

Im Unternehmen vernetzt

Ein Treasurer muss wie ein CFO seine Zahlen „im Griff“ haben. Abweichungen und Fehler werden nicht akzeptiert. Da ist ein interner Konflikt zwischen Controlling, Treasury und Rechnungswesen vorprogrammiert.

Von Karl Markel

Die Zahlen für den abgelaufenen Berichtszeitraum sind termingerecht erstellt, plausibilisiert und in einem umfassenden Reporting abgeliefert worden. Da klingelt das Telefon, ein Anruf der Geschäftsleitung: „Es gibt Probleme!“ Man möge doch schnell mal „nach oben“ kommen. Welcher Treasurer hat solch eine Schrecksekunde noch nicht erlebt.

Der Hintergrund für den Anruf: Die Zahlen des Controlling stimmen nicht mit denen des Treasury überein! Das Controlling hat Finanzzahlen reportet, die nicht mit den Finanzberichten aus dem Treasury abgeglichen werden konnten. Natürlich soll das Treasury das Ganze aufklären.

Es stellt sich heraus, dass das Controlling sämtliche Aufwandspositionen zwölftelt und damit von dem tatsächlichen Verlauf der Liquiditätswirkung erheblich abweicht. Auch Investitionen von mehreren Tochtergesellschaften machen sich häufig in voller Höhe direkt auf dem Bankkonto bemerkbar. Außerdem machen die „Business Units“ zwar ordentlich Umsätze, aber niemand hat bemerkt, dass die Zahlungsziele sukzessive ausgeweitet worden sind. Dieses Zugeständnis hatte der Vertrieb machen müssen, sonst hätte der Kunde mit dem Entzug weiterer Aufträge gedroht.

Zu allem Überfluss hat gleichzeitig das Rechnungswesen auch noch eine dritte Version der monatlichen Cashposition der Geschäftsleitung vorgelegt. Was



Auch einmal ohne besonderen Grund sollte ein Treasurer das Gespräch mit den Kollegen aus anderen Bereichen suchen. Bei einem guten Kaffee kann er Verbündete finden und Vertrauen aufbauen.

war da wieder passiert? Hat der Treasurer die berichtspflichtigen Tochtergesellschaften nicht im Griff? Oft sind es einfache Erklärungen, wie „Cash in transit“ oder die bilanzielle Darstellung des „Factorings“ die Differenzen verursacht.

Ein „Geben und Nehmen“

Viele können von solchen Erfahrungen „ein Lied singen“. Ein Treasurer muss wie ein CFO seine Zahlen „im Griff“ haben. Abweichungen und Fehler werden in der Regel nicht akzeptiert. Um solchen Schreckenserlebnissen vorzubeugen, muss ein Treasurer intern gut kommuni-

zieren. Der Schlüssel zur Lösung dieses internen Konflikts liegt in seinem persönlichen Kommunikationsverhalten. Denn er ist von vielen verschiedenen Quellen abhängig, die ihm im Normalfall disziplinarisch nicht unterstellt sind und deren Datenqualität er nicht direkt beeinflussen kann. Die Arbeit des Treasurers bedarf deshalb der Vernetzung im gesamten Unternehmen. Damit ist klar, dass der Aufbau funktionierender informeller Beziehungen enorm wichtig ist, um die Aufgabenstellungen optimal erfüllen zu können. Die reine Fachkompetenz reicht dazu bei weitem nicht aus.

Grundlage ist das ausgewogene „Geben und Nehmen“ von dienlicher Infor-

mation mit Abteilungen wie Vertrieb und Einkauf, aber auch den „befreundeten“ Abteilungen Controlling, Rechnungswesen und auch mit der Geschäftsleitung.

Nicht nur der Abgleich von Zahlen, auch mal ein Wort zu den gemeinsamen Zielen und Herausforderungen leisten wertvolle Dienste in den gegenseitigen Beziehungen und der Bereitschaft, mehr als nur Daten miteinander auszutauschen. Auch einmal ohne besonderen Grund das Gespräch mit den Kollegen „der anderen Seite“ suchen, bei einer Tasse gutem Kaffee die Meinungen austauschen, Verbündete finden und Vertrauen aufbauen sind wesentliche Kriterien für die Erfolgsgarantie aller Beteiligten. Offenes Teamverständnis und die Entwicklung gemeinsamer Organisationsabläufe fördern nicht nur weitgehend fehlerfreie Ergebnisse, sondern werden in der Regel auch von den Führungskräften positiv mit Vertrauen belohnt.

Dazu kommt, dass es verschiedene Treasurer-Typen gibt. Die eigene Persönlichkeit und Verhaltensstruktur definieren die Akzeptanz und Integration des Treasurers als strategischen Partner oder als reinen „Zahlenknecht“. Das hat viel mit dem eigenen Angebot und gelebter Leadership zu tun. Ein kommunikationsstarker, kompetenter Treasurer ist immer ein positiver Beitrag für die Strategieentwicklung. Denn was hilft die beste Strategie, wenn sie nicht finanziert werden kann?

Können demonstrieren

Diese wertschöpfenden Beiträge des Treasury in der Entscheidungsfindung gilt es der Geschäftsleitung im täglichen Geschäft zu demonstrieren. Bei einem gleichzeitig offenen Kommunikationsverhalten und positiver Einbindung aller betroffenen Bereiche wird es nicht lange dauern, bis der Treasurer im gesamten

Unternehmen als wichtiger Partner mit Wertschätzung wahrgenommen wird.

Und vergessen wir nicht: Der Treasurer hat mit realem Geld zu tun. Geschickt eingesetzt, kann ein nicht unerheblicher Einfluss auch auf hierarchisch höher stehende Manager ausgeübt werden. Damit lässt sich die eigene Position festigen. Das sind doch gute Voraussetzungen, um auch die letzte Tochtergesellschaft von ihren Reportingverpflichtungen gegenüber dem Treasury zu überzeugen. ||



Karl Markel
ist Mitgründer und
CEO der treasury
executives 53° GmbH.

markel@te-home.de

ANZEIGE

Top news for Treasurers. Every two weeks.

EuroTreasurer
News from the treasury department



Updates sent directly to your inbox. Subscribe now for free:

www.EuroTreasurer.eu

Senior Partners



Deutsche Bank

treasuryexecutives 
connecting excellence



Code: EurT