

Innovatives Finanzmanagement

Aktives Cashflow-Management

Liquiditätssicherung durch wertorientierte Unternehmensführung und effiziente Innenfinanzierung

von
Dr. Manfred Ertl

1. Auflage

Aktives Cashflow-Management – Ertl

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Finanzwirtschaft, Banken, Börse – Investition und Finanzierung – Corporate Finance, Banken und Kapitalmarkt

Verlag Franz Vahlen München 2004

Verlag Franz Vahlen im Internet:

www.vahlen.de

ISBN 978 3 8006 3022 6

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Abkürzungsverzeichnis	XVII
Abbildungsverzeichnis	IXX
1 Liquiditätsmanagement und Finanzierungsmöglichkeiten	1
1.1 Liquiditätsmanagement im Unternehmen	1
1.1.1 Die Bedeutung der Liquidität für das Unternehmen	1
1.1.2 Liquiditätsmanagement: Identifikation/Analyse/ Steuerung von Liquiditätsrisiken	4
1.1.2.1 Vorüberlegungen	4
1.1.2.2 Bestandteile eines Frühwarnsystems zur Erkennung von Liquiditätsrisiken	6
1.1.2.2.1 Die Bedeutung der Planung	6
1.1.2.2.2 Erster Baustein: Der Liquiditätsstatus	8
1.1.2.2.3 Zweiter Baustein: Die Liquiditätsplanung	15
1.1.2.2.4 Dritter Baustein: Die Begebungsbilanz	18
1.1.3 Strategien und Maßnahmen zur Sicherstellung der Li- quidität im Unternehmen	20
1.1.3.1 Liquidität und Einflussfaktoren	20
1.1.3.2 Entwicklung von Strategien zur Liquiditätssiche- rung	22
1.1.3.3 Gibt es eine optimal anzustrebende Liquiditätsposi- tion	27
1.2 Instrumente und Techniken zur Beschaffung von Ka- pital	28
1.2.1 Vorbemerkungen	28
1.2.2 Finanzierungsformen	29
1.2.2.1 Übersicht Finanzierungsquellen	29
1.2.2.1.1 Die Außenfinanzierung	29
1.2.2.1.2 Die Innenfinanzierung	31
1.2.2.2 Finanzierungsstruktur mittelständischer Unterneh- men	31
1.2.2.3 Erwartete Veränderungen in der Finanzierungsstruk- tur	33

	Seite
1.2.2.4 Ausgewählte Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen	35
1.2.2.4.1 Finanzierung aus Abschreibungen	36
1.2.2.4.2 Finanzierung aus Rückstellungen	36
1.2.2.4.3 Finanzierung aus einbehaltenen Gewinnen	37
1.2.2.4.4 Finanzierung über Desinvestitionen	37
1.2.2.4.5 Einsatz von externen Finanzinstrumenten	37
1.2.2.4.6 Finanzierung durch Rationalisierung	44
1.3 Zunehmende Ausrichtung der Unternehmenspolitik auf Wertorientierung	45
2 Wertorientierte Unternehmensführung und Steuerungskennzahlen	49
2.1 Cashflow-Management	49
2.1.1 Überblick	49
2.1.2 Check-Liste	50
2.2 Wertorientierte Unternehmensführung	51
2.2.1. Definition/Umschreibung	51
2.2.2 Das Konzept	53
2.2.2.1 Ableitung des Ansatzes aus der Investitionstheorie	54
2.2.2.2 Der Marktwert eines Unternehmens	55
2.2.2.2.1 Bewertungsverfahren	55
2.2.2.2.2 Bestandteile zur Berechnung des Marktwertes	56
2.2.2.2.3 Bewertungsschema im Gesamtüberblick	60
2.2.2.2.4 Zusammenfassung	61
2.2.3 Ermittlung der Gesamtkapitalkosten (weighted average cost of capital; WACC)	61
2.2.3.1 Kosten des Eigenkapitals	61
2.2.3.1.1 Zinssatz der risikolosen Kapitalanlage	61
2.2.3.1.2 Der Risikozuschlag	63
2.2.3.1.3 Der Risikomultiplikator (Beta-Faktor)	64
2.2.3.2 Die Kosten des Fremdkapitals	67
2.2.3.2.1 Fremdkapitalkosten und der Einfluss von „Basel II“	67
2.2.3.2.2 Zinskosten und Rating	68
2.2.3.3 Ermittlung der Fremdkapitalkosten	71
2.2.3.3.1 Der Leverage-Effekt	72
2.2.3.3.2 Ermittlung der Gesamtkapitalkosten	74
2.2.4 Unternehmenswert und Einflussfaktoren	74
2.2.4.1 Externe Wertetreiber	76
2.2.4.2 Interne Wertetreiber	76
2.2.4.3 Steuerung der Wertetreiber	77
2.2.4.4 Zusammenfassung	79
2.3 Ansätze der Leistungsmessung	82
2.3.1 Auswahl geeigneter Kennzahlen	82

