

„Krisen sind schön!“

Wie schrecklich. Jährlich gibt es in Deutschland etwa 30.000 Firmeninsolvenzen. Na und? Es gibt über 3 Mio. Unternehmen. Da sind 30.000 also gerade mal ein Prozent aller Unternehmen, die jährlich ins Gras beißen müssen. Aus der Fußball-Bundesliga steigen in jedem Jahr von 18 Mannschaften drei in die Zweite Liga ab. Das sind 16 Prozent. Das ist wirklich schrecklich!

Zumindest für den Augenblick. Und in diesem besonderen Augenblick zelebrieren ausgewachsene Männer ihre Trauer. Wo sonst das Heulen nur im Hobbykeller erlaubt ist – hier darf die halbe Nation Vatis Tränen bestaunen.

Doch schon kurz darauf ist es vorbei mit der kollektiven Flennerei. Bald schon werden neue Pläne geschmiedet. Optimismus macht sich breit. Und nicht selten klingt es nur wenige Monate später aus den gleichen Kehlen: „Wir holen den U-U-EFA-Cup und wir werden deutscher Meister“. Jawoll, wir sind wieder wer!

In der Zeit zwischen Dauerbesäufnis und Strahlemann hat sich viel getan. Und das meiste kann man nicht sehen. Denn es hat sich im Kopf abgespielt. Aus den eigenen Fehlern lernen, heißt die Devise. Sich gedanklich frei

machen von den Besserwissern der Nation, die stets genau wissen, was zu tun ist. Den eigenen Weg gehen. Die innere Ruhe finden, um daraus Gelassenheit und Kraft für die Zukunft zu ziehen. Darauf kommt es wirklich an. Und das braucht eben manchmal seine Zeit. Leider. Denn oft ist gerade die Zeit ein großes Problem. Der finanzielle Druck ist meist enorm. Ob nun im Fußball oder im Unternehmen. Aber wo liegt da eigentlich der Unterschied?

Die besten Konzepte für den Weg zurück auf die Erfolgsspur sind wertlos, wenn niemand da ist, der sie umsetzen kann oder will. Von den Fußballmannschaften, die in die Zweite Liga abgestiegen sind, schaffen über 70 Prozent den Weg zurück in die Erste Liga. Bei mittelständischen Unternehmen liegt diese Quote bei 30 Prozent. Es muss also doch einen Unterschied in der Art der Krisenbewältigung geben.

„It's a Mind Game“. Finden Sie so schnell wie möglich Ihren persönlichen Weg. Diesen Weg können nur Sie selbst finden! Und wenn Sie sicher sind, dass es Ihr Weg ist, gehen Sie ihn konsequent! Ohne Kompromisse! Ist das wirklich schrecklich?



Der Autor Mirko Schneider, Dipl.-Kfm., Jahrgang 1971, Geschäftsführer der EVENTUS Unternehmensberatung GmbH, begleitet seit acht Jahren erfolgreich mittelständische Unternehmer in Sanierungsphasen.

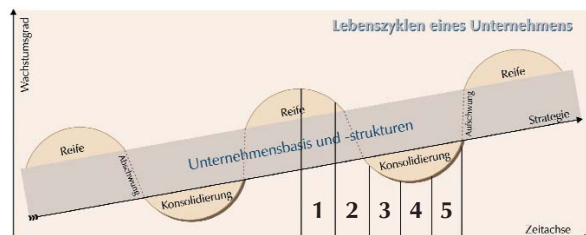
„Unternehmer können in der Art der Krisenbewältigung unendlich viel von Sportlern lernen. Irgendwann hat jeder, ob Unternehmer oder Sportler, eine Krise zu überstehen. Die Frage ist nur, WIE man damit umgeht. Ich habe während meiner Begleitung von Unternehmen in Krisenzeiten immer wieder die gleichen Situationen erlebt. Heraus kristallisiert haben sich fünf Phasen der Unternehmenssanierung.“



Zehn Gründe, warum die Bayern schon wieder deutscher Meister sind.

Die fünf Phasen einer Unternehmenssanierung.

Deutschland ist ein Fußball-Land. Wie sonst hätte Franz Beckenbauer schon vor Jahrzehnten zum Kaiser ausgerufen werden können?



Wenn ich aber ehrlich bin, lässt mein Interesse am Fußball seit einigen Jahren deutlich nach. Vorbei sind die Zeiten, in denen echte Männer wie Erwin Kasuppke aus CastropRauxel im drei Meter hohen Schnee barfuß und mit offenem Schienbeinbruch reihenweise die schönsten Seitfallzieher aufs Parkett gelegt haben.

Mein Interesse am Fußball ist heute eher pädagogischer und berufsethischer Natur. Wie schaffen es die Bayern aus München Jahr für Jahr aufs Neue, allen anderen die lange Nase zu zeigen? Die messerscharfe, absolut vorurteilsfreie Analyse eines Fußballfans: „Diese arroganten



Bayern mit ihrer zusammengekauften Mannschaft und ihren Millionen.“ Aha. Arrogant musst du also sein, gut einkaufen können und Millionen musst du haben. Dann wird man eins fix drei deutscher Meister. Aber das alles haben doch viele andere Mannschaften auch.

Trotzdem klappt es nicht. Es muss also irgendetwas anderes geben. Genau. Oder kennen Sie einen erfolgreichen Fußballverein ohne ein gutes Management? Ohne professionelle Vermarktung? Ohne einen guten Trainer?

