

## Steigerung des operativen Cash Flows

Eine zentrale Größe aus finanzieller Sicht ist der operative Cash Flow, und zwar so, wie er in der Mittelflussrechnung definiert ist:

**operativer Cash Flow = CF +/- die Veränderung des Nettoumlaufvermögens**

CF steht für Brutto Cash Flow, den wir aus der GuV generieren und der im Wesentlichen und vereinfacht steht für:

**Reingewinn + Abschreibungen**

(Praktikermethode)

Genauer ausgewiesen beinhaltet er den Reingewinn plus alle nicht liquiditätswirksamen Aufwendungen minus alle nicht liquiditätswirksamen Erträge. Nebst den Abschreibungen fließen bei der exakteren Berechnung noch die Veränderungen der Rückstellungen mit ein. Ich werde mich, was die Berechnung des Brutto Cash Flows anbelangt ausschließlich an der Praktikermethode orientieren. Die Veränderung des Nettoumlaufvermögens steht, wieder vereinfacht, für:

**Zu-/Abnahme von Kundenforderungen, Lager und Lieferantenforderungen**

(analog zur Darstellung zur Mittelflussrechnung)

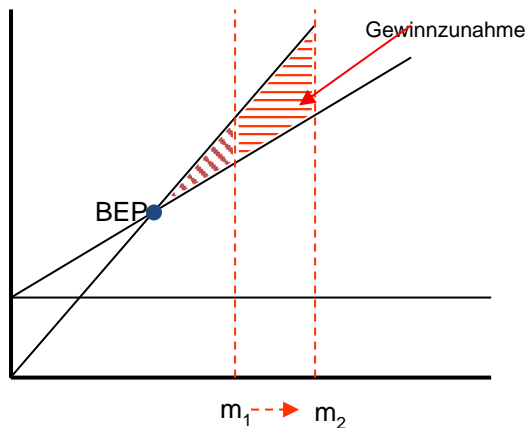
### Operatives „Cash Flow“-Management

Eine Schlüsselfrage ist, wie sich der operative Cash Flow steigern lässt. Die Antwort lautet: Umsatz hoch, Kosten runter! Somit stehen wir vor dem Thema des operativen „Cash Flow“-Managements, das wir uns im Folgenden näher ansehen.

Es lassen sich 4 Hauptansatzpunkte unterscheiden, wie die Steigerung des Cash Flows in der Praxis erzielt werden kann:

- 1) Umsatzsteigerung
- 2) Verbesserung der Marge
- 3) Senkung der Fixkosten
- 4) Reduktion der Bilanz

## 1 Umsatzsteigerung



Beginnen wir mit der **Königdisziplin der Managementaufgaben: den Umsatz generieren bzw. steigern im Sinne von mehr Menge absetzen** (das Thema ‚Preise steigern‘ wird in Kapital Margenverbesserung abgehandelt). Im Vergleich zu Kostensenkungsprogrammen, die allgegenwärtig sind und oft die offensichtlichen Maßnahmen darstellen, gehört es zu den großen und schwierigen Herausforderungen, nachhaltig mehr Absatz zu erzielen. Ich ziehe den Hut vor jedem Verkäufer, ob nun Kleider, Maschinen, Dienstleistungen oder Infrastrukturprojekte vertrieben werden, denn es ist und bleibt die wichtigste und entscheidendste Tätigkeit im Unternehmen. Auch wenn in der Entwicklungsabteilung tolle neue Produkte entwickelt werden, die vielleicht sogar gebraucht werden, entscheidet es sich schlussendlich nur am Markt, ob sie ein Erfolg werden oder nicht und somit das Unternehmen eine Zukunft hat oder nicht.

Was gibt es in der Praxis tatsächlich für Optionen Umsatz zu steigern? Wie sind diese zu bewerten?

### Kundenpotenzial nutzen

Erstens: Pflegen Sie die Kundenbeziehung. Es gibt zahlreiche Ansätze, die Beziehung zum Kunden in positiver Weise zu pflegen, denken Sie nach und tun Sie dann das Richtige.

