

Beratungsbeispiel:

Aufbau eines Finanzcontrollingsystems bei einem kleinen mittelständischen Unternehmen

Die Problematik

Die veränderte Kreditvergabepolitik bei Banken (Stichwort: Basel II) führte bei einem mittelständischen Bekleidungshersteller dazu, dass die vorgelegten Bilanzen nicht mehr ausreichten, um die Kreditlinien ohne Sicherheitenverstärkung offen zu halten. Die Aussagekraft der herkömmlichen unterjährigen Auswertungen wurde ebenso bemängelt wie die fehlende Planung für das jeweilige Folgejahr. Das Unternehmen war für die Bank nicht mehr einzuschätzen, obwohl Gewinn erwirtschaftet wurden.

Unsere Vorgehensweise und Maßnahmen

Die GCS analysierte zunächst die vorhandenen Zahlenwerke (Bilanz, GuV, betriebswirtschaftliche Auswertungen), die das Unternehmen aus eigener Kraft erstellen konnte sowie die vom Steuerberater, der bei der Bilanzerstellung mithalf, ergänzend zur Verfügung gestellte Kennzahlen. Dabei stellte sich heraus, dass die Auswertungen in Detailpunkten mehr Fragen aufwarfen, als diese zu beantworten. Nach eingehender Prüfung entschied man sich dazu, eine neue Buchhaltungssoftware einzuführen. In dem Zuge wurde der Kontenrahmen aktualisiert, die Kontenomenklatur straff aufgebaut und in den Kontenklassen so gegliedert, dass sich Auswertungen bereits aus der Buchhaltung ohne Zusatzaufwand erstellen lassen. Dabei hat GCS darauf geachtet, dass die internen Buchhaltungsprozesse so geändert wurden, dass alle Geschäftsvorfälle im Standard des Buchhaltungssystems abgearbeitet werden können. Dies reduzierte den zusätzlichen Programmieraufwand, der bei dem vorherigen System ein großes Kostenproblem war, auf Null. Auf der Basis der nunmehr sachlich verwertbaren Auswertungen wurde in einem weiteren Schritt die Unternehmensplanung aufgebaut. Die erste Planrechnung war zwar noch lückenhaft, weil Erfahrungswerte fehlten und Einschätzungen sich als unzureichend herausstellten. Nach Ablauf eines dreiviertel Jahres hat GCS den zweiten Planungsprozess begleitet. Das Unternehmen konnte die gewonnenen Erkenntnisse aus dem ersten Planungslauf nun vollständig mit einbringen, sodass die Aussagekraft der zweiten Planung so gut war, dass damit unterjährig ein Steuerungsinstrument für die Unternehmensführung entstanden ist. Parallel zum Planungsprozess hat GCS eine Liquiditätsplanung mit dem Unternehmen aufgebaut, um dem Unternehmen die Möglichkeit zu geben, mit einem Vorlauf von 8 – 10 Wochen auf Liquiditätsspitzen angemessen reagieren zu können.

Das Ergebnis

Zu Beginn des Projektes führte GCS zusammen mit dem Unternehmen ein gemeinsames Gespräch mit der Bank. Dabei konnte erreicht werden, dass die Bank die Kredite für die Zeit des Projektes offen hält, sofern regelmäßig über den Fortgang berichtet wird. Mit Vorliegen der Auswertungen aus dem neuen Buchhaltungssystem und der eingeführten Liquiditätsplanung war die Bank bereit, eine normale Kreditzusage abzugeben, auch wenn die erste Unternehmensplanung noch nicht so punktgenau war. Mit Vorlage der zweiten Planung und vor allem nachdem die Bank erkannte, dass diese auch zur unterjährigen Steuerung herangezogen wurde, verbesserten sich auch die Kreditkonditionen. Das Unternehmen war für die Bank wieder einschätzbar geworden.