

1. Warum Selbstständige vor lauter Sorgen oft krank werden

Mitten im Minenfeld

Rund 40 000 Firmen werden das Jahr nicht überstehen, so die unheilvolle Prognose der Creditreform für das Jahr 2009. Und die derzeitige Entwicklung gibt dieser Prognose Recht.

Für die betroffenen Unternehmer ist der Gang zum Konkursrichter unausweichlich. Doch das berufliche (und private) Aus muss er keineswegs bedeuten: Viele tausend Chefs entsorgen nur die Altlasten ihrer geschäftlichen Bruchlandung und starten neu durch. Pleite zu gehen und wieder von vorne zu beginnen wird »salonfähig«, so der profilierte Insolvenzverwalter Volker Grub.

Sprechen wir über Konkurs, so sollten wir differenzieren: Ein Konkurs einer Firma hat weit reichende Konsequenzen für die Mitarbeiter und Sie selbst als den Unternehmer.

Sollte das Unternehmen beispielsweise zahlungsunfähig werden, sind Sie als Unternehmer im Falle eines Insolvenzverfahrens als Erster betroffen. Die in die Arbeitslosigkeit entlassenen Mitarbeiter erhalten finanzielle Unterstützung vom Arbeitsamt. Sie als selbständiger Unternehmer werden von diesem Sicherheitsnetz nicht aufgefangen. Und das bedeutet für Sie, dass Sie im schlimmsten Fall auch privat in Konkurs gehen müssen.

Mitten in einer beruflichen Krise sehen sich viele Unternehmer und Selbstständige beruflich und oft auch privat vor einem tiefen Abgrund stehen. Der Grand Canyon ist nichts dagegen: Sie schuften wie ein Pferd und müssen sich dennoch mit existenziellen Problemen beschäftigen. Als wäre das nicht schon genug, kommt noch finanzieller Druck dazu.

Kennen Sie dieses Gefühl? Schwierige berufliche Situationen gleichen einem Tanz im Minenfeld. Als Unternehmer schreiten Sie je nach Situation mit großen oder kleineren Schritten über ein un-

wegsames Gebiet. Wie kleine tickende Zeitbomben warten Fehlentscheidungen auf Sie. Schon morgen könnten Sie eine falsche Entscheidung treffen und damit eine unheilvolle Krise auslösen.

Am Anfang sehen solche Krisen bei allen Not leidenden Unternehmen ähnlich aus, denn der Pleitegeier schickt immer dieselben Vorboten. Zuerst verschlechtert sich die Auftragslage, dann können wichtige Kunden nicht mehr bezahlen. Schließlich mahnen Lieferanten offene Rechnungen an, mit der Forderung, sie sofort zu begleichen, sonst drohe Zwangsvollstreckung. Am Ende kündigt die Hausbank die Kredite und verpasst dem Unternehmer den unabwendbaren Todesstoß. Was bleibt, sind Schulden.

Auch vor großen Unternehmen macht die Pleitewelle längst keinen Halt mehr. Hunderte von bekannten Unternehmen verschwinden von heute auf morgen von der Bildfläche. Es stellt sich deshalb grundlegend die Frage, ob es sich überhaupt noch lohnt, ein Unternehmen zu gründen? Sie gehen damit Risiken ein, um sich dann tagein und tagaus nur mit Problemen herumzuschlagen. Und sollte sich mit etwas Glück nach vielen Jahren ein Erfolg einstellen, wird die Firma mit hohen Unternehmenssteuern und gesetzlichen Wettbewerbsbeschränkungen belegt.

Als Selbstständiger müssen Sie zwangsläufig lernen, mit dem ständigen Risiko umzugehen, denn leider verläuft unsere Karrierelinie nicht immer schnurstracks und steil nach oben. Das, was wir Leben nennen, hat bekanntlich Ecken und Kanten, denen wir nicht einfach ausweichen können.

Auch wenn Sie bereits mitten in einer Krise stecken, gibt es eine unwiderlegbare Tatsache, die Ihnen zur Hilfe kommt: Denn für jedes Problem gibt es bereits eine Lösung. Irgendjemand vor Ihnen war schon einmal mit dem gleichen Problem oder einer ähnlichen Herausforderung konfrontiert und hat sie gelöst. Wetten?

Hin und wieder reicht allein das Wort eines vertrauten Freundes, um aus dem Tunnelblick der Krise herauszufinden und zu neuen Ansätzen zu kommen.

Manchmal jedoch reicht die eigene Kreativität oder Erfahrung nicht aus, um gute Lösungsansätze zu finden. Dennoch kann in den eigenen unpraktikablen oder unrealistischen Überlegungen oft der Keim für die ideale Lösung liegen. Zapfen Sie deshalb stets alle Quellen an, die bei der Überwindung Ihrer Problemstellungen hel-

fen könnten. Ob es nun Ratgeber in Buchform, persönliche Gespräche mit Experten und Spezialisten oder Konsultationen mit Beratern sind.

Berücksichtigen Sie bei Ihren Recherchen, dass Laien und auch Experten Risiken und Krisensituationen grundsätzlich unterschiedlich bewerten und Sie alle Möglichkeiten prüfen müssen. Machen Sie sich daher auf widersprüchliche Ratschläge und Hinweise gefasst.

Schlussendlich, bei allem guten Rat, entscheiden Sie selbst in letzter Instanz über die richtige Vorgehensweise. Niemand kann Ihnen diese Entscheidung abnehmen. Auch wenn Sie glauben, kurz vor dem Ertrinken zu stehen, sollten Sie nicht zu jeder Hand greifen, die sich Ihnen helfend entgegenstreckt. Seien Sie gerade in Notlagen besonders misstrauisch.

»Vertrauen rechnet sich«, sagt Reinhard K. Sprenger. Dafür gibt es auch eine weit verbreitete Gegenregel: »Vertrauen rächt sich«!

Symptome, die krank machen

Ob sich eine Firma in einer Schiefelage befindet und auf eine Krise zusteuert, können Sie sehr schnell und leicht feststellen. Bestimmte Symptome weisen darauf hin.

Als Unternehmer werden Sie zudem schnell lernen, es »kriseln« zu spüren. Genau wie es in der Nase kribbelt und im Hals kratzt und sich damit eine Grippe ankündigt, können Sie die Krisensymptome Ihres Unternehmens und Ihrer beruflichen Tätigkeit wahrnehmen und erkennen lernen.

Es ist immer wieder überraschend, wie diese »ersten« Signale von Selbstständigen übersehen, ignoriert oder verdrängt werden. Ist eine Erkältung im Anzug, so decken wir uns mit Vitaminpräparaten und anderen vorbeugenden Mittelchen aus der Hausapotheke ein. Wir ziehen uns wärmer an und schonen uns mehr als sonst. Eine solche Behandlung wird auch Ihrem Unternehmen sicher nicht schaden. Das Kratzen und Kribbeln einer »Unternehmensgrippe« äußert sich in den meisten Fällen schleichend, oft unbemerkt häufen sich die Anzeichen für eine Krise. Was wie ein Sturm in Was-

serglas beginnt, entpuppt sich bald als großes Unwetter, das Sie als Unternehmer in ernsthafte Schwierigkeiten bringen kann.

Es ist typisch für viele Unternehmer, die noch nicht lange im Geschäft stehen, gerade in schwierigen Situationen die Augen zu verschließen und kritische Ansätze zu verdrängen. Es fehlt vielleicht auch an Erfahrung, die Situation richtig einzuschätzen, denn Krisen und berufliche Schwierigkeiten brechen nicht über Nacht über uns herein. Ganz im Gegenteil. Es gibt ganz deutliche, unübersehbare Vorzeichen.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es überlebenswichtig, bereits erste Anzeichen einer krisenhaften Entwicklung deuten zu können. Schleichende Symptome werden vom Unternehmer kaum wahrgenommen. Erst in der Endphase spitzt sich dieser Prozess zu. Dann kommen meist viele Symptome gleichzeitig an die Oberfläche und werden sichtbar, wie die Spitze eines gewaltigen Eisbergs.

Mein Tipp

Bedenken Sie, dass sämtliche Checklisten und Aufzählungen in diesem Buch keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Unterstreichen Sie daher die Punkte, die auf Sie persönlich zutreffen. Ergänzen Sie andere, die Ihrer Meinung nach fehlen. Machen Sie sich im Buch Notizen, streichen Sie Passagen an, die Sie besonders interessieren. So werden Sie sich die spätere Überarbeitung erheblich erleichtern.