Zweitens: Definieren Sie die Stammkunden. Da stellt sich bereits eine erste Frage: Was sind Stammkunden? Das müssen nicht unbedingt die sein, mit denen Sie die größten Umsätze generieren, es sind die treuen und die langfristig mit Ihrem Unternehmen Verbundenen.

Drittens: Setzen Sie ein professionelles und wirksames Key Account Management auf. Folgende Mängel sind im Zusammenhang mit Key Account Management in der Praxis auszumachen:

- Es wurden für das Key Account Management nicht die richtigen Führungskräfte ausgewählt, die sich nicht in einem Spezialbereich fachlich oder menschlich durchsetzen und die aufgrund ihrer mangelnden Fähigkeiten im Kundenkontakt wenig bis gar keinen Mehrwert liefern konnten, außer Anfragen und Anliegen von Kunden weiterzuleiten.

- Für das Key Account Management wurden die Fähigsten und Versiertesten bereitgestellt, diese hatten jedoch intern in den einzelnen Fachbereichen keine Entscheidungskompetenzen und waren so stets von den Launen der entsprechenden Bereichsleiter abhängig, was auch nicht im Sinne des Kunden war.

- Zwar wurden fähige Führungskräfte bereitgestellt und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet, die aber intern wie extern so gefragt waren, dass die nie lange in ihrer Funktion verweilten, sondern relativ zügig weiterzogen. In der Folge wurden die Kunden permanent mit anderen, zum Teil nicht eingeführten Gesichtern konfrontiert.

## **Kunden akquirieren**

Hierbei handelt es sich um die schwierigste Aufgabe im Unternehmen, die unternehmerische Herausforderung schlechthin. Was nützen Innovationen oder eine solide Finanzierung, wenn am Markt nichts abgesetzt wird und keine Kunden gewonnen werden?

## **Verkäuferleistung optimieren**

Vor Jahren war ich ein absoluter Fan variabler Lohnsysteme und hoher Erfolgskomponenten gemäß dem Motto „Erfolg soll ordentlich belohnt werden“, denn schlussendlich profitieren beide, Unternehmen und Verkäufer, von solch einem Lohnsystem. Heute denke ich anders. Ich würde den Satz stärker an das Gesamtergebnis des Unternehmens und weniger an die Performance des Einzelnen knüpfen und dafür sorgen, dass der Fixanteil attraktiv ist und sich der Verkäufer am Ende des Monats keine Sorgen machen muss, ob er seine privaten Rechnungen zahlen kann. Die Motivation, Leistung zu erbringen, hängt nicht primär am Lohn, sondern vielmehr an Anerkennung, ein positives, harmonisches Betriebsklima, Arbeitsplatzsicherheit sowie Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten!

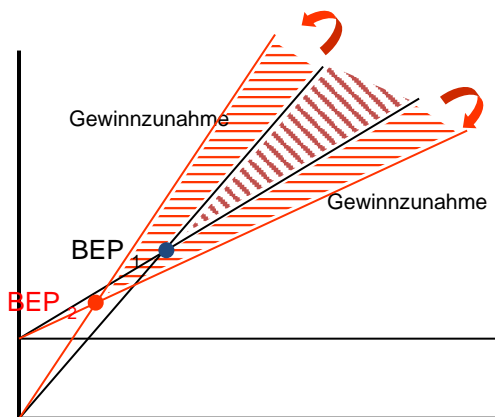
Die Leistung muss zeitnah gemessen werden und es ist sehr schnell zu reagieren, falls diese ausbleibt oder ungenügend ausfällt. Eine ungenügende Verkäuferleistung kann nicht nur finanzielle, sondern auch erhebliche Reputations- und andere Schäden nach sich ziehen.

## **Kundenabwanderung verhindern**

Verhätscheln Sie Ihre Kunden, tun Sie ihnen Gutes und dies oft, denn Kunden bedeuten Umsatz und sie sind die besten, günstigsten und glaubwürdigsten Werbeträger für Ihr Unternehmen.

Es ist stellenweise unbegreiflich, wie Unternehmen mit ihren Kunden umspringen und sich anschließend wundern, dass diese woanders einkaufen. Es sind zuweilen kleine, vermeintlich banale Dinge, die einen Kunden vor den Kopf stoßen.

