

Finanzorientierte Unternehmensführung

Aspekte der Konsolidierung auf Gruppenebene

Ab einer bestimmten Grösse müssen Unternehmensgruppen einen konsolidierten Jahresabschluss erstellen. Diese Pflicht empfinden Unternehmer meist vor allem als unangenehmen Zwang. Da sie aber durchaus auch Vorteile bringt, kann eine freiwillige Konsolidierung durchaus Sinn machen.

› Beat H. Haering, Nicole Flöthe

Für Unternehmensgruppen einer bestimmten Grösse wird in den meisten Ländern die Erstellung von konsolidierten Jahresabschlüssen vorgeschrieben. Dabei gibt es für kleinere Gruppen in der Regel Schwellengrenzen, die überschritten sein müssen, um die Konsolidierungspflicht auszulösen. Aber auch für Unternehmensgruppen, die die Grössenschwellen nicht erreichen, gibt es immer wieder Situationen, in denen ein konsolidiertes Zahlenwerk gefordert wird, wie zum Beispiel bei der Aufnahme neuer Eigenkapitalgeber (Stichwort: Private Equity), bei Verhandlungen mit Banken über neue Kreditlinien oder bei Nachfolgeregelungen.

Freiwillige Konsolidierung

In der Regel wird die Forderung nach konsolidierten Konzernzahlen durch Dritte als unangenehmer Zwang wahrgenommen. Oftmals übersehen wird dabei, dass diese zahlreiche Vorteile bieten, die in bestimmten Situationen zu einer deutlich besseren Entscheidungsfindung führen können. Eine freiwillige Konsolidierung sollte daher in die Überlegungen einbezogen werden. Zur Verdeutlichung sollen nachfolgend vier Fallbeispiele vorgestellt werden:

1. Unternehmenskäufe/-verkäufe oder Fremdfinanzierungen

Im Falle eines geplanten Unternehmenskaufes oder -verkaufs sowie bei Fremdfinanzierungen ist es in hohem Masse sinnvoll, vor dessen Durchführung die Aus-

wirkungen der Transaktion auf die Finanzlage der gesamten Gruppe zu analysieren. Hierzu sind insbesondere Konsolidierungssimulationen geeignet, die nicht nur die Veränderungen auf Aktiva- und Passiva-Seite der Bilanz sichtbar machen, sondern auch Ertrags- und Cash-flow-Veränderungen identifizieren.



kurz & bündig

- › Beim Kauf oder Verkauf eines Unternehmens oder bei Fremdfinanzierungen und dergleichen kann eine freiwillige Konsolidierung vorteilhaft sein.
- › Wenn aber die herkömmlichen Konsolidierungsansätze durch leistungsfähige Software-Lösungen ersetzt werden, sollten die Möglichkeiten und die Kosten-/Nutzen-Aspekte des Outsourcings beachtet werden.
- › Hat sich ein Unternehmen für den Einsatz einer Konsolidierungssoftware entschieden, stellt sich die Frage, ob diese erworben werden soll oder ob das Konsolidierungsprojekt von einem Dienstleister betreut werden soll.

2. Währungsverschiebungen / Wechselkursänderungen

Gerade für die international aufgestellten Unternehmensgruppen, welche über länderübergreifende Wertschöpfungsketten verfügen, in denen unterschiedliche Währungen verwendet werden (wie das zum Beispiel bei schweizerischen Unternehmen leicht der Fall sein kann, die Fertigungsstätten im Ausland unterhalten), stellen Veränderungen von Devisenkursen immer wieder neue Herausforderungen dar. Ein Überblick über den Finanzstatus und die Entwicklung einer solchen Unternehmensgruppe ist de facto nur auf konsolidierter Ebene unter Zugrundelegung einer einheitlichen Darstellungswährung möglich. Hochfunktionale Konsolidierungssysteme ermöglichen zudem Simulationsanalysen, die wesentliche Grundlagen für strategische Ent-

scheidungen liefern, zum Beispiel dann, wenn die Abhängigkeit der Gruppe von der Entwicklung einzelner Währungen verringert werden soll. Im Weiteren können Konsolidierungssysteme die notwendigen Berechnungen der Währungskursreserve im Eigenkapital einer Konzerngruppe einfacher und nachvollziehbarer gestalten und ausweisen.

3. Generationenwechsel/ Nachfolgeregelung

In den meisten Fällen, in denen die Führung eines Unternehmens auf die nächste Generation oder im Rahmen der Nachfolgeregelung auf ein externes Management übergeht, steht die bisherige Geschäftsführergeneration dem Unternehmen noch beratend zur Seite, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten. Oftmals ist der Senior noch Aktionär beziehungsweise Gesellschafter oder er

Konsolidierungsvorschriften in der Schweiz

Das schweizerische Obligationenrecht (OR) schreibt in Art. 963 die Erstellung eines konsolidierten Abschlusses für Unternehmensgruppen vor, wobei Art. 963a die Befreiung von dieser Pflicht für Unternehmen vorsieht, die an zwei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagen zwei der folgen-

den drei Grössenkriterien nicht überschreiten: Umsatz: 40 Millionen Franken, Bilanzsumme: 20 Millionen Franken, Mitarbeiter (Vollzeitstellen im Jahresdurchschnitt): 250.