Die häufigsten Krisensymptome

- Mündliche und schriftliche Klagen von Kunden und Geschäftspartnern häufen sich
- Stammkunden wechseln plötzlich zur Konkurrenz
- Die Gerüchteküche über Ihr Unternehmen brodeln
- Kundenreklamationen am Produkt oder der Dienstleistung nehmen zu
- Der Krankenstand der Belegschaft steigt
- Unzufriedene Kunden drohen, vom Beschwerdebrief eine Kopie an die Regionalzeitung zu senden

- Das Betriebsklima verschlechtert sich
- Die Kosten wachsen schneller als der Umsatz
- Es flattern Ihnen vermehrt Mahnungen ins Haus
- Der Stand Ihres Geschäftskontos verschlechtert sich zunehmend
- Der Umsatz verringert sich zunehmend
- Kunden bemängeln, dass Ihre Produkte nicht aktuell sind
- Das Fremdkapital hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen
- Eigene Liefertermine können nicht eingehalten werden
- Die Personalfuktuation hat in den letzten Jahre zugenommen
- Bestimmte Lieferanten möchten Sie nicht mehr beliefern oder verschärfen die Zahlungsmodalitäten
- Aufgrund Ihrer Finanzsituation mussten Investitionen zurückgestellt werden
- Das Unternehmen erwirtschaftet seit über zwei Jahren Verluste
- Die Lagerbestände haben sich bei gleich bleibenden oder stagnierenden Umsatz erhöht
- Die Zahlungsmoral der Kunden hat sich drastisch verschlechtert

Doch wie steht es dagegen mit der Unternehmensgesundheit? Beginnen Sie eine kleine Selbstdiagnose Ihres Unternehmens mit einem Kurzcheck.

Kurzcheck Unternehmensgesundheit

- Kennen Sie die Zukunftstrends Ihrer Branche?
- Wenn Sie Informationen erhalten, wissen Sie, welche für Sie und Ihr Unternehmen relevant sind oder werden können?
- Haben Sie strategische Ziele und diese schriftlich dokumentiert?
- Entwickeln Sie kontinuierlich neue Produkte und Dienstleistungen?
- Schaffen Sie es, über Ihr Tagesgeschäft hinaus auch langfristig wichtige Dinge anzupacken oder leiden Sie an »Aufschieberitis«?
- Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit für die Beschäftigung mit der Zukunft?

Können Sie alle Fragen mit »ja« beantworten? Herzlichen Glückwunsch! Dann gehen wir tiefer in die Materie. Überprüfen Sie an-

hand dieser Checkliste, wie fit Ihre Firma wirklich ist. Wie oft können Sie bei den nachfolgenden Punkten mit ja antworten? Picken Sie sich Segmente heraus, die Sie direkt betreffen und nehmen Sie Ihren Textmarker zu Hand.

Checkliste: Krisensymptome im Außenverhältnis

Mit Kunden

- Es werden vermehrt höhere Skontoabzüge angeboten
- Sonderangebote häufen sich
- Es sind leichtere Preisverhandlungen möglich
- Sortimentsbreite wird unsystematisch
- Kundensonderwünsche werden ohne Aufpreis akzeptiert
- Es gibt vermehrt Termin- und Qualitätsprobleme
- Durchschnittliches Bestellvolumen sinkt auf einige wenige »Stammkunden«

Mit Lieferanten

- Skontoausnutzung ist nicht mehr möglich
- Zahlungsziele werden überschritten und Mahnungen kommen
- Auftragsstornierungen häufen sich
- Kleinere Bestellmengen, höhere Preise, hohe Lieferkosten
- Bitte um Ratenzahlung

Situation mit Kreditinstituten

- Abgabe von Jahresabschlüssen, -plänen und monatliche Ergebnisrechnung/Kennzahlen werden verzögert
- Überziehung der Kreditlimits bis an die Grenzen
- Es gibt keine ausreichende Begründung für die Überziehung
- Schecks werden von der eigenen Bank nicht eingelöst

Hinweise des Steuerberaters

- Lagerbestände sind zu hoch im Verhältnis zum Umsatz
- Korrektur der Bewertung von Fertigerzeugnissen
- Lagerumschlag wird zunehmend geringer
- Rückstellungsbildung ist nicht möglich oder wird nicht genutzt
- Bilanzen werden erst spät erstellt
- Inventarisierungen ungenügend oder zweifelhaft

Das Gespräch mit Ihrem Unternehmensberater

- Kritische Bemerkungen
- Kapazitätsauslastung des Unternehmens wird schlechter
- Deckungsbeiträge reduzieren sich
- Die Buchhaltung wird vernachlässigt
- Das »Outfit« des Firmenchefs oder der Mitarbeiter wirkt vernachlässigt
- Investitionen werden zurückgestellt

Checkliste: Krisensymptome im Innenverhältnis

Management

- Stures Festhalten an früheren Konzeptionen
- Firmenchefs delegieren zu wenig
- Entscheidungsschwäche
- Im Unternehmen gibt es Anzeichen für fehlende Kontrolle
- Fluktuation des Personals
- Ein patriarchalischer Führungsstil wird an den Tag gelegt
- Teamverhalten schwindend
- Zahl und Dauer der Konferenzen steigen
- Kommunikation reißt ab

Personal

- Mangelnde Motivation (innere Kündigung)
- Die Qualifikation sinkt merklich
- Unklare Strukturen – wer macht was?
- Aggressionsniveau steigt aufgrund Unzufriedenheit
- Fehlzeiten verringern sich (aus Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren)

Verkaufs-, Vertriebs- und Absatzbereich

- Produkteigenschaft ist nicht »up to date«
- Preispolitik funktioniert nicht und wird vom Markt nicht akzeptiert
- mangelhafter Service, kaum Kundenorientierung
- sinkende Auftragsvolumina insgesamt und durchschnittlich
- Außendienst resigniert, weniger Kundenbesuche
- Vertreter wandern zur Konkurrenz ab

Produktionsbereich

- Bindung an eine einzige Produktgruppe
- Veraltete/unerprobte Technologie
- Alles in Eigenfertigung (Bindung von Personal und Kapazitäten)
- Produktion auf Lager und nicht auf Vorbestellung oder Verkauf
- Investitions-/Reparaturstau
- Ablauforganisation in Unordnung
- Termin- und Qualitätsprobleme
- Plötzlicher Richtungswechsel der Preispolitik von teuren zu billigen Produkten
- Ladenhüter stauen sich

Organisation

- Kompetenzen sind unklar
- Es gibt keine Projektplanung
- Der Chef als »Nadelöhr« – alles läuft über seinen Tisch
- Entscheidungsangst im mittleren Management

Investition

- Investitionsrückstellung (kann aufgrund der finanziellen Mittel nicht erfolgen)
- Fehleinschätzung des Investitionsvolumens
- Defizite in der Realisierung
- Grobe Finanzierungsfehler

Beschaffung/Logistik

- Zu starre Bindung an Lieferanten
- Zu hohe Kapazität und Kosten des Fuhrparks
- Mahnungen häufen sich
- Lieferanten kürzen Zahlungsziele (eventuell Vorkasse)

Finanzen/Controlling

- Vermehrt Defizite in Kostenrechnung und Kalkulation
- Fehlende oder gar keine Finanzplanung
- Frühwarnsysteme sind nicht installiert
- Ad-hoc-Auswertungen immer kurzfristiger
- Lange OP (offene Posten)-Listen (Lieferantenrechnungen, offene Debitoren)
- Gläubiger verlangen nach Sicherheiten

Es ist keine leichte Aufgabe, das eigene Unternehmen zu analysieren. Es fällt schwer, den Finger auf die Wunde zu legen und zuzugeben, dass viele der aufgeführten Punkte zutreffen.

Um eine Unternehmenskrise unbeschadet zu überstehen, brauchen Sie nicht nur eine gelungene Strategie, sondern auch eine gehörige Portion Mut. Krempeln Sie also die Ärmel hoch, es liegt noch ein wenig Arbeit vor uns.

An welcher Unternehmenskrise leiden Sie?

Es gibt verschiedene Arten von Unternehmenskrisen. Hier sind die wichtigsten Stufen in einer Übersicht zusammengefasst:

Stufe 1: Das Unternehmen in einer ›strategischen Krise‹.

Die Erfolgsfaktoren des Unternehmens sind nicht mehr wirksam genug. Die Unternehmensführung hat es verpasst, ihr strategisches Konzept den konjunkturellen und strukturellen Markt- und Umweltbedingungen anzupassen.

