



Liebe Leserin, lieber Leser

Der Titelbeitrag beschreibt die sechs Gestaltungsfelder eines Finanzradarsystems zur Bewertung der finanziellen Stabilität eines Unternehmens. Diese Felder umfassen die Sicherung der Zahlungsfähigkeit, das Freisetzen von gebundenem Kapital, das Senken von Kosten, die Flexibilisierung des Break-even-Punkts, das Erkennen und Reduzieren von Risiken sowie die Erstellung eines dynamischen Führungcockpits zur Berichterstattung und Prognose.

Die Renaissance der Autorität, von Hannah Arendts Perspektive inspiriert, beleuchtet der zweite Artikel, wie wahre Autorität durch Vertrauen, Tradition, Präsenz und Position erlangt wird – eine zeitlose Führungseigenschaft, die in unserer Arbeitswelt neu interpretiert wird.

Der dritte Beitrag beleuchtet die Budgetierung als Instrument zur Zielfestlegung, Ressourcenverteilung und Leistungsanreizgebung. Warum die Budgetierung eine zentrale Stellung in Unternehmen hat, trotz hohen personellen Aufwands und fehlender Anpassungsfähigkeit, lesen Sie im dritten Beitrag.

Der letzte Beitrag behandelt die Einführung des harmonisierten Rechnungsmodells 2 (HRM2) für Kantone und Gemeinden in der Schweiz. Welche Erfahrungen mit HRM2 aus der Praxis gemacht wurden, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Viel Freude beim Lesen

C. Seffing

Carla Seffing
WEKA Productmanagement
Finanzen und Steuern

Die sechs Gestaltungsfelder des Finanzradarsystems

Tauchen Sie ein in die Welt des Finanzradarsystems und erkunden Sie die sechs massgeblichen Dimensionen, die Ihnen dabei helfen, eine gründliche Bewertung der finanziellen Stabilität Ihres Unternehmens vorzunehmen. Diese essenziellen Aspekte können Ihnen wertvolle Unterstützung bieten, um auf Ihrem Weg zu langfristigem finanziellem Erfolg strategisch voranzukommen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich

Einleitung

Das Finanzradarsystem zeigt die sechs relevanten Gestaltungsfelder, um die Liquiditätssituation des Unternehmens einzuschätzen (siehe Abbildung 1).

Gestaltungsfeld Liquidität – Sichern der Zahlungsfähigkeit

Nicht auf Kredithilfen allein verlassen – eigene Massnahmen zur Sicherung von Liquidität und Finanzierung

Speziell in Krisensituationen ist es wichtig, Finanzreserven im Unternehmen aufzuspüren und zu aktivieren. Im ersten Schritt ist eine **Cash-Bilanz** zu erstellen, nur frei verfügbare Liquidität zählt. Das ist die Ausgangsbasis, es geht also um Bargeld, aktuell frei verfügbare Kreditlinien bei Banken und Lieferanten. Da-

bei ist es wichtig, nur fest zugesagte Linien einzubeziehen. Versuchen Sie im zweiten Schritt, Finanzmittel freizusetzen, unabhängig davon, ob sie jetzt oder erst später gebraucht werden. Es geht um die Liquiditätsvorsorge oder darum, die Zahlungsfähigkeit zu sichern.

Aktivseite der Bilanz: Gehen Sie die aktive Bilanzseite Position für Position durch und schaffen Sie sich den Überblick.

- Grundstücke und Gebäude: Welche gehören zum Betriebsvermögen? Eine Zwischenfinanzierung in Höhe von 80% des Verkehrswerts des Immobilien-Leasings prüfen.
- sonstiges Anlagevermögen: Dort schlummern oft Reserven, greifen Sie auf das Inventarverzeichnis zurück; was kann verkauft werden, was ist betriebsnotwendig?

