

# Vorwort

Wenn in einem Unternehmen Cash Flow Management betrieben werden soll, gilt es zunächst zu klären, was überhaupt ein Cash Flow ist. In Lexika, in Wirtschaftszeitungen oder auch von Banken werden unterschiedlichste Definitionen genutzt, um zu beschreiben, was unter Cash Flow zu verstehen ist.

Unabhängig von Definitionen hat Cash Flow zwei Bedeutungsebenen. Zum einen ist der Cash Flow in einer Herkunftsbetrachtung ein Indikator für die Rentabilitätsstärke eines Unternehmens und beantwortet die Frage, welchen Ertrag ein Unternehmen erwirtschaftet. Die zweite Ebene ist die Verwendungsbetrachtung, die der Frage nachgeht, welche liquiden Mittel einem Unternehmen für seine künftige Geschäftstätigkeit zur Verfügung stehen.

Rentabilität und Liquidität sind dabei sehr eng miteinander verbunden. Nur ein Unternehmen, das ausreichend liquide ist, kann überhaupt Geschäfte tätigen. Und wenn diese Geschäfte rentabel sind, wird damit die finanzielle Basis für die Fortführung der Geschäfte aus eigener Kraft gelegt. Zusätzlich wird die Liquidität allerdings auch durch bilanzielle und andere Maßnahmen beeinflusst.

Es ist nicht Intention dieses Buches, eine neue Definition für Cash Flow den bereits vorhandenen hinzuzufügen. Vielmehr geht es primär darum, eine eher praktische Herleitung des Cash Flows vorzunehmen und die positiven oder negativen Auswirkungen geplanter Maßnahmen sowohl auf die Rentabilität als auch auf die Liquidität darzustellen.

Ein Privatmann kann – simpel betrachtet – nur so viel Geld ausgeben, wie er im Portemonnaie hat. Ähnliches gilt für ein Unternehmen, wobei in diesem Buch an die Stelle des Portemonnaies das Kontokorrentkonto tritt. Viele Faktoren, die den Cash Flow beeinflussen, lassen sich durch Veränderungen des Saldos auf dem Konto darstellen.

Einige andere Faktoren, wie Bewertungsüberlegungen oder Kreditlimite von Banken und Kreditversichern, berühren das Konto nicht. Dennoch haben sie aber über die Rentabilität oder auch außerhalb von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung Einfluss auf die aktuelle oder zukünftige Liquidität eines Unternehmens

Um diese Faktoren im Einzelnen zu beleuchten, folgt das Buch der Chronologie einer beispielhaft gewählten Unternehmensentwicklung, beginnend mit der Gründungsphase. Häufig ist in der Praxis anzutreffen, dass die für eine Gründung geplanten Mittel nicht ausreichen. Der Gründungsphase folgt dann eine Phase, in der ein entstandener Nachfinanzierungsbedarf gedeckt werden muss.

In den beiden Kapiteln „Gründungsphase“ und „Nachfinanzierungsbedarf“ stehen zwar Finanzierungsfragen, insbesondere über Banken, im Vordergrund. Doch die dafür zu treffenden Vereinbarungen wirken über die Konditionsgestaltung auf die zukünftige

Rentabilität oder über die Sicherheitenvereinbarungen auf die künftigen Liquiditätsspielräume. Damit haben sie aber einen bedeutenden Einfluss auf das weitere Cash Flow Management eines Unternehmens.

An die beiden ersten Phasen schließt sich die Expansionsphase an, in der die Erweiterung finanzieller Spielräume dargestellt wird. Neben Banken gewinnen nun andere Kreditgeber, wie Kreditversicherer, Leasing- oder Factoringgesellschaften an Bedeutung. Und außer kurz- und mittelfristigen Krediten kommen jetzt ebenso der Diskont- und der Avalkredit in Betracht.

