



Bild: iStock/Jirsak

Mit Hilfe externer Berater kann es einem Unternehmer auch gelingen, sich über das hektische Tagesgeschäft hinaus, ausreichend Zeit für strategische, mittel- und langfristige Überlegungen zu nehmen. Denn diese sind für die Weiterentwicklung des Unternehmens von entscheidender Bedeutung.

Partnerschaft großgeschrieben

Beratung | Welche Leistungen kann ein mittelständischer Unternehmer von einem externen Berater erwarten? Die Anmerkungen zu dieser Frage reichen von 'der bringt nur den Laden durcheinander', 'außer Spesen nichts gewesen' bis hin zu 'großartige Hilfe in einer schwierigen Unternehmensphase'.

Wir sprachen mit Helmut Schwartl, einem auf den Holzbau spezialisierten Berater, über sein tägliches Geschäft.

Warum sollte sich ein kleiner oder mittelständischer Betrieb coachen lassen?

Helmut Schwartl: „Coachen bedeutet, einem Unternehmer und auch der Unternehmerfamilie, eine längere Phase als Partner zur Seite zu stehen. Dafür gibt es ganz handfeste Gründe. Das große Thema Unternehmensnachfolge ist zum Beispiel einer davon. Angenommen, der Sohn will den väterlichen Betrieb demnächst übernehmen oder hat ihn vor kurzem übernommen, dann sind das für ihn fundamentale Veränderungen. Da kann eine fachliche und auch persönliche Stütze ganz hilfreich sein. Eine weitere Motivation für ein Coaching ist das Begleiten eines Holzbaubetriebes in und aus einer schwierigen, gegebenenfalls auch krisenhaften Situation.“

Was sind die gängigen Aufgaben, mit denen Betriebe an Sie herantreten?

„Auch heute noch können handfeste Ertragsprobleme im Zimmereibetrieb vorliegen, die sich unter Umständen schon zu einem Liquiditätsproblem ausgeweitet haben. Eine weitere, zum Teil recht komplexe Aufgabe ist die schon erwähnte Betriebsnachfolge/Betriebsübergabe. Die rein wirtschaftliche Beurteilung reicht da nicht aus. Es gilt, zum Beispiel bei Familien nachfolgen, möglicherweise auch das ein oder andere familiäre Spannungsfeld zu moderieren. Ganz wichtig sind natürlich auch steuerliche und rechtliche Aspekte einer Übergabe. Hier kann der Berater ebenfalls als Moderator am runden Tisch zusammen mit Steuerberater und auch Rechtsanwalt an den für die Unter-

nehmerfamilie beste Lösung mitwirken. Auch größere geplante Investitionen sind derzeit wegen der günstigen konjunkturellen Lage im Holzbaugewerbe eine wiederkehrende Aufgabe. Nach meinen Erfahrungen in den letzten Jahren sind Banken relativ zugänglich bezogen auf Investitionsfinanzierungen. Ein schlüssiges Konzept mit realistischer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung verschafft dem Unternehmer und auch möglichen Finanzpartnern, Transparenz über Chancen und Risiken des Vorhabens und kann die entscheidende Hilfe sein. Schließlich zählt zu den gängigen Aufgaben ein aussagefähiges Controlling, das ich für eine kleine Anzahl von Betrieben extern und individuell führe. Auf diese Weise bleibt man stets in gutem Kontakt. Nicht versäumen möchte ich den



Bild: Helmut Schwartl

Mit langjähriger Partnerschaft Klippen überwunden und Aufwärtstrend erreicht: Manfred und Hildegard Reckersdrees, Holzbauunternehmer in Schliersee sowie Berater Helmut Schwartl.

Hinweis, dass mancher Betriebsinhaber daran interessiert ist, wie sein Betrieb im Vergleich zu anderen, ähnlich gelagerten, steht. Hier leistet der Betriebsvergleich von Holzbau Deutschland wertvolle Hilfe.“

Welche „Blöcke“ in der Betriebsführung müssen heutzutage auch von einem Handwerksbetrieb unbedingt beachtet werden?

„Sich immer wieder Zeit, über das hektische Tagesgeschäft hinaus, für strategische, mittel- und langfristige Überlegungen, nehmen. In der derzeitigen und sicherlich noch andauernden guten Marktlage kann das, natürlich individuell jeweils mit anderer Gewichtung, heißen: weiter die wirtschaftliche Substanz verbessern, die Technik auf einen hohen Stand halten oder bringen (investieren), Mitarbeiter und Nachwuchs fördern, soweit vorhanden das eine oder andere betriebswirtschaftliche Manko beheben, zum Beispiel bezüglich der Liquidität und der Unternehmenssteuerung, und nicht zuletzt auf eine attraktive Außendarstellung und Vermarktung als Dauerprojekt zu achten.“

Sie sind schon 25 Jahre im Geschäft. Was waren damals Ihre Aufgaben, was verlangen die Betriebe heute von Ihnen?

