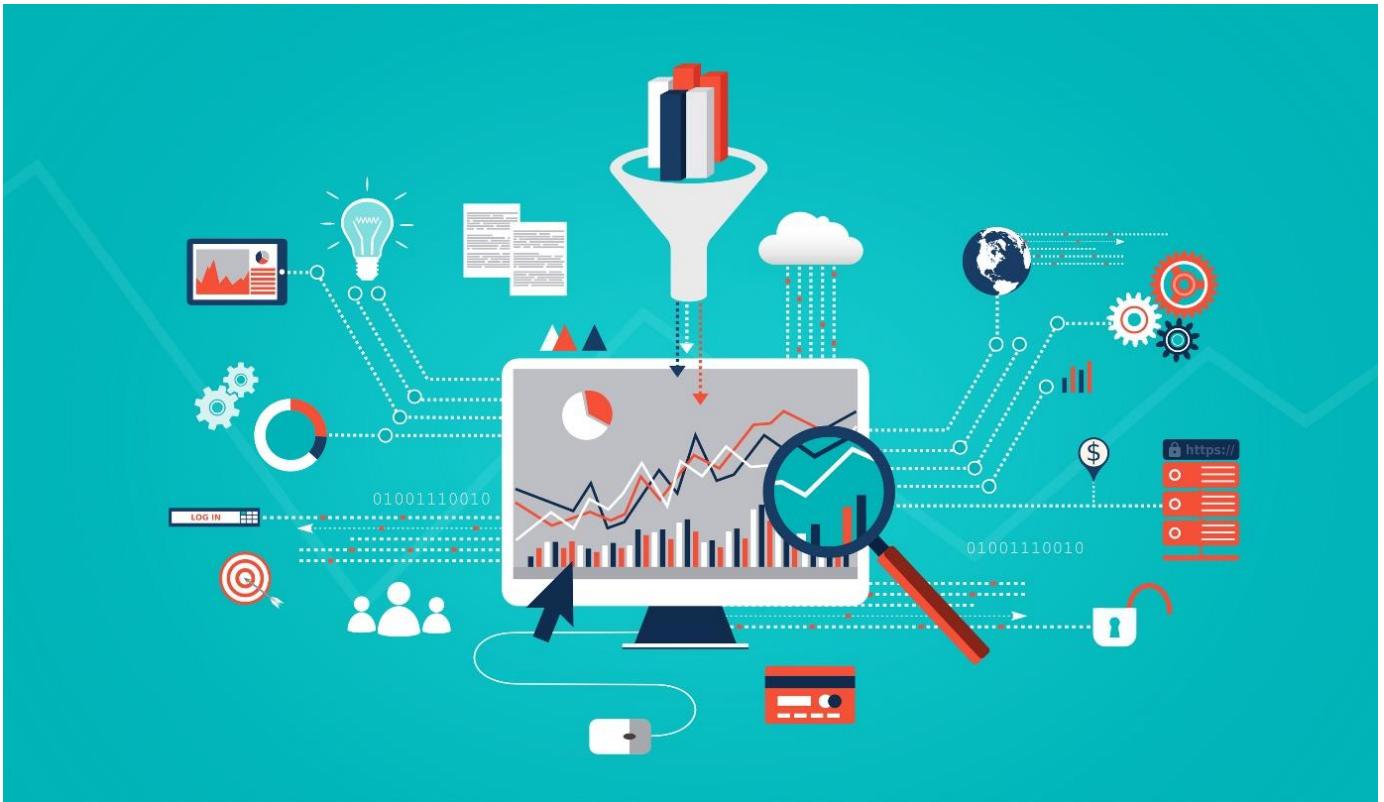


# MAKE IT SMART: MIT CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT NEUE FREIRÄUME SCHAFFEN #1/3

## 1. Teil: Liquidität gewinnen



Gerade in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) ist der Geschäftsführer häufig selbst für eine Vielzahl von Aufgaben verantwortlich. Dadurch sind einerseits die Ressourcen für wichtige (Digitalisierungs-) Projekte begrenzt, andererseits werden wichtige strategische Themen vernachlässigt. Gerade das Daten- und Informationsmanagement kann herausfordernd sein. „Big Data“ kann jeder, die Lösung jedoch, um mehr Zeit für die strategische Ausrichtung und die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells zu haben, liegt in der Nutzung von „Smart Data“. Hierunter versteht man die clevere Verarbeitung von Finanzdaten sowie die anschließende Verdichtung der Datenbasis auf entscheidungsrelevante Kennzahlen.