## 2 Margenverbesserung



Nach der Menge, welche die relevante Größe für die Umsatzsteigerung ist, wenden wir uns im Folgenden den Preisen und den variablen Kosten zu.

### Im Einkauf sparen

Lieferanten sind keine Zitronen, die ordentlich ausgepresst werden, um die eigenen Kosten zu senken oder Margen zu steigern. Man kann Kosten auch senken, ohne den Lieferanten die Freude an der Zusammenarbeit zu vergällen.

Dass man durch Bündelung und Vergleich vorteilhafte Konditionen aushandelt, ist selbstverständlich, und dass man permanent versucht, die Kosten zu senken, ist nachvollziehbar und vielerorts zwingend, denn oft ist dies nichts anderes, als den Druck von außen weiterzugeben an den nächsten in der Kette oder zumindest diesen mit ihm zu teilen. Aber agieren Sie nicht auf Kosten des Lieferanten, denn das zahlt sich am Ende im Sinne einer Gesamtkostenbetrachtung nicht aus.

### Erlösminderungen senken

Dieser und der nächste Ansatz gehören zu den anspruchsvolleren in der Praxis, dabei unterscheiden sich kreative und innovative von weniger kreativen Unternehmen und hier wird festgelegt, wo mehr oder weniger Marge generiert wird.

Stellen Sie sich die Frage, sofern bei Ihnen Erlösminderungen Usus sind, woher diese Übereinkunft kommt. Wahrscheinlich ähneln sich die Antworten: Branchenkonditionen, Händleranreize etc. Jetzt drehen Sie es um und fragen sich, was passieren würde, wenn Sie keine Abschläge mehr gewähren. Wir dürfen nicht vergessen, dass 2 % - 3 % gerechnet auf die oberste Zeile in der GuV, also dem Bruttoumsatz, eine erhebliche Auswirkung auf das Ergebnis zeigt. Ich plädiere nicht dafür, Erlösminderungen einfach und überall abzuschaffen. Meine Beobachtung ist lediglich, dass sie oft allzu leichtfertig und unbegründet ausgesprochen werden.

## Höhere Preise durchsetzen

Wann haben Sie das letzte Mal die Preise erhöht? Gehen Sie dieses Thema proaktiv an und überprüfen die Preise laufend.

**Produktdifferenzierung** ist eine gängige Variante, um höhere Preise durchzusetzen. Da gibt es eine einfache, preislich relativ niedrig angesetzte Standardversion, doch sobald Schläufchen und Mäschen, die funktional oder inhaltlich keinen großen Unterschied im Vergleich zur Standardvariante bedeuten müssen, dazukommen, geht es preislich beachtlich bergauf.

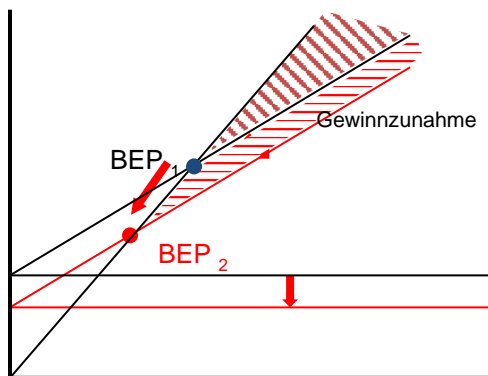
Oder man **verpackt das Produkt in Dienstleistungen aller Art**. Solche Rundum-sorglos-Pakete haben meist einen süßen Abgang, wenn man nicht nur Preise, sondern Margen analysiert.

Noch etwas anspruchsvoller, aber dafür nachhaltiger wird die Preissteigerung, wenn Innovation der Treiber ist, man folglich mit einem **neuen Produkt oder einer innovativen Dienstleistung** als Erster die Bühne betritt.

Gepaart mit einem geschickten **Marken- und Imageaufbau** kann das Ganze zu einer wahren Erfolgsgeschichte werden. Wenn Sie Ihr überragendes Produkt noch mit einer ebenso tollen Marke versehen können, dann gibt es stehende Ovationen von den Preisrängen.

