

1 Zielsetzung und Aufbau des Leitfadens

Der Arbeitskreis „Finance-Prozessmodell“ hat sich zum Ziel gesetzt, einen Leitfaden für die Dokumentation und Gestaltung von Finance-Prozessen zu formulieren. Dafür gab es verschiedene Beweggründe: Neben der Vielzahl verschiedener Begriffsverständnisse zu Finance bzw. Accounting fehlt es an einem (international) etablierten Standard für ein Prozessmodell im Finanzbereich von Unternehmen. So existiert weder ein standardisiertes Modell für Finance-Prozesse noch eine praxisorientierte Beschreibung dieser.

Standard für
Dokumentation
und Gestaltung

Dabei sind Prozesse der Motor unternehmerischen Handelns, ohne welchen Unternehmen keine Wertschöpfung erzielen können. Eine prozessuale Sicht ermöglicht nicht nur, auf Basis der unter einem Prozess zu subsumierenden Aufgaben bzw. Aktivitäten das Begriffsverständnis zu schärfen, also eine Definition abzuleiten, sondern vor allem auch die Abläufe im Unternehmen reibungslos im Sinne von effizient und effektiv zu gestalten. Durch die Betrachtung von dem, was in Form von „Input“ einfließt und am Ende der Ausführung der Bearbeitung als Output daraus resultiert, können für die damit verbundenen Aktivitäten („Throughput“) z.B. Durchlaufzeiten ermittelt, bei Bedarf eliminiert oder das Prozessergebnis verbessert werden. Durch eine Prozesssicht unter Berücksichtigung von Prozessmanagement(-praktiken) können Schnittstellen und Redundanzen in Abläufen identifiziert, eliminiert und Ergebnisse verbessert, also Abläufe zielgerichtet gesteuert werden. Auch für andere Funktionsbereiche wie z.B. Controlling, Logistik und Marketing wurden bereits Prozessmodelle entwickelt und als Standard (international) etabliert. Für Finance ist ein solches bislang nicht bekannt. Dabei sollte aufgrund der genannten Vorteile einer prozessualen Sicht ein solches nicht länger fehlen und das Defizit durch die Entwicklung eines Finance-Prozessmodells und einer Dokumentation von Finance-Prozessen geschlossen werden.

Prozess-
orientierung im
Finance-Bereich

Ziel des Leitfadens ist es, den Lesern eine Standardvorlage für die Beschreibung, Gestaltung und Analyse von Finanzprozessen zur Verfügung zu stellen. Vergleichbar zum Leitfaden „Controlling-Prozessmodell“¹ sollen auch hier die Prozesse einheitlich und leicht verständlich beschrieben, anhand von Prozess-Templates grafisch visualisiert und mit konkreten Hinweisen für die Umsetzung in der Praxis ergänzt werden.

Standardvorlage
zur optimalen
Prozessgestaltung

Der Leitfaden soll

- eine Übersicht, i.S.v. Standard(landkarte) für Finance-Prozesse vermitteln,
- Finance-Prozesse schnell erklären,

¹ IGC, 2011.

- als Vorlage zur Prozessgestaltung dienen (jedoch keine Anleitung zur Gestaltung im Detail darstellen),
- eine Hilfe für Finance-Verantwortliche bieten, ihre Konzepte und Prozesse zu überprüfen,
- das Verständnis über eine einheitlich getragene Definition von „Finance“ fördern und
- eine Plattform für die Abstimmung und Weiterentwicklung des Prozessmodells und einer übereinstimmend getragenen Finance-Konzeption etablieren.

Zielgruppe des Leitfadens

Der Leitfaden ist sowohl an Mitarbeiter und Führungskräfte innerhalb des Finance-Bereichs von Unternehmen als auch an Verantwortliche außerhalb und (interne und externe) Kunden sowie Lieferanten adressiert. Für Finance-Prozessverantwortliche selbst bietet er die Möglichkeit, bestehende Abläufe (kritisch) zu hinterfragen, zu analysieren und ggf. Prozesse (neu) zu definieren und zu gestalten. Für Kunden, wie z. B. das Controlling, oder für Lieferanten, wie z. B. den Einkauf, ist er geeignet, um sich ein Bild und Verständnis über die Abläufe zu verschaffen und so ihre Aktivitäten auf die des Finance entsprechend abzustimmen und Input bzw. Output auf die Belange bzw. Anforderungen des Finance hin zu koordinieren. Schließlich richtet sich der Leitfaden an alle Personen, die sich grundsätzlich ein allgemeines Bild über Inhalte und Abläufe im Finance verschaffen wollen.

Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden ist in drei wesentliche Themenbereiche gegliedert. Im Kapitel 2 wird zunächst basierend auf existierenden Definitionsansätzen ein für diesen Leitfaden zugrundeliegendes Begriffsverständnis für Finance und Prozessmodell hergeleitet. Anschließend wird Finance als Geschäftsprozess in das Unternehmensprozessmodell eingeordnet. Danach wird das Finance-Prozessmodell definiert und erläutert, wie dieses aufgebaut, genauer in welche Hauptprozesse es gegliedert ist. Abschließend werden im Abschnitt 2.4 den Finance-Bereich betreffende, strategische Aspekte beleuchtet.

Kapitel 3 widmet sich der Beschreibung aller definierten Hauptprozesse. Für jeden Hauptprozess werden Ziele und Inhalte formuliert sowie die Ebene der Teilprozesse in einem Standard-Prozessstemplate dargestellt. Zudem wird jeder Hauptprozess bis auf die Ebene der Aktivitäten verbal beschrieben, im Anschluss daran werden jeweils Hinweise für eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis gegeben.

In Kapitel 4 erfolgt einleitend eine zusammenfassende Darstellung der Finance-Hauptprozesse am Beispiel eines Finance-Jahreskalenders. Darauf aufbauend werden ausgewählte Aspekte zur Organisation und Steuerung von Finance-Prozessen behandelt. Abschnitt 2.4 beschäftigt

sich mit der Organisationsgestaltung, insbesondere mit den Möglichkeiten zur Bündelung von Finance-Prozessen. Die anschließenden zwei Abschnitte befassen sich mit möglichen Verantwortlichkeitsregelungen sowie mit der Leistungsmessung von Finance-Prozessen. Im abschließenden Abschnitt von Kapitel 4 erfolgt die Darstellung auf Ebene der Aktivitäten am Beispiel des Kreditorenprozesses.

In Kapitel 5 werden wesentliche Inhalte der Broschüre zusammengefasst und ein Ausblick auf mögliche Herausforderungen und Trends im Finance sowohl aus wissenschafts- als auch praxisorientierter Perspektive gegeben.

2 Finance und Finance-Prozessmodell

2.1 Zugrundeliegendes Begriffsverständnis

Es gibt eine Vielzahl von Begrifflichkeiten, die synonym für Finance verwendet werden: Accounting, welches mit Rechnungslegung, Rechnungswesen, Buchführung oder Bilanzierung übersetzt werden kann, ist ein relativ häufig und für inhaltlich vergleichbare Funktionsbereiche anzutreffender Terminus. Management oder auch Financial Accounting stellt auf das Finanzmanagement bzw. die Finanz-/Geschäftsbuchhaltung ab. Finance selbst kann im Deutschen mit Finanzierung, Finanzwesen, oder Finanzwirtschaft übersetzt werden und umfasst somit alle Themen rund um die Ausstattung einer Organisation mit finanziellen Mittel. Dieser Begriffsdschungel zeigt, dass Finance bisher nicht einheitlich definiert ist und im deutschen bzw. angelsächsischen Sprachgebrauch in verschiedenen Abwandlungen zur Beschreibung unterschiedlicher Bereiche verwendet wird.

Begriffsdschungel

Das diesem Leitfaden zugrundeliegende Begriffsverständnis im Bereich von Finance (Financial Accounting) leitet sich aus dem betriebswirtschaftlichen Rechnungswesen, einem „Verfahren zur systematischen Erfassung und Auswertung aller quantifizierbaren Beziehungen und Vorgänge der Unternehmung für die Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Geschehens“², ab. In Abhängigkeit des Adressaten wird in externes (Financial Accounting) und internes Rechnungswesen (Management Accounting) unterschieden.³

Internes vs.
externes
Rechnungswesen

- Das interne Rechnungswesen, zumindest im deutschsprachigen Raum eher als Controlling bekannt, adressiert mit der Kosten-/Erlös- und Investitionsrechnung primär unternehmensinterne Personen. Es hat zur Aufgabe, die im Betrieb angefallenen Kosten aufzuzeigen und den

² Gabler, 2015.

³ Vgl. BPB, 2015; Gabler, 2015; Horváth/Reichmann, 2003, S. 231; Pearson, 2015.

Orten der Kostenentstehung (Kostenstellen) und Produkten (Kostenträgern), die sie verursacht haben, zuzurechnen. Controlling versteht sich demnach als Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung des Unternehmens.⁴

- Das externe Rechnungswesen hingegen „bildet die finanzielle Situation des Unternehmens nach außen ab, Adressaten sind die Kapitalgeber, Gläubiger, das Finanzamt, Kunden und Lieferanten, der Staat und auch die interessierte Öffentlichkeit.“⁵ Im Sinne der Buchführung hat das externe Rechnungswesen die „planmäßige, lückenlose und ordnungsmäßige Erfassung und Aufzeichnung (Buchung) der Geschäftsfälle eines Unternehmens auf der Grundlage von Belegen“⁶ zur Aufgabe. Die Buchführung dient der Informationsversorgung unternehmensexterner Empfänger als Entscheidungsgrundlage sowie zur Rechenschaftslegung aufgrund externer Normen. Hierzu zählen die Finanzbuchhaltung sowie der (Jahres-)Abschluss nach Handelsrecht bzw. Local GAAP, IFRS oder Steuerrecht.⁷

