

Titelthema

Standort Deutschland

Industrie 4.0 | Menschen und Maschinen

Special

Mittelstands- finanzierung

Titelthema

»Digitale Zwillinge«
Transparenz der Produktion

Extra

Sachversicherungen
Schäden und Erstattungen

Special

Brancheninterview
FinTechs aus der Innensicht



Algorithmen als Schlüssel »Predictive Finance«

»Predictive Analytics« ist eine Methode, um wiederkehrende Muster in Daten zu erkennen und durch Algorithmen Handlungsweisen abzuleiten. Dieser Ansatz wird in der produzierenden Industrie bereits als »Predictive Maintenance« erfolgreich betrieben: Das Anschlagen eines Temperatursensors in einer Maschine löst beispielsweise automatisch die vorsorgliche Auswechslung eines Bauteils im nächsten Routinecheck aus. Die ungeplanten Stillstandzeiten sinken und die Kosten gehen zurück. Doch wie lässt sich dieses Prinzip auf Finanzierungen übertragen?

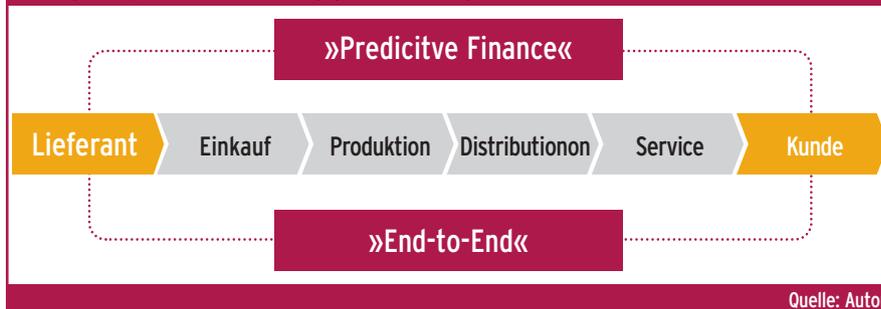
Kreditgeschäfte, der Wortstamm »credere« heißt »glauben«, waren vom ersten Tag im Mittelalter an ein Geschäft, das sich aus guten Gründen mit der Einschätzung von Zukunft und mit den handelnden Personen auseinanderzusetzen hatte. Dabei fließen in unsere Prognosen auch heute trotz aller Ratingsysteme immer noch gewisse Bauchentscheidungen ein. Abgesehen vom zunehmenden digitalen Geldverkehr sind Finanzierungen unverändert analoge Kontrakte mit Vertragswerken auf Papier, die von den operativen Geschäftsvorfällen des Kreditnehmers ein Stück weit losgelöst sind.

Im Hinblick auf die »Blockchain« und die dahinter stehende »Distributed Ledger Technology« (DLT) ist jedoch absehbar, dass die Vertragsgestaltungen standardisierter, also effizienter und damit für Kunden deutlich günstiger und schneller darstellbar sind. Die klassischen Kreditinstitute arbeiten mit Hochdruck an diesen Prozessen und bieten bereits Schuldscheine auf Basis dieser Technologie an. Dabei läuft der Dokumentationsaufwand zwar noch parallel, doch die platzierten Schuldscheine belegen den »Proof of Concept«. In der großen Vielfalt der heutigen Kreditmöglichkeiten von »Debtfonds« und Fintechs findet die vereinfachte Antrag-

stellung oft im Internet statt, während die Entscheidungswege gleichförmiger, verkürzt und beschleunigt werden. Zugleich nehmen die Ausfallrisiken der Anbieter zu. Dabei ist »Predictive Finance« nicht nur dazu da, um Kredite besser, schneller und automatisiert zu generieren. Sie sollte Teil der Unternehmensstrategie sein. Was aber würde ein perfekter Finanzierungs-Algorithmus können?