Ein strukturiertes Corporate Performance Management (CPM) bietet die Möglichkeit, Entscheidungen auf einer vereinfachten und transparenten Datenbasis schnell und fundiert treffen zu können. Geschäftsführer gewinnen dadurch einen wichtigen Zeit- und Wettbewerbsvorteil, da sie sich auf ihr originäres Business konzentrieren und die neuen Freiräume nutzen können.

### **CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT IN DER PRAXIS**

Eine integrierte Finanzplanung ist nicht nur intern für die Geschäftsleitung wichtig, sondern wird oftmals auch durch Kapitalgeber gefordert. Im Rahmen der Planungserstellung sind häufig komplexe Sachverhalte abzubilden, die regelmäßig über die Möglichkeiten einer rein Excel-basierten Planung hinausgehen und weiterführende

Beratungsexpertise erfordern. KMU sind daher häufig mit Herausforderungen konfrontiert. In diesem Zusammenhang stellen wir folgende ausgewählte Themenkomplexe exemplarisch dar und zeigen Ihnen auf, welche Lösung die WALTER FRIES Consulting mit Ihrer Business Intelligence (BI) Software LucaNet bieten kann.

## Liquidität gewinnen

### CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Schwerpunkt Liquidität

LIQUIDITÄT MIT HILFE VON FACTORING

**ERMITTLUNG DER FACTORING-UMSATZES (BEMESSUNGSGRUNDLAGE)**

Klassifizierung des Kundenumsatzes in Ankauf und Nicht-Ankauf. Nur ankaufsfähiger Umsatz fließt in das Factoring ein.

**BERÜCKSICHTIGUNG DER UNMITTELBAREN ANKAUFSQUOTE**

Die sofortige Ankaufsquote liegt typischerweise bei 90 %. Das bedeutet, dass 90 % der Forderungen aus LuL sofort als Liquidität zufließen. Die Auszahlung erfolgt hierbei i.d.R. noch am gleichen Werktag auf das Bankkonto.

**PLANUNG DES SICHERHEITSEINBEHALTS**

Die übrigen 10 % werden auf einem Verrechnungskonto als Einbehalt gesperrt und erst dann ausgezahlt, wenn der tatsächliche Zahlungseingang durch den Kunden erfolgt ist.

**KALKULATION DER FACTORINGKOSTEN**

Darüber hinaus können die Zinsen auf das Verrechnungskonto sowie die Factoringgebühren für das Factoring in der integrierten Planung berücksichtigt werden.

**BERÜCKSICHTIGUNG DER NICHT-VERKAUFENEN FORDERUNGEN AUS LUL**

Die nicht-ankaufsfähigen Forderungen aus LuL, die weiter vom Unternehmen direkt fakturiert werden, können mit einem individuellen Zahlungsziel berücksichtigt werden.

[www.walterfries-consult.de](http://www.walterfries-consult.de)

Im Rahmen der Finanzierungsstrukturierung können über die klassische Bankfinanzierung (Darlehen, Kontokorrent) hinaus weitere spezielle Finanzierungsformen in der Planung berücksichtigt werden. So kann es bspw. in der Praxis aufgrund eines Liquiditätsengpasses erforderlich sein, dass durch den Einsatz von Factoring das in den Forderungen gebundene Kapital sofort als Liquidität freigesetzt werden soll. Hierdurch kann die Inanspruchnahme von Fremdkapital reduziert und der Handlungsspielraum zunächst gesichert werden. Dies kann wie folgt dargestellt werden:

Für die Ermittlung des factorablen Umsatzes sind die Kunden nach Ankauf und Nicht-Ankauf zu klassifizieren, da nur die Umsätze der ankaufsfähigen Kunden in das Factoring einfließen. Dies ist die Bemessungsgrundlage für die Ankaufsquote, welche typischerweise bei bis zu 90 % liegt. Das bedeutet, dass 90 % der Forderungen aus LuL sofort als Liquidität zufließen. Die übrigen 10 % werden auf einem Verrechnungskonto als Einbehalt gesperrt und ausgezahlt, sobald der tatsächliche Zahlungseingang des Kunden erfolgt ist. Die vom Factoring ausgenommenen Kunden werden wie gehabt vom Unternehmen direkt mit dem üblichen Zahlungsziel fakturiert. Darüber hinaus sind die Zinsen auf das Verrechnungskonto sowie die Factoringgebühren auf den factorablen Umsatz zu kalkulieren.

