

Elf Strategien zum Erfolg



Jedes Unternehmen kann im Lauf seiner Existenz in eine wirtschaftliche Notsituation kommen. Welche Strategien aus solchen Krisen führen, zeigt eine im Auftrag der Wirtschaftskammer Wien erfolgte, qualitative Untersuchung.

Von Gabriele Kolar

„Plötzlich waren in den Ringstraßengalerien viel weniger Touristen aus Russland und aus arabischen Staaten“, erinnert sich Christoph Wagner, der in dem innerstädtischen Einkaufszentrum eine exquisite Schokoboutik betreibt. Mit dem Ausbleiben dieser kaufkräftigen Kunden hatte die internationale Wirtschaftskrise bereits Ende 2008 und auch noch 2009 eine direkte Auswirkung auf sein Geschäft. Denn für die edlen und hochpreisigen Schokoladen fehlte es plötzlich an ausreichendem Klientel.

Der Unternehmer Wagner erkannte die schwierige Lage für seinen Betrieb und setzte rasch Taten: „Ich habe mein Sortiment umgestellt, statt nur wenigen, teuren Sachen habe ich mehrere und auch kleinere Produkte ins Geschäft genommen. Damit ich mich neu aufstellen konnte, musste ich auch meinen Franchisevertrag lösen, und ich habe dem Geschäft einen neuen Namen gegeben.“

Neue Stammkunden

Gleichzeitig hat Wagner auch neue Marketingmaßnahmen gesetzt und sich eine neue Stammkundschaft aufgebaut. „Ich bin ja meist selbst im Geschäft und die österreichischen Kunden schätzen die persönliche Beratung und die Beziehung, die man zu ihnen hat“, freut er sich. Liquiditätsprobleme habe er „zum Glück nie gehabt“, allerdings müsse man jetzt schon noch mehr rechnen als früher, denn auch viele Lieferanten hätten Probleme und manche bestehen auf Vorkasse, so Wagner. Mit einem Bündel an Maßnahmen und viel persön-

► lichem Einsatz hat Wagner aber die Krise gemeistert. Auch die Geschäftsführerin eines Wiener Zulieferunternehmens für die Lebensmittelbranche merkte Ende 2008, dass die Aufträge weniger wurden. „Als sich die Lage nicht verbessert hat, mussten wir zwei Mitarbeiter kündigen und uns über die anhaltend geringere Auslastung mit Kurzarbeit hinweghelfen“, erklärt sie. Neben der Senkung der Personalkosten hat das Unternehmen auch PR- und Marketing-Aktionen gesetzt und auch durch „Mundpropaganda und Weiterempfehlungen“ neue Kunden gewinnen können. Inzwischen sei das Tal durchschritten. „Wir merken, dass wieder mehr Aufträge reinkommen und die Leute Vertrauen in das Weihnachtsgeschäft hatten“, sagt sie. Ihr Rat: „Man darf nicht verzweifeln, muss



Christoph Wagner,
Unternehmer

„Ich habe mein Sortiment umgestellt und musste dazu auch meinen Franchisevertrag lösen.“

Mut haben, neue Nischen finden und Kundennähe schaffen.“ Die beiden Fälle sind typisch für das Ergebnis einer im Auftrag der Wirtschaftskammer Wien durchgeführten, qualitativen Untersuchung der Kar-



Alois Frank,
Teamleiter Unternehmensberatung, WIFI Wien

„Wenn ein Unternehmen in einer Krise ist, hilft es, sich die Firma aus der Außensicht anzuschauen.“

masin Motivforschung. Bei der Studie wurden 50 Unternehmer und Geschäftsführer interviewt, die innerhalb der letzten drei Jahre in ihren Unternehmen eine wirtschaftliche Notsituation erlebt und überwunden hatten. Die Krise musste dabei nicht zwingend mit der jüngsten internationalen Finanz- und Wirtschaftskrise in Zusammenhang stehen. Der Großteil der Unternehmen hatte zwei bis zehn Mitarbeiter, rund ein Fünftel bis zu 30, der Rest mehr als 30 Mitarbeiter.

Erfolgsstrategien

Untersucht wurde, wann und woran Krisen erkannt wurden, wie schnell und mit welchen Maßnahmen darauf reagiert wurde und welche Strategien das Überleben gesichert und aus der Krise geführt haben. „Es hat sich klar gezeigt, dass die wirtschaftlichen Notsituationen meist mehrere Ursachen gehabt hatten“, sagt Sophie Karmasin, Geschäftsführerin der Karmasin Motivforschung. Meist sei es eine Kombination aus - zum Beispiel - Finanzproblemen (der Kunden oder des eigenen Unternehmens), Preisdruck oder wachsender Konkurrenz, der Nichtakzeptanz von Pro-



Sophie Karmasin,
Geschäftsführerin, Karmasin Motivforschung

„In der Krise geht es für Unternehmer auch darum, ein Netzwerk von Vertrauten zu haben.“

dukten oder Geschäftskonzepten durch die Kunden oder Auftragsstornos. „Wann realisiert wird, dass man etwas tun muss, und ob man dann einen kühlen Kopf bewahrt, ist sehr stark von der Unternehmerpersönlichkeit abhängig“, so Karmasin. Genauso wie sich die Probleme ähneln, durch die Unternehmen in eine Notsituation kommen, gibt es aber auch bewährte Strategien, Firmen aus Krisen zu führen. (Siehe Kasten rechts.)