10 Dinge, die erfolgreiche Unternehmer von anderen unterscheiden:

- Sie wissen, was Sie nicht können.
- Sie kennen ihre Stärken.
- Sie konzentrieren sich auf ihre Stärken.
- Sie verfolgen ein konkretes Ziel.
- Sie begeistern Menschen für dieses Ziel.
- Sie reflektieren sich selbst.
- Sie setzen die richtigen Prioritäten.
- Sie sind ausgeglichen.
- Sie haben starke Partner.
- Sie sind gute Kaufleute.

Was zum Teufel das alles mit Unternehmenssanierungen zu tun hat? Eine ganze Menge. Die Parallelen zwischen den Erfolgsfaktoren von Fußballmannschaften und mittelständischen Unternehmen sind verblüffend. Wenn eine Mannschaft wie Bayern München über viele Jahrzehnte derart erfolgreich ist und auch Krisenzeiten vergleichsweise schadlos übersteht, dann ist das kein Zufall. Ebenso wenig ist es Zufall, dass TRIGEMA, einer der wenigen Textilproduzenten in Deutschland, seit seiner Gründung vor fast 90 Jahren noch immer erfolgreich am Markt besteht. Trotz des kaum zu übertreffenden Konkurrenz- und Preiskampfes.

Die wohl größte Gemeinsamkeit zwischen erfolgreichen Sportlern und erfolgreichen Unternehmern ist deren Leidenschaft. Sie sind ein wenig verrückt. Nein, sie flitzen nicht nackt durch den Park. Sie haben eine Mission zu erfüllen. Sie haben die Fähigkeit, Menschen für ihre Sache zu begeistern und sie zu führen. Sie verlieren selten den Blick für das Wesentliche. Sie ärgern sich nicht über Dinge, welche sie nicht ändern können. Sie konzentrieren sich auf ihre Stärken. Kurz: Sie sind methodisch einfach besser.

Doch was heißt Methodik? Unabhängig davon, dass die Methodik ein Teil der Didaktik ist und damit zur „Kunst des Lehrens“ gehört, beschäftigt sie sich mit dem „WIE“? Und genau darin liegt auch das „Geheimnis“ erfolgreicher Unternehmer. Sie beschäftigen sich weniger mit dem „Warum“ als vielmehr mit dem „Wie“. Und damit handeln sie eher zukunfts- und weniger vergangenheitsorientiert. Wie schaffen wir das beim nächsten Mal? Und nicht: Warum haben wir es wieder nicht geschafft? Genau diese Denkweise ist der erste Schritt zu größerem Erfolg. Der zweite Schritt sind die Instrumente. Eine Kombination aus beidem ist unschlagbar.

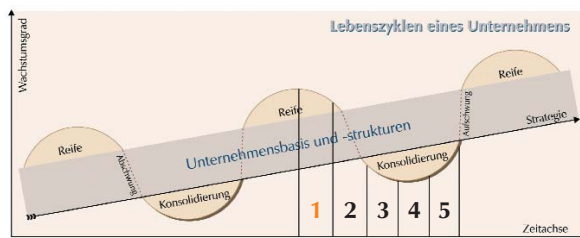
Gleichwohl: Wer nicht weiß, was beim letzten Mal falsch gelaufen ist, weiß auch nicht, was beim nächsten Mal anders und besser zu machen ist. Die Zukunft baut auf der Vergangenheit auf. Das „Wie“ ist eine abhängige Variable des „Warum“.

Deshalb analysieren und reflektieren natürlich auch die Besten. Sie tun dies jedoch stets zukunftsorientiert.

Jubel, Trubel, Heiterkeit. Oder warum Oliver Kahn bei der WM 2014 nicht im Tor stehen wird.

Phase eins der Unternehmenssanierung: der Olymp.

Was für den Fußballer die Meisterschaft, ist für den Unternehmer ein satter Gewinn. Doch nur wer das in seiner Karriere mehrfach wiederholen kann, darf sich die goldene Christophorus-Plakette anstecken. Für alle anderen gibt's immerhin das silberne Hufeisen am Kühlergrill.



Doch wie schafft man es, Kontinuität in seiner Entwicklung zu erreichen? Wie schafft man es, über viele Jahre konstant gut zu sein? Der Schlüssel liegt in der Fähigkeit, sich selbst auf dem Höhepunkt des Erfolges zu verändern.

Genau da liegt das größte Problem. Obwohl jeder von uns Treppenlift-Besitzern weiß, dass es runter schneller als hoch geht, tut man sich schwer, Dinge, die zum Erfolg geführt haben, zu verändern.

Hinzu kommt, dass die Verfolger, während man selbst noch den Sieg feiert und ruhig mal alle Fünfe gerade sein lässt, noch immer oder schon wieder an der Werkbank stehen und an der Zukunft feilen. Nehmen wir die Mitarbeiter. Sie haben einen enorm hohen Anteil am Erfolg. Sie haben hart gearbeitet und es verdient, gefeiert zu werden. Und dennoch: Für die Zukunft zählt das meist nicht viel. Denn im nächsten Jahr, beim nächsten Spiel, beim nächsten Auftrag starten alle wieder von der gleichen Stelle. Und eines ist sicher: Die Konkurrenz ist fit wie ein Turnschuh.

