

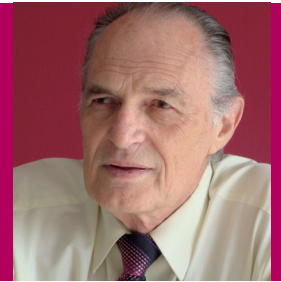
KMU-Unternehmensführung nach den Grundsätzen von basic»Leadership

Führung ist ein permanenter Entscheidungsprozess

Die richtige, sofort verfügbare, sich auf das Wesentliche beschränkende, selbstsprechende und nachvollziehbare Information ist die wichtigste Voraussetzung für den richtigen Entscheid. Der Treuhandexperte in seiner Eigenschaft als Berater und «Hausarzt» des Unternehmers unterstützt ihn dabei. basic»Leadership für KMU systematisiert diesen Vorgang und bietet mit dem «Ergebnis-Controlling» das dafür geeignete Instrument. Swissconsultants.ch-Mitglied Adrian Tschanz diskutierte im Gespräch mit dem KMU-Unternehmer und Begründer der basic»Leadership-Methode, Gary Friedman, über die Anforderungen und die Chancen einer ergebnisorientierten Unternehmensführung in kleinen und mittelgrossen Unternehmen.



Adrian Tschanz
at@tschanz-treuhand.ch



Gary Friedman
g.friedman@basic-akademie.com

Herr Friedman, ich gratuliere Ihnen zum Erscheinen Ihres Buches. Die Absatzzahlen deuten auf einen fulminanten Erfolg. Haben Sie damit gerechnet?

Gary Friedman: Betriebswirtschaftliche Publikationen sind in der Regel für eine sehr beschränkte Klientel bestimmt. Mein Buch ist an die 90% der Unternehmen gerichtet, die weniger als 25 Personen beschäftigen und mit der traditionellen Betriebswirtschaftslehre (BWL) eher wenig anfangen können. Es ist kein Buch **über** KMU, sondern **für** KMU. Da damit 280 000 Unternehmen direkt angesprochen sind, ist das Ergebnis verständlich.

Der Schweizerische Gewerbeverband ist Mitherausgeber Ihres Buches «Die Zukunft beginnt heute». Die traditionelle Zusammenarbeit findet ihre Fortsetzung.

Erfreulicherweise. Wie Sie wissen ist der SGV unser Patron seit über 10 Jahren. Der damalige Direktor des SGV, Dr. Triponez, hat früh erkannt, dass es sich bei unserer Methode um Führungsgrundsätze handelt, die auf den

Kleinunternehmer und besonders den Gewerbetler zugeschnitten sind.

Sie schreiben in Ihrer Einleitung zum Buch, dass Sie das Buch in erster Linie an KMU richten. Warum diese Betonung?

Führen ist ein permanenter Entscheidungsprozess. Einer der wichtigsten Grundsätze von basic»Leadership ist die Einfachheit und Nachvollziehbarkeit von Information.

Will man die Entscheidung nicht dem Zufall überlassen, so ist die Nachvollziehbarkeit der Information für die richtige Entscheidung erst-rangig. Und damit ein KMU seine Vorteile als kleines und flexibles Gebilde nutzen kann, darf es nicht die Methoden und Strukturen von Grossunternehmen übernehmen. basic»Leadership gestaltet den Informationsfluss unter Berücksichtigung der Prämissen. Wir nennen es «das unternehmerische Armaturenbrett».

Viele kleine Unternehmen zweifeln an der Notwendigkeit einer Unternehmenssteuerung. «Wozu brauche ich überhaupt ein Budget?» ist

eine häufig gestellte Frage. Hat laut Ihrer Erfahrung diese Frage eine Berechtigung?

Nein. Denn auch der Einmannbetrieb muss eine konkrete Vorstellung darüber haben, was für ihn ein befriedigendes Resultat bedeuten könnte, und zwar in Zahlen ausgedrückt. «So viel wie möglich» ist da ein schlechter Vorsatz. Allerdings darf man das Budget nicht auf das Papier reduziert sehen, sondern als anvisiertes Ziel. Das wirkt Wunder! Denn es wird nicht nur ein Ziel gesteckt, sondern man wird gezwungen Massnahmen zu erwägen, die zu diesem Ziel führen können.

Mit welchem Aufwand sind die Einführung und die Führung eines solchen Controlling verbunden?

Die Einführung kann einige Stunden in Anspruch nehmen. Der monatliche Aufwand liegt bei 1 bis 2 Stunden, je nachdem wie komplex das Unternehmen organisiert ist.

