



Gesammelte Tipps gegen die Krise

Wie gehen Sie mit Risiken um und wo liegen die Chancen

I Vornweg

Dieser Text ist die Ergänzung für den Beitrag „Bankenkrise - Risiken und Chancen für Unternehmer“ (<http://www.unternehmercoach.com/coach-unternehmer-coaching-bankenkrise-weltwirtschaftskrise-risiken-chancen-kleinunternehmen.htm>). Dieser wird hier um viele weitere Tipps ergänzt (einige Tipps tauchen doppelt auf – dieses PDF ist das komplette Dokument). Da Sie als Unternehmer in der Krise wenig Zeit haben, werden diese Tipps so kurz wie möglich gehalten.

Ein Hinweis noch. Manche Formulierungen erscheinen Ihnen, vor allem, wenn Sie noch nie in einer handfesten Unternehmenskrise steckten, vielleicht hart und brutal. Das hat einen Grund. Ich habe selbst einen solchen Abwehrkampf über eineinhalb Jahre durch gemacht und kenne sämtliche Fehler, Hoffnungen und Emotionen aus eigener Anschauung. Der übelste Fehler ist, nicht schnell und entschlossen genug zu handeln. Wenn Sie also selbst in einer Krise sind, dann nehmen Sie bitte meine manchmal brutalen Formulierungen wörtlich. Diese haben ihren Grund!

II Was Sie niemals tun sollten

II.1 Keine kurzfristigen Maßnahmen bei langfristigen Problemen

Mittel- und langfristige Krisen erscheinen aus dem Binnenblick eines Unternehmens nicht von Anfang an als solche. Am Anfang gehen die Umsätze ein bisschen zurück. Die Menschen reagieren schlechter auf Werbung. Und die Gegenreaktion ist zumeist: Mehr Vertrieb zu machen oder mehr Geld für Werbung auszugeben oder ein bisschen Rabatt geben. Das sind zwar die richtigen Maßnahmen bei kurzfristigen Problemen, aber nicht bei langfristigen Krisen. Und wir stehen derzeit am Anfang einer langfristigen Krise. Versuchen Sie niemals, langfristige Probleme durch kurzfristige Maßnahmen zu lösen! Sie holen sich nur ein blaues Auge und versenken Ihr Geld. Die einzige langfristige Maßnahme, die in dieser Situation greift, ist die Änderung Ihrer Strategie.

II.2 Keine langfristigen immateriellen Assets in kurzfristiges Geld tauschen

Sie haben oft über viele Jahre hinweg Beziehungen und Vertrauen aufgebaut. Das ist die Basis Ihres Geschäfts. In der (akuten Liquiditäts-)Krise ist man oft versucht, diese immateriellen Werte zu schnellem Geld zu machen. Indem man die Rechnungen etwas umfangreicher ausfallen lässt, indem man den Service etwas reduziert, indem man später oder gar nicht bezahlt usw. Damit kann man sicherlich kurzfristig einige Euro gut machen. Langfristig unterschreiben Sie damit Ihr eigenes Todesurteil, weil Sie die Basis Ihres Geschäfts verkaufen. Problematisch dabei ist, dass man als Unternehmer in der Liquiditätskrise meist nicht langfristig denkt und man es doch versucht. Lassen Sie es!

Wenn es denn unumgebar ist, auf diese Art noch an Geld zu kommen, dann machen Sie dies nur selektiv: D.h. bei einer Zielgruppe, von der Sie sich sowieso verabschieden wollen. Und nur dann, wenn Sie sichergehen können, dass der Ärger dieser Gruppe nicht auf Ihre Hauptzielgruppe überschwappt. Da können Sie allerdings in den Zeiten des Internet nie wirklich sicher sein. Also lassen Sie diesen Versuch besser ganz!

II.3 Niemals Privatvermögen nachschießen

Gerade wenn einem als Unternehmer noch nicht klar ist, wie langfristig die Krise ausfallen wird, ist man oftmals geneigt, Privatvermögen nachzuschießen. Es regiert das „Prinzip Hoffnung“ und die emotionale Verbundenheit. Beides sind äußerst schlechte Ratgeber in Krisensituationen. Der große Auftrag, auf den man hofft, wird nicht kommen!

Oft werden auch noch der letzte Notgroschen der Oma und die Darlehen gutmeinender Freunde im Unternehmen versenkt. Machen Sie sich drei Dinge klar: Erstens geht das meistens schief, zweitens ist nach dem Ende des Unternehmens das Leben nicht zuende und drittens brauchen Sie genau dann gute Freunde und den Familienzusammenhalt – und vielleicht auch Ihren eigenen Notgroschen um etwas Neues zu beginnen. Also bitte niemals in Krisensituationen weiteres Geld im Unternehmen versenken!

Achtung: Falls Sie bereits Privatvermögen als Darlehen im Unternehmen haben und sich überlegen, dieses noch rechtzeitig heraus zu nehmen: Ein Insolvenzverwalter sucht als erstes genau danach! Und wenn er da was findet, gibt es mächtig was auf die Finger. Wenn Sie das vor haben, klären Sie es in jedem Fall vorher mit einem fähigen Insolvenzanwalt ab – meist geht das nicht!

Manchmal kann auch die Insolvenz der bessere(!) Weg sein (vgl. auch VII.2).

II.4 Prinzip Hoffnung

Setzen Sie niemals auf das Prinzip Hoffnung! Erstens ist dies brandgefährlich, weil Sie notwendige Maßnahmen verschleppen. „Es könnte ja noch der große Auftrag XY kommen und dann brauchen wir die Kapazitäten“ ... Zweitens strahlen Sie es nach außen aus, wenn Sie in die Enge getrieben sind. Durch Körpersprache, durch die Art Ihrer Argumentation, ja sogar durch Ihren Geruch. Sie können das vielleicht ein bisschen verdecken. Aber Ihr Gegenüber wird es trotzdem unterbewusst wahrnehmen. Und „irgendetwas“ wird ihn zurückhalten, bei Ihnen zu kaufen. Selbst wenn es mal ausnahmsweise bei einem Großauftrag klappt, dann stehen Sie 3 Monate später an derselben Stelle. Über die Sicht von 1 bis 3 Jahren zermürbt das jeden.

