

Offizielles Organ des Bundesverbandes Credit Management e.V. 3/2013

Der CreditManager

Kongress in Potsdam:

Daten-Diebstahl: Wie groß ist die Gefahr wirklich?



Firmenporträt:

Bürgel investiert in die Zukunft

BvCM-Strategie:

Mehr Wachstum durch Qualität

Compliance:

Wie IT Credit Managern hilft

Bundeskongress
09. / 10. Oktober 2013
in Koblenz

TRANSPARENZ SCHAFFT LIQUIDITÄT

Der Themenkomplex „Working Capital Management“ erfreut sich insbesondere in der jüngsten Vergangenheit einer wachsenden Aufmerksamkeit bei Unternehmensverantwortlichen. Ein Verlassen der ausgetretenen Reportingpfade ist der effektivste Weg zu einer erfolgreichen Umsetzung.



CFA, Dipl.-Kfm. Oliver Kuschel
Vorstand ConSource AG
oliver.kuschel@consourse.de

Trotz der möglicherweise beträchtlichen Liquiditätseffekte – aktuelle Studien sprechen von ungenutzten Liquiditätspotenzialen im deutschen Mittelstand von deutlich über 100 Mrd. € – und der damit einhergehenden großen betriebswirtschaftlichen Relevanz einer proaktiven Working Capital Steuerung wird das Thema von vielen Unternehmen noch immer vernachlässigt. Eine Studie von Roland Berger/Creditreform („Cash 4 Growth 2011“) ergab, dass nur rund 50 % der befragten Unternehmen in regelmäßigen Abständen die Dauer der Liquiditätsbindung mit Hilfe von Kennzahlen messen.

Wenn die Vorteile so klar auf der Hand liegen, warum tun sich viele mittelgroße und große Unternehmen so schwer mit einer entsprechenden praktischen Umsetzung? Erst recht in Zeiten, in denen viele Unternehmen über zunehmende Schwierigkeiten berichten, benötigte finanzielle Unterstützung von ihren Banken zu erhalten (vgl. Ergebnisse der Studie von

Intrum Justitia „European Payment Index 2012“).

Mangelnde praktische Umsetzung

In der unternehmerischen Praxis wird die Entwicklung des Working Capitals üblicherweise auf der Basis von Makro- bzw. Spitzenkennzahlen aggregiert auf Unternehmensebene gemessen und verfolgt. Diese Kennzahlenerhebungen erfolgen indirekt auf Basis der Monats-, Quartals- oder Jahresabschlüsse.

Eine Erklärung für die noch verhaltenen Aktivitäten im Bereich des Working Capital Managements in deutschen Unternehmen könnte sein, dass durch diese Vorgehensweise letztlich keine dauerhafte Prozessverbesserung auf Ebene der einzelnen Prozessverantwortlichen erreicht werden kann.

Zum besseren Verständnis dieser These lohnt sich ein kritischerer Blick auf die zugrundeliegende Systematik (Abb. 1).

Indirekte Methode

$$\begin{aligned}
 \text{DPO} &= \frac{\text{Verbindlichkeiten LuL} \times 365}{\text{Materialaufwand lt. GuV}} \\
 \text{DIO} &= \frac{\text{Vorräte} \times 365}{\text{Materialaufwand lt. GuV}} \\
 \text{DSO} &= \frac{\text{Forderungen LuL} \times 365}{\text{Umsatz lt. GuV}}
 \end{aligned}
 \quad = \quad \frac{\text{Bestandsgröße} \times 365}{\text{Stromgröße}} = \frac{\text{Äpfel} \times 365}{\text{Birnen}}$$

Abbildung 1: Von Äpfeln und Birnen ... (eigene Darstellung)



Die dargestellten Kennzahlen haben ihren Ursprung in der Bilanzanalyse, also einer kennzahlenbasierten Betrachtung von Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung sowie Anhang und Lagebericht. Externe Adressaten wie Analysten, Kreditinstitute, Lieferanten oder Wettbewerber nutzen diese Informationsquellen, um sich einen Eindruck über die jetzige und zukünftige Lage des Unternehmens zu verschaffen. Der plakative Apfel-Birnen-Vergleich veranschaulicht jedoch die zentrale Schwäche der verwendeten Größen im Hinblick auf eine effektive Steuerung des Working Capitals. Aus der Relation von stichtagsbezogenen Bestandsgrößen dividiert durch zeitraumbezogene Stromgrößen können

allenfalls grobe Näherungswerte für die Kapitalbindung in den unternehmensinternen Kernprozessen abgeleitet werden.