Hier beweist sich zum ersten Mal die Qualität des Managements. Es gilt, neue Ziele zu stecken und die Voraussetzungen zur Erreichung dieser Ziele zu analysieren. Bestehen auch nur die geringsten Zweifel daran, diese neuen Ziele mit den vorhandenen Strukturen zu erreichen, muss das Management handeln. Sicher, die Trainingsmethoden der 30er Jahre waren riesig. Das reicht heute aber leider nicht einmal, um gegen Traktor Oberwiesenthal zu gewinnen.

Fazit: Nutzen Sie den Abschluss eines Geschäftsjahres stets, um sich und Ihre Unternehmensstrukturen zu hinterfragen. Stecken Sie sich klar messbare Ziele und verän-

5 häufige Merkmale der Phase 1:

- ☑ Ihre Umsätze sind konstant bis leicht rückläufig.
- ☑ Ihre Ertragslage ist stabil bis leicht rückläufig.
- ☑ Ihre Motivation, Ihr Tatendrang sinken langsam.
- ☑ Ihre Produktivität sinkt schleichend.
- ☑ Ihre Auftragsstruktur beginnt sich zu verändern.

dern Sie alles, was diesen Zielen im Wege steht. Wenn Sie nicht mindestens eine gravierende Veränderung in jedem Bereich einleiten, verspielen Sie über kurz oder lang Ihre Vorteile.



Treffen Sie auch unpopuläre Entscheidungen. Es kommt immer nur darauf an, wie Sie dies tun. Offen, ehrlich und fair. Aber kompromisslos und bestimmt. Fordern und fördern Sie Ihr Team.

10 Dinge, die Sie in Phase 1, auf dem Höhepunkt des Erfolges, ändern sollten:

- ☑ Sie definieren neue Ziele!
- ☑ Sie schwören Ihr Team auf diese Ziele ein!
- ☑ Sie entwickeln mindestens 2 neue Produkte!
- ☑ Sie verändern Ihre Personalstruktur!
- ☑ Sie nehmen Organisationsänderungen vor!
- ☑ Sie verändern Ihre Kompetenzstruktur!
- ☑ Sie holen objektiven externen Rat ein!
- ☑ Sie testen neue Vertriebswege!
- ☑ Sie testen neue Werbemittel!
- ☑ Sie überprüfen Ihren Erfolgshunger!

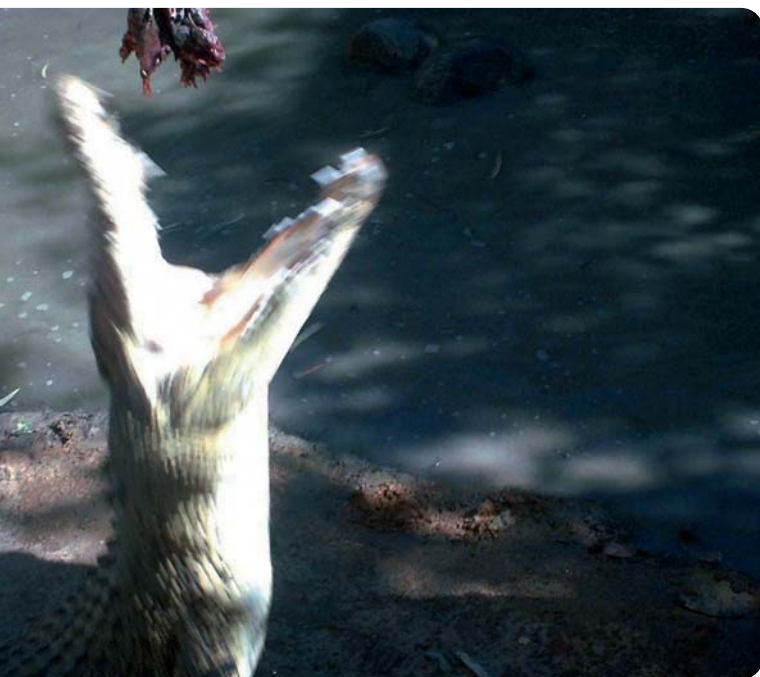
Auch Ihre Teammitglieder haben die Pflicht, sich weiterzuentwickeln. Kein Spieler spielt sein Leben lang in der gleichen Mannschaft und auf der gleichen Position. Es gibt keine 30-jährige Stammpflichtgarantie. Und genau deshalb steht Oliver Kahn bei der WM 2014 auch nicht im Tor der deutschen Nationalmannschaft. Es gibt viele prominente Beispiele für die Missachtung dieser Managementverantwortung. Einst strahlende Sterne am Himmel. Jedoch ohne die Fähigkeit, sich selbst auf dem Höhepunkt ihres Erfolges zu verändern und weiterzuentwickeln.

In diesem Sinne packe ich gern fünf Euro ins Phrasenschwein: Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.

Och, das wird schon wieder. Oder warum niemand zwei Jahre ohne Futter auskommt.

Phase zwei der Unternehmensanierung: der Trainingsrückstand.

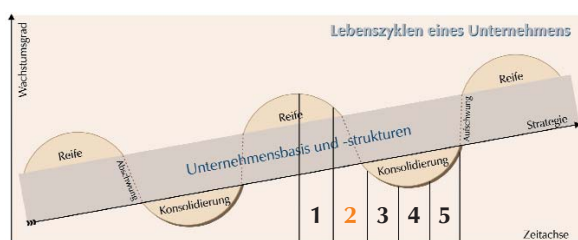
Wussten Sie, dass ausgewachsene Alligatoren bis zu zwei Jahre von ihren Fettreserven leben können? Unglaublich. Fast ebenso erstaunlich ist, wie lange manche Unternehmen ohne Gewinne auskommen. Während Alligatoren die Gesetze der Natur seit Jahrhunderten kennen und ihren Nachfahren ins Poesiealbum geschrieben haben, bauen viele Unternehmen hingegen meist auf ein Wunder. Wenn DIE erst unser Land regieren, dann wird's besser und dann gibt's auch wieder leckere Sachen am Buffet. Vielleicht stellt sich dann aber heraus, dass DIE nächsten zwar gut stricken, aber nicht mal ein Schmalzbrötchen schmieren können.



Also geht's doch wieder selbst auf die Jagd. Mit den Waffen vom letzten Sieg. Mit Armbrust und Federhut. Weil die damit erlegten Regenwürmer nicht den gewünschten Sättigungseffekt erzeugen, wird erst mal kräftig auf die Jagdbedingungen geschimpft. Sauerei. Da waren Gegner, die hatten Feuerwaffen. Und rennen konnten die mit ihren Schuhen vom kleinen Muck. Das ist unfair. Das geht so nicht. Aber es gibt eine Lösung! Einen Subventionszoo. Da wird die Beute direkt vor die Flinte geschoben und festgehalten. Das schmeckt denen, die schon seit 300 Jahren keine Armbrust mehr benutzen, natürlich überhaupt nicht. Diese Kapitalisten sollen bloß den Rand halten, meint der Chef im Zoo.

Was nicht mehr wächst und sich entwickelt, stirbt langsam. Das gilt auch für Unternehmen. Subventionen und Marktregulierungen wirken oft wie ein Beatmungsgerät, ohne das schon vor drei Jahren das Ave Maria erklingen wäre.

Fazit: Ignorieren Sie die ersten Anzeichen nicht! Umsatzrückgang oder -stagnation über einen längeren Zeitraum sind immer die ersten Anzeichen für langsames Sterben. Und manchmal geht's dann auch ganz schnell. Je geringer die Fettreserven sind, desto schneller. Wer als Erster erkennt, dass nicht die anderen und das Umfeld schuld sind, sondern immer man selbst, wird auch als Erster wieder wachsen.



Während in der Phase eins der fehlende Mut zu Veränderungen eher von außen motiviert ist, gilt hier meist das Gegenteil. Das Management steht sich selbst im Weg. Was all die Jahre richtig war, kann doch schließlich jetzt nicht falsch sein. Ist es aber. Nicht alles, aber Entscheidendes. Die Armbrust ist halt kein geeignetes Mittel, um auf 500 Meter genau zu zielen.

5 häufige Merkmale der Phase 2:

- ☑ Ihre Umsätze sinken leicht bis stark.
- ☑ Ihre Ertragslage ist rückläufig, erste Verluste.
- ☑ Ihre Unzufriedenheit mit der Politik wird größer.
- ☑ Ihre Denkmuster sind einseitig: „Das geht nicht“.
- ☑ Ihre Produktivität sinkt weiter.

Schaffen Sie sich ein Frühwarnsystem, mit dessen Hilfe Sie die wichtigsten Veränderungen früher als andere erkennen. Und handeln Sie sofort. Hören Sie auf Stimmen von außen. Tauschen Sie sich mit Menschen aus, die einen objektiven Blick auf Ihr Unternehmen haben. Regelmäßig. Warten Sie nicht, bis sich die Entwicklung auf Ihre Liquidität niederschlägt. Denn dann ist es in den meisten Fällen zu spät. Viele Unternehmen kommen nur durch Subventionen oder Finanzspritzen länger als zwei Jahre ohne Gewinne aus. Und wer erst mal am Tropf hängt, kommt davon schwer los.

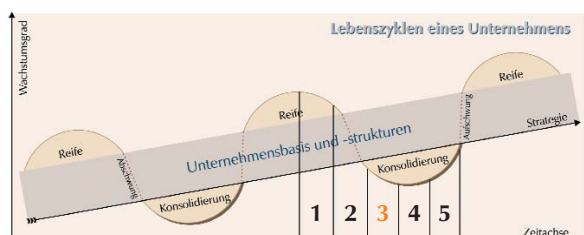
10 Dinge, die in Phase 2 besonders wichtig sind, um den Rückstand aufzuholen:

- ☑ Sie handeln! Noch haben Sie genug Zeit!
- ☑ Sie analysieren die wahren Ursachen!
- ☑ Sie prüfen Ihre Auftragsstruktur!
- ☑ Sie trennen sich von Verlustbringern!
- ☑ Sie prüfen Ihre Produktivität!
- ☑ Sie vergleichen sich mit den Besten!
- ☑ Sie verändern Ihre Personalstruktur!
- ☑ Sie senken die Fixkosten um 5 %!
- ☑ Sie überprüfen Ihre Geschäftsbeziehungen!
- ☑ Sie sprechen mit Ihrer Hausbank!

Die anderen sind schuld. Oder warum uns die Politessen in den Ruin treiben.

Phase drei der Unternehmensanierung: die erste Niederlage.

Es gibt Berufsgruppen, die erhalten monatlich kein Gehalt, sondern Schmerzensgeld. Politessen üben einen solchen Beruf aus. Kann sein, dass es an der fehlenden Anerkennung liegt. Es gibt sicher wenige „Kunden“, die sich herzlich für ein Knöllchen bedanken. Es sei denn, der verhasste Nachbar hat an seinem tiefergelegten Mofa eines kleben.



In letzter Instanz sind sich jedenfalls alle klein- und großmotorisierten Könige der Landstraße einig: Die Politesse ist schuld! Ich sags doch: Wir brauchen keine Ziele oder Selbstreflektion, sondern nur die richtigen Feindbilder! Leider hilft das nicht viel. Denn blechen muss man trotzdem. In 99 Prozent der Fälle zu Recht. Warum also die ganze Aufregung?

Ich habe eine Theorie: Der Mensch neigt dazu, die Verantwortung für eigenes Handeln erst einmal von sich zu weisen. „Die anderen sind schuld“. Bei manchem dauert die Suche nach einem Schuldigen nur ein paar Sekunden, bis er merkt, dass dieser in den eigenen Klamotten steckt. Bei anderen dauert es ein ganzes Leben. Und ich glaube auch, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Zeitraum bis zu dieser Erkenntnis und dem persönlichen Erfolg gibt. Wie auch immer jeder für sich Erfolg definieren mag.

Im Jahr 2002 führte die TREBAG AG eine Umfrage unter mittelständischen Unternehmen durch. Die Frage lautete: „Welches sind die wichtigsten Krisenursachen für ein Unternehmen?“ Die von den befragten Unternehmern sechs meistgenannten Krisenfaktoren waren externer Natur. Unter ihnen die Globalisierung, die Konkurrenz und natürlich die Politik. Erst an siebter Stelle wurden eigene Schwächen genannt.

Fazit: Eine Unternehmenskrise ist immer selbstverschuldet! Es ist keine Schande, das einzugestehen. Im Gegenteil. Das ist eine Stärke. Jeder Unternehmer wird irgendwann in eine Krise geraten. Das ist vollkommen normal. Eigene Schwächen werden durch das Umfeld

5 häufige Merkmale der Phase 3:

- ☑ Ihre Umsätze sinken stark, hohe Verluste.
- ☑ Ihre Unzufriedenheit über das Umfeld steigt weiter.
- ☑ Ihre Liquidität sinkt, die Hausbank macht Druck.
- ☑ Ihre schlaflosen Nächte häufen sich.
- ☑ Ihre Bereitschaft zu echten Änderungen ist gering.

„nur“ verstärkt. Je größer die eigene Schwäche, desto größer der Einfluss und die Abhängigkeit von äußeren Faktoren, wie z. B. den politischen Rahmenbedingungen.

10 Dinge, die Sie in Phase 3 umsetzen sollten, um neuen Mut zu fassen:

- ☑ Sie sind ehrlich zu sich selbst!
- ☑ Sie sprechen mit echten Freunden!
- ☑ Sie wälzen die Verantwortung nicht ab!
- ☑ Sie sprechen mit Ihren Mitarbeitern!
- ☑ Sie planen unbedingt Ihre Kosten/Umsätze!
- ☑ Sie sprechen mit Ihrer Hausbank!
- ☑ Sie schimpfen nicht über den Markt!
- ☑ Sie sagen nicht, was alles nicht geht!
- ☑ Sie listen alle Handlungsoptionen auf!
- ☑ Sie setzen die beste Option um!

Lassen Sie sich nicht von Ihrem Umfeld beeinflussen. Je mehr Menschen um Sie herum klagen, desto gefährlicher wird es. Hören Sie auf Menschen, die Ihnen wirklich etwas bedeuten und nicht auf Meinungsbildner, die das sagen, was die Mehrheit gern hört. Diese Menschen werden als Erste nicht mehr an Ihrer Seite stehen, wenn Sie echte Unterstützung brauchen. Es gibt keine Krise ohne radikale Veränderungen! Es gibt keine Unternehmensanierung, ohne dass sich Ihre Kundenstruktur und Ihre Personalstruktur verändern. Jeder, der Ihnen einen leichten Weg verspricht, redet Ihnen nach dem Mund. Wenn Sie an diesem Punkt angekommen sind, gibt es keine einfachen, schmerzfreien Lösungen mehr.

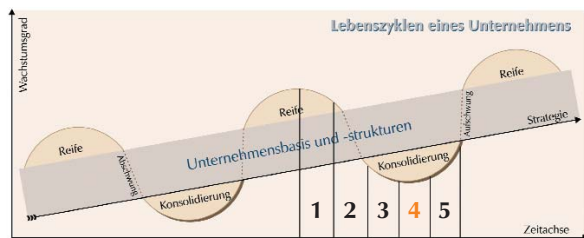


Hoffen Sie nicht auf eine „Verbesserung der allgemeinen Lage“. Denn Hoffnung ist die Wiese, auf der die Narren grasen. Sie werden es schaffen, wenn Sie selbst die Dinge schnell und konsequent angehen. Als dann. Pack mers! Und bitte: Bedanken Sie sich beim nächsten Mal bei der Politesse. Sie braucht Anerkennung.

Die ganze Welt ist gegen mich. Oder warum mich die Kassiererin im Markt schief anguckt.

Phase vier der Unternehmensanierung: der Absturz.

Sauer macht lustig, Bananen machen glücklich und Schokolade auch. Fisch und Kohlenhydrate helfen gegen Depressionen. Und hören Sie mal genau hin, was ständig durch die Lautsprecher im Supermarkt dröhnt: „23 bitte 40“. Na, dämmert´s? Das sind die geheimen Anweisungen für das Personal. Jeder, der diese leckeren Artikel nicht kauft, wird registriert. Denn mit Deutschland soll es aufwärts gehen. Und weil die verdammten Deutschen einfach nicht happy sein wollen, wird eben nachgeholfen. Ab sofort gibt's nur noch „Sauren Apfel“ von Berentzen zu trinken. Dazu zum Frühstück ein Fischstäbchen und zum Abendbrot eine Banane und einen Schokoriegel. Im Fernsehen läuft nur noch der Musikantenstadl. Wer dann nicht glücklich ist, ist selbst schuld.



Die Deutschen haben viele Probleme. Die höchste Sparquote in der Geschichte der Republik. Die geringste Altersarmut. Den höchsten Lebensstandard. Eines der besten sozialen Systeme. Nur eines haben wir nicht: eine Glaskugel für den Blick in die Zukunft. Und auch niemanden an der Spitze mit einem Zauberstab, der dafür sorgt, dass alles gut wird. Das macht uns fertig. Das macht uns depressiv. Weil wir hilflos sind und nichts ändern können. Denn das ist unser größtes Problem: Die Angst davor, etwas zu verlieren. Etwas, das uns in der Zukunft nichts nutzen wird. Egal, wie auch immer diese aussehen wird. Zumindest das ist sicher.

Wir können leider keine drei Meter hohe Mauer um Deutschland bauen, damit die bösen Osteuropäer uns nicht mehr gefährlich werden können. Obwohl das Bauen von Mauern eine unserer Kernkompetenzen ist. Das Internet können wir auch nicht wieder gegen Brieftauben eintauschen. Und unsere durchschnittliche

Lebenserwartung lässt sich auch schwer auf das Niveau von 1354 zurückschrauben. Ein altbekanntes Pilgergebet lautet: „Herr, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann; gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und gib mir die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden!“

5 häufige Merkmale der Phase 4:

- Ihre Produktivität steigt wieder, dennoch Verluste.
- Ihre Zukunftsängste erreichen den Höhepunkt.
- Ihre Gefühle der Ausweglosigkeit steigen.
- Ihre Außenstände sind extrem hoch.
- Ihre Heiterkeit ist seit langer Zeit verschwunden.

Fazit: Depressive Phasen sind auch für einen Unternehmer wichtig. Allerdings ist nicht derjenige der Beste, der diese Phase am längsten ausdehnen kann. Sondern jener, der diese Phase zur ehrlichen Selbstreflektion nutzt und aus dieser neue Kraft schöpft. Und das möglichst vor dem berühmten „Point of No Return“. Denn nur bis dahin haben Sie eine gute Chance, die Richtung in die Zukunft selbst zu bestimmen. Wer als Unternehmer in diese Phase der Unternehmensanierung gerät, wird den Umschwung nicht allein schaffen. Was für viele am schlimmsten scheint: Man ist auf Hilfe angewiesen. Vielleicht von Menschen, vor denen man Angst hat, sein Gesicht zu verlieren. Was sollen die Leute denken? Tun Sie jetzt etwas, an das Sie bis vor Kurzem nicht einmal gedacht haben! Denken Sie einmal nur an sich!

10 Dinge, ohne die Sie den Weg aus Phase 4 nicht finden:

- Sie fragen sich, ob es lohnt zu kämpfen!
- Sie glauben nein: Hören Sie auf!
- Sie glauben ja: Holen Sie alles raus!
- Sie sprechen intensiv mit Ihrer Familie!
- Sie sprechen intensiv mit Ihren Partnern!
- Sie sprechen intensiv mit Ihren Beratern!
- Sie versuchen es nicht im Alleingang!
- Sie erstellen einen Sanierungsplan!
- Sie setzen konkrete Meilensteine!
- Sie machen sich frei von allen Eitelkeiten!

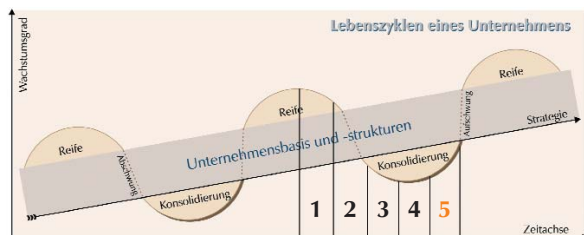
Weit über die Hälfte aller Unternehmen, die in diese Phase einer Sanierung geraten, schafft es nicht. Einige von ihnen werden durch Forderungsverzichte der Gläubiger oder Subventionen noch eine Weile künstlich beatmet. Diese Maßnahmen können zwar wichtig sein, sind aber nicht entscheidend für die dauerhafte Rückkehr auf die Erfolgsspur. Wer nur Fett absaugen lässt, ohne seine Ernährung radikal umzustellen und Sport zu treiben, wird nicht lange Freude am Blick in den Spiegel haben. In diesem Sinne: Achten Sie beim nächsten Mal auf die Durchsagen in Ihrem Supermarkt: „23 bitte 40“.



Wir sind über den Berg. Oder warum Unternehmer Drogen nehmen.

Phase fünf der Unternehmenssanierung: die Auferstehung.

In einem Meisterwerk der deutschen Rockmusik, komponiert und interpretiert von den „Ärzten“, heißt es: „Neulich rief mich Erwin und sagte, dass er fliegen kann. Ich sprach: Das ist doch glatt gelogen. Da flog er los, er flog ein Stück, doch brach er sich das Genick. Und das kommt nur von diesen Drogen.“



Das Wort „Droge“ leitet sich vom Althochdeutschen „drög“ („trocken“) ab. Im Mittelalter verstand man darunter getrocknete Pflanzenteile, die als Arzneien verwendet wurden. Das ist auch heute noch so. Nur dass viele Drogen keine Krankheiten bekämpfen, sondern das Hirn, sofern vorhanden. Und irgendwann glaubt man eben, dass man fliegen kann. Oder man verliebt sich in seine Zahnbürste.

Auch für Unternehmer gibt es Drogen. Legal und kostenlos. „Subvention“ heißt das dort. Es gibt auch von Unternehmern selbst gezüchtete Drogen, die den Blick auf die Realität vernebeln. Die schlimmsten Drogen sind die „Alleskönnerdroge“ und die „Klugscheißerdroge“. Diese Drogen filtern Kritik und andere Meinungen. Und sie führen dazu, dass man ständig sagt: „Das geht nicht!“

Mittelständische Unternehmer unterscheiden sich hier nicht vom Rest der Menschheit. Folglich liegt die Rückfallquote, wie bei allen anderen Drogen auch, bei weit über 50 Prozent. Bankverhandlungen, Forderungsverzicht, privates Geld, zusätzliche Darlehen, Mitarbeiterentlassungen oder gar Insolvenz und anschließende Fortführung. All das hilft kurzfristig. Selten langfristig. Denn ganz ähnlich wie bei einer Sucht sind nur strukturelle Veränderungen und Veränderungen des eigenen Umfeldes erfolgversprechend. Andernfalls endet der neue alte Weg da, wo er kurz vor der Pseudo-Sanierung begonnen hat. Mit dem Unterschied, dass die Probleme dann noch größer sind als vorher. Und eine zweite Chance gibt es selten.

Fazit: Eine Unternehmenssanierung dauert im Durchschnitt zwischen zwei und fünf Jahren, ehe das rettende Ufer wirklich erreicht ist. Vom Ausbruch der Krankheit in

5 häufige Merkmale der Phase 5:

- ☑ Ihre Zuversicht kehrt zurück.
- ☑ Ihre Umsätze und Erträge stabilisieren sich.
- ☑ Ihre Liquidität steigt erheblich.
- ☑ Ihre geplanten Maßnahmen werden verschoben.
- ☑ Ihre alten Verhaltensweisen kehren zurück.

Phase drei bis zum Ende der Phase fünf. Feiern Sie Ihre neu gewonnene Liquidität oder ein ertragsstarkes Jahr nicht zu früh als Erfolg. Bleiben Sie konsequent auf Ihrem Weg. Wenn Sie die meisten Dinge genauso tun wie vorher, werden Sie auf Dauer nicht erfolgreich sein. Erfahrungsgemäß beträgt das Zeitfenster, welches Sie zur Verfügung haben, um einen Rückfall zu vermeiden, etwa sechs bis neun Monate. Und wer nicht aufpasst, ist danach wieder voll drauf – auf seinen Drogen.

10 Dinge, die Sie in Phase 5 tun müssen:

- ☑ Sie halten sich an Ihren Sanierungsplan!
- ☑ Sie kommunizieren gut mit der Hausbank!
- ☑ Sie freuen sich über erste Erfolge!
- ☑ Sie bleiben auf Kurs: ohne Kompromisse!
- ☑ Sie trennen sich von „falschen“ Partnern!
- ☑ Sie bauen neue Geschäftsfelder auf!
- ☑ Sie verstärken Ihre Werbemaßnahmen!
- ☑ Sie messen regelmäßig Ergebnisse!
- ☑ Sie zeigen nach außen keine Zweifel!
- ☑ Sie lassen sich weiter antreiben!

Resümee:

In einem Zyklus von etwa 10 bis 15 Jahren hat jedes Unternehmen eine Krise zu meistern. Die Frage ist also nicht, ob es irgendwann eine Krise gibt, sondern nur, wie sich jeder von uns in dieser Situation verhält, wenn es denn so weit ist. Deshalb:

1. Eine Krise kommt selten überraschend! Die ersten Anzeichen sind oft Jahre vorher sichtbar. Eine Krise ist niemals ausschließlich durch äußere Einflüsse verursacht. Schlechte Rahmenbedingungen oder konjunkturelle Einbrüche beschleunigen die eigene Entwicklung lediglich.
2. Sie selbst sind verantwortlich und nur Sie selbst schaffen den Weg zurück auf die Erfolgspur! Nichts hindert uns so sehr wie unsere eigene Eitelkeit. In Krisenzeiten kann dies sogar tödlich sein. Nehmen Sie externe Hilfe an. Aber geben Sie das Ruder niemals aus der Hand!
3. Subventionen, Verzichte oder Finanzspritzen sind in Krisenzeiten sehr hilfreich, jedoch selten entscheidend für eine erfolgreiche Zukunft.



Beratung ist unser Leben!

Unternehmensberater sind alle Verbrecher und Halsabschneider (welch schönes Wortspiel beim Namen des Autors). Stopp! Alle, außer uns.

Aber im Ernst. Die Beraterbranche ist nicht anders strukturiert als alle anderen Branchen auch. Überall gibt es Gute und Schlechte. Überall gibt es Mittelmaß. Überall gibt es Menschen, die ihren Beruf mit Leidenschaft ausüben. Das fängt bei Handwerkern an und hört bei Ärzten auf. Und das ist auch bei Unternehmensberatern so.

Jeder hat die Chance, sich die besten Partner auszuwählen. Jeder hat die Chance zu entscheiden, ob er sein Geld zum Fenster herauswerfen oder es in seine Zukunft investieren will. Lassen Sie sich nicht vollquatschen. Schön reden können viele. Doch auf dem Platz wird gespielt! Einen guten Partner erkennt man an Taten. Und daran, ob er bereit ist, für das, was er tut, Verantwortung zu übernehmen.

Fakt ist, dass die besten Unternehmer sich stets professionell beraten lassen und nicht am „Alleskönner-Syndrom“ leiden. Auch gute Berater lassen sich beraten. Jeder Tag ist ein guter Tag, die Dinge anzupacken!

Die EVENTUS Unternehmensberatung GmbH

Die EVENTUS Unternehmensberatung GmbH wurde im Jahr 1998 gegründet. Sanierungen, Finanzierungen und Controlling sind unser Geschäft. Unsere Partner sind Sparkassen, Banken, Krankenkassen und Steuerberater.

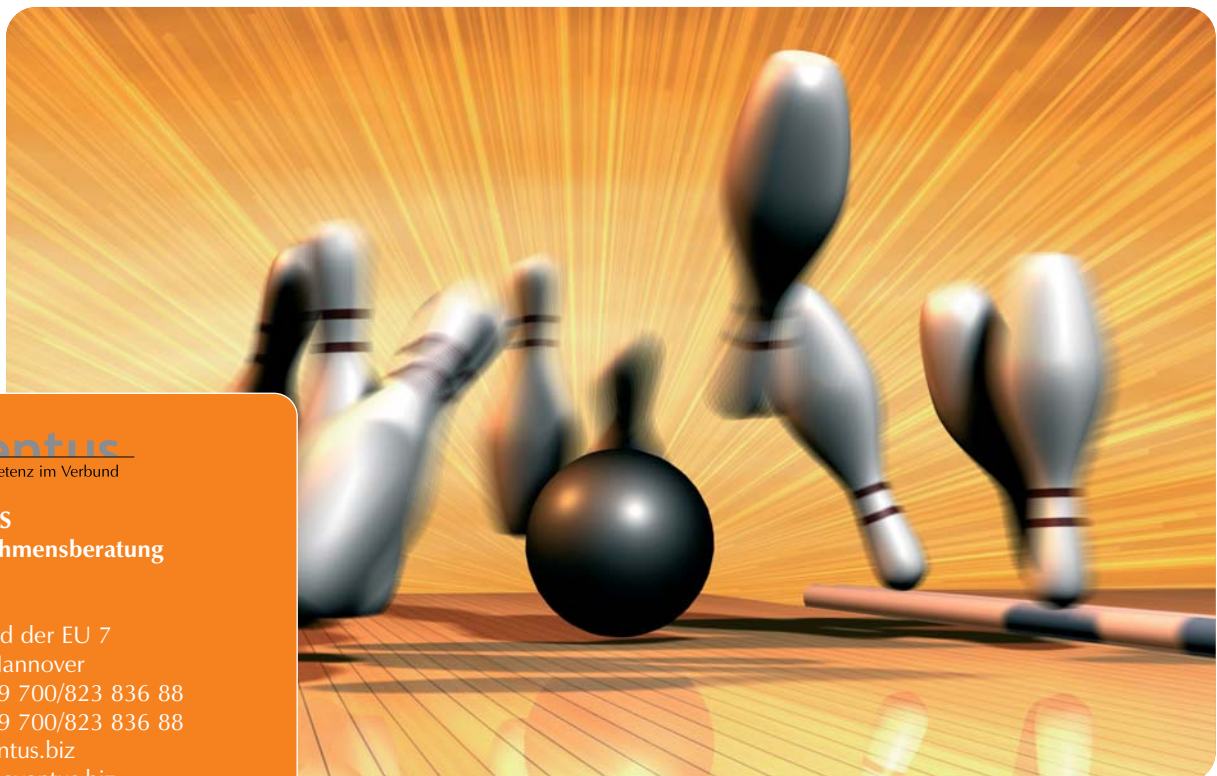
Mit der Corporate Planning Kompetenz-Center Hannover GmbH, Deutschlands führendem Anbieter für Controlling-Software im Mittelstand, haben wir die „Controlling-Offensive“ ins Leben gerufen:

www.controlling-offensive.de

Wir sind das KompetenzCenter „Transparenz-Steuerung-Finanzierung“ im EVENTUS-Beraternetzwerk. Einem deutschlandweiten Netzwerk mit über 25 Steuer- und Unternehmensberatern.

Besuchen Sie uns im Internet: www.ub.eventus.biz

Wir freuen uns auf Ihren Anruf: 0700/823 836 88



eventus
Kompetenz im Verbund

EVENTUS
Unternehmensberatung
GmbH

Boulevard der EU 7
30539 Hannover
Tel.: +49 700/823 836 88
Fax: +49 700/823 836 88
ub@eventus.biz
www.ub.eventus.biz