

2009 dem Finanz crash entgehen . Der Mangel tut Gutes

Zum Autor:

Mehrteilige Beitragsserie wie Unternehmen die Hoheit über ihre Finanzen zurückerlangen können. Der Autor (Dipl. Volkswirt Jürgen Köhler , 53, Frankfurt/Main), ist seit mehr als 12 Jahre freiberuflicher Executive Interim Manager. Nach Industrielaufbahn als kaufmännischer und technischer Geschäftsführer in high-tech Unternehmen begleitet er Unternehmen als zeitlich befristeter CEO, CFO. Schwerpunkte sind Restruktuierungsprojekte in den Unternehmen. Der Autor hat eine Reihe operativer cash-management Projekte in Unternehmen persönlich realisiert . Kontakt: email: hjkoehler@corporate-interim-management.de
homepage: <http://www.corporate-interim-management.de>

Teil 1 Dem Finanz crash entgehen . Der Mangel tut Gutes

Die aktuelle Finanzkrise hat neben ihren makroökonomischen Wirkungen auch sichtbare Folgen für alle Unternehmen, jenseits eingegangener Finanzierungsinvestment in teilweise hochriskante Finanzderivate. Durch das Zerplatzen der Spekulationsblase an den Immobilien- und Derivatemärkten kommt es verzögert nun zu den sekundären Folgen in der Realwirtschaft. Die Liquiditäts- und Ergebniseinbrüche führen seit Anfang 2009 zu einer immer länger werdenden Liste an Insolvenzen, auch traditionsreicher deutscher Unternehmen; und diese Liste wird in den kommenden Wochen leider noch länger werden. Für die anderen sich in Bedrängnis befindlichen Unternehmen scheint es ein günstiges Zeitfenster, die Finanzkrise als exogenen Schock, je nach Coleur und Klientel auch amerikafeindlich eingefärbt, für Alles und jegliches hinter den Erwartungen Zurückbleiben verantwortlich zu machen.

Die wissenschaftliche Politikberatung, die brain trusts der Institute und der Wirtschaft lagen mit Ihren Prognosen und Einschätzungen zur Dynamik, Reichweite und den Verlauf der seit Ende 2008 einsetzenden realen Anpassungsrezession und die Folgen spekulativer Verwerfungen in den Finanz- und Gütermärkten ausnahmslos daneben. Die Einschätzungen folgen dabei immer dem gleichen sozialen Muster von anfänglichem Minderheitenvotum zur lawinenartigen Internalisierung der neuen Realität. Wieder wird diese Phase einer simpel erforderlichen güterwirtschaftlichen Gesundschumpfung als singulär, einzigartig und deshalb unvorhersehbar qualifiziert; Exkulpationen gratis.

Auch viele der „Greenhorn“ lastigen Beratungsunternehmen und die firmeninternen Stäbe bestärkten die Entscheidungsträger in dieser Sichtweise exogener Ursachen für die Misere in der Unternehmensfinanzierung. Der Blick auf die schnell publizierten crash-Bücher in den Auslagen der Buchhandlungen sprechen selbst Bände über das Unverständnis der Gefechtslage. Die berufsmässigen Beobachter, vielfach mit Helfersyndrom, schauen wie das Kaninchen auf die Schlange und sind nach der ersten Schockstarre mit einer Vielzahl symptomatischer Schmerzmittelchen zur Finanzierung und Liquiditätssicherung der Unternehmen zur Stelle. Ausschleichwirkungen der verordneten Medizin aus den Beipackzetteln der Konzepte werden flugs übersprungen.

Lehnen Sie sich doch für einen Augenblick zurück: Wo ist die Balance ? Wo ist das fehlende Gegenstück zu dem Krisengejammer, den Panikrufen und wilden Aktionismus allerortens ?

Was die Firmen betrifft sind die Blicke fast ausnahmslos auf die PASSIVA der Unternehmensbilanzen und die Mittelherkunft gerichtet. Das Böse und die Bedrohung scheint von der unzureichenden Eigen- und Fremdmittelausstattung und den toxischen Hybriden zwischen Eigen- und Fremdkapital zu kommen. Egal ob die Liquiditätsprobleme ihre Ursache in Absatzeinbrüchen und verzögert angepasster Produktionsleistungen (Kurzarbeit von Menschen und Anlagen) mit Folge von Lagerhalden haben, oder in der Nichtverlängerung von Finanzierungsvereinbarungen mit den Hausbanken, oder in der Verlängerung zu teilweise prohibitiven Konditionen; der Feind scheint von Aussen zu kommen und den Kern der Unternehmen zu gefährden. Stimmt das wirklich ?

