Uster Controlling-Experte Conrad Meyer referierte über die finanzielle Führung von KMU

Stratege sein – nicht Buchhalter

In Zeiten der Wirtschaftskrise ist es für KMU existenziell, die finanzielle Führung im Griff zu haben. Nicht zuletzt deshalb war das Referat von Experte Conrad Meyer gut besucht.

Michael von Ledebur

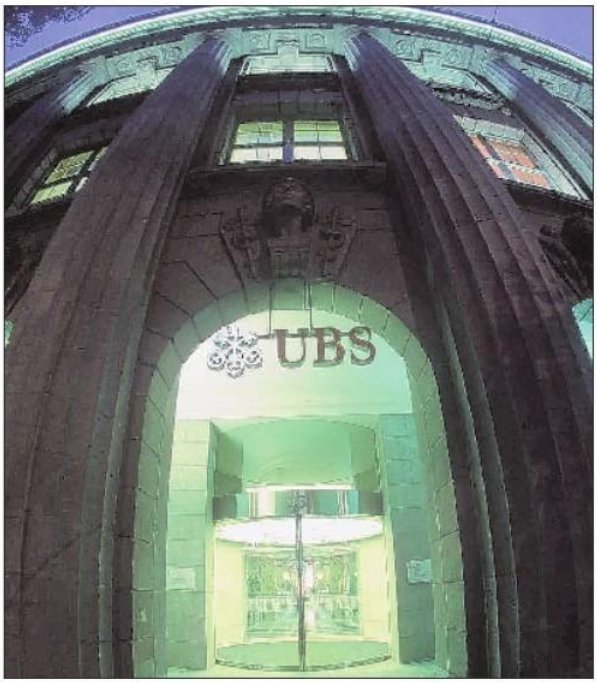
Rechnungswesen und Controlling: Dies sind nicht unbedingt Begriffe, die für rote Köpfe und dicke Schlagzeilen sorgen. Zwar können Zahlen, vor allem wenn sie schlecht ausfallen, eine Firma durchaus ins Gerede bringen. Aber die theoretischen Hintergründe der Thematik bleiben für die meisten graue Theorie.

Umso beachtlicher war der Publikumsaufmarsch von gut hundert Personen am Dienstag, als Conrad Meyer für ein Referat in der Cavalleria in Uster weilte. Der Referent zeigte denn auch rasch auf, dass sich hinter der grauen Theorie Brisanz verbirgt – gerade für KMU in Krisenzeiten.

Tabellen, Grafiken, Modelle

Meyer trat im Rahmen der «Practice»-Reihe des Wirtschaftsforums Uster auf. Es handelte sich also nicht «nur» um ein Referat, sondern um eine Mischung aus Erfahrung aus erster Hand und Vorlesung. Diese hält der Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre für gewöhnlich an der Universität Zürich. Entsprechend wurde ein Vortragspapier mit allerlei Tabellen, Grafiken und Modellen abgegeben, und am Ende der Veranstaltung wurden zwei Fallbeispiele erörtert.

Der Professor war jedoch bemüht, den grösseren Zusammenhang der finanziellen Unternehmensführung herauszustreichen. Das Umfeld sei für KMU in den vergangenen Monaten schwieriger geworden. Meyer wies darauf hin, dass die Zahl der Konkurse in der Schweiz seit Anfang dieses Jahres deutlich zugenommen habe.



Controlling ist ein aktuelles Thema – auch wegen der UBS, die mehrmals mit schockierenden Zahlen aufwühlte. *(key)*

Strategiekrise als Auslöser

Ausgelöst würden die Konkurse jeweils durch mangelnde Liquidität. Doch es sei ein verbreiteter Irrglaube, dass das Problem bei der Liquidität liege. Die Liquiditätskrise sei vielmehr die Folge einer Ertragskrise und diese wiederum einer Strategiekrise. «Am Ursprung der Probleme», sagte Meyer, «steckt fast immer eine falsche Strategie.» Dies sei auch bei den jüngsten, populären Beispielen wie der UBS der Fall gewesen. In diesem Zusammenhang kam Meyer auch auf Schummeleien beim Ausweisen einer Bilanz zu sprechen. «Die Grossen können das eher machen als die Kleinen», sagte Meyer und erntete dafür Lacher im Publikum.

Die banalen Fragen

Die Strategie ist Teil des Controllings und wichtigster Faktor für den Erfolg eines Unternehmens – dies war die Kernbotschaft von Meyers Vortrag. Wichtiger als technische Feinheiten bei der Kostenkalkulation seien die zentralen Fragen, über die in einem Unternehmen Klarheit herrschen müsse.

Wie sieht die Zukunft der Branche und der Produkte aus? Gibt es Strategien? Ist das Management fähig? Ist der erwartete Cashflow ausreichend, um die nötigen Aufwendungen sicherzustellen? «Diese Fragen tönen banal», sagte Meyer. Doch er habe in viele Unternehmen hineingesehen, in denen darüber kaum je nachgedacht werde. «Sie müssen sich einmal im Jahr einen halben Tag lang zwingen, dies zu tun», appellierte der Referent an die Unternehmer im Auditorium.

Auf einer der Folien skizzierte Meyer eine Firma als Gesamtsystem, das sich aus dem operativen Controlling und der strategischen Planung zusammensetzt. Nur wenn beide Teile berücksichtigt würden, könne man von einem strategischen Controlling sprechen. Das operative Controlling sei angepasst an das Unternehmen zu gestalten. Ein KMU brauche da «keinen Rolls-Royce». Dies gelte auch für die Kennzahlen, welche schlank gehalten werden sollten. Meyer: «Bei einem KMU sollten alle Kennzahlen auf einem Blatt Platz haben.»

Insgesamt funktioniere das operative Controlling in den meisten Schweizer KMU aber sehr gut, sagte Meyer, «da sind wir Weltmeister». Meistens hapere es bei der strategischen Planung. Nochmals betonte der Referent: «Bevor das Accounting geregelt wird, muss das Business klar sein.»