

## Cash Management 360 – holistisches Cash Management als Anker in volatilen Zeiten



Dr. Henning Syllwasschy  
Partner



Christian Müller  
Manager, FTI-Andersch

**Cash Management gewinnt in volatilen Zeiten zunehmend an Bedeutung, insbesondere zur Vermeidung von Haftungsrisiken der Geschäftsführung. Der holistische Ansatz Cash Management 360 geht darüber hinaus und implementiert Cash Management tief in der Unternehmenssteuerung, um Kapital freizusetzen und Freiräume für Wachstum zu schaffen.**

Das Jahr 2022 war von großer Unsicherheit und Instabilität geprägt. Neben anhaltenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie wie etwa gestörten Lieferketten trug seit Februar insbesondere der Krieg in der Ukraine und die daraus folgende Energiepreiskrise zu dieser Entwicklung bei. Die Inflationsraten stiegen im Laufe des Jahres stark an und Zentralbanken reagierten nach einer Dekade des Niedrigzinses rund um den Globus mit signifikanten Zinserhöhungen.

Der toxische Cocktail aus erhöhten Rohstoff- und Energiekosten, gesunkener Nachfrage und gestiegenen Refinanzierungskosten ist für zahlreiche Unternehmen schwer bekömmlich: Der Begriff „Krise“ ist allgegenwärtig, auch im Jahr 2023.

Geschäftsführer einer GmbH stehen daher vor der Herausforderung, die eigene Liquidität im Blick zu behalten und eng zu steuern. Dies besitzt nicht nur aus wirtschaftlicher Sicht, sondern insbesondere auch aus haftungsrechtlichen Gründen eine erhöhte Relevanz. Gerade in solch volatilen Zeiten sollte stringentes und ganzheitliches **Cash Management als Anker** fungieren. Ein holistischer und tief in der Unternehmenssteuerung implementierter Cash Management-Ansatz bietet Möglichkeiten, das Unternehmen als Gesamtheit zu steuern und optimieren.

Der von FTI-Andersch entwickelte **Cash Management 360-Ansatz** wurde bereits häufig erfolgreich in der Praxis implementiert und verfolgt dabei folgende Ziele:

- Erhöhung der Planungssicherheit sowie Mitigation von Haftungsrisiken
- Reduzierung der Kapitalbindung im Unternehmen
- Finanzierung von Wachstum und Schaffung von Handlungsspielräumen

Zur Maximierung des Effektes betrachtet Cash Management 360 alle liquiditätsrelevanten Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette und des Cash Conversion Cycles. Die **Optimierung der Auszahlungsseite** umfasst die folgenden Maßnahmen:

- Der **Materialeinkauf** kann kurzfristig durch viele kommerzielle Hebel optimiert werden, wie z. B. eine Verlängerung der Zahlungsziele, die Konsolidierung von Lieferanten oder das Best Cost Country Sourcing. Einen zukunftssträchtigen weiteren Ansatz aufgrund der Berücksichtigung von Lieferketten und ESG stellt das Near Sourcing dar. Eher mittelfristig wirken Optimierungen im Bereich der Nachfrage- und Prozesshebel. Diese beinhalten eine Bedarfskontrolle und -eliminierung zur Minimierung von Kosten sowie ein aktives Bedarfsmanagement, insbesondere im Hinblick auf Lagerbestände und die Vermeidung von Abfallprodukten.
- Die Analyse und Verbesserung der unternehmensinternen **Produktions- und Logistikprozesse** sind ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensführung. Durch die Analyse bestehender Prozesse mithilfe von Tools wie Process

Mining können nicht nur interne Logistikkosten gesenkt werden, sondern auch die Effizienz in der Produktion erhöht werden. Zu den möglichen Maßnahmen zählt die Optimierung der Batch-Größen sowie der Einsatz von Verfahren zur Produktionsplanung und -steuerung (ERP-Systeme). Darüber hinaus umfasst Cash Management 360 Maßnahmen zur Optimierung des Vorratsbestandes, um gebundenes Kapital freizusetzen und somit die Liquidität zu stärken.

- Um eine **optimale Personalauslastung** zu erreichen ist die effiziente Steuerung sowie die Einsatzplanung von Arbeitskräften essentiell. Ein wichtiger Faktor ist in diesem Rahmen die Nutzung der Erkenntnisse aus der Produktions- und Logistikanalyse. Unter Berücksichtigung der spezifischen Prozessanforderungen und des tatsächlichen Arbeitskräftebedarfs kann etwa die Nutzung von Leih- und Zeitarbeitern optimiert werden. Eine optimierte Personalauslastung führt zu einer effektiven Gestaltung der Betriebsabläufe und folglich zu einer Verbesserung des Betriebsergebnisses. Kontinuierliches Auslastungs-Monitoring hilft dabei, die Ergebnisse zu messen und die Effizienz des Personaleinsatzes zu überprüfen.
- Durch eine Analyse der Kostenstellen eines Unternehmens und insbesondere der zugehörigen Primärkosten ist es möglich, nicht betriebsnotwendige Kosten zu verringern oder vollumfänglich zu eliminieren. Ausgehend von einer gründlichen Untersuchung aller Kostenstellen des Unternehmens können somit gezielt **Sachkosten reduziert** werden.

