

Financial Flow Management

Mehr Rendite durch aktives Steuern der Geldflüsse

Was ist Financial Flow Management und wozu dient es? Nachstehende Ausführungen richten sich an Unternehmer, die sich der Mehrschichtigkeit der Geldbewertung bewusst sind, die hinter jedem physischen Produkt bzw. hinter jeder Dienstleistung steht. Diese steht in einem proportionalen Verhältnis zu ihrem Optimierungsgrad.

Martin Schneider

Financial Flow Management, kurz FFM, geht weiter als Cash und Treasury Management. Cash Management und Treasury setzen auf die Berichterstattung der Liquidität des Unternehmens. Diese Berichterstattung ist statisch und somit nicht dynamisch.

Beispiele aus der Praxis

Ogleich aktives Cash Management auch das rollende Cash Planning umfasst, werden nur die bekannten Unternehmenszahlen zusammengefasst und rapportiert. FFM geht hier einen grossen Schritt weiter und setzt die Finanzströme effektiver ein. Jene Person, die sich um FFM kümmert, muss daher mit entsprechenden Kompetenzen zur Verbesserung von Prozessen innerhalb und ausserhalb der Firma ausgestattet sein. Nachstehend wird anhand von Praxisbeispielen aufgezeigt, wie durch FFM brachliegendes Kapital besser eingesetzt werden kann. Dies betrifft insbesondere grosse KMU. Kleinere KMU sind sich der Liquidität und der kurzen Geldströme oft besser bewusst.

1. Kreditoren Lieferanten

Einkaufsmanager sind angewiesen, sich immer nach dem preisgünstigsten, sprich billigsten Angebot zu richten. Folgende Methoden sind dem Autor bekannt und wurden von ihm optimiert:

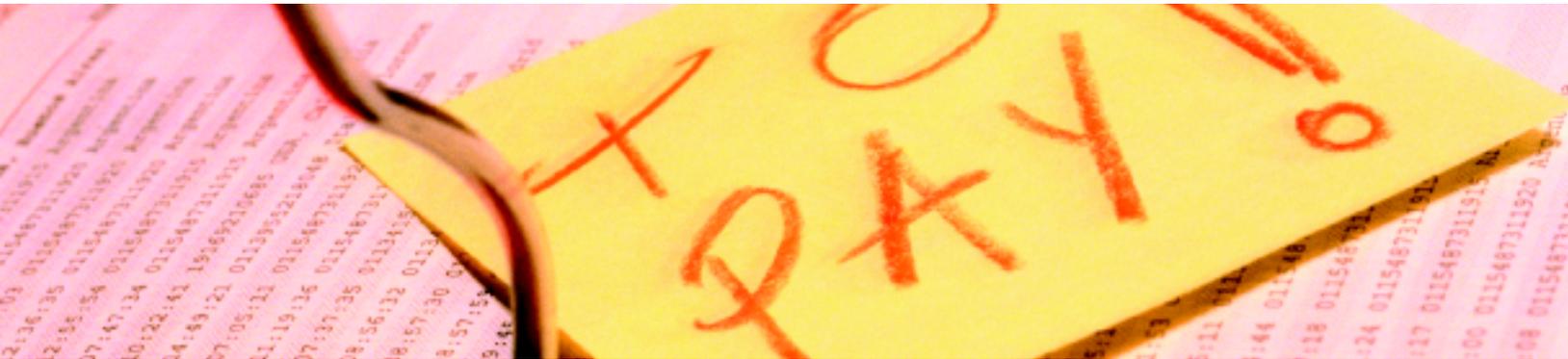
1. Skonto-Konditionen bei der Bezahlung einer Rechnung werden vorgängig ausgehandelt. Wenn die Rechnung des Lieferanten dann jedoch eintrifft, sind die Betriebsabläufe bis zur Zahlung oft so träge, so dass der Skonto nicht genutzt werden kann.
2. Die Einkaufsabteilung kauft zum tiefsten Preis ein. Das heisst in der Praxis: Handbücher, Schulungsgeld und Beratung für die Installation werden kurzerhand dem Minimalangebot geordert. Die Abteilung, die das Produkt benötigt, hat nun eine schwierigere Installationsphase durchzustehen. Der Lieferant ist kaum bereit, für den ausgehandelten Preis noch Gratisdienstleistungen zu erbringen. In diesem Fall geht die Servicequalität verloren. Zugleich muss der Lieferant 30 Tage auf

die ihm zustehende Geldzahlung warten, vielfach sogar 50 bis 70 Tage. Am Bilanzstichtag geht die Rechnung nur für die Einkaufsabteilung auf. Sie hat günstig eingekauft.

