

Gutes Teamwork lässt das Rating steigen

Als Treuhänderin beraten wir ein KMU-Unternehmen, das mit rund 40 Mitarbeitern in der Schweiz und zum Teil auch im EU-Raum tätig ist. Heute erwirtschaftet es einen Umsatz von CHF 24 Mio. Das Beispiel ist exemplarisch und zeigt eine optimal funktionierende Zusammenarbeit im Bereich der Unternehmensberatung.

von Marc Haas

Vor 5 Jahren erzielte das Unternehmen erst einen Umsatz von CHF 12 Mio., wobei die Jahresrechnung mit einem kleinen Gewinn abschloss. Das Unternehmen wuchs damals stark und benötigte Mittel, um in Warenlager, Anlagen und Marktaufbau zu investieren. Der erarbeitete Cash-flow allein reichte nicht aus, um das angestrebte Wachstum zu finanzieren.

Weil alle Kräfte im Marktaufbau konzentriert waren, geriet das Finanz- und Rechnungswesen in einen Dornröschenschlaf; es wurde völlig vernachlässigt. Planung und Analyse fanden nur in den Köpfen der Unternehmensleitung statt.

Kaum Kommunikation

Mit den kreditgewährenden Banken kommunizierte das Unternehmen zu jener Zeit nur ungenügend. Bei den unternehmensinternen Abklärungen mussten wir feststellen, dass das Unternehmen die Bankinstitute seit geraumer Zeit nur mit sehr dürftigen Informationen beliefert hatte. So waren weder Budget noch Investitionsplanung vorhanden, welche Kreditverhandlungen unterstützt hätten. Wen wundert's, war die Creditsituation mit den Banken sehr angespannt; entsprechend wurden die Kreditzinsen und Amortisationen von den involvierten Instituten relativ hoch angesetzt. Zum Teil sprach man bereits von Kreditkündigungen. Das Fehlen von verlässlichen unternehmensinternen Unterlagen, die restriktive Informationspolitik und die

fehlende Transparenz gegenüber den Banken wirkten sich sehr negativ auf das Unternehmen aus.

Start zum wirksamen Controlling- und Budgetprozess

Als Beraterin galt es damals, die Lage zu analysieren und dem Unternehmen Massnahmen vorzuschlagen. In Zusammenarbeit mit internen Fachleuten, Aktionären, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wurden die geeigneten Instrumente zur finanziellen Führung des Unternehmens besprochen. Dabei fiel ein klarer Entscheid: In Zusammenarbeit internen Fachleuten

gingen wir daran, ein aussagekräftiges Controlling aufzubauen. Dank zügigem Umsetzen gelang es, Vertrauen zu schaffen mit dem Zweck, die unbefriedigende Situation im Verkehr mit den Banken zu verbessern. Insbesondere galt es, die fehlende Transparenz (intern wie extern) zu beheben und auf diese Weise zu erreichen, dass die Banken die bestehenden hohen Zins- und Amortisationsbelastungen reduzieren.

fehlende Transparenz (intern wie extern) zu beheben und auf diese Weise zu erreichen, dass die Banken die bestehenden hohen Zins- und Amortisationsbelastungen reduzieren.

Drei Schritte zum Erfolg

Das aussagekräftige Controlling wurde in 3 Schritten erreicht:

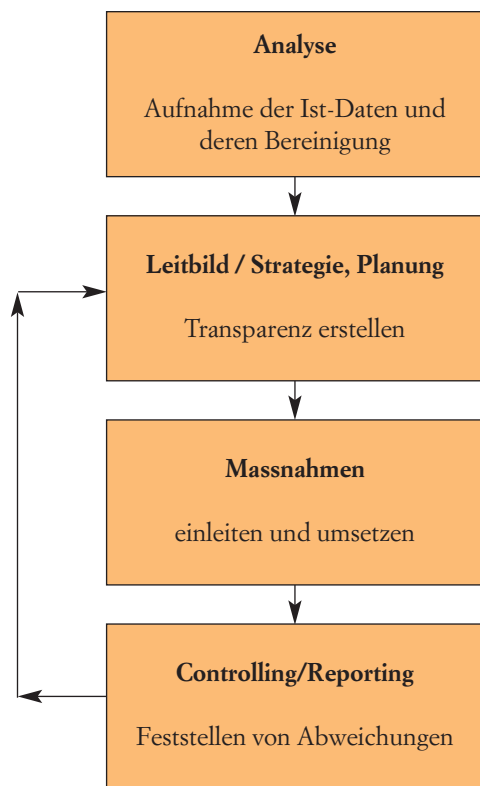
Der 1. Schritt beinhaltete die Aufnahme der Ist-Daten und deren Bereinigung:

Zuvorderst standen Leitbild und Unternehmensstrategie, gefolgt von einer Analyse der Jahresabschlüsse der letzten 3 Jahre (bereinigt um Bestand/Veränderung der stillen Reserven im Umlauf- und Anlagevermögen) und einer Beurteilung von Wettbewerbssituation und strategischer Ausrichtung. Eine Übersicht über die bestehenden Beteiligungen und Joint Ventures sowie über Patente, Marken etc. rundete den ersten Schritt ab.