Sie begründen die Einfachheit und Nachvollziehbarkeit des «Ergebnis-Controlling» mit der

«Auch der Einmannbetrieb muss eine konkrete Vorstellung darüber haben, was für ihn ein befriedigendes Resultat bedeuten könnte, und zwar in Zahlen ausgedrückt.»

Gary Friedman

«betriebswirtschaftlichen Konzeption» von basic»Leadership, die auf der Deckungsbeitragsrechnung basiert. Können Sie das kurz erklären?

Traditionelle Methoden sind für kleine Unternehmen selten zweckmässig. Die «klassische» Unternehmensteuerung stützt oft auf die Systematik der Finanzbuchhaltung. Da kommt zunächst der Zeitfaktor: Da jeder Beleg verbucht werden muss, hat die Information, wenn

sie vorliegt, bereits ihre Relevanz als Steuerungsinstrument verloren. Dann kommt die Nachvollziehbarkeit: Da alles sehr genau daherkommt und in grossen Mengen, ist das Ergebnis für den Gewerbler nicht einfach nachvollziehbar. Damit ist auch der Wert der Aussage bezüglich der Planung im besten Fall gering; im schlimmsten Fall kann er auch verheerend sein, wenn er zu falschen Schlüssen führt.

Auch die Genauigkeit ist ein Stolperstein, denn sie steht der Einfachheit und schnellen Verfügbarkeit diametral gegenüber. Es braucht etwas Mut zu Approximation und Rundungen; Controlling ist keine Buchhaltung! Ich zitiere oft den englischen Politiker und Ökonomen John M. Keynes: «Ich liege lieber ungefähr richtig als präzise falsch!».

Wie so oft im Leben geht es nämlich auch hier um eine Optimierungsaufgabe. Die Frage lautet: Wie komme ich am schnellsten, am günstigsten und am sichersten zum Ziel?

Die von uns konsequent verwendete Deckungsbeitragsrechnung, ist die «Milchbüchleinrechnung» der BWL. Wir haben sie systematisiert, so dass sie für jeden verständlich und nachvollziehbar ist. Die Instrumente sind nach Prioritäten ausgewählt und auf einen Blick überschaubar. Deshalb sprechen wir vom «unternehmerischen Armaturen Brett»:

Und die Kalkulation?

Die Aufgabe der Kalkulation war es in erster Linie den Verkaufspreis einer Leistung zu berechnen. So entwickelten sich Methoden zur gerechten Umlegung der Gemeinkosten auf die Kostenträger, also die Leistungen der Firma. Die so entstandene Zuschlagskalkulation ergab den Vollkostenpreis; die Kosten ergaben den Preis. Das war im Verkäufermarkt, wie wir ihn beispielsweise in der Hochkonjunktur erlebt haben, richtig. In einem Käufermarkt, wie wir ihn heute erleben, ist die Ausgangslage eine ganz andere. Der Preis wird nicht durch die Kosten bestimmt, sondern vom Markt. Da hat die Kalkulation eine ganz andere Aufgabe und erfordert entsprechend andere Tools. Dies erfordert auch eine andere Einstellung, die ganz besonders den KMU grosse Vorteile bietet. In basic»Leadership ist dieses Modell unter dem Begriff «Entscheidungskalkulation» untergebracht.

Auf welche Erfahrung blicken Sie zurück?

Die Methode wird seit 20 Jahren praktiziert. In dieser Zeit ist es uns gelungen, über 500 Unternehmen vom Untergang zu retten; ein Wirkungsgrad von 92%. Verblüffend ist die Tatsache, dass keine einzige der geretteten Firmen je wieder in Schieflage geraten ist. Das ist darauf zurückzuführen, dass es «klick» machte... Bei den meisten in Not geratenen Unternehmen ist nicht die einmalige Panne der Grund, sondern die Tatsache, dass man nicht weiss, wo man steht, nicht selten weil man sich an

«Ich liege lieber ungefähr richtig als präzise falsch!»

John Maynard Keynes



Gary Friedman

dipl. Ing. Maschinenbau und Betriebswirtschaft

Als KMU-Unternehmer und Inhaber mehrerer Patente verfügt er über langjährige Erfahrung in der Unternehmensführung. Als Erfinder und Promotor der PECOPP-Methode wurde er mit dem «Honorary Ambassador Award 2006» der «IDEE SUISSE» für sein Lebenswerk ausgezeichnet. Heute ist der Gründer der basic»Leadership Akademie AG auch deren Geschäftsführer und Berater.

Adrian Tschanz

dipl. Betriebsökonom FH, dipl. Treuhandexperte

Als Mandatsleiter begleitet er seine Kunden von der Unternehmensgründung bis zur Nachfolgeregelung. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung der Tschanz Treuhand AG und Berater bei Swisconsultants.ch. Aufgrund dieser Erfahrungen kennt er die Bedeutung einer pragmatischen und wirkungsvollen Unternehmensführung aus der Praxis. at@tschanz-treuhand.ch

falschen Parametern orientiert. Man muss auf das richtige Instrument schauen. Es leuchtet ein, dass man die Fahrgeschwindigkeit nicht am Tournenzähler abliest. Diese Selbstverständlichkeit fehlt nicht selten im Unternehmen; so kann es beispielsweise verheerend sein, bei gesenkten Preisen sich am Umsatz oder am Stand der Kasse zu orientieren.

Welche Erfahrungen haben Sie im Zusammenhang mit Kunden-Bank-Beziehungen gemacht?

Sehr erfreuliche. Ein Unternehmen, das ein Controlling führt ist für die Bank mit einem geringeren Risiko behaftet. Eine Firma, die im Stande ist, monatlich und unaufgefordert, für den Unternehmer verständliche Ergebnisse vorzulegen bekommt sofort Pluspunkte. Das kommt in der Beurteilung der Kreditwürdigkeit zum Ausdruck, was sich sowohl in der Bereitschaft der Bank einen Kredit zu sprechen als meistens auch in den Konditionen (Risk adjusted Pricing) manifestiert.

Worin liegen die Vorteile in Bezug auf Nachfolgeregelungen in KMU?

Die grössten Schwierigkeiten bei der Nachfolgeregelung werden oft verkannt und nicht gezielt genug angegangen. Es ist oft die Rede von Steuerproblemen, vom Fehlen von Interessenten usw. Aus meiner langjährigen Erfahrung kann ich sagen, dass zwei Probleme im Vordergrund stehen, nämlich a) die Führbarkeit des Unternehmens und b) dessen Rentabilität. Unser einfaches Controlling bietet die optimale Antwort auf beide Probleme.

Und wie sehen Sie es bei Neugründungen?

Das scheint mir eines der dringendsten Postulate zu sein. Die Start-Ups erhalten in ihrer gezielten Ausbildung wertvolle Instrumente und Tipps, die sie bei und nach der Gründung sofort benützen können. Im Vergleich zu anderen Methoden fehlt vielfach die für sie praktikable Komponente. Da schliesst basic»Leadership eine Lücke.

Die Zukunft beginnt heute

Ein KMU ist nicht einfach eine Grossfirma im Kleinformat. Es spielen hier ganz andere Gegebenheiten. Mit Basic Leadership erhält der Unternehmer eine Methode, mit der er seine Stärken als kleine, flexible Firma zu seinem Vorteil nutzen kann. Der Schweizerische Gewerbeverband (SVG) erkannte schon vor mehreren Jahren die Bedeutung der Methode. Hunderten von KMU ist es seither gelungen, mithilfe dieser elementaren Form der Unternehmensführung einen sicheren Kurs zu steuern.

Gay Friedmann

«Die Zukunft beginnt heute»

basic leadership Unternehmensführung im KMU

Cosmos Verlag, 2007

257 Seiten, gebunden

ISBN 978-3-85621-187-5



Wo kann sich ein interessierter Unternehmer melden, wenn er basic»Leadership in seinem Unternehmen einführen möchte?

Der Unternehmer kann sich direkt an uns oder an einen akkreditierten Partner melden. Als wichtigsten Partner betrachten wir insbesondere den Treuhänder. Da das zentrale Element der basic»-Unternehmensführung das «Ergebnis-Controlling» ist, was ja Umgang mit Zahlen bedeutet, ist es naheliegend, dass der Treuhänder die Implementierung dieser Methode im Unternehmen vornimmt. Er benötigt dazu jedoch die Autorisierung als Coach. Die Ausbildung dieser Coachs ist Aufgabe der basic»Leadership Akademie.

Gibt es für das «Ergebnis-Controlling» nach basic»Leadership eine Software?

Ja, man kann unsere Methode als Software auf CD erwerben. Sie basiert auf Excel und ist einfach zu benützen. Die Implementierung muss aber von einem Coach, zum Beispiel dem dafür akkreditierten Treuhänder vorgenommen, werden.

Ich danke Ihnen für das Gespräch und wünsche Ihnen viel Erfolg.

«Der Preis wird nicht durch die Kosten bestimmt, sondern vom Markt.»

Gary Friedman