Lösung

Ein neues strategisches Unternehmenskonzept muss formuliert werden. In der Regel beinhaltet es:

- einen Vorgehensplan für den Rückzug aus den Verlust bringenden Geschäftsbereichen,
- einen Maßnahmenkatalog für die langfristige Verbesserung des Angebots und der Marktbearbeitung,
- Vorschläge für Diversifikations-, Kooperations- und Akquisitions-Maßnahmen in zukunftsträchtige Geschäftsbereiche,
- Insolvenz/Liquidation des Unternehmens.

Stufe 2: Das Unternehmen in einer ›Erfolgskrise‹.

Die Erfolgsziele des Unternehmens (Umsätze, Cash-flow, Deckungsbeiträge) werden nicht erreicht.

Lösung

Unter Berücksichtigung des in Stufe 1 neu formulierten strategischen Konzepts sind kostenreduzierende und umsatzwirksame Maßnahmen durchzuführen, welche die Wiederherstellung einer

angemessenen Ertragslage einleiten und für die Zukunft gewährleisten können.

Stufe 3: Das Unternehmen in einer ›Liquiditätskrise‹.

Der Cash-flow des Unternehmens ist ungenügend, unter Umständen zehrt ein Cashdrain an den flüssigen Mitteln. Der klassische Krisenfall.

Lösung:

Maßnahmen, welche den Liquiditätsengpass kurzfristig beseitigen und die Eigenfinanzierung des Unternehmens verbessern, haben erste Priorität. Erst anschließend sind die Aufgaben der Krisenstufen 1 und 2 in Angriff zu nehmen.

Stufe 4: Das Unternehmen in einer ›Insolvenzkrise‹.

Die Gläubigerinteressen können nicht mehr vollständig befriedigt werden. Illiquidität und Überschuldung führen zur Zahlungsunfähigkeit.

Rettungsversuch:

Nur falls ein Sanierungskonzept Erfolgchancen hat, kann der drohende Konkurs mit einem Vergleich abgewendet werden. Wenn dies nicht zutrifft, endet diese höchste Krisenstufe mit der Unternehmensliquidation.

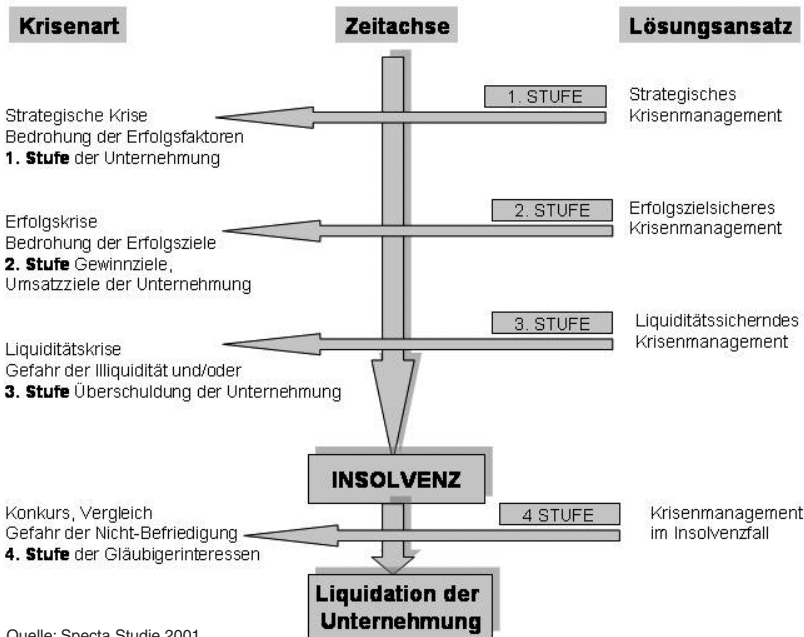


Abb. 1: Verlauf von Unternehmenskrisen

Es gibt eine weitere Form der Krise, in die Sie als Unternehmer plötzlich hineingeraten können:

Die Öffentlichkeitskrise

Diese Art der Krise tritt meist wie ein Blitz aus heiterem Himmel auf.

Ein Beispiel

Alarmstufe Rot bei der Großkonditorei Coppenrath & Wiese. Eine Sahnetorte soll schuld sein am Tod eines elfjährigen Mädchens. Das Unternehmen schaffte das beinahe Unmögliche. Innerhalb einer Woche nachdem diese Tragödie bekannt wurde, konnte das Unternehmen zweifelsfrei nachweisen, dass die Torte einwandfrei war. Der Schaden am Unternehmen hielt sich so in Grenzen.

Öffentliche Krisen, negative Schlagzeilen treffen junge Unternehmen unerwartet und äußerst empfindlich. Wer rechnet schon mit einer schlechten Presse beim Aufbau eines Unternehmens? Die meisten Unternehmer sind auf diese Krisen nicht vorbereitet. Vor allem wenn die Produkte in Verdacht geraten, Leib und Leben von Menschen zu gefährden, wirkt dies wie ein Super-GAU. Latent drohende Vertrauenskrisen aufgrund von Negativpresse schädigen das Unternehmen nachhaltig. Die gerade neu gewonnenen Kunden bleiben wieder weg. Denn bei großer Unsicherheit gehen Kunden, besonders wenn es um gesundheitliche Aspekte geht, auf Nummer sicher und meiden Produkte oder Dienstleistungen, von denen eine unmittelbare Gefahr ausgehen könnte. Erinnern wir uns an Mercedes-Benz mit dem bekannten »Elchtest«. (Dieser spektakuläre Autotest simuliert das plötzliche Ausweichen, beispielsweise aufgrund eines Tiers, das unerwartet auf die Fahrbahn läuft. Die neue A-Klasse kippte bei diesem Fahrtest um.)

Während das breite Publikum den verbockten Elchtest eher mit Häme quittierte, unterschätzte Mercedes-Benz den Vertrauensverlust bei seinen Kunden.

In diesem Buch geht es vorrangig um die ersten drei Formen von Unternehmenskrisen. Deshalb möchte ich Ihnen hier nur kurz und bündig einige Schlagwörter zu Krisen-PR und dem Umgang mit Medien liefern. Die alte Regel lautet: »Bad news are good news«. Während einer Krisensituation durch negative Presse oder einen öffentlich gewordenen Skandal müssen Sie besonders auf Ihre Umgebung achten: Erwiesenermaßen sind nicht nur Journalisten und Medien wahre Krisenintensivierer, sondern leider auch Nachbarn, Mitarbeiter, Geschäftsfreunde und Bürgerinitiativen.

Aufgrund der kurzen Reaktionszeit, in der ein Unternehmer in einer PR-Krise Antworten geben muss, sollte auf zurechtgelegte »Stories« verzichtet werden, denn Journalisten suchen nach unmittelbaren Primärnachrichten (Augenzeugen, Beweise, Geschädigte). Manche Medienvertreter sehen sich selbst als »Robin Hood« des Volks und versuchen Lücken zu schließen, selbst wenn diese auf vagen Annahmen beruhen. Deshalb sollten Sie jegliche Widersprüche und Zweideutigkeiten vermeiden, da sie falsch interpretiert werden könnten. Eine große Gefahr für den Krisensog sind Expertengespräche, Mitbewerber und selbst ernannte Branchenkenner, die sich

zur Sache äußern. Es muss unbedingt dafür gesorgt sein, dass nur der Chef als Verantwortlicher mit der Presse reden kann. Nichts ist schlimmer als Mitarbeiter, die Meinungen zur Krise abgeben. Die gesamte Belegschaft sollte in Alarmbereitschaft versetzt werden, damit alle Fäden an einer Stelle zusammenlaufen. Nur dann können Stellungnahmen des betreffenden Unternehmens sofort, schnell, kurz, faktisch richtig, prägnant und mit geplanter Schlagfertigkeit erfolgen.

Nachdem sich der erste Schock gelegt hat, ist es ratsam – je nach Ausmaß der Öffentlichkeitskrise –, einen Profi an Bord zu holen.

Fünf zentrale Regeln für den Umgang mit den Medien

- **Schnelligkeit:** Sie müssen schnell alle Informationen zusammentragen und rasch handeln. Verzögerungen sind bei PR-Krisen unverzeihlich.
- **Verantwortlichkeit:** Zeigen Sie sich verantwortlich für die Situation, selbst wenn Sie die Ursachen noch nicht in vollem Umfang kennen. **Erreichbarkeit:** Während einer PR-Krise sind Sie immer und überall erreichbar.
- **Ehrlichkeit:** Sprechen Sie offen und verheimlichen Sie nichts.
- **Klarheit:** Verkomplizieren Sie nichts, sondern benennen Sie Ross und Reiter auf eine klare und verständliche Art.

