

KMU-PRAXIS

Unternehmen
und Geld

Teil 3 – Fremdkapital



● VON MARCELLO SCARNATO*

Es ist noch nicht lange her – es war in den 80er und 90er Jahren –, dass im Zusammenhang mit betrieblichem Fremdkapital der so genannte Leverage-Effekt Strategie war. Heute kämpfen viele KMUs mit den Konsequenzen – ein praktisch zu hoher Verschuldungsgrad mit zwei Konsequenzen: 1. Zins und Amortisation zulasten der operativen Mittel; 2. Faktisches Mitspracherecht der Fremdkapitalgeber.

Der Leverage-Effekt

Die Finanzierung von Investitionen mit Fremdkapital (FK) erhöht die Eigenkapitalrentabilität, sofern die Investitionen eine Gesamtrentabilität erwirtschaften, die über den zu zahlenden Fremdkapitalzinsen liegt. Dieser Effekt wird als «Leverage»-Effekt bezeichnet. Die zunehmende Verschuldung des Unternehmens durch den Einsatz von Fremdkapital wirkt wie ein «Hebel» auf die Rentabilität des eingesetzten Eigenkapitals (EK). Kippt das finanzielle Gleichgewicht (versäumte Fälligkeiten), so wirkt der Hebel zugunsten der Gläubiger, die ihr Geld je nach Vertrag sofort zurück- oder hohe Versäumniszinsen (kontokorrentmässig sogar Zinseszinsen) fordern können.

Bilanzregeln

Das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens, insbesondere die Aufrechterhaltung der Liquidität, gehört, wie wir in der vorherigen Artikelserie zum Thema «Gefahr Insolvenz» gesehen haben, zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensleitung. Für die Beurteilung der Finanzstruktur haben sich einfache Regeln herausgebildet, die von den Fremdkapitalgebern (insbesondere Banken) angewendet werden. Diese Regeln verlangen eine bestimmte vertikale oder horizontale Struktur der Bilanzpositionen. In der Praxis haben sie eine relativ hohe Bedeutung erlangt, wissenschaftlich begründet sind sie weniger.

Optimaler Verschuldungsgrad

In der Theorie berechnet sich der optimale Verschuldungsgrad durch Optimierung des Verhältnisses zwischen Zinslast (in Abhängigkeit des Verschuldungsgrades steigend) und Eigenkapitalrendite (= EK/Gewinn). Ein optimaler Verschuldungsgrad wird in der Praxis jedoch dadurch nicht zu realisieren sein, dass Fremdkapitalgeber eine bestimmte Eigenkapitalquote verlangen und ansonsten nicht bereit sind, zusätzliche Fremdmittel zur Verfügung zu stellen. Vergleichbar ist die hypothekarische Bankenregel, ein Haus mit nicht mehr als 70 Prozent des Wertes zu belehnen.

Gesunde Schuldenlast

Besonders im Krisenfall stellt sich daher die Frage der tatsächlich zu verkraftenden Schuldenlast. Nachdem mit EK und FK die unternehmerischen Aktiven, sprich das Umlaufvermögen und das Anlagevermögen, erstanden wurden, darf die Verschuldung nur so weit gehen, wie Fälligkeiten durch liquide Mittel (kurzfristig) oder Anlagekapital (langfristig) gedeckt werden können, ohne den Finanzbedarf aus der operativen Leistungserbringung zu gefährden. Festzustellen ist leider zu oft das Gegenteil: Umschuldung zu schlechteren Konditionen oder Erhöhung der Nettoverschuldung.

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Genialer Wurf – an der Belegschaft vorbei

Change-Management sollte mehr sein als blosser Erarbeitung von Konzepten

Veränderungsprozesse sind schnell initiiert – aber selten erfolgreich durchgeführt. Die Arbeit mit der Belegschaft bringt oft mehr als Heerscharen von externen Beratern, sagen Unternehmensentwickler.

● VON KATRIN PIAZZA

«Ab dem 1. Juli wird es so gemacht!», verkündet der Chef an der Mitarbeiterversammlung und verteilt strahlend das neue Strategiepapier. Nachdem es die Mitarbeitenden mit Interesse gelesen haben, eilen sie zurück an ihre Arbeitsplätze und machen fortan alles anders.

Schön wärs. In der Realität verläuft so manches Projekt, das mit Energie, Enthusiasmus und vielen Erwartungen angeschoben wurde, im Sand. Auf die euphorische Aufbruchstimmung folgt nichts ausser Frustration und Demotivation. Was jede zukünftige Massnahme in Richtung Änderung des Gewohnten schwieriger macht – das wissen Susanne Honegger, Barbara Leuner und Kaspar Ritz aus Erfahrung. Die drei sind Vorstandsmitglieder der Schweizerischen Gesellschaft für Unternehmensentwicklung SGU und als Berater selbstständig tätig. «Bedarf für Veränderung ist in vielen, gerade auch KMU-Betrieben vorhanden», erklärt Susanne Honegger. «Kaum Allgemeingut ist allerdings das Wissen darüber, wie Veränderungsprozesse so gestaltet werden, dass sie von Führung und Belegschaft getragen und erfolgreich abgeschlossen werden können.»