III Finanzen

III.1 Liquidität sichern

Liquidität ist Handlungsfähigkeit. Eines Ihrer obersten Ziele ist, Ihre Handlungsfähigkeit zu sichern! Optimal ist, eine Rücklage von 6 bis 10 Monatskosten zu haben. D.h. wenn Ihre Umsätze komplett weg brechen, sollten Sie 6 bis 10 Monate bei Ihrer jetzigen Kostenstruktur überleben können. Leider hat fast kein Unternehmen eine Rücklage in dieser Höhe und jetzt unmittelbar vor der Krise haben Sie keine Zeit mehr, eine Rücklage in dieser Höhe zu schaffen.

Machen Sie trotzdem eine Bestandsaufnahme, wie viele Tage oder Monate Sie ohne jegliche Umsätze überleben könnten. Jedes Ergebnis unter 3 Monaten ist Alarmstufe Rot! Weil Sie nämlich mindestens 2 Monate durch Kostenreduzierungsmaßnahmen (Kündigungsfristen, Abfindungen etc.) verlieren werden.

III.1.1 Verteilen

Zuerst zur Absicherung Ihrer Rücklagen. Prinzipiell ist es denkbar, dass die eine oder andere Bank pleite geht. Sind es nur wenige Banken, so werden die Sicherungsfonds oder der Staat einspringen. Also kein Risiko. Sind es jedoch viele Banken, dann wird das nicht mehr funktionieren. Zumal der Staat derzeit nicht für die Einlagen von Kapitalgesellschaften haftet. Die Konsequenz daraus: Sor-

gen Sie dafür, dass Sie mehrere Geschäftskonten haben, auf denen jeweils etwa dieselbe Menge an liquiden Mitteln liegen – streuen Sie als Ihr Vermögen. Am besten nicht nur auf mehrere Banken, sondern auch auf mehrere Assetklassen – wobei entscheidend ist, dass diese liquide sind.

III.1.2 Darlehen

Wenn es Ihnen noch verhältnismäßig gut geht, versuchen Sie JETZT ein Darlehen zu bekommen. Und zwar, genau weil Sie es noch nicht brauchen! Je schlechter es Ihnen geht und je weiter die Krise voranschreitet, desto schwerer wird es, an Kredite zu kommen. Mein Tipp: Organisieren Sie sich also JETZT einen Kredit, solange es Ihrem Unternehmen noch gut geht (vorausgesetzt, Sie müssen nicht persönlich haften oder können die Haftung auf ein sowieso kirchenmausarmes Familienmitglied legen). Und wenn Sie diesen Kredit haben, dann nutzen Sie die Mittel jetzt NICHT! Vergessen Sie die Zinsdifferenz – das ist Ihre „Versicherungsgebühr“. Greifen Sie auf diese Mittel nur in der größten Notsituation zurück – oder noch besser: Setzen Sie die Mittel am Tiefpunkt für ihr zukünftiges Wachstum ein. Aber Achtung! Dieser Tipp ist nur empfehlenswert für Menschen, die die eiserne Disziplin haben, das Geld jetzt nicht anzurühren. Oder für Menschen, die jemand mit einer eisernen Disziplin kennen und denen sie die TAN-Liste für das entsprechende Konto übergeben.

III.1.3 Factoring

Schaffen Sie sich möglichst jetzt Liquidität, indem Sie schnellstmöglich ausstehende Rechnungen eintreiben – und zwar konsequent. Die Zahlungsausfälle werden zunehmen. Dazu sollten Sie auch an Factoring denken. Ganz nebenbei schaffen Sie sich damit den steigenden Aufwand des Geldeintreibens und den damit verbundenen Ärger vom Hals.

III.1.4 Leasing

Wenn Sie größere Vermögensgegenstände im Unternehmen haben, empfiehlt es sich, diese zu verkaufen und zurück zu leasen. Auch das sollten Sie möglichst frühzeitig tun. In einer handfesten Krise wird dies schwieriger – und zudem haben benötigen Sie dann den Kopf für anderes.

III.1.5 Investitionsverhalten

Dann, aus eigener bitterer Erfahrung: Investieren Sie niemals in den Abwärtstrend oder stellen dort Leute ein. Ich habe das einmal selbst erlebt: Selbst umfangreiche liquide Mittel sind schneller weg, als Sie schauen können. Sollten Sie noch Kapazitäten brauchen, um bestehende Aufträge abzuwickeln, dann suchen Sie diese extern. Es ist mir wohl bewusst, dass dieser Tipp die Krise insgesamt eher verschärft, wenn er breit angewendet und nicht mehr investiert wird. Dennoch ist es ein zentraler Tipp für Sie, um zu überleben.

III.1.6 Pulver trocken halten

Wenn Sie es schaffen, durch die eine oder andere Maßnahme zusätzliche Mittel zu generieren, dann geben Sie diese KEINESFALLS aus! Ich sagte zu Beginn: Liquidität ist Handlungsfähigkeit. Ausgegebene Mittel sind keine Liquidität und schränken somit Ihre Handlungsfähigkeit ein. Es gibt überhaupt nur 3 Situationen, in denen Sie an diese Mittel heran dürfen: Erstens, Sie haben eine neue Strategie entwickelt *und* erfahrene externe Strategiespezialisten geben diesem Konzept eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Zweitens: Es ist klar, dass die Talsohle durchschritten ist – dann investieren Sie! Drittens: Eine Insolvenz ist anders nicht mehr abwendbar. Im dritten Fall muss das Antasten dieser Mittel jedoch zwingend mit vorher definierten flankierenden Maßnahmen (vgl. IV.5) versehen werden.

Dieser Tipp kann nicht oft genug betont werden, vor allem, weil er immer wieder durch das Prinzip Hoffnung kaputt gemacht wird.

III.2 Plan für private Zahlungs- und Handlungsfähigkeit nach Inso

Bis die Bankenkrise voll auf die Realwirtschaft durchschlägt, werden in den meisten Branchen noch ein paar Monate vergehen. Nutzen Sie diese Zeit! Sorgen Sie dafür, dass Sie eine ausreichende private Absicherung haben, um ein paar Monate davon leben zu können. Es ist schon schwer genug, ein schlingernes Unternehmen zu steuern – da kann man nicht noch persönliche finanzielle Probleme nebenbei gebrauchen.

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass, wie Bodo Schäfer sagt, das Problem nicht 1 Mio. Schulden sind, sondern die fehlenden 500 Euro für die Heizkostennachzahlung. D.h. Sie benötigen ein Polster an Bargeld – am besten so, dass Sie 9 bis 12 Monate davon leben können. Dieses Bargeld muss insolvenzsicher sein, vor allem dann, wenn Sie privat für Unternehmenskredite haften. Am insolvenzsichersten ist, wenn Sie dieses Geld gar nicht selbst besitzen.

