

ETABLIERUNG EINER CASHKULTUR IM UNTERNEHMEN

- Warum eine Cashkultur nötig ist
- Welche Elemente zur Cash-Kultur gehören
- Warum Rückendeckung der Geschäftsleitung so wichtig ist
- Welche Zielkonflikte bestehen können

NOTWENDIGKEIT EINER CASHKULTUR

Die Krise im Zuge von Covid-19 hat gezeigt, dass Unternehmen und ihre Organe ein verstärktes Augenmerk auf die Liquidität haben müssen. Das gilt umso mehr, je tiefer sich ein Unternehmen bereits in der Krise befindet. Bei Restrukturierung und Sanierung spielt Liquidität eine zentrale Rolle. Die neuen gesetzlichen Vorschriften verlangen grundsätzlich eine Liquiditätsprognose von 24 Monaten, in denen Liquiditätsengpässe oder gar Zahlungsunfähigkeit transparent offengelegt werden müssen. Eine drohende Zahlungsunfähigkeit kann durch Maßnahmen, die erläutert und dokumentiert werden müssen, geheilt werden. Dazu benötigt es aber eine cashorientierten Unternehmenssteuerung, um zum einen die Liquiditätsprognosen regelmäßig zu aktualisieren

und zum anderen alle Führungskräfte mit Informationen zu versorgen und gleichzeitig ein Monitoringsystem zu implementieren, das die Maßnahmen und deren Wirksamkeit trackt und sicherstellt. Dazu sind regelmäßige Besprechungen (siehe Praktikertipp Nr. 1) ein zentrales Instrument.

ELEMENTE DER LIQUIDITÄTSORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Erstellung regelmäßiger Liquiditätsprognosen

Wenn erste Anzeichen bestehen, dass das Unternehmen in mögliche Liquiditätsengpässe geraten könnte, ist es absolut notwendig, dass die Geschäftsleitung eine wöchentliche Liquiditätsvorschau und Kommentierung dazu erhält und in der Geschäftsleitungssitzung auch bespricht. Es ist, am besten auch im schriftlichen

Protokoll der Sitzung, zu dokumentieren, wie die Geschäftsführung die Effizienz der Maßnahmen und der hinterlegten Pläne einschätzt.

Hilfreich ist natürlich, wenn das Unternehmen nicht erst mit Beginn der Krise eine liquiditätsorientierte Unternehmenssteuerung implementiert, sondern eine bereits funktionierende, regelmäßige Liquiditätsprognose installiert hat.

Gemeinsame Interpretation von Abweichungsanalysen

Im Sinne eines laufenden Optimierungsprozesses sind Abweichungsanalysen hilfreich. Abweichungsanalysen über einen längeren Zeitraum zeigen die Prognosequalität. Diese kann erheblich verbessert werden, wenn regelmäßig verglichen wird, was prognostiziert wurde und was sich tatsächlich entwickelt hat. Gerade hier kann schnell erkannt werden, wo Kommunikationslücken entstanden sind (beispielsweise bei Anpassung von Verkaufskonditionen im Zuge einer Vertriebsoffensive, Kürzungen von Limiten durch Lieferanten oder Warenkreditversicherern). Solche nicht weitergegebene oder nicht berücksichtigte Informationen können durch wöchentliches Tracking schnell transparent gemacht werden. Ziel muss auch dann sein, diese Kommunikationslücken dauerhaft zu beseitigen.

Priorisierung des Liquiditätsmanagement durch die Unternehmensleitung

Um einen einheitlichen, effizienten Informationsfluss im Unternehmen zu implementieren, bedarf es in der Regel der Unterstützung durch das Management. Nur wenn das Thema Liquidität eine Priorität in den Zielen des Unternehmens hat, kann eine entsprechende Ausrichtung und Informationsweitergabe eingeführt werden. Alle Beteiligten müssen wissen, was cashrelevant ist. Hier bietet sich an, eine interne Schulung abzuhalten, um alle Beteiligte auf den gleichen Kenntnisstand zu bringen.