Die Sicht der Mitarbeiter ist entscheidend

Nicht nur, aber vor allem in KMUs seien die Rahmenbedingungen des Change-Managements oft schwierig.

Plattform

Die Schweizerische Gesellschaft für Unternehmensentwicklung SGU versteht sich als Plattform für Fachleute, die mit Aufgaben aus dem Bereich der Unternehmensentwicklung konfrontiert sind und fördert diesbezüglich deren Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Weiterbildung. Sie unterhält aktive Kontakte mit Wirtschaft, Verwaltungen und wichtigen Bildungsinstitutionen. Mitglieder der SGU arbeiten in Industrie, Dienstleistung und Handel, in der Privatwirtschaft, in Non-Profit-Organisationen, öffentlich-rechtlichen Institutionen sowie als selbstständige Berater und Coaches.

Mit alten Gewohnheiten brechen: Veränderungen durchzusetzen ist nicht leicht. Problematisch ist, wenn die Interessen von Geschäftsleitung und Mitarbeitenden nicht gleich gelagert sind.

Foto: Archiv

erklärt Kaspar Ritz: «Ist kein Druck vorhanden, wird wenig getan. Ist der Druck hoch, bleibt zum Eingreifen oft fast kein Spielraum mehr.» Hoher Druck führe zu hohen Erwartungen und nicht selten zum Versuch, mit einem Schnellschuss das ganze Unternehmen an die veränderte Situation anzupassen.

Problematisch dabei ist, dass die Interessen von Geschäftsleitung und Mitarbeitenden nicht immer gleich gelagert sind. Was die Führung als störend empfindet – etwa Qualitätsprobleme, häufige Konflikte, unzufriedene Kunden oder ein genereller Leistungsabfall – ist nicht zwingend problematisch für die Mitarbeitenden. Mit dem Resultat, dass diese sich den Veränderungsbestrebungen von oben widersetzen – heimlich oder offen.

Perspektive ändern

Für Ritz muss es deshalb in der ersten Phase der Beratung darum gehen, im Unternehmen das Bewusstsein dafür zu fördern, was Veränderungsprozesse überhaupt sind, wie sie typischerweise ablaufen und mit welchen Reaktionen darauf zu rechnen ist. Dass die «Übersetzung» von der Unternehmensperspektive in die Mitarbeiterperspektive gelingt, sei für den Erfolg eines solchen Vorhabens ganz entscheidend.

Wichtig sei deshalb, betont auch Honegger, zu verstehen, dass neues Denken und Handeln nicht losgelöst vom

normalen Geschäft zu haben sei. Anders ausgedrückt: Die erforderlichen Anstrengungen lohnen sich nur dann, wenn ein konkreter Nutzen für das Unternehmen einerseits und die Mitarbeitenden andererseits herauschaut. Und wenn Letztere tatsächlich von Anfang an als Beteiligte behandelt werden.

Bottom-Up im Gegensatz zum lange praktizierten Top-Down – inzwischen plädieren selbst die klassischen Beratungsunternehmen für diesen Ansatz und beeilen sich, ihn ihren Kunden zu verkaufen. Unternehmensentwickler, wie sie in der Schweiz bisher alleine von der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz ausgebildet werden, dürften aber über einen nicht unwesentlichen Vorsprung verfügen: Aus Linien- oder Projektleitungsfunktionen stammend, kombinieren sie ihre langjährige Erfahrung mit fundiertem Wissen, wie Veränderungsprozesse gestaltet werden können. Der zentrale Fokus im neuen Programm des Executive Masters (CoD) bezieht sich daher darauf, dass Unternehmensentwicklung nicht primär eine Angelegenheit von Beratern und Beraterinnen ist, sondern eine zentrale Aufgabe zeitgemässen Managements sein muss.

«Wie habt ihr es bisher gemacht?»

Die Unternehmensentwicklung verfolgt nicht den Expertenansatz klassischer Consultants. Autoritäres «So müsst ihr machen», umfangreiches Papierwerk oder der Dialog ausschliesslich mit der Geschäftsleitung – das findet man hier nicht. Barbara Leuner präzisiert: «Wir gehen davon aus, dass die Fähigkeit im Unternehmen und seinen Mitarbeitern steckt.» Diese werden denn auch ausführlich befragt: «Wie habt ihr es bis jetzt gemacht?», «Wie würdet ihr es machen, wenn ihr könntet?», «Welche Kompetenzen sind im Unternehmen vorhanden?» Gerade die Fähigkeiten der Mitarbeiter würden oft unterschätzt oder erst gar nicht beachtet. Erst nach der Beantwortung dieser Fragen könne aber abgeschätzt werden, welche Unterstützung – eventuell auch von externer Seite – für die angestrebten Ziele nötig sei.

