

Finanzen und Gefühle

Werkstatt für Unternehmer bietet Familienbetrieben nützliche und bodenständige Hilfe rund um die Firma

Günter Kugler und Michaela Rosenberger geben Familienunternehmen wertvolle Hilfestellungen.

Hält ein großer Benz an einer Schafherde. Steigt ein Mann aus, geht zum Schäfer und sagt: "Wenn ich Dir sage, wieviel Schafe Du hast, bekomme ich dann eines?" Darauf der Schäfer: "Ja, O.K." "Es sind genau 44." "Stimmt, darfst Dir ein Schaf aussuchen." Der Mann sucht sich ein Schaf aus und versucht es in den Kofferraum des Benz zu stopfen. Da kommt der Schäfer und fragt: "Wenn ich Dir sage, welchen Beruf Du hast, kriege ich dann mein Schaf wieder?" Der Mann überlegt kurz: "O.K." "Du bist ein Unternehmensberater und jetzt gib mir meinen Schäferhund wieder zurück." Damit niemand - wie in dem Witz - auf die vermeintlichen Kenntnisse eines Unternehmensberaters, der meist im entscheidenden Augenblick sowieso nicht greifbar ist, angewiesen ist, haben Günter Kugler und Michaela Rosenberger vor zwei Jahren in Nonnhof bei Alfeld (Oberpfalz) die Werkstatt für Unternehmer gegründet. Heute begleiten sie zwischen 30 und 40 Firmen, wenn es sein muss täglich. "Wir lernen Denken und nicht Gedachtes", sagen beide im Gespräch mit der Bayerischen Staatszeitung. Handwerksbetriebe oder Unternehmen mit familiären Strukturen bis 100 Mitarbeiter sind die Zielgruppe von Kugler und Rosenberger. Das Besondere ihrer Arbeit liegt in der Verknüpfung von Finanzen und Gefühlen. "Gerade bei Betriebsübergaben an die jüngere Generation gibt es sehr viel Konfliktstoffe", erklärt Rosenberger. Hier gelte es in Gesprächen die Erwartungen beider Seiten, also der scheidenden und der nachfolgenden Generation, offen auf den Tisch zu legen. Alle Ängste und Befürchtungen müssten verbalisiert werden, sonst sei eine erfolgreiche Weiterführung des Betriebs nicht gewährleistet, weil sonst einer dem anderen Steine in den Weg lege. Diese Gespräche finden aber nicht in Sphären abgehobener betriebswirtschaftlicher Anglizismen statt, sondern in bodenständigem Deutsch. "Wir sprechen nicht von Controlling, sondern sagen: Schauen wir einmal, wo das Geld hingehet", erläutert Rosenberger.

Sprachlich behilflich sind Kugler und Rosenberger auch in Verhandlungen mit den Banken. "Wenn sich einer schwer tut mit dem Leiter der Kreditabteilung, dann gehen wir eben mit zu dem Gespräch", sagt Kugler. Die Banker ihrerseits seien erleichtert, denn sie könnten dann viel direkter ihre Bedenken loswerden. Schließlich stünden sie ja wegen der restriktiveren Kreditvergabekriterien seit Basel II unter erheblichem Druck, keinen Kredit an unseriöse oder unprofitable Firmen zu vergeben. "Da kommen dann im Gespräch mit den Banken die Dinge ziemlich schnell auf den Punkt. So fragt der Banker, ob denn der Junior genauso weitermachen wolle wie seine Eltern - ohne Innovation und mit schlechtem Einkauf", illustriert Rosenberger. Auch die Vorbereitung auf so ein Gespräch ist laut Kugler sehr wichtig. Denn Banker bräuchten eben gewisse Informationen ohne die sie keinen Kredit vergeben können. "Und der Unternehmer fürchtet sich davor zu viel Preis zu geben, denn dann könnte er ja von vorn herein schon als nicht kreditwürdig dastehen", sagt Kugler. Also erarbeitet er gemeinsam mit dem Unternehmer die wichtigsten Daten für die Bank. So wird dafür gesorgt, dass die Bank einmal pro Monat Zahlen bekommt, ein Investitionsplan für die nächsten fünf Jahre erstellt wird, ein Liquiditätsplan über zwei Jahre vorliegt und der Nachweis der unternehmerischen Fähigkeiten gegeben ist. "Das kann man tun indem man zum Beispiel offen darstellt: Ich habe die und die Kontakte zu Architekten geknüpft und daraus sind die und die Aufträge entstanden", erklärt Kugler.

Doch nicht nur Banken und Generationenwechsel stellen ein Problem dar, auch Mitarbeiter und deren Motivation. Oft seien die Fronten verhärtet, weil beide Seiten aneinander vorbei redeten. "Wir hatten einen Fall eines total unglücklichen Mitarbeiters. Der Chef vermutete mangelnde Identifikation mit dem Betrieb und fehlende Motivation. Als wir mit ihm sprachen kam heraus, dass er zu mindestens 120 Prozent hinter dem Betrieb steht und hochmotiviert ist. Nur möchte er eben klare Anweisungen haben. Seit der Chef das weiß, läuft es zwischen den beiden bestens", sagt Rosenberger. Sie gibt unumwunden zu, dass zu dieser Erkenntnis die beiden auch ohne Berater hätten kommen können. "Doch oft kommt es darauf an, wie man miteinander spricht", so Rosenberger. Im Stress fielen eben schnell mal böse Worte, die dann zur Kommunikationsverweigerung führten.

Diese vermeintlichen Kleinigkeiten haben oft große und nachhaltige Wirkung. Genau um diese Nachhaltigkeit geht es Kugler und Rosenberger. "Wir gehen davon aus, dass eigentlich jeder Mensch gut sein will", erklärt Kugler den ideellen Ansatz. Und wer jetzt fürchtet, dass dieser etwas andere unternehmensberaterische Ansatz auch entsprechend viel kostet, muss enttäuscht werden. Zwischen 300 und 1000 pro Monat (je nach Betriebsgröße) verlangen Kugler und Rosenberger. Das ist ein gewaltiger Unterschied zu den Tagessätzen von mindestens 1000, wie sie bei großen Beratungsgesellschaften üblich sind. "Man kann uns zum Kennenlernen auch nur für einen Tag buchen. Das kostet dann wirklich 1000, aber wir sind zu zweit und wir gehen nicht nach Hause ohne eine konkrete Maßnahme eingeleitet zu haben", so Kugler.

In fünf Jahren wollen Kugler und Rosenberger einen großen Pool an Unternehmen haben, die sich dann auch gegenseitig helfen können. So fungieren sie dann als Mittler und bringen Unternehmen A mit Problem A mit Unternehmen B zusammen, das vor zwei Jahren schon Problem A hatte. Die Beratung durch Kugler und Rosenberger soll deswegen aber nicht flach fallen. Sie wollen ihr Know-how weiter den familiär strukturierten Betrieben zur Verfügung stellen und dabei ihre Bodenständigkeit bewahren

Ralph Schweinfurth