Darüber hinaus lassen sich unter dem Aspekt der Eignung für Zwecke des Working Capitals Managements weitere Defizite der indirekten (d.h. aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung abgeleiteten) Working Capital Kennzahlen identifizieren:

- Vergleich von Brutto- (inkl. USt) mit Netto-Werten (ohne USt)
- Möglicherweise große Volatilität der Bestandsgrößen zum Betrachtungszeitpunkt
- Messung des Zahlungsverhaltens (DSO bzw. DPO) anhand noch offener (also noch nicht gezahlter) Positionen; Verzugsstage werden nur unzureichend abgebildet
- Der Zeitraum zwischen Gefahrenübergang/Auslieferung und Faktura (Pre DSO) wird nicht betrachtet
- Kennzahlen liegen nur hochaggregiert, d.h. auf Unternehmens- bzw. Buchungskreisebene, vor (Makro-kennzahlen)
- Die Kennzahlen sind i.d.R. frühestens nach Monatsabschluss verfügbar

Die Kennzahlen können somit zwar als Indikatoren für bilanzpolitische Maßnahmen oder als Vorbereitung für Maßnahmen der Unternehmenssteuerung verwendet werden, für eine proaktive und effektive Steuerung des Working Capitals auf Ebene der einzel-

nen Prozessverantwortlichen sind sie allerdings nicht geeignet.

Verwendung der passenden Kennzahlen

Zur Verdeutlichung der Tatsache, dass die Verwendung der indirekt ermittelten Kennzahlen für das Working Capital Management ungeeignet sind, ist es in einem ersten Schritt sinnvoll, die als Residualgröße ermittelte Geldumschlagsdauer mittels einer grafischen Darstellung zu veranschaulichen (Abb.2).

Die Betrachtung der idealtypischen Bestandteile der einzelnen Prozessketten, d.h. von der Produktionsplanung bis zum Verkauf der betrieblichen Leistung (Forecast to Fulfill-Prozess), von der Bestellung des Kunden bis zum Zahlungseingang (Order to Cash-Prozess) und von der Bestellung beim Lieferanten bis zum Zahlungsausgang (Purchase to Pay-Prozess), veranschaulicht die Komplexität dieser unternehmerischen Kernprozesse. Fügt man diese Prozessketten ähnlich der Anordnung zusammen, ergibt sich folgendes Bild (Abb. 3):

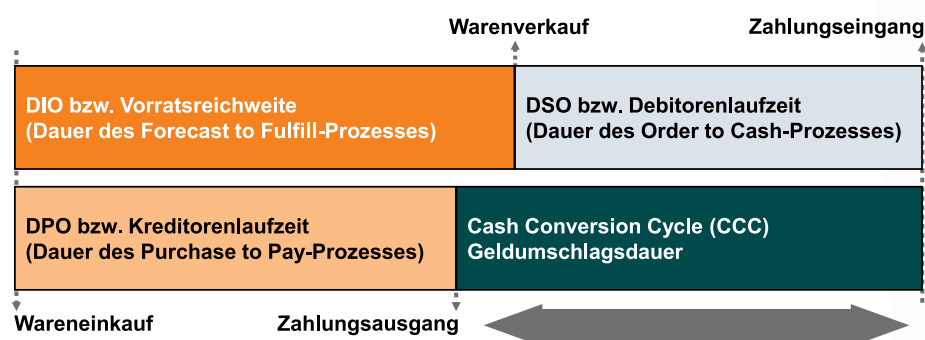


Abbildung 2: Die Länge des Cash Conversion Cycles als Residualgröße aus DIO, DSO und DPO