III.3 Bezahlung von Rechnungen schieben

Was in solchen Situationen ebenfalls sehr typisch ist, ist die Bazahlung von Rechnungen hinauszuzögern. Das geht eine Zeit lang gut. Irgendwann häufen sich die Probleme und Sie verballern Ihre Energie im täglichen Hin- und Herschieben von Cent-Beträgen und in der Abwehr von Mahnverfahren. Ist es schon so eng, gehen Sie lieber frühzeitig in die Offensive und vereinbaren neue realistische Zahlungsziele auf Basis des Worst Case (siehe IV.1). Ich weiß, dass das schwer ist. Man lässt dabei die Hosen runter. Aber da das Vertrauen zu Ihren Lieferanten oder Mitarbeitern für jede weitere Perspektive unabdingbar ist, haben Sie keine andere Wahl. Und halten Sie dann diese Zahlungsziele auch unbedingt ein. Setzen Sie niemals das Vertrauen Ihrer Partner, Lieferanten oder Mitarbeiter auf's Spiel! Das mag zwar nochmal ein paar Wochen oder Monate bringen, ist langfristig aber nie wieder zu reparieren.

IV Planung

IV.1 Worst-Case-Szenario

Rechnen Sie fünftens ein Worst Case-Szenario durch – und ich meine einen wirklich schlechten Fall! – und planen Sie dann so, dass Sie auch in diesem Fall handlungsfähig bleiben. Definieren Sie eine Liste mit Krisenkriterien und zugehörigen Maßnahmen und überprüfen Sie diese mindestens wöchentlich. Oder noch besser: Suchen Sie sich einen unbestechlichen Externen, der das für Sie macht, damit Sie nicht auf das Prinzip Hoffnung hereinfallen.

Berücksichtigen Sie bei diesen Maßnahmen, dass die meisten Maßnahmen Zeit brauchen, bis sie greifen: Kommen Sie beispielsweise am 10. eines Monats auf die Idee, Mitarbeitern zu kündigen, dann haben Sie meist eine Kündigungsfrist von einem Monat ausgehend vom Monatsende. Sie bezahlen also noch mehr als eineinhalb Monate ohne Gegenleistung und müssen u.U. noch eine Abfindung oben drauf setzen. Diese Probleme sind keinesfalls zu unterschätzen!!! Das ist wie beim Auto mit dem Bremsweg. Das steht auch nicht gleich, wenn Sie das Bremspedal durch den Boden treten.

Die Vorteile eines solchen Worst-Case-Szenarios mit Maßnahmenplan: Sie müssen nicht erst in der realen Krisensituation beginnen, nachzudenken. Und Sie haben damit ein schriftliches Bollwerk gegen das Prinzip Hoffnung, das oftmals dazu führt, Maßnahmen zu verschleppen.

IV.1.1 Top-Experten

Rechnen Sie im Worst Case-Szenario in jedem Fall Mittel ein, die Sie benötigen, um eine neue Strategie zu entwickeln und auf den Weg zu bringen. Was hilft es Ihnen, wenn Sie zwar noch rechtzeitig die Kosten senken können, dann aber handlungsunfähig sind? Nichts!

Planen Sie dafür Top-Experten¹ ein. Auch wenn es richtig weh tut: In einer solchen Situation ist Erfahrung und Zeit viel wichtiger als Geld. Machen Sie sich klar: Wenn Sie z.B. monatliche Kosten von 100.000 Euro haben, dann bedeutet jeder Tag, den Sie zögern einen Verlust von über 3.000 Euro.

Wenn Sie nahe an der Insolvenz sind (fragen Sie dazu Ihren Steuerberater und lassen sich die Antwort schriftlich(!)² geben), dann gehen Sie zu dem besten Insolvenzanwalt, den Sie finden können. Keinesfalls zum Hausanwalt oder zu einem Feld-/Wald- und Wiesenanwalt! Es gibt ziemlich viele Stolpersteine, die zu einer Durchgriffshaftung führen können oder gar eine Straftat darstellen. Im Vergleich zu diesen Risiken sind ein paar Tausend Euro Beratungshonorar ein Witz! Sorgen Sie also bei Ihrer Worst-Case-Planung dafür, dass Sie Mittel für einen solchen Fall haben.

IV.1.2 Schnelle Umsetzung

Wenn Sie einen Worst-Case-Plan und eine Liste mit zugehörigen Maßnahmen erstellt haben, dann setzen Sie diesen sofort(!) um. Wie eben schon erwähnt: Jeder Tag, den Sie warten, führt näher an den Abgrund. Und da wir im Augenblick eine langfristige Krise haben, ist die Hoffnung, dass am nächsten Tag wieder die Sonne scheint, vergeblich!

IV.1.3 Keine Salami-Taktik

Achten Sie bei der Umsetzung darauf, keine Salami-Taktik zu fahren. Wenn Sie Maßnahmen ergreifen müssen, dann ergreifen Sie diese einmalig und massiv! Also kündigen Sie nicht diesen Monat einen Mitarbeiter und nächsten Monat noch zwei und im dritten Monat wieder einen, sondern einmal und sofort alle vier. Das hat einen Grund: Jede Kündigung bringt Unruhe ins Unternehmen. Die verbliebenen Mitarbeiter büßen einen Teil Ihrer Produktivität ein. Wenn Sie das mehrfach hintereinander machen, legen Sie Ihr Unternehmen lahm!

Jeder Mitarbeiter wird sich fragen: Wer ist der nächste? Dann passiert Folgendes: Die besseren Mitarbeiter beginnen schon mal nach einem sichereren Arbeitsplatz zu suchen. Und die schlechteren klammern sich an dem bestehenden Arbeitsplatz fest und sorgen dafür, dass andere in die Schusslinie geraten. Innerhalb kürzester Zeit haben Sie einen Krieg „Jeder gegen jeden“ im Unternehmen. Wenn dann noch Ihre Strategie nicht stimmt und Sie eine Liquiditätskrise haben, können Sie Ihr Unternehmen auch gleich zusperrern.

Außerdem wird jeder Mitarbeiter sich denken: Der Chef kann die Situation offensichtlich nicht richtig einschätzen. Und damit jede weitere Ihrer Maßnahmen anzweifeln. Ganz großer Fehler!!

Also, wenn klar ist, dass Sie schneiden müssen, dann schneiden Sie nur ein einziges Mal. Und zwar tief genug!

¹ Meiner Meinung nach Strategie-Experten aus dem Umfeld der engpasskonzentrierten Strategie. Und da auch nur die Besten, d.h. solche, die darüber bereits Bücher veröffentlicht haben und in der Beratergruppe Strategie (<http://www.beratergruppe-strategie.de>) sind.