2. Debitoren Kunden

Bei wiederkehrenden Zahlungen im Massenkundengeschäft ist zu beobachten, dass sich Kunden überdurchschnittlich viel Zeit zur Begleichung der Rechnungen lassen. Dies, obschon Zahlungskonditionen von 30 Tagen gelten und das gekaufte Produkt vom Kunden bereits benutzt wird oder – wie bei Telefondienstleistungen – schon verbraucht ist.

In Massenkundengeschäften wie Telefonie und Internet ist meistens die Marketing-Abteilung für die Kundenkommunikation zuständig. Das heisst, Rechnungsdarstellungen und Rechnungstexte werden vom Marketing festgelegt. Die Marketing-Abteilung mag zwar einen Preis für ihr kreatives Rechnungslayout gewinnen, der Kunde jedoch ist mit fremdländischen Wörtern auf der Rechnung überfordert



und muss schlimmstenfalls im Callcenter nachfragen. Zudem werden den Rechnungen häufig Mailings beigelegt. So verkommt die Rechnung zunehmend zur reinen Beilage. Darf man sich da noch wundern, wenn die Kundenrechnungen spät bezahlt werden?

Callcenter sind dazu da, dem Kunden Hilfe zu bieten. Versteht der Kunde beispielsweise die Rechnung nicht, greift er folglich zu Telefon, E-Mail, Fax oder Brief. Diese Meldung jedoch muss von den Mitarbeitern des Unternehmens manuell bearbeitet werden. Erfolgt die Beantwortung solcher Anfragen spät oder gar nicht, beginnt der glänzende Ruf der Firma zu leiden. Folge: Die im Produkt einst berechnete Bruttomarge schmilzt wie Schnee in der Frühlingssonne.

3. Verkaufs-Abteilung

Heerscharen von Verkäufern versuchen, die Produkte an Mann und Frau bzw. immer mehr auch an die Jugend zu bringen. Wird im Unternehmen nicht nach der Pre-Paid- und am Verkaufsort nach der Cash-Methode gearbeitet, sondern mit Rechnung und Einzahlschein, sind finanzielle Ausfälle mit entsprechenden Risiken programmiert. Ein gewisser Teil der geplanten Verkäufe und der Kunden kann nur noch mit teuren Inkasso-Methoden bearbeitet werden. – Am Bilanzstichtag geht die Rechnung nur für die Verkaufs-

abteilung auf. Sie hat viele neue Kunden erschlossen. Nur: Die Debitoren-Verwaltung hat einiges an zusätzlichen Arbeiten zu verrichten. Hier ebenso die Folge: Die im Produkt einst berechnete Bruttomarge schmilzt wie Schnee in der warmen Frühlingssonne.

Fazit: Mit der Einführung der Kostenstellen und Profitcenters sind sicherlich motivierte Ansätze zum Guten entstanden, aber auch einige Reibungsverluste. Die Mitarbeiter in Einkauf, Verkauf und Marketing sind tendenziell auf ihr Abteilungswohl bedacht. Man bedenke jedoch, der eine kann ohne den anderen in einem Unternehmen nicht überleben. Die Unternehmensleitung bzw. der CEO ist gefordert.

Lösungsvorschläge

Finanzabteilung, Cash-Management oder Treasury können mehr als nur statistische Aufgaben des Finanzreportings erledigen. Bei grösseren Betrieben kann unter dem CFO durchaus eine Stelle geschaffen werden, die sich um nichts anderes kümmert, als die Reibungsverluste im Geldfluss zu verringern. Diese Stelle wird äusserst profitabel arbeiten. Vorstellbar ist auch, dass sich die Stabstelle des CEO um solche Aufgaben kümmert. Die nachstehende Checkliste soll dem Unternehmer helfen, die Lecks im Geldfluss zu erfassen und zu schliessen. Die Durchflusszeit des Geldes soll in allen Abteilungen erfasst werden.

Kreditoren Lieferanten

- Wie kurz ist der Weg vom Eingang der Lieferantenrechnung bis zu deren Bezahlung?
- Wurden schon alternative Wege geprüft? (Beispiel: Standard-Lieferanten sollen ihre Lieferungen direkt über einen geschützten Webbereich vorkontieren. Das nennt sich neudeutsch E-Procurement.)
- Sind die Endnutzer-Abteilungen mit Einkaufspolitik und Preisen einverstanden?
- Können nach der Lieferung der Waren gewisse Prozesse vereinfacht werden?
- Sind genügend Stellvertretungs-Regelungen vorhanden, damit eine eingehende Lieferanten-Rechnung innert 10 Tagen zur Bezahlung freigegeben werden kann? Die restlichen 10 bis 20 Tage der Rechnungsfrist sollen der Kreditoren-Abteilung (Account Payable) Zeit geben, standardisierte Zahlungsläufe einzuhalten.
- Werden die Lieferanten später bedient, als die Kunden die Rechnungen bezahlen? Man bedenke, dass dieses Vorgehen einem Unternehmen nur auf Kürze nützt. Begleichen die Kunden ihre Rechnungen innerhalb von 20 bis 30 Tagen, müssen die Lieferanten im

selben Rhythmus bedient werden. Der Versuch, diese Regelung zu umgehen, ist mit genügend Praxisbeispielen belegt; allen, dem Autor bekannten Unternehmen, hat dies langfristig geschadet.