### Wie können wir - WALTER FRIES Consulting - mit unserer BI Software LucaNet die Unternehmer unterstützen?

Durch unser Know-how können wir solch komplexe Sachverhalte in der BI Software LucaNet strukturieren und den Forderungsankauf sowie die hieraus resultierende Liquiditätsentwicklung getrennt nach Verrechnungskonto und Forderungen auf Monatsebene simulieren.

### Aufbereitung der Daten mit der BI Software LucaNet

In der Praxis erfolgt die Aufbereitung und Auswertung von Finanzdaten häufig nur oberflächlich und ist durch manuelle Eingriffe zeitaufwendig und fehleranfällig. Zudem führen unübersichtliche Excel-Tabellen zu einem hohen Abstimmungsaufwand sowie einer Intransparenz, so dass Key Performance Indicators (KPIs) nicht unmittelbar interpretiert werden können.

Um Finanzdaten zu analysieren und eine rechtssichere und integrierte Finanzplanung zu ermöglichen, setzt die WALTER FRIES Consulting auf LucaNet – einer der führenden Softwareanbieter für Financial Performance Management. Dies ist sozusagen der „Motor“ für die WALTER FRIES Business Intelligence Lösungen und Basis für unser Controlling. Die zertifizierte und branchenunabhängige Software ist so konzipiert, dass Sie den verschiedenen nationalen und internationalen Vorgaben in den Bereichen Konsolidierung, Planung, Reporting und Analyse schnell und zuverlässig gerecht wird.



LucaNet ermöglicht es, jegliche Vorsysteme anzubinden, auf Kostenstellen- und Belegebene zu analysieren und zu planen sowie Management- und Legalkonsolidierungen durchzuführen. Hierbei kann unabhängig von Unternehmensgröße, Lebenszyklus und Rechtsform agieren. Das Reporting bietet dabei vielfältige Auswertungsmöglichkeiten. Neben den gängigen Standard-Auswertungen aus LucaNet (GuV, Bilanz, Cash-Flow, etc.) können auch individualisierte Berichte mittels Office-Anbindung erzeugt werden. Darüber hinaus ist die Übergabe der Daten in ein Business Intelligence-Tool (wie z.B. Microsoft PowerBI) gewährleistet, so dass die spezifischen KPIs (Kennzahlen) jederzeit in einem Management Dashboard abgerufen werden können.

#### **Das Handwerkszeug der WALTER FRIES Consulting – wie wir Ihre Daten verarbeiten**

Im Rahmen der Datenverarbeitung und -analyse beginnen wir standardmäßig mit dem Import der von Ihnen zur Verfügung gestellten Daten – eine wichtige Basis, dennoch nur Mittel zum Zweck. Durch unsere Software, Kompetenz und Erfahrung können wir eine konsistente Datenübernahme gewährleisten – für uns ein Selbstverständnis. Hierbei entlasten wir Sie im Tagesgeschäft, da ein Großteil der Informationen und Daten über Ihre Buchhaltung oder Ihren Steuerberater bezogen werden kann.

Nach dem Import bereiten wir Ihre Daten auf, identifizieren die relevanten Informationen – trennen somit Smart Data von Big Data – und analysieren auf Wunsch bis auf Belegebene. Die Daten werden im Rahmen der WALTER FRIES Business Intelligence strukturiert und auf Plausibilität und Konsistenz geprüft. Die gewonnene Komplexitätsreduktion lässt Freiraum für die weiteren strategischen Überlegungen gemeinsam mit Ihnen.