Als erstes gilt es, die Liquidität des Unternehmens sicher zu stellen. „Liquidität ist das Nonplusultra und die Basis für alle weiteren Strategien“, erklärt Unternehmensberater Alfred Harl, Obmann des Fachverbandes UBIT. (Siehe auch Interview links) „In so einer Situation ist es auch hilfreich, sich das Unternehmen aus der Außensicht anzuschauen und zu evaluieren“, weiß Alois Frank, Teamleiter Unternehmensberatung am WIFI Wien. Beim Durchforsten des Zahlenwerks und bei Fragen der strategischen Planung könne ein Berater sehr gut ergänzen. „Auch die Banken bekommen dadurch mehr Sicherheit, wenn sie sehen, dass sich ein Unternehmen von einem Ex-

ternen beraten lässt.“ Bei der Liquiditätssicherung gelte es, finanziellen Ballast abzuwerfen und sich von allem zu trennen, das den Weg aus der Krise behindert, so Harl. Dabei dürfe es keine Firmenverliebtheit geben. Parallel dazu muss die laufende Finanzierung durch regelmäßigen Kontakt mit der Hausbank gesichert werden. Ist die finanzielle Basis gelegt, haben die erfolgreichen Krisenmanager Marketing und Kundenkontakte intensiviert, ihr Angebot bei gleichzeitiger Rückbesinnung auf Kernkompetenzen optimiert und interne Abläufe und Prozesse effizienter gestaltet. Offene interne Kommunikation ist in dieser Situation essenziell, nicht nur, falls es Kündigungen geben sollte. Für den Unternehmer selbst ist wichtig, in der Krise ein Netzwerk von Vertrauten zu haben, erklärt Karmasin.

„Fit 2010“

Fachliche Hilfestellungen kann man sich auch in der Wirtschaftskammer Wien holen. Unter dem Titel „Fit 2010“ wurden die Leistungen für Wiener KMU gebündelt. Das komplette Angebot ist telefonisch unter 51450 - 1020 oder online unter www.wko.at/wien abrufbar. Einige Beispiele: Beim Servicepaket Unternehmenssicherung übernimmt die Wirtschaftskammer die Kosten für eine vierstündige Komplett-durchleuchtung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen durch einen Unternehmensberater. Danach werden bis zu 24 Stunden Beraterleistung bis zu 75 Prozent gefördert. Hilfe gibt es auch bei der Vorbereitung auf Gespräche mit der Hausbank. Einen Online-Check für KMU finden Sie direkt unter www.checkdeinbusiness.at

Interview | Alfred Harl, Fachverbandsobmann
Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT)

„Rechtzeitig reagieren“

Was sollen Unternehmer tun, wenn sie merken, ihr Betrieb kommt in eine schwierige Lage?

Es hat sich gezeigt, dass diejenigen gestärkt aus einer Krise hervorgehen, die auch in schwierigen Situationen kühlen Kopf bewahren, durchatmen und dann aktiv Maßnahmen setzen. Nachdem meistens eine Verkettung von Problemen zur Krise geführt hat, muss diese Kette Schritt für Schritt wieder aufgelöst werden.

Wo liegen die Gefahren in so einer Situation?

Nach den ersten Anzeichen dieser multikausalen Ursachen entsteht meistens ein psychologischer Druck, der eine große Portion Selbstkritik und rasches Handeln verlangt. Viele Unternehmer erkennen dann im Nachhinein, dass sie früher reagieren und ihre Situation ernst nehmen hätten sollen.

Welche Unterstützung gibt es bei der Wirtschaftskammer?

Wir bieten vom Unternehmens-Check über kostenlose Erstberatung durch erfahrene Unternehmensberater bis zur Förderung weiterer Beratungen alle Hilfestellungen an. Wichtig ist, die bestehenden Angebote rechtzeitig abzurufen.



TIPP: Die elf Erfolgsstrategien
Welche Maßnahmen sich als sinnvoll erwiesen haben

1. Kostenreduktion und Einsparungen: Trenn Dich von allem, was Du nicht brauchst.
2. Finanzierung: Stelle die Finanzierung durch regelmäßige Kontakte zu Banken sicher, setze alle Möglichkeiten ein, wie Stundung oder Vereinbarung spezieller Konditionen.
3. Neukundengewinnung und Kundenbindung: Geh aktiv auf bestehende und neue Kunden zu.
4. Kundenorientierung und -verständnis: Betrachte die Dinge aus dem Blickwinkel des Kunden, forciere Service.
5. Anpassung und Optimierung des Angebotes: Das Angebot richtet sich nach der Nachfrage und den Trends.
6. Rückbesinnung auf die Kompetenzen: Was kannst Du wirklich gut? Mitarbeiter dabei einbeziehen.
7. Stärkere Einbindung der Mitarbeiter: Traue Deinen Mitarbeitern mehr zu.
8. Optimierung interner Abläufe: Plane Dein Unternehmen neu. Strukturen kritisch durchleuchten, „schlank“ werden.
9. Marketing: Mach mit gezielten und neuen Marketingmaßnahmen auf Dich aufmerksam.
10. Networking: Bau Dein persönliches Netzwerk.
11. Unternehmerpersönlichkeit: Arbeite an Deinen persönlichen Kompetenzen: Selbstkritik, Realitätssinn, Flexibilität.