

TREASURY

Die finanzielle Steuerung professionalisieren

VON BERND SCHUBERT UND
HARTMUT CLAUSEN



Dr. Bernd Schubert hat nach einer kaufmännischen Ausbildung und Studium über »Controlling in der Wohlfahrtspflege« promoviert. Heute ist er kaufmännischer Geschäftsführer bei der Arbeiterwohlfahrt in Schleswig-Holstein. www.awo-sh.de



Dr. Hartmut Clausen hat nach seiner Ausbildung zum Schiffsfahrtskaufmann bei einer internationalen Reederei ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert. Insgesamt hat er zwölf Jahre vorwiegend im Controlling in der internationalen Schifffahrt gearbeitet. Danach wechselte er als kaufmännischer Leiter zu einem großen gemeinnützigen Komplexdienstleister im Sozial- und Gesundheitswesen. Seit 2014 ist er Vorstandsvorsitzender des Hospitals zum Heiligen Geist, eines großen gemeinnützigen Anbieters der Altenhilfe in Hamburg. www.hzhg.de

Die professionelle Steuerung der finanziellen Aspekte kann ein soziales Unternehmen vor zahlreichen wirtschaftlichen Risiken schützen.

Die Zinsen für Investitionen erscheinen im Budgetbericht, nicht aber die Tilgungsleistungen, deren Höhe ebenfalls zu einer Belastung der Liquidität des Unternehmens führen kann. Dabei ist Liquidität ein kritischer Erfolgsfaktor, wie die Relevanz der Finanzströme unterstreicht. (1) Die weiterhin deutliche Zahl an Unternehmensinsolvenzen in der Sozialwirtschaft belegt, dass beim Management der Finanzsituation großer Handlungsbedarf besteht.

Mit dem vorliegenden Beitrag soll ein Aufriss zum Handlungsfeld »Treasury in der Wohlfahrtspflege« gegeben werden, mit dessen konzeptioneller Erschließung ein weiterer Schritt hin auf eine integrierte kaufmännische Steuerung von Sozial- und Gesundheitsorganisationen gemacht wird. (2)

Treasury umfasst alle Aufgaben, die sich mit der Sicherstellung heutiger und zukünftiger Zahlungsfähigkeit, der Finanzierung der Wertschöpfungskette und des Anlagevermögens sowie der Steuerung finanzieller Risiken eines Unternehmens befassen. Treasury ist damit ein mehrdimensionales, komplexes Themenfeld im Rahmen der kaufmännischen Steuerung sozialer Unternehmen.

Die weiteren Ausführungen geben einen Überblick über kurzfristige und langfristige Instrumente des Treasury. Die Ausführungen stellen die Erfolgssteuerung und das Risikomanagement in den Mittelpunkt. Die steuerlichen Aspekte können an dieser Stelle nicht betrachtet werden. (3)

Kurzfristige Instrumente

Mit Hilfe der kurzfristigen Instrumente des Treasury soll die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu jedem Zeitpunkt sichergestellt werden. Im Rahmen der operativen Steuerung ist dabei eine Prognose der erwarteten Einzahlungen und Auszahlungen erforderlich.

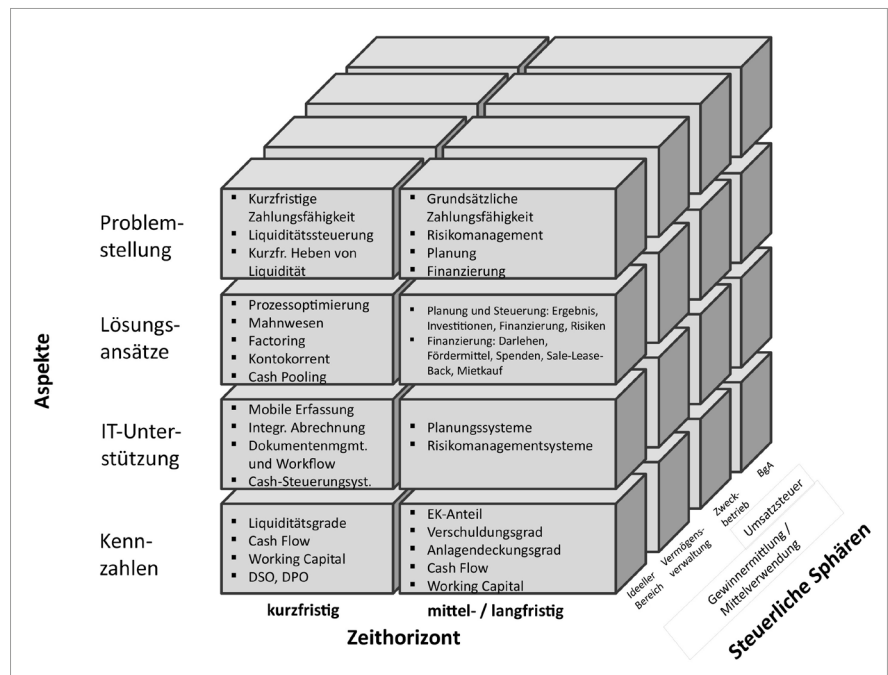
Betriebsmittelkreditlinien können die kurzfristige Liquidität sicherstellen. Dabei können mittels gleichzeitigem Cash-Pooling die Kosten der kurzfristigen Liquidität reduziert werden. Hierbei sind jedoch steuerliche Anforderungen zu beachten.

