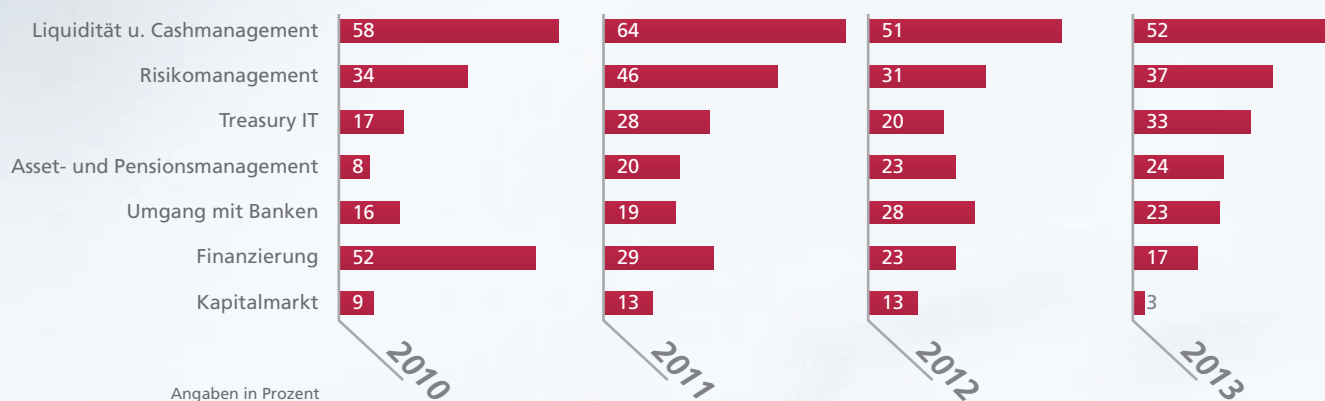


Herausforderungen für den CFO-Bereich im Treasury



Angaben in Prozent
 Mehrfachnennungen möglich
 Quelle: Treasurer Panel¹
 (www.derTreasurer.de)

Der CFO als Cashmanager

CFOs von Private Equity-geführten Unternehmen haben sich naturgemäß schon immer auf die Entwicklung und Steuerung der Liquidität fokussiert. Durch die restriktivere Kreditvergabepraxis des Kapitalmarktes im Zuge der Finanzkrise und die damit entstehenden Einflüsse von Ratings und Covenants auf die Unternehmenspolitik sind die Anforderungen an die Innenfinanzierungskraft der Unternehmen generell gestiegen. Der Einfluss von Stakeholdern wird immer wieder als der wichtigste Grund zur Liquiditätsfokussierung angegeben.

von Erik Heinrich und Thomas Dötsch

Cashflow als Steuerungskennzahl

Insbesondere Unternehmen mit höheren Fremdkapitalquoten sind von den gestiegenen Kapitalmarktanforderungen betroffen. Aufgrund dieser Entwicklung hat der Cashflow als Steuerungskennzahl, neben dem EBITDA, deutlich an Priorität gewonnen und steht mehr denn je im Fokus von Shareholdern und Banken. Bereits 2010 wurde größtenteils angegeben, mindestens eine der beiden wichtigsten Cashflow-Größen (operativer Cashflow und Free Cashflow) regelmäßig im Rahmen des Kennzahlen-Reportings zu erheben. 58% der befragten Unternehmen geben an, ihren Cashflow auch aktiv zu steuern.

Doch zwischen Anspruch und Realität klaffen noch große Lücken. Das regelmäßig erscheinende Treasurer Panel des Magazins „DerTreasurer“¹ zeigte zuletzt wieder im April 2013, dass der Bereich Liquiditätssteuerung und Cashmanagement weiterhin die größte Herausforderung im Treasury Umfeld darstellt. Ebenfalls bestätigt die jüngste Untersuchung von Horváth & Partners „CFO Excellence in Financial Industries“ aus diesem Jahr in ihren Ergebnissen, dass die Bereiche

Finanz- und Liquiditätssteuerung in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen werden. Wesentliche Herausforderungen des CFO stellen gemäß der Studie Automatisierungs- und Überleitungsthemen dar. Hier stellt sich zwangsläufig die Frage nach dem Warum und Wie agieren?