Die Todsünden der Risiko-Kommunikation

- Die halbe Wahrheit sagen. Rücken Sie mit den Fakten heraus, selbst wenn es schlechte Nachrichten sind. Wenn Medien über andere Kanäle Widersprüchliches hören, bedeutet dies das Ende Ihrer Glaubwürdigkeit.
- Überhaupt keine Kommunikation.
- Die Menschen für dumm verkaufen.
- Schwächen nicht offen zugeben.
- Schmalspur-PR. Richtige Kommunikation heißt alles darlegen.
- Nur im Notfall mit Medien kommunizieren.

- Nicht auf Fragen und Argumente der Medien eingehen. Selbst wenn es noch so konfus und hektisch zugehen mag, müssen diese Fragen beantwortet werden, damit für Medienvertreter kein Platz für Zwischeninterpretationen entsteht.
- Dem Wort nicht Tat folgen lassen (intern wie extern).
- Begriffe und Wörter, die niemand versteht.

Gefährdete Unternehmen

Welches sind nun die Gründe für das Scheitern von Unternehmen? Warum verschwindet jede vierte Firma innerhalb von vier Jahren nach Gründung? Welche Eigenschaften muss ein Unternehmer oder Gründer vorweisen, um dauerhaft erfolgreich zu sein? Diese Fragen habe ich im Rahmen einer umfangreichen Unternehmensstudie an 200 Unternehmen gestellt. Vorab – alle Fragen wurden recht unterschiedlich beantwortet. Das lag daran, dass die Antworten der Befragten deren Sichtweise und ihre unterschiedlichen Erfahrungen widerspiegeln.

Interessanterweise sind jedoch einige Firmen anfälliger für Krisen als andere. In unserer Untersuchung ergab sich das folgende Bild von besonders gefährdeten Unternehmen: Anstelle des geplanten und lang erwarteten Erfolgs folgt ein negatives Ergebnis dem anderen.

Es gibt fünf charakteristische Firmentypen, die gefährdet sind.

Gefährdet – Unternehmen, die nur auf das Tagesgeschäft fokussiert sind

Aufgrund des enormen Arbeitsaufwands dominieren Aufgaben aus dem Tagesgeschäft. Für Planungen, Analyse, Zielsetzungen, Überprüfung der Strategien sowie Controlling fehlt die Zeit oder es fehlen Mitarbeiter, die mit solchen Aufgaben betraut werden können. Eine Krise überfällt solche Unternehmen meist überfallartig – quasi über Nacht. Aufgrund mangelnder Vorbereitung kommt der Betrieb beinahe zum Stillstand.

Gefährdet – technisch orientierte Firmen

Dieses Phänomen ist allen Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern bestens bekannt. Ein Unternehmen wird von Ingenieuren, Technikern oder Informatikern gegründet. Das technische Produkt steht im Vordergrund. Die Folge: Es fehlt oft an einem ausgewogenen Verhältnis zwischen dem Produkt und den ebenso wichtigen Parametern wie Kalkulation, Buchhaltung, effizienter Kostenkontrolle sowie der richtigen Vermarktung der Produkte oder der Dienstleistung. Technisch orientierte Unternehmen brauchen eine Balance zwischen technischem und betriebswirtschaftlichem Know-how im Management.

Gefährdet – Unternehmen mit nur einem Standbein

Besonders unerfahrenere Unternehmer und Gründer legen ihr Augenmerk zu Beginn ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit sehr oft nur auf ein Produkt oder auf nur eine Dienstleistung. Da die Angebotspalette oder der Kundenkreis zu eng definiert werden, sind sie wegen niedriger Umsätze besonders anfällig für Konkurse. Doch das muss nicht sein: Auch im Dienstleistungssektor können Sie ein zweites Standbein aufbauen. Architekten, die sich im Bereich Gewerbeobjekte engagieren, könnten beispielsweise auch Privatleuten verschiedenste Dienstleistungen und Planungen anbieten. Gastronomen könnten ihr Angebot mit einem Event- und Cateringservice ergänzen. Kleinere Betriebe könnten Kunden im europäischen Ausland ansprechen und damit ihren Wirkungskreis erweitern. Internetfirmen könnten die Dienstleistung mit dem Verkauf von Software abrunden.

Gefährdet – Unternehmen, die auf allen Hochzeiten tanzen

Jeder Auftrag wird angenommen, auch wenn er nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehört. Das kann so lange gut gehen, bis Kapazitäten (Personal und andere Ressourcen wie Zeit) mit Nebenbeschäftigungen und Verlust bringenden Aufträgen verschwen-

det werden. Erfahrungsgemäß belasten Nebenbeschäftigungen zusätzlich die Liquidität. Es ist überlebenswichtig, sein Kerngeschäft zu kennen und primär dieses Hauptgeschäftsfeld zu fördern, das ja den Gewinn des Betriebs ausmacht. Selbst wenn dies zu Lasten von kurzfristiger Umsatzrealisierung erfolgt.

Gefährdet – Unternehmen, die zu hohe Forderungsausfälle vorweisen

Der Mittelstand leidet unter der schlechten Zahlungsmoral. Zu hohe Außenstände, Forderungsausfälle und damit verbundene Liquiditätsengpässe sind hierzulande Pleitegrund Nummer eins. Solche Liquiditätsengpässe lassen sich vermeiden, wenn Sie als Unternehmer ein richtiges Forderungsmanagement betreiben.

Seit dem 1. Mai 2000 ist in Deutschland das »Gesetz zur Beschleunigung fälliger Zahlungen« in Kraft getreten. Damit soll Ihnen geholfen werden, Ihre Forderungen zügig bei Gericht geltend machen zu können. Der Kunde kommt in Verzug, wenn er 30 Tage nach Erhalt einer Rechnung beziehungsweise 30 Tage nach dem genannten Fälligkeitsdatum seine Rechnung immer noch nicht beglichen hat.

Gefährdet – Firmen, die zu schnell wachsen

Sie gründen ein Unternehmen, das vom Start weg »brummt«, ohne große Mühen die gewünschten Umsatzerfolge bringt. Ihr Geschäftsplan geht auf. Ihre Dienstleistung oder das Produkt ist gefragt und wird gekauft. Sie befinden sich auf der Welle des Erfolgs und freuen sich über den offensichtlichen Boom. Das Unternehmen wächst über die Erwartungen hinaus. Da das Unternehmen zusätzlich Personal für die Bewältigung der Aufgaben fordert, müssen Sie kurzfristig Einstellungen vornehmen. Die Qualifizierung der neuen und alten Mitarbeiter fällt häufig der Zeitnot zum Opfer. Zusätzlich kommen nun Probleme der Logistik dazu, ein ungeplanter höherer Warenbedarf oder Lieferverzögerungen seitens der Lieferanten können hierfür Gründe sein. Wartezeiten bilden sich und erhöhen das

Risiko, dass Ihre Kunden womöglich unzufrieden werden. Das Unternehmenswachstum kann mit den alten Strukturen nicht mehr Schritt halten. So wird das schnelle Wachstum zum Verhängnis, denn unter der steigenden Nachfrage leidet die Qualität der Produkte oder der Dienstleistung.

Gefährdet – Unternehmen nach dem Gutsherren-Modell

Der Firmenkapitän ist gleichzeitig auch Gründer des Unternehmens. Die gesamte Unternehmensstruktur ist auf den Chef zugeschnitten. Alles dreht sich um seine Person, dem die Gesamtverantwortung obliegt und der die Fäden in der Hand hält. Dieses Phänomen ist bei ziemlich allen Kleinunternehmern und Selbstständigen anzutreffen. Was bei Einmannunternehmen völlig gewöhnlich und umsetzbar ist, stellt für Betriebe mit mehreren Mitarbeiter manchmal ein unüberwindbares Hindernis dar. Ideen von Mitarbeitern sind in solchen Firmen nur schwer durchsetzbar. Kompetenzen werden nicht delegiert. Sobald der Unternehmer aus dem Berufsleben ausscheidet, ist niemand zur Stelle, der seine Position ausfüllen kann.