Aufgrund dieser Basisdaten und der strategischen Überlegungen der Unternehmensführung begann man den

«Ein aussagekräftiges Reporting und eine offene Informationspolitik sind die Basis für ein gutes Rating und vorteilhafte Zinskonditionen.»

Regelkreis



2. Schritt, die Planungsphase:

Jetzt folgte der Beschrieb der Investitionsvorhaben (Marktaufbau, Ressourcen etc.), das Erstellen eines mittelfristigen Investitionsplans und Budgets sowie das Ausarbeiten eines Finanzplans und Finanzierungskonzepts.

Diese Daten wurden mit den verantwortlichen Führungsmitarbeitern ausführlich besprochen und erste Massnahmen generiert. Sie leiteten nahtlos über zum

3. Schritt: Controlling und Reporting (Soll/Ist-Analyse):

Im konsequenten Umsetzen der bisher erarbeiteten Grundlagen erhielten Instrumente zur Führung und Kontrolle eine entscheidende Bedeutung. Dazu gehören: Führen der Umsatzkontrolle (monatlich), Budgetabweichung (quartalsweise), Erstellen einer Mittelflussrechnung (jährlich) und Spartenrechnungen (jährlich).

Zusammen mit Verwaltungsrat und Geschäftsleitung wurden aufgrund des erarbeiteten Zahlenmaterials nötige weitere Massnahmen diskutiert und realisiert.

Parallel mit dem Aufbau eines **Controlling** erfolgten auch Analyse und Verbesserung der **internen Ablaufprozesse**. Mit der Einführung innovativer Lohnmodelle gelang es zudem, die Mitarbeiter neu zu motivieren.

Die Früchte verstärkter Transparenz

Seit Vorliegen der erarbeiteten Unterlagen werden **periodisch Gespräche mit den involvierten Bankinstituten** geführt. Zur offenen Information treffen sich dabei Unternehmen, Bankvertreter und Berater. Dabei gelingt es immer mehr, die Banken davon zu überzeugen, dass die von der Unternehmensleitung eingeschlagene Strategie erfolgreich sein kann und auch ist. Das Vertrauen wächst, das Rating verbessert sich, die Zinsbelastung sinkt – eine positive Spirale beginnt sich zu drehen. Dank sorgfältiger Betreuung und insbesondere der Wirkung der mittlerweile fest verankerten Führungsinstrumente im Sinne eines Frühwarnsystems ist für Kontinuität gesorgt.

Auf längere Sicht klare Verhältnisse

Gestützt auf den Massnahmenkatalog, den wir der Unternehmensleitung vorgeschlagen haben, und des neu zur Verfügung stehenden Zahlenmaterials ist es jederzeit möglich, sich überzeugend auf anstehende Bankgespräche vorzubereiten.

Die zur Verfügung gestellten Informationen ermöglichen es den Kreditinstituten, die aktuelle Situation und die mutmassliche Entwicklung des Unternehmens wesentlich exakter zu beurteilen. Die positiv beurteilte Situation führte im konkreten Fallbeispiel zu einem besseren Rating. Im weiteren durften wir erfahren, dass es die deutlich erhöhte Transparenz möglich machte, erweiterte Kreditgesuche schneller und unbürokratisch abzuwickeln.

Auf einen Blick

Zu den wichtigen Controlling-Instrumenten, die nicht fehlen dürfen, zählen folgende:

- Budget
- Investitionsplan
- Finanzplan
- Umsatzkontrolle
- Bereinigte Jahresrechnung
- Budgetabweichung
- Mittelflussrechnung



Marc Haas markus.haas@baettig.ch
dipl. Experte für Rechnungslegung
und Controlling. Mitglied der Geschäftsleitung
der Bättig Treuhand AG, Luzern

Marc Haas verfügt über eine langjährige Treuhandererfahrung und befasst sich insbesondere mit Fragen von Rechnungslegung/Controlling und Unternehmensberatung