Die bisherigen Kapital- und Finanzierungsstrukturen werden künftig überall dort, wo nicht vorausschauend geplant und gearbeitet wird, nicht mehr hinreichend sein, um globale Wachstumsstrategien zu bewältigen oder um Strukturbrüche durch Verän-

Zeitgemäße Finanzierung | Erkennung wiederkehrender Muster



Quelle: Autor

BEHAVIORAL STRATEGY

Denken und Fühlen im Entscheidungsprozess
Das Unbewusste und der Unternehmenserfolg
Neues Standardwerk



THEORIE UND PRAXIS

» Dr. Claudia Nagel

Das Strategische Denken ist die letzte Bastion im Management, die noch als rein rationale Aufgabe gilt. Nur was zahlen-, daten- und faktenbasiert ist, soll hier auftreten dürfen. Indessen erschließt die Psychologie heute längst Fähigkeiten und Kompetenzen jenseits von Verstandesarbeit, Logik und Vernunft. Dieser neue Ansatz verspricht weit bessere Entscheidungen. Dabei werden auch Tabuthemen für die Wirtschaft geöffnet, zumal die große Welt unserer Gefühle und unserer Intuition.

ISBN: 978-3-937960-18-0 • 48,00 €
Bestellung (Sofortige Auslieferung)
Tel.: 0228/95459-92 • Fax: -80 oder
jederzeit in unserem Online-Shop im
Internet: www.unternehmermedien.de

**UNTERNEHMER
MEDIEN GMBH**

GEDANKEN FÜR GENERATIONEN

derungen im Gesellschafterkreis im Zuge von Nachfolgelösungen, Verkauf oder einen MBO/MBI zu bewältigen. Das neue Instrument »Predictive Finance« hat also eine ausgeprägte strategische Komponente, ohne die keine nachhaltige Finanzierungsarchitektur entwickelt werden kann, was dann allerdings im Algorithmus programmiert werden muss.

Abstimmung auf das Geschäftsmodell ▶ Jede optimale Finanzierung reflektiert die Anforderungen der Geschäftsmodelle und der Marktmechaniken. Eine volatile oder innovative Nachfrage verlangt eine reaktive »Supply Chain«, die Finanzierung muss also flexibel handhabbar sein, während eine stete, funktionale Nachfrage höchste Kosteneffizienz in der »Supply Chain«



Volker Riedel

bedeutet und eine einfachere Finanzierung erlaubt. Die entsprechende Gestaltung des Geschäftsmodells kann positive Effekte auf die Finanzierung haben, etwa durch Abomodelle, die den »Cash-flow« verstetigen oder durch »Cash-Machine«-Elemente, also im Sinne von erst zahlen und dann liefern.

Sicherheitswünsche des Kreditnehmers ▶ Optimale Finanzierungen zeichnen sich aber auch durch ihre Zuverlässigkeit aus. Die Sicherheit beruht auf der Bonität des Unternehmens und hängt von den Präferenzen ab: Wie lange soll die Finanzierung festgeschrieben werden? Sollen die Finanzierer bilateral oder konsortial eingebunden werden?

Senkung der Kapitalbindung ▶ Rein operativ disponiert jeder Unternehmer seine Geschäftserwartungen in seiner Wertschöpfungskette. Wer sich am Ende einer solchen befindet, hat auf Grund von Pufferwarenlagern mit den größten Schwankungen in der Auslastung zu rechnen, da die Mengenabweichungen in einer unkoordinierten Wertschöpfungskette wie ein Peitscheneffekt mit steigenden Beständen durchschlagen können. Konsequenz für den Finanzvorstand? Er muss Mittel freimachen und verschwendet im Hinblick auf die ganze Kette massiv Ressourcen. In diesem Fall schafft die gezielte Kollaboration von Unternehmen Abhilfe: Gemeinsam disponieren und »End-to-End«-

Verbindungen entwickeln, die in Echtzeit automatisiert entscheiden. Das können gemeinsam gebildete Algorithmen auf Basis konsistenter Datenmodelle sein, die Vorhersagen, zumindest aber Erwartungshaltungen, präzisieren. Mit diesem Ansatz werden Absatzschwankungen zwar nicht vermeiden, aber die Schwankungsbandbreiten geglättet, so dass die Gefahr teurer Abschreibungen auf die Fehlbestände sinkt. Unter der Bedingung, dass eine Wertschöpfungskette übergreifend zusammenarbeitet, statt dass jedes an ihr beteiligte Unternehmen nach seinem Optimum strebt, stehen bislang gebundene Finanzmittel für Investitionen zur Verfügung. Das ist womöglich noch eine Wunschvorstellung, aber bald?

glättet, so dass die Gefahr teurer Abschreibungen auf die Fehlbestände sinkt. Unter der Bedingung, dass eine Wertschöpfungskette übergreifend zusammenarbeitet, statt dass jedes an ihr beteiligte Unternehmen nach seinem Optimum strebt, stehen bislang gebundene Finanzmittel für Investitionen zur Verfügung. Das ist womöglich noch eine Wunschvorstellung, aber bald?

