



wirtschaft weiterbildung

07/08_08

www.wuw-magazin.de

9,80 Euro

Vorbilder-Serie_Carl-Uwe Steeb über seinen wichtigsten Fehler s. 8

Präsentation_Vor- und Nachteile unterschiedlicher Whiteboards s. 52

Vodafone_Marketingleiterin mischt Personalentwicklung auf s. 72

Krisen früher erkennen

Was junge Chefs von Franjo P. lernen sollten s. 18

„Ich war kaufmännisch überfordert“, gesteht der gestrauchelte Franjo Pooth, Ehemann von Werbe-Ikone Verona Pooth. Ein Trainer mit einem neuartigen Intervall-Coaching für junge Unternehmer hätte ihm helfen können.



titelthema

Krisen

Glamour-Paar Franjo und
Verona Pooth bei einer
Wohltätigkeitsveranstaltung
im Jahr 2007

**FRANJO POOTH'S
FEHLER**

Aus der Sicht eines
Unternehmensberaters

MITTELSTANDSBERATUNG. Für die Klatschpresse ist die Geschichte von Franjo Pooth, Ehemann des TV-Stars Verona Pooth, die Geschichte vom Prinzgemahl, der aus dem Schatten seiner Königin heraustreten wollte und scheiterte. Für Betriebswirte ist es nur ein Beispiel dafür, wie schwer es ist, Krisensignale in dynamischen Märkten richtig zu interpretieren. Ein neues „Aktionsprogramm“ für Mittelständler will helfen.

früher erkennen

„Im Nachhinein musste ich erkennen, dass ich ... kaufmännisch überfordert war“, gestand Franjo Pooth exklusiv der Illustrierten „Bunte“ (Nr. 23 / 29.5.2008). Franjo, Ehemann der bekannten Werbekönigin Verona Pooth, ging im Januar mit seinem Unternehmen „Maxfield“, einem Anbieter von MP3-Playern und Handys, spektakulär in die Insolvenz. 416 Gläubiger fordern jetzt 27 Millionen Euro

zurück, und die Staatsanwaltschaft ermittelt gegen ihn wegen Insolvenzverschleppung. Die freimütige Beichte „Irgendwann wuchs mir die Krise komplett über den Kopf“ und die hohe Popularität des Düsseldorfener Pleitiers ist eine Steilvorlage für Deutschlands Mittelstandsberater, die dieses „Geschenk“ seither geschickt als Akquisitionsinstrument einsetzen.

Sie können nicht ganz zu Unrecht die werbeträchtige Behauptung aufstellen: „Pooth hat klare Krisensignale leichtfertig ignoriert. Mit professioneller Beratung und Coaching kann Ihnen das nicht passieren.“ Ende 2006 sei klar gewesen, dass Maxfield größere Mengen an frischem Geld benötige, erklärte Pooth in dem Interview weiter. Die Liquidität sei von den →

01.

Extremes Wachstum
(z. B. 323 Prozent in 2005)
überforderte die Organisation.

02.

Verzettelung auf zu viele neue
Produkte als das Geschäft
schwächer wurde.

03.

Nicht gewinnorientiert genug
gearbeitet, da fehlendes Geld
leicht zu beschaffen war.



→ Banken rasch bereitgestellt worden. „Mitten in der Krise hat Geld die Funktion eines Betäubungsmittels“, weiß Gerhard Gieschen aus Kirchentellinsfurt bei Tübingen. Er ist seit 20 Jahren Unternehmensberater für Selbstständige und Mittelständler und Autor des Bestsellers „Erfolgreich ohne Chef“.

„Ein Unternehmer setzt in der Regel alles daran, immer neues Geld aufzutreiben, um Probleme zu lösen. Er arbeitet dann im alten Stil weiter und manövriert sich damit tiefer in die Krise, weil er nicht merkt, dass sein Geschäftsmodell nicht funktioniert.“ Gieschen schwört auf ein einfaches, betriebswirtschaftliches Frühwarnsystem und feste Zeiten, die der Unternehmer zur Reflexion nutzen sollte.

Frühwarnsystem einrichten und nutzen

So gut wie jede Krise kündigt sich in gewissen Kennzahlen an. Selbstständige oder Mittelständler können einfache aber informative Zahlen allein schon durch eine Strichliste ermitteln. Die wichtigsten sind:

- Anzahl der (ernst gemeinten) Anfragen pro Monat
- Anzahl der Neukunden pro Monat
- Anzahl der Reklamationen pro Monat
- durchschnittliche Zahlungsdauer.

Wenn die Gesamtzahl der Kunden stagniert, ist das schon ein schwerwiegendes Alarmsignal. Da Stammkunden immer auch wegziehen oder wegsterben, die Betriebskosten in der Regel aber weiter steigen, sorgt eine schrumpfende Kundenbasis automatisch für Probleme in der Zukunft. „Wenn Kunden mehr reklamieren und nicht mehr so schnell bezahlen wie früher, heißt das, dass mit

meinen Produkten oder Dienstleistungen etwas nicht stimmt“, erläutert Gieschen. „Viele sagen, dass eine sinkende Zahlungsmoral branchentypisch sei, aber ich erlebe es oft, dass in der gleichen Branche die guten Unternehmen einen sehr schnellen Zahlungseingang haben und die anderen eben nicht.“

Alle Kennzahlen sollten eine stetige Entwicklung zum Besseren hin anzeigen. Heftige Ausschläge in die eine oder andere Richtung müssen sorgfältig analysiert werden. Denn nicht nur eine Stagnation ist riskant, eine Umsatzverdoppelung pro Jahr ist ebenfalls ein Krisenzeichen. Überexpansion zum Beispiel durch neue Produkte und zusätzlich auch noch neue Absatzmärkte wie bei Maxfield überfordert jede Organisation und vervielfacht das Risiko eines finanziellen Herzinfarkts.

Bereitschaft zur regelmäßigen Reflexion

Die Kennzahlen des Frühwarnsystems reichen allein nicht aus. Sie können erst dann ihren Nutzen entfalten, wenn der Unternehmer sie regelmäßig überprüft, sie richtig interpretiert und notwendige Kurskorrekturen zeitnah einleitet. Analyse und Reflexion müssen institutionalisiert werden. Dazu empfiehlt Gieschen ein dreistufiges System, das einen dazu zwingt, mit sich selbst (und externen Partnern) regelmäßig Besprechungen abzuhalten:

Stufe 1: Jahresplanung.

Um den 6. Januar herum sollte es jährlich eine Art „Drei-Königs-Treffen“ mit wichtigen Mitarbeitern, befreundeten Unternehmern und Beratern geben.

Dabei geht es um die Entwicklung der Märkte, Produkte und Kunden. Wo steht das Unternehmen bei der Umsetzung ihrer bisherigen Strategien? Auf Basis der Analyse werden zusätzliche Ideen zur Strategieumsetzung entwickelt, die dann zum krönenden Abschluss in die bisherigen Pläne integriert werden. Auf der Drei-Königs-Tagung geht es um Marschrichtung und Prioritäten, nicht um die Details. Unternehmer können ihre Ideen vielfältigen, indem sie einen Brain-Trust aufstellen. „Jeder wird feststellen, dass auch kleine Ideen im Gespräch mit anderen plötzlich wachsen und zu ungeahnten Lösungsansätzen führen“, ist sich Gieschen sicher. „Tagen Sie also in einer Kleingruppe, mit Gesellschafter, Partner, Führungskräften oder einem kreativen Mitarbeiter. Sind Sie Einzelkämpfer, dann suchen Sie einen anderen Unternehmer und gestalten eine gemeinsame Jahresbesprechung.“

Stufe 2: Der Monatsreport.

Der zweite Montag im Monat gehört dem Reflexionsinstrument des „Monatsreports“. Diese monatliche Vorsorge-Untersuchung stellt das wichtigste Instrument in der Früherkennung von Krisen dar. Die Frühindikatoren und Kennzahlen zu den finanziellen Mitteln, dem Unternehmensergebnis, der Produktivität und der Marktentwicklung werden in dieser Sitzung überprüft. Warnsignalen muss im Anschluss daran unmittelbar auf den Grund gegangen werden. Neben der eigentlichen Früherkennung bietet Ihnen der Monatsreport die Gelegenheit, sich die Unternehmensstrategien wieder ins Gedächtnis zu rufen und für den folgenden Monat die wichtigsten Aktivitäten zu planen.

