

Wie Sie als Unternehmer Ihre Existenz so schnell wie möglich vernichten

Eine überaus ernstgemeinte Wegleitung zum Unglücklichsein

© Januar 2004 Lutz Ressmann

www.lressmann.de

Vor einiger Zeit las ich in der Welt-Online einen Artikel, der sich damit befaßt, wie man sein Unternehmen so schnell wie möglich in die Pleite steuert. Dem Autor geht es natürlich nicht darum, wie man so schnell wie möglich den sogenannten „sauberen“ Konkurs hinlegt, sondern darum, wie man die Pleite tunlichst vermeiden kann. Das beste Mittel gegen die Pleite ist der gesunde Menschenverstand. Und da der Autor offenbar über einige Erfahrungen mit unseren Unternehmern und den festgefahrenen Verhaltensweisen seiner Mitmenschen verfügt, weiß er auch, daß dieser nur schwer zu vermitteln und zu lehren ist, und so beschränkt er sich darauf, die 10 gravierendsten Ursachen für Unternehmenspleiten aufzuzählen. Als Unternehmer (und im übertragenen Sinne auch als Angestellter) muß man diese Ursachen jetzt nur noch mit – 1 multiplizieren und man erhält eine wunderbare Anleitung für eine gewinnbringende Unternehmensführung. Es ist im Grunde genau so, wie mit Marxens Philosophie: Nimm alles mal – 1 und Du hast die beste Wirtschaftspolitik und, noch besser, eine florierende Wirtschaft. Nun ja, die Dummheit als Arroganz der Macht, ist ein Laster, das wohl niemals auszurotten ist.

Ein gutes Mittel um der Dummheit entgegenzutreten, ist der Zynismus, der immer auch darin besteht, den Leuten den Spiegel vorzuhalten. Damit macht man sich natürlich nicht unbedingt Freunde, es wirkt aber trotzdem und immer öfter. Mit gutem Zureden ist es heute nicht mehr getan, es müssen schon härtere Bandagen angelegt werden. Die folgenden Auslassungen eines manischen Zynikers (ich muß mich da wohl noch therapieren) sind deshalb nur für Erwachsene über 18 Jahren geeignet, die zudem über einen bissigen Humor verfügen, sich noch ein wenig selbständiges Denken bewahrt haben und wissen, welche Stunde im neuen Jahrtausend geschlagen hat.

Ich gehe die Punkte jetzt im einzelnen durch. Ich habe die Liste natürlich noch ein wenig ergänzt und darüber hinaus noch die eine oder andere Stilblüte eingebaut. Es geschieht alles nur zu Ihrem Besten, aber glauben Sie mir einfach, es muß sein. Ich sage Ihnen natürlich nicht nur, wie Sie es nicht machen sollen, sondern gebe Ihnen noch einige Erfolgstips mit auf den Weg. Denjenigen, die sich vielleicht darüber monieren, daß ich Tip wie Tip schreibe und nicht wie Tipp, sage ich: Das was sich irgendwelche Sprachchaoten bei einem staatlich finanzierten Staatsbesäufnis ausdenken, interessiert mich nicht. Dies nur, damit Sie verstehen, was ich unter „unabhängiger“ Unternehmensberatung verstehe. Bei mir gibt es keine Gefälligkeitsgutachten für 10 Mio € bei mit gibt es nichts als die Wahrheit (meist für weniger als 10 Mio Eurole), in diesem Falle gratis. Also, ran an dem Speck!

Hinweis: Wenn Sie gerne unglücklich sind, so geben Sie sich einfach den fettgedruckten Irrtümern in den Überschriften hin. Der Vorteil ist, daß Sie dann weniger Arbeit haben. Wenn

Sie aus steuerlichen oder sonstigen Gründen gerne Pleite gehen, begehen Sie ebenfalls diese Irrtümer. Wenn Sie allerdings Gewinne erwirtschaften möchten und glücklich sein wollen, befolgen Sie die Ratschläge gleich unter dem jeweiligen Irrtum. Das ist schon etwas mehr Arbeit, erst recht, was die Umsetzung anbelangt. Der Vorteil ist, daß Sie Ihr Haus und Ihren Benz vielleicht behalten dürfen, Sie vielleicht nicht zum Sozialamt müssen und sich Ihre Frau vielleicht nicht scheiden läßt.