# MAKE IT SMART: MIT CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT NEUE FREIRÄUME SCHAFFEN #2/3

## 2. Teil: Fundierte Entscheidungen durch „Was-wäre-wenn“-Szenarien



Jeder Finanzplanung gehen strategische Überlegungen voraus, bei denen das Management versucht zukünftige interne und externe Einflussfaktoren zu antizipieren. Dies ist der Ausgangspunkt für die Erstellung verschiedener Szenarien, die der Geschäftsleitung für zukünftige Entwicklungen als Entscheidungsmatrix dient. Neben typischen Einflüssen, wie z.B. einem Umsatzeinbruch oder einer Umsatzausweitung, welche i.d.R. via „klassischen“ Worst- und Best-Case-Szenarien simuliert werden, können wir auch komplexe strategische Entscheidungen mit weitreichenden Auswirkungen auf Ihr Geschäftsmodell abbilden. Exemplarisch wird dies anhand einer strategischen Make-or-Buy-Entscheidung skizziert:

Ein Unternehmen verfügt über zwei Geschäftsbereiche. Einer der Bereiche ist seit mehreren Jahren defizitär und wird durch den profitablen Bereich quersubventioniert. Das Management möchte nun die weitere strategische Ausrichtung prüfen. Um eine belastbare Entscheidung zu treffen, ob der defizitäre Bereich eingestellt wird, ist es erforderlich, die Geschäftsbereiche als Profit Center anzulegen und getrennt voneinander zu analysieren. Dies kann in LucaNet über Kostenstellen abgebildet werden. Dabei übernehmen wir entweder eine bereits bestehende Kostenstellenstruktur oder bauen eine neue Struktur mit Ihnen auf.

Die Erlöse und Kosten der beiden Geschäftsbereiche können anschließend auf Kontenebene geplant und in eine Plan-GuV übergeleitet werden. Hierbei modellieren wir in der GuV-Planung zum einen die kurzfristigen Auswirkungen der Strategiealternativen auf die Umsätze sowie auf die variablen Kosten, wie z.B. Wareneinsatz. Zum anderen sind die mittelfristigen Auswirkungen auf die Fixkosten, insbesondere auf Personal-, Leasing- oder Mietaufwand, zu kalkulieren. Ferner werden die Auswirkungen der Szenarien in der Bilanzplanung berücksichtigt. So kann sich z.B. der Lagerbestand mit direkter Auswirkung auf die Liquidität maßgeblich verändern. Das ausgliedern eines Geschäftsbereichs wirkt sich ebenso auf die Investitionsplanung aus, verbunden mit dem Wegfall zukünftiger Investitionen in den defizitären Geschäftsbereich.

## CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Schwerpunkt "Was-wäre-wenn"-Szenarien

MAKE OR BUY ENTSCHEIDUNGEN MIT HILFE VON SZENARIOPLANUNG

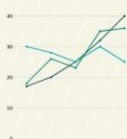
### AUSARBEITUNG DER KONKRETEN FRAGESTELLUNG



Dies ist der Ausgangspunkt für die Erstellung verschiedener Szenarien, die der Geschäftsleitung für zukünftige Entwicklungen als Entscheidungsmatrix dient.

### MODELLIERUNG DER GESCHÄFTSBEREICHE (PROFIT CENTER)

Im Rahmen einer Profit Center-Betrachtung werden die Geschäftsbereiche getrennt voneinander analysiert. Hierbei können problematische bzw. defizitäre Geschäftsbereiche identifiziert werden.



### PLANUNG DER EINZELNEN PROFIT CENTER AUF KONTENEBENE



In der GuV-Planung fließen die kurzfristigen Auswirkungen der Strategiealternativen auf die Umsätze sowie die variablen Kosten ein. Die mittelfristigen Auswirkungen werden auf die Fixkosten kalkuliert. Ferner werden die Auswirkungen der Szenarien in der Bilanzplanung berücksichtigt.

### ÜBERLEITUNG ZU EINER GESAMTPLANUNG

Durch die Zusammenführung der Profit Center wird ein Überblick über die Auswirkungen der Szenarien auf Unternehmensebene gewonnen.



### GEGENÜBERSTELLUNG DER SZENARIEN UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG



Abschließend können die Szenarien im Rahmen der integrierten Planung gegenübergestellt werden. Dies bildet die Basis für transparente Entscheidungen.