² Notwendig als Abwehr gegen spätere evtl. Durchgriffshaftung.

IV.2 Kündigungen

IV.2.1 Anwalt

Wenn Sie sich von Mitarbeitern trennen, dann lassen Sie die Kündigungen von einem fähigen Arbeitsrechtler absichern. Nichts ist schlimmer als wenn sich ein gekündigter Mitarbeiter wieder rein klagt. Dann haben Sie nicht nur einen Feind in Ihrem Unternehmen, sondern Ihre Sparmaßnahmen entpuppen sich als wirkungslos.

IV.2.2 Sofortige Freisetzung

Wenn Sie sich von Mitarbeitern trennen, dann sinkt umgekehrt jede Loyalität von 95% der gekündigten Mitarbeiter gegen null. Würden Sie diese Mitarbeiter nun in Ihrem Unternehmen weiter arbeiten lassen, dann steigt nicht nur das Risiko der direkten Sabotage beträchtlich, sondern die gekündigten Mitarbeiter vergiften auch die Stimmung im Unternehmen. Und Ihr Job ist es, bei den Mitarbeitern, die da bleiben, so schnell wie möglich positive Energie zu erzeugen. Deswegen setzen Sie diese Mitarbeiter sofort(!) frei. Am besten abends, wenn die, die nicht gekündigt werden, schon weg sind, so dass sie sich nicht mehr begegnen. Und am nächsten Morgen machen Sie ein Aufbruchs-Meeting mit den Verbliebenen.

Das mag schwierig sein, besonders, wenn man ein persönliches Verhältnis zu den Mitarbeitern hatte. Aber es führt kein Weg dran vorbei!

IV.2.3 Trennen Sie sich von denen, die das Team zerstören

In der Krise gibt es immer ein paar, die versuchen, ihren eigenen Hintern auf Kosten der anderen zu retten und deshalb vor übler Nachrede, Mobbing etc. nicht zurück schrecken. Trennen Sie sich von diesen Leuten sofort! Und zwar egal wie gut und wichtig sie sind! Wenn Ihr Team in eine Abwärtsspirale „Alle gegen alle“ gerät, dann sind Sie völlig chancenlos.

IV.2.4 Beste Mitarbeiter halten

In einer Krise ist es oft so, dass die besten Mitarbeiter natürlich auch die größte Chance haben, woanders unterzukommen. Binden Sie diese also aktiv ein. Versuchen Sie alles, um diese zu halten!

IV.3 Pareto

In der Krise gibt es eine schöne 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 weg schneiden, erhalten Sie immer noch 80% der Ergebnisse. Vorausgesetzt, Sie treffen die richtigen vier Fünftel! Das schöne an der Krise ist, dass sie 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.

IV.4 Nicht Prozesse optimieren

Prozesse optimieren dauert meistens sehr lang. Diese Maßnahme sollten Sie also erst angehen, wenn Sie nach Pareto die 80% der ineffektivsten Tätigkeiten eliminiert haben. Keinesfalls früher – es ist Zeitverschwendung.

IV.5 Faustregeln aufstellen

Gerade Banken haben früher gerne Business-Plan-Aktualisierungen in der Krise gefordert³. Vergessen Sie das. Es kostet Sie unnötig Zeit und die Halbwertszeit von den Dingen wird mit fortschreitender Krise immer kürzer. Machen Sie lediglich den oben beschriebenen Worst-Case-Plan und nehmen dabei wirklich einen Worst-Case an. So, dass das Ding auch bei einer Verschärfung der Krise noch Bestand hat.

Und dann stellen Sie schriftlich(!) Faustregeln nach dem Muster „Wenn ... dann ...“ auf. Zum Beispiel „Wenn unsere freien Mittel unter 3 Monatskosten sinken, dann wird am selben Tag die Abteilung XY geschlossen.“ Oder „Wenn unsere Umsätze auf x Euro/Monat fallen, dann wird am selben Tag der externe Strategieberater Z engagiert.“

Maximal 5 bis 10 solcher Faustregeln reichen aus, um Ihr Unternehmen in einer Krise zu steuern. Da brauchen Sie nicht Dutzende von Excel-Tabellen!

IV.5.1 Extern kontrollieren lassen

Solche Faustregeln entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie zeitnah (mindestens wöchentlich) extern kontrolliert werden. Dazu müssen sie erstens mehreren Menschen zugänglich gemacht werden und zweitens müssen diese Menschen regelmäßig kontrollieren. Nehmen Sie einen Freund, Ihre Frau, einen Mitarbeiter Ihres Vertrauens, Ihren Steuerberater, Ihren Coach oder sonstwen. Aber sorgen Sie dafür, dass einmal pro Woche jemand bei Ihnen in der Türe steht und das Eintreffen der Ereignisse für die Faustregeln kontrolliert.

Das ist aus zwei Gründen entscheidend. Erstens denken Sie in einer Krisensituation oft schlicht nicht dran: Ihr Kopf ist woanders. Und zweitens aufgrund des Ihnen mittlerweile schon bekannten Prinzips Hoffnung. Wenn Sie nicht dafür sorgen, dass Sie die Faustregeln in der entsprechenden Situation auch befolgen, dann brauchen Sie sie gar nicht erst aufzustellen!

V Unterstützende Maßnahmen

So weit zu den Verteidigungs- und Abwehrmaßnahmen. Konsequenter angewendet sollten diese dafür sorgen, dass Sie nicht sterben. Das reicht aber nicht! Sie wollen raus aus der Krise und vorwärts sehen! Die beiden entscheidenden Punkte dafür sind Sie selbst als Person und Ihre Unternehmensstrategie. Darum wird es gleich gehen. Begleitend brauchen Sie jedoch ein paar unterstützende Maßnahmen.

V.1 Vertrauen schaffen

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!

³ Vermutlich sind die Banken nun gerade dabei, ihren eigenen Business-Plan täglich zu aktualisieren ;) Vermutlich haben sie sonst nix zu tun ;)

V.1.1 Mitarbeiter

Das Wichtigste sind Ihre Mitarbeiter. Kommunizieren Sie so offen wie irgend möglich. Legen Sie alle Zahlen offen. Falls Sie das noch nicht gemacht haben, dann erklären Sie diese Zahlen ausführlich. Die meisten Mitarbeiter verstehen diese Zahlen nämlich nicht. Erklären Sie lieber zu viel als zu wenig.