Irrtum Nr. 1: „Gute Produkte verkaufen sich von selbst!“

Diese Abwandlung des sogenannten Sayschen-Theorems („Jedes Angebot schafft sich seine Nachfrage“) ist natürlich nach Überprüfung durch unseren gesunden Menschenverstand als Blödsinn in Vollendung zu klassifizieren. Natürlich braucht man als erstes ein marktfähiges Produkt, um nennenswerte Renditen zu erzielen. Doch was heißt das überhaupt: „marktfähig“?

Marktfähig heißt zunächst, daß die Produkte und Leistungen auf eine ausreichende Nachfrage treffen bzw. eine solche erzeugen können. Und das geht nur, wenn man einer ausreichenden Zahl potentieller Kunden einen spezifischen Nutzen bringen kann. Es muß folglich ein ausreichender Bedarfs vorhanden sein bzw. muß ein solcher erzeugt und darüber hinaus möglichst langfristig gesichert erscheinen. Was „gut“ ist, entscheidet der Markt und damit das Publikum, dessen Gunst hart erarbeitet werden muß.

Ferner bedeutet dieses ominöse „marktfähig“, daß die erzielbaren Verkaufserlöse groß genug sind, um die betrieblichen Kosten zu decken und ausreichende Mittel für die private Lebensführung zu erzielen.

Darüber hinaus heißt „marktfähig“, daß man über seine Produkte und Leistungen auch spricht, d.h., eine gewisse Marktkommunikation praktiziert. Dies wiederum bedeutet, daß Marketing und Vertrieb nicht vernachlässigt werden dürfen. Ja, dazu gehört auch die Werbung und das Internet!

Erfolgstip: Gerade für jedes neue Produkt gilt der Grundsatz, mit dem Mitteleinsatz vorsichtig zu sein, denn Sie können nie wissen, ob es ein Treffer wird. Existenzgründer aufgepaßt: Sie müssen anfangs nicht mit einem dicken Benz, einen Nobelbüro in Top-Designeraussattung und einem Armarni-Anzug nebst Gucci-Tretern daherkommen, um Ihre gute Leistung an den Mann zu bringen. Ist die Leistung gut, dann werden die Leute das auch so erkennen. Den SL 600 können Sie dann kaufen, wenn es an das leidige Thema Steuern geht oder Sie so erfolgreich sind, daß Sie kein Geld mehr brauchen.

Irrtum Nr. 2: „Als Unternehmer kann ich mir stets was gönnen!“

... schließlich hab ich es verdient. Wirklich? Haben Sie daran gedacht, daß verdienen von dienen abgeleitet wird. Haben Sie wirklich den Nutzen gestiftet, den Sie meinen erbracht zu haben? Sind die Renditen wirklich so hoch, wie Sie denken und haben sie die Aussicht, auch auf diesem Niveau zu verbleiben? Ist Ihnen wirklich klar, daß Sie kein Gehaltsempfänger sind, sondern Unternehmer?

Nicht wenige Unternehmer glauben, sie hätten wie Ihre Mitarbeiter Anspruch auf ein festes Gehalt mit Rundum-Sorglos-Paket, sprich sozialer Absicherung. Ihnen ist nicht klar, daß der Unternehmer nur das bekommt was übrig bleibt – und das ist, besonders in der Gründungsphase, nicht immer viel. Viele haben in Wirklichkeit weniger als die Putzfrau, die das Betriebsklo reinigt. Sie wollen sich das jedoch nicht eingestehen. Sie verstehen nicht, daß sie in einer vergleichbaren Tätigkeit als Angestellter wesentlich mehr verdienen würden.

Viele Unternehmer merken zudem zu spät, warum die Bank in der Vergangenheit so großzügig die Kredite für das Eigenheim (die „Rente aus Stein“) und das schöne Cabrio herausgerückt hat. Dann nämlich, wenn vollstreckt wird, die Bank ihre Sicherheiten verwertet. Nix mit Rente – Sozialhilfe ist angesagt. Eine schöne Existenz ist das: Die Persönlichkeit reduziert auf die Existenz einer Sozialversicherungsnummer. Hören Sie mir doch auf.

Erfolgstip: Der, der niemals in die Pleite geht, ist der, dessen Gewinne stets höher sind als die Ausgaben für das Private – und der, der den Sprüchen seiner Hausbank, den Bausparkassen und möglicherweise auch der Ehefrau widerstehen kann.