Definition Finance Auf Basis dieser Bezugspunkte wird folgende Definition für Finance abgeleitet: Der Bereich „Finance“ umfasst die Teilgebiete des Rechnungswesens, die

- der Information unternehmensexterner Adressaten bzw. interner Entscheidungsträger,
 - der Rechenschaftslegung aufgrund rechtlicher Normen und
 - der Ermittlung von Besteuerungsgrundlagen
- dienen.

Finance als Prozess Prozessual beinhaltet der Bereich im Wesentlichen die Buchführung sowie die Abschlusserstellung (nach entsprechenden Rechtsnormen). Dies dient dem Erfassen, Messen und Berichten finanzieller Informationen.

Je nach Sprachraum variiert das Begriffsverständnis.

- Im deutschen Sprachgebrauch wird Finance eher im Sinne des externen Rechnungswesens verstanden. Dies ist ein Resultat der Unterscheidung der Adressaten des Aufgabenbereichs (innerhalb respektive außerhalb des Unternehmens) und der strengen (auch organisatorischen) Trennung.
- Im Angelsächsischen findet Finance oft als Synonym für den gesamten CFO-Bereich Verwendung. Es adressiert demnach interne und externe

⁴ Vgl. IGC, 2011, S. 16.

⁵ Gabler, 2015.

⁶ BPB, 2015.

⁷ Vgl. Horváth/Reichmann, 2003, S. 231.

Stakeholder. Die Trennung zwischen internem und externem Rechnungswesen ist hierbei fließend. Die Unterscheidung erfolgt vielmehr durch den zeitlichen Fokus (vorausschauend bzw. zurückblickend).

Das vorliegende Prozessmodell soll diese Diskrepanz auflösen und ein international einheitliches Begriffsverständnis schärfen. Nicht die Definition selbst, als vielmehr die im Folgenden dem Finance zugeordneten (Haupt-)Prozesse prägen die Definition.

2.2 Einordnung von Finance in das Unternehmensprozessmodell

Wie in Abschnitt 2.1 erläutert, beinhaltet Finance den Prozess der Buchführung sowie der Abschlusserstellung, also das Erfassen, Messen und Berichten finanzieller Informationen. Abb. 1 veranschaulicht, wie Finance analog zum Controlling in das Unternehmensprozessmodell eingeordnet werden kann. Diese Prozesslandkarte unterscheidet zwischen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen. Kernprozesse, wie z.B. Forschung & Entwicklung, Produktion oder Vertrieb, stellen auf die eigentliche Wertschöpfung des Unternehmens ab. In Führungs- bzw. Management-Prozessen erfolgt die Ausrichtung und Koordination von Kern- und Unterstützungsprozessen. Sie dienen vor allem der Strukturierung organisatorischer Rollen und deren Aufgaben sowie der Sicherstellung der Prozess- und Ergebnisqualität. Demnach lässt sich Finance sowohl auf der Ebene der Führungsprozesse als auch auf der Ebene der Unterstützungsprozesse einordnen. In Abhängigkeit davon, welcher Hauptprozess betrachtet wird, variiert die Einordnung in das Unternehmensprozessmodell.

Finance als Führungs- und Unterstützungsprozess

Im Gegensatz zum Controlling versteht sich Finance folglich nicht als reiner Management- bzw. Führungsprozess, sondern aufgrund von Tätigkeiten, die keinen unmittelbaren Nutzen für den (internen) Kunden (das Management) stiften, gleichzeitig auch als Unterstützungsprozess (Operations/Services).

Die organisatorische Einordnung des Finance kann allerdings von Unternehmen zu Unternehmen (auch unabhängig vom Sprachraum) verschieden sein. Insbesondere die Größe eines Unternehmens ist hierbei ausschlaggebend. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße werden regelmäßig einzelne Finance-Bereiche strukturell aus dem externen Rechnungswesen ausgegliedert. Die Funktionen Accounting, Treasury, Steuern/Tax, Revision und M&A können z.B. auf gleicher „Höhe“, d.h. Geschäftsprozessebene, wie das Controlling stehen.