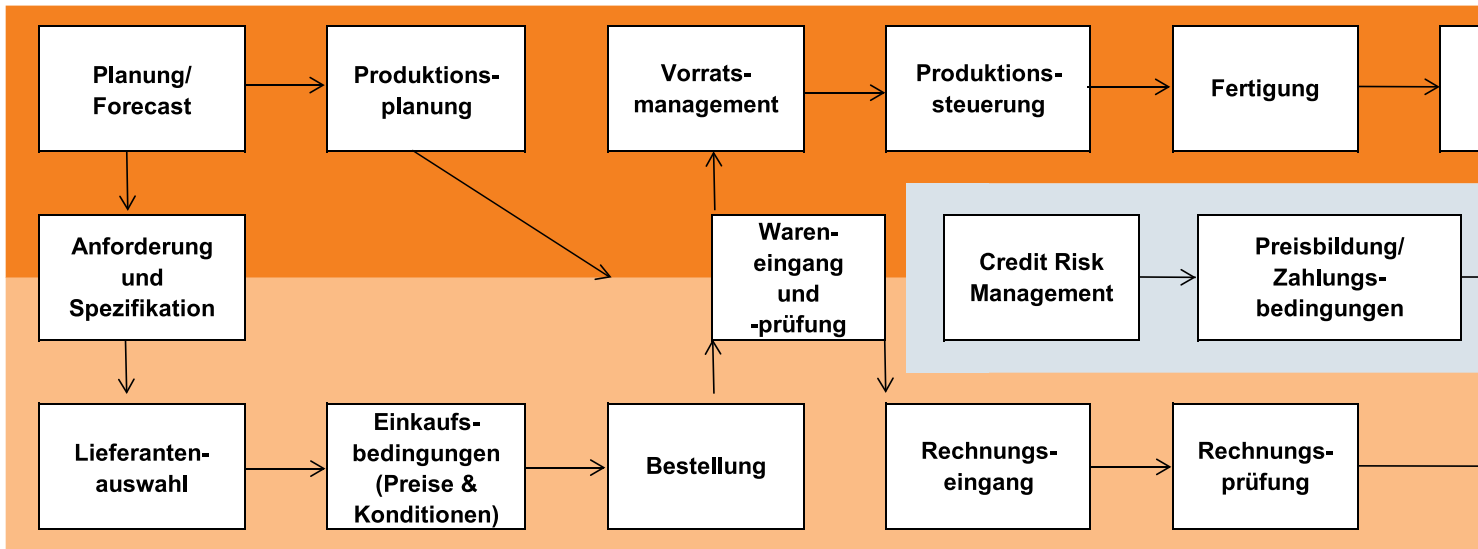


Abbildung 3: Der Cash Conversion Cycle aus prozessualer Sicht (eigene Darstellung)

Die Betrachtung des Cash Conversion Cycles aus prozessualer Sicht macht nun deutlich, dass eine effektive, proaktive Liquiditätssteuerung entlang der teilweise miteinander verflochtenen Kernprozesse nur über aus der (externen) Bilanzanalyse abgeleitete Kennzahlen gar nicht möglich sein kann. Vielmehr erfordert ein gutes Working Capital Management verursachungsrelevante und adressatengerechte Kennzahlen für alle wesentlichen Liquiditätstreiber bzw. -bremser im Unternehmen – unter der Nebenbedingung eines hohen Automatisierungsgrads.

Working Capital Management = Prozessmanagement

Der Königsweg besteht in einer direkten Ermittlung der erforderlichen Kennzahlen, indem auf Bewegungsbuchungen für jede einzelne Transaktion (in der Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung sowie in der Materialwirtschaft) zugegriffen wird. Diese fließen dann über eine betragsmäßige Volumengewichtung (mit dem Rechnungsbetrag in Einheitswährung) in die Kennzahlenberechnung ein.

Die erforderlichen Daten sind regelmäßig verfügbar, müssen aber zur Weiterverarbeitung eine spezielle Filterung (Stornos, Gutschriften,

etc.) durchlaufen. Die Verarbeitung kann mittels einer entsprechenden Programmierung im eigenen ERP-System oder, wenn kein hausinternes Data Warehouse zur Verfügung steht, in speziell dafür entwickelten Datenbank-Anwendungen durchgeführt werden. Auf diese Weise können strukturell gleiche Kennzahlen unabhängig vom Aggregationsniveau ermittelt werden. Im Falle des Forderungsprozesses (Order to Cash) also von der einzelnen Kunden-DSO bis zur Konzern-DSO. Darüber hinaus ist eine weitergehende Segmentierung, beispielsweise in die Fakturadauer (Pre DSO), die Zahlungskondition (Term DSO) und die Überfälligkeit (Overdue DSO) sinnvoll.

Bei der Anwendung der direkten Systematik sind zwei Dinge von zentraler Bedeutung: die strukturelle Identität der Kennzahlen (d.h. die jeweilige Kennzahl wird unabhängig von der Aggregationsstufe immer nach dem gleichen Schema berechnet) und eine strikte Begrenzung der Kennzahlenvielfalt (so viel wie nötig, aber so wenig wie möglich).