Irrtum Nr. 3: „Ich gelte nur etwas, wenn ich viele Mitarbeiter habe!“

... Und außerdem trage ich eine soziale Verantwortung. Ein schönes Päckchen, das Sie sich da um den Hals gelegt haben. In der Politik und an den Biertischen der Nation (nicht zufällig findet man häufig beides zusammen vor) hört man stets das gleiche Lied: „Die Unternehmer sind unmoralisch, weil Sie Mitarbeiter nur deshalb entlassen, um den großen Reibach zu machen!“ Und überhaupt: „Gewinn zu machen ist an sich schon unmoralisch und außerdem nicht sozial gerecht!“ Ich stelle mal die Gegenfrage: Wer oder was ist eigentlich sozial gerecht? Könnte es sein, daß es sich dabei um einen der gefährlichsten, propagandistischen beliebig interpretierbaren und am häufigsten bemühte Gummibegriff handelt, den die deutsche Sprache kennt?

Diese selbsternannten Wirtschaftsexperten kennen freilich das Insolvenzrecht nicht, geschweige denn, daß sie in der Lage wären, eine Bilanz überhaupt nur zu lesen. Es existiert kein Paragraph im Insolvenzrecht, in dem geschrieben steht, daß ein Unternehmer geschont wird, nur weil er viele Arbeitsplätze geschont hat. Mich würde mal wirklich interessieren, wie viele Arbeitsplätze letztlich mit dem Privatvermögen und der Gesundheit von Unternehmern und ihren Angehörigen bezahlt worden sind. Klar ist doch wohl dies: Nur durch die rechtzeitige Entlassung von Mitarbeitern, kann im Falle eines Falles gewährleistet werden, daß der Betrieb fortgeführt werden kann und die restlichen Arbeitsplätze erhalten werden. Wird rechtzeitig entlassen, so bleibt auch das Geld für die leidigen Abfindungen, dem größten Krebsgeschwür im deutschen Arbeitsrecht – es führt nämlich dazu, das meisten die Pflaumen im Betrieb bleiben, während die Qualifizierten gehen müssen. Und das ist dann „sozial gerecht“! Denken Sie als Unternehmer daran: Es ist häufig billiger die Pflaume mit hoher Abfindung zu entlassen und die richtig guten Mitarbeiter auf Gedeih und Verderb zu behalten.

Manchen Unternehmer ertappe ich auch bei der Eitelkeit. Er meint, seinen sozialen Status über einen großen Mitarbeiterstamm zu definieren. Und wundert sich am Ende darüber, sich bei seinen gerade vom Insolvenzverwalter entlassenen Mitarbeitern auf den kalten Fluren des Sozialamtes hinten anstellen zu dürfen.

Erfolgstip: Möglichst mehr Arbeit als Köpfe, bereits bei der Neueinstellung von Mitarbeitern an die künftig mögliche Auftragslage denken und generell nur die Anzahl von Mitarbeitern beschäftigen, zu deren Führung Sie überhaupt in der Lage sind.

Irrtum Nr. 4: „Der zahlt schon!“

Damit sind wir beim Thema Forderungsausfälle und Debitorenmanagement. Wissen Sie eigentlich, daß Forderungsausfälle zum größten Insolvenzrisiko überhaupt zählen? Und wissen Sie auch, daß Sie einiges dagegen unternehmen können?

Sehen Sie Forderungsausfälle vor allem nicht als Schicksal, aus dem es kein Entrinnen gibt. Forderungsausfälle, die zum Zusammenbruch führen, beruhen nämlich stets auf immer den gleichen unternehmerischen Fehlentscheidungen:

- Mangelndes Debitorenmanagement und Mahnwesen,
- Abschlagszahlungen werden nicht erhoben,
- Allzu großzügige Zahlungsbedingungen werden eingeräumt,
- Kunden werden nicht auf Ihre Bonität geprüft
- Zahlungsausfälle und warnende Hinweise führen nicht zum Einstellen von Lieferungen,
- Den vertröstenden Worten der Schuldner wird geglaubt, man läßt sich hinhalten,
- Großgeschäfte werden nicht mit einer Versicherung gegen Forderungsausfall abgesichert.

Ein Kreditversicherer wirbt nicht umsonst mit der Aussage: “Es ist 10 x einfacher Umsatz zu erzielen, als sein Geld zu behalten!“ Das ist Werbung, der Sie voll vertrauen können.

