



**L**ERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

# Repositionierung in der Krise



**N°48 März / April 2009**

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag interrelationales Management [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)

Im ersten Artikel beleuchtet Stefan Merath die Krise und Erfolgsfaktoren insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen.

Im zweiten Artikel schildert Hélène von Reibnitz, wie wir persönlich erfolgreich mit Veränderungen und Krisen umgehen können.

### *Stefan Merath*

Stefan Merath, 44, ist Unternehmer aus Leidenschaft und Autor des Bestsellers „Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer“. Er ist Gründer der Unternehmercoach GmbH und bietet mit seinen Coaches Coaching exklusiv für Unternehmer vom Unternehmer.



## *Wirtschaftskrise – Risiken und Chancen für kleine Unternehmen*

In der Krise liegt die Chance. Viele können das fast schon nicht mehr hören – so oft wurde dieser Satz schon zitiert. Und vor allem klingt er, wenn man so richtig tief in der Krise steckt, eher wie eine Durchhalteparole. Tatsächlich ist es jetzt an der Zeit, aktiv die Dinge anzugehen – um gestärkt aus der Krise zu gehen. Stefan Merath beschreibt in diesem Artikel die ersten zentralen Schritte.

**W**ürde man die Chance bereits sehen, würde sie sich nicht mehr wie eine Krise anfühlen. Insofern kann man den Zeitpunkt, wann die Krise zur Chance wird, relativ genau definieren – dann nämlich, wenn man in der Krise beginnt, die Welt und das Problem anders wahrzunehmen: Weil sich damit neue Handlungsoptionen eröffnen. Betrachtet man als kleines Unternehmen die aktuelle Wirtschaftskrise, so handelt es sich eher um zwei Krisen-Ebenen. Einmal die globale Ebene, zum anderen die Ebene für das eigene Unternehmen. Beide sind aus meiner Sicht getrennt voneinander zu betrachten.

### **1. Die globale Ebene**

Beginnen wir mit der globalen Ebene und betrachten diese (mit dem Ziel, sie anders zu verstehen und deshalb Chancen zu finden) neu. Die gesellschaftlich akzeptierte Betrachtungsweise ist in etwa die folgende: „Auslöser für das Schlamassel ist die Bankenkrise. Diese wurde durch unfähige Manager verursacht und hat nun Folgen in der Realwirtschaft. Damit sich das nicht wiederholt, muss man die Manager durch Regulierung an die engere Leine nehmen.“ Das ist schön einfach und bedient das Bedürfnis nach Sündenböcken, ist aber gnadenlos zu kurz gesprungen. Nehmen wir ein anderes Modell – das der Kondratieff-Zyklen. Kondratieff-Zyklen sind langfristige

Wirtschaftszyklen (40–60 Jahre), die sich nicht am imaginären Bereich des Geldes, sondern an den realen Bedingungen festmachen. Die Idee dahinter ist engpassorientiert: Jedes System entwickelt sich von alleine so lange, bis es an einen Engpass stößt (den es zudem selbst produziert hat).

Zum Beispiel der erste Kondratieff-Zyklus: Im frühen 19. Jahrhundert wurde die Dampfmaschine in Unternehmen eingeführt und die Produktion vielfach gesteigert. Man nahm an, dass dies ewig so weitergehen würde. Tat es aber nicht. Um 1840 gab es eine handfeste Krise. Warum? Weil die gesamte Produktion mit Pferdekutschen verteilt wurde. Die Transportkapazitäten und -kosten begrenzten also die weitere Entwicklung. Und erst die Eisenbahn löste diesen Engpass.

Der bislang letzte, der fünfte Kondratieff-Zyklus ist die IT und das Internet. Diese Technologie erlaubte eine Globalisierung in großem Umfang und sorgte für eine Verteilung des Wissens über die ganze Welt. Damit wurden die Grundlagen für das schnelle Wachstum der sogenannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China) gelegt. Der Energie- und Rohstoffhunger stieg immens an. Gleichzeitig sind Rohstoffe und bestimmte Energieträger begrenzt. Die Konsequenz in den letzten 10 bis 12 Jahren war die massive Verteuerung der Energie und Rohstoffkosten. Durch diese Verteuerung floss aus den Industrieländern ein 2-stelliger Billionenbetrag (also eine 14-stellige Zahl!!!) ab (der zum Beispiel in Form von künstlichen Palmeninseln im Meer versenkt wurde).