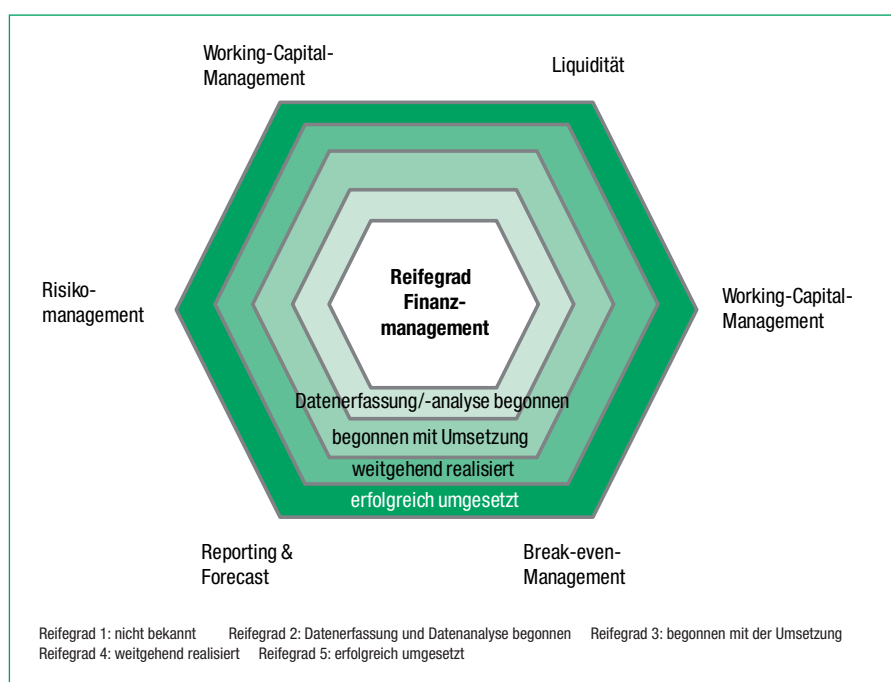


Abbildung 1: Sechs Dimensionen des finanziellen Reifegradmodells und die verschiedenen Stufen der Reifegrade



- Umlaufvermögen mit den Unterpunkten Kundenforderungen, Lieferantenverbindlichkeiten (DPO), Warenbestand, Bankguthaben: Bei den Kundenforderungen spielt Zeit die entscheidende Rolle (DSO), beim Warenbestand der Lagerumschlagfaktor (DIO). Beim Bankguthaben ist zu prüfen, ob freie Sicherheiten vorhanden sind und ob die Bank bereit ist, einen Blankokredit zur Verfügung zu stellen.
- Privatvermögen: Dies kann nicht pauschal beantwortet werden, aber es ist zu wissen, dass eine Bank nicht das Risiko eingehen wird, wenn der Unternehmer nicht bereit ist, mit seinem Privatvermögen zu haften.

Das Gestaltungsfeld Liquidität hat die primäre Aufgabe, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens für die kurzfristige Zukunft zu sichern. Aktuelle empirische Untersuchungen zeigen, dass 40% der Unternehmen noch über Liquidität für die nächsten 30 Tage verfügen und weitere 30% über Liquidität für die nächsten 60 Tage. Danach droht die Illiquidität. Die Liquidität ist ein kritischer Faktor. Daher ist es wichtig, die Einzahlungen und Auszahlungen täglich zu verfolgen, um frühzeitig Lücken zu erkennen. Alle Einzahlungen und Auszahlungen sind mit Risikofaktoren zu hinterlegen, denn in Krisenzeiten ist immer mit Zahlungsverzögerungen und -ausfällen zu rechnen.