Decken Sie auch schonungslos sämtliche Risiken auf. Das wird sicher dem einen oder anderen einen Schock versetzen. Aber, im Abstand von ein oder zwei Monaten, wenn das Risiko tatsächlich eintrifft, schaffen Sie damit Vertrauen. Ihre Mitarbeiter sehen: „Ah, der Chef hat daran schon gedacht. Er hat offensichtlich die Übersicht!“

Natürlich ist es heikel, Ihre Mitarbeiter einem solchen Schock auszusetzen. Sie müssen zwingend in der Lage sein, dies durch vorwärts gerichtete Aktionsvorschläge aufzufangen. Oder noch besser, das ganze so zu moderieren, dass Ihre Mitarbeiter selbst diese Aktionsvorschläge entwickeln. Dann tragen sie diese auch ziemlich problemlos mit. Ich glaube, das Risiko einer solchen Schockbehandlung sollten Sie eingehen. Mittel- bis langfristig stärkt dies in jedem Fall das Vertrauen und das ist wichtiger als alles andere.

Problematisch kann ein solches Vorgehen allerdings werden, wenn das Unternehmen schon bisher von gegenseitigem Mißtrauen geprägt war. Dann kann das Team unter Umständen komplett auseinander brechen oder beginnen, gegen Sie zu agieren. Ich würde in so einem Fall vorher einen externen Experten für Krisenkommunikation hinzuziehen.

V.1.2 Kunden

In einer solchen Situation bekommen die Kunden natürlich auch Krisenkennzeichen mit. Der Service wird schlechter, der ein oder andere gewohnte Mitarbeiter ist nicht mehr da usw. Versuchen Sie auch hier möglichst offen zu kommunizieren. Schaffen Sie Vertrauen mindestens zu den wichtigsten Kunden (es sind eh nur 20% aller Kunden). Wenn versprochene Dinge (z.B. Weiterentwicklungen eines Produkts) nicht rechtzeitig oder vielleicht auch gar nicht mehr fertig werden, dann müssen Sie dies frühzeitig kommunizieren. Wenn möglich nicht durch eine Massenmail, sondern durch persönliche Gespräche oder zumindest Anrufe. Dann haben Sie wenigstens noch die Chance, Unzufriedenheit wahrzunehmen und dieser gegenzusteuern.

V.1.3 Lieferanten

Lieferanten sind diejenigen, die Ihnen, ohne sich unmittelbar wehren zu können, Kredit geben und liquide Mittel verschaffen können. Wenn Sie dies jedoch einfach einseitig machen, dann zerstört dies Vertrauen und Sie müssen sich u.U. auch noch mit der Suche nach neuen Lieferanten herumschlagen, die dann vielleicht schlechtere Qualität liefern etc.

Wenn in den Lieferanten Ihre letzte Chance liegt, dann machen Sie es aktiv! Rufen Sie dort an, persönlich, und reden Sie mit diesen. Vereinbaren Sie neue Zahlungsziele, die Sie in jedem Fall einhalten können und dann auch einhalten. Noch erfolgreicher wird dies, wenn Sie dies vor einer Unmenge von Mahnungen machen, also bevor der Lieferant so richtig sauer ist. Und unterschätzen Sie diese Möglichkeit niemals. Ich habe bei einem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 1 Million mit einer zweitägigen Telefonaktion auf diese Weise mal über 100.000 Euro zusätzliche liquide Mittel generiert.

V.1.4 Banken

Banken sind heikel. Wenn Sie Kredite haben, überprüfen Sie bitte zuerst die Sonderkündigungsrechte Ihrer Bank im Vertrag. Das Lieblingsspiel einiger Banken ist nämlich, dann, wenn's Ihnen

richtig schlecht geht, den Kredit zu kürzen oder zu kündigen. Dann können Sie gleich zum Amtsgericht laufen.

Letztlich kann hier kein allgemeingültiger Tipp gegeben werden. Das hängt davon ab, wie bislang Ihr Vertrauensverhältnis zur Bank war, wie stark die Bank selbst von der jetzigen Krise gebeutelt wird oder ob Sie mit der Bankmitarbeiterin im selben Dorf leben, wo sowieso jeder von jedem alles weiß. Ich persönlich wäre an dieser Stelle eher vorsichtig mit zu viel Vertrauen – zu oft schon habe ich gehört und erlebt, dass dieses Vertrauen nicht erwidert wurde.

VI Strategie

Nun haben kleine und mittlere Unternehmen einen ganz zentralen Vorteil: Sie sind schneller. Unter der Voraussetzung, dass der Unternehmer den Kopf über Wasser hält und sich Zeit zum nachdenken nimmt, kann die Unternehmensstrategie wesentlich schneller angepasst und umgesetzt werden. Gerade in der Krise ein unschätzbare Vorteil. Ihre Aufgabe als Unternehmer: Sorgen Sie unbedingt dafür, Freiraum für die Strategieentwicklung Ihres Unternehmens zu haben. Im Aufschwung kommt man auch mit einer schlechten Strategie durch. In der Krise niemals.

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. Die einzige handhabbare und funktionierende Strategie für Klein- und Mittelunternehmen ist die engpasskonzentrierte Strategie. Raten Sie mal, warum es in Deutschland nach einer Untersuchung von Hermann Simon deutlich mehr mittelständische Weltmarktführer gibt, als in allen anderen Ländern dieser Erde zusammen⁴?

Nun gibt es auch hier Strategie-Berater unterschiedlicher Qualität. Meiner Meinung nach sollten Sie sich an den Beratern aus der Beratergruppe Strategie (<http://www.beratergruppe-strategie.de>) orientieren, die schon mindestens ein Buch über das Thema Unternehmensstrategie geschrieben haben. Und denken Sie nochmals daran: Jeder Tag Verzögerung kostet Sie ganz locker ein paar Tausend Euro.

Konzentrieren Sie sich bei der Strategie insbesondere auf die Lösung des großen gesellschaftlichen Kondratieff-Engpasses⁵ – zumindest, wenn es wenigstens näherungsweise zu Ihrer Branche passt. Wenn es nicht passt, versuchen Sie Kunden aus diesen Bereichen zu gewinnen. Falls auch das nicht passt, konzentrieren Sie sich auf den Engpass einer Zielgruppe, die möglichst unbeschadet durch die Krise gehen wird – oder die zum Überleben auf Ihre Leistungen angewiesen ist. Die größte Chance steckt also in einer klugen Strategie.

