

Finanzielle Führung in der Krise – wie kann die Planungssicherheit erhöht werden?

In Zeiten von grossen Veränderungen sind starre Planungstools wie ein Budget mehr Hindernis als Unterstützung für ein Management Team. Kaum finalisiert sind die Budgetzahlen schon wieder überholt.

Jeder P/L Verantwortliche muss anschliessend monatlich die Budgetabweichungen kommentieren – eine ziemlich sinnfreie Beschäftigung mit grossem Frustrationspotential. Gravierender ist aber der Umstand, dass der Blick in die Vergangenheit (was ist passiert) und nicht in die Zukunft (was wird passieren) gerichtet ist. Dabei würden genügend alternative Prozesse zur Verfügung stehen, welche bessere Resultate mit weniger Aufwand liefern würden. In der Folge soll ein möglicher Ablauf eines **rollenden Forecast** illustriert werden.

Um eine verlässliche Aussage zum Umsatz machen zu können, muss eine Transparenz im Sales Funnel und im Auftragsbuch vorhanden sein. Der **Sales Funnel** gibt Auskunft wer an welchen Verkaufsoportunitäten arbeitet, wie hoch die Abschlusswahrscheinlichkeit ist, wann ein Vertragsabschluss voraussichtlich zu Stande kommt und wann geliefert werden soll. Dieser Teil ist keine exakte Wissenschaft, der Funnel und die Opportunitäten ändern sich ständig, vermitteln aber trotzdem ein aktuelles Bild auf der Verkaufsseite. Dabei spielt die Grösse der Unternehmung keine Rolle – ein Sales Funnel kann auf einem Excel mit ein paar hundert Opportunitäten oder auf einer Datenbank mit einem Volumen von mehrere hundert Mio. geführt werden. Und ja, die Begeisterung der Verkaufsmitarbeitenden wird sich in Grenzen halten, es wird oft mit zusätzlicher administrativer Arbeit argumentiert. Letztendlich geht es aber um die Angst vor Transparenz, der Sales Funnel ist nicht nur die Basis für eine finanzielle Planung, sondern auch ein Steuerungsinstrument für den Verkaufsleiter.

Das **Auftragsbuch** gibt Auskunft über die unterzeichneten Verträge - was soll wann geliefert werden und wie viel Umsatz wird daraus generiert? Verbindet man beide Elemente, kann man eine relativ solide Aussage über die Umsatzentwicklung machen – es ist die Basis für eine rollende Planung. Die Kostenentwicklung ist aufgrund der Erfahrungswerte in der Regel relativ einfach abzuschätzen.

Die rollende Planung wird normalerweise auf 12 Monate ausgerichtet und monatlich aktualisiert. Dies hat den Vorteil, dass ohne grossen Aufwand eine Prozessroutine entsteht und die Datenqualität auf einem akzeptablen Niveau ist.



Top down oder bottom up?

Klar ist, dass nur ein bottom up Prozess alle Personen richtig einbindet. Wer ein Produkteportfolio oder eine Landesorganisation führt, soll dafür Verantwortung übernehmen, wie er die nächsten 12 Monate beurteilt - und er soll sich auch daran messen lassen. Letztendlich entscheidet die Geschäftsleitung, welche Ziele erreicht werden sollen. Dies sollte aber auf einem konstruktiven Dialog mit den einzelnen P/L Verantwortlichen beruhen. Damit werden auch die Standardausreden „ich habe ja immer gesagt, dass diese nicht erreichbar sind“ hinfällig. Ein

bottom up Prozess hilft auch die Management Leistung besser zu qualifizieren – ist Landeschef ein Dauerpessimist bei der Planung und liefert immer bessere Zahlen? Oder ist er ein unverbesserlicher Optimist, welcher die Erwartung nie erfüllt? Für eine verlässliche Umsatz und Cash Flow Planung sind beide Extreme nicht hilfreich.

Wer hat die Prozessverantwortung?

Auf oberster Stufe wird der Prozess vom CFO respektive der Finanzabteilung gesteuert. Die Mitarbeit vom Verkaufsleiter oder in grösseren Unternehmungen der Sales & Marketing Abteilung ist aber zwingend notwendig, da mit dem monatlichen Review des Sales Funnel auch Massnahmen auf der Verkaufsseite eingeleitet werden können. Für die Aufbereitung der Zahlen in den Divisionen ist der Controller mit dem Divisionsleiter verantwortlich.

Braucht es noch ein Budget?

Wenn auf 12 Monate ein Forecast erstellt wird kann man während der ordentlichen Budgetzeit einen 15 monatigen Forecast erstellen und diesen einfrieren. Es ist klar, dass je nach Geschäftsmodell die Prognosegenauigkeit abnimmt je weiter in der Zukunft die Monate liegen. Dies ist aber bei einem Budget nicht anders. Die Erfahrung zeigt, dass es sehr aufwändig und politisch heikel ist den Verwaltungsrat zu überzeugen, auf ein Budget zu verzichten und stattdessen mit Forecasts zu arbeiten. Statt 2 Jahre vergeblich Überzeugungsarbeit zu leisten ist es sinnvoller, den Forecast einzuführen, im Herbst (beispielsweise Oktober) den Forecast einzufrieren und in „Budget“ umzubenennen. Damit sind normalerweise alle zufrieden – der VR hat „sein“ Budget und der CFO hat einen sehr effizienten Prozess.

Neues Modell?

Es stellt sich zum Schluss die Frage, ob ein derartiger Prozess und die Denkweise wirklich neu sind um dazu einen Artikel zu schreiben. Die Antwort ist ganz klar nein – auf der anderen Seite ist es immer wieder erstaunlich zu sehen, wie stark dieses Thema in Unternehmungen vernachlässigt wird. Gerade im Fall von Restrukturierungen müssen oft genau diese Informationen zuerst mühsam und unter Zeitdruck erarbeitet werden, damit man überhaupt beurteilen kann, wo und wie stark abgebaut werden muss. Sehr oft wäre es mit einer verlässlichen Planung möglich gewesen die Probleme rechtzeitig zu erkennen und entsprechende Massnahmen einzuleiten.

Finance Force AG

Die Finance Force AG stellt Finanzthemen ins Zentrum ihrer Tätigkeit. Alle Mitarbeiter haben eine langjährige Erfahrung als Controller, Finanzbuchhalter, Group Controller oder CFO. Die Implementation von praxistauglichen Lösungen steht dabei im Vordergrund - von der Verbesserung von Finanzprozessen (Fast Closing, Forecasting, Organisationsbeurteilung) über Restrukturierungsberatung, bis hin zum VR Coaching in heiklen Situationen und Corporate Finance Beratung beim Verkauf des Unternehmens.



Der Autor

Marcel Thoma

Lic. oec. HSG

Dipl. Wirtschaftsprüfer

Verwaltungsratspräsident Finance – Force AG

marcel.thoma@finance-force.ch

www.finance-force.ch