»Predictive Finance« in Preisverhandlungen mit Kunden und Lieferanten ▶ Wer seine Zahlen kennt, ist im Vorteil, wobei die Zahlungskonditionen ein wesentlicher Hebel zur Aussteuerung der Geldflüsse und der Mengen in Wertschöpfungsketten sind. Ein negatives »Days Working Capital« hilft, Wachstum zu finanzieren bzw. es zu ermöglichen und ist insofern die Basis künftiger Wachstumsrenditen. Auch diesbezüglich ergibt sich durch Datenmodelle und die zunehmende Cleverness in der Auswertung eine überlegene Verhandlungsposition.

Ist das »Days Working Capital« negativ, ruft Wachstum keine Liquiditätsengpässe hervor, sondern es setzt Liquidität frei. Der Handel macht es vor: Ohne dieses Prinzip würde es Aldi und Lidl heute so nicht geben. Wer es richtig macht, sitzt auf viel Geld, finanziert seine eigene Wertschöpfungskette oder wird selbst zur Bank. Dazu müssen alle Geschäftsvorfälle und Objekte ausfinanziert sein sowie entsprechende Zahlungsziele und Reichweiten vertraglich vereinbart werden.

»Cash«-Orientierung der Organisation ▶ Sehr wichtig und oft unterschätzt: Werden die »Cash«-Betrachtungen nicht nur in Algorithmen, sondern auch bei den Mitarbeitern einer Organisation verankert, werden häufig operativ versteckte Finanzmittel frei.

▶ Fortsetzung auf Seite 48

Heilige Kühe als Liquiditätsvernichter

»Cash Burner«

Die »Cash-Burn«-Rate war zu Zeiten der »Dotcom«-Blase quasi das Qualitätssiegel der »New Economy«. Mangels geeigneter Kennzahlen zur Steuerung neuartiger Geschäftsmodelle wurden die Bewertungsmaßstäbe auf den Kopf gestellt: Je mehr Liquidität ein »Start-up« monatlich »verbrannte«, desto höher wurden seine Aktien bewertet. Aber auch heute, in Zeiten der Liquiditätsschwemme und des billigen Gelds, laufen Unternehmen mit traditionellen Geschäftsmodellen Gefahr, Liquidität zu verschwenden ohne es zu merken. Die Symptome des »Cash Burnings« sind sogar relativ simpel: Die Verschuldung und die Bilanzsumme steigen schleichend an, das Rating und die Finanzierungskosten verschlechtern sich. Deshalb wird die Kreditaufnahme immer schwieriger, die Entwicklung des Unternehmenswerts wird gehemmt, die Ausschüttungen an die Gesellschafter sinken oder entfallen.

»Cash Burner« fallen nicht gleich ins Auge. Auch ein homogener Unternehmensverbund kann in Segmenten andere Risikoprofile als im Kerngeschäft zeigen, weil die Relation der Ertragslage und der Mittelbindung nicht stimmt, wobei nicht nur Tochtergesellschaften oder Beteiligungen »Cash Burner« sind. Auch »Business Units«, Standorte, Werke, Filialen, Sortimente und Kundengruppen können Liquidität vernichten.