04.

Gleichzeitige Expansion in neue Produkte und Absatzmärkte vervielfacht Risiko.

05.

Das private Vermögen von Franjo Pooth wurde komplett investiert und vernichtet.

06.

Fehlendes oder nicht funktionierendes Frühwarnsystem lieferte keine Warnsignale.

Stufe 3: Die Freitagsbilanz.

Im Tagesgeschäft gehen Strategie und Ziele unter, dringliche Aufgaben sind zu erledigen, es bleibt keine Zeit zur Positionsbestimmung. Der Freitag ist die Schnittstelle zwischen Arbeit und Wochenende. An jedem Freitagnachmittag sollte ein Unternehmer einen festen Termin mit sich selbst machen (regelmäßig 30 Minuten und einmal im Monat zwei Stunden), um eine Wochenbilanz zu ziehen. Welche Erfolge wurden erzielt? Welche Ziele gibt es für die nächste Woche?

Zahlen und Selbstreflexion allein reichen oft nicht mehr aus, wenn Unternehmen auf einer schiefen Ebene in Richtung Abgrund rutschen. Dann ist auch noch eine große Portion Psychologie erforderlich, um den Chefs ein klares Denken zu ermöglichen. „Wenn es fünf vor zwölf ist, ist man nicht mehr gelassen genug für eine Analyse. Der Unternehmer sucht dann Zuflucht bei Erklärungen, die die Schuld bei anderen sehen: Die Mitarbeiter sind faul, die Konkurrenz unfair, die Kunden zu dumm, um Qualität zu erkennen“, hat Gieschen beobachtet.

Neben „Die anderen sind schuld“ taucht auch gelegentlich der Selbstvorwurf „ich bin schuld“ auf. Beide Schuldzuweisungen führen in eine Sackgasse. Für externe Berater oder Coaches ist es sehr wichtig, den Ratsuchenden zu einer pragmatischen Sichtweise hinzuführen. Die einzig sinnvolle Aussage - zum Beispiel bei rückläufigen Umsätzen - ist: „Mein Geschäftsmodell funktioniert in der Praxis nicht optimal, und ich als Unternehmer muss herausfinden, wie es besser geht.“ Von den drei Varianten „ich bin schuld“, „die anderen sind schuld“ und „das System funktioniert nicht, lasst uns also mal genau schauen, wie es besser geht“ führt ausschließlich letztere Variante zu sinnvollen, zukunftsweisenden Kurskorrekturen.

Oft schaffen sorgengeplagte Unternehmer diesen Perspektivenwechsel nicht allein, obwohl die meisten von ihnen es gelernt haben, systematisch und logisch zu denken. Doch weil sie sich in ihrem Tagesgeschäft aufreiben, sind sie viel zu befangen, um sich selbst über die Schulter zu schauen.

Gieschen hat vor diesem Hintergrund nach Einschätzung von „wirtschaft + weiterbildung“ ein neuartiges Trainings- und Coaching-Konzept für selbstständige und mittelständische Unternehmer entwickelt. Es trägt den Titel „Erfolgreich im Geschäft“ und besteht aus drei Bausteinen:

1. Selbstlernphase.

„Beim klassischen Seminar sind die Teilnehmer zum Zuhören verurteilt. Die erhaltenen Informationen und Anregungen muss man allein auf sein eigenes Unternehmen übertragen“, fasst der Berater aus Tübingen die Ausgangslage zusammen. Bei ihm bekommt der Unternehmer sechs Monate lang jeden Monat eine Mappe mit 60 Seiten betriebswirtschaftlichen Praxiswissens plus Checklisten zugeschickt. Diese Selbstlernunterlagen zu den Themen Strategie, Preis- und Produktgestaltung, Positionierung, Inszenierung, Marketing und Akquisition müssen durchgearbeitet und anhand der Arbeitshilfen auf das eigene Unternehmen übertragen werden.