Besonders bei diesem Unternehmenstyp, aber auch allgemein führen bestimmte, typische Fehler oft zu einer Krise: Eine unzureichende berufliche, fachliche und persönliche Qualifikation des Unternehmers gehört dazu. Sie hat stets Folgen, die in diesen Schwächen begründet sind:

- ungenügendes kaufmännisches Wissen
- ungenügende Führungkenntnisse
- unzureichende Praxiserfahrung
- fehlende Stellvertretungsregelung
- fehlende Marktkenntnisse
- Führungsschwäche

Oder auch persönliche Eigenschaften wie:

- Unzuverlässigkeit
- Kontaktarmut
- wenig Einsatzfreude
- Alkohol-/Drogenabhängigkeit

- Spielleidenschaft
- kostspielige Hobbys
- zu aufwändiger Lebenswandel
- starkes außerberufliches Engagement

Zusammenfassend wurden in unserer Untersuchung von 200 Unternehmen folgende Gründe für die Entstehung einer Krisensituation angeführt:

Gründe für die Entstehung einer Krisensituation:

- Falsches Unternehmenskonzept
 - Fehlplanungen im Finanz- und Marketingbereich. Produkte oder Dienstleistungen finden nicht den geplanten Absatz.
- Mangelnde Planungs- und Marktinformation
 - Die Aufgabenbereiche sind zu groß für eine einzelne Person, Aufgaben werden nicht delegiert, es besteht kein Gleichgewicht zwischen Kontrolle und Vertrauen in der Führungsebene oder zu Mitarbeitern.
 - Ungenügende Vorbereitung auf unvorhergesehene Probleme, keine realistische Planung. In der Regel wird zu optimistisch kalkuliert. Anlaufphasen sind meist zu kurz geplant.
- Falsche Betriebsstätte
 - Fehlentscheidungen bei der Standortwahl (keine gute Auflage, zu kleines Einzugsgebiet), Fehlentscheidungen bei der technologischen Ausstattung.
- Mangelnde Betriebsstruktur
 - Kapazitäten nicht ausgelastet oder zu schnell erweitert,
 - falsches Warensortiment,
 - überfällige Rationalisierungsmaßnahmen,
 - durchdachte Betriebsstruktur fehlt völlig,
 - veraltete Produktionsanlagen, zu hohe Mietbelastungen.
- Unvorteilhafte Unternehmensgröße
 - Ein Unternehmen sollte mit den Anforderungen im Markt wachsen. Es ist beispielsweise günstiger, mit kleinen Büros und Produktionsräumlichkeiten zu starten (wenn nötig von der Garage aus) und Personal je nach Bedarf einzustellen.

- Nachlässige Ermittlung des Kapitalbedarfs
 - Unzureichende und fehlerhafte Finanzierung,
 - zu wenig Eigenkapital,
 - zu knappe Liquidität,
 - keine Reserven.
- Überschätzung der Ertragskraft
 - Schlechte Organisation und falsche Absatzpolitik,
 - kein oder schlechtes Marketing.
- Falsche oder fehlende Kostenrechnung und Kalkulation
 - Mangelnde Buchführung, Mängel im Rechnungswesen,
 - Unterschätzen des kurzfristigen Finanzierungsbedarfs und der Zinsbelastung,
 - zu hohe Fixkostenbelastung,
 - fehlerhafte Verwaltung und falsches Personalwesen,
 - zu hohe Lohn- und Personalkosten,
 - unzureichende Qualifikation der Mitarbeiter.
- Fehlende Liquiditätsübersicht
 - Wer kennt das nicht: Durch Auslagerung der Buchhaltung geht der Überblick verloren oder die Übersicht ist unverständlich.
 - Fehlende Übersicht über Kunden und Umsätze, veraltete Buchungstechniken und lückenhafte Rechnungsbelege.
- Es wird noch zu viel manuell erledigt, statt leistungsstarke EDV einzusetzen
- Nichtbeachtung der steuerlichen Pflichten
- Falsche Gestaltung der Miet-, Pacht-, Kauf-, Arbeits- und Gesellschaftsverträge
- Falsche Rechtsform, Über- oder Unterversicherung
- Fehlende oder zu späte Beratung

Schon in den ersten Zeilen dieses Buches versprach ich Ihnen Hilfe zur Selbsthilfe. Dazu gehört ein gekonntes Krisenmanagement. Doch leider beherrschen nur wenige Unternehmer und noch weniger Freiberufler dieses Überlebenstraining. Bereits zu Beginn schleichen sich erste Fehler ein:

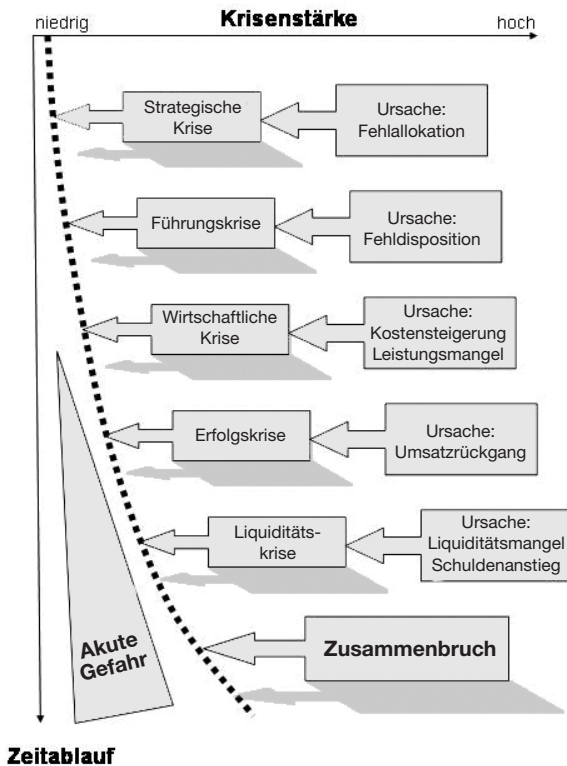


Abb. 2: Analyse einer Krisensituation

Fehler und Probleme beim Krisenmanagement

- Der Sanierungsbedarf wird verkannt und verdrängt, Frühwarnsignale werden nicht wahrgenommen.
- Die Krise wird Lebensmittelpunkt. Es wird zu stark »im« Unternehmen, statt »am« Unternehmen gearbeitet.
- Der Krisenauslöser wird nur extern, nicht intern gesucht.
- Sofortmaßnahmen haben oft kein strategisches Konzept, binden aber die gesamte Kapazität (Ihre wertvolle Zeit).
- Sanierungsstrategien werden nicht komplett umgesetzt, d.h., nach ersten Erfolgen tritt die langfristige Sicherung in den Hintergrund.

- Strategien sind vorwiegend auf Kompromisse angelegt, so dass nur kurzfristige Erfolge erreicht werden können.
- Der Ausbau von langfristigen Problemlösern wird versäumt.
- Befürchtungen und Ängste führen bei den Betroffenen oft zum Boykott von Änderungsmaßnahmen.

Lösungsmanagement

»Leider gibt es keine wundersame Notrufnummer, die man anrufen könnte, wenn die Lage kritisch wird.«

Norman R. Augustine, Top-Manager Lockheed Martin

Auch wenn es im ersten Moment unglaublich mag: In jeder Krise, in jedem Problem steckt die Basis für einen neuen Erfolg. Natürlich gehört zur Krisenbewältigung auch ein Quäntchen Glück, doch mit aktivem unternehmerischem Handeln können Sie eine Krise für Ihre Zwecke nutzen und schließlich auf dem Hochsitz des Erfolgs Platz nehmen.

Als Unternehmer und Selbstständiger ist es schon immer eine Ihrer Hauptaufgaben gewesen, Probleme zu lösen. Wenn es sich dann um ein schwer wiegendes Problem des Unternehmens handelt, sprechen wir viel zu schnell von einer Krise. Sie sollten Krisen lieber als Ereignisse titulieren. Denn geschäftliche Schwierigkeiten sind heute leider eher die Normalität. Leisten Sie sich die Ansicht, dass es nicht Ihr Job ist, an dem Problem zu arbeiten. Ihre Aufgabe ist es, stattdessen an einer Lösung für die Schwierigkeit zu arbeiten und flexibel zu bleiben. Behalten Sie die Nerven und brechen Sie nicht in Panik aus. Vermeiden Sie Schnellschüsse und falschen Aktionismus.

Es ist immer wieder auffallend, wie viele Selbstständige mitten in der Krise deren Auswirkungen mit schnellen Lösungen zu bekämpfen versuchen, statt sich intensiv mit der Ursache, dem Problem und dann mit einer längerfristigen Lösung auseinander zu setzen. Es gibt keine Pille mit dem Namen »Krisenmanagement«, welche für Sie das Problem löst. Im Gegenteil. Sie müssen aufpassen, dass Ihnen während einer Krise in Ihrem Unternehmen nicht das Heft von

Banken, Gläubigern oder Managementberatern aus der Hand genommen wird. Sie sind der Architekt Ihrer Firma und wenn etwas einzustürzen droht, sind Sie die wichtigste Stütze, bis das Problem gelöst ist.