Alle vorhandenen und geplanten Investitionsmaßnahmen sollten sorgfältig untersucht werden, um zu überprüfen, ob sie unternehmerisch notwendig sind und ihre geplante Rendite der Zielsetzung (oder Erwartung) entspricht. Daraufhin sollten die **Kosten für Erhaltungs- und Ersatzinvestitionen** optimiert werden, wobei die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens jedoch nicht beeinträchtigt werden darf.

- Durch eine umfassende **Prüfung der bestehenden Leasing- und Finanzierungsverträge** können mögliche Optimierungsmöglichkeiten aufgedeckt und Einsparpotenziale erkannt werden. Darüber hinaus kann eine Zinshedging-Strategie, die das Unternehmen vor weiter steigenden Zinsen schützt, die Planungssicherheit erhöhen und das unternehmerische Risiko verringern.

Die **Optimierung der Einzahlungsseite** umfasst die folgenden Maßnahmen:

- Durch eine ausführliche **Analyse der Vertriebsstrukturen** und einer nachfolgenden, angepassten Optimierung kann sichergestellt werden, dass sowohl die Verkäufe steigen als auch ein Fokus auf besonders profitable und hochpreisige Produkte und Dienstleistungen gelegt werden kann.
- In Zeiten der Unsicherheit, die durch den zunehmend volatilen Energie- und Rohstoffmarkt bedingt ist, ist die Durchführung von **Preisadjustierungen und -nachverhandlungen** für Unternehmen von größter Bedeutung. Durch solche Anpassungen können die bei Unternehmen entstandenen Mehrkosten, die durch steigende Preise beim Einkauf von Materialien und der Produktion entstehen, an die Kunden weitergegeben werden. Eine sorgfältige und vorausschauende Gestaltung der Preisadjustierungen und -nachverhandlungen ist folglich für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg unerlässlich.
- Durch eine **Optimierung der Outbound-Logistik** können sowohl Kosten als auch die Effizienz unter Berücksichtigung der Lieferzeiten eingespart werden. Dies wird neben der Reduzierung von Logistikkosten insbesondere durch die Verkürzung von Latenzzeiten der Lieferungen und daraus resultierende schnellere Lieferungen ermöglicht. Verkürzte Lieferzeiten können einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben.
- **Stringentes Debitorenmanagement** kann sowohl das Working Capital reduzieren als auch das Forderungsausfallrisiko verringern.





Im Rahmen des Debitorenmanagements sollte sichergestellt werden, dass Rechnungen rechtzeitig gestellt werden, im Anschluss eine Überwachung der Zahlung erfolgt sowie im Verzugsfall frühzeitig Mahnungen erstellt werden. Durch eine effiziente Rechnungsverfolgung und Überwachung können somit das Working Capital reduziert und das Forderungsausfallrisiko minimiert werden.

Ein solch **ganzheitlicher Ansatz**, der sowohl Maßnahmen auf der Auszahlungs- als auch auf der Einzahlungsseite umfasst, erscheint zunächst komplex. Im Rahmen der Implementierung eines Cash Managements bedeutet dies jedoch nur einen **überschaubaren Zusatzaufwand**, da zur belastbaren Prognose der Liquiditätsentwicklung ohnehin alle Teilbereiche analysiert werden sollten.

Die Vorteile eines Optimierungsansatzes, der seinen Analyseursprung in einer Cash-Sicht hat, enden hier nicht – die Erfolge der ergriffenen Maßnahmen können durch die Verwendung der **Liquidität als zentrale Leistungskennzahl** transparent überwacht und effizient gesteuert werden. Die regelmäßige Erörterung der Liquiditätsentwicklung, z. B. im Rahmen eines **Cash Desks**, kann durch die Berichterstattung über die Maßnahmen ergänzt werden, um die Wirksamkeit der Initiativen strukturiert nachzuvollziehen. Die regelmäßige Auseinandersetzung und strukturelle Nachverfolgung der Initiativen mündet somit in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

**Cash Management 360 als holistischer Ansatz** erhöht die Belastbarkeit der Liquiditätsplanung, identifiziert und hebt Potenziale und bietet so über die Vermeidung von Haftungsrisiken hinaus einen verlässlichen Anker in volatilen Zeiten. ■