Recht anschaulich wird diese Vorgehensweise, wenn sie anhand eines Eisberg-Modells dargestellt wird (Abb. 4).

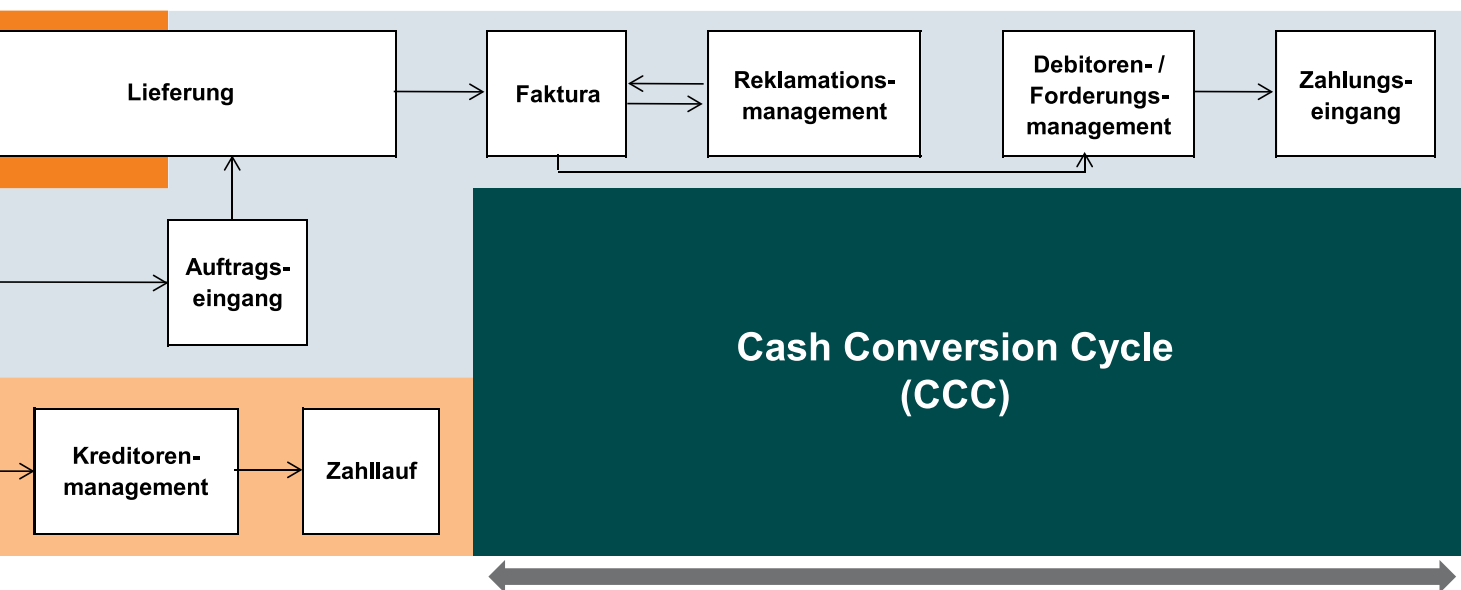
Die Abbildung veranschaulicht, dass die eigentlichen Treiber der für exter-

ne Adressaten sichtbaren Kennzahlen, die oberhalb der Wasseroberfläche zu sehen sind, sich vollumfänglich unterhalb der Wasseroberfläche befinden. Nur hier kann durch ein treiberorientiertes Controlling und ein adressatengerechtes Kennzahlenreporting ein nachhaltiges Working Capital Management betrieben werden. Idealerweise findet auf Ebene des Managements ein regelmäßiger Abgleich zwischen der Entwicklung der Kennzahlen, die auf Basis der Einzeltransaktionen direkt ermittelt werden, und den „externen“ Kennzahlen, die indirekt aus der Bilanzanalyse abgeleitet werden, statt.

Neben diesen elementaren technischen Voraussetzungen sind zwei weitere Faktoren von zentraler Bedeutung für eine dauerhaft erfolgreiche Steuerung des Working Capitals:

1. Einrichtung einer zentralen Verantwortlichkeit bzw. eines Working Capital Managers
2. Akzeptanz für die Etablierung eines ganzheitlichen Working Capital Prozesses auf allen Ebenen des Unternehmens

Die geschilderte Vorgehensweise hat sich als der beste Garant für die Etablierung eines dauerhaften, zielgerichteten Prozesses zur Optimierung des betrieblichen Working Capitals erwiesen.