⁴ Ein Tipp: Die engpasskonzentrierte Strategie ist nur im deutschsprachigen Raum bekannt ;)

⁵ Vgl. Beitrag <http://www.unternehmercoach.com/coach-unternehmer-coaching-bankenkrise-weltwirtschaftskrise-risiken-chancen-kleinunternehmen.htm>

VI.1 Zwingendes Angebot

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).

VI.2 Direkter Kontakt zur Zielgruppe

Um ein solches zwingendes Angebot entwickeln zu können, müssen Sie (und Ihre Mitarbeiter) quasi in den Köpfen Ihrer Zielgruppe ein und aus marschieren können. Je enger Ihr Kontakt mit Ihren Kunden ist, je besser Sie Ihre Kunden kennen und je mehr Sie Ihre Kunden mögen, desto einfacher geht das.

Der möglichst enge, direkte und sympathiegetragene Kontakt zu den Kunden aus Ihrer Zielgruppe ist deshalb der strategische Schlüsselfaktor schlechthin. Das Schöne daran: Da sind Sie als Kleinunternehmen jedem bürokratischen Konzern haushoch überlegen.

VI.3 Was geht am Besten?

Stellen Sie sich regelmäßig die Frage, was am Besten funktioniert! Welche Ihrer Kunden von alleine kommen und den geringsten Aufwand und das maximale Ergebnis verursachen. Orientieren Sie sich an den Chancen, die sich daraus ergeben! Finden Sie die Gemeinsamkeiten dieser Kunden und suchen Sie noch mehr solcher Kunden!

Neben der Konzentration auf das wirklich Effektive führt dies auch insgesamt zu einer positiveren Einstellung bei Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Und das strahlt letztlich wieder auf neue Kunden aus.

VI.4 Sich auf Hauptkunden und Zielgruppe besinnen

Neukunden zu gewinnen kostet sieben Mal mehr als aus Bestandskunden Zusatzverkäufe zu generieren. Damit macht es auch ungefähr sieben Mal so viel Aufwand. Fokussieren Sie sich also auf die Bestandskunden. Hören Sie diesen genau zu! Bieten Sie diesen einfach noch andere – für sie notwendige – Dinge an. Wenn Sie das Vertrauen Ihrer Bestandskunden haben, dann haben Sie ziemlich gute Chancen.

Eine Ausnahme bilden hier natürlich derzeit die Banken. Wenn Sie sich auf Banken spezialisiert haben, zum Beispiel Software für Banken entwickeln oder Trainings anbieten, dann sollten Sie sich schnellstmöglich ein zweites Standbein suchen. Banken werden auf absehbare Zeit sämtliche Kosten so weit wie irgend möglich zurück fahren. Unwahrscheinlich, dass Sie es als Kleinunternehmer so lange durchhalten, bis die wieder Geld ausgeben. Handeln Sie in einem solchen Fall sofort und brutal⁶!

VI.5 Verantwortlich sein

Bei der Entwicklung einer guten Strategie sind Sie verantwortlich für die Probleme Ihrer Kunden. Die meisten Unternehmer hören da jedoch auf, nachzudenken. Angenommen, Sie verkaufen irgendein Investitionsgut an Kleinunternehmen. Und diese kaufen immer weniger bei Ihnen, weil's ihnen selbst bescheiden geht. Dann zucken die meisten mit den Schultern und sagen: „Kann man

⁶ Eine Ausnahme bildet, wenn Ihnen eine Lösung für die zentralsten Probleme der Banken einfallen würde (siehe VI.5). Dann wären Sie der Held!

halt nix machen". Die besseren Unternehmer fragen sich, warum es ihren Kunden immer schlechter geht und welche Lösung möglich wäre, damit es ihnen wieder besser gehen würde. Und zwar so lange, bis sie dafür eine Antwort gefunden haben (notfalls auch mit Partnern). Und dann bieten sie diese Lösung ihren Kunden an und sichern sich so zukünftigen Umsatz.

Wenn Sie also auf Probleme ihrer Kunden stoßen, dann hören Sie nicht auf nachzudenken. Fühlen Sie sich verantwortlich!

VII Einstellung

Am Wichtigsten ist aber nicht die Strategie, sondern Ihre eigene Einstellung. Sie müssen es für sich schaffen, positiv weit genug nach vorne zu schauen. Und zwar über einen langen Zeitraum. Wenn Sie das nicht hin bekommen, hilft Ihnen auch die beste Strategie nichts. Einfach, weil Sie die Strategie nicht konsequent genug verfolgen und umsetzen.

VII.1 Verantwortlich sein

Die Haltung der eigenen Verantwortlichkeit ist die Basis. Übernehmen Sie die Verantwortung für die Krise! Moment mal, könnten Sie jetzt vielleicht einwenden, ich kann doch nix dafür, dass irgendwelche Leute über ihre Verhältnisse gelebt und ihre Hauskredite nun nicht mehr bezahlen können oder irgendwelche Bankmanager leichtfertig Kredite vergeben haben. Das stimmt. Sie können nichts für die äußeren Einflüsse. Aber Sie sind voll dafür verantwortlich, wie Sie darüber denken, wie Sie angesichts dieser Einflüsse fühlen und wie Sie damit umgehen.

Das mag schwer sein, diese Verantwortung zu übernehmen. Viel einfacher ist es, über die äußeren Umstände zu klagen und zu jammern. Der Punkt ist: Diese können Sie nicht verändern. Ihre Einstellung, Ihre Emotionen und Ihre Handlungen hingegen schon. Nun ist es so: Egal, welche Umstände herrschen, es überleben immer einige Unternehmen und andere wachsen sogar gerade aufgrund dieser widrigen Umstände. Der Unterschied ist: Diese Unternehmen handeln anders. Und das können Sie auch!

Nebenbei: Nur durch die Übernahme von Verantwortung können Sie auch lernen und aus Ereignissen so die Konsequenzen ziehen, dass Sie das nächste Mal von ähnlichen Ereignissen nicht aus der Bahn geworfen werden. Ein Beispiel: Oben empfehle ich, sechs bis zehn Monatskosten als Reserve im Unternehmen zu halten. Diese Empfehlung kommt nur aufgrund der eigenen Erfahrung die ich in einer früheren Krise gemacht habe, also ich diese Reserven nicht hatte. Wenn ich damals auf die Banken geschumpfen hätte, wäre ich auf diese Lösung nicht gekommen und müsste mir jetzt viel mehr Sorgen machen.