»Wenn man mir eine Stunde Zeit gäbe, ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, würde ich vierzig Minuten dazu verwenden, es zu studieren, fünfzehn Minuten, um Lösungsmöglichkeiten zu prüfen und schließlich fünf Minuten, um es zu lösen.«

Albert Einstein auf die Frage eines Journalisten, wie er seine Zeit einteile

Denken Sie einmal über Murphys Gesetze nach:

- Bleiben die Dinge sich selbst überlassen, entwickeln sie sich immer zum Schlimmsten.
- Sieht es während einer Krise danach aus, als lief alles gut, dann haben Sie offensichtlich etwas übersehen.
- In jedem Bereich beruflicher Tätigkeit geht das schief, was schief gehen kann.
- Wenn die Möglichkeit besteht, dass viele Dinge schief laufen können, dann läuft genau das schief, was den größten Schaden anrichten wird.
- Die Wahrscheinlichkeit wird sich immer auf die Seite des verborgenen Fehlers schlagen.
- Erwägen Sie grundsätzlich das Schlimmste. Erwarten Sie jedoch den bestmöglichen Ausgang.

»Rechtzeitig für eine Krise zu planen ist kein Zeichen von Schwäche oder Angst, sondern ein Gefühl der Stärke, das aus dem Wissen hervorgeht, vorbereitet zu sein.«

Norman R. Augustine

Beugen Sie der Krise vor, betreiben Sie Prävention, indem Sie sofort eine Liste all dessen verfassen, was Ihrem Unternehmen Ärger bereiten könnte. Berücksichtigen Sie auch mögliche Folgen und kal-

kulieren Sie die Präventionskosten. Auch wenn Sie nicht alle Unwägbarkeiten unter Kontrolle haben können, sollten Sie sich überlegen, was in einem Ernstfall zu tun ist. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, um Ihren Gedanken freien Lauf zu lassen und setzen Sie verschiedene Techniken ein, um das Problem von allen Seiten zu beleuchten. Zehn Minuten am Tag reichen aus, um sich präventiv mit einem möglichen Problem zu beschäftigen.

- Entwickeln Sie logische Aktionspläne
- Notfallpläne für jeden erdenklichen Fall
- »Back-Up-Systeme« (Datensicherungen) für Ihre Rechner
- Pflegen Sie kontinuierlich Ihre Beziehungen zu möglichen Trouble-Shootern

»Mitten in einer Katastrophe ist es denkbar schlecht, neue Beziehungen anzuknüpfen und sich neuen Organisationen vorzustellen. Hat man sich vorher die Zeit genommen, Ansprechpartner zu finden, dann kann man auch um 2 Uhr in der Nacht anrufen, falls die Flut steigt und man erwartet, dass gut geplant und reibungslos agiert werden kann.«

Elizabeth Dole, Präsidentin des Amerikanischen Roten Kreuzes

Testen Sie Ihre Notfallpläne im Voraus, denn nichts ist unsinniger, als in Krisensituationen auf mangelhafte Strategien zurückgreifen zu müssen.

Besiegen Sie Ihre Angst!

Dies ist natürlich leichter gesagt als getan. Denn allein das Wort »Problem« oder »Krise« ist beängstigend und beunruhigend. Wenn Sie jemand anruft und eindringlich sagt: »Wir haben hier eine echte Krise«, beginnen Sie bereits am Telefonhörer, sich Sorgen zu machen. Wir können uns nicht einfach umprogrammieren und Probleme von heute auf morgen als Chance oder Herausforderung se-

hen. Ich behaupte jedoch, dass ich genau weiß, wie Sie Ihr Geld verdienen. Sie schütteln den Kopf?

Nun, ich glaube, dass Sie Ihr Einkommen damit bestreiten, Probleme zu lösen. Denken Sie kurz darüber nach.

Sie werden bezahlt, weil Sie auf die eine oder andere Art Probleme anderer lösen.

Gehen wir einen Schritt weiter.

Die nächste logische Annahme wäre dann diese: Je qualifizierter Sie Probleme lösen, umso höher ist Ihr Einkommen. Es ist als Unternehmer und Selbstständiger Ihre Hauptaufgabe, nach Möglichkeiten zu suchen, um Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen. Für diese These kann ich Ihnen auf Anhieb den Beweis antreten.

Im Vergleich zu Ihrer Tätigkeit vor zehn Jahren lösen Sie heute weitaus anspruchsvollere Probleme als damals. Schwierigkeiten, die Sie bereits in der Vergangenheit erfolgreich überwunden haben, stellen für Sie mit dem heutigen Wissensstand keine größere Hürde mehr dar. Vielleicht werden Ihnen aktuelle berufliche Schwierigkeiten als Bote geschickt, damit Sie klüger, erfolgreicher und belastbarer werden. Quasi als Vorbereitung für die nächstgrößeren Aufgaben in Ihrem Leben. Denn obwohl Sie es sich insgeheim wünschen, werden die Probleme nicht abnehmen. Dafür werden Sie in der Lage sein, in Zukunft qualifizierter darauf zu antworten.

Unterscheiden Sie zwischen dem Zustand, Probleme zu haben und der Situation, diese zu lösen und hören Sie auf, sich ständig Sorgen zu machen. Sich Sorgen über etwas zu machen ist destruktiv und wenig unterstützend. Wir machen uns leider ständig Sorgen über so viele bedeutungslose Dinge.

Täglich begegnen wir durchschnittlich 35 so genannten »Sorgenmachern«, die uns gedanklich beschäftigen und negative Gefühle in uns hervorrufen. Darunter fallen viele Unwichtigkeiten, wie ein verpasster Termin oder eine offene Rechnung, die gerade eben fällig wurde. Da braucht Ihnen nur noch ein nörgelnder Kunde über den Weg zu laufen, der reklamiert, dann haben Sie schon das unerwünschte Gefühl im Bauch. Ihre Lippen verspannen sich allmählich und Sie hegen selbst gestrickte negative Gedanken. Denn auch die Summe von vielen kleinen Schwierigkeiten und Belastungen kann zu einer gewaltigen Krise heranwachsen.

Ein befreundeter Inhaber eines Zahnlabors erzählte mir von seinen Existenzängsten, die ihn meist in den frühen Morgenstunden aufwachen ließen. Der Puls raste und ihm schossen Gedanken durch den Kopf, was er heute dringend erledigen müsse. Viele Menschen leiden bekanntlich unter einem dünnen Nervenkostüm. Wenn Sie berufliche Krisen erleben, bleiben Ängste nicht aus. Wenn wir über Angst im Zusammenhang mit beruflichen Krisen reden, ist meist die Angst vor dem Verlust gemeint. Die Angst vor Misserfolg ist Ihr schlimmster Feind, der Sie geistig und körperlich bekämpft.

Angsterleben überwinden

Es gibt drei unterschiedliche Ebenen von Angsterleben. Die erste Ebene löst körperliche und physiologische Empfindungen wie beispielsweise Atemnot, Herzrasen, Engegefühl und Schwindel aus. Eine zweite Ebene sind Gedanken und Vorstellungen; Ängste, die sich im Kopf abspielen und kognitiv auf unsere Empfindungen wirken. Die dritte Ebene sind motorische Angstgefühle, die sich in unserem Verhalten widerspiegeln. Unruhe, Zittern und eine unsichere Stimme sowie Muskelanspannung und Bewegungsabläufe im Körper. Fortwährende Angst kann eine krankhafte Depression auslösen. Und es gibt Phobien, das sind Ängste vor Situationen, die nicht wirklich gefährlich sind.

Die Außenwelt bekommt davon nur wenig mit. Sorgenbeladene Menschen wirken manchmal apathisch, sind müde und der Gesichtsausdruck spiegelt Mutlosigkeit. Die allerschlimmste Auswirkung ist zweifellos die Resignation. Der Punkt, an dem man aufgibt, weil die Kraft fehlt. Auf die Frage hin, was sich ein Mensch in der Krise oder mit großen Problemen wünscht, antwortete mir ein Interviewpartner:

»Am liebsten würde ich heute Abend einschlafen und erst wieder aufwachen, wenn alles wieder im Lot ist.«

Wir beschäftigen uns mit den Auswirkungen und übersehen meistens wesentliche Faktoren. In diesem Zustand sind wir nicht voll da, wir sehen keine Lösungen, keine Chancen und haben keinen Lichtblick. Wir sind in diesem Stadium nicht wirklich konstruktiv. Selbst unser Sichtfeld wird kleiner, wir richten unsere Aufmerk-

samkeit auf einen winzigen Punkt. Und zwar auf unseren wunden Punkt, der uns anfällig und krank macht. Bewältigte Krisen dagegen schaffen Selbstvertrauen in das eigene Können.