Treasury & Tax als eigene Geschäftsprozesse

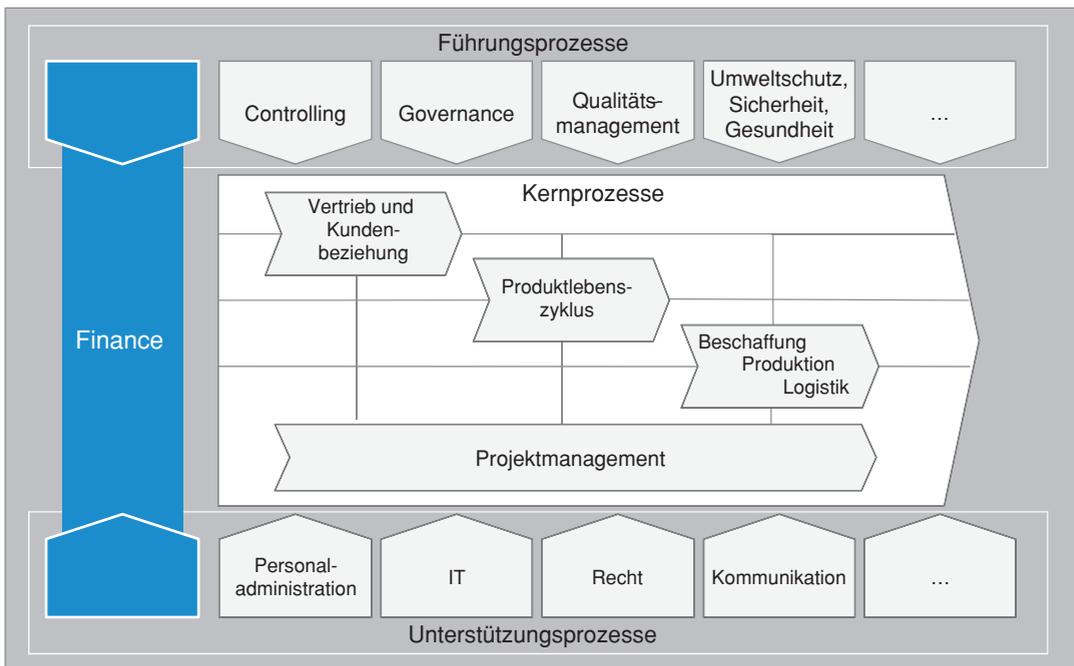


Abb. 1: Einordnung von Finance in die Prozesslandkarte des Unternehmens

2.3 Das Finance-Prozessmodell

Ziele und Anforderungen

Ziel des Finance-Prozessmodells ist es, eine Grundlage für die Dokumentation, Analyse und Gestaltung von Finance-Prozessen sowie deren Kommunikation zu legen. Damit dient es vor allem der Schaffung eines einheitlichen Finance-Verständnisses. Dementsprechend unterliegt es dem Anspruch auf Vollständigkeit und Allgemeingültigkeit und muss ferner der Definition von Finance gerecht werden (vgl. Abschnitt 2.1).

Wichtig: Definition Finance-Prozessmodell

Das Finance-Prozessmodell ist eine zweckorientierte, vereinfachte Abbildung, die die Aktivitäten im Finance-Bereich übersichtlich darstellt. Das Modell definiert den Input, der zur Abwicklung der Prozesse notwendig ist, und den Output, der mittels Schnittstellen an andere Prozesse übergeben wird. Es dient der Dokumentation, Analyse, Gestaltung und Kommunikation der Finance-Prozesse sowie der Zuweisung von Verantwortlichkeiten bzw. Rollen.

In diesem Leitfaden wird fortan beschrieben, welche Prozesse Finance charakterisieren. Das Finance-Prozessmodell bildet hierbei ein Standardmodell ab, welches die einzelnen Themenfelder des Finance-Bereichs untersucht und erklärt. Es folgt bezüglich der Prozessdarstellung und der Prozessebenen dem bereits bei Haufe erschienenen Controlling-Prozessmodell.⁸ Das Finance-Prozessmodell stützt sich auf einen hierarchischen Aufbau der Prozesse und stellt dies auf verschiedenen Ebenen dar (vgl. Abb. 2). Die hierdurch geschaffene Prozesshierarchie dient der Transparenz und Prägnanz von Prozessen und Strukturen. Darüber hinaus gewährleistet diese eine systematische Abbildung der Zusammenhänge von über- und untergeordneten Abläufen, Einzelheiten und Details. Damit fördert das Finance-Prozessmodell neben dem Verständnis der Prozessteilnehmer für ihren inhaltlichen Beitrag auch die eindeutige Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Zudem bildet es eine Basis für die informationstechnologische Umsetzung von Finance-Prozessen.

Das Finance-Prozessmodell untergliedert sich in vier Ebenen (vgl. Abb. 2). Ebene 1 repräsentiert den Geschäftsprozess Finance. Die Ebene der Hauptprozesse (Ebene 2) umfasst insgesamt zehn Finance-Hauptprozesse.