Working-Capital-Management beschreibt Maßnahmen, die darauf gerichtet sind, dass ich das Geld für die erbrachten Leistungen auch bald erhalte, beispielsweise durch eine zeitnahe Rechnungsstellung und ein kurzes Zahlungsziel mit anschließendem Mahnverfahren; schließt aber auch ein, dass ich Verbindlichkeiten erst mit deren Fälligkeit begleiche. In diesem Kontext ist auch das Factoring zu sehen, bei dem die Ausgangsrechnungen verkauft und damit schneller zu Geld gemacht werden.

Ein systematisches Forderungsmanagement ist erforderlich, um nach erbrachter Leistung und geschriebener Rechnung auch den Zahlungseingang zu überwachen. Hierzu sind operative Finanzberichte erforderlich, die Handlungsbedarf klar ausweisen, damit alle privaten und öffentlichen Geldschuldner angesprochen werden.

Das Ende der Wertschöpfungskette ist erst erreicht, wenn das Geld für die erbrachte Leistung auf dem Konto ein-

Treasury-Cube der Wohlfahrtspflege



Zeitgemäßes Treasury in der Sozialwirtschaft stellt zahlreiche Anforderungen an das Management.

gegangen ist. In den Finanzberichten ist auch die Prognose der Liquiditätsentwicklung abzubilden.

Für die Sozialwirtschaft sind Sonderthemen wie die Bargeldversorgung von Leistungsbereichen und die Bewohnergeldverwaltung (Taschengelder) zu beachten. Hier bedarf es leistungsfähiger und rechtssicherer Verfahren, da andernfalls erhebliche Rechtsrisiken drohen.

Langfristige Instrumente

Mit Hilfe der langfristigen Instrumente des Treasury werden die Kapitalbedarfe und Kapitalstrukturen abgebildet und können so durch das Management gesteuert werden. Die Kapitalstruktur hat dabei auch Einfluss auf die Bonitätsbewertung und darüber auf die Finanzierungsbedingungen des Unternehmens.

Mit Blick auf das Eigenkapital des Unternehmens zählen zu den langfristigen und strategischen Instrumenten unterschiedliche Maßnahmen der Kapitalerhöhung, entweder als Erhöhung der Gesellschaftereinlage oder auch unbefristete, unverzinsliche Gesellschafterdarlehen. Weitere Maßnahmen können eigenkapitalersetzende Darlehen sein (durch Rangrücktritt oder Patronatserklärung oder Mezzanine Finanzierungsinstrumente) langfristige Zustiftungen,

Zuwendungen oder Fördermittel sowie ein sogenannter Debt-Equity-Swap, wenn Fremdkapital in Eigenkapital oder Unternehmensanteile umgewandelt wird.

Als Instrument der langfristigen Finanzierung hat sich Fundraising in der Wohlfahrtspflege als Zugang zu »billigem« Kapital etabliert. Dabei ist aber auch darauf zu achten, dass die Erwartungen der Geldgeber und das Selbstverständnis der Einrichtung oder des Trägers zusammen passen. Gerade Träger mit klarem Werteprofil können nicht mit jedem Geldgeber zusammen arbeiten.

Mit einer starken Eigenkapital-Basis verbessert sich auch die Möglichkeit der Fremdkapital-Finanzierung, wenn beispielsweise bauliche Investitionen anstehen. In diesem Kontext blickt das Treasury auch auf die besonderen Eigenarten der Finanzierung sozialer Dienstleistungen. Hier kann eine annuitätische Finanzierung über die Laufzeit zu Liquiditätsproblemen führen, weil der positive Cash Flow aus der Abschreibung die Tilgungsleistungen zum Ende der Laufzeit nicht mehr deckt und dadurch eine Liquiditätslücke aufreißt.

Neben Leasing und Mietkauf zur Schonung der vorhandenen Investitionsmittel kann durch ein sogenanntes Sale-and-Lease-Back Kapital für Finan-

zierungsbedarfe frei gesetzt werden. Alle denkbaren Finanzierungsinstrumente sind durch das Treasury aber sorgsam gegeneinander abzuwägen, welche Bindungsdauer eingegangen werden kann und welche Auswirkungen auf die Rentabilität bestehen.

Risikomanagement im Treasury

Das Risikomanagement legt sich wie eine Querschnittsfunktion über die beschriebenen instrumentellen Ebenen und richtet diese auf die Zwecke der Risikofrüherkennung, Risikobewertung und Risikosteuerung aus. So gilt es beispielsweise, die Verantwortlichkeiten für die Liquiditätssteuerung verbindlich und dokumentiert zu regeln. Es ist ein regelmäßiges, zeitnahes und valides Berichtswesen erforderlich, um auffällige Entwicklungen in den Finanzströmen zu identifizieren und darüber drohende Risiken zu erkennen. Dabei muss den Berichtsempfängern natürlich auch klar sein, wann Handlungsbedarfe bestehen und wer sich darum zu kümmern hat.

Daneben sind kurz- und langfristige Steuerungsinstrumente miteinander zu verzahnen, so dass beispielsweise kurzfristige Liquiditätsengpässe erkannt werden und durch die Verantwortlichen in Maßnahmen zur Steuerung der Zahlungszeitpunkte oder die Anpassung von Betriebsmittelkreditlinien umgesetzt werden. Für Zwecke der langfristigen Steuerung sind ein formales Projektmanagement erforderlich, das Großprojekte in Businessplänen abbildet, die dann in eine integrierte Mittelfristplanung umgesetzt werden.

Anmerkungen

- (1) Bernd Schubert: Eine Krisenlage erkennen – den Weg zur Bewältigung finden, Vortrag bei der Bank für Sozialwirtschaft, 2009.
- (2) Schubert/Clausen (Hg.): Treasury in der Wohlfahrtspflege, Veröffentlichung in Vorbereitung.
- (3) Hartmut Clausen: Cash als Steuerungsgröße, Vortrag ConSozial 2017. ■