Datenerhebung und Reporting

Hier gilt es, zwischen regelmäßiger Erhebung der Ist-Werte, Prognose/Planung (kurz-, mittel und langfristig) und aktiver Steuerung von Cashflow bzw. Liquidität zu unterscheiden. Denn nur Unternehmen, die zeitnah und regelmäßig (am besten wöchentlich) relevante Steuerungskennzahlen erheben und Abweichungen zwischen prognostizierten bzw. geplanten Vorgaben analysieren, sind in der Lage, proaktiv und steuernd zu agieren. Im Rahmen von Jahres- oder Quartalsabschlüssen erfolgt das Reporting der Ist-Cashflows üblicherweise auf Basis einer Kapitalflussrechnung, die detaillierte Informationen über Mittelherkunft und Mittelverwendung im Unternehmen enthält. →

Aufgrund des hohen Erstellungsaufwands sowie fehlender gesetzlicher Anforderungen erstellen nur knapp 40% der an der PwC-Studie „Cashflow Excellence“² teilnehmenden Unternehmen eine monatliche Konzernkapitalflussrechnung. Oftmals werden auch in Ermangelung anderer technischer Möglichkeiten die gewünschten Kennzahlen (operativer Cashflow, Free Cashflow) nur indirekt aus den vorliegenden Monatsabschlüssen (Bilanz und GuV) abgeleitet. Dies hat zur Folge, dass steuerrelevante Informationen über die Liquiditätsströme

Nur eine zeitnahe Ermittlung und Analyse von Zahlungsbewegungen noch im laufenden Monat ermöglicht eine proaktive Steuerung der Liquidität.

tendenziell zu spät – nämlich erst im Folgemonat – und zu verdichtet (z.B. nur auf Konzernebene) erhoben werden, anstatt sie direkt aus den periodischen Ein- und Auszahlungen und in einem kürzeren Turnus (z.B. wöchentlich oder sogar täglich) zu ermitteln. Denn nur eine zeitnahe Ermittlung und Analyse von Zahlungsbewegungen noch im laufenden Monat ermöglicht eine proaktive Steuerung der Liquidität und somit beispielsweise eine Überwachung und Erreichung von Financial Covenants zum Ende des Monats.

Ursachen mangelnder Transparenz

Die Ursachen für die mangelnde Transparenz und Steuerungsfähigkeit von Zahlungsflüssen sind primär in den organisatorischen und prozessualen Anforderungen zu suchen, welche die direkte Liquiditätserhebung und -planung mit sich bringen. Nicht selten sind heterogene Systeme, die unzureichende Qualität der Basisdaten oder die fehlende Abstimmung zwischen Controlling, Accounting und Treasury die größten Hindernisse zur Optimierung der Cash-Transparenz. Dagegen sind die Kosten, welche die Implementierung eines Systems bzw. Prozesses zur direkten Ableitung von Cashflows verursacht, als gering einzustufen. Ein teures Customizing der Systemlandschaft ist regelmäßig nicht notwendig. Die erforderlichen Basisdaten sind häufig vorhanden, bleiben aber ungenutzt.

Systematisches Vorgehen

Aus CFO-Perspektive ist ein systematisches und zwischen den Fachabteilungen abgestimmtes Vorgehen zu implementieren, mit dem Ist-Cashflows valide, mit minimalem Ressourceneinsatz und maximaler Transparenz ermittelt werden können. Die notwendige Transparenz wird u.a. dadurch erreicht, dass die Buchungswege von Ein- und Auszahlungen respektive von Forderungen und Verbindlichkeiten bis zum Aufwands-, Ertrags- bzw. Bestandskonto zurückverfolgt werden. Auf diese Weise kann insbesondere der operative Ist-Cashflow in einem Detailgrad analog zur GuV dargestellt werden. Zu diesem Zweck gilt es, ein konzerneinheitliches Template für das Cashflow-

Reporting zu entwickeln, welches den operativen Cashflow direkt den entsprechenden Aufwands- und Ertragskonten zuordnet, und in dem eine Trennung von Dritt- und Intercompany-Geschäft vorgenommen wird. Solch ein standardisiertes Cashflow-Template bildet die Basis, auf der Konzerngesellschaften nicht nur ihre Ist-Cashflows melden, sondern auch ihre Cashflow-Forecasts ermitteln und an die Holding übermitteln. In der Holding werden diese Einzelergebnisse dann zu einem Konzernergebnis konsolidiert und in eine Einheitswährung umgerechnet.