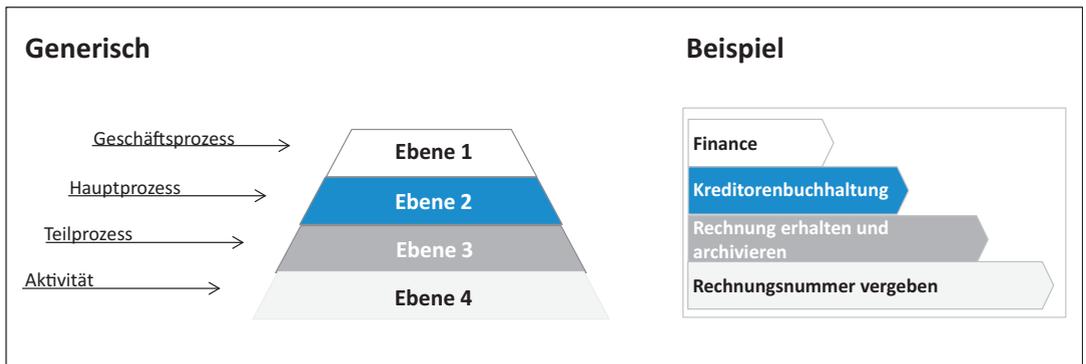


Abb. 2: Übersicht der Prozessebenen

Innerhalb dieser zehn Prozesse bilden die Prozesse der Debitorenbuchhaltung bis hin zum Treasury den Kern des Finance. Die Zuordnung des Prozesses Entgelt- und Reisekostenabrechnung findet in der Theorie und Praxis eine uneinheitliche Beurteilung. Eine Angliederung des Prozesses in die Personalabteilung (Human Resources, HR) wäre ebenso gut denkbar. Die Finance-Hauptprozesse „Interne Kontrolle“ sowie „Weiter-

Finance-Haupt-
prozesse
(Prozessebene 2)

⁸ Vgl. IGC, 2011.

entwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme“ dienen der Unterstützung des gesamten Finance-Bereichs. Aufgrund ihrer Charakteristika als Unterstützungsprozesse sind sie in Abb. 3 dementsprechend farblich von den Kernthemen abgehoben. Der Prozess „Interne Kontrolle“ dient der qualitativen Verbesserung des Finance im Hinblick auf die Einhaltung von Grundsätzen und Maßnahmen (Compliance) und der Vermeidung von Verstößen dagegen. Zur Verbesserung von Strukturen und Abläufen und zur fortlaufenden Qualitätssicherung, soll im Finance-Bereich der Prozess der Weiterentwicklung der Organisation, Prozesse, Instrumente und Systeme dienen.

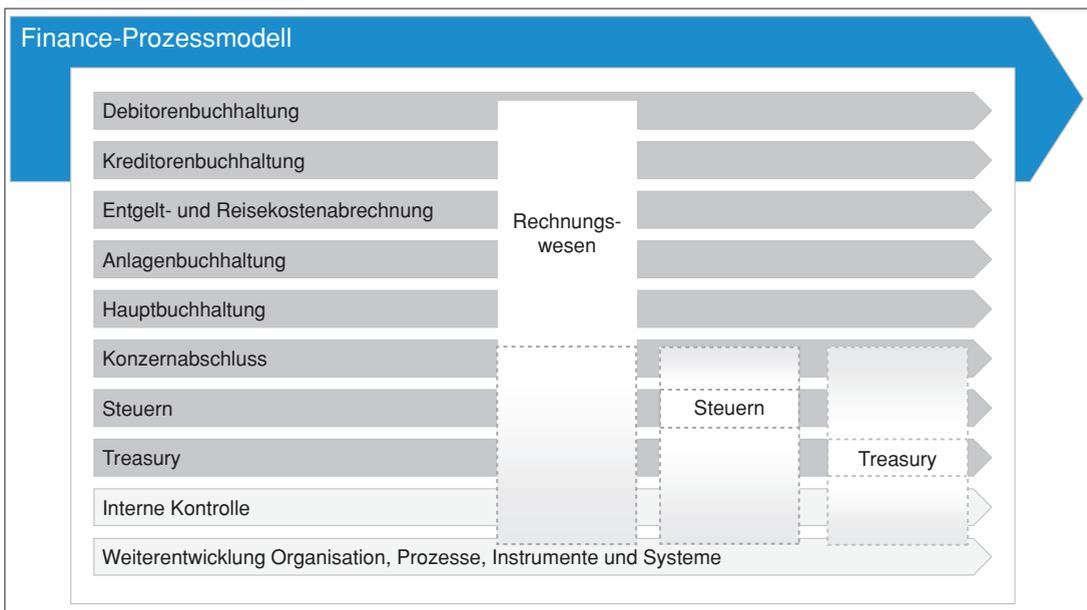


Abb. 3: Finance-Prozessmodell (Ebene 1 und 2)