Auch für andere europäische Länder gelten ähnliche Vorschriften.

überlässt seinem Nachfolger zwar den Verwaltungsratsvorsitz, gehört dem Verwaltungsrat aber weiterhin an, ohne noch Aufgaben im Tagesgeschäft wahrzunehmen. In diesen Fällen hilft ein konsolidierter Finanzstatus nicht nur dem Senior dabei, einen schnellen und exakten Überblick über die Entwicklung «seiner» Unternehmensgruppe zu erhalten, sondern verhindert Missverständnisse und redu-

ziert die oftmals mit Nachfolgeregelungen verbundenen generationenübergreifenden Konflikte.

4. Performancemanagement

Die Qualität eines konsolidierten Zahlenwerkes zeigt sich insbesondere an der Tiefe und der Analyse der bereitgestellten Informationen. Reine Zahlen werden erst dadurch zu einem aktiven Steuerungsin-

Anzeige



Payment Services

Wenn man gemeinsam besser ist.

Qualität und Leidenschaft sind Grundpfeiler eines erfolgreichen Geschäftsalltags. Darum brauchen Sie einen effizienten und zuverlässigen Bezahlservice, der Ihnen jeden Tag zur Seite steht. Sodass Sie sich voll und ganz auf Ihr Business konzentrieren können. **Weil Qualität zählt.**
six-payment-services.com



strument. Gerade die entscheidungsunterstützenden Daten sind es, welche einen hohen Mehrwert für das Unternehmen schaffen: Die Kostensenkungspotenziale, die frühzeitige Erkennung von Planungsabweichungen oder die Entwicklung einzelner Umsatzträger sind nur exemplarisch zu nennende Hinweise, die ein entsprechendes Management-Informationssystem (MIS) den Entscheidungsträgern zur Verfügung stellt. Daneben können auch die Ursachen für Fehlentwicklungen identifiziert und somit auch behoben werden. Bei einer konsequenten Anwendung sollten die Ergebnisse des Performancemanagements die zusätzlich von der Konsolidierung verursachten Kosten bei Weitem übersteigen.

Konsolidierungssoftware

Unabhängig davon, ob die Erfordernis, ein konsolidiertes Zahlenwerk aufzustellen auf gesetzlichen Vorschriften beruht, ob eine Konsolidierung vom Kapitalmarkt gefordert wird oder ob die Geschäftsführung diese zur besseren Entscheidungs-

findung vorgibt, stellt sie die betroffenen Abteilungen vor neue Herausforderungen, auf die diese in der Regel nur schlecht vorbereitet sind. So verständlich es auch ist, dass die ersten Konsolidierungen quasi ad hoc auf Spreadsheets von Tabellenkalkulationsprogrammen vorgenommen werden, so unverständlich ist es aber auch, dass rund zwei Drittel aller Konsolidierungsarbeiten weltweit auf diese Weise erledigt werden.

Insbesondere in Unternehmensgruppen, die international tätig sind und über konsolidierungspflichtige Tochtergesellschaften oder Beteiligungen in Ländern mit unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften verfügen, werden Spreadsheet-Lösungen schnell unübersichtlich. Zudem muss sichergestellt werden, dass jeweilige Änderungen in den Rechnungslegungsvorschriften fristgerecht nachvollzogen werden. Schon nach wenigen Jahren ergeben sich auf diese Weise umfangreich verknüpfte und mit Formeln hinterlegte Spreadsheets, in deren Komplexität Fehler kaum mehr erkannt werden können.

Zu berücksichtigen ist auch der Zeitfaktor: Bei Spreadsheet-Lösungen entfällt der überwiegende Teil der Arbeitszeit auf die Erhebung und Konsolidierung der Daten. Entsprechend wenig Zeit verbleibt für die viel wichtigere Analyse und Diskussion der Ergebnisse. Software-Lösungen verkürzen den Aufwand der Datenerhebung erheblich und automatisieren den Konsolidierungsprozess. Entsprechend mehr Zeit verbleibt für die Interpretation der Ergebnisse sowie die Ableitung von operativen und/oder strategischen Massnahmen.

Neben dem Fehlerrisiko, das für ein Unternehmen durchaus kritisch werden kann, zum Beispiel dann, wenn aufgrund fehlerhafter konsolidierter Zahlen Kredite versagt werden oder nur zu deutlich schlechteren Konditionen zu haben sind, wächst bei der Verwendung von Spreadsheets auch die Abhängigkeit von einzelnen Personen, welche innerhalb des Rechnungswesens für die Konsolidierung zuständig sind. Der Umstieg von Spreadsheet-basierten Konsolidierungsarbeiten

auf den Einsatz von Software sollte daher regelmässig überprüft werden. Als Faustregel kann dabei gelten, dass der Softwareeinsatz in den meisten Fällen ab fünf zu konsolidierenden Einheiten (Tochtergesellschaften oder Cost-/Profitcenter) sinnvoll ist.