Wir haben im Verlauf unserer jahrzehntelangen Praxis immer wieder festgestellt, dass die meisten Führungskräfte durchaus willens sind, regelmäßig Informationen zu liefern, aber auch verstehen müssen, warum und für was. So können sich alle Beteiligten darauf einstellen immer wieder zu hinterfragen, welche Informationen aus ihren Bereichen Cashrelevanz besitzen. Es ist erstaunlich, wie viele Informationen ohne böse Absicht untergehen. Wenn die Mitarbeiter aber für ihr Mitdenken belohnt werden Hiermit können in kurzer Zeit erhebliche Verbesserungen erzielt werden, soweit die Beteiligten geschult und informiert sind. Dann kommen oft Sachverhalte zutage, die der Geschäftsleitung im Gesamtkontext noch gar nicht bewusst waren.

Harmonisierung der Unternehmensziele mit Zielvorgaben der Mitarbeiter

Wenn Mitarbeiter darüber hinaus am Erfolg ihrer Liquiditätseinsparungen beteiligt werden, leisten diese sehr oft wichtige und wertvolle Beiträge. Voraussetzung dafür ist natürlich immer, ein Verständnis für den Unterschied von Cashrelevanz und Aufwands- und Ertragsdenken. Mit einem Prozentpunkt mehr Skonto für die Einräumung kürzerer Zahlungsziele auf Kundenseite verliert man zwar etwas Ertrag, aber gleichzeitig erhöht man die Chancen auf schnelleren Geldfluss. Analog gilt natürlich das Gleiche auf der Lieferantenseite für die Verlängerung von Zahlungszielen, sofern sie innerhalb der Limite der Warenkreditversicherer sind.

Wenn die Vorgaben der Geschäftsleitung sowie das Fachverständnis und die individuellen Ziele der Mitarbeiter konsistent sind, kann sich eine Cashorientierung im Unternehmen erfolgreich etablieren. Dazu schauen wir uns mal typische Zielkonflikte an.

Zielkonflikte erkennen und auflösen

Der größte Zielkonflikt besteht zwischen Ergebnis und Liquidität. Dieser Konflikt wird bewusst oder unbewusst oft zu Ungunsten des Cash entschieden. Hier ein typisches Beispiel aus dem Einkauf /

Beschaffung: Ein Lieferant will die Preise erhöhen. Der Einkäufer wird an den Preisen gemessen/provisioniert. Also bietet der Einkäufer an schneller zu zahlen, wenn die Preise nicht erhöht werden. Ein ähnlicher tragischer Zielkonflikt besteht zwischen kurzfristigen Möglichkeiten zum Nachdisponieren und länger orientierter Vorratshaltung, die natürlich Kapital bindet.

Auch auf der Verkaufsseite gibt es typische Zielkonflikte: Ein Kunde will den Preis senken. Hier gewährt der Vertrieb ein längeres Zahlungsziel bei gleichem Preis.

Solche Zielkonflikte werden überwiegend nur in cashorientierten Unternehmen transparent; Zielkonflikte sollten immer offen diskutiert werden, um das Unternehmen weiterzuentwickeln und die Transformation hin zu einem cashorientierten Unternehmen gewährleisten zu können.

Unser nächster Praktiker-Tipp wird am 02.03.2021 veröffentlicht und wird sich mit korrekten Aufsatzpunkten für die Liquiditätsplanung beschäftigen. Unsere gesammelten Praktiker-Tipps finden Sie auch auf unserer Webseite in einer extra Rubrik: <https://www.consanto.de/Tipps>

Informieren Sie sich gerne auf unserer Website www.consanto.de über die Möglichkeiten einer professionellen Unterstützung durch uns. Kontaktieren Sie uns bei Interesse jederzeit.