Finance-Teil-
prozesse
(Prozessebene 3)

Die definierten Hauptprozesse werden im Verlauf des Leitfadens weiter präzisiert und auf Teilprozessebene formuliert (Ebene 3). Jeder Teilprozess wird mit Hilfe eines Templates, das Zielsetzung, Inhalte, Prozessanfang und -ende sowie Prozessschnittstellen umfasst, erklärt. Im Rahmen dessen werden die Hauptprozesse – sofern sinnvoll – aus unternehmensübergreifender Sicht dem korrespondierenden End-to-End-Prozess zugeordnet. Der End-to-End-Prozess umfasst die mit einer Kundenanfrage anfallenden unternehmensinternen Aufgaben bis hin zur Lieferung des Produktes bzw. der Dienstleistung. Eine genaue Erläuterung mit exemplarischer Darstellung eines solchen End-to-End-Prozesses erfolgt in

Abschnitt 4.3. Prozessanfang und Prozessende werden in der übergreifenden Betrachtung an der Lebensdauer des Unternehmens festgemacht. Im Kontext dieses Leitfadens ist diese Definition jedoch nicht praktikabel. Der Begriff „Prozessanfang“ wird in diesem Zusammenhang als Ereignis verstanden, durch das die Durchführung eines Prozesses initiiert wird. Demgegenüber bezeichnet der Begriff „Prozessende“ das Ereignis, welches den Abschluss der jeweiligen Prozessdurchführung bestimmt. Basierend auf diesem Verständnis werden in der vorliegenden Broschüre die Begriffe Prozessanfang und Prozessende verwendet.

Auf eine weitergehende Darstellung bis auf Prozessebene 4, die die detaillierten Aktivitäten der Prozesse beschreibt, wird aufgrund des dafür notwendigen Umfangs und in Anbetracht der Zielsetzung dieses Leitfadens verzichtet. Die Erläuterung der Aktivitäten der Ebene 3 erfolgt verbal im jeweiligen Kapitel der Hauptprozesse. Kapitel 4.5 beinhaltet zur Veranschaulichung eine exemplarische Darstellung des Aktivitäten-Templates für die Kreditorenbuchhaltung. Üblicherweise wird für die IT-Umsetzung von Prozessen eine Detaillierung bis auf die Transaktionsebene (Ebene 5) vorgenommen. Die Modellierung der angesprochenen Ebene 5 ist aufgrund der Zielsetzung des Leitfadens sowie der angesprochenen Adressaten ebenfalls nicht Bestandteil der vorliegenden Betrachtung.

Aktivitäten
(Prozessebene 4)

Im Folgenden werden alle Finance-Hauptprozesse nach einem einheitlichen Aufbau beschrieben. Um die Lesbarkeit und das Verständnis zu erleichtern, werden für jeden Hauptprozess Zielsetzung, Inhalte, Prozessanfang, Prozessende, Prozessinput, Prozessoutput und Teilprozesse nach dem gleichen Muster grafisch hervorgehoben. Die Farbgebung folgt dabei analog zu den in Abb. 2 illustrierten Hierarchieebenen des Finance-Prozessmodells. Die sich für jeden Hauptprozess anschließende Prozessbeschreibung stellt in Kürze die wesentlichen Inhalte der Teilprozesse dar und schließt mit nützlichen Hinweisen für die Praxis ab.

Beschreibung der
Finance-Prozesse

2.4 Finanzstrategie

In global vernetzten Wirtschaftsstrukturen sind Unternehmen einem erhöhten Konkurrenzdruck in Bezug auf Kosten, Qualität und Zeit ausgesetzt. Durch den vermehrten Einsatz von Informationstechnologien steigen die Anforderungen an die Unternehmensprozesse. Gleichzeitig hat sich die Komplexität der Systeme und der Steuerungslogik erhöht.

Herausforderungen
und Aufgaben

Die tendenziell ansteigende Dynamik und Komplexität haben auch die Aufgaben des Finanzbereichs verändert. Neben der traditionellen Rolle des Finanzexperten hat der Finanzbereich eine Vielzahl weiterer Aufgaben zu erfüllen. In der Praxis lassen sich die

Rollenbilder des
Finanzbereichs

Aufgaben in fünf charakteristischen Rollenbildern zusammenfassen:

- Der Capital Executive, der die Beziehungen zu Investoren und zum Kapitalmarkt pflegt und die Kapitalversorgung sicherstellt.
- Der Financial Accountant, der die Liquidität und den Jahresabschluss verantwortet.
- Der Business Partner und strategische Berater des Managements, der auf Basis valider Informationen das Management aktiv im Entscheidungsprozess unterstützt.
- Der Risk Manager, der Risiken zielgenau identifiziert und Maßnahmen zum Umgang definiert und überwacht.
- Der Performance Officer, der die Komplexität von Organisationen und Prozessen reduziert und die Effizienz und Effektivität im Unternehmen erhöht.