Liquiditätsgewinnung durch internes cash-management

Alle rufen nach frischem, unverbrauchtem Geld in Form von Eigen- oder Fremdkapital. Die eigene Erfahrung aus über 25 Jahren Industriepraxis lehrt aber, dass mit dem Anhäufen von frischem Geld noch nie die zugrundeliegenden Probleme erfasst und auch nicht dauerhaft gelöst wurden. Der Ruf nach den ausgebreiteten Regenschirmen ist die eigentliche, ausserbilanziell stattfindende Bankrotterklärung an unternehmerischer Selbstverantwortung, aber auch seitens der Firmenmitarbeiter und auch des politischen Bürgers (citoyens). Ordnungspolitisch führen die im Nachkriegsdeutschland noch nie dagewesenen Interventionsspiralen der Politik, die Anhäufung neuer Staatsschulden und der Aktionismus mit Windhundvergabeverfahren in immer mehr Sektoren zu dem vom Wirtschaftsnobelpreisträger Friedrich August von Hayek bereits in der Nachkriegszeit prognostizierten neuen Weg in die Knechtschaft.

Es bedarf eines Paradigma Wechsels bei allen Akteuren auf Makro- wie auf Mikroebene. **Der Blick wird künftig weg von der Passivseite der Bilanzen** und der Frage der Mittel- und Geldherkunft **hin auf die Aktivseite der Bilanzen und die Mittelverwendung gelenkt**. Erst dieser Paradigmawechsel führt weg von dem Leitbild hilfs-, unterstützungs- und schutzbedürftiger Unternehmen und Beschäftigter, wie er unisono von der politischen Elite, den Parteien in diesem Land und den Interessenverbänden der Wirtschaft, Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, gepflegt wird. Das süsse Gift der Alimentierung der Privatwirtschaft hat bereits seit Jahren Gewöhnung und Sucht erzeugt und den Zusammenhang von Eigenverantwortung, Risikobereitschaft, Gewinnchancen und Haftung auseinanderdividiert. Fatalerweise wird dieses Alimentierungsgift auch von den Wissensvermittlern unseres Bildungssystems an die heutige Jugend mit absehbaren antiliberalen Langzeitfolgen für die künftige Erwerbsbevölkerung transportiert. Die Rechnung wird noch an die heute lebenden Steuerzahler präsentiert werden. Unternehmen und der Wahlbürger werden mit noch mehr Einmischung, Entmündigung und Abhängigkeit den Preis der staatlichen Obhut bezahlen müssen. Das Paradigma mehr zu leisten, sparsamer zu haushalten, mehr Eigenbeitrag zum Unternehmenserfolg und damit zur Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes zu geben, muss wieder Leitbild fähig werden. Erfolgt dieser Paradigmawechsel nicht rasch, wird der Rubikon überschritten und die Rückkehr zu einer freiheitlichen Gesellschaft und sozialen Marktwirtschaft für Generationen verbaut sein.

Was machen die Unternehmen, die Budgetverantwortlichen und die Mitarbeiter eigentlich mit den zugeflossenen Aussenmittel ? Wie effizient werden die Mittel eingesetzt ? Welche Opportunitätskosten entstehen, wenn sie mit Schwerpunkt zur Finanzierung von Friktionen in der Anpassung der Produktions- und Verkaufskapazitäten an die tatsächliche Nachfrage verwendet werden, anstatt als Mittel zur Zukunftssicherung ? Das heisst Fehler der Gegenwart mit der Zukunftsfähigkeit bezahlen, das heisst gutes Geld schlechtem hinterherwerfen. Die Spekulationsblasen an den Finanzmärkten habe ihre Entsprechung in aufgeblähten Bilanzsummen in den in Schockstarre verharrenden Unternehmen.

Je rascher die Unternehmen das **Paradigma der Sparsamkeit, Achtsamkeit und Effizienz** als wesentliches Element einer guten Unternehmensführung (good governance) auf der Aktivseite begreifen, umso schneller werden die zweifellos vorhandenen stillen Reserven in den Prozessen identifiziert, umso rascher können diese schlummernden Geldreserven in den Unternehmen genutzt werden. Die Handlungsfähigkeit wird zurückgewonnen. Und: wir sprechen nicht über peanuts !