**Portfolio- oder Produktbereinigung** ist ein Reiz- und Schmerzwort für die Verkaufsabteilung, denn es gibt aus deren Sicht immer einen Grund, warum gerade dieses Produkt oder Ersatzteil nicht von der Liste gestrichen und aus dem Lager verschwinden darf. Man muss nicht sofort alle langsam drehenden Produkte mit niedrigen Margen aus dem Sortiment nehmen, der Fokus sollte auf einer Sortimentswahl liegen, die entsprechende hohe Margen sichert. Auf den Punkt gebracht geht es um die **Förderung von ertragsstarken Produkten und Dienstleistungen**.

## 3 Fixkostensenkung



### Verwaltungs- und Gemeinkosten senken

Klassisch, weil auf den ersten Blick oft am wirksamsten, werden die Personalkosten gesenkt: Entlassungen oder Reduzierung der Saläre. Sicherlich gibt es Situationen, wo dies notwendig, gar unausweichlich ist.

Neben dem Abbau von Stellen können jedoch auch die Prozesse optimiert und rationalisiert werden. Vielleicht lässt sich weitergehend auf bestimmte Leistungen verzichten.

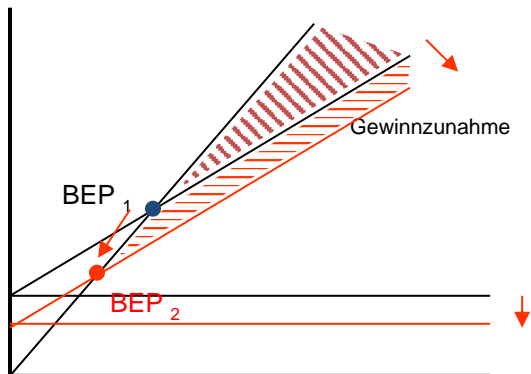
### Bereitschaftskosten reduzieren

Langfristig macht es keinen Sinn, Überkapazitäten mitzuführen, demzufolge sind diese abzubauen, wo es angebracht und verhältnismäßig ist. So können Raumreserven abgebaut oder verkauft und über Technologieanpassungen weitere Kosten gespart werden.

### Direkten Umsatzbezug der Kosten herstellen

Referenzen in diesem Zusammenhang sind z. B. Outsourcing, Just-in-time-Produktion, Abbau von (Zwischen-)Lagern oder Teilzeitbeschäftigung. Die Ziele derartiger Programme sind offensichtlich, aber was gelegentlich unterschätzt wird, sind die „Collateral Damages“ (negative Nebeneffekte), die das Unternehmen treffen können: Know-how-Verlust, Abhängigkeiten, Qualitätsprobleme, geringere Margen, Reputationseinbußen, gesteigerte Ersetzbarkeit aus Kundensicht etc. Deshalb ist es wichtig, derartige Entscheidungen zu Ende zu denken und zu rechnen sowie einen Business Plan, Alternativen und Absicherungen festzulegen, bevor gehandelt wird.

## 4 Kapitaleinsatzoptimierung und Bewirtschaftung des Net Working Capital



Im Grunde handelt es sich um die finanziellen und bilanztechnischen Auswirkungen der oben beschriebenen Hebel, mit anderen Worten und die Akzente anders gesetzt: es gibt keine Verringerung des Kapitaleinsatzes, wenn betriebswirtschaftlich nicht die entsprechenden Maßnahmen umgesetzt werden. Oft kommt der Anstoß von Finance & Controlling, indem jemand darauf hinweist, ein durchschnittliches Zahlungsziel für Kunden von 120 Tagen sei ein Zeichen dafür, dass der Unternehmenszweck von einem Industrieunternehmen zu einer Bank gewandelt worden ist. Sofern dies das Management nicht toll findet, ist Action angesagt. Also werden die Verkäufer ausgesandt, die Zahlungsziele zu kürzen und Außenstände einzutreiben. Das reduziert den Debitorenbestand und somit die Bilanz. Das Verhältnis Umsatz zu Kapital verbessert sich.

