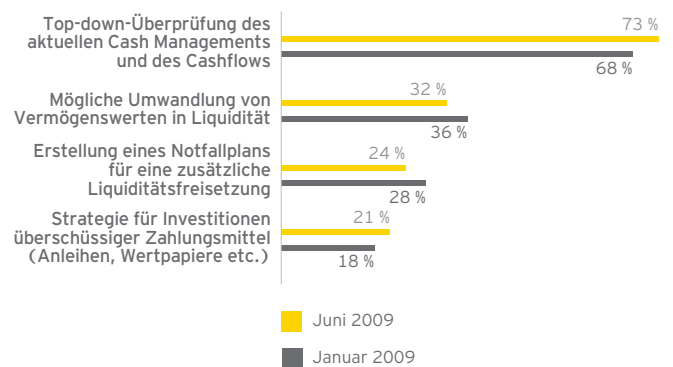
Steigerung der Performance. Stärkung der Unternehmensführung. Anpassung der Unternehmenskultur. Verbesserung der Außenwahrnehmung.

Cashflow-Prognosen spiegeln die aktuelle Performance von Unternehmen wider und sind daher hilfreich für Szenarioplanungen. Mit ihnen verfügt das Management über eine breitere Informationsgrundlage für Entscheidungsprozesse. Zudem bieten kurzfristige Cashflow-Prognosen einen unmittelbaren Überblick über den Mittelbedarf des Unternehmens und können so frühzeitig vor sich abzeichnenden Problemen warnen. Darüber hinaus dienen die Prognosen auch zur Optimierung des Cashflows.

Durch den Einsatz eines zuverlässigen Prognoseverfahrens kann im Unternehmen eine „Cashflow-Kultur“ entstehen. Dies ist möglich durch eine Dezentralisierung der Zuständigkeiten und der Verantwortung für liquide Mittel wie auch durch eine strategische Steuerung der Liquidität durch interne Verfahren und Richtlinien. Damit lassen sich interne Verantwortungsstrukturen verbessern.

Zusammengenommen können diese Maßnahmen zu einer verbesserten Außenwahrnehmung und Akzeptanz führen. Die Ausrichtung auf die Cashflow-Generierung stellt sicher, dass finanzielle Verpflichtungen und Erwartungen der Investoren erfüllt werden. Daher können auch die Anteilseigner Vertrauen in die Fähigkeit der Geschäftsführung haben, Cashflows zu steuern und zu prognostizieren. Die Analysten, die zunehmend die Cashflow-Performance bei der Festlegung von Bewertungskriterien berücksichtigen, können Unternehmen außerdem genauer bewerten.

Welche Schritte unternimmt Ihr Unternehmen zur Sicherung der Liquidität?



Quelle: Ernst & Young/EIU-Umfragen; durchgeführt im Januar 2009 und im Juni 2009.
Darstellung: Anteil der Befragten in Prozent

Schlüsselfragen für ein erfolgreiches Liquiditätsmanagement

- ▶ Wird Liquidität kurz-, mittel- und langfristig geplant und kontrolliert? Gibt es einen Krisenplan für die zusätzliche Freisetzung von liquiden Mitteln?
- ▶ Haben Unternehmensbereiche oder Tochterunternehmen einen erhöhten Liquiditätsbedarf?
- ▶ Werden Key-Performance-Indikatoren herangezogen, um die Transparenz von Geschäften kurzfristig zu bewerten? Wird dabei auch die Cashflow-Performance regelmäßig überprüft?
- ▶ Erstellt das Unternehmen wöchentliche Liquiditätsprognosen? Wie genau sind diese Prognosen? Gibt es dazu eine ausführliche Varianzanalyse?
- ▶ Sind mit der Erfüllung von Cashflow-Prognosen/-Zielen Anreizinstrumente für das Management verbunden?



Schuldenmanagement

Unternehmen, die im Laufe der nächsten 18 Monate eine Re-finanzierung ihrer Kredite vornehmen müssen, stehen vor großen Herausforderungen. Dies wird erschwert, da die Kreditgeber ihrerseits bestrebt sein werden, eigene Risiken zu minimieren und ihre Margen zu verbessern. Im Januar 2009 gaben 23 Prozent der von uns Befragten an, Optionen zur Neuverhandlung von Kreditvereinbarungsklauseln zu prüfen. In unserer jüngsten Umfrage ist dieser Anteil bereits auf 25 Prozent gestiegen.

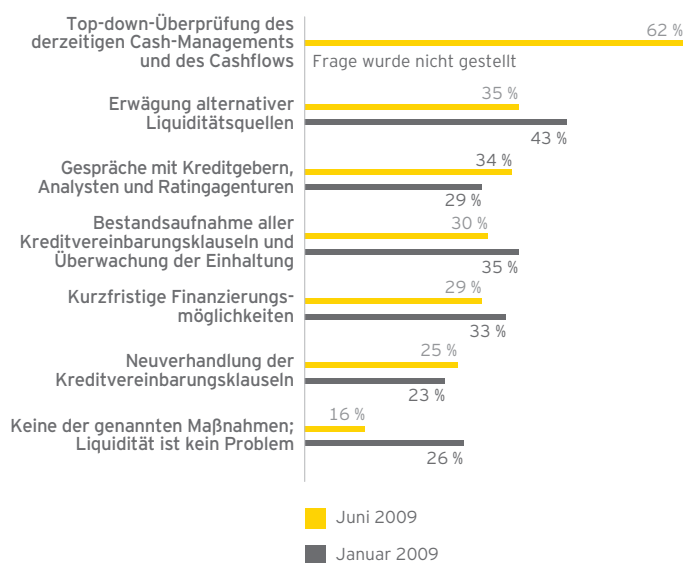
Allein in Großbritannien sank in den ersten beiden Monaten 2009 die Kreditaufnahme von Unternehmen, die nicht der Finanzbranche angehören, um 87 Prozent im Vergleichszeitraum zum Vorjahr.¹ An den weltweiten Kapitalmärkten bestehen Liquiditätsgpässe. Die Verschuldungsgrade haben historische Rekordhöhen erreicht. Der rapide Verfall des EBITDA sowie Probleme beim Working Capital führen dazu, dass Kreditaufgaben nicht erfüllt werden können.

Deshalb sind die Unternehmen gezwungen, ihre Fremdkapitalquote zu verringern und Restrukturierungen vorzunehmen. Unternehmen, die finanzielle Restrukturierungsberatung benötigen, befinden sich in sehr unterschiedlichen Stadien. Die Spanne reicht von stabilen, profitablen und Cashflow generierenden Unternehmen, die lediglich Refinanzierungsberatung benötigen, bis hin zu Unternehmen, die vor größeren Herausforderungen stehen und bereits in der Restrukturierungsphase zusätzlichen Finanzbedarf haben. Bei krisengefährdeten Unternehmen kommen die Verantwortlichen dagegen nicht umhin, ihren Finanzmittelbedarf und ihre Cashflow-Potenziale zu ermitteln und zu realisieren, kurzfristige Kosten zu eliminieren und langfristige Restrukturierungspläne auszuarbeiten.

Sobald sich die Unternehmen stabilisiert haben, müssen sie sich ihren Stakeholdern zuwenden. Hierzu gehören ein tragfähiger Geschäftsplan, der einer Überprüfung durch unabhängige Institutionen standhält, sowie ein seriöser finanzieller Restrukturierungsplan, der die Interessen des Unternehmens und seiner Stakeholder berücksichtigt. Die Unternehmen sind sich in steigendem Maße der Notwendigkeit bewusst, aktiv mit Geldgebern, Analysten und Ratingagenturen zu kommunizieren. Dies bestätigten 34 Prozent der Befragten im Juni; im Januar waren es lediglich 29 Prozent.

¹ Quelle: Bank of England

Welche Schritte unternimmt Ihr Unternehmen zur Sicherung der Liquidität?



Quelle: Ernst & Young/EIU-Umfragen; durchgeführt im Januar 2009 und im Juni 2009. Darstellung: Anteil der Befragten in Prozent

Für einen störungsfreien Geschäftsbetrieb - Zulieferer und Kunden kennen

Im Blickpunkt: Ihre Zulieferer und Kunden

Immer mehr Unternehmen achten nun verstärkt auf die wirtschaftliche Lage ihrer Zulieferer und Kunden. Allerdings führt das Ausmaß der gegenwärtigen Finanzkrise dazu, dass außerordentliche Parameter von den meisten Risikomodellen nicht erfasst werden. Störungen in komplexen Supply Chains und Kundennetzwerken können bei Zulieferern und Kunden wie auch dann beim Unternehmen selbst zu ernststen Folgen führen.

13 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, durch Insolvenz Hauptlieferanten verloren zu haben; dies ist eine Zunahme um 44 Prozent gegenüber den Januarwerten. 35 Prozent der Umfrageteilnehmer waren dabei, ihren Lieferantenstamm auszuweiten, um die Folgen eines Lieferantenausfalls abzufedern. Das Risiko solcher Ausfälle ist je nach Branche unterschiedlich. Am härtesten betroffen waren die Automobilindustrie (35 Prozent) wie auch die Immobilien- und Baubranche (25 Prozent). Weniger belastet wurden der Technologie- (6 Prozent) und der Finanzdienstleistungssektor (7 Prozent).

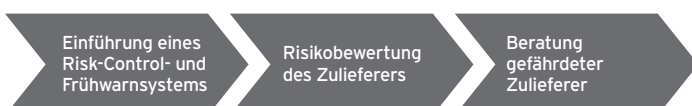
Eine kontinuierliche Überprüfung der Belastbarkeit und Zuverlässigkeit der Supply Chain hilft Ihnen und Ihrem Unternehmen dabei, durch geeignete Maßnahmen rechtzeitig gegenzusteuern.

Drei wesentliche Element einer stabilen Supply Chain

Eine sichere Supply Chain kann bei instabiler Konjunktur ein Wettbewerbsvorteil sein. Während in der Vergangenheit der Geschäftsbetrieb des Zulieferers im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stand, ist es in der heutigen Situation wichtiger denn je zu erkennen, wenn ein Zulieferer in Finanznöte und damit in Liefer-schwierigkeiten gerät. Denn finanzielle Schwierigkeiten können für einen Zulieferer innerhalb weniger Wochen oder gar Tage das Aus bedeuten. Bestehende Risikoansätze können sich in dem spezifischen Umfeld als unzureichend erweisen. Für die Unternehmen ist es daher entscheidend, diese Art von Risiken für ihr Unternehmen aus neuer Perspektive zu analysieren, das Risiko bzw. die Risikoentwicklung zu überwachen und strategisch vorzubeugen.

Aufmerksamen Führungskräften ist die steigende Zahl von Insolvenzen bei Zulieferern nicht entgangen. Sie haben deshalb Maßnahmen eingeleitet, um kurzfristige Lieferrisiken zu bewerten und zu minimieren. Erprobte Konzepte („Leading Practices“) zur Sicherung der Supply Chain stützen sich dabei auf drei Phasen:

Drei wesentliche Elemente einer stabilen Supply Chain



Zunächst kann ein Risk-Control- und Frühwarnsystem dabei helfen, potenzielle Risiken für die Supply Chain zu identifizieren. Mithilfe dieser Systeme lassen sich Zulieferer anhand kombinierter finanzieller, kaufmännischer und betriebswirtschaftlicher Parameter segmentieren und die Zulieferer mit dem größten Risikopotenzial ermitteln. Teams legen Kriterien fest, um gefährdete Zulieferer zu identifizieren. Ferner definieren sie Risikotoleranzen, aus denen sich Hinweise auf Zulieferer ergeben, die sich in Schwierigkeiten befinden. Als Nächstes müssen die Unternehmen baldmöglichst auf diese Situation bei einem Zulieferer reagieren. In dieser Phase benötigen sie detaillierte Risikobeurteilungen, Ansätze für eine Risikominimierung sowie Notfallplanungen. Wenn Verträge mit Zulieferern und Kaufverträge die Möglichkeit von Prüfungen vorsehen, sollten diese genutzt werden. Wo dies nicht der Fall ist, müssen Informationen bei Zulieferern eingeholt werden. Bei Zulieferern, die Einsicht in ihre Unternehmen verweigern, ist davon auszugehen, dass sie etwas zu verbergen haben.

Der Umgang mit insolvenzgefährdeten Zulieferern verlangt noch größere Flexibilität und Kreativität. Dabei bewegen sich Lösungen nicht immer im Rahmen konventioneller Denkansätze. Darüber hinaus kann zumindest bei Zulieferern von Spezialgütern das Verständnis der Supply Chain - und der damit verbundenen Konsequenzen - noch nicht ausreichend sein. In dieser Phase sind Berater erforderlich, die über Transaktionserfahrung im Zusammenhang mit Restrukturierung, Insolvenz, Akquisitionen wie auch Integration verfügen und die Unternehmen dabei unterstützen, kreative Strategien zu entwickeln.

Die Kunden im Fokus

Im Januar 2009 gaben 24 Prozent der Befragten an, dass Großkunden von ihnen Insolvenz angemeldet hätten. Eine Mehrheit verfügte über Erfahrungen mit insolvenzgefährdeten Kunden, deren Kreditwürdigkeit sich verschlechtert hatte und die ihre Zahlungen für Aufträge verzögert hatten. Während die Anzahl der Kundeninsolvenzen geringer wurde, waren die Unternehmen weiterhin besorgt über die Lage ihrer Kunden und Vertriebsnetzwerke. Die Finanzkrise hat das Verhalten der Unternehmen gegenüber ihren Kunden spürbar beeinflusst. 68 Prozent der Befragten konzentrieren sich noch intensiver auf Großkunden. Annähernd ein Drittel der Befragten gaben an, ihren Kundenstamm zu vergrößern, durch Erschließung entweder neuer Marktsegmente oder neuer geografischer Märkte.

Generierung von Zahlungsmitteln

Steuerung Ihres Working Capitals

Unternehmen betrachten Working Capital nach wie vor als wichtige, aber noch nicht völlig erschlossene Liquiditätsquelle. Ernst & Youngs Working-Capital-Management-Bericht 2009 *All tied up*² zeigt, dass die Unternehmen entschiedener Maßnahmen ergreifen, um Liquidität und Kosten aus dem Working Capital herauszulösen. Immer mehr CFOs weisen auf aktuelle Optimierungsinitiativen im Hinblick auf ihr Working-Capital-Management im Unternehmen hin. Bei 44 Prozent der Befragten waren Working-Capital-Maßnahmen Bestandteil der Performanceziele. Dies ist ein eindeutiger Hinweis darauf, wie wichtig die erfolgreiche Umsetzung effektiver Working-Capital-Maßnahmen ist.

Unsere jährliche Analyse des Working-Capital-Managements hat jedoch ergeben, dass bei den 2.000 führenden europäischen und US-amerikanischen Unternehmen mehr als 1 Billion US-Dollar an Working Capital unnötigerweise gebunden sind. Dies entspricht sechs Prozent des Gesamtumsatzes und 500 Mio. US-Dollar an Mitteln, die im Durchschnitt möglicherweise freigesetzt werden könnten.² Ein strukturierter Ansatz beim Management von Forderungen, Vorräten und Verbindlichkeiten kann zur Freisetzung dringend benötigter Geldmittel führen.

Unternehmen mit einem strukturierten Working-Capital-Ansatz können oft eine Liquiditätsrate von bis zu fünf Prozent vom Jahresumsatz erzielen.

Der Erfolg aller Working-Capital-Programme steht und fällt mit ihrer Umsetzung. Damit der Implementierungsprozess gelingt, müssen eine Reihe von Schlüsselfaktoren berücksichtigt werden. Änderungen des Working Capitals und des Liquiditätsmanagements sollten nachhaltig, also nicht lediglich auf kurzfristige Anpassungen ausgerichtet sein. Geschäftsführungen sollten die große Bedeutung des Working Capitals immer im Blick haben und die Vorteile unternehmensweit kommunizieren. Immer mehr Führungskräfte teilen diese Einschätzung und nehmen Working-Capital-Maßnahmen in die Performanceziele ihrer Manager auf. Liquiditäts- und Working-Capital-Ziele sollten auch integraler Bestandteil anderer wichtiger Unternehmensmaßnahmen werden. Dabei müssen die einzelnen Unternehmensbereiche von Anfang an einbezogen werden, damit die Durchsetzung der Änderungen gelingt.

Zudem ist es eine einfache, kostengünstige wie auch effektive Maßnahme, um dringend benötigte Liquidität freizusetzen und die finanzielle Stabilität des Unternehmens zu sichern. Darüber hinaus verschafft sie unter Umständen das notwendige Maß an Flexibilität, um sich unerwartet bietende Chancen zu nutzen und damit den Grundstein für die künftige Stärke des Unternehmens zu legen.

Schritte auf dem Weg zum effektiven Working-Capital-Management:

1. Angemessene Anreize für das Management bei der Verbesserung der Cash-Performance
2. Effektives Management von Zahlungsbedingungen für Kunden und Zulieferer (Geschäftsbedingungen an die gegenwärtige Situation anpassen)
3. Verbesserte Fakturierungs- und Inkassoprozesse sowie effektive Beilegung von Rechtsstreitigkeiten
4. Analyse von Streitfällen, um Hauptursachen zu beseitigen
5. Erhöhung der Rechnungsfrequenz (was allerdings zu höheren Kosten führen kann) und verstärktes E-Billing
6. Entwicklung flexibler Supply Chains, die besser an die jeweiligen Marktbedingungen angepasst werden können
7. Eine bessere Verknüpfung und engere Zusammenarbeit aller, die an der Wertschöpfungskette des Working Capitals beteiligt sind. Der Schwerpunkt soll dabei sowohl intern als auch extern auf dem Austausch von Informationen über Nachfragesignale und die entsprechenden Maßnahmen innerhalb der Wertschöpfungskette liegen.
8. Aktuelle Parameter zur Überwachung der Finanzlage von Kunden und Lieferanten einrichten und überwachen
9. Hauptfaktoren für den Working-Capital-Verbrauch ermitteln und optimieren (Prognose-Irrtümer, Vorlaufzeiten, Losgrößen, Lieferschwankungen, Kapazitätsengpässe, Geschwindigkeit und Genauigkeit des Fakturierungsprozesses, Kundensegmentierung und angemessene Inkassostrukturen)
10. Geeignete Ausgleichsmaßnahmen erkennen, planen und umsetzen (z. B. Auftragsliefergrad und Vorräte, Skonto für Vorauszahlungen oder längere Zahlungsziele zur Optimierung des Kreditorenmanagements, größere Losgrößen und Vorratshaltung)

² All tied up - Working-Capital-Management-Bericht 2009, Ernst & Young LLP, Juni 2009

Mit Steuerstrategien Geldmittel freisetzen

Viele Unternehmen überprüfen derzeit ihre Steuerstrategien, um einerseits Ausgaben zu senken und andererseits auch noch Geldmittel freizusetzen. Solche Mitteleinsparungen lassen sich durch einen gründlichen Planungsprozess erreichen. Wenn sich Gewinnprognosen verschlechtern, können sich geleistete Steuervorauszahlungen als aktuell zu hoch herausstellen. Darüber hinaus ergeben sich eventuell auch Einsparungspotenziale aus nationalen und internationalen Änderungen in der Steuerpolitik.

Die jüngsten Konjunkturpakete enthalten wichtige steuerliche Maßnahmen. Bei genauerer Analyse machen Steuermaßnahmen sogar einen größeren Teil der Konjunkturpakete aus als Ausgabenprogramme. Nach dem jüngsten Bericht der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)³ beläuft sich der Anteil der Steuermaßnahmen an den Nettoeffekten der Konjunkturpakete im Durchschnitt der OECD-Staaten auf 56 Prozent. Der vor Kurzem veröffentlichte Steuerbericht von Ernst & Young „Worldwide fiscal stimulus – tax policy plays a major role“ beschäftigt sich mit den aus den Steuermaßnahmen resultierenden Konjunkturimpulsen in 24 Ländern, in denen besonders umfangreiche Aktivitäten zur Stimulierung der Konjunktur zu beobachten sind. Der Bericht zeigt die Handlungsfelder und Chancen auf, die sich aus den Steuermaßnahmen zur Ankurbelung der Wirtschaft anbieten.

Der steuerliche Ansatz der Konjunkturpakete enthält ein breites Maßnahmenbündel in unterschiedlichen Bereichen:

- ▶ steuerliche Sonderabschreibungen
- ▶ steuerliche Bestimmungen für Verlustvorträge und -rückträge
- ▶ Anpassungen der Körperschaftsteuersätze
- ▶ großzügigere Regelungen bei Steuergutschriften für Forschung und Entwicklung
- ▶ Änderungen indirekter Steuern
- ▶ Steuermaßnahmen mit Auswirkungen auf Einzelpersonen

Mit Steuern steuern



3 OECD Economic Outlook Interim Report, Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 31. März 2009

Schlüsselfragen

- ▶ Was tun Sie, um steuerliche Verluste in Finanzressourcen umzuwandeln, Steuergutschriften zu optimieren, Steuererstattungen zu beschleunigen oder Steuerzahlungen aufzuschieben?
- ▶ Was tun Sie zur Steuerung Ihrer Steuerschulden weltweit und zur Rückführung von Barmitteln für den Schuldendienst?
- ▶ Welche Kontrollen haben Sie eingeführt, um sicherzustellen, dass Sie Beschränkungen bei der Nutzung steuerlicher Verlustvorträge angemessen berücksichtigen?
- ▶ Was tun Sie, um die Steueroptimierungsmöglichkeiten Ihrer Supply Chain zu beurteilen?
- ▶ Wie ist Ihr Ansatz im Hinblick auf Ihre Körperschaftsteuerpflicht und auf Ihre personalbezogenen Steuern?
- ▶ Welche Strategien ziehen Sie zur Reduzierung des Mittelabflusses durch die Steuerlast in den kommenden Jahren in Betracht?
- ▶ Was tun Sie, um die in den Konjunkturpaketen angebotenen Chancen für Ihr Unternehmen zu nutzen?
- ▶ Was tun Sie, um die Produktivität Ihrer Steuerabteilung zu erhöhen?
- ▶ Was werden Sie im Hinblick auf künftige Kontroversen, die sich im Rahmen von steuerlichen Außenprüfungen ergeben könnten, unternehmen?

Überprüfung der steuerlichen Situation des Unternehmens

Immer mehr Unternehmen blicken bei Maßnahmen zur Kostensenkung verstärkt auf die Steuern. Denn sie gehören zu den größten Positionen in der GuV. Zudem kann sich eine effektive Steuerstrategie direkt auf das EBITDA auswirken.

Die Bandbreite von erzielbaren Steuervorteilen variiert beträchtlich. Sie umfasst Steuerplanung im Inland (beispielsweise Überprüfung des Anlagevermögens), indirekte Steuern, internationale Steuerfragen wie Verrechnungspreise und viele andere Steuerbereiche. Einige der mit diesen Aktivitäten in Zusammenhang stehenden Zahlen sind wesentlich – daher die Verknüpfung mit dem EBITDA. In einigen Fällen können Unternehmen durch Maßnahmen wie z. B. die Überprüfung des Anlagevermögens und ihrer inländischen Steuerhistorie Einsparungen in einer Größenordnung zwischen 100 Mio. und 600 Mio. US-Dollar erzielen.

Eine intensive Beschäftigung mit dem Mittelabfluss aufgrund der Steuerlast wäre gerade in Abschwungzeiten empfehlenswert. Angesichts der weltweiten staatlichen Konjunkturprogramme ist sie dringend geboten und bedarf einer schnellen Klärung. Denn die staatlichen Maßnahmen gelten nur für einen bestimmten Zeitraum, die meisten sind kurzfristiger Natur.

Sichere Veräußerungen in unsicheren Zeiten - beschleunigte Verfahren

Als Folge der gegenwärtigen Wirtschaftskrise betrachten viele Unternehmen Veräußerungen als Strategie zur kurz- oder mittelfristigen Cashflow-Generierung. In einer weltweiten Umfrage unter 350 Transaktionsverantwortlichen zu Veräußerungsstrategien sowie zur Vorbereitung und Durchführung von Veräußerungen bestätigten mehr als die Hälfte der Befragten (53 Prozent), dass sie aufgrund der jüngsten wirtschaftlichen Ereignisse Veräußerungen in Betracht zögen.⁴

Zur Sicherung ihrer Zukunft oder um unerwartete Chancen bestmöglich zu nutzen, sollten Unternehmen bereit sein, nicht zum Kerngeschäft gehörende oder unprofitable Bereiche rasch zu veräußern. Eine Veräußerung erfolgreich abzuwickeln ist eine anspruchsvolle und komplexe Aufgabe. Zu einem Zeitpunkt, da sich die Liquiditätslage von Unternehmen in Richtung Cash Burn verschiebt, liegt der Transaktionsschwerpunkt nicht mehr auf dem Wert, sondern auf der Geschwindigkeit. Den Verkäufern bieten sich daher weniger Möglichkeiten.

Grundsätze für Veräußerungen



Zehn goldene Regeln für erfolgreiche Veräußerungen in Konjunkturkrisen⁴

1. Ermöglichen Sie schnellere und durchdachtere Entscheidungen durch regelmäßige Portfolio-Beurteilungen.
2. Definieren Sie die Balance zwischen den Faktoren Zeit und Transaktionswert.
3. Passen Sie die Vorgehensweise für jeden potenziellen Käufer an.
4. Wägen Sie die Rolle ab, die Sie unter Umständen im Finanzierungskonzept des Käufers spielen müssen oder wollen.
5. Verfolgen Sie parallel verschiedene Veräußerungsoptionen.
6. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass eine traditionelle Financial Due Diligence nicht mehr länger ausreichend sein könnte.
7. Gehen Sie von der Annahme aus, dass es keinen strukturierten Verkaufsprozess mehr gibt.
8. Sprechen Sie zeitnah und regelmäßig mit allen Stakeholdern.
9. Arbeiten Sie einen detaillierten Zeitplan zur Steuerung der Betriebsausgliederung aus.
10. Achten Sie intensiv darauf, dass sich zum Transaktionsabschluss oder danach keine wesentlichen Wertverschiebungen ergeben.

Veräußerungen werden in der Regel dann vorangetrieben, wenn der zugrunde liegende Geschäftsbereich grundsätzlich stabil ist, das Unternehmen sich jedoch angesichts außergewöhnlicher Umstände gezwungen sieht, neue Mittel aufzubringen.

Die Notwendigkeit einer raschen Veräußerung, der knappe Zeitrahmen und die vielfältigen Herausforderungen der M&A-Märkte können ein Unternehmen überfordern. Dabei variieren die zu berücksichtigenden Faktoren situationsbedingt erheblich. Bedeutsam sind auf jeden Fall die Finanzierung, eine solide Finanzlage, das Volumen der Vermögenswerte und die Transaktionsstruktur, aktuelle Umsatzvolumina, potenzielle Bilanzrisiken und die Auswirkungen jüngster Ereignisse auf das Unternehmen. Der verfügbare Zeitrahmen, Zugang zur Geschäftsführung und Käuferbedürfnisse werden die Vorgaben dafür liefern, wie andere Bereiche - z. B. Geschäftsplan, rezessionsbezogene Einzelfallbewertung sowie Handels- und Geschäftsfragen - angegangen werden können. Die Notwendigkeit raschen Handelns ändert nichts an den Grundsätzen für eine erfolgreiche Veräußerung. In einem beschleunigten Prozess muss sich der Verkäufer letztlich auf die Wertmaximierung, die Kontrolle über den Prozess und die Risikominimierung konzentrieren.

⁴ Divesting in turbulent times: achieving value in a buyer's market, Ernst & Young, März 2009

Weitere Chancen zur Kostensenkung und Kostensteuerung

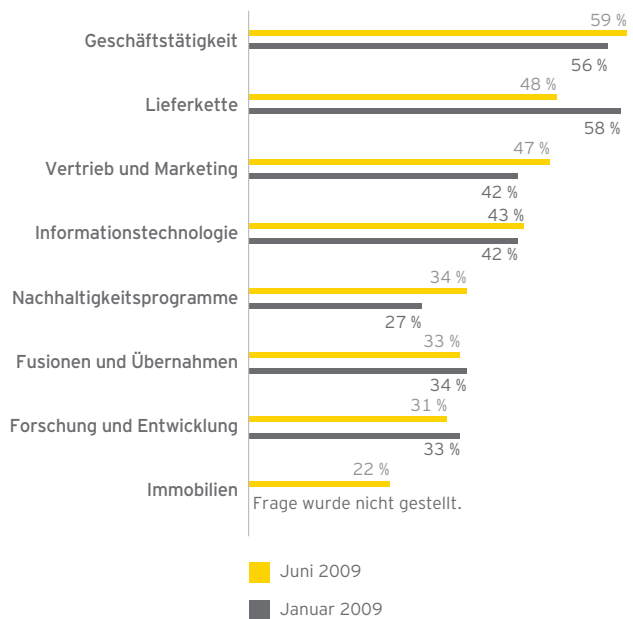
Gleich zu Beginn der Krise starteten die Unternehmen Kostensenkungsmaßnahmen. 68 Prozent der im Juni Befragten hatten ihre Kosteninitiativen in den vergangenen zwölf Monaten vorangetrieben. Kostensenkungen wurden im Hinblick auf die Supply Chain, den Geschäftsbetrieb bis hin zu Nachhaltigkeitsprogrammen vorgenommen. Weitere Chancen wurden nicht genutzt, obwohl die Teilnehmer an der Juni-Umfrage bestätigten, dass darüber hinaus reichlich Potenzial für Kostensenkungen vorhanden wäre (siehe Grafik 1). Eine Mehrheit gab an, dass in den Bereichen Immobilien und IT die Kostensenkungsziele nicht vollständig erreicht worden seien und daher noch Rationalisierungspotenzial vorhanden sei (siehe Grafik 2).

Bei umfangreichen Kostensenkungsmaßnahmen ist - gerade in turbulenten Zeiten - unbedingt darauf achten, dass Einsparungen im Einklang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens vorgenommen werden und sie zu keiner weiteren Werterosion führen. Außerdem kommt es darauf an, die Effektivität zu messen und damit sicherzustellen, dass die eingesetzten Programme den erwarteten Beitrag nachhaltig liefern.

Bereits mit früheren Studien zu diesem Themenkomplex konnten wir belegen, dass viele Kostensenkungsprogramme weder den geplanten Effekt noch die Nachhaltigkeit des Einsparungspotenzials sicherstellen, zum Teil auch deshalb, weil Bewertungen unzureichend oder gar nicht vorgenommen wurden.

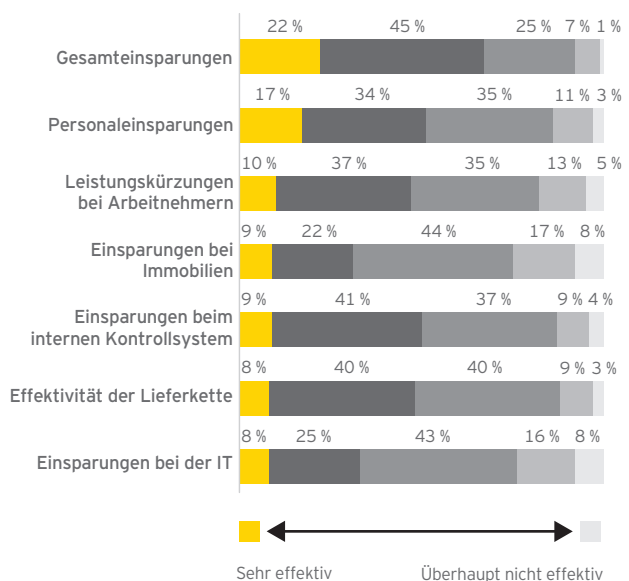
Bei einem gut geplanten Konzept muss erkennbar sein, welche Kostensenkungen vorgenommen werden müssen, wie schnell sie umgesetzt werden können, wie lange die Amortisation dauert und wie lange sie aufrechterhalten werden können. Zudem muss sich die Vorgehensweise sich ändernden Bedingungen anpassen können und kontinuierlich einen genauen Bericht über Verbesserungen liefern. Ohne ein entsprechendes Kosteneinsparungsprogramm inklusive einer kontinuierlichen Überwachung des Erfolgs laufen krisengefährdete Unternehmen Gefahr, sich schutzlos den sich schnell ändernden Rahmenbedingungen auszuliefern und noch anfälliger zu werden.

Grafik 1
Möglichkeiten für Kostensenkungen



Quelle: Ernst & Young/EIU-Umfragen; durchgeführt im Januar 2009 und im Juni 2009.
Darstellung: Anteil der Befragten in Prozent

Grafik 2
Wie erfolgreich waren die Unternehmen bei der Erreichung ihrer Kostensenkungsziele?



Quelle: Ernst & Young/EIU-Umfragen; durchgeführt im Januar 2009 und im Juni 2009.

Veränderungen vorantreiben

Der ständige Wandel erfordert starke Nerven. Es ist unbedingt erforderlich, ein straffes Liquiditätsmanagement zu verfolgen und Möglichkeiten zu erkennen, wie Mittel freigesetzt werden können. Die Liquidität dann effektiv zu kontrollieren setzt genaue und zuverlässige Cashflow-Prognosen, Umschuldung und finanzielle Restrukturierung, Verfahren zur Beurteilung der Lieferantenstabilität und zur Überprüfungen von Kunden voraus. Durch interne „Hebel“ - z. B. beim Working Capital, bei beschleunigten Veräußerungen und bei Steuern - können dringend benötigte Mittel generiert werden.

Ein rasches Auf und Ab der Märkte kann viele in Bedrängnis bringen, einigen wenigen auch Chancen eröffnen. Daher ist rasches Handeln bei umsichtiger Vorgehensweise geboten.

Wie kann Ihnen Ernst & Young helfen?

Ernst & Young unterstützt Unternehmen dabei, ihre kurzfristigen Bedürfnisse abzuwägen und dabei gleichzeitig ihre Zukunftschancen langfristig zu wahren sowie die Marktmöglichkeiten zu ihrem Vorteil zu nutzen.

- 1. Engagierte Restrukturierungsteams**
Unsere darauf spezialisierten Teams sind in der Lage, Chancen für die Stakeholder in Krisensituationen zu erkennen und zu nutzen. Unsere anwendungsorientierten Empfehlungen zur Stabilisierung und Verbesserung des Cashflow-Managements helfen Ihnen, greifbare Ergebnisse zu erzielen. Aufgrund unserer Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Banken haben wir Einblick in die Lage der Stakeholder und wissen, wie man die richtige Lösung erarbeitet.
- 2. Weltweites Fachwissen, langjährige Erfahrung und ein praktischer Ansatz für ein ergebnisorientiertes Working-Capital-Management**
Als bewährter Marktführer können wir bei unserer Zusammenarbeit mit großen multinationalen Unternehmen regelmäßig aufzeigen, wie wir deren und Ihr Working Capital verbessern können.
- 3. Enge Beziehungen zu zahlreichen Banken, Kreditgebern, Private-Equity-Investoren und sonstigen potenziellen Geldgebern**
Diese auf nationaler und internationaler Ebene angesiedelten Kontakte ermöglichen es uns, Ihr Unternehmen dabei zu unterstützen, eine geeignete Finanzplattform zur Deckung des Liquiditätsbedarfs zu entwickeln.
- 4. Ein Team von erfahrenen Fachleuten, das praxisbezogene Unterstützung bietet**
Es erarbeitet für Ihr Unternehmen den passenden Rahmen und die geeignete Struktur für Ihren Finanzierungsbedarf.
- 5. Erfahrene Beschaffungs- und Restrukturierungsteams**
Wir stellen Ihnen umfangreiche Erfahrung und aktuelles Fachwissen aus der jahrelangen Beratung unserer Mandanten zur Lieferantenstabilität zur Verfügung.
- 6. Erfahrene Kräfte in der Due Diligence und Bewertung (einschließlich Sell- und Buy-side Due Diligence für Private Equity Clients und Corporate Clients)**
Nutzen Sie unsere Kompetenz, Chancen zu erkennen und zu realisieren, die das Management unter Umständen nicht rechtzeitig berücksichtigt.
- 7. Ganzheitliche Ansätze aus einer Vielzahl von Leistungen (z. B. Restrukturierungen, M&A, Steuern, Immobilien, Beratungen, Bewertungen und Human Capital)**
Wir bieten Ihnen unsere Erfahrung in der Leitung von Verkaufsprozessen sowie in Notfallplanung und Cash-Management, das für eine Wertsteigerung unerlässlich ist.
- 8. Maßgebliches Fachwissen und Erfahrung bei der Unterstützung von Kunden**
Wenn Sie strategische Veränderungen durchführen möchten, um die passende Exit-Option für Ihre Tätigkeiten außerhalb des Kerngeschäfts zu bewerten, auszuwählen und umzusetzen, dann sind wir Ihr kompetenter Partner.
- 9. Nachgewiesene Qualifikationen für die Unterstützung von Unternehmen bei strategischen und beschleunigten Veräußerungen zum Schutz und zur Verbesserung des Shareholder-Values**
Nutzen Sie unser Know-how und unsere Erfahrung für Ihren Unternehmenserfolg.
- 10. Effektive Strategien rund um das Thema Steuern**
Wir bieten Ihnen Unterstützung von der Planung über Rückstellungen, Compliance bis zu kontroversen Fragen in diesem Bereich.

Ansprechpartner

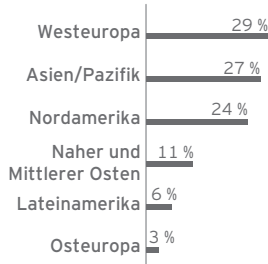
Standort	Name	E-Mail
Nord- und Südamerika	Steve Krouskos	steve.krouskos@ey.com
EMEIA	Jonathan Johnson	jjohnson@uk.ey.com
Afrika	Garen Walkerley	garen.walkerley@za.ey.com
Belgien und Niederlande	Dolf Bruins Slot	dolf.bruins.slot@nl.ey.com
Aserbaidshan, Weißrussland, Georgien, Kasachstan, Russland, Ukraine, Usbekistan	Igor Boldyrev	igor.boldyrev@ru.ey.com
Mittel- und Südosteuropa	Jiri Prokop	jiri.prokop@cz.ey.com
Frankreich and Luxemburg	Sandrine Gril-Prats François Villard	sandrine.gril-prats@fr.ey.com francois.villard@fr.ey.com
Deutschland, Schweiz und Österreich	Andreas Diehm Alexandra Sausmekat	andreas.diehm@de.ey.com alexandra.sausmekat@de.ey.com
Indien	Amitabh Jhingan	amitabh.jhingan@in.ey.com
Italien, Spanien, Portugal	Marco Magenta	marco.magenta@it.ey.com
Näher und Mittlerer Osten	Mohammed Dahmash	mohammed.dahmash@ae.ey.com
Skandinavien	Jari Polojärvi	jari.polojarvi@fi.ey.com
Großbritannien und Irland	Pamela Spence Alastair Macdonald	pspence2@uk.ey.com amacdonald@uk.ey.com
Financial Services	Charlie Alexander	cpalexander@uk.ey.com
Südostasien	Noreen Tai	noreen.tai@cn.ey.com
ASEAN	Harsha Basnayake	harsha.basnayake@sg.ey.com
Südkorea	Sung Ho Shin	sung-ho.shin@kr.ey.com
Ozeanien	Roger Walsh	roger.walsh@au.ey.com

Über diese Studie

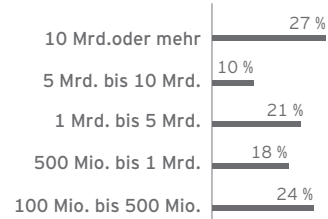
Für diese Studie hat die Economist Intelligence Unit weltweit 569 Manager der obersten Führungsebene befragt.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer waren für Unternehmen mit einem Umsatz von über 1 Mrd. US-Dollar in unterschiedlichen Branchen tätig. Die Umfrage fand im Juni 2009 statt.

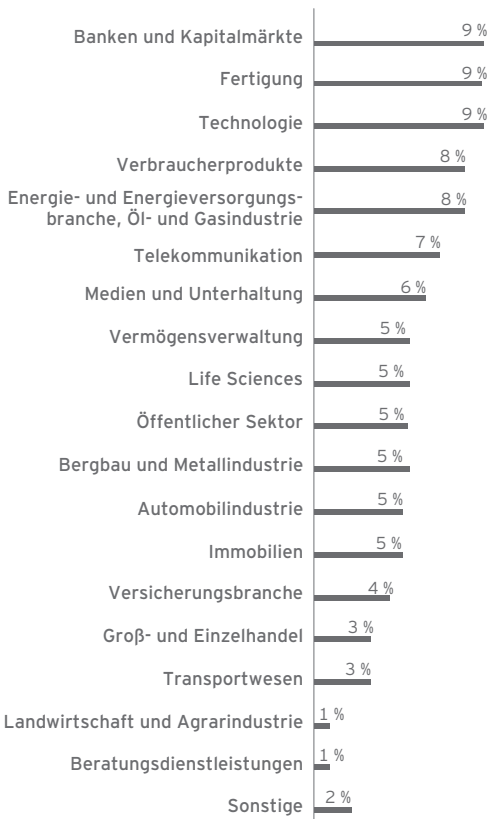
In welcher Region haben Sie Ihren Standort?



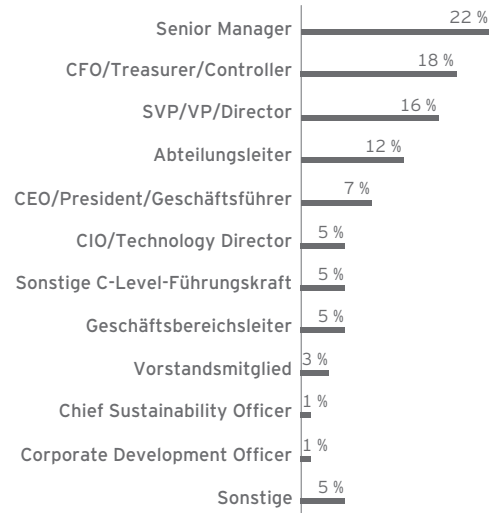
Wie hoch ist der weltweite Jahresumsatz Ihres Unternehmens in US-Dollar?



In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?



Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?





Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, 135,000 people are united by shared values and an unwavering commitment to quality. Ernst & Young makes a difference by helping its people, its clients and its wider communities achieve their potential.

For more information, please visit www.ey.com

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

© 2009 EYGM Limited
All Rights Reserved

SKN 0709

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.