Die technischen Beschreibungen auf diesem Weg **heissen „asset stripping“, „working capital“, „accounts receivable management“**. Alle wissen Bescheid, jeder handelt danach und wird für Erfolge auf diesem Weg der innerbetrieblichen Liquiditätsschöpfung persönlich belohnt; zuallerst in Form verbesserter Überlebenschancen und Arbeitsplatzzerhalt einer grösstmöglichen Zahl.

Blicken wir auf das Anlagevermögen, schauen wir auf das kurzfristige Umlaufvermögen in Form von Rohstoffen, Halb- und Fertigerzeugnissen und die fälligen Geldforderungen an Kunden.

Hier liegt das Geld zum Greifen nahe. Warum wird es von den Unternehmen nicht ergriffen? Eine Erklärung ist, dass diese Reserven, die Luft (der organisational slack) in diesem Betriebsvermögen dazu herhalten muss organisatorische, prozessuale, Steuerungs- und Kontrollprobleme in den Betrieben zu bedecken. Jeder Projektansatz diese Positionen auf den Prüfstand zu stellen, stösst auf eine Reihe von Besitzstandswahrern und Besserwissern in den Unternehmen. Umgekehrt diese Positionen zu verschlanken und die Liquidität auf das Minimum zum friktionsfreien Ablauf aller betrieblichen Teilprozesse zu beschränken führt zu einer drastisch verringerten Bilanzsumme und unmittelbar zu einer verminderten Nachfrage nach Aussenfinanzierung bei Banken und Eigentümern.

Es sollte kein Missverständnis bestehen: Der Blick auf diese Werttreiber der AKTIVA ist nicht die Sache von wenigen Bilanzexperten, Stabsmitarbeiter oder der Firmenleitung; dieser Blick ist Pflichtaufgabe für jeden Mitarbeiter in Produktion, Vertrieb und Verwaltung und auch für die Arbeitnehmervertreter in den Betrieben.

Durch erprobte cash-management Programme lassen sich so in jedem Unternehmen, egal ob Kleinunternehmen, gehobenem Mittelstand, internationaler global player, ob produzierend oder handeltreibend enorme Geldmittel freisetzen, die das aktuelle Rufen nach Aussenfinanzierung stark relativieren würde.

Um an diese schlummernden Geldreserven zu kommen, die in den ASSETS geparkt sind, und ausser für organisatorischen slack, comfort und convenience in den verantwortlichen Fachabteilungen wie Einkauf, Produktion, Vertrieb und Verwaltung für keinen produktiven Beitrag sorgen, ist es erforderlich betriebs- und führungs-fahrene, operativ tätige cash-manager als Projektmanager befristet einzusetzen. Ausgestattet mit den erforderlichen Entscheidungsvollmachten um die „assets“ zu optimieren wird der Geldfreisetzungsprozess sehr schnell die Kassenbestände ansteigen lassen.

Die Erfahrung solcher cash-Projekte zeigt, dass **innen 4-8 Monaten 30-40% der jeweiligen Vermögenswerte zu Geldeingang** führen, ohne dass das operative Geschäft deshalb eingeschränkt werden musste. Auf Jahressicht entspricht dies bei Finanzierungskosten zwischen 5%-8% und Bilanz- zu Umsatzrelationen zwischen 0,5 bis 1 einer **Gesamtumsatzrenditenverbesserung konservativ zwischen +1% bis +3% p.a.** Das sind wirklich keine peanuts ! Der Mix aus verschiedenen Positionen dieser Vermögenskategorien wird unternehmens- und branchenspezifisch naturgemäss variieren und sich nach den besten Hebelverhältnissen richten Der zu erwartende Zusatzertrag ist so hoch, dass es schon sehr guter Gründe bedarf, wenn ein solches cash-Generierungs Projekt sich in diesen Monaten nicht auf einem Top Platz der Firmen Agenda wiederfindet.