Optimierung kann auch zu weit getrieben werden. Beispiel: Es ist üblich, dass im Unternehmen die Controller permanent auf das Lager schauen und die Verantwortlichen dazu animieren, dies so niedrig wie möglich zu halten. Vielleicht ist es jedoch strategisch geschickter, ein hohes Lager zu halten, um jederzeit liefern und dem Kunden zeitnah jeden Wunsch erfüllen zu können. Somit kann das Gegenteil vorteilhaft sein, nur muss man es in diesem Fall finanzieren können.

Auf der Passivseite bestehen u. U. weitere Möglichkeiten, Optimierungen vorzunehmen: teures Geld durch günstigeres ersetzen, aber das kann auf Kosten der Stabilität und Unabhängigkeit gehen, mehr Volatilität hält Einzug.

Ein wesentlicher Bestandteil des operativen Cash Flows ist die **Veränderung des Nettoumlaufvermögens (Net Working Capital)**, das vereinfacht Debitoren, Lager und Kreditoren einschließt. Diesen drei Elementen wird bekanntlich ein direkter Umsatzbezug unterstellt, was folglich die Geschäftsentwicklung tangiert. Steigt der Umsatz, dann erwartet man, dass auch die drei Bilanzpositionen zunehmen und umgekehrt. Manchmal verhält es sich auch andersherum: der Umsatz fällt und Lager sowie Debitoren wachsen – man spricht dann i. d. R. von einer Krise.

Unternehmen unterschätzen die Finanzierung des Nettoumlaufvermögens mitunter ganz erheblich. Wenn Umsatz erwirtschaftet wird und in der GuV Gewinn ausgewiesen wird, ist die Freude groß. Nur allzu oft folgt das dicke Ende gleich auf dem Fuß, denn CFO oder Treasurer dürften Sonderschichten schieben, um das Schiff auf Kurs zu halten, weil jede Menge Liquidität gebraucht wird, um das Wachstum zu finanzieren.

Mit prall gefüllten Segeln ist schon manch stolzes Schiff an diesen Refinanzierungsklippen zerschellt oder strandete auf Bänken von Kundenforderungen. Oft handelt es sich um gut gehende Unternehmen und es ist bedauernd, wenn sie an den Felsen zerschellen. Die Liquiditätsplanung ist das Mittel, um diesen fatalen Prozess zu verhindern.

## 5 Zusammenfassung

Operatives „Cash Flow“-Management bedeutet, sich mit dem wichtigsten Zufluss des Wassersystems, dem Cash Flow, welcher aus operativer Tätigkeit generiert wird, auseinanderzusetzen und diesen aktiv zu bewirtschaften.

Dazu gehören die drei operative Themen Umsatzsteigerung, Margenverbesserung und Fixkostenreduktion. Die ersten beiden Ansätze sind als anspruchsvoller und pro-aktiver hinsichtlich der Managementaktivität und -qualität einzustufen. Fixkostenreduktion steht für eine defensive, manchmal unausweichliche Maßnahme.

Die finanzielle und bilanztechnische Dimension wird Thema, wenn die Optimierung der Bilanz das Ziel ist. Selbstverständlich können bilanztechnische Optimierungen ohne zugrunde liegende operative Schritte vollzogen werden wie der Verkauf von Debitoren, nur handelt es sich i. d. R. nicht um nachhaltige Verbesserungen. Die Aussage ist die, dass Bilanzoptimierung als eine Konsequenz der operativen Verbesserungen erfolgt.

Konkret umgesetzt kann das heißen, das Kundepotenzial besser zu nutzen, Kundenabwanderungen möglichst zu verhindern, Verkäuferleistungen zu optimieren und neue Kunden zu akquirieren – alles relativ anspruchsvoll, vor allem die Neukundenakquise.

Margenverbesserung mag mit Preiserhöhung, Reduktion der Erlösminderungen, besser verhandelten Einkaufskonditionen erzielt werden, während Fixkostensenkung oft den Umsatzbezug von Kosten und die Verringerung der Bereitschafts- und Gemeinkosten nach sich zieht.