Mit Hilfe dieser Vorgehensweise wird die Systematik der direkten Erhebung von Ist-Cashflows auf die Ermittlung von kurzfristigen (1 bis 90 Tage), rollierenden Cashflow-Prognosen übertragen und somit eine Vergleichbarkeit von Ist- und Plandaten gewährleistet. Durch die einheitliche Planungsbasis können Plan-Ist- oder Plan-Plan-Abweichungsanalysen vom Konzernergebnis bis hin auf Einzelpositionsebene und Einzelgesellschaftsebene ermittelt werden. Durch die Differenzierung des operativen Cashflows analog zur GuV ist eine Vergleichsmöglichkeit der Ergebnisse aus direkter und indirekter Cashflow-Berechnung auf Gruppen- und Einzelgesellschaftsebene möglich. Durch diesen Vergleich können Liquiditätseffekte aus Veränderungen des Working Capitals klar analysiert und von anderen Einflüssen, z.B. Inanspruchnahme von Rückstellungen, abgegrenzt werden.

¹ „DerTreasurer“ ist das führende Medium für Treasurer und Finanzverantwortliche im deutschsprachigen Raum. Seit 2007 informiert die Publikation regelmäßig mit ihrem zweiwöchentlich erscheinenden E-Magazin und der vierteljährlich erscheinenden Print-Ausgabe über aktuelle Trends im Treasury. Mittlerweile zählen über 8.000 Finanzverantwortliche in Unternehmen und Banken sowie Dienstleister und Beratungsgesellschaften zu den Lesern.

² Vgl. PwC-Studie „Cashflow Excellence“, PriceWaterhouseCoopers 2010

Voraussetzungen für die Cashflow-Erhebung

Grundvoraussetzung für die Implementierung eines einheitlichen Systems der Cashflow-Ermittlung und -Prognose (1 bis 90 Tage) ist neben der beschriebenen technischen Abwicklung eine enge und nachhaltige Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Fachbereichen (Treasury, Accounting, Controlling, Vertrieb, Einkauf etc.). Dabei durchläuft der Prognosezeitraum verschiedene Planungshorizonte, die durch die Verwendung unterschiedlicher Datenquellen (Zahläufe, Offene-Posten-Listen, Bestellobligo) gespeist werden und die naturgemäß in ihrem Präzisionsgrad in der Zukunft immer weiter abnehmen. Es

Ein standardisiertes Cash-flow-Template bildet die Basis, auf der Konzerngesellschaften nicht nur ihre Ist-Cashflows melden, sondern auch ihre Cashflow-Forecasts ermitteln.

bietet sich an, einem Mitarbeiter der Treasury-Abteilung die dezidierte Verantwortung für die Erstellung des rollierenden Cash-Forecasts (1 bis 90 Tage) zu übertragen und für jeden der zuliefernden Fachbereiche einen Verantwortlichen für die Kommunikation mit dem Treasury zu benennen. Als sinnvoll hat sich bei der Implementierung eines solchen Systems eine schrittweise Vorgehensweise nach der 80:20-Regel (z.B. Konzentration auf relevante Buchungskreise) herausgestellt. So ergibt sich nach Vorliegen der ersten verwertbaren Projektergebnisse die Möglichkeit, aus Praxiserfahrungen die notwendige Feinjustage zu betreiben und die Organisation nicht zu Projektbeginn zu überfrachten.

Fazit

Durch eine direkte Cashflow-Erhebung, kombiniert mit wöchentlichen oder täglichen Planungszyklen, kann die Transparenz geschaffen werden, die für ein proaktives Liquiditätsmanagement notwendig ist. Denn eine valide Basis schafft Sicherheit für das Unternehmen, deren Stakeholder und letztendlich den verantwortlichen CFO bzw. Cashmanager. „Man darf dem Geld halt nicht nachlaufen, sondern muss ihm entgegengehen!“ wie Aristoteles Onassis es ausdrückte. ●

Thomas Dötsch

ist CFO beim Marler PVC-Produzenten VESTOLIT GmbH. In dieser Funktion verantwortet Thomas Dötsch die Bereiche Controlling, Finanz- und Rechnungswesen sowie die Themen Informationstechnologie und Datenverarbeitung. Nach seiner Tätigkeit als Leiter Bereichscontrolling bei der RÜTGERS AG in Essen, war Thomas Dötsch in verschiedenen Konzerngesellschaften an unterschiedlichen Standorten auf Geschäftsleitungsebene verantwortlich tätig, so unter anderem auch drei Jahre bei der RÜTGERS Organics Corporation in State College, USA. www.vestolit.de



Erik Heinrich

ist Geschäftsführer der TriFinance GmbH. Er verfügt über langjährige Erfahrung und Expertise im Bankwesen sowie als Unternehmensberater. Vor seinem Wechsel zu TriFinance im Jahr 2007 war er im Vorstandsstab einer deutschen Zentral-, Geschäfts- und Handelsbank tätig. Erik Heinrich ist Verfasser zahlreicher Fachartikel und Studien zu Kapitalmarktthemen sowie zum Liquiditätsmanagement. www.trifinance.de

