

# Besser steuern, besser führen

**In einem kleineren Betrieb läuft vieles noch informell ab. Erfahrung und Bauchgefühl bestimmen das Geschäft. Das ist im Prinzip gut. Aber auch für überschaubare Firmen gibt es einfach umsetzbare Instrumente, um die Steuerung und die Führung zu professionalisieren. Wir haben fünf herausgepickt.**

## Christian Nussbaumer

### Steuern mit dem Budget

Viele kleinere Firmen gehen ohne Budget ins neue Geschäftsjahr. Andere erstellen zwar eines, lassen es aber für ein Jahr in der Schublade liegen. Schade, denn die Budgetierung schafft eine hervorragende Grundlage, um die finanzielle Steuerung des Unternehmens zu verbessern. Empfehlenswert ist insbesondere eine periodengerechte Planung. Sie widerspiegelt detailliert den erwarteten betrieblichen und unternehmerischen Erfolg – der je nach Geschäftsfeld ganz eigenen saisonalen Mustern folgt. Mit der periodengerechten Verfeinerung des Budgets verschafft sich der Unternehmer eine Grundlage, um die tatsächliche Entwicklung im Jahresverlauf zu überwachen: mit einem Soll-Ist-Vergleich am Ende der definierten Periode. Zusätzlich schafft eine differenzierte Budgetierung eine wichtige Voraussetzung, um den Geldfluss mit periodisch nachgeführten Liquiditätsplänen aktiv zu steuern.

### Kennzahlen lügen nicht

Auch für Kleinbetriebe sind pragmatisch ausgewählte Schlüsselzahlen ein hervorragendes Instrument, um die geschäftliche Entwicklung zu beobachten – ein Frühwarnsystem. Besonders wichtig sind naturgemäss Aspekte, die

mit der finanziellen Gesundheit des Unternehmens zu tun haben. Es gibt aber weitere Schlüsselaspekte, die sich mit Kennzahlen erkennen und objektivieren lassen. Beispielsweise wie sich der Lagerbestand, die Personalkosten oder die Administrationsaufwände im Verhältnis zum Umsatz über die Jahre entwickelt haben. Einen allgemein gültigen Katalog, welche Kennzahlen die richtigen sind, gibt es nicht. Jedes Unternehmen muss für sich definieren, wo seine Risiken liegen und was seinen Erfolg ausmacht.

### Internes Kontrollsystem

Mittelgrosse und grosse Unternehmen sind verpflichtet, ein Internes Kontrollsystem (IKS) nachzuweisen. Ausgewählte Komponenten eines IKS sind aber auch für kleinere Betriebe sinnvoll, zum Beispiel ein einfacher Mechanismus wie das Vier-Augen-Prinzip. Schliesslich hat jeder Betrieb ein Interesse an effizienten und möglichst fehlerfreien Abläufen. Gleichzeitig liegt es wohl jedem Unternehmer am Herzen, sein Firmenvermögen systematisch zu schützen und das Risiko von finanziellen Unregelmässigkeiten zu mindern. Das sind Hauptaspekte, auf die ein Internes Kontrollsystem abzielt.

### Das Mitarbeitergespräch

Flache Hierarchien sind eine Stärke von kleineren Unternehmen. Die Ver-

hältnisse sind überschaubar, die Kommunikation läuft direkt und unkompliziert. Aber gerade deshalb sollten auch kleinere Betriebe für das jährliche Mitarbeitergespräch ein Minimum an Struktur und Verbindlichkeit beherzigen. Ein professionelles, abseits der Alltagshektik geführtes Gespräch und eine strukturierte Mitarbeiterbeurteilung sind für beide Beteiligten von grossem Nutzen. Es schafft Raum, um Fragen anzusprechen, die über den Tag hinaus für beiden Seiten relevant sind. Und auch wenn der Papierkram lästig erscheinen mag: Das schriftliche Festhalten der wichtigsten Punkte schafft Verbindlichkeit auf beiden Seiten. Sie brauchen dabei nichts Neues zu erfinden. Es gibt Leitfäden und Mustervorlagen, aus denen Sie wählen können. Zudem ist ein dokumentiertes Mitarbeitergespräch eine wertvolle Hilfe, wenn es einmal zu Konflikten kommen sollte.

### Organigramm gibt Antworten

Braucht ein Betrieb mit zehn, zwanzig oder dreissig Mitarbeitenden ein Organigramm? Nun, es gibt genügend Firmen, die ohne erfolgreich sind. Aber das Interessante an einem Organigramm sind die Fragen, die beim Ausarbeiten auftauchen. Ist zum Beispiel klar, wie die Kompetenzen verteilt sind (wenn z.B. zwei Generationen im Betrieb arbeiten)? Wer übernimmt, wenn jemand ausfällt? Kann der Chef noch alles managen, wenn das Team weiterwächst, oder sollte er die Führungsverantwor-

## Christian Nussbaumer



Präsident des Schweizerischen Treuhänderverbands TREUHAND|SUISSE, Sektion Zürich.

tung allmählich breiter abstützen? Und überhaupt, was ist, wenn der Patron in ein paar Jahren kürzertreten oder sich zurückziehen will? Sind die Organisationsstrukturen für ein solches Szenario vorbereitet? Die geschäftlichen Abläufe sind perfekt eingespielt, alles läuft bestens! Selbst wenn dem so wäre: Verbesserungspotenzial gibt es immer. Es gehört zum Wesen und zur Wettbewerbsstärke der KMU, dass sie stetig daran arbeiten, ihre Abläufe intelligenter, effizienter, kundenfreundlicher zu gestalten. Das geschieht im Alltag, es kann aber auch eine Aufgabe sein, für die man sich jährlich oder halbjährlich fix ein paar Stunden reserviert. Idealerweise unter Einbezug des Teams. Denn wer könnte besser beurteilen, wo es ineffiziente Abläufe und Doppelspurigkeiten gibt oder wo Fehlerquellen liegen? Eine regelmässige Optimierungsrunde ist eine hervorragende Plattform, um das unternehmerische Denken und das Verantwortungsbewusstsein im Team zu steigern. ■