Debitoren Kunden

- Wie bezahlen die Kunden die Ware? Am Verkaufspunkt mit Bargeld? Hier liegt der Vorteil, keine Rechnungsfristen zu haben. Dafür verschlingt das Bargeld-Handling durch die notwendigen Logistik- und Sicherheitsmassnahmen viel Geld. Kredit- und Debitkarten (Maestro) können Alternativen sein.
- Nach der Lieferung der Ware: Inwieweit wird die Rechnung an den Kunden gesandt? Bei später Rechnungsstellung ist zu beachten, dass in inflationsarmer Zeit zwar nur wenig Zinsverlust resultiert. Die nächste Zinserhöhung hingegen dürfte den Unternehmer unvorbereitet treffen. Und was noch viel wichtiger ist: Dem Unternehmen entgeht bei später Rechnungsstellung Liquidität. Diese Liquidität kann der Geschäftsführung bei Opportunitäten fehlen. Bei Grosskunden lohnt sich der persönliche Kontakt, wenn Zahler säumig werden. Dem Autor sind Fälle bekannt, bei denen Liquiditätsprobleme mittels aktivem persönlichem Debitorenmanagement gelöst wurden.
- Welche Bezahlmöglichkeiten haben die Kunden? Gibt es wiederkehrende Rechnungen? Verschiedene Zahlkanäle wie der orangefarbene Einzahlschein, Kreditkarten, LSV, Maestro, Postcard und Internet können dem Unternehmen auch neue Kunden zuführen. Jede dieser Möglichkeiten bedingt jedoch eine vorgängige logisti-

sche Bereitstellung für eine automatisierte Zuweisung auf das Kundenkonto. Jeder manuelle Eingriff vermindert die Bruttorendite.

- Bezahlen die Kunden die Rechnung mit Überweisungsträger (Einzahlungsschein)? Wer kreiert den Rechnungstext? Ist dieser wirklich allgemein verständlich? Ein Test im Callcenter oder Kunden-Kontaktcenter gibt Auskunft. Zu empfehlen sind auch Test- und Zufriedenheitsanrufe bei den Kunden.
- Hat die Marketing-Abteilung mit Kundenkommunikation und möglicherweise sogar mit dem Rechnungslayout zu tun? Wenn ja, ist sicherzustellen, dass der Rechnung keine Mailings beigelegt werden.

Verkaufs-Abteilung

- Welche Verkaufskanäle werden benutzt?
- Welche potenziellen Kunden werden angegangen?
- Einge kaufte Adressen lassen sich durch Bonitätsfirmen prüfen. (Banken und Versicherungen prüfen jeden Kunden vorgängig und erstellen danach ein Rating.)
- Kann das Finanzausfall-Risiko an diesem Punkt schon eingedämmt werden?
- Sind solche Risiko-Systeme Standard im Unternehmen?

Obige Aufzählung ist nicht abschliessend. Sämtliche dieser Vorgänge dienen einem einzigen Zweck: Auf den Bank- und Postkonti Liquidität ohne Reibungsverluste aufzuzeigen. Die Monats-, Quartals- und Jahresberichte dienen gleichermaßen

nur einem Zweck: Alle beteiligten Stakeholders aufzuzeigen, wie es dem Unternehmen geht. Um in Erinnerung zu rufen: Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Kreditgeber sind gleichermaßen Stakeholders.

Die Erfahrung zeigt immer wieder: Meistens suchen die Unternehmen die Sparpotenziale ausserhalb der Firma, danach bei der Reduktion der Mitarbeiterzahl. Auf den optimalen Geldfluss hingegen wird nicht geachtet. – Allen am FFM beteiligten Personen und Abteilungen wird bewusst, dass man trotz allen Kostenstellen-Denkens über den Tellerrand hinausschauen muss. Erst dann kann man Financial Flow Management in seiner Gesamtheit begreifen.

Buchhaltungs-Abteilung

An den Verbuchungsmethoden oder Abläufen hat sich – ausser neuer Buchhaltungs-Software – in den vergangenen 50 Jahren wenig verändert. Stempeln, Unterschriften einfordern, Controlling und Überwachung gehören heute noch zum Standard. Hierbei dürfen auch klassische Abläufe wie Buchhaltung und Revision hinterfragt und eventuell angepasst und teilweise elektronisiert werden. ■



Fragen?

Martin Schneider

Geschäftsführer

Tomato Treasury Services AG, Kloten

Tel. 01 814 20 01

martin.schneider@tomato.ch

www.tomato.ch