[www.walterfries-consult.de](http://www.walterfries-consult.de)

## Wie kann die WALTER FRIES Consulting mit ihrer BI Software LucaNet die Unternehmer unterstützen?

Die Darstellung der verschiedenen Plan-Szenarien erfolgt in LucaNet über sog. Datenebenen, welche die Gegenüberstellung der beiden Varianten im Rahmen einer integrierten Planung ermöglicht. Durch unsere Beratungserfahrung können wir Ihnen somit eine solide Entscheidungsgrundlage bieten und aufzeigen, welche Optionen für die zukünftige Ausrichtung empfehlenswert sind.

## WALTER FRIES Consulting berücksichtigt Ihre persönlichen Bedürfnisse

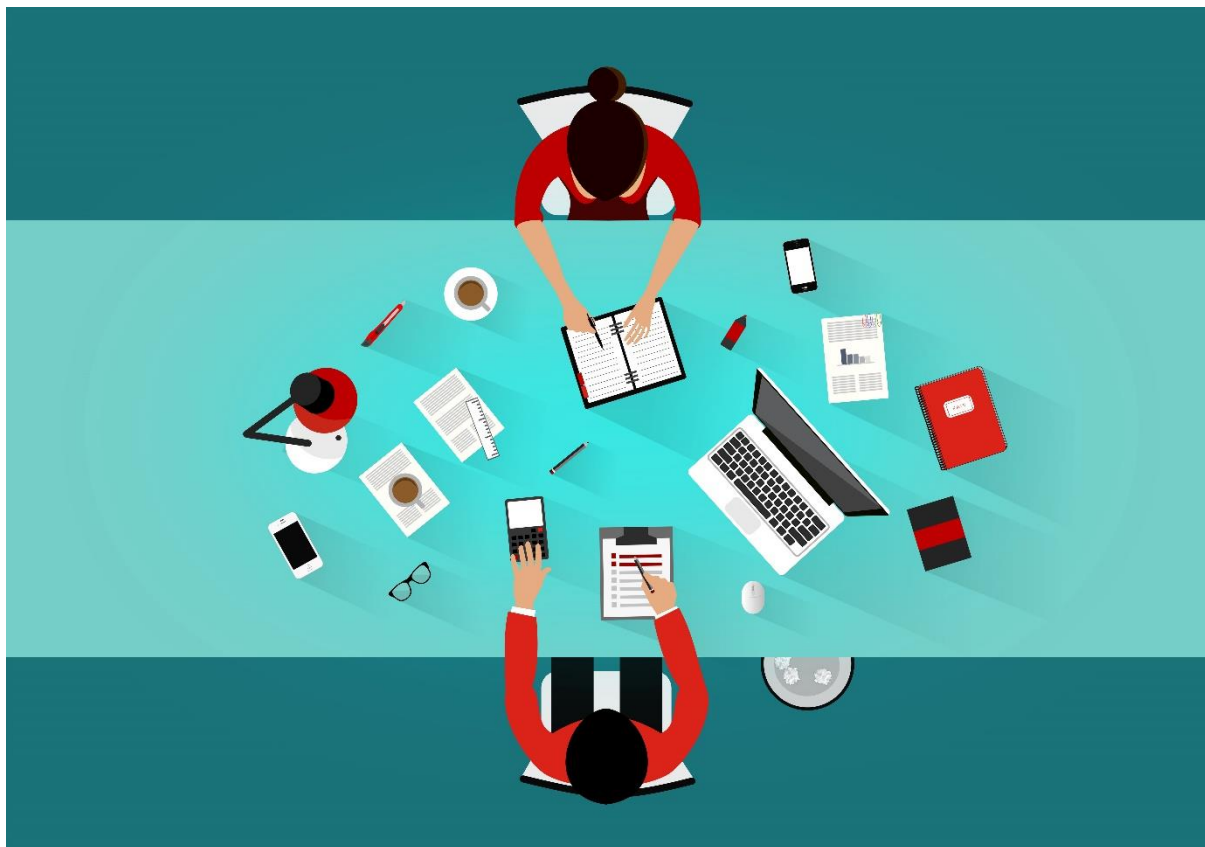
Wir bieten Ihnen völlige Flexibilität in der Darstellung Ihrer Daten, so dass wir gemeinsam sowohl im Rahmen der Finanzanalyse als auch der integrierten Finanzplanung auf Ihre individuellen Schwerpunkte und Bedürfnisse eingehen können.