Kaufen oder outsourcen?

Hat sich ein Unternehmen für den Einsatz einer Konsolidierungssoftware entschieden, stellt sich im nächsten Schritt die Frage, ob diese erworben werden soll oder das Konsolidierungsprojekt über einen Dienstleister im Outsourcing betreut werden kann. Hoch spezialisierte Anbieter mit weitreichender Erfahrung in der Erstellung konsolidierter Zahlenwerke und ausgestattet mit leistungsfähigen Softwaretools können dabei nicht nur die Kosten, die im Zusammenhang mit der Durchführung eines Konsolidierungsprojektes entstehen, deutlich senken, sondern zugleich auch signifikante Mehrwerte schaffen. Letztere liegen unter anderem im Performancemanagement oder der Unterstützung des Unternehmens bei der Zusammenstellung von weitergehenden Pflichtangaben. Gerade diese Informationen, welche im Rahmen von Konzernabschlüssen aufgrund einschlägiger Rechnungslegungsvorschriften (zum Beispiel den International Financial Reporting Standards) im Anhang ausgewiesen werden müssen, sind in ihrer Erstellung zeitraubend und fehleranfällig.

Darüber hinaus muss der Kostenaspekt einer objektiven Analyse standhalten: Während die Outsourcing-Lösung mit Ausnahme von Sonderleistungen in der Regel nur klar kalkulierbare monatliche Kosten verursacht, ist der Erwerb einer Software neben den Lizenzgebühren mit einer Vielzahl versteckter Kosten verbunden, die bei der Entscheidungsfindung häufig ausser Acht gelassen werden. Zu nennen sind hierbei insbesondere die Kosten der Implementierung, die neben der Bindung interner Ressourcen oftmals auch den Einsatz externer Berater erforderlich macht, jährliche Wartungs- und

Supportkosten, Schulung des Personals, Zusatzkosten für weitere Lizenzen, wenn diese durch das Unternehmenswachstum erforderlich werden, und Softwareerweiterungen (insbesondere Reporting- sowie Analysetools). Zusammengenommen können die jährlichen Kosten des Softwareerwerbs diejenigen einer Outsourcing-Lösung schnell um ein Vielfaches übersteigen.

Fazit

Gute Unternehmensführung ist voraussetzungslos und aktiv, und dies bedingt das Vorliegen massgeschneiderter Führungsinformationen innert nützlicher Zeit. Gerade in der digitalisierten Welt mit dem damit verbundenen schnellen und unvorhersehbaren Wandel ist ein effizientes

Controlling unabdingbar. Bei wachsenden und vor allem internationalen Unternehmensgruppen kann daher die Verfügbarkeit konsolidierter Zahlen schnell zu einem Kriterium für den künftigen Erfolg und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens werden.

Vieles spricht dafür, herkömmliche Konsolidierungsansätze über Spreadsheets durch leistungsfähige Software-Lösungen zu ersetzen. Dabei sollten immer auch die Möglichkeiten sowie die Kosten-/Nutzen-Aspekte des Outsourcings in die Überlegungen einfließen. Der gezielte Einsatz von Technologie und Kompetenz kann dies in beeindruckender Weise sicherstellen und stellt eine lohnende Investition zur Sicherstellung der Fortführungsfähigkeit jedes Unternehmens dar. <<



Porträt



Beat H. Haering

Group CFO, CEO Zürich

Beat H. Haering, EMBA, MScF, ist Group CFO und CEO Zürich der Carey Group. Nach mehrjähriger Revisionserfahrung bei PWC übernahm er verschiedene Funktionen als Controller und CFO von privaten und börsennotierten Gesellschaften im In- und Ausland. Seine Erfahrung umfasst sowohl Handels- und Produktionsgesellschaften als auch Finanzdienstleister und den Private-Equity-Bereich.



Nicole Flöthe

Group Financial Specialist

Nicole Flöthe, MScF, ACCA (DiplFR), ist Group Financial Specialist der Carey Group. Bereits als Revisionsmitarbeiterin bei Deloitte beschäftigte sie sich mit Gruppenkonsolidierungen und Reporting. Innerhalb mehrerer börsennotierter Gesellschaften, zum Beispiel Fortune, Barry Callebaut, Partners Group, war sie verantwortlich für die fachliche Konsolidierung sowie die externe und interne Berichterstattung nach verschiedenen GAAPs.



Kontakt

beat.haering@careygroup.ch
nicole.floethe@careygroup.ch
www.careygroup.eu/locations/zurich