

Unternehmensberater Marc Haas von Bättig Treuhand AG über Liquiditätsprobleme, Budgets und Sozialkompetenz:

«Wir müssen manchmal nur zuhören können»

Der Unternehmensberater muss nicht nur ein ausgewiesener Fachmann, sondern auch «Psychologe» sein. Dies glaubt Marc Haas von der Geschäftsleitung der Bättig Treuhand AG. Besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sind diese Qualitäten gefragt.

Personalabbau, Reorganisation, Neustrukturierung – schlechte Wirtschaftsnachrichten haben in den letzten Monaten für Schlagzeilen gesorgt. Merken Sie das in Ihrem Alltag auch?

■ **Marc Haas:** Ja, unsere Kunden kommen mit Problemen zu uns, die auf die Wirtschaftslage zurückzuführen sind. Die Verhandlungen mit den Banken sind schwieriger geworden. Die Firmen müssen reorganisieren, restrukturieren...

... weil sie in guten Zeiten ihre Hausaufgaben nicht gemacht haben?

■ Dafür gibt es Beispiele. Unternehmen, die keine Strategien entwickelt und nicht zur richtigen Zeit investiert haben, sind eher in Schwierigkeiten geraten als Firmen, die seriös geplant haben.

Können Sie ihnen helfen?

■ Wir sind Coaches. Wir schlagen vor, was das Unternehmen tun kann, etwa die Strategie überprüfen, Kosten senken, Personal abbauen oder neue Produkte entwickeln. Umsetzen muss die gemeinsam erarbeiteten Vorschläge aber das Management. Wenn der Unternehmer erst zu uns kommt, wenn er in der Krise steckt, wird unsere Aufgabe schwieriger.

Zu einem kritischen Erfolgsfaktor ist heute die Liquidität geworden, ist im Unternehmermagazin der Luzerner Kantonalbank zu lesen.

■ Das stimmt. Die Liquidität ist für das Unternehmen lebensnotwendig. Sie schwindet, wenn die Rendite sinkt, zu viel investiert wird und die Zahlungsmoral abnimmt. Wer in diesen Teufelskreis gerät, kann untergehen.

Wie werden die Weichen rechtzeitig richtig gestellt?

■ Finanzinstrumente wie der Finanz- und Investitionsplan sind hilfreich.



Marc Haas ist dipl. Experte für Rechnungslegung und Controlling. Er gehört der Geschäftsleitung der Bättig Treuhand AG in Luzern an. Seine Spezialgebiete sind die Unternehmensberatung und das Rechnungswesen. Möchten Sie mit ihm in Kontakt treten? Seine Anschrift: Marc Haas Bättig Treuhand AG Obergrundstrasse 17 6002 Luzern Tel. 041 228 25 25 E-Mail markus.haas@baettig.ch

BILD DANY SCHULTHESS

Weiter indem die Debitoren gut bewirtschaftet und das Mahnwesen ausgebaut werden.

Welche Rolle spielt dabei der Berater?

■ Er analysiert das Unternehmen und schlägt Massnahmen vor. Weil er von aussen kommt, braucht er keine falsche Rücksicht zu nehmen wie der Inhaber, der stark mit seiner Firma lebt und fühlt. Der Berater verfügt über Erfahrung und ein Frühwarnsystem, das auf Kennzahlen beruht und wirtschaftliche Trends aufnimmt.

Die Glaubwürdigkeit der Berater hat aber stark abgenommen. Ihre Konzepte haben die Swissair in den Ruin geführt.

■ Dieses Beispiel ist wahrscheinlich falsch. Bei der Swissair haben die Berater gemäss Presseberichten rechtzeitig auf die Gefahren hingewiesen, doch hat das Management alle Warnungen in den Wind geschlagen. Wenn die Verantwortlichen nicht auf unsere Einwände eingehen, sind wir machtlos.

Haben Sie das auch schon erlebt?

■ Ja, das ist auch schon vorgekommen. Ich denke an Unternehmer mit einem ausgeprägten sozialen Gewissen. Nach unserer Einschätzung hätten längst Mitarbeiter entlassen werden müssen, um die Unternehmung auf Erfolgskurs zu bringen, aber dies geschieht nicht, weil es sich um langjährige, verdiente Mitarbeiter handelt.

Allein die Budgets müssten zeigen, wohin die Reise geht. Werden sie zu wenig seriös aufgestellt?

■ Sie beruhen auf Annahmen, die in den Monaten Oktober und November, wenn das Budget erstellt wird, getroffen werden. Ob die Wirklichkeit dem entspricht, wird sich erst zeigen. Mit dem «rolling forecast» haben wir ein Instrument zur Hand, um die Voraussagen auch während des Jahres zu korrigieren. In den Budgetprozess sollen die verantwortlichen Mitarbeiter einbezogen werden; das Budget darf nicht von oben verordnet werden.

Besonders die Banken werden die Zahlen genau ansehen.

■ So ist es. Wir als Unternehmensberater prüfen, ob die Budgets unserer Kunden plausibel und realistisch sind, denn Kredite und Ratings hängen von ihnen ab. Wenn die Banken Kreditgesuche beurteilen, spielen die Zukunftsaussichten des Unternehmens eine grosse Rolle.

Wie weiss der Chef, dass sein Unternehmen auf Kurs ist?

■ Mit Abweichungsanalysen, Soll-/Ist-Vergleichen und Kennzahlen wird einmal monatlich, mindestens aber quartalsweise überprüft, ob die Richtung stimmt. Zahlen sind das eine, ihre Interpretation ist das andere. Was nützen die schönsten Papiere, wenn nicht die richtigen Schlüsse daraus gezogen werden?

Zum Beispiel, dass der Mitarbeiterbestand abgebaut werden muss.

■ Diese Massnahme kann unter Umständen möglich sein.

Die Zeche wird in diesem Fall der Mitarbeiter zahlen. Dass der Firmeninhaber während den guten Zeiten schön verdient hat, spielt plötzlich keine Rolle mehr. Von Reserven, die in früheren Jahren angelegt worden sind, spricht niemand mehr.

■ Diese Aussage greift in vielen Fällen zu kurz. Verantwortungsvolle Unternehmer sind nicht Abzocker auf Kosten ihrer Angestellten. Gewinne müssen erwirtschaftet werden, damit in die Zukunft der Unternehmung investiert werden kann.

Aber dennoch: Die Probleme müssen nicht auf dem Rücken der Mitarbeiter gelöst werden.

■ Nein, im Dialog mit den Verantwortlichen prüfen wir alle Möglichkeiten. Der Hebel kann beispielsweise beim Mahnwesen angesetzt werden. Dort wird viel Geld gewonnen oder verloren.

Wenn der Betrieb nicht gut läuft, kommen Emotionen hoch. Wird der Berater in einem solchen Fall zum Psychologen?

■ Sozialkompetenz ist in unserem Beruf wichtig. Wir sind eine Art Klage-mauer. Zu unserem Beruf gehört auch zuzuhören, damit unser Partner seinen Ärger loswerden kann. Das ist manchmal emotionell belastend. Ich habe auch schon schlecht geschlafen, weil ich an einen Kunden und seine Probleme gedacht habe. Ausgleich finde ich beim Sport. Beim Biken komme ich auf andere Gedanken.

Warum tun Sie sich diesen emotionalen Stress an?

■ Mein Beruf ist fast eine Sucht, er wird zur Passion. Jedes Problem ist eine Herausforderung, der ich mich stellen will.