Finanzstrategie Der Finanzbereich ist somit konsequent darauf ausgerichtet, die strategischen und operativen Entwicklungen des Unternehmens zu unterstützen. Ziel der Finanzstrategie ist in diesem Zusammenhang, die Aufgaben der oben beschriebenen Rollenbilder miteinander zu verbinden, finanzielle Stabilität des Unternehmens sicherzustellen und zielgerichtet zu steuern und hierfür jederzeit Zugang zu Kapital und günstigen Finanzierungsbedingungen zu erlangen. Daraus lassen sich drei Arten von Teilaufgaben ableiten:⁹

- Situative Aufgaben zur täglichen Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit durch die Überwachung und Steuerung der Zahlungsströme.
- Kurz- und mittelfristige Aufgaben zur Identifikation des Kapitalbedarfs unter Berücksichtigung von Risiken und damit einhergehend die Finanzierung aus dem freien Innenfinanzierungsvolumen sowie mittels Eigen- und Fremdkapital von außen.
- Maßnahmen zur Optimierung der Kapitalstruktur und zur Reduzierung der Ergebnisvolatilität durch eine gezielte Steuerung der Währungs-, Rohstoffpreis- und Kreditausfallrisiken.

In der Praxis zeigen sich unterschiedliche Konkretisierungen der drei grundsätzlichen Aufgabenbereiche in Abhängigkeit von der Größe, der Branche sowie bestimmt durch die geografische Ausdehnung des Unternehmens. Beispiele hierfür sind

- die Übernahme von Finanzierungsaufgaben im Rahmen des Anlagenbaus,
- das Outsourcing von operativen Aufgaben,

⁹ Vgl. Perridon et al., 2012, S. 8 f.

- das Währungsmanagement oder
- die Wahrnehmung von Bankaufgaben innerhalb des Unternehmens.

Darüber hinaus sind Entwicklungsstufen von der operativen Liquiditätssicherung (reine Liquiditätsorientierung) über die mittel- und langfristige Finanzplanung (integrierte Liquiditäts- und Erfolgsoptimierung) bis hin zum strategischen Finanzmanagement (Unternehmenswertorientierung) erkennbar. Damit eng verknüpft sind die Aufgaben zur Optimierung der Kapitalstruktur sowie die Gestaltung der Unternehmensstrategie unter finanziellen Aspekten, oft verbunden mit einer stark ausgeprägten Kapitalmarktorientierung und damit einhergehend dem Ziel der nachhaltigen Unternehmenswertsteigerung.¹⁰

Die Steigerung des Unternehmenswertes und die Sicherung der Liquidität sowie der Kreditwürdigkeit des Unternehmens sind die wichtigsten Aufgaben der Finanzstrategie. Die damit verbundene wertorientierte Unternehmensführung kann in mehrere Schritte unterteilt werden. Die Ergebnisse der Unternehmensstrategie schlagen sich im Rechnungswesen des Unternehmens in Form von Umsatz, Ergebnis, Vermögen, Eigen- und Fremdkapital nieder. Dabei ist das Eigenkapital i.d.R. nicht identisch mit dem Unternehmenswert. Dieser entspricht vielmehr der Summe der mit dem Kapitalkostensatz diskontierten zukünftigen Zahlungsströme des Unternehmens. Die wertorientierte Unternehmensführung reicht damit von der strategischen Ertragsoptimierung über die Optimierung der Kapitalstruktur bis zur operativen Liquiditätssteuerung.¹¹ Ein entscheidender Baustein ist die optimale Kapitalstruktur. Ziel hierbei ist es, die Kapitalkosten zu minimieren und die Finanzierungsstruktur zu erreichen, die gemäß den individuellen Geschäftszielen optimal ist und folglich den Unternehmenswert maximiert. Verschiedene Aspekte wie Steuereffekte, Transaktionskosten und auch Unternehmensrisiken erschweren oder erleichtern die Beschaffung von Kapital und dessen Finanzierung. Das Liquiditätsmanagement wirkt sich zusätzlich positiv oder negativ auf die Kapitalstrukturen aus. Aufgrund einer aktiven Gestaltung der Finanzmittelherkunft und der Finanzmittelverwendung muss das Unternehmen zu jedem Zeitpunkt in der Lage sein, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Operative und strategische Schritte, die wertsteigernde Entwicklungen auslösen, müssen daher jederzeit ergriffen werden können.

Liquiditäts-
sicherung und
Finanzplanung

Die Ausgangsgröße jeglicher Wertsteigerung ist damit eine Finanzstrategie, die basierend auf der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens aufzeigt. Gezielte finanzstrategische Maßnahmen können dabei bilanzielle Größen und den daran

Wertorientierte
Unternehmens-
führung

¹⁰ Vgl. Horváth, 2012, S. 20 f.