„Anfangs war lange Zeit die Seminartätigkeit eine Aufgabe, etwa für die Akademie des Zimmerer- und Holzbaugewerbes in Kassel oder

die Verbände des Bayerischen Zimmereigewerbes und auch Holzbauinnungen. In der Beratung die Betriebe standen damals die Themen Kalkulation, Kostensenkung und Liquiditätsbeschaffung, verbunden mit Bankverhandlungen, im Fokus. Das hatte auch mit der zeitweise mäßigen Marktlage und der teilweise bescheidenen Ertragslage in den Unternehmen zu tun. Mit der Finanzkrise 2008 und der folgenden Zinssenkungsrallye hat sich die Situation auch für die Holzbaubranche fundamental zum Positiven verändert. Hinzu kommt ein gestiegenes Bewusstsein der Kunden für die ökologische, nachhaltige Bauweise. Heute stehen eher strategische Erwägungen, mitunter verbunden mit Investitionen, im Vordergrund. Die vielfältigen Aufgaben, die mit der Nachfolgeregelung verbunden sind, hatte ich ja bereits genannt. „Liquidität“ und „Controlling“ haben jedoch nach wie vor ihren Platz.“

Wie begegnen Sie der Kritik, dass ein Berater „den Laden nicht kennt und nur alles durcheinander bringt“?

„Ihre Frage zielt nach dem Organisationsstand im Unternehmen. Ich meine schon, dass es ein Vorteil ist, wenn man über viele Jahre Branchenerfahrung verfügt und eine erkleckliche Anzahl Zimmereien von innen kennenlernen durfte. Die Frage des „Durcheinanderbringens“ erübrigt sich da meist. Allen voran geht es erst

einmal um eine vertrauensgeprägte Partnerschaft und um die gemeinsame Suche nach der bezogen auf die Aufgabe beste Lösung für das Unternehmen. Beispiel: wenn man gemeinsam, auch mit Einbindung des Teams, und mit Abwägung aller Vor- und Nachteile, überzeugt ist, seine Zeiterfassung von „Zettelwirtschaft“ auf elektronisch umzustellen, dann sollte das alsbald positive Effekte haben, etwa in Richtung verbesserter Transparenz.“

Welche Bedeutung hat die „Digitalisierung“ für Betriebe? Was raten Sie dazu Ihren Kunden?

„Zunächst möchte ich dazu sagen, dass auch die Politik die Bedeutung des Themas erkennt. Wohlwissend, dass es Kleinbetriebe mangels Zeit und Personal schwer haben, sich angemessen mit dem Ausbau der IT im Betrieb zu beschäftigen. Das Bundesland Bayern hat mittlerweile mit dem „Digitalbonus Bayern“ ein attraktives Förderprogramm mit Zuschüssen bis zu 50 Prozent der förderfähigen Kosten aufgelegt. Es ist gewiss ganz wichtig, „digitalisiert“ die Effektivität der Betriebsabläufe zu verbessern, soweit nicht schon geschehen. ERP-Programme, vernetzt mit elektronischen Zeiterfassungssystemen, die Ausstattung der Mitarbeiter mit mobilen Endgeräten zwecks Datenerfassung und -austausch und auch die automatisierte Buchhaltung sind hier Schlagworte. Für die Markt- und Kundenbeziehung ist sicherlich die gute Auffindbarkeit im Internet von Bedeutung, zumal immer mehr Kunden über das Netz nach Holzbauleistungen suchen. Immer mal wieder war festzustellen, dass der typische Zimmereibetrieb mit seinen bis zu zehn Leuten, oft auch aus Zeitgründen nicht besonders aktiv seinen Kundenstamm umwirbt. Eine systematische und regelmäßige Kundenbearbeitung ließe sich auch „digitalisiert“ unterstützen.“

Weshalb sind sie als Berater ausgerechnet im Holzbaugewerbe gelandet?

„Ein Obermeister sagte einmal nach einem Seminar „der spricht einigermaßen unsere Sprache“. Vielleicht passt die Branche von der Mentalität her ganz gut zu mir. Ein ganz wichtiger Grund war und ist für mich auch: die Branche arbeitet mit dem ökologischen Werkstoff Holz, allermeist aus der Region und hält das Thema „Nachhaltigkeit“ hoch. Klimaschutz, CO₂-Einsparung oder Energieeffizienz werden auch von den Verbänden aktiv beworben. Das kommt meiner Einstellung sehr entgegen. Als Berater fühlt man sich da ganz gut aufgehoben.“