Eine Expansionsphase sollte – und so unterstellt es auch das Kapitel – von einer guten oder sehr guten Rentabilität gekennzeichnet sein. Ein hoher Gewinn am Ende des Jahres führt dann zu Bewertungsüberlegungen, die zum einen aus steuerlicher Sicht notwendig sind. Zum anderen dienen sie aber auch dazu, Reserven für die künftige Rentabilität und Liquidität zu legen.

In der Realität ist eine zeitweise negative Entwicklung des wirtschaftlichen Geschehens nichts Ungewöhnliches. Die Zwänge in einer Rezessionsphase stellen an Unternehmer aber hohe Anforderungen. Neben dem Kosten- und Vertriebsmanagement, um das Unternehmen wieder rentabel zu machen, sehen sie sich nun dem zunehmenden Risikodenken der Banken ausgesetzt.

Der Forderung nach zusätzlichen Sicherheiten oder der Gefahr einer Kreditlinienkürzung kann aber das Unternehmen teilweise aus eigener Kraft entgegentreten. Ein aktives Management von Forderungs- und Lagerbeständen wie auch des Anlagevermögens ermöglichen in bestimmten Grenzen eine Liquiditätsschöpfung im Unternehmen, die im günstigen Fall zu einer Rentabilitätsverbesserung führen kann.

Haben Unternehmen die vermeintlich schwierigste Phase der wirtschaftlichen Abschwächung überstanden, stehen sie mit einer beginnenden konjunkturellen Erholung vor den vielleicht größten Anforderungen. Die Abschwungphase hat durch Verluste das Eigenkapital geschwächt. Um die Verluste zu finanzieren, ist auch die Liquidität stark strapaziert worden.

In der Regel fehlt nun die Kraft, aus eigenen Mitteln – sei es durch frisches Kapital von außen oder durch Liquiditätsschöpfung im Unternehmen – die finanzielle Basis zu schaffen, an dem Aufschwung überhaupt teilnehmen zu können. Als Ausweg bleibt nur, mit den Banken die Ausweitung der Kreditlinien vereinbaren zu können.

Natürlich sind die in diesem Kapitel dargestellten Ertrags- und Liquiditätsplanung in jeder Phase der Unternehmensentwicklung für die Gespräche mit Banken erforderlich. Nun sind sie aber unerlässlich, denn sie bilden die einzige noch verbliebene Basis für die weitere Kreditbereitschaft der Banken. Und leider werden sie in mittelständischen Unternehmen immer noch zu wenig genutzt.

Banken wollen aber nicht nur vorab Planungen für die nähere Zukunft erhalten. Ihnen ist auch wichtig, vom Unternehmen über die dann eingetretene Entwicklung informiert zu

werden. Anhand von Soll-Ist-Vergleichen erwarten sie Begründungen für positive wie vor allem negative Abweichungen gegenüber der Erwartungen.

Die in diesem Kapitel dargestellten Erläuterungen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Beispielunternehmens sollen daher auch als Hilfestellung dienen, wenn Banken gegenüber Kommentare zum Soll-Ist-Vergleich anzufertigen sind. Und wie jedes Kapitel schließt auch dieses mit einer Bilanz, einer Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Kontokorrententwicklung.

Um die Konsequenzen auf die Entwicklung des Cash Flows deutlich zu machen, ist die dargestellte Unternehmensentwicklung idealtypisch gewählt. Die einzelnen Maßnahmen und ihre Wirkung auf Rentabilität und Liquidität werden so weit möglich unabhängig von den komplexen Geschehnissen im Unternehmensprozess betrachtet.

Insbesondere wird auch auf steuerliche Konsequenzen nicht eingegangen, da für die Beurteilung steuerlicher Wirkungen die Besonderheiten des individuellen Steuerpflichtigen zu betrachten sind, die im Rahmen eines Buches aber nicht berücksichtigt werden können.

Im Buch und insbesondere in den Tabellen werden aus Platzgründen, aber auch um die Lesbarkeit nicht einzuschränken, Geldbeträge in Tausend Währungseinheiten und weitgehend ohne Bezeichnung der Währung dargestellt.

Michael Prümer