Identifizierung von »Cash Burnern« ▶

Klassische Rechnungslegungssysteme liefern diesbezüglich oft keine klaren Informationen, da sie nicht dafür ausgelegt sind: Komplexitätskosten und Variantenkosten werden nicht verursachungsgerecht zugeordnet, die Liquiditätsbetrachtung unterbleibt womöglich ganz. Dem hilft eine Ertrags- und Verlustquellenanalyse (EVQA) ab. Wertstrom- und Gemeinkostenwertanalysen ordnen die Vollkosten durch Prozessmengen den Geschäftsfeldern zu, die im Unternehmen vom Produkt ausgehend ei-

ne möglichst einheitliche Wertschöpfungskette durchlaufen. Dies zeitigt oft überraschende Erkenntnisse in Bezug auf die Ertragslage und die Mittelbindung der Produkt-, Kunden- oder Technologiesegmente.



Christian Groschupp

Eliminierung von »Cash Burnern« ▶

Die EVQA liefert konkrete Anhalte für operative Maßnahmen zur Ertragssteigerung. Reichen diese für eine gute Renditeperspektive nicht, ist eine Portfolioentscheidung zu treffen. Ist die Ertragsseite einzelner Segmente intakt, nicht aber die Bindung der liquiden Mittel gemessen in »Days Working Capital«, ist die Wertkette vom Lie-

ferantenbis zum Kunden (»End-to-End«) zu analysieren, um die Potentiale in den Konditionen und im wertschöpfenden Prozess zu erkennen. Dabei müssen sich die Denk- und Handlungsmuster in der Organisation verändern. Liquidität darf keine kostenlose bzw. unendliche Ressource sein. Dabei können sich auch Lieblingsthemen des Inhabers als »Cash Burner« entpuppen. Sie begegnen als eine dem Wettbewerb überlegene Maschinenentwicklung, als ein (zu teurer) Einstieg in ein neues Kundensegment oder als eigene Logistikflotte, die als zentrales Service-Element der Zukunft bezeichnet wird.

Umbau der »Legal Architecture« ▶

Bei alledem geht es darum, Werttreiber und Wertvernichter zu entflechten. Reichen Eingriffe in die Sortiments- und die Kundenstruktur nicht aus, geht es ans Eingemachte. Dann sind die gesellschaftsrechtlichen Strukturen umzubauen (»Ring Fencing«). Dabei sind konzeptionelle Alternativen zu prüfen und die Zeithorizonte zu beachten. Komplexitätsfallen und Haftungsrisiken für die Geschäftsleitung resultieren oft aus Verflechtungen im Firmenverbund, die sich in Patronatserklärungen, Bürgschaften und bilanziellen Ansätzen zeigen. Zudem sind oft auch Eingriffe in die Finanzierungsstruktur bis hin zu deren Neugestaltung nötig. ■

▶ Fortsetzung von Seite 47

Zwang zu guter Bonität ▶ Ein guter Schuldner zu sein, wird noch wichtiger werden, weil dies die Voraussetzung dafür ist, dass sich Wertschöpfungsketten vernetzen lassen und Kredite zunehmend standardisiert und automatisiert vergeben werden können. Wer das nicht darstellen kann, ist vom Ausschluss aus der Wertschöpfungskette bedroht.



Dürr Group • Flexible Fünf-Achs-Technik

Fazit ▶ Die technischen Möglichkeiten für das Szenario gibt es schon, sie müssen sich nur noch durchsetzen. Das digitale Angebot wird es zwar erleichtern, Kredite zu erhalten, doch Preis und Volumen sind nicht alles. Sie sollten auch Sicherheit und Stabilität (in Krisen) bieten und kongruent mit der Firmenkultur sein. Nur wenn alle diese Faktoren garantiert sind, liegt eine nachhaltige Finanzierungsarchitektur vor, die auch die Komponente »Predictive Finance« haben sollte. ■

Volker Riedel, Partner,

Leiter Competence Center Finance, und
Christian Groschupp, Mitglied der Geschäftsleitung, Leiter Competence Center Finance
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

»Distributed-Ledger-Technologie«

Die »Distributed-Ledger-Technologie« (DLT) sorgt dafür, dass miteinander vernetzte Computer zu einer Übereinkunft (Konsensus) über die Reihenfolge von Transaktionen kommen sowie darüber, dass diese Transaktionen Daten aktualisieren. In diesem Sinne spricht man auch von dezentral geführten Kontobüchern und Transaktionsdatenbanken. Die Technik gilt als wegweisend für die Verwaltung von Daten im Internet ohne proprietäre Plattformen.