Liquiditätsplan – Aufbau

Zuerst ist es nötig, den Anfangsbestand an liquiden Mittel zu ermitteln. Dafür werden zunächst die Bank- und Kassenbestände und die freien Linien aufgestellt. Der nächste Schritt erfordert die Auflistung der Einnahmen und Ausgaben einer Periode. Zusammen bilden diese den Endbestand der liquiden Mittel. Je nach Situation des Unternehmens kann eine Periode u.a. einen Tag, eine Woche, einen Monat oder ein Jahr umfassen. So würde beispielsweise ein Handelsunternehmen mit hohen Tagesumsätzen eher eine tägliche oder wöchentliche Liquiditätsplanung erstellen. Hingegen werden Freiberufler und kleine Einzelunternehmen die Planung wahrscheinlich monatlich durchführen. Im Anlagenbau kann es sogar halbjährlich sein. Im Gegensatz zur Erfolgsrechnung werden im Liquiditätsplan nur zahlungswirksame Geldflüsse aufgezeichnet. Abschreibungen und Rückstellungen wer-

den nicht einbezogen. Demgegenüber werden Kredite sowie Anlagekäufe in der Erfolgsrechnung nicht berücksichtigt. Der Liquiditätsplan muss tagesaktuell sein, ebenso sind die jeweils relevanten Risikofaktoren zu beachten wie z.B. Verschlechterung der Kundenbonität oder Nichteinhalten von Lieferterminen.

Gestaltungsfeld Working-Capital-Management – Freisetzen von gebundenem Kapital

Working-Capital-Management (WCM) ist ein Feld von grosser Relevanz, hier lässt sich oft schnell gebundenes Kapital freisetzen. Mit Geld sollte man sparsam und effizient umgehen. Es muss aber auch investiert werden, damit ein Unternehmen überhaupt funktioniert.

Im Rahmen des Working-Capital-Managements schaut man sich das Umlaufvermögen und das dort gebundene Kapital genauer an. Dahinter stehen meist Prozesse, die dazu führen, dass mehr «arbeitendes Kapital» gebunden ist, als eigentlich notwendig wäre. Überall werden Sicherheitspuffer eingebaut, und die Effizienz wird nicht geprüft. Im Fokus sind vor allem:

- Lagerbestände in Form von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Work in Progress und Fertigwaren
- offene Forderungen
- fällige und überfällige Verbindlichkeiten

In diesen Bilanzpositionen und den damit verknüpften Bereichen sollen ineffiziente Abläufe und Handlungsweisen identifiziert und vermieden werden. Der Umgang mit dem Umlaufvermögen soll verbessert werden, die Kapitalbindung durch hohe Lagerbestände, unbezahlte Kundenrechnungen oder Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten soll minimiert werden. Das Working-Capital-Management will dafür die notwendigen Methoden und Werkzeuge an die Hand geben.

Warum Working-Capital-Management?

Mit dem Working-Capital-Management werden zum einen einige Positionen in der Unternehmensbilanz genauer betrachtet und hinterfragt, und zum anderen werden Prozesse im Unternehmen analysiert und geprüft, warum besonders viel Kapital gebunden wird. Das passiert vor allem im Wertschöpfungs-

prozess des Unternehmens. Er ist der eigentliche Kernprozess, mit dem die Produkte hergestellt werden. Dazu werden Materialien und Teile von Lieferanten gekauft, bearbeitet und montiert – und schliesslich als Produkte an Kunden verkauft.

Der Wertschöpfungsprozess hat oft zu viele Schnittstellen und fokussiert sich auf Teiloptima und nicht die Gesamtoptimierung. Auf der Seite der Forderungen ist ein aktives Forderungsmanagement notwendig, und die Bonität der Kunden ist systematisch zu prüfen und zu überwachen. Die Kunden sind zu raten und die Zahlungsvereinbarungen und Konditionen danach auszurichten. Auf der Lieferantenseite ist eine systematische Lieferantenbewertung durchzuführen. Auf der Seite der Bestände ist das Managen der Kapitalbindung in der WS-Kette von hoher Relevanz. Hier kann durch Reorganisation der Prozesse viel Kapital freigesetzt werden. Die Methoden des Lean Production sind dabei sehr hilfreich. Die Grösse DIO für die Kapitalbindung im Lager ist die zentrale Stellgrösse. Diese gilt es zu reduzieren. Für die Gestaltung der Grösse gibt es zahlreiche Ansatzpunkte wie:

- die Reduzierung von Reichweiten
- der Abbau von Sicherheitsbeständen
- der Abbau von NVA (Non-Value Added Activities)
- Abbau von Schnittstellen
- Medienbrüche in Information und Kommunikation
- die Übertragung der Lagerhaltung auf den Lieferanten-VMI (Vendor Managed Inventory)
- die Neugestaltung des Bestellrhythmus
- die Neugestaltung der Wertschöpfungskette
- die Verkürzung von Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung

Alle diese Massnahmen dürfen aber nicht allein aus Finanzaspekten gesehen werden, sondern ebenso aus den Zielen der Versorgungssicherheit und der Lieferfähigkeit und Termintreue.

Gestaltungsfeld Kostenmanagement – Kosten senken, Rendite sichern

«Wir müssen Kosten sparen!» oder: «Es darf nichts kosten», das hören Mitarbeiter und Führungskräfte allenthalben von ihren Vorgesetzten, wenn sie mit Ideen und Konzep-



ten kommen, wenn sie Chancen aufgreifen und das Unternehmen voranbringen wollen. Oft ist das zu kurz gedacht. Richtig ist: Das Kosten sparen oder besser das Kostenmanagement soll dazu beitragen, dass das Unternehmen Gewinn erzielt und im Wettbewerb fit bleibt. Bei Unternehmen kommt es darauf an, regelmässig und nicht erst in der Krise die richtigen Stellschrauben für das Kostenmanagement zu finden und diese auf «wirtschaftlich» einzustellen. Allerdings gilt für Unternehmen wie für alle Menschen: Hungern macht auch nicht gesünder. Beim Kostenmanagement geht es deshalb darum, die richtige Balance zu finden. Aktives Kostenmanagement ist daher eine permanente Aufgabe aller im Unternehmen und nicht allein des Controllings.

Inhalt des Kostenmanagements

Das Kostenmanagement umfasst alle Planungen und Aktionen im Unternehmen, die direkt darauf ausgerichtet sind, Kosten zu identifizieren, zu analysieren, unnötige Kosten aufzudecken, zu vermeiden oder zu verringern. Es lassen sich unterscheiden:

- kurzfristiges Kostenmanagement, um die Liquidität und den Cashflow des Unternehmens schnell zu verbessern, und
- langfristiges Kostenmanagement, um dauerhaft Gewinn zu erzielen und wettbewerbsfähig zu sein.
- Kurzfristiges und langfristiges Kostenmanagement sind aufeinander abzustimmen und dürfen sich nicht behindern.

Gestaltungsfeld Break-even-Management – Break-even-Punkt flexibilisieren

Die Break-even-Analyse ist eine Methode, um eine Geschäftsidee, ein Produkt oder eine Investition wirtschaftlich zu bewerten. Dazu wird ermittelt, unter welchen Bedingungen ein Gewinn erzielt wird. Die Faktoren, die dabei eine Rolle spielen, sind:

- Absatzmenge des Produkts oder der Dienstleistung, die Sie verkaufen wollen oder können
- Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistungseinheit
- variable Kosten für ein Produkt oder eine Dienstleistungseinheit
- fixe Kosten, die insgesamt dafür anfallen und unabhängig von der Auslastung anfallen

Bei der Break-even-Analyse werden jeweils drei davon als gegeben vorausgesetzt. Dann wird für den vierten Faktor der Wert berechnet, bei dem der Gewinn gerade gleich null beträgt. Das ist die Gewinnschwelle oder der Break-even-Point. Für den Praktiker sollte es interessant sein, die Auswirkungen der angestrebten Gewinnziele auf den Preis und die Kapazitätsauslastung (Herstellungsmenge) genauer zu kennen. Für die Feststellung wird vielfach die Gewinnschwelle (Break-even-Analyse) verwendet. Bei den Berechnungen mit dem Ergebnis werden die Zusammenhänge zwischen den genannten Grössen Preis und Kapazitätsauslastung aufgezeigt.