Jede Zielgruppe bekommt die Kennzahlen, die sie benötigt...

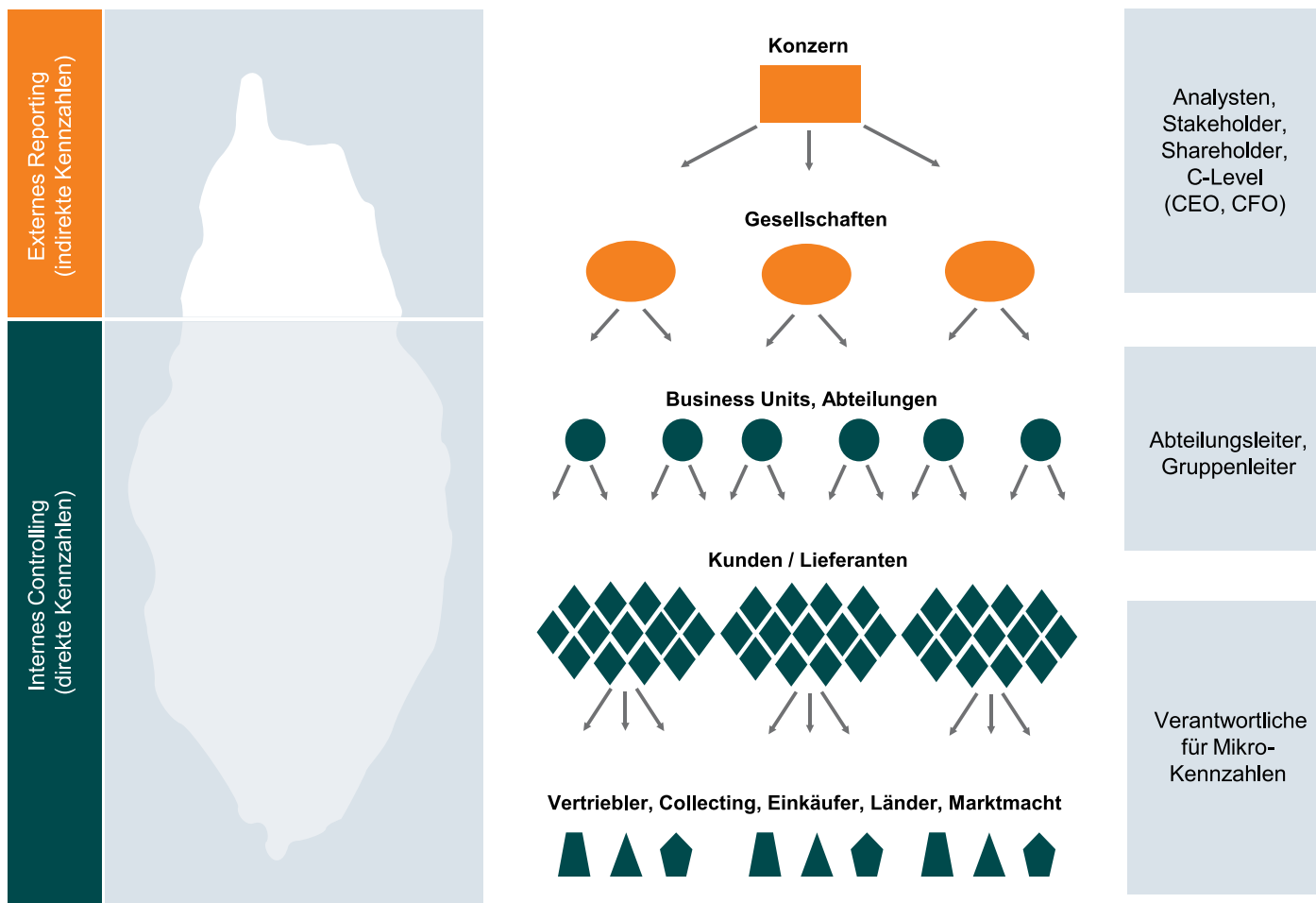


Abbildung 4: Eisberg-Modell zur Verdeutlichung der Reporting- und Controlling-Ebenen (eigene Darstellung)