Was es dann allerdings nicht mehr geben wird sind Ausreden, Ausflüchte und nicht zu Ende gedachte Teilstrategien von Fachabteilungen: Der Vertrieb hat keine Ausrede mehr den Kunden nicht auf längst fällige Geldzahlungen hin anzusprechen; denn selbst grosszügig eingeräumte Zahlungsziele, die vom Kunden überschritten werden stellen einen Vertragsbruch dar und sind nicht akzeptabel. Die Buchhaltung hat keine Ausrede mehr Kundenmahnungen nicht in jeder erdenklichen, höflichen aber bestimmten Weise Nachdruck zu verleihen. Die Gebäudetechniker haben keine Ausreden mehr warum ein überhöhtes Vorratslager für selten benötigten Ersatzteile vorgehalten werden muss, oder Anlagen kaum ausgelastet, auf Dauer gewartet und im Betrieb gehalten werden; oder ganze Abteilungen mit Spezial equipment inhouse im stand-by modus dahindämmern. Die Produktionsleiter haben keinen Grund zu behaupten, die ausgedienten Anlagenaggregate für eventuelle Engpässe weiter im Betrieb zu belassen oder Überproduktionen vorgelagerter Fertigungsbereiche nicht an die bottle-necks der Gesamtwertschöpfungskette anzupassen. Die Disponenten haben keine Ausrede mehr die Bestellvorschläge des Firmenrechners für Überbestände verantwortlich zu machen. Die Marketing- und Werbespezialisten haben keinen Grund mehr Prospekte, Firmenbroschüren und Werbeträger in unverhältnismässigem Umfang aufzulegen und der Veralterung mit Neuauflagen Rechnung zu tragen. Die Liste lässt sich hier aus Platzgründen nicht weiter fortsetzen.

Damit kommen wir zurück zu den Grundsätzen „ehrbarer Kaufleute“ und das Vertrauen in eben diese Primärtugend ,die erst die Grundlage für die weltweite Ausbreitung des Handels und der Wohlfahrt gewesen ist. Egal ob die codice der italienischen Handels- und Geldhäuser, oder der Deutschen Hanse vor 100 Jahren : „Geliefert , dann wird auch bezahlt“. Erst die zunehmende Entkopplung des Waren- und Geldtausch in einem von Knappheit und zeitlichen Präferenzen bestimmten Gleichgewicht führte zu den Verwerfungen die seit Jahren absehbar das nun bestehende Desaster herbeigeführt haben. Güter- und Geldberge sind nicht mehr gleich groß. Die Auguren der Politikberatung und der Gesellschaftswissenschaften hätten es prognostizieren können; aber keiner wollte den „hipe“ vermässeln, keiner will der Spielverderber sein.

Das allen heute bekannten Schneeballsystemen und Kettenverbriefungen immanente Prinzip der Codierung und Verschleierung von Chancen und Risikoprofilen ,wurde von den mehrstufigen, verschachtelten und synthetischen Finanzderivaten von der einfachen Verbriefung über synthetische Produkte wie CDS(Credit Default Swaps) und CDOs (Collateralized Debt Obligations) aus den Börsenbuchstabensuppen erfüllt, ebenso von den Leasing-geschäftsmodellen der globalisierten Automobilindustrie. Hier wurde und wird unverändert mit aggressiven Leasingangeboten die absehbare und fundamentale Marktsättigung und fehlende Nachfrage bei für den Durchschnittshaushalt nicht mehr bezahlbaren Neuwagenpreisen das Problem in die Zukunft verschoben. Zwischenzeitlich verstopfen auch die Leasingflotten zum Rückgabezeitpunkt den Neuwagenmarkt. Die Rufe der US- und auch der europäischen Automobilbanken nach Staatsgarantien und bunten Regenschirmen zur Absicherung weiterhin günstiger Refinanzierungen sind ein Beispiel für die beschriebene Alimentierungs-mentalität statt Problemlösungskompetenz.

Viele dieser ungedeckten Schecks auf die Zukunft wurden nun präsentiert, bei weitem noch nicht alle. Die Motivlagen der Beteiligten war sehr unterschiedlich , eine Mischung aus Unzulänglichkeiten, Führungsschwächen bis hin zum geplanten Betrugsmanöver in den bildlich zutreffend als „boiler rooms“ beschriebenen Investmentsälen. Auch die Rettungsschirme selbst geben bereits grossen Anreiz für neuerliche betrügerische

Geschäftsmodelle. Was zählt für die Zukunft sind checks and balances, um allen drei Fällen von Versagen zumindest die systemische Wirkung zu nehmen. Das ist Ordnungspolitik nicht mehr und nicht weniger; im Staat wie im Unternehmen.

Die Austrocknung der Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten von Aussen ist die Rechnung für die fehlende frühzeitig und angemessenen Gegensteuerung der Ungleichgewichte in den Unternehmen zur Zeit. Wer seine Hausaufgaben macht, bezahlt mit seinem guten Namen und besseren Ratings weniger.