	Seite
2.3.2 Wertorientierte Performance-Größen	83
2.3.3 Die Kapitalflussrechnung	83
2.3.3.1 Wiederholung: Das wichtigste zu Bilanz und G+V	83
2.3.3.2 Die Kapitalflussrechnung	84
2.3.3.3 Kapitalflussrechnung und Cashflow-Rechnung	85
2.3.4 Der Cashflow als Steuerungsgröße	85
2.3.4.1 Definition	85
2.3.4.2 Ausprägungsformen	86
2.3.4.3 Cashflow und Methoden	87
2.3.4.4 Zusammenhang zwischen Cashflow-Rechnung und Kapitalflussrechnung	88
2.3.5 Cashflow-orientierte Kennzahlen	89
2.3.5.1 Gegenüberstellung buchwertorientierte – Cashflow- orientierte Kennzahlen	89
2.3.5.2 Die Kennzahl „Return on Capital Employed“	90
2.3.5.3 Die Kennzahl „Cashflow Return on Investment“ (CFROI)	93
2.3.5.4 Die Kennzahl „Economic Value Added“ (EVA)	95
2.4 Benchmarking	96
2.4.1 Inhalt/Definition	96
2.4.2 Die Festlegung von Zielvorgaben	96
2.4.3 Benchmarking und Management-Ansatz	97
3 Steuerungsmaßnahmen	99
3.1 Einflussfaktoren: Wachstum, Kosten, Kapitalstruktur	99
3.2 Steuerungsmaßnahmen bei Wachstum und Umsatz ...	101
3.2.1 Vorbemerkungen	101
3.2.2 Strategische Positionierung	102
3.2.3 Überlegungen zum Wachstum	104
3.3 Steuerungsmaßnahmen bei Rendite und Produktivi- tät	106
3.3.1 Ansatzpunkt Kosten	106
3.3.2 Der Einfluss von Fixkosten auf die Kapitalrentabilität	107
3.3 Optimierung von Wertschöpfungsketten	109
3.3.1 Ziele	109
3.3.2 Abbildung „Monetärer Wertschöpfungsketten“	110
3.3.3.3 Financial Value Chain Management und Beispiele	111
3.3.4 Ansatzpunkte Unternehmensfunktionen	112
3.3.4.1 Überblick	112
3.3.4.2 Effiziente Organisation	113
3.3.4.3 Effiziente Verwaltung	113
3.3.4.4 Effiziente Forschung und Entwicklung	113
3.3.4.5 Effiziente Beschaffung	114
3.3.4.6 Produktion	115

	Seite
3.3.4.7 Effiziente Marketing-/Vertriebsaktivitäten	116
3.3.5 Optimierung einzelner Kostenarten	117
3.4 Kapitalbedarf/-bindung	121
3.4.1 Anlagevermögen	121
3.4.1.1 Allgemeine Grundsätze	121
3.4.1.2 Immobilienmanagement	123
3.4.1.3 Beteiligungsmanagement	124
3.4.2 Working Capital Management	129
3.4.2.1 Ziele/Inhalt	129
3.4.2.2 Zielsetzung: zeitliche Verkürzung der „Cashflow conversionrate“	132
3.4.3 Bestandsmanagement der Vorräte	133
3.4.3.1 Bestandsmanagement und Ziele	133
3.4.3.2 Aktuelle Überprüfung der Aktivitäten zum Bestandsmanagement in drei Schritten	134
3.4.3.3 Die Einrichtung eines Bestandsmanagementsystems ...	139
3.4.3.3.1 Unternehmenspolitik/Richtlinien	139
3.4.3.3.2 Organisation/Führung	140
3.4.3.3.3 Ablauforganisation	141
3.4.3.3.4 Überwachung und Kontrolle	145
3.4.3.3.5 Laufendes Monitoring und Reporting	145
3.4.4 Forderungsmanagement	147
3.4.4.1 Forderungsmanagement und Ziele	147
3.4.4.2 Debitorenmanagement und Umsetzung	150
3.4.4.2.1 Organisatorische Ausgestaltung	150
3.4.4.2.2 Risikosteuerung (System risikoreduzierender Limit) ...	151
3.4.4.2.3 Systematische Überwachung der Debitoren	155
3.4.4.2.4 Technik	157
3.4.4.2.5 Performance-Messung (Risiko-Kennzahlen)	158
3.4.4.3 Risikoprävention: Risikoabsicherung durch Sicherheiten/Zahlungsgestaltung	158
3.4.4.4 Anwendung von Risikoplafonds zur Risikosteuerung	161
3.4.4.5 Risikosteuerung bei Projektgeschäften	164
3.4.4.6 Gesamt-Risikodarstellung	164
3.4.5 Erhaltene Anzahlungen	167
3.4.6 Kreditoren-/Lieferantenmanagement	168
3.4.6.1 Kreditorenmanagement und Ziele	168
3.4.6.2 Managementmaßnahmen	168
3.4.6.2.1 Organisatorische Voraussetzungen	168
3.4.6.2.2 Prozesse effizient gestalten	169
3.4.6.2.3 Strategische Einkaufspolitik	170
3.4.6.2.4 Lieferantenmanagement	170
3.4.6.2.5 Optimierung der Einkaufskonditionen:	171

	Seite
3.4.6.2.6 Ausgestaltung von Zahlungsbedingungen	171
3.4.6.3 Einkaufspolitik und Währungskursentwicklungen	173
3.5 Unternehmensrisiken minimieren	177
3.5.1 Ausgangsposition	177
3.5.2 Risikosystem	179
3.5.2.1 Risikophilosophie	180
3.5.2.2 Organisatorische Voraussetzungen	180
3.5.2.3 Erkennung und Identifikation von Risiken	180
3.5.2.4 Analysieren und Bewerten von Risiken	181
3.5.2.5 Risikosteuerung	182
Literaturverzeichnis	185