VII.2 Durch das schwarze Loch hindurch gehen

Wird die Krise manifest, so führt dies bei nahezu allen Unternehmern, die ich kenne, zu verstärkten Schlafstörungen, Sorgen und Unruhe. Irgendwann kommt es dazu, dass die Gedanken nur noch im Kreis tanzen und man wie das Karnickel auf die Schlange auf das Insolvenzgespenst starrt.

Wenn Sie das tun, haben Sie keinen klaren Kopf mehr, können keine klare Strategie entwickeln, Ihre Gedanken werden immer kurzfristiger und vor allem, Sie halten das weder körperlich noch mental sehr lange aus. Jedenfalls nicht mehrere Jahre. Das heißt, dass Sie diesen Zustand unbedingt vermeiden (oder los werden) müssen!

Dazu gibt es eine einfache Methode. Stellen Sie sich vor, Sie hätten bereits vor 1 Jahr Insolvenz angemeldet. Malen Sie sich bildlich aus, wie Ihr Leben dann aussehen würde. Ich weiß, dass das im ersten Moment schmerzlich ist, aber tun Sie es trotzdem. Am besten schriftlich.

Und nun machen Sie dasselbe nochmal, nur gehen Sie 5 Jahre weiter in die Zukunft. Wenn Sie das wirklich ernsthaft machen, dann werden Sie zu dem Punkt kommen, dass Sie jederzeit wieder von vorn anfangen können und nach 5 Jahren Ihr Leben nicht wesentlich anders sein wird, als vor der Krise auch.

„Moment!“ wird jetzt vielleicht jemand einwenden. „Das was Sie sagen, gilt vielleicht für 12 oder 15 Jahre, aber nicht für 5 Jahre. Allein die Restschuldbefreiung dauert ja schon 7 Jahre“. Da habe ich Ihnen einen kleinen Tipp ;-). Der wird bestimmt dafür sorgen, dass Ihr Zukunftsbild ein bisschen rosiger wird ☺

Wir leben nämlich in der EU. Da ist alles Mögliche vereinheitlicht, aber nicht die Zeitdauer der Restschuldbefreiung. Vielleicht sollten Sie sich in so einer Situation überlegen, für eineinhalb Jahre in eine schöne Region in den Vogesen zu ziehen und dort die Insolvenz anzumelden. Achtung: Auf jeden Fall Expertenrat und rechtlichen Beistand einholen!

Übrigens, Sie müssen dort nicht hinziehen, aber alleine die Vorstellung, dass Sie es könnten, lässt diese Option weit weniger schwarz aussehen, wie sie im ersten Moment wirkt.

VII.3 Regelmäßig Abstand suchen

Wie schon mehrfach gesagt: Gerade in der Krise müssen Sie in der Lage sein, klar und vorausschauend zu denken – bei langen Krisen haben Sie nur durch höheren Einsatz absolut keine Chance durchzuhalten. Das schaffen Sie nur durch regelmäßigen Abstand und völliges Abschalten. Heißt: Mehrere Wochen im Jahr Urlaub ohne Telefon, Internet und Email. „Das geht aber in meinem Fall nicht“ wenden manche ein. Das mag sein, aber ohne Abstand geht's erst recht nicht! Ich weiß das, weil ich auch schon am Grand Canyon Firmen-Emails gelesen habe, weil ich nicht abschalten konnte.

Achten Sie außerdem auf Ernährung und Fitness und suchen Sie sich irgendetwas, wo Sie möglichst täglich einige Zeit abschalten können und nicht an Ihr Unternehmen denken. In den 80er Jahren hat der amerikanische Sportwissenschaftler James Loehr versucht, herauszufinden, was die besten Tennisspieler der Welt von den zweitbesten unterscheidet. Lange Zeit fand er gar nichts, da er sich auf die Technik konzentrierte. Die war weitgehend identisch. Schließlich fand er es. Die Unterschiede lagen im Umgang mit den Pausen. Die Besten nutzten die Pausen besser, kamen schneller herunter, erholten sich besser und hatten sogar einen niedrigeren Herzschlag. Deswegen: Schaffen Sie sich so viel wie möglich qualitativ hochwertige Pausen!

VII.4 Dritte als Kontrolle installieren

Ganz automatisch wird der eigene Blick immer kurzfristiger, wenn es um die Abwehr der immer häufiger auftretenden dringenden Gefahren geht. Dem können Sie sich kaum (bzw. nur durch langjährige Übung) entziehen. Um diesem Phänomen zu begegnen, brauchen Sie Dritte, die Abstand zu Ihrer Firma haben und die immer wieder dafür sorgen, dass Sie das große Bild in den Blick be-

kommen. Mit anderen Worten: Suchen Sie sich einen Coach. Und zwar einen spezialisierten Unternehmercoach, der selbst langjährig Unternehmer ist oder war⁷.

VII.5 Sich aus dem Tagesgeschäft heraus nehmen

Was gerade in kleinen und kleinsten Unternehmen immer wieder passiert, ist dass der Unternehmer in der Krise beginnt, mit zu arbeiten. Er verkauft, er produziert, er leistet Support. Wie ich schon eingangs sagte: Versuchen Sie niemals langfristige Probleme durch Maßnahmen, die nur kurzfristig wirken, zu lösen. Ziehen Sie sich gerade in der Krise heraus. Jeder, der den Kopf über Wasser hat, hat millionenfach bessere Chancen als alle, die nur vor sich hinwurschteln.

Lesen Sie dazu auch den Fachartikel „[Die Aufgaben des Unternehmers](#)“. Gerade in der Krise aktueller denn je und oft noch schwerer umzusetzen. Aber auch wichtiger

VII.6 Erfolgstagebuch (evtl. auch firmenweit)

Auch in Krisensituationen gibt es Erfolge. Gerade da ist es wichtiger denn je, diese wahrzunehmen. Eines der erfolgreichsten (ursprünglich von Bodo Schäfer vorgeschlagenen) Verfahren ist, sich täglich zu zwingen, ein Erfolgstagebuch zu schreiben. Schreiben Sie jeden Tag 5 Dinge auf, die Ihnen oder Ihrer Firma gut gelungen sind. Sie zwingen sich damit, auch das Positive zu sehen. Damit sehen Sie nicht nur viel besser die Chancen, sondern vor allem bekommen Sie selbst eine positive Energie.

Es mag sein, dass Ihnen nichts einfällt. Dann bleiben Sie einfach sitzen und gehen Stunde für Stunde den Tag nochmal durch. Dann Minute für Minute. Kein Tag ist so mies, dass Ihnen nicht mindestens 5 erfolgreiche Dinge einfallen. Vorausgesetzt, Sie geben nicht einfach auf bei dieser Übung.