Die Gewinnschwelle (Break-even-Point) liegt bei der Absatzmenge, bei der die Umsatzerlöse = Gesamtkosten sind. Die Verlustzone wäre im Bereich: Umsatzerlöse < Gesamtkosten. Die Gewinnzone wäre im Bereich: Umsatzerlöse > Gesamtkosten. Je höher die Gewinnschwelle ist, umso verwundbarer ist das Unternehmen, denn dann muss das Unternehmen permanent auf eine hohe Auslastung (Insolvenz Air Berlin) achten. Daher muss es das Ziel sein, die Gewinnschwelle deutlich zu reduzieren, um Luft zum Atmen zu bekommen. Dazu stehen verschiedene Massnahmen zur Verfügung:

- den Anteil der Fixkosten reduzieren, je fixkostenlastiger, umso angreifbarer ist das Unternehmen
- den Anstieg der variablen Kosten bei Beschäftigungsschwankungen reduzieren
- Spitzenkapazitäten extern vergeben, «Co-backer»
- Stufen der Wertschöpfungskette nach aussen vergeben; Make-or-Buy-Analysen

Gestaltungsfeld Risikomanagement – Risiken erkennen und reduzieren

Das Risikomanagementsystem (RMS) stellt die Gesamtheit aller Massnahmen zur Erkennung, Analyse, Bewertung, Kommunikation, Überwachung und Steuerung von Risiken dar. Dabei werden Risiken, unter denen allgemein die durch Ungewissheit bedingten möglichen negativen oder positiven Abweichungen zwischen Handlungsergebnissen und gesetzten Zielen verstanden werden, in diesem Zusammenhang in der Regel auf die negativen Abweichungen, d.h. die Verlustgefahr, beschränkt. Ein formalisiertes Ablauf-

schema stellt lediglich eine notwendige, nicht aber hinreichende Voraussetzung für ein RMS dar. Daher müssen die Unternehmensführung und die Mitarbeiter für das Risiko ihres Handelns sensibilisiert werden, sodass sie dieses erkennen und bewerten sowie die unternehmenszielkonforme Risikobehandlung beherrschen.

Das RMS erfordert ein Risikofrühwarnsystem, welches Risikoidentifikation, Einzelrisikobewertung, Risikokommunikation, Risikoaggregation und Risikobericht umfasst, sowie ein Risikoüberwachungssystem und ein Risikobewältigungssystem. Explizit gesetzlich verpflichtend sind zunächst nur die ersten beiden Bestandteile, die auch Gegenstand der Abschlussprüfung sind. Die Notwendigkeit zur Einrichtung eines Risikobewältigungssystems kann aber aus der allgemeinen Sorgfaltspflicht des Vorstands abgeleitet werden. Risikomanagement ist mithin ein kontinuierlicher Risikoerkennungs- und Risikobewertungsprozess, der stets mit entsprechenden Risikobewältigungsentscheidungen verbunden werden muss. Es stellt einen permanenten Prozess dar, der ausschnittsweise und situativ im Risikobericht abzubilden ist (siehe Abbildung 2).

Gestaltungsfeld Reporting & Forecast – dynamisches Führungscockpit

Alle Kennzahlen und Massnahmen sind in einem Führungscockpit zu zeigen, zu analysieren und in ihrer Entwicklung zu berichten.

Interpretation der Zahlen

Zahlen unterliegen ebenso wie Worte der Interpretation des Betrachters. Die Auswahl und die Darstellung von Zahlen können bei Menschen ganz unterschiedlich wirken. Eine Zahl wirkt nur im Vergleich mit einer anderen oder in einem entsprechenden Zusammenhang. Dessen sollte sich der Autor eines Berichts bewusst sein. Sobald die Gefahr besteht, dass Zahlen vom Leser fehlinterpretiert bzw. falsche Schlussfolgerungen gezogen werden können, muss der Autor zu der Zahl einen Kommentar liefern. Ergänzend zur Zahl selbst kommt etwa eine Textzeile mit folgender Aussage hinzu: «Der Umsatzrückgang ist hoch. Allerdings wurde dies durch normale saisonale Schwankungen verursacht und ist daher unbedenklich.»

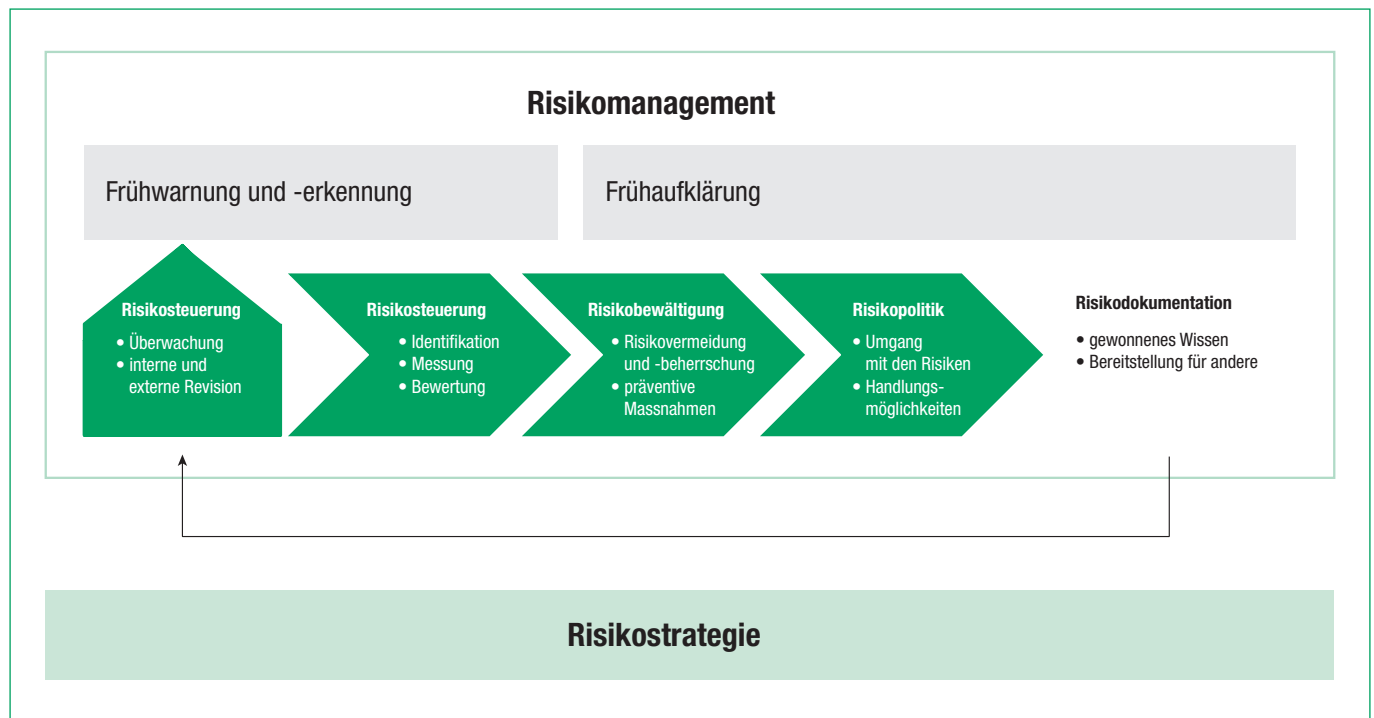


Abbildung 2: Gestaltungsfeld des Risikomanagements

Erst der Kommentar schafft die Dramaturgie im Report und lenkt die Wahrnehmung des Lesers auf die entscheidenden Punkte. Diese Aufgabe kann der Autor nur erfüllen, wenn er neben den reinen Fakten die Zusammenhänge kennt und mit den Wechselwirkungen vertraut ist. Gute Kenntnisse des Geschäfts sind also unerlässlich.

Ziele und Zielgruppe definieren

Im folgenden Schritt müssen wir entscheiden, welche Daten im Sinne dieser Antworten wichtig sind und welche nicht. Dies geschieht vor dem Hintergrund der Ziele und der Zielgruppe. Diese ohnehin schwierige Aufgabe wird noch deutlich verschärft, wenn eine sehr kurze Darstellung erwartet wird. Es gilt, präzise abzuklären, was wir in der Kürze leisten können und wie dann der Inhalt aussehen muss. Wer mit dem Thema umfassend vertraut ist und Ziel sowie Zielgruppe genau abgeklärt hat, für den stellt diese Aufgabe kein Hindernis dar.

Um den Report auch rechtzeitig fertigzustellen, sind Routine und Standards wichtige Elemente. Als Vorgehen kann hier das Prinzip «vom Groben zum Detail» helfen. Mit dieser Vorgehensweise bleibt das Ziel immer im Blick, der Bericht komplett zielkonform, und für den Leser ist ein roter Faden erkennbar.

Wie die Erwartungsrechnung, muss auch der Rolling Forecast ein «Plan» sein und darf nicht hochgerechnet werden. Damit ist auch festzuhalten, dass die allgemeinen Planungsprinzipien gelten müssen. Ein solcher rollierender Forecast sollte auf zwölf Monaten basieren, manche Unternehmen forecasten auf 18 Monate. Der Vorteil gegenüber der klassischen Erwartungsrechnung liegt in der grösseren Reichweite der Vorscheurechnung. In der Erwartungsrechnung werden aufgrund des Geschäftsjahresbezugs die kommenden neun, sechs oder drei Monate abgedeckt, im Extremfall sogar nur noch einen Monat. Dies betrifft dann aber nur noch die Ergebnisprognose, ohne echter Möglichkeit der Ergebnisbeeinflussung (Stichwort Gewinnwarnung). Änderungen in den Rahmenbedingungen oder im Markt können aufgrund der längeren Planungsperiode ebenfalls besser in den Forecast eingearbeitet werden.

Welche Finanzkennzahlen für Ihr Unternehmen besonders wichtig sind, hängt von Ihren Zielen und Strategien ab, wie sie von der Geschäftsleitung vorgegeben wurden. Folgende Kennzahlen werden in den Unternehmen erhoben, wenn es um die Erfolgsmessung und die Abweichungsanalyse geht.

- **Gewinn- und Rendite-Kennzahlen wie:** EBIT (Earnings bevor Interest and Tax),

Umsatzrendite, Personalintensität, Materialintensität

- **Cash Value Added** auf Basis von Brutto-Cashflow und Bruttoinvestition
- **Economic Value Added** auf Basis Umsatz, NOPAT (Net Operating Profit after Tax) und Kapitalkosten in Abhängigkeit von Anteil Eigenkapital, Fremdkapital, Marktzins, Betafaktor, Marktrendite und Steuersatz

Dabei können Sie diese Kennzahlen nach Produktgruppen, Kundensegmenten, Geschäftseinheiten oder Ländern unterscheiden. Eine Drill-down-Funktion ist dringend notwendig, um die wahren Ursachen zu ermitteln.

Kennzahlensysteme nutzen

Die isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen ist gefährlich und kann zu Fehlschlüssen führen. Daher ist ein integriertes Kennzahlensystem notwendig und hilfreich.



AUTOR

Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Studium des Maschinenbaus und der Betriebswirtschaft in Karlsruhe, Mannheim und am MIT Cambridge/Boston. Er führt Trainings und Beratungen durch und hat sich dabei auf die Bereiche Unternehmensführung und -strategie sowie Controlling spezialisiert.