2. Team-Coaching.

Einmal im Monat treffen sich die (maximal 10) Seminarteilnehmer zu einem halbtägigen Workshop, der von einem Verhaltenstrainer und einem betriebswirtschaftlichen Fachberater gemeinsam durchgeführt wird. Ersterer ist für die Moderation und die Gruppendynamik zuständig, Letzterer liefert konkrete Antworten auf inhaltliche Fragen und dient als Sparringspartner, wenn betriebswirtschaftliche Alternativen diskutiert werden. Für jeden Teilnehmer wird bei jedem Schwerpunktthema ein individueller Engpass identifiziert, zu dem es dann Hausaufgaben gibt. Zum Beispiel könne eine Aufgabe darin bestehen, sich im Alltag besser in die Sichtweise des Kunden einzufühlen. Dazu werden Werkzeuge vorgestellt, die dann im Monat darauf in der Praxis eingeübt werden sollen (zum Beispiel mit drei Kunden telefonieren und nach einem Leitfaden Marktforschung in eigener Sache betreiben). „Wir haben ein Kursdesign, bei dem die jeweilige Situation des Einzelnen berücksichtigt wird. Im Mittelpunkt des Team-Coachings steht aber auch ein

zentrales Thema und zu diesem inhaltlichen Schwerpunkt gibt es immer zwei oder drei Werkzeuge, die in der Praxis umzusetzen sind“, erklärt Gieschen. „Es geht nicht darum, ein Unternehmen neu zu erfinden und die vorhandenen Strukturen umzustoßen. Es wird optimiert und feinjustiert.“

3. Hausaufgaben und „soziale Kontrolle“.

Bei der Erledigung seiner Hausaufgaben und der Umsetzung seiner persönlichen „Wochenziele“ wird der Seminarteilnehmer nicht allein gelassen. Er schließt sich mit einem anderen Seminarteilnehmer zu einer Zweiergruppe zusammen. Nach 14 Tagen meldet sich jeder seinem Buddy (Lernpartner), um über die Fortschritte bei der Umsetzung zu berichten. „In dem Moment, wo ich einem anderen berichte, was ich getan habe, zwingt mich mein innerer Schweinehund per sozialer Kontrolle, an einem mir wichtigen Thema zu arbeiten“, ist Gieschen überzeugt. Die Buddys finden sich beim zweiten Team-Coaching. Der Verhaltenstrainer gibt dabei „gruppendynamisch“ Hilfestellung. Außerdem übt er mit den Teilnehmern, wie autonome Lerngruppen optimalerweise ablaufen, damit nicht nur geplaudert, sondern konkret gearbeitet wird.

„Wir haben sogenannte Wochenkarten drucken lassen. Jeweils die nächsten vier Wochen können als eine Art Kalender zur Erinnerung auf den Schreibtisch gestellt werden“, so Gieschen. Am Ende eines jeden Team-Coachings definiert jeder seinen persönlichen Engpass und legt fest, was die zentrale Aufgabe für die nächsten vier Wochen sein wird. Diese Aufgabe wird in vier Schritte aufgeteilt, die auch Teil des Leitfadens für das Gespräch mit dem Buddy sind. Bei den Wochenkarten geht es nicht um das operative Geschäft, sondern um grundsätzliche unternehmerische Aufgaben.

„Der Austausch mit den Kollegen, einem Verhaltenstrainer und einem Fachexperten, führt zu Turbo-Effekten in der Umsetzung“, schwört Gieschen. „Coaching ist relativ teuer, Seminare sind nicht besonders effektiv, und das Fernstudium erfordert ein Übermaß an Disziplin. Erst →

→ durch die Kombination haben wir ein wirkungsvolles Instrument geschaffen.“ Maßgeblich für den Lernerfolg dürfte auch sein, dass immer dasselbe Trainer/Berater-Duo die Teilnehmer über sechs Monate hinweg begleitet. So kann Vertrauen aufgebaut werden, und der Trainer kann blinde Flecken und „Sperrn im Kopf“ erkennen und gezielt darauf aufmerksam machen. Gieschen hat lange am Konzept seines „Aktionsprogramms“ gearbeitet – wie

ein Schwabe, der am Wochenende immer „an einem Motor herumschraubt“. Dabei ist es ihm gelungen, praxisnah betriebswirtschaftliches Wissen aufzubereiten, das sich nicht einseitig einer Schule oder Strategielehre verpflichtet fühlt. Zum anderen schaffte er es, die Forderungen moderner systemischer Denker umzusetzen, die zur Bewältigung der wachsenden Komplexität auf regelmäßige Reflexion und permanente Wachsamkeit und Veränderungsbereitschaft setzen.

Das auf sechs Monate angelegte „Aktionsprogramm“ kostet pro Person 980 Euro. Darin sind die sechs halbtägigen Team-Coachings schon mit eingeschlossen. Die Seminargebühren sind überraschend preisgünstig. Das mag zum einen damit zusammenhängen, dass Existenzgründer- und Jungunternehmerseminare heutzutage in der Regel kostenlos von Banken oder Wirtschaftsfördergesellschaften angeboten werden und das Preisniveau der kommerziellen Anbieter

„Schon rückläufige Umsätze sind ein Krisensignal“

Interview. Krisenmanager und Mittelstandsberater Gerhard Gieschen (www.denken-handeln.de) aus Kirchentellinsfurt bei Tübingen ist Autor des Buches „Wie junge Unternehmen Krisen vorhersehen und bewältigen“. In diesem Interview sagt er, was er über Franjo Pooths Pleite denkt.



Gerhard Gieschen,
Unternehmensberater
und Mittelstands-
experte

Franjo Pooth sagt, bei ihm sei einiges einfach so schief gelaufen. Hat er wie viele Pleitekandidaten die Alarm-signale einfach missachtet?

Gerhard Gieschen: Davon gehe ich aus. Unternehmenskrisen sind in mehr als zwei Drittel aller Fälle vorhersehbar. Schon stagnierende Umsätze und rückläufige Gewinne sind deutliche Krisensignale. Wer dazu noch seine Kreditlinien regelmäßig ausschöpft, bei dem tickt die Zeitbombe schon laut und deutlich.

Die Vorwürfe im Zusammenhang mit der Insolvenz der Düsseldorfer Elektronikfirma Maxfield belasten den Geschäftsführer Franjo Pooth nach eigener Aussage auch menschlich sehr stark.

Gieschen: Das ist durchaus glaubhaft. Erfolgreiche Unternehmer werden in Deutschland wie Helden gefeiert. Plei-

tiers bestraft man mit Verachtung und Spott. In anderen Ländern ist man gnädiger, sieht es sportlich und macht daher mehr Mut zum Neuanfang. Immerhin könnte der Betroffene sein nächstes Unternehmen mit mehr Erfahrung – also erfolgreicher – führen.

Er habe finanziell gesehen alles verloren, was er sich in den letzten acht Jahren aufgebaut habe – hört man Franjo Pooth sagen. Ist das glaubwürdig?

Gieschen: Typisch ist, dass der Unternehmer viel zu lange vor der Krise die Augen verschließt und dann, wenn es zu spät ist, seine Fehler nicht zugeben möchte und deshalb schnell noch möglichst viel Geld auftreibt und zusammen mit seinen privaten Reserven und dem Ersparten der Verwandtschaft sinnlos „verbrennt“. Wer so handelt, gerät in einen Schuldenstrudel, der ihn und seine Familie in den persönlichen Abgrund zieht. Zu den schlimmsten Fehlern in der Krise gehört auch der sorglose Umgang mit treuhänderischen Geldern. Denn hier kann man strafrechtlich belangt werden.

Wenn nun aber das Unternehmensschiff untergegangen ist – was dann?

Gieschen: Es kann gelingen, die wenn auch harten Erfahrungen in neue Energie umzuwandeln. Nach dem Schiffbruch, wenn Sie sich quasi wie Robinson an das Ufer gerettet haben, müssen Sie zuerst Ihre Fehler erkennen und zugeben. Und dann neue, bessere Strategien entwickeln und sich neu positionieren. Mut, Disziplin, Ehrlichkeit zu sich und anderen und Fleiß – damit haben Sie die Chance für einen Neustart.

entsprechend am Boden liegt. Es mag aber auch darin begründet sein, dass Gieschen auf Nachfolgegeschäfte im Bereich von Einzelberatungen und Einzelcoachings im Mittelstand spekuliert. Der niedrige Preis hat sehr wahrscheinlich eine abschreckende Wirkung auf potenzielle Konkurrenten. Die dürften für knapp 1.000 Euro pro Person in der Regel noch nicht einmal einen gleichwertigen schriftlichen Fernlehrgang produzieren können.