¹¹ Vgl. Lehner, 2006, S. 4.

(mittelbar) anknüpfenden Unternehmenswert positiv beeinflussen. Im Rahmen der gesetzlich festgelegten Ansatz- und Bewertungswahlrechte ist es für das Unternehmen möglich, den Periodengewinn aktiv zu beeinflussen. Ebenfalls beeinflussbar ist die Bilanzstruktur, die in der Abschlussgestaltung verschiedener sachverhaltsgestaltenden Maßnahmen unterliegt (z.B. durch Leasinggeschäfte). Zweck der Ausnutzung verschiedener Spielräume sind Aspekte wie die Optimierung der steuerlichen Belastung, die Verbesserung der Kreditwürdigkeit und die bestmögliche Darstellung des Unternehmenswertes in der externen Berichterstattung. Wie bereits einleitend aufgezeigt, sind alle Maßnahmen der Finanzstrategie im Rahmen der Aufgaben des Finanzbereiches transparent und nachvollziehbar auf den Informationsbedarf der unternehmensinternen und -externen Finance Community auszurichten.

Strategische Leitplanken für die Finance-Hauptprozesse

Die zuvor beschriebenen strategischen Aspekte, wie die Bestimmung der Bilanzpolitik, die Nutzung von steuerpolitischen Modellen ebenso wie die Gestaltung der Kapitelstruktur, können den in Kapitel 3 beschriebenen Finance-Hauptprozessen – genauer der Hauptbuchhaltung, dem Konzernabschluss, dem Steuerprozess und dem Treasury – zugeordnet werden. Aufgrund ihrer weitreichenden Bedeutung und übergreifenden Effekte erfolgt die Entscheidungsfindung hinsichtlich der erwähnten Fragestellung jedoch häufig losgelöst von der operativen Prozessdurchführung. Daher wurden strategische Aspekte hier herausgegriffen und im Kontext der Rollen des CFOs erläutert. Sie finden keine explizite Berücksichtigung mehr in den Prozessbeschreibungen, sollten aber beim Set-up der Prozesse ebenso wie bei einem Prozessaudit auf jeden Fall Berücksichtigung finden. Nur durch eine Ausrichtung der Finanzstrategie an der Unternehmensstrategie sowie durch eine enge Verknüpfung der strategischen Ziele mit der operativen Gestaltung der Prozesse kann ein nachhaltiger Unternehmenserfolg erzielt werden.

3 Finance-Hauptprozesse

3.1 Debitorenbuchhaltung

Ziele Ziel der Debitorenbuchhaltung als Teil des Order-to-Cash-Prozesses (vgl. Abschnitt 4.3) ist es, die ordnungsgemäße buchhalterische Erfassung, Fakturierung und eventuell notwendige Korrektur respektive Wertberichtigung der aus Lieferungen und Leistungen resultierenden Forderungen gegenüber einem Kunden sicherzustellen. Darüber hinaus muss die Debitorenbuchhaltung in Abstimmung mit dem Vertrieb den fristgerechten Einzug der Forderungen gewährleisten.

Die Debitorenbuchhaltung (vgl. Abb. 4) beinhaltet die gesamte Verwaltung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die gegenüber einem Kunden entstanden sind. Dies reicht von der Prüfung der Konditionen und Freigaben, über die Pflege von kundenbezogenen Stammdaten, bis hin zur Faktura der durch den Vertrieb sowie ggf. durch andere Fachbereiche bewerteten Leistung. Im Rahmen der Überwachung der Zahlungen verwaltet die Debitorenbuchhaltung die offenen Posten und stellt regelmäßig Berichte über geleistete sowie überfällige Zahlungen bereit.

Inhalte



Abb. 4: Gestaltung der Debitorenbuchhaltung

Der Prozess Debitorenbuchhaltung beginnt inhaltlich mit der Pflege der Kundenstammdaten. In dieser Phase werden die relevanten Daten der Kunden, wie z. B. Kundennummer, Zahlungsinformationen, Kreditlimits und anzuwendende Mahnverfahren als Stammdatensätze angelegt. Die notwendigen Informationen werden dabei i.d.R. durch den Vertrieb bereitgestellt, wobei die Bonitätsprüfung auch durch andere Organisationseinheiten erfolgen kann. Diese muss grundsätzlich sichergestellt sein. Die Kundenstammdaten müssen im weiteren Verlauf kontinuierlich in der Debitorenbuchhaltung geändert bzw. aktualisiert werden. Weitere Aufgaben sind bei Bedarf das Sperren sowie ggf. das Entsperren und das Archivieren oder Löschen von Debitoren.

Kundenstammdaten