Erfolgsunternehmer mit wenig Forderungsausfällen beschäftigen sich möglichst intensiv mit der Bonität Ihrer Kunden (vor allem dann, wenn es um größere Summen geht). Sie verzichten lieber auf einen Auftrag, als das Risiko eines Forderungsausfalls einzugehen. Der Krisenunternehmer ist da schon anders gestrickt. Sie betrachten jeden Schrottauftrag als den rettenden Grashalm, an den sie sich meinen klammern zu können und übersehen dabei geflissentlich, daß sie dieser Auftrag dem Elend ein Stück näher bringt.

Erfolgstip: Der beste Auftrag ist der schlechte Auftrag, den man nicht annimmt. Dazu zählen übrigens auch Aufträge mit zuwenig Marge. Aber das ist ein anderes Thema.

Irrtum Nr. 5: „Ich muß eine möglichst breite Produktpalette anbieten!“

...“Ich muß die eierlegende Wollmilchsau sein!“ Muß das wirklich sein? Oder ist es nicht vielmehr so, daß alle Erfolgsgeschichten im Grunde Geschichten erfolgreicher Spezialisierung und knallhartem Zielgruppen-Marketings sind? Oder sollte ich besser sagen knallharte Positionierung?

Zu viele Produkte und Dienstleistungen zu bieten und für alles und jeden alles zu machen bringt nichts. Sehen Sie sich nur mal das Debakel vom Daimler in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts an, der Vision vom „integrierten Technologie-Konzern“. Dazu muß ich wohl hoffentlich nichts sagen. Der Daimler hat überlebt, weil er im Laufe seiner Firmengeschichte genug Speck angesetzt hat, um die Krise zu überstehen. Für Sie als Kleinunternehmer oder Freiberufler bedeutet das das Aus. Hand drauf: Das Gequatsche von den positiven Synergieeffekten, das Sie gerade in heutiger Zeit immer wieder hören können, zeugt lediglich von Phantasielosigkeit. Es dient lediglich dazu, den Managern der Großindustrie die Taschen voll zu machen. Nichts ist schlimmer, als die Marke zu verwässern und sich mit Dingen zu beschäftigen, von denen man nichts versteht und die einem keine Freude bereiten. Leider wird dieser Blödsinn auch von vielen sogenannten Mittelständlern kopiert. Die Großen machen es vor und die Kleinen machen es nach.

Dabei ist die Positionierung der beste Weg zum Erfolg und zudem leichter in der Handhabung. Nicht zuletzt steigt auch die Glaubwürdigkeit. Und so geht´s:

- Bestimmen Sie zuerst die Leistung, die Sie erbringen möchten und die Ihren Fähigkeiten entspricht. Wichtig ist zudem, daß Ihnen die Arbeit Freude macht.
- Jetzt müssen Sie überlegen, welche Zielgruppe zu Ihren Leistungen paßt. Auch diese Zielgruppe sollte natürlich zu Ihnen passen. Wenn Sie Kunden auf sich ziehen, die Ihnen unsympathisch sind, werden Sie wohl kaum lange durchhalten.
- Und jetzt kommt die für die meisten größte Hürde: Die Kommunikation. Und das heißt vor allem „Mund aufmachen“. Die Leute müssen auch wissen, was sie so alles Tolles von Ihnen erwarten dürfen. Wie sollen Sie denn sonst kaufen?

Mit dieser Strategie werden Sie sich natürlich auch Feinde schaffen. Die hat jeder, der den Mund aufmacht, der nicht „politisch korrekt“ ist, der keine Angst vor großen Geistern hat und nicht den Bückling spielt. Die Wahrheit hat es immer schwer. Aber es ist nicht von der Hand zu weisen, daß es eine wunderbare Sache ist, Menschen auf sich zu ziehen, die zu einem passen und dadurch einen kleinen aber exklusiven Kundenkreis aufzubauen. In einer solchen Umgebung wird man sich gegenseitig fordern und fördern. Klasse statt Masse! Das ist Marketing, wie ich es verstehe.

Erfolgstip: Arbeiten Sie an einer effektiven Positionierungsstrategie und zwar immer wieder. Lassen Sie die Markttrends dabei nie aus den Augen. Erarbeiten Sie, wenn es ganz hart kommt, eine Exit-Strategie, bei der Sie mit heiler Haut herauskommen, was i.d.R. auf eine Neupositionierung hinausläuft.