Es wird erforderlich, dass das gesamte System der Gratifikation und Leistungsbeurteilung in den Unternehmen an Erfolge im Bereich sparsamer und wirtschaftlicher Mittelverwendungen hin umgebaut wird. Das sollte zuvorderst die Verantwortung der Aufsichtsgremien in den Unternehmen sein, der Gesellschafter und der Firmenleitungen. Das verträgt sich auch besser mit dem Gerechtigkeitsgefühl für Erfolgsprämien bei der Bevölkerung.

Jede Freisetzung von free-cash-flow aus nicht betriebsnotwendigen Anlagen, Vorräten und Kundenforderungen sollte deshalb durch incentives gefördert werden. Jede Mittelverschwendung oder Nichterreichung von cash-Zielen sollte im Gegenzug auch mit spürbarem Malus und disincentives für die Verschwendungs-verantwortlichen belegt werden. Erst wenn es gelingt das Mitarbeiter ihre individuellen Handlungen auf die sparsame Inanspruchnahme ihnen anvertrauter Betriebsmittels ausrichten, erst dann wird der kurzfristige Erfolg der cash Generierung auch von Dauer sein. Dem crash-programm wird deshalb eine andere Sichtweise der Mitarbeiter zu den Betriebsmitteln folgen müssen, was eine Gestaltungsaufgabe der Personalverantwortlichen sein wird.

Die praktische Erfahrung mit solcher Art sparsamer und achtsamer Geldverwendung zeigt, es ist nicht so schwer und dabei so ergiebig wie motivierend. Erforderlich sind handlungsfähige Projektmanager ausgestattet mit Entscheidungspower der Firmenleitung. Neudefinition der Manager- und Mitarbeiter Bonus- und Malusregelwerke, Fortschrittkontrolle und feedback an alle prozessbeteiligten Mitarbeiter und Linienverantwortlichen. Es kommt nicht von ungefähr, dass insbesondere bei den „hidden champions“ und in gut geführten Eigentümerunternehmen, die Vorbildfunktion der jeweiligen Firmenleitung einen stark positiv motivierenden Einfluss auf Kostenbewusstsein und sorgsamen Umgang mit der AKTIVA haben. Einem erfolgreichen AKTIVA Programm muss man ein Gesicht geben.

Der normative Appell geht dahin neu oder erstmals zu lernen mit knappen Mitteln hauszuhalten und nicht Unzulänglichkeiten ,Schlampereien oder Bequemlichkeiten im Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Kunden mit immer frischem Geld von Aussen zu alimentieren. Jedes Unternehmen und seine Mitarbeiter das sich diese AKTIVA-Sichtweise zu eigen macht und zeitgleich mit einem firmenweiten cash-management Projekt auch die Firmenkultur „des ehrbaren Kaufmanns“ neuausrichtet, wird mit einer neuen zusätzlichen finanziellen Freiheit belohnt: Am Markt aus eigener Kraft und mit weniger Gängelung durch aussenstehende politische Beamte und andere selbsternannte Kontrollgänger zu operieren. Die Unternehmen sollten die Regenschirme zuklappen und an die Politik und die Kreditgeber zurückgeben.

Zusammenfassung:

Durch ein projektbezogenes cash-management der AKTIVA lässt sich in den meisten Unternehmen die Gesamtumsatrendite binnen sechs bis acht Monaten nachhaltig um +1% bis +3% p.a. steigern. Die Kreditnachfrage entsprechend um 30-40% reduzieren. Die These des Autors ist, dass viele Unternehmen der Mittelverwendung in ihrem Unternehmen nicht die Beachtung schenken, die Sie nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Entwicklungen am Finanz- und Kapitalmarkt haben müsste. Die AKTIVA sind nach einem solchen cash-management Programm nicht länger Puffer für Unzulänglichkeiten oder nicht zu Ende gedachten Teilstrategien. Durch ein professionelles cash-management Programm lassen Sie erheblich verminderte Finanzierungsbedarfe der Unternehmen realisieren. Die helfen die Unabhängigkeit der Unternehmen von staatlichen Garantie- oder Finanzierungsprogrammen und dem Einfluss politischer Kontrolleure zu wahren oder wiederherzustellen.

Ausblick: In den folgenden Beiträgen werden die einzelnen Bausteine eines aktives firmenweiten cash Programms praxisbezogen beschrieben

- Teil 2 Die Vorräte halbieren ohne Umsatz zu verlieren
- Teil 3 Überfällige Kundenforderungen halbieren und das Geld arbeiten lassen
- Teil 4 Was passiert wenn die Firmengebäude und der Maschinenpark entrümpelt wird

