

# Cashflow-Management

Verbesserungshebel – Cockpit-Kennzahlen – Umsetzungsworkshop

Bearbeitet von  
Roland Alter

1. Auflage 2016. Buch. 200 S. Softcover

ISBN 978 3 7910 3469 0

Format (B x L): 24,7 x 18,2

Gewicht: 728 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER  

---

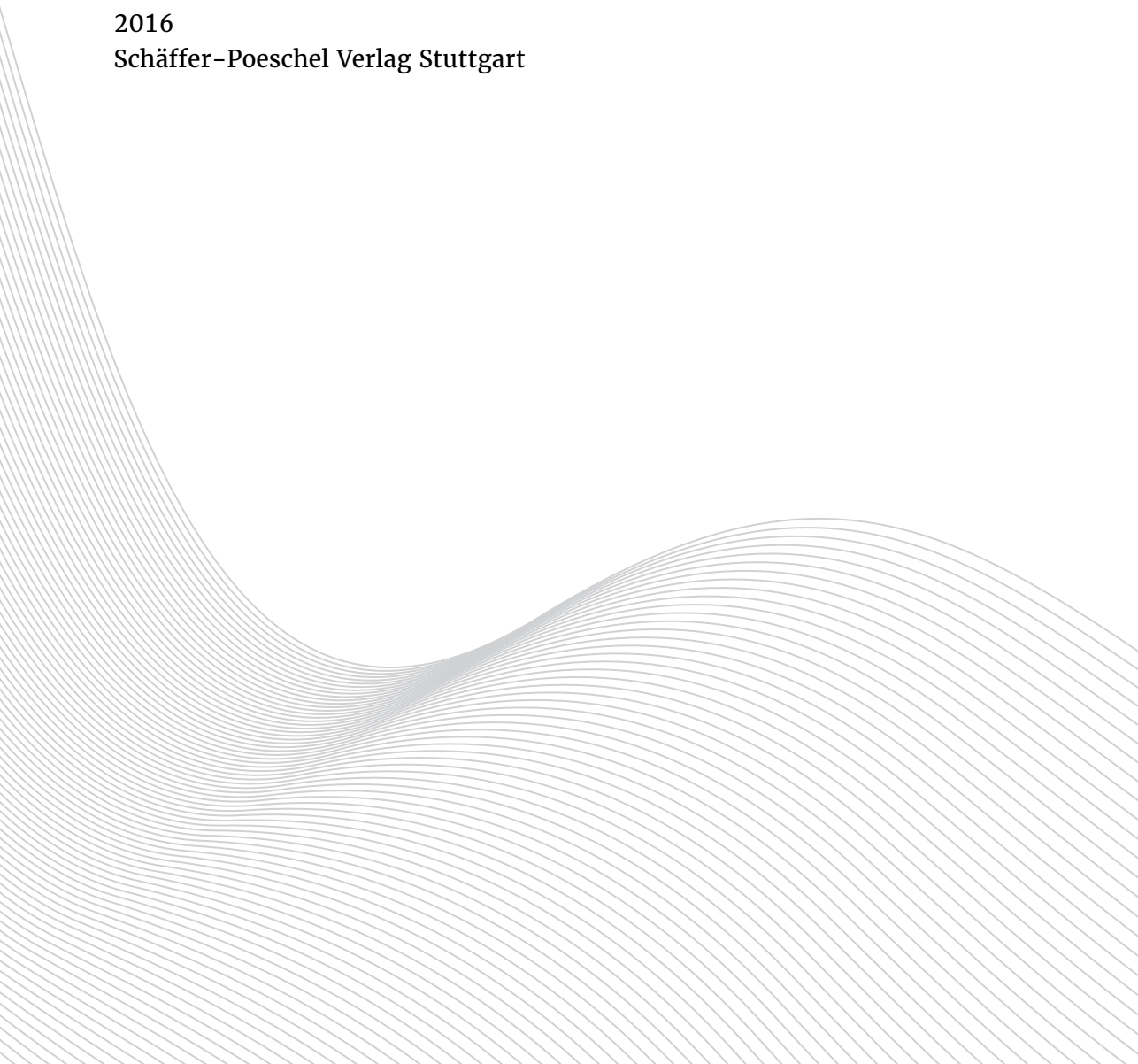
POESCHEL

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](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto: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
<b>1 Wozu Cashflow-Management? Cash ist nicht alles ...</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Cashflow als Führungsgröße: Das Ziel im Blick</b> .....	<b>9</b>
2.1      Finanzielle Ziele: Der Cashflow und seine Begleiter .....	9
2.2      Cashflow-Cockpit: Financials, Kennzahlen und Handlungen .....	13
<b>3 Cashflow-Rechnung: Die Grundlagen</b> .....	<b>19</b>
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
<b>Praxisinterview Zukunftsfonds Heilbronn:</b>	
<b>Frühfinanzierung von Technologieunternehmen</b> .....	50
<b>Praxisinterview MICCAVIONICS:</b>	
<b>Cashflow-Planung eines Mittelstandsunternehmens</b> .....	55
<b>4 Cashflow-Verbesserung: Einzahlungen und Auszahlungen beeinflussen ...</b>	<b>61</b>
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
<b>5 Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit: Der Kern des Unternehmens ..</b>	<b>71</b>
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
	<b>Praxisinterview BayWa: Forderungsmanagement im Handel .....</b>	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 Baierl &amp; 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
	<b>Praxisinterview BME: Benchmarking des Einkaufs .....</b>	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
<b>6</b>	<b>Investitions-Cashflow: Das Geschäft von morgen .....</b>	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

	<b>Praxisinterview MCI: Einführung von Portfoliomanagement für Projekte</b> .....	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
<b>7</b>	<b>Finanzierungs-Cashflow: Die Geldgeber und -empfänger</b> .....	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
	<b>Praxisinterview Deutsche Bank: Rating bei der Kreditvergabe für Mittelständler</b> .....	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
<b>8</b>	<b>Cashflow-Workshop: Die Umsetzung systematisch angehen</b> .....	269
<b>9</b>	<b>Literatur</b> .....	287
<b>10</b>	<b>Index</b> .....	299
	<b>Zum Autor</b> .....	303