Eine Steigerung, um diesen Blick auf Chancen und Positives auch im Unternehmen zu verankern, ist, diese Erfolge ans schwarze Brett zu hängen (und später ins Firmen-Intranet zu übertragen). Fordern Sie im Extremfall Ihre Mitarbeiter auf, ebenfalls jeden Tag einen bis drei ihrer Erfolge dort aufzuhängen. Das kann nach einiger Zeit einen richtigen Push geben, wenn man sieht, wie auch alle anderen im Unternehmen täglich Erfolge zu verbuchen haben.

VII.7 Umgebung positiver Menschen suchen

Schließlich: Die größte Gefahr ist, zu jammern. Jammern heißt, anderen oder Ereignissen, die in der Vergangenheit liegen und die Sie nicht mehr ändern können, die Schuld zu geben. Damit fokussieren Sie sich auf den unveränderbaren und negativen Teil der Wirklichkeit. Und wenn Sie das tun, haben Sie nicht die geringste Chance, irgendetwas Positives zu verändern.

Nun werden wir leider immer von unserem Umfeld angesteckt. Und in einer Krise ist das Umfeld vorwiegend negativ – speziell die Deutschen sind Experten darin, in einer Krise nochmals besonders negativ zu sein. Hilfreicher sind jedoch diejenigen, die unabhängig von der äußeren Situation gute Laune verbreiten. Die manches nicht so bierernst nehmen. Wer fällt Ihnen da in Ihrem Umfeld ein? Machen Sie mehr mit diesem Menschen! Regelmäßig! (Und unterhalten sich nicht über die

⁷ Das mag eigennützig klingen. Ich sage es dennoch nicht aus Eigennutz! Umgekehrt: Ich bin selbst nur Unternehmercoach geworden, weil ich in meiner ersten Firma keinen hatte und mir ein solcher Unternehmercoach hätte helfen können. Mein Ziel war und ist, Unternehmer in solchen kritischen Situationen zu unterstützen oder noch besser, dafür zu sorgen, dass sie gar nicht erst dort rein geraten.

ätzende Situation in Ihrem Unternehmen, weil das dieser Mensch erstens nicht hören will und Sie zweitens dadurch nicht besser drauf kommen).

VII.8 Geld spenden

Ich weiß, dass dieser Tipp manchem die Adern im Hals schwellen lässt und ihm die Zornesröte ins Gesicht treiben wird. Aber dennoch: Spenden Sie Geld! Gerade, wenn Sie keines haben! Es geht um eine ganz simple Botschaft an Ihr Gehirn: Sie haben genug! So nehmen Sie sich selbst den Druck und die Panik nicht genug zu haben.

Es gibt dazu nur noch eine Verbesserung: Tun Sie das regelmäßig! Lieber viele kleine Beträge als einen großen Betrag!

VIII Externe Unterstützung

VIII.1 Klarheit: Geordneter Rückzug ist militärisch das schwerste Manöver überhaupt.

Vermutlich ist Ihnen beim Lesen dieses Dokuments schon vieles klar geworden. So hoffe ich zumindest. Aber eines liegt mir besonders am Herzen: Auf militärischer Ebene ist geordneter Rückzug das allerschwerste Manöver überhaupt. Sie müssen darauf achten, nicht überrollt zu werden und Sie müssen darauf achten, dass sich alle koordiniert zurückziehen und nicht in Panik auseinander laufen.

Wenn Sie damit keine Erfahrung haben, dann suchen Sie sich externe Experten, die genau dies schon mehrfach durchgemacht haben! Sie haben in einer solchen Situation einfach meist keine Zeit, alle Erfahrungen selbst zu machen.

Ich möchte Ihnen zum Abschluss noch eine Geschichte von Gary Klein erzählen, der über 2 Jahrzehnte lang die besonderen Fähigkeiten von Experten und die Unterschiede zu Unerfahrenen erforscht hat. Sein Ergebnis ist, Experten nehmen die Welt anders wahr. Ein Beispiel von Feuerwehreinsatzleitern: Stellen Sie sich vor, ein Haus brennt. Ein unerfahrener Feuerwehreinsatzleiter kommt, schaut an dem Haus hoch, sieht: Es brennt schon bis unter die Werbetafel auf dem Dach. Da ist Eile geboten: Alle Schläuche angeschlossen und so schnell wie möglich drauf gehalten, um zu löschen. So weit so gut. Klingt einleuchtend und jeder von uns würde es auch so machen.

Nun stellen wir uns dieselbe Situation vor. Das Haus brennt. Ein sehr erfahrener Einsatzleiter kommt, schaut an dem Haus hoch, sieht: Es brennt schon bis unter die Werbetafel auf dem Dach. Das Ding kann jeden Moment herunter kommen. Seine erste Aktion: Er lässt die Schaulustigen zurückdrängen und verschiebt die Absperrungen.

Wenn Sie also nicht die Werbetafel auf den Kopf bekommen wollen, wenn Ihre Hütte brennt, dann suchen Sie sich also in jedem Fall wirklich erfahrene Experten und machen sich über das Geld keine Gedanken. Ohne Experten ist Ihre Chance in einer handfesten Krise sowieso nahe null. Dann müssen Sie sich auch keine Gedanken mehr ums Geld machen!

Und wenn Sie sich sowieso über das Geld keine Gedanken machen müssen, dann sollten Sie den allerbesten Experten nehmen, den Sie finden können.

VIII.2 Inso-Anwalt-Beratung früh!

Holen Sie sich, sobald Sie auch nur in die Nähe einer Insolvenz kommen, die Hilfe eines Anwalts, der auf Firmeninsolvenzen (und nichts sonst!) spezialisiert ist. Sie stehen angesichts der vielen Stolpersteine bei einer Insolvenz in Deutschland immer mit einem Bein im Knast. Wenn Sie da

nicht hin wollen, brauchen Sie extrem gute Beratung von einem extrem guten Experten. Vorher kann man viele Dinge noch in Ordnung bringen. Wenn der Insolvenzverwalter da ist oder man die Insolvenz verschleppt hat, meist nicht mehr.

IX 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, zum Beispiel mit meinem Buch: „[Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer](#)“ ☺

Stefan Merath, 9. Oktober 2008

P.S. Wenn Sie dieses Dokument oder Teile daraus verwenden (abdrucken) wollen, dann fragen Sie bitte vorher an ☺ → info@unternehmercoach.com

P.P.S. Falls Sie noch weitere (legale!) Tipps und Erfahrungen haben, dann freue ich mich über jede Email an dieselbe Adresse ☺