Ab November wird das Programm „Erfolgreich im Geschäft“ auf ganz Süddeutschland ausgedehnt, ab 2010 wird es bundesweit angeboten werden. „Die bundesweite Ausdehnung soll langsam und strukturiert erfolgen, damit eine entsprechende Qualität sichergestellt ist“, betont Gieschen. Außerdem müssen noch jede Menge Trainer und Fachberater, die jeweils mindestens fünf Jahre selbstständig sein sollten, „gecastet“ werden.

Wer lässt sich auf dieses „Aktionsprogramm“ ein?

Seit etwa eineinhalb Jahren sammelt Gieschen Erfahrungen mit seiner Kombination aus Lehrbrief, Team-Coaching und Buddy-Tandem. Welche Art von Unternehmer lässt sich auf eine solche Trainingsform ein? „Es gibt viele verschiedene Typen von Unternehmern. Zu ‚Erfolgreich im Geschäft‘ kommen im wesentlichen zwei Sorten“, hat der Berater festgestellt. Die eine Sorte besteht aus „Visionären“. Der „Visionär“ sagt: „Ich will Sekt statt Selters. Ich will endlich den Höhenflug machen, weiß aber nicht, wie ich meine Kraft geordnet einsetzen soll.“ Um den „Visionär“ zu kurieren, muss man die ganzen Investitionen, die notwendig sind, um seine hochtrabenden Ziele zu erreichen, addieren und ihm klarmachen, welche Arbeit und welche Geldausgaben auf ihn zukommen würde, wenn er sie tatsächlich realisieren würde.

Die andere Sorte besteht aus „Depressiven“. Der „Depressive“ ist einer, der sich im Tagesgeschäft aufarbeitet und dessen Einkommen schon mal unterhalb dem eines vergleichbar ausgebildeten Angestellten liegen kann. Sein Motto heißt:

Raus aus der Stagnation. Ein „depressiver“ Unternehmer erträgt die Schmerzen und Ängste eines einzelnen Tages ganz gut, aber wenn er aufgefordert wird, sich vorzustellen, die Schmerzen würden die nächsten fünf Jahre unaufhörlich immer so weiter gehen, dann erwacht daraus die nötige Veränderungsenergie. Solche Überlegungen erleichtern die Bereitschaft, etwas zu verändern.

Einen „Depressiven“ in Bewegung zu versetzen ist viel schwieriger, als einen

Optimisten zu erden. Er starrt wie das Kaninchen auf die Schlange und kommt allein nicht dazu, aktiv seine Probleme anzugehen. Er braucht jemanden, der ihm hilft, den inneren Schweinehund zu besiegen und wenigstens einmal im Monat nicht „im Geschäft“, sondern „am Geschäft“ zu arbeiten, wie es Michael E. Gerber, der amerikanische Experte für das „Small Business“, einmal treffend formulierte.

Martin Pichler ●

Gut, wenn man eine Sprache spricht



... und in Sachen Lernwerkzeug einer Meinung ist. Neuland versteht die hohen Ansprüche der Trainer und ist seit Jahrzehnten erklärter Spezialist für intelligentes Lernwerkzeug und erstklassige Moderatoren-ausstattung – vom besonders cleveren ModerationsMarker über professionelle Trainerkoffer bis hin zu vielen Pinwänden und FlipCharts. Neuland entwickelt und fertigt maßgeschneiderte Produkte, mit denen Trainer ihren Seminaren Einzigartigkeit verleihen. Für eine neue Qualität im Dialog. Fordern Sie heute noch unseren Katalog an!

 **neuland**[®]
Wir schaffen Raum für Dialog

Neuland GmbH & Co. KG | Eichenzell | www.neuland.eu | Tel. 06659 88-0