Der Datenart und -herkunft sind dabei keine Grenzen gesetzt. Neben der reinen Finanzbuchhaltung basierend auf Jahresabschlüssen, Summen- und Saldenlisten und Betriebswirtschaftlichen Auswertungen, beziehen wir zahlreiche weitere Informationen mit ein. Sollten Sie detaillierte Daten pflegen und auf Kostenstellenebene analysieren oder planen, dann integrieren wir auch gerne Ihre Kostenrechnung in unser System. Darüber hinaus bauen wir mit Ihnen individuelle Profit Center sowie flexible Deckungsbeitragsrechnungen (z.B. auf Kunden-, Länder- oder Produktebene) auf.

Unabhängig der gewünschten Daten- und Detailtiefe, generieren wir im Anschluss einen transparenten Report. Der Berichtsaufbau kann dabei individuell und flexibel gestaltet werden, alle importierten Daten auf jeder Ebene beinhalten oder nur mit den strategisch relevanten Informationen bestückt werden. In diesem Zusammenhang übernehmen wir für Sie gerne auch die Kommunikation mit Kapitalgebern sowie Gesellschaftern.

# MAKE IT SMART: MIT CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT NEUE FREIRÄUME SCHAFFEN #3/3

## 3. Teil: Transparenz durch Konsolidierung



Firmengruppen kennen die Problematik mehrere Gesellschaften miteinander in Verbindung zu setzen und interne Verrechnungen in GuV und Bilanz korrekt abzubilden. Dies betrifft insbesondere die operative Leistungserbringung zwischen den einzelnen Gesellschaften, aber auch Miet- und Leasingverpflichtungen sowie interne Darlehen in Zusammenhang mit Gesellschaftern und verbundenen Unternehmen. Die Relevanz einer Konsolidierung wird am folgenden Beispiel verdeutlicht:

Eine Firmengruppe besteht aus den drei Gesellschaften (A, B, C) sowie einer Holding (H). H ist jeweils zu 100 % an den Gesellschaften beteiligt. B und C sind die operativen Betriebsgesellschaften, A ist die Besitzgesellschaft, welche u.a. Maschinen und Anlagen an B und C vermietet. C ist hierbei ausschließlich als Zulieferer für B tätig. B refinanziert sich dabei nicht über externe Kapitalgeber, sondern ist mittels eines Cash-Pool-Vertrags über ein Verrechnungskonto mit H finanziert. Ferner besteht ein internes Eigenkapitaldarlehen von H an A.

Im Rahmen der Finanzanalyse und -planung mit LucaNet erfolgt eine Bereinigung der aufgeführten Sachverhalte, um ein umfassendes und transparentes Bild über die gesamte Firmengruppe zu erhalten. Die internen Mietzahlungen zwischen A und den operativen Gesellschaften (B, C) werden in der GuV eliminiert. Dabei reduzieren sich die entsprechenden Mieteinnahmen sowie -aufwendungen. Da C ausschließlich an Schwestergesellschaft (B) liefert, werden zudem die operativen Erlöse sowie der Wareneinsatz bereinigt. Hierbei werden auch die zugehörigen Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL konsolidiert. Die Verrechnungskonten von B und H (Cash-Pool) werden ebenfalls gegeneinander aufgerechnet. In einem solchen Fall wird die Liquiditätsentwicklung von C, anstatt über ein eigenes Plan-Bankkonto, direkt über das Verrechnungskonto mit H abgebildet. So ist gewährleistet, dass der Liquiditätsbedarf immer korrekt, aufeinander abgestimmt, simuliert wird. Ähnlich verhält es sich bei dem internen Eigenkapitaldarlehen von H, da deren Darlehensforderung mit der Verbindlichkeit von A verrechnet wird. Um das

## CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

Schwerpunkt Konsolidierung

TRANSPARENZ AUF FIRMENGRUPPENEBENE DURCH KONSOLIDIERUNG

### IDENTIFIZIEREN DER KONKRETEN ANFORDERUNGEN



Die Kenntnis über die geforderten Anforderungen ist Ausgangspunkt für die Erstellung der Firmengruppenübersicht, die der Geschäftsleitung die nötige Transparenz der relevanten KPIs liefert.

### AUFBEREITUNG DER AKTUELLEN FIRMENGRUPPENSTRUKTUR

Innerhalb einer Firmengruppe bestehen interne Leistungs- bzw. Rechtsbeziehungen. Diese werden getrennt voneinander identifiziert und die Verflechtungen transparent dargestellt.



### BEREINIGUNG DER SACHVERHALTE AUF GUV-EBENE



Es erfolgt eine Bereinigung der internen Sachverhalte, um ein umfassendes Bild über die gesamte Firmengruppe zu erhalten.

### ELIMINIERUNG VON VERRECHNUNGSKONTEN AUF BILANZ-EBENE

Hierunter fallen beispielweise Forderungen und Verbindlichkeiten aus LuL, interne Darlehen und interne Beteiligungen.



### DARSTELLUNG DER AUSSCHLAGGEBENDEN KPIs AUF GRUPPENEBENE



Die relevanten KPIs können auf Gruppenebene bereitgestellt werden, so dass das Management auf eine transparente Entscheidungsgrundlage zurückgreifen kann.

[www.walterfries-consult.de](http://www.walterfries-consult.de)

tatsächliche Eigenkapital der Gruppen darzustellen, sind darüber hinaus die Beteiligungen von H an den Tochtergesellschaften (A, B, C) gegen deren Stammkapital herauszurechnen.

### Wie kann die WALTER FRIES Consulting mit ihrer BI Software LucaNet die Unternehmer unterstützen?

Durch unsere individuellen Berichtsmöglichkeiten können wir eine Gesamt- sowie Einzelübersicht über die Gesellschaften ermöglichen und die auf Gruppenebene ausschlaggebenden KPIs bereitstellen. Dies kann im Rahmen einer Legalkonsolidierung oder einer vereinfachten Managementkonsolidierung erfolgen. Durch die hohe Transparenz kann jede Konsolidierungsbuchung unmittelbar nachvollzogen werden.

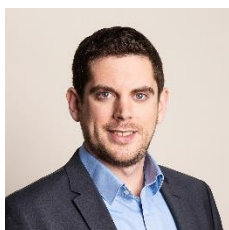
Bewegen Sie sich in einem Umfeld mit mehreren Unternehmen oder führen einen Konzern, dann schaffen wir gerne Durchblick auf Unternehmensgruppenebene und konsolidieren Ihre Unternehmen aus Managementsicht mit individuellen Vorgaben oder führen eine Legalkonsolidierung durch.

Wie Sie die aufbereiteten Daten und durchgeführten Analysen und Planwerte modern darstellen, welche Möglichkeiten es gibt, Management Dashboards anzufertigen und wie Sie Daten in Echtzeit miteinander verknüpfen, zeigen wir Ihnen im nächsten Artikel im Herbst 2019 am Beispiel von PowerBI.

Gerne sind wir, **WALTER FRIES Consulting**, Ihr Business Partner, um Sie in den Bereichen CPM, Finance und Strategy zu begleiten, zu beraten und zu befähigen. Wir schaffen Transparenz und Struktur. Dies dient Ihrer Entlastung, so dass Sie die Freiheit haben sich auf das Wesentliche, Ihr Geschäftsmodell, konzentrieren zu können. Wir setzen mit Ihnen gerne Einzelprojekte durch, bieten aber auch Möglichkeiten der Dauerbetreuung an.

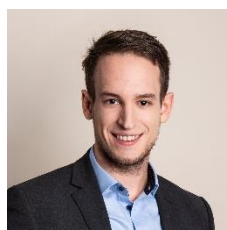
**Gehen Sie mit uns voraus.** Melden Sie sich bei unseren Beratern **Armin Ambrosi** und **David Schmidt**.

Sie stehen Ihnen gerne für ein unverbindliches Gespräch zur Verfügung.



ARMIN AMBROSI

[a.ambrosi@walterfries.de](mailto:a.ambrosi@walterfries.de)



DAVID SCHMIDT

[d.schmidt@walterfries.de](mailto:d.schmidt@walterfries.de)