Irrtum Nr. 6: „Mit Schulden komme ich schneller zum Ziel!“

Das stimmt! Zur Pleite. Zur Seuche „Schulden machen“ werden heute bereits die Existenzgründer durch die sogenannten Förderkredite erzogen. Und gerade die beiden letzten Generationen vor ihnen haben es ihnen vorgemacht. Und jetzt kommt Basel II und sind alle am Jammern. „Oh Schreck oh Graus, die Hausbank dreht den Geldhahn zu“. Die Unternehmer stellen sich nicht mehr so wie früher die Frage: „Mit welchen Produkten bediene ich welche Märkte?“ sie stellen sich die Frage: „Wo bekomme ich Förderung und wie kann ich diese Mittel verbraten?“. Und der Staat, der uns das ganze eingebrockt hat heizt diese Atmosphäre des Siechtums weiter an. Viele sind offenbar der Meinung, sie hätten ein Recht auf Kredit. Ich warte schon darauf, bis einer unserer superschlauen Sozialexperten auf die Idee kommt, ein solches Recht im Grundgesetz zu verankern.

Nun, die meisten merken viel zu spät, daß nicht die günstigen Zinsen das Problem sind, sondern die Tilgungsraten Anlaß für Kummer und Sorgen sind. Ganz schlimm ist die Erkenntnis, daß zu Anfang in der Hauptsache nur die Zinsen gezahlt werden, und der Kredit selbst auch noch nach Jahren fast genau so hoch ist wie bei Auszahlung der Darlehenssumme. Tja, der Jesus hat schon gewußt, warum er die Geldverleiher aus dem Tempel geworfen hat.

Langlaufende Verträge aller Art, hohe Verwaltungskosten und die Gier nach Steuerersparnissen führen häufig dazu, daß sich die Schuldenspirale immer weiter und tiefer eingräbt. Bis schließlich jeder Handlungsspielraum verspielt ist und nur noch Verluste finanziert werden. Und weil er jetzt keine Steuern mehr zahlt, kann er auch nicht mehr von den Abschreibungen und Zinsen profitieren.

Es gibt nur wenige Schuldenmacher, die wirklich Erfolg hatten mit ihrem schändlich Tun. Sie kennen den Spruch: „Kleine Schulden meine Sorgen – große Schulden anderer Leute Sorgen“. Also wenn schon denn schon, wenn Sie genug Trottel finden, die Ihnen so hohe Kredite einräumen, dann man Tau. Aber denken Sie daran: Auch dann werden Sie nicht unbedingt glücklicher sein.

Erfolgstip: Sie werden nicht durch Schuldenmachen reich, sondern dadurch, ausreichend hohe Gewinne zu erzielen, einen Teil davon einzubehalten und ein Vermögen ohne Schulden aufzubauen. Eigenes Geld nennt man das.

Irrtum Nr. 7: „Das Beste ist gerade gut genug!“

Der Bequemlichkeit und dem Größenwahn begegnet man immer wieder. Und das kostet Geld. Und wie! Es lauern zwei Gefahren. Zum einen die, die so manchen Gründer heimtückisch anfällt, nicht in der Garage oder im Wohnzimmer zu starten, sondern gleich im repräsentativen Verwaltungsgebäude mit allem Drum und Dran. Von den damit verbundenen Fixkosten kommt er nur schwer wieder herunter, die kleinste Auftragslücke bereitet ihm den Garaus. Die andere Gefahr droht dem Kleinunternehmer, der sich von anfänglichen Erfolgen blenden läßt und teure Investitionen tätigt oder zahlreiche Mitarbeiter anstellt, damit mit er wachsen kann. Auch hier gilt. Der kleinste Schnupfen und es haut ihn um. Das ist besonders Schade, denn mit ein wenig Geduld hätte er es vielleicht schaffen können.

Es heißt nicht umsonst: „Der Bau eines neuen Verwaltungsgebäudes ist der Anfang von Ende“. Sehen Sie sich doch mal die kriselnde Finanzbranche an. Haben diese Konzerne nicht auch die prunkvollsten Glaspaläste? Die Höhenluft schein den Vorständen und Aufsichtsräten nicht besonders gut zu bekommen. Begehen Sie nicht die gleichen Fehler, Sie erhalten im Falle des Mißerfolgs nämlich keine Abfindung im 8-stelligen Bereich. Für Sie bleibt nur der Spott übrig.

Nicht selten wird heute besonders viel Geld im Bereich EDV ausgegeben. Nicht, daß EDV nicht grundsätzlich sinnvoll ist, nur liegt hier im goldenen Mittelweg der Schlüssