

SCHÄFFER

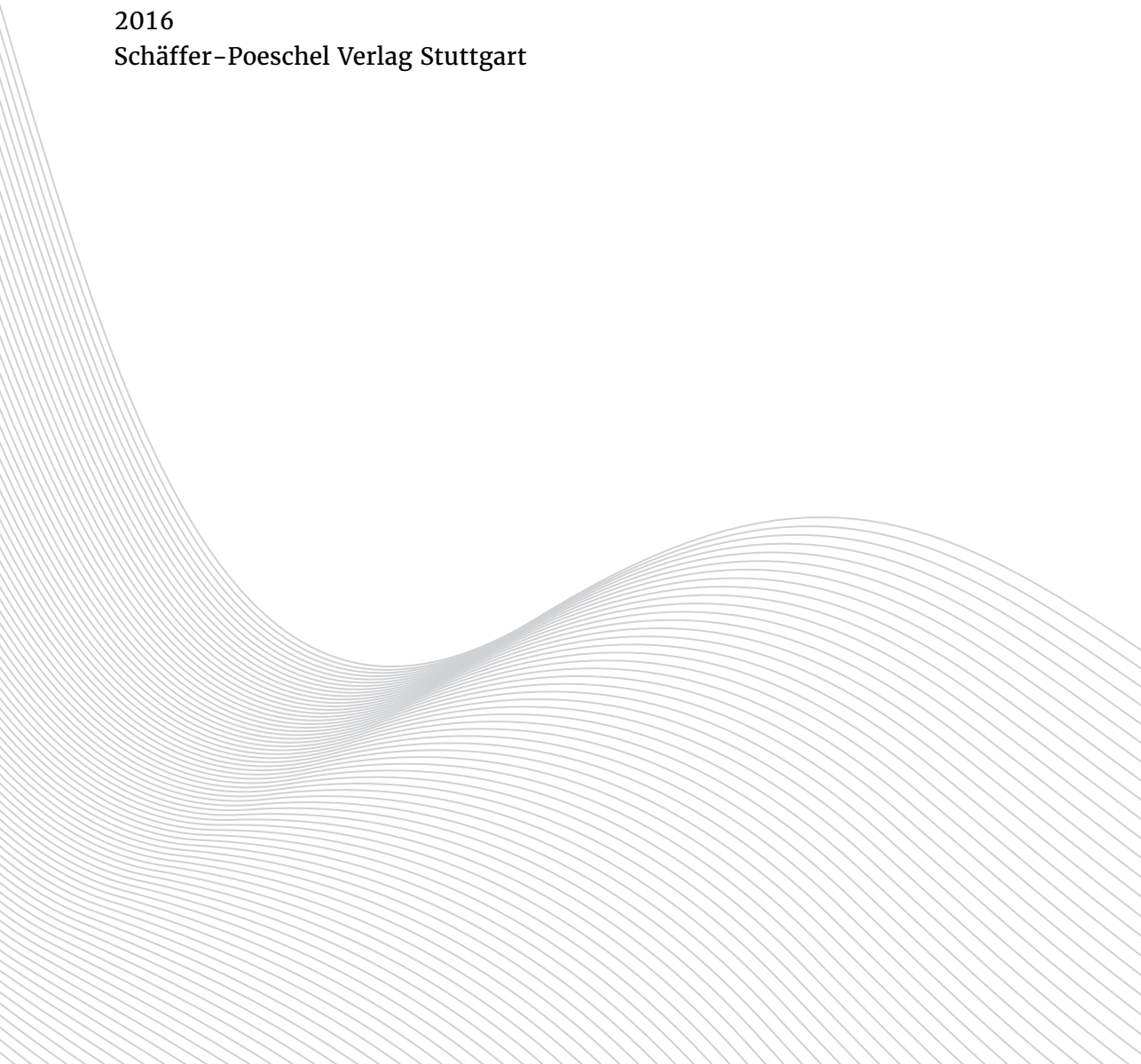
POESCHEL

Roland Alter

Cashflow-Management

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3469-0 Bestell-Nr. 20149-0001
ePDF: ISBN 978-3-7992-7009-0 Bestell-Nr. 20149-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart (Foto: Shutterstock)
Lektorat: Elke Schindler, Spabrücken
Satz: Claudia Wild, Konstanz
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

April 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1 Wozu Cashflow-Management? Cash ist nicht alles	1
2 Cashflow als Führungsgröße: Das Ziel im Blick	9
2.1 Finanzielle Ziele: Der Cashflow und seine Begleiter	9
2.2 Cashflow-Cockpit: Financials, Kennzahlen und Handlungen	13
3 Cashflow-Rechnung: Die Grundlagen	19
3.1 Cashflow und FACT: Das kaufmännische Haus	19
3.2 Ableitung des Cashflows: Mehrere Wege zum Ziel	23
<i>Praxisbeispiele SolarWorld und Pfeiffer Vacuum</i>	36
3.3 Cashflow-Planungsrechnung: Die Zukunft rechnen	41
Praxisinterview Zukunftsfonds Heilbronn:	
Frühfinanzierung von Technologieunternehmen	50
Praxisinterview MICCAVIONICS:	
Cashflow-Planung eines Mittelstandsunternehmens	55
4 Cashflow-Verbesserung: Einzahlungen und Auszahlungen beeinflussen ...	61
4.1 Grundlegende Hebel: Niveau und Zeitpunkt	61
4.2 Cashflow-Treiberbaum: Maßnahmen systematisch ableiten	64
4.3 Cashflow-Ziele: In der Organisation verankern	66
5 Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit: Der Kern des Unternehmens ..	71
5.1 Verbesserungshebel für Cash aus dem laufenden Geschäft	71
5.2 Cash-Geschwindigkeit verbessern	72
5.2.1 Working Capital und der Cash Conversion Cycle	72
5.2.2 Wertschöpfungsdimension: Days Inventory Outstanding (DIO)	82
5.2.2.1 Einführung von Variantenmanagement	84
5.2.2.2 Verbesserung von Absatzprognosen	90
<i>Praxisbeispiel OTTO: Absatzprognosen mit Big Data</i>	94
<i>Praxisbeispiel meteolytix: Wetterbasierte Absatzprognosen</i>	95
5.2.2.3 Reduktion von Durchlaufzeiten (Wertstrommethode)	96
5.2.2.4 Optimierung der Beschaffungslogistik	101
<i>Praxisbeispiel Geberit: Just-in-Time-Lieferung für Baustellen</i>	104
<i>Praxisbeispiel Hartmann: Beschaffungslogistik für Kliniken</i>	104
<i>Praxisbeispiel Würth: Beschaffungslogistik für C-Teile</i>	106
<i>Praxisbeispiel ZF: Messung der Liefertreue</i>	108

5.2.2.5	Optimierung des Ersatzteilmanagements	109
	<i>Praxisbeispiel KSV: Ersatzteil-Pool</i>	112
	<i>Praxisbeispiel Ritter Sport: Reorganisation des Ersatzteillagers</i>	113
	<i>Praxisbeispiel Partfarm: Virtuelles Ersatzteillager</i>	115
5.2.3	Absatzdimension: Days Sales Outstanding (DSO)	116
	<i>Praxisbeispiel Ingenieurfirma: Politik im Großunternehmen</i>	121
	<i>Praxisbeispiel Insolvenzordnung: Rückforderung unter § 133 InsO</i>	125
	Praxisinterview BayWa: Forderungsmanagement im Handel	127
5.2.4	Beschaffungsdimension: Days Payables Outstanding (DPO)	132
	<i>Praxisbeispiel REWE: Working Capital als Finanzierungsinstrument</i>	133
5.3	Cash-Niveau verändern	138
5.3.1	Laufende Einzahlungen erhöhen	138
5.3.2	Produktart und Produktmenge verändern	139
	<i>Praxisbeispiel Weber Grill: Wachstum mit dem Kern</i>	141
	<i>Praxisbeispiel Baiert & Demmelhuber: Frühe Internationalisierung</i>	142
	<i>Praxisbeispiel APi: Dienstleistung ohne Anfangsinvestment</i>	145
5.3.3	Produktpreis erhöhen	146
	<i>Praxisbeispiel Handwerk: Der Segmentwechsel</i>	151
	<i>Praxisbeispiel Lufthansa: Das Entbündeln der Leistungen</i>	154
	<i>Praxisbeispiel Bionade: Die missglückte Preisanhebung</i>	155
5.3.4	Laufende Auszahlungen reduzieren	158
5.3.4.1	Verringerung der Auszahlungen für Fremdbezug	161
	<i>Praxisbeispiel Nolte Group: Installation eines hybriden Einkaufs</i>	164
	<i>Praxisbeispiel RWE: Umfassendes Lieferantenmanagement</i>	172
	<i>Praxisbeispiel INNOSourcing: Beschaffungsnetzwerk</i>	175
	Praxisinterview BME: Benchmarking des Einkaufs	178
5.3.4.2	Verringerung der Auszahlungen für Personal	183
	<i>Praxisbeispiel Gontermann-Peipers: Vergütungssystem</i>	185
	<i>Praxisbeispiel Schlecker: Lohnkostensenkung 1.0</i>	188
	<i>Praxisbeispiel Schuler: Personalreduktion über Standortkonsolidierung</i> ..	189
5.3.4.3	Target Costing und Wertanalyse als übergreifende Ansätze	191
5.4	Cockpit-Kennzahlen für den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit	194
6	Investitions-Cashflow: Das Geschäft von morgen	197
6.1	Verbesserungshebel für Cash aus Investitionen	197
6.2	Cash aus Neuinvestitionen verbessern	199
6.2.1	Planung und Umsetzung als Erfolgstreiber	199
	<i>Praxisbeispiel Bosch Solar Energy: Strategische Risikoanalyse</i>	202
6.2.2	Cashflow-Profil verstehen und beeinflussen	205
	<i>Praxisbeispiel Merck: Risikoteilung bei der Produktentwicklung</i>	210
6.2.3	Cashflow-orientiert beurteilen	212
6.2.4	Projekt- und Portfoliomanagement nutzen	225
	<i>Praxisbeispiel Portfoliomanagement: Projektbeurteilung</i>	228

	Praxisinterview MCI: Einführung von Portfoliomanagement für Projekte	230
6.3	Cash aus Desinvestitionen erzielen	236
	<i>Praxisbeispiel Haniel: Firmenverkauf zum Schuldenabbau</i>	238
6.4	Cockpit-Kennzahlen für den Investitions-Cashflow	240
7	Finanzierungs-Cashflow: Die Geldgeber und -empfänger	241
7.1	Verbesserungshebel für den Finanzierungs-Cashflow	241
7.2	Kapitalüberlassung planen	242
	<i>Praxisbeispiel Egger: Finanzierungsstrategie</i>	244
	<i>Praxisbeispiel Gerresheimer: Finanzierung einer Übernahme</i>	246
	Praxisinterview Deutsche Bank: Rating bei der Kreditvergabe für Mittelständler	250
7.3	Vergütung für Kapitalüberlassung optimieren	255
	<i>Praxisbeispiel KfW: Risikoorientierte Preise für Kredite</i>	256
	<i>Praxisbeispiel Stabilus: Reduktion der Zinslast</i>	258
7.4	Cockpit-Kennzahlen für den Finanzierungs-Cashflow	262
	<i>Praxisbeispiel Arcandor: EBITDA im Vergleich zu Cashflow</i>	264
8	Cashflow-Workshop: Die Umsetzung systematisch angehen	269
9	Literatur	287
10	Index	299
	Zum Autor	303