Wenn etwas Unangenehmes in unserem Leben passiert und wir über ein gesundes Selbstbewusstsein verfügen, sind die Chancen groß, mit der Krise besser umzugehen. Wer in einer tiefen Krise steckt und keine Antworten auf die brennenden Fragen weiß, sucht nicht immer Rat bei anderen Menschen oder bei Experten, die helfen könnten. Die Kommunikation mit Dritten wird wenn möglich vermieden. Ein typisches Fluchtverhalten. Stattdessen umgibt sich ein gebeuteltes Mensch lieber mit einer oft unüberwindlichen emotionalen Mauer der Schuldzuweisung und ergibt sich schließlich in ein hoffnungsloses Opferdasein.

Haben wir ein schwer wiegendes Problem zu lösen, sind wir allzu gern Geisel unseres Bewusstseins. Die Methoden, Probleme zu lösen und eine Krise zu überstehen, sind erlernbar, wenn Sie bereit sind, diese auch im täglichen Leben anzuwenden. Machen Sie aus jeder Krise eine Chance und meistern Sie damit jedes Tief. Der Alltag holt Sie ein, eine Reihe von Niederlagen demotiviert Sie, die Kleinigkeiten des Lebens stürzen auf Sie ein. Sie stehen unter Zwängen und tragen übermäßiges Gepäck auf Ihren Schultern, das Sie im wörtlichen und übertragenen Sinn zum Stillstand bringt. Ach, Sie kennen das auch?

Setzen Sie sich mit Ihren Ängsten auseinander und akzeptieren Sie sie als festen Bestandteil Ihres Wesens, sonst werden sie Sie lahm legen und letztlich zu selbsterfüllenden Prophezeiungen werden. Welche Krise Sie in diesem Moment auch plagen mag, Sie brauchen eine motivierende Perspektive. Und dabei hilft nur ein methodisches Vorgehen.

Für alles, was Sie tun, gibt es nämlich Kunstgriffe – auch für die Überwindung von Lebenswidrigkeiten. Hier nenne ich Ihnen einen der besten Kunstgriffe für den kreativen Krisenlösungsprozess, die ich kennen gelernt habe.

Aus vielen Problemen können ganz schnell neue Chancen und Möglichkeiten entstehen, vorausgesetzt, Sie kennen die richtige Methode zum Lösen von Problemen, gehen ein Problem mit der richtigen Einstellung an und lassen Ihre Kreativität zu. Wie steht es mit Ihrer Einstellung zu Schwierigkeiten? Vielleicht neigen Sie zur

Opferhaltung »Da kann ich sowieso nichts machen« oder verdrängen lieber? Eine ganz andere Einstellung ist die Aussage: »Probleme sind Geschenke in Verkleidung.« Mit der richtigen Einstellung können Sie tatkräftig und aktiv an Ihre Problem- und Aufgabenstellungen herangehen.

- Denken Sie über den eigentlichen Grund dieses Problems nach und wie Sie es bei der Wurzel packen können.
- Entwickeln Sie Lösungsalternativen. Nehmen Sie dabei nicht gleich die erste, die Ihnen in den Sinn kommt, sondern sammeln Sie Ihre Ideen und Argumente. Wägen Sie Ihre Argumente ab, hinterfragen Sie sie und versuchen Sie mit Hilfe von Kreativitätstechniken neue Möglichkeiten zur Lösung zu entwickeln.
- Entscheiden Sie sich dann für eine Lösung, setzen Sie sie um und kontrollieren Sie den Erfolg.
- Oftmals hat ein Problem mehrere Ursachen. Versuchen Sie, deshalb möglichst alle Ursachen zu ermitteln, um geeignete Lösungsansätze zu erhalten.
- Formulieren Sie Ihre Ziele sehr genau.

Gute Problemlösungen sind langfristig angelegt und helfen Ihnen ebenso wie gute Präventionspläne, im Krisenfall schnell und verantwortlich reagieren zu können.

Auf diese Weise werden Sie immer schneller in der Lage sein, Probleme zu erahnen und zu verhindern, d. h. Krisen schon im Vorfeld zu erkennen und sie von Anbeginn an nicht allzu groß werden zu lassen.

Die LEBT-Strategie

Die LEBT-Strategie (Locate and Eliminate Business Troubles – wörtlich heißt dies so viel wie: »Lokalisierere und eliminiere deine geschäftlichen Probleme«) ist eine einfache Drei-Punkte-Methode, die sofort umsetzbar ist und in jeder Situation ihre Anwendung finden kann.

LEBT funktioniert in jeder Krise und hat vielen Menschen bei der aktiven Bewältigung von Problemen und Krisen geholfen. Es ist eine

Art von »Trouble-Shooting«, das »Aus-dem-Weg-Räumen« von Problemen, ohne gleich zu rigiden Maßnahmen greifen zu müssen.

Um die LEBT-Strategie zu praktizieren, suchen Sie einen Platz der Ruhe auf. Sorgen Sie dafür, dass Sie die nächsten 60 Minuten nicht gestört werden. Nehmen Sie sich fest vor, innerhalb dieser Stunde konzentriert und aufmerksam zu sein. Entwickeln Sie einen inneren und äußeren Ruhepol, trotz möglicher negativer Einwirkung durch die Krise, in der Sie sich befinden. Zuerst müssen Sie Ihren Intellekt abschalten, um das Innere zu öffnen. Versuchen Sie mit der folgenden Entspannungstechnik Ängste und Sorgen mit dem eigenen Verstand zu neutralisieren:

In den »Fluss« kommen

Legen Sie sich hin und hören Sie fünf Minuten lang beruhigende und entspannende Instrumentalmusik. Lassen Sie sich von der Musik davontragen, ohne an Widrigkeiten des Lebens oder an Probleme zu denken. Gehen Sie ein bisschen zurück in der Zeit und besinnen Sie sich auf einen früheren Zustand, eine Situation, in der Sie sich richtig wohl fühlten – vielleicht beim Sport, geschäftlichem Erfolg oder Zweisamkeit mit dem Partner. Lassen Sie die Gedanken fließen und atmen Sie tief in den Bauch ein statt flach.

Man neigt gewöhnlich dazu, über sehr vieles nachzudenken, wenn man versucht, ein Problem zu lösen. Versuchen Sie nur die reizvollen Gedanken aus früheren Erlebnissen einzublenden und lächeln Sie ein wenig, und zwar befreit von negativen Gedanken. Erfahren Sie einen Zustand von »leisem Fließen«. Seien Sie nicht irritiert, denn »loslassen« kann gleichermaßen schmerzlich und befreiend sein.

Sobald Sie merken, dass Sie angenehm entspannt sind und Ihre Gedanken ruhig werden, richten Sie sich langsam auf, setzen Sie sich an den Schreibtisch und beginnen Sie dann mit den ersten Schritten.

Die LEBT-Strategie in der Praxis

Nehmen Sie einen Schreibblock zur Hand und reflektieren Sie detailliert, worin Ihre berufliche Krise besteht. Was genau ist pas-

siert? Mit welchen Auswirkungen müssen Sie rechnen? Was wird noch auf Sie zukommen? Weshalb ist es überhaupt eine Krise?

Achten Sie darauf, dass Sie nur Fakten benennen. Verzichten Sie auf Namen oder Umstände, die diese Krise beschert haben mögen. Schuldzuweisungen sind alles andere als produktiv. Beginnen Sie wenn möglich jeden Satz mit dem Wort »ich«. Jeder Satz, der mit »ich« beginnt, zeigt eine interessante Ausgangslage:

Ihr Unterbewusstsein wird sofort aktiviert und mobilisiert gleichzeitig Ihren gesamten Erfahrungsschatz, um einer Lösung aus der Krise näher zu kommen. Ihr Unterbewusstsein ist eine Supermacht in unserem Kopf, ein wahres Machtzentrum, aber auch eine Waffe.