Wäre dieser Geldabfluss direkt bei den Menschen angekommen, so hätte dies eine deutliche Wohlstands-einbuße bedeutet. Also arbeitete man dagegen. Die Notenbanken stellten Geld zu billigen Zinsen bereit. Und die Banken hatten den Job, dieses Geld unter die Menschen zu bringen. Zuerst fanden sie noch kreditwürdige Kunden, später nicht mehr. Und als dann klar war, dass diese weniger kreditwürdigen Menschen das (sowieso nur gedruckte) Geld nicht mehr zurückzahlen konnten, begann in der öffentlichen Wahrnehmung das Problem, genannt Bankenkrise.

Betrachtet man das Gesamtbild, so wird deutlich: Die Bankmanager sind nur Handlanger (und auch als solche nicht aus der Verantwortung zu entlassen), aber

die Wurzel des Übels liegt woanders. Und damit auch die Chance. Es gibt in dieser ganzen Kette 2 Punkte, an denen man theoretisch eingreifen könnte.

- **Erstens:** Man verzichtet eben einfach auf einen Teil des Wohlstands. Das lässt sich zum einen nicht umsetzen, zum zweiten bringt es nur kurzfristig Vorteile.
- **Und zweitens:** Man investiert massiv in regenerative Energiequellen und geschlossene Rohstoffkreisläufe. Das ist machbar!

Dieser Zusammenhang zur Wirtschaftskrise mag vielleicht verwundern. Aber machen wir die gedankliche Gegenprobe. Angenommen, bei sonst gleichen Bedingungen würden uns die vielen staatlichen Konjunkturpakete auf den Wachstumspfad zurückführen, dann würde der Rohstoffhunger samt Preisen wieder steigen und wir wären am selben Punkt wie zuvor. Mit anderen Worten: Ohne die Lösung des Engpasses kommt man nicht aus der Krise. Und genau darin liegt die große Chance! Zum einen für die Gesellschaft. Zum anderen aber auch gerade für kleine Unternehmen. Es war bislang historisch immer so, dass das Unternehmen, das Land bzw. die Ländergruppe, die den Kondratieff-Engpass lösten, die Gewinner des nächsten Zyklus waren. Beispiel: Eisenbahnaktien im 19. Jhd. oder IT-Aktien in den letzten 2 bis 3 Jahrzehnten. Wir sehen also: Eine andere Betrachtungsweise auf der globalen Ebene bietet neue Chancen.

## 2. Die Ebene des Unternehmens

Dann die Ebene des eigenen Unternehmens. Bevor wir bei kleinen Unternehmen auf potenzielle Chancen zu sprechen kommen, geht es erst einmal um die Existenzsicherung. Die meisten kleinen Unternehmen (bis 50 Mitarbeiter), mit denen ich als Unternehmercoach zu tun habe, haben liquide Mittel für maximal 2–4 Monate (falls alle Umsätze ausfallen) – oft sogar noch weniger. Da die gesellschaftliche Krise länger dauert, ist die Existenzsicherung Pflicht – sonst können Sie nämlich gar keine Chancen mehr ergreifen.

### 2.1. Existenzsicherung

Aus eigener bitterer Erfahrung empfehle ich: Investieren Sie niemals in den Abwärtstrend oder stellen

neue Leute ein. Ich habe das einmal selbst erlebt: Selbst umfangreiche liquide Mittel sind schneller weg, als Sie es zu erfassen vermögen. Sollten Sie noch Kapazitäten brauchen, um bestehende Aufträge abzuwickeln, dann suchen Sie diese extern. Halten Sie Ihre Kosten so variabel wie möglich.

In der Krise haben Sie keine Zeit mehr, weitere Rücklagen zu schaffen – das hätte in guten Zeiten passieren müssen. Sie haben aber noch Zeit, einen gewissen Barbetrag privat beiseite zu legen. Im Worst Case brauchen Sie diese Absicherung, um ein paar Monate davon leben zu können. Es ist schon schwer genug, ein schlingerndes Unternehmen zu steuern – da kann man nicht noch persönliche Probleme nebenher gebrauchen. Aber auch in Ihrem Unternehmen sollte eine Barrücklage existieren. Denn im schlimmsten Fall brauchen Sie den besten Insolvenzanwalt, den Sie bekommen können – und der arbeitet gegen Sofortkasse.