Teurer, aber wirksam

Teurer, aber wirksam

Die Unterstützung selber geschieht in sehr enger Zusammenarbeit mit den Beteiligten und über den ständigen Abgleich von Ist- und Soll-Zustand. Diese Art der Beratungsarbeit sei zeitintensiv und deshalb auch teurer als die blosser Erarbeitung von Konzepten, räumt Barbara Leuner ein, hält sie aber für wesentlich nachhaltiger als ein Vorgehen, das auf den Einbezug der Belegschaft verzichtet.

Angesprochen auf die Schwierigkeit, Beratungserfolg zu bemessen, gibt sich der SGU-Vorstand gelassen: «Wenn die Ziele klar formuliert und festgehalten wurden, ist der Erfolg auch messbar.» Eine Senkung der Prozesskosten um 40 Prozent oder eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sei quantifizierbar. Dass die Unternehmensentwickler sich bei erfolgreicher Beratung letztlich selbst überflüssig machten, weil sie eine befähigte Belegschaft hinterlassen, sei ein wichtiger Anspruch der nachhaltigen Prozessberatung, erklärt Leuner: «Die Idee ist tatsächlich, beim Kunden das nötige Wissen zu stärken, wie er Veränderung zukünftig selber meistert.»

Ausbildung

In der Schweiz einzigartig ist das seit 1995 von der Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz angebotene interdisziplinäre Nachdiplomstudium in Unternehmensentwicklung (ab Februar 2005 als Executive-Master-Lehrgang geführt). Führungskräfte und Projektverantwortliche aus Privatwirtschaft, Verwaltung, KMU und Non-Profit-Organisationen lernen, Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen zu initiieren, zu begleiten und zu gestalten. Am 16. Juni findet in Olten die erste Fachtagung Corporate Development statt.

Träumt der Mensch in Farbe oder Schwarzweiss?

wr.- Was sehen wir in unseren Träumen? Sind sie ebenso bunt wie die Realität oder träumen wir möglicherweise in Schwarzweiss? «Die allermeisten Menschen träumen in Farbe», sagt Michael Schredl, Schlafforscher am Zentralinstitut für Seelische Gesundheit in Mannheim.

Allerdings stehen in den Träumen meist nicht die Farben im Vordergrund, sondern die Handlung. «Wenn nachfragt wird, ob in Farbe geträumt wurde oder nicht, herrscht oft Verunsicherung», erklärt Schredl. Wird man jedoch konkreter und erkundigt sich, ob eine Person im Traum eine rote Jacke trug oder einen blauen Schal, können sich die meisten Menschen an farbige Details erinnern. «Kunststudenten, die sich tagsüber bewusst mit Farben auseinandersetzen, haben auch in ihren Träumen intensivere Farberlebnisse», berichtet Schredl.

Der amerikanische Wissenschaftler Eric Schwitzgebel kam bei der Auswertung von Traumberichten aus allen Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zu dem Schluss, dass mit dem Aufkommen des Kinos die Träume vieler Menschen schwarzweiss wurden. In den 50er Jahren, in denen Schwarzweissfilme am weitesten verbreitet waren, war auch die Zahl der Schwarzweiss-Träumer am höchsten, berichtete Schwitzgebel in der Fachzeitschrift «Studies in History and Philosophy of Science part A».

Dieser Meinung will sich Schredl nicht anschliessen. Er vermutet methodische Fehler bei den Befragungen der Träumer. «Die Menschen haben ja trotz Schwarzweiss-Fernsehens den Grossteil des Tages in Farbe gelebt», sagt der Wissenschaftler. Doch auch er ist überzeugt: Das am Tag Erlebte prägt die Traumwelt.

Neues Konzept in Polen: Bummeln und Beten

afp.- Mit der Öffnung ihres Landes nach Westen haben polnische Familien das sonntägliche Bummeln in Einkaufszentren für sich entdeckt. Damit der im katholischen Polen traditionelle Kirchgang darüber nicht vergessen wird, will ein Architekt jetzt Kapellen in den Konsumtempeln bauen lassen. «Einkaufszentren sollten der Kultur und den Traditionen einer Stadt ver-

bunden bleiben», erläuterte Architekt Eric Kuhne seine Idee in einem Interview der Zeitung «Zwycie Warszawy». Seither erscheinen positive Reaktionen der zu 90 Prozent katholischen Bevölkerung auf diversen Internetseiten. Die Kirche dagegen rief den Gläubigen umgehend in Erinnerung, dass sie am Sonntag in die Messe gehen und sich ausruhen sollten.