Wer es versteht, sein limbisches Nervensystem richtig zu aktivieren, kann beinahe unbegrenzte Kreativität und unterstützende Ideen entwickeln. Und dieser Effekt hilft enorm bei der Bewältigung von Krisen. Statt sich mit Umständen oder anderen Menschen auseinander zu setzen, konzentrieren Sie sich auf positive Dinge, auf Lösungsansätze. Sie schaffen damit neue unterstützende Möglichkeiten.

*»Die Probleme, denen wir begegnen,
können nicht auf der gleichen Denkebene gelöst werden,
auf der sie entstanden sind.«*

Albert Einstein

Denken Sie über die folgenden Fragen ausführlich nach und seien Sie flexibel in der Beantwortung. Antworten Sie präzise, verzichten Sie völlig auf schwammige Aussagen. Zwingen Sie sich nicht zur Beantwortung. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit. Seien Sie erfinderisch, denken Sie nicht daran, was Ihnen Schlechtes passiert ist oder angetan wurde. Verwenden Sie ein gesondertes Stück Papier, um genügend Platz für ausführliche Antworten zu haben:

Die Fragen zur LEBT-Strategie

- Beschreiben Sie das Problem genau: Consider all facts (CAF)
- Was ist passiert oder wird bald passieren?
- Wann ist es passiert oder wird es passieren?
- Wen oder was betrifft das Problem?
- Wie genau äußert sich das Problem?
- Welche Faktoren haben das Problem verursacht?
- Was genau kann ich tun, um solch ein Problem künftig zu vermeiden?
- Worin liegt die Chance in dieser Krise? (Zugegeben ist diese Frage provokativ)
- Welche Lösungen sind möglich?
- Wie kann ich den Schaden begrenzen oder mindern?
- Kenne ich einen Menschen, der solch eine Krise bereits durchlebte?
- Wie hat er sie bewältigt?
- Wer kann mir bei der Bewältigung behilflich sein?
- Mit wem kann ich ausführlich darüber sprechen?
- Was kann schlimmstenfalls passieren?

Haben Sie alle Fragen beantworten können? Dann Sie sind schon weit gekommen. Sie brachten das Problem oder die Krise im ersten Schritt schriftlich zu Papier. Sie haben sich selbst alle Fragen beantwortet und einige Lösungsansätze aufgeschrieben. Mehr noch, vielleicht gelang es Ihnen, etwas Positives zu erkennen, wie Menschen, die in der Vergangenheit ähnlichen Krisen begegneten. Mit den Antworten haben Sie das grobe Rüstzeug erworben, um sich erfolgreich gegen die Krise zur Wehr zu setzen. Sie erkennen allmählich die Richtung. Es fehlt Ihnen nur noch der Wegweiser, um die Sache richtig anzupacken. Aber wie?

Ganz einfach – durch Methodik und Aktion. Das schlechteste Verhalten bei einer Krise ist die Vogel-Strauß-Taktik. Funktioniert zwar immer, bringt aber rein gar nichts. Verdrängung ändert nichts und verschlimmert die Situation in den meisten Fällen. »Methodik« ist die richtige Vorgehensweise und »Aktion« ist die Bewegung.

Das alles hat auch einen interessanten Nebeneffekt. Mit den Aktionen (Bewegung) vermeiden Sie ein so genanntes gedankliches Vakuum. Negative Gedanken haben keine Chance, solange Sie in Aktion, also in Bewegung bleiben. Allein die Tatsache, dass Sie et-

was zur Bewältigung unternehmen, wird Ihnen bei der Lösung Ihres Problems helfen. Durch Resignation und Frust dagegen ziehen Sie automatisch noch mehr Probleme und Hindernisse an. Mit Aktion und methodischem Vorgehen bringen Sie Gelegenheiten und Menschen in Ihr Leben, die unterstützend wirken. Dies ist die einfachste Methode, um sich einer Krise zu stellen, ohne gleich den Kopf zu verlieren.

Es gibt noch einen Grund, warum viele Selbstständige und Unternehmer nicht wirklich vorankommen. Sie sehen die Gelegenheiten und Chancen, aber keine davon scheint perfekt genug. Die Wahrheit ist: Chancen und Gelegenheiten kommen getarnt als Probleme in Ihr Leben. Sie werden nicht auf einem silbernen Präsentierteller, üppig mit Geldscheinen dekoriert, angeboten.

Darum fragen Sie sich bei jedem gravierenden Problem: »Was genau könnte ich daraus lernen und was kann ich aus brenzligen Situation an Neuem erschaffen?«

Eine alte Weisheit besagt, dass Probleme nur dann entstehen, wenn etwas dringend geändert werden muss. Vertrauen Sie deshalb auf Ihre eigene gesunde Intuition. Verlassen Sie sich auf Ihr »Bauchgefühl«, besonders dann, wenn es um die Sicherung Ihres Unternehmens geht.

Warum Aufgeben eine schlechte Entscheidung ist

Man kann es drehen und wenden, wie man will. Viele Menschen beginnen mit etwas Neuem oder haben eine brillante Geschäftsidee. Sie überqueren eine Straße, aber bleiben mitten auf der Fahrbahn stehen und kehren schließlich frustriert und unverrichteter Dinge zurück. Schon beim ersten Hindernis streichen sie die Segel, verspüren fürchterliche Angst oder erleiden einen massiven Rückschlag. Einige verlieren den Glauben an das gesamte Projekt, weil die Planungen unrealistisch hoch waren und nun das Gefühl aufkommt, einem Traum nachzujagen, der niemals in Erfüllung gehen kann.

Übrigens liegen die Gründe für das Scheitern von Unternehmen oft darin, dass die Geschäftsergebnisse von vornherein überschätzt wurden.

Statt Rückschläge als eine Anregung zu ständigem Lernen zu sehen, werden Entschuldigungen und Ausflüchte gesucht, um aufhören zu können, um wieder abzubrechen und seine eigenen Ideen und Ziele endgültig zu begraben. Die Konsequenz daraus ist: Denjenigen, der zu früh aufgibt, wird ein leises Gefühl von nagender Unzulänglichkeit beschleichen. Jeder von uns kennt das. Die innere Stimme, die uns sagt: »Du hast verloren.« Aber gegen wen? Verloren gegen das Leben, gegen sich selbst oder gegen den inneren Schweinehund, der Sie als logisch denkende Person um Längen geschlagen hat?

Wenn es auch hart klingt: Aufzugeben ist keine Entscheidung, sondern eine Lebenseinstellung. Womöglich sind Sie gar nicht schuld, wenn Sie aufgeben wollen. Vielleicht ist es ja Ihr innerer Schweinehund, der Sie überreden will, alles hinzuschmeißen. Der Schweinehund argumentiert gnadenlos und brillant. Er kennt Sie nämlich ziemlich gut, kennt Ihre Schwächen und trifft ohne mit der Wimper zu zucken stets Ihre offenen Wunden. Im Kampf mit diesem starken inneren Feind haben Sie wirklich schlechte Karten. Er führt Ihnen bei jedem Rückschlag vor Augen, dass er Recht hat und Sie doch lieber das Handtuch werfen sollten. Ach, wäre das schön, keinen Stress mehr zu haben, niemand, der einen plagt und vor allem endlich Schluss mit den Problemen zu machen!

Das wirklich Schlimme ist, dass Sie erst später merken, dass Sie daran gehindert wurden: von Ihrem eigenen kleinen Saboteur mit äußerst raffinierten Tarnkünsten. Er ist derjenige, der Ihnen ins Ohr flüstert: »Lass es sein ... Das schaffst du nie ... Das ist viel zu schwierig ... Mach dich doch nicht lächerlich ...« Überlegen Sie sich genau, ob Sie wirklich vorzeitig aufgeben wollen.

»Wenn jemand an die Wand fährt, so ist der Sachschaden womöglich klein, dafür aber der Dachschaten groß!«

Franz Josef Strauss

Eine grundlegende Erkenntnis hilft weiter

Wir alle wollen viel mehr in unserem Leben erreichen, wir alle suchen das ultimative Glücksgefühl, den Zuckerguss auf der Torte, mit den Zutaten wie Gesundheit und wirtschaftlichen Erfolg. Es gibt aber keine Formel, die Sie auswendig lernen können, um sich künftig vor allem Ärger zu schützen. Manche Menschen neigen dazu, mystisch zu werden, wenn sie über Herausforderungen sprechen. Eine sorgenfreie berufliche Zukunft werden wir jedoch nur erreichen, wenn wir es verstehen, an jeder Aufgabe auch emotional zu wachsen. Lernen Sie deshalb mit beruflichen Schwierigkeiten aktiv und konstruktiv umzugehen.