Damit es dazu aber gar nicht erst kommt, optimieren Sie bitte schnellstmöglich Ihre Strukturen und Kosten so, dass Sie effektiver werden und die Fixkosten sinken. Eine Krise hat den Vorteil, dass auch harte Maßnahmen auf das Verständnis der Mitarbeiter stoßen – natürlich nur, wenn Sie dabei offen und fair bleiben. Schaffen Sie sich zusätzliche Liquidität, indem Sie ausstehende Rechnungen umgehend eintreiben – und zwar konsequent. Dazu sollten Sie auch an

Factoring denken. Sichern Sie sich zudem gegen zukünftige Zahlungsausfälle ab – zum Beispiel auch durch eine entsprechende Versicherung.

Rechnen Sie schließlich ein Worst-Case-Szenario durch – und ich meine einen wirklich schlechten Fall. Planen Sie so, dass Sie auch in diesem Fall handlungsfähig bleiben. Definieren Sie eine Liste mit Krisenkriterien und zugehörigen Maßnahmen und überprüfen Sie diese mindestens wöchentlich. Das muss nicht kompliziert sein. Je einfacher die Faustregeln, desto besser. Ihre Vorteile: Sie müssen nicht erst in der realen Krisensituation beginnen, nachzudenken.

Und Sie haben damit ein schriftliches Bollwerk gegen das einullende Prinzip Hoffnung, das oftmals dazu führt, Maßnahmen zu verschleppen.

Und das ist der wichtigste Tipp zur Absicherung: Misstrauen Sie dem „Prinzip Hoffnung“. „Ach, die letzten zwei Monate waren ziemlich schlecht, aber in diesem Monat wird das wieder“, „Wir machen einfach ein bisschen mehr Werbung und dann kaufen die Leute wieder“, „Ich leihe mir noch ein bisschen Geld auf das Haus meiner Oma, dann rette ich mein Unternehmen“ usw.: Mit diesen Sätzen sind schon tausende Unternehmen gestorben. Vertrauen Sie nie auf das Prinzip Hoffnung und versuchen Sie niemals langfristige Probleme durch kurzfristige Maßnahmen zu lösen! Sie versenken so nur Ihr Geld. Die

#### **ABB. 1: DIE ERFOLGSFAKTOREN ZUR NUTZUNG VON CHANCEN IN DER KRISE**

1. Investieren Sie nicht in den Abwärtstrend!
2. Konzentrieren Sie sich auf die 20% Ihrer Top Kunden
3. Misstrauen Sie dem Prinzip Hoffnung!
4. Halten Sie Ihre Kosten so variabel wie möglich
5. Gestalten Sie Ihre Strukturen effizienter!
6. Nehmen Sie sich Unterstützung!
7. Erarbeiten Sie eine klare Strategie
8. Entscheiden Sie sich für eine kleine homogene Zielgruppe, die Sie einfach erreichen können
9. Entwickeln Sie ein zwingendes Angebot, das diese Zielgruppe nicht ausschlagen kann
10. Versuchen Sie, möglichst schnell die Marktführerschaft in dieser kleinen Zielgruppe zu erreichen.



einzig langfristige Maßnahme, die in dieser Situation greift, ist die Strategie zu ändern.

## 2.2. Chancen-Nutzung

In der Krise gibt es eine wunderschöne Chance. Und zwar das Pareto- oder 80/20-Prinzip. Nach diesem Prinzip bringen 20% aller Tätigkeiten 80% der Ergebnisse, 20% aller Kunden 80% der Umsätze usw. Das bedeutet: Selbst, wenn Sie vier Fünftel wegschneiden, erhalten Sie immer noch 80% der Ergebnisse. Vorausgesetzt, Sie treffen die richtigen vier Fünftel! Das Schöne an der Krise ist, dass sie uns geradezu zwingt, dieses Prinzip anzuwenden. Verwenden Sie also viel, sogar sehr viel Zeit darauf, die 20% der Tätigkeiten und der Kunden und der Mitarbeiter zu identifizieren, die 80% der Ergebnisse bringen.

Egal, was auch immer Sie planen, Sie werden es NIEMALS alleine schaffen. Sie brauchen andere Menschen, die Sie unterstützen. Und damit andere Menschen dies tun, müssen Sie ihnen vertrauen. Vertrauen ist das kostbarste Gut, das Sie in einer solchen Krise haben. Es wird oft genug belastet werden, ohne dass Sie dies verhindern könnten. Gerade deshalb ist es überlebenswichtig, alle Maßnahmen zu ergreifen, die Ihnen möglich sind, um zusätzlich Vertrauen zu schaffen! Jede Krise geht irgendwann wieder in eine Wachstumsphase über. Und KMU haben einen ganz zentralen Vorteil: Sie sind beweglicher. Unter der Voraussetzung, dass der Unternehmer den Kopf über Wasser hält, kann die Unternehmensstrategie wesentlich schneller angepasst und umgesetzt werden. Sorgen Sie also unbedingt dafür, Freiraum für die Strategie zu schaffen.

Ich möchte es glasklar und deutlich sagen: Gerade in der Krise ist eine gute Strategie und Positionierung der Dreh- und Angelpunkt, der über Ihr Überleben entscheidet. Eine Positionierung ist dann, wie Peter Sawtschenko sagt, gut, wenn die Neukunden automatisch zu Ihnen kommen. Wenn Sie dies nicht tun, ist Ihre Strategie und Ihre Positionierung im Umkehrschluss schlecht! Ich habe mich über mehrere Jahre ausführlich mit den unterschiedlichsten Strategiekonzepten auseinandergesetzt, angefangen von 2500 Jahre alten Klassikern wie SunTsu bis zu

neuen Konzepten von Porter oder Rappaport. Nach wie vor die einzige handhabbare und funktionierende Strategie für Klein- und Mittelunternehmen ist die engpasskonzentrierte Strategie EKS®.

Da die meisten Unternehmer keine Strategieexperten sind, sollten sie hier auf jeden Fall Experten hinzuziehen. Und zwar die besten Experten, die sie finden können. Der Unterschied zwischen einem wirklichen Experten und einem mittelmäßigen Berater ist nicht der zwischen viel Erfolg und ein bisschen Erfolg, sondern der zwischen Erfolg und Scheitern. Daher gilt aus meiner Sicht: Sie sollten schnell den für Sie besten Experten suchen! Denken Sie daran: Jeder Tag Verzögerung kostet Sie, je nach Unternehmensgröße und Situation, ganz locker ein paar Tausend Euro. Und ich sage das jetzt nicht nur als Unternehmercoach, sondern auch aus meiner zwölfjährigen Erfahrung als Unternehmer.

Die drei entscheidenden Punkte an einer klugen Strategie sind: kleine homogene Zielgruppe, die Sie einfach erreichen können. Entwicklung eines zwingenden Angebots, das diese Zielgruppe nicht ausschlagen kann. Und möglichst schnell die Erreichung der Marktführerschaft (was bei einer kleinen homogenen Zielgruppe natürlich schneller geht).

Fazit: Bei ruhigem Meer dahinsegeln kann fast jeder. Im Sturm aber wird die Spreu vom Weizen getrennt. Erst im Sturm erkennt man den guten Unternehmer. Und das Schöne daran: Erfolgreicher Unternehmer zu sein kann man lernen, indem man die Welt anders wahrnimmt. ■

## SERVICE

*Begleitbuch zur Nutzung von Chancen in der Krise:*  
Merath, S.: **Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer**

### Weiterführende Homepage

<http://www.unternehmercoach.com>

### E-Mail

[info@unternehmercoach.com](mailto:info@unternehmercoach.com)



**FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN  
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH**

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage [www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net)!

**LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.**

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.  
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)\* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:  
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**  
oder die Ausgabe No.\_\_\_\_ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)\*.

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Organisation: \_\_\_\_\_

Adresse der Organisation: \_\_\_\_\_

Position in der Organisation: \_\_\_\_\_

Telefon privat (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Telefon Firma (fest/mobil): \_\_\_\_\_

Fax: \_\_\_\_\_ E-Mail: \_\_\_\_\_

Rechnung geht:  an mich privat  an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte:  MasterCard  Visa

Name: \_\_\_\_\_ Nummer: \_\_\_\_\_

gültig bis: \_\_\_\_\_ KPN (CVC2/CVV2): \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_ Unterschrift: \_\_\_\_\_

**Zeitschrift LO Lernende Organisation**

Schloss Schönbrunn, Finsterer Gang 64, A-1130 Wien | Tel: +43 1 409 55 66 0 | Fax: +43 1 409 55 66 77 49

[www.lo.isct.net](http://www.lo.isct.net) | [lo.order@isct.net](mailto:lo.order@isct.net)