

Brückenschlag zwischen Ergebnis- und Liquiditätssteuerung

von Prof. Dr. Reinhard Rupp und Wolfgang Walter

Der Geld- oder Liquiditätskreislauf in einem Unternehmen wird oft mit dem Blutkreislauf verglichen. Beide rücken erst dann in den Fokus, wenn ihre Dienste versagen. Die Finanzkrise hat dafür gesorgt, dass gerade in mittelständischen Unternehmen das Finanzmanagement stärker beachtet wird. Dabei geht es zum einen um Optimierung und bessere Steuerung der Liquiditätsströme, zum anderen aber auch um ein Management der verschiedenen Risiken für den Cashflow (Währung, Zins, Liquidität). Hier ist eine präzise Analyse des sogenannten Cash Flow at Risk erforderlich, um daraus geeignete Absicherungsstrategien abzuleiten.

Controlling/Accounting und Treasury – zwei Welten?

Im Rahmen des sogenannten magischen Zieldreiecks des Finanzmanagements – Rentabilität, Sicherheit und Liquidität – ist jederzeitige Zahlungsfähigkeit die oberste Pflicht des Finanzmanagers. In unserer international vernetzten Wirtschaft und bei volatilen Finanzmärkten kann dieses Ziel der Sicherheit nur durch ein professionelles Risikomanagement gemeistert werden. Zudem muss das Finanzmanagement aber auch die Rentabilität im Auge behalten, wobei hier Zinserträge, Zinsaufwendungen, Gebühren, mithin das Finanzergebnis als Teilergebnis im Fokus stehen. Die Gesamtergebnissteuerung obliegt dagegen dem Bereich Accounting/Controlling

und beruht in der Ist-Darstellung auf dem transaktionalen Rechnungswesen.

Die beiden Bereiche Accounting/Controlling und Finanzmanagement haben damit also durchaus unterschiedliche Sichtweisen auf das Unternehmen. So kann Accounting/Controlling unter Umständen von einer positiven Unternehmensentwicklung mit steigenden Umsätzen und Ergebnissen berichten, während im Finanzmanagement (Treasury) die Liquidität fehlt.

Oft heißt es dann „Cash is King“ oder „Cash is a fact, profit is an opinion“. Wohl kaum ein anderes Zitat wie dieses von Rappaport muss so viel herhalten, wenn es um die Bedeutung der Steuerungsgröße Liquidität im Rahmen der Unternehmenssteuerung geht. Das Zitat signalisiert aber auch, dass der Gewinnermittlung und dem

Liquiditätsmanagement offenbar zwei unterschiedliche Denkansätze zugrunde liegen. Dem ist auch so! Der Gewinn muss für eine Periode (Monat, Quartal, Jahr) ermittelt werden und hierfür braucht es Regeln (siehe oben „Opinion“). Dieses Periodisierungsprinzip spielt beim Liquiditätsmanagement keine Rolle. Eine Zahlung ist dann zu berücksichtigen, wenn sie anfällt. Dieser „fact“ lässt sich weder umdeuten, noch kann dessen Wirkung verteilt werden.

Die Herausforderung einer erfolgreichen, finanzorientierten Unternehmenssteuerung ist es deshalb, die Interdependenzen und Kausalitäten zwischen den beiden Bereichen aufzuarbeiten, so dass beide Bereiche – zwar aus unterschiedlichen Blickwinkeln – über die gleiche Sache sprechen können. →

Einblick in die Finanzlage

Die Kapitalflussrechnung gibt Einblick in die Finanzlage eines Unternehmens.

Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit		Cashflow aus Investitionstätigkeit	Cashflow aus Finanzierungstätigkeit
Cashflow nach DVFA/SG	Cashflow aus Veränderungen des working capital	<ul style="list-style-type: none"> Einzahlungen aus Desinvestitionen (immat. AV, SAV, FAV) Auszahlungen aus Investitionen (immat. AV, SAV, FAV) 	<ul style="list-style-type: none"> Einzahlungen aus Kapitalaufnahme (Eigenkapital, Fremdkapital) Auszahlungen aus Kapitalaufnahme (Eigenkapital, Fremdkapital) Auszahlungen für Dividende
<ul style="list-style-type: none"> Jahresergebnis Nicht zahlungswirksame Aufwendungen und Erträge 	<ul style="list-style-type: none"> Bestandsveränderungen von Positionen des Umlaufvermögens Bestandsveränderungen von Positionen des kurzfristigen Fremdkapitals 		
Free Cashflow			Finanzierung

Betriebswirtschaftliche Struktur der Kapitalflussrechnung nach der indirekten Methode

Die begrenzte Darstellung der Finanzlage im Accounting/Controlling

Gegen die These der zwei Welten mögen die Controller und Accountants einwenden, dass auch sie berufen sind, die Finanzen und die Finanzlage im Auge zu behalten. Dies ist richtig, da der Gesetzgeber mit der sogenannten Einblicksforderung in die Vermögens-, Ertrags- und Finanzlage dies im Rahmen des Jahresabschlusses fordert und mit der Kapitalflussrechnung auch ein Instrument bereitstellt, das diesen Einblick in die Finanzlage schaffen soll. Weiterhin ist richtig, dass im Rechnungswesen auch die Liquiditätsbewegungen „verbucht“ werden und daher ein Überblick über die Entwicklung der Finanzen gegeben wird.

Die Kapitalflussrechnung des Rechnungswesens hat aber nur einen begrenzten Nutzen für das operative Finanzmanagement. Dies hängt nicht nur damit zusammen, dass das Rechnungswesen zunächst vergangenheitsorientiert ist und einen länger getakteten Periodenbezug (i.d.R. Monat) aufweist. Entscheidend ist, dass die Liquiditätswirkungen in der Kapitalflussrechnung in wichtigen Bereichen „indirekt“ ermittelt und dargestellt werden. So ergibt sich der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit zum einen aus einer Korrektur der Ergebnisse der GuV um nicht zahlungswirksame Effekte und zum anderen aus einem reinen Bestandsvergleich von Bilanzpositionen.

Aus diesem Grunde kann die Indirekte Kapitalflussrechnung zu Recht als „Krückenrechnung“ bezeichnet

werden. Der Vollständigkeit halber sei angemerkt, dass der Cashflow aus der laufenden Tätigkeit auch direkt ermittelt werden kann. Voraussetzung wäre, dass im Sinne eines sogenannten dreigliedrigen Rechnungswesens bei jeder Buchung neben der GuV- und Bilanzwirkung auch eine Zuordnung zum entsprechenden Cashflow erfolgen würde. Damit wäre auch die als Wahlrecht vorgesehene Direkte Kapitalflussrechnung ohne weiteres möglich.

Dieser Weg wird bislang von den Unternehmen nur in Ausnahmefällen beschritten und ist auch dann entbehrlich, wenn die Verzahnung zwischen den Bereichen Accounting/Controlling und Finanzmanagement (Treasury) erfolgt.

Die andere Denk- und Arbeitsweise im Treasury

Bei der Optimierung der Liquidität sind interne und externe Faktoren zu berücksichtigen, die in unterschiedlichster Weise auf eine stabile Liquidität Einfluss nehmen können. Es geht darum:

- Cashflow-Risiken aufzudecken,
- Einflüsse der externen Risiken auf den Cashflow darzustellen,
- Zins- und Währungsrisiken zu ermitteln,
- Zinsergebnisse zu optimieren.

Damit wird die Basis geschaffen, aus der transparenten und aktiven Steuerung der mittel- und langfristigen Ursachen Einfluss auf die Wirkungen in der kurzfristigen Liquiditätssteuerung im Treasury zu nehmen.

Treasury-Systeme bilden dabei gesellschafts- und länderübergreifend alle Faktoren einer direkten Liquiditätssteuerung ab, bei der u.a. folgende Faktoren im Vordergrund stehen:

- Messen und Erfassen von Zahlungsströmen,
- Messen und Erfassen von Zinszahlungen,
- kurzfristige, direkte Ermittlung des Cashflow at Risk,
- kurzfristige, direkte Ermittlung des Market at Risk,
- Simulation von Währungsrisiken.

Während im Accounting bei der Indirekten Kapitalflussrechnung die Liquiditätssicht aus der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet werden, stehen im Treasury die konkreten Zahlungsflüsse im Mittelpunkt. Dabei wird auf der Basis des Tagesfinanzstatus (Kontensalden Periodenbeginn), aller zukünftigen, kurzfristigen Zahlungsströme (Ein- und Auszahlungen), der sonstigen finanziellen Maßnahmen und aktuell anstehenden liquiditätswirksamen Geschäftsvorfälle die schnelle verfügbare Liquidität in Form eines Forecast ermittelt. Damit kann zeitnah auf mögliche Über- oder Unterdeckung bei den liquiden Mitteln reagiert werden.

Liquiditätsstatus / kurzfristige Liquiditätsplanung

1. Kostensalden Periodenbeginn
:
2. Zahlungseingänge (+)
:
3. Zahlungsausgänge (-)
:
4. Liquiditätsüberschuss/-fehlbetrag
5. Kontosalden Periodenende
6. Finanzielle Maßnahmen extern
:
7. Finanzielle Maßnahmen intern
:
8. Bestandsentwicklung
:
9. Nettofinanzstatus
10. Freie Linien
11. Verfügbare Liquidität

Die notwendige Verzahnung durch die Kapitalflussrechnungen

Der Brückenschlag zwischen den Bereichen kann nun dadurch erfolgen, dass im Treasury aus den genannten Daten des Liquiditätsstatus eine Direkte Kapitalflussrechnung abgeleitet wird. Hierfür ist nur notwendig, dass die Zahlungsströme des operativen Bereichs entsprechend der Systematik der Kapitalflussrechnung in das anschließend dargestellte Format für den Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit nach der Direkten Methode überführt werden. Hinzu kommen dann die Zahlungsströme aus der Investitionstätigkeit und der Finanzierungstätigkeit, die auch im Rechnungswesen nach der Direkten Methode zu erfassen sind. →

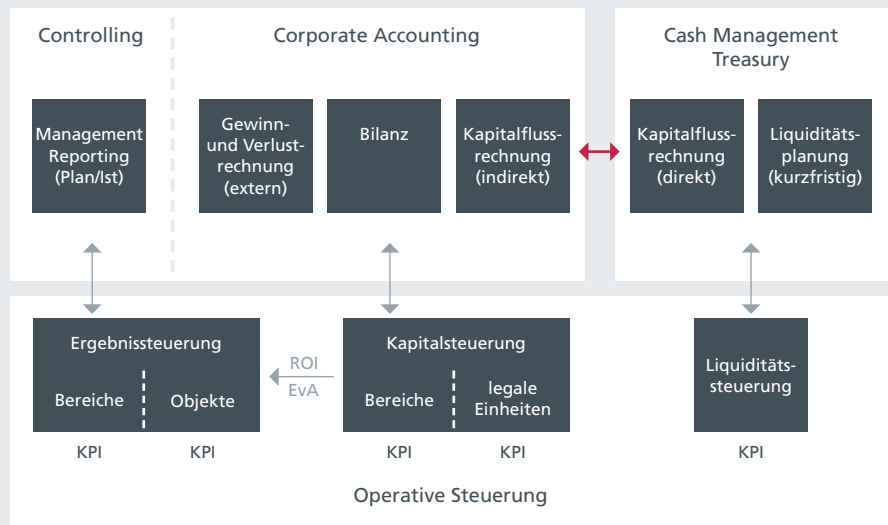
Mindestgliederungsschema zur Darstellung des Cashflows aus der laufenden Geschäftstätigkeit nach der Direkten Methode

1. Einzahlungen von Kunden für den Verkauf von Erzeugnissen, Waren und Dienstleistungen
-
2. Auszahlungen an Lieferanten und Beschäftigte
+
3. Sonstige Einzahlungen, die nicht der Investitions- oder der Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
-
4. Sonstige Auszahlungen, die nicht der Investitions- oder der Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind
+
5. Einzahlungen aus außerordentlichen Posten
-
6. Einzahlungen aus außerordentlichen Posten
-/+
7. Ertragssteuerzahlungen
=
8. Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit



Welten verbinden

Die Ableitung der Direkten Kapitalflussrechnung aus der Indirekten Kapitalflussrechnung verbindet die Welten von Controlling/Accounting und Finanzmanagement und ermöglicht eine durchgängige operative Unternehmenssteuerung.



Zusammenspiel von Controlling, Accounting und Treasury

Das fruchtbare Zusammenwirken zwischen Treasury und Controlling in Forecast und Planung

Ein durch den beschriebenen Brückenschlag mögliches Zusammenwirken von Accounting/Controlling und Treasury bringt vor allem bei der zukunftsorientierten Steuerung der Finanzen einen Nutzen.

Dabei kann in drei Zeitzonen Finanzstatus (t0), Cashflow Forecast (t1) und Finanzplanung (t1+n) unterschieden werden.

- Die Daten des Finanzstatus zum Zeitpunkt t0 liefert das Treasury-System, in dem alle Finanzgeschäfte und die täglichen Kontensalden vorhanden sind.
- Diese Informationen werden im Reporting mit den zahlungsrelevanten Daten aus den ERP-Systemen ergänzt (z.B. Zahlungsfristen Kreditoren/Debitoren, Zahlungsfristen Steuern etc.). Weiter können diese Informationen durch Plangrößen und sonstige zusätzliche Daten ergänzt werden, die die kurzfristige Liquidität beeinflussen und noch nicht in den ERP-Systemen oder im Treasury-System erfasst sind (z.B.

Investitionen, Finanzierungsaktivitäten etc.). Daraus resultiert ein Cashflow Forecast für mindestens vier und maximal acht Wochen (t1).

- Der Cashflow Forecast kann nun um weitere zahlungswirksame Plandaten ergänzt werden. Daraus resultiert eine Finanzplanung für den Zeitraum t1+n, die wieder konzeptionell in die Indirekte Kapitalflussrechnung übergeleitet werden kann.

Durch den Integrationsansatz können die mittel- und langfristigen Ursachen konzeptionell mit den kurzfristigen Wirkungen verbunden werden. Dadurch wird die Brücke zwischen der Indirekten und der Direkten Kapitalflussrechnung ermöglicht, die als Basis für ein durchgängiges, erfolgreiches Finanzmanagement erforderlich ist.



Die Herausforderung für eine integrierte IT-Unterstützung

Die Informationen für ein in sich geschlossenes, integriertes Finanzmanagement sind grundsätzlich in den Unternehmen vorhanden. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die betriebswirtschaftlichen Konzepte in den Basissystemen darauf ausgerichtet sind, diese Informationen in der erforderlichen Form automatisiert zur Verfügung zu stellen. Weiter ist eine integrierte, finanzorientierte Unternehmenssteuerung erforderlich, die neben der Bilanzplanung und Gewinn- und Verlustplanung auch eine Planung der Indirekten Kapitalflussrechnung beinhaltet.

Die Verzahnung der beiden Welten bzw. der angesprochene Brückenschlag kann dann so hergestellt werden, dass aus den Treasury-Systemen die Finanzströme im Format der Direkten Kapitalflussrechnung aufbereitet werden, so dass dann ein Abgleich mit den Daten aus dem Rechnungswesen erfolgen kann.

Der konkrete Nutzen dieser Verzahnung von Treasury- und Controlling-Systemen entfaltet sich vor allem beim Controlling des Working Capitals. Hier sind die geläufigen und bilanzorientierten Konzepte im Controlling für eine Steuerung viel zu grob, weil die i.d.R. nur monatlich vorliegenden Bilanzdaten nicht aktuell genug sind und darüber hinaus wegen ihrer Stichtagsorientierung auch leicht „beeinflussbar“ sind. Die Kapitalbindung im Working Capital steuert man eben besser über die Liquiditätswirkung. ●

Wolfgang Walter

Der Diplom-Betriebswirt ist Gesellschafter und Geschäftsführer der hcg Management Consulting, ein Unternehmen der FALK & Co-Gruppe in Heidelberg mit Schwerpunkt Unternehmenssteuerung. Nach Lehre und Studium war er in unterschiedlichen kaufmännischen Positionen und der Unternehmensberatung tätig, bevor er einen Lehrstuhl an der Hochschule Heidelberg für Rechnungswesen und Controlling übernahm. Heute ist er ausschließlich in der Beratung tätig und kann auf über 20 Jahre Beratungserfahrung zurückblicken. wolfgang.walter@hcg-team.com
www.hcg-team.com



Prof. Dr. Reinhard Rupp

ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater sowie Gesellschafter und Geschäftsführer der FALK & Co in Heidelberg mit Schwerpunkt Unternehmensberatung und lehrt in Teilzeit als Professor an der Hochschule Pforzheim im Studiengang Controlling, Finanzen und Rechnungswesen. Nach Lehre, Studium und Promotion startete er in der Steuerberatung/Wirtschaftsprüfung. Als gestandener Wirtschaftsprüfer wechselte er in die Unternehmenspraxis, wo er über fast 20 Jahre in drei Unternehmen und Branchen (Heidelberger Druck/Linotype-Hell AG, MANN+HUMMEL, PHOENIX Pharmahandel) als Finanzvorstand bzw. kaufmännischer Geschäftsführer jeweils den Auf- und Ausbau der Unternehmenssteuerung verantwortet hat. Reinhard.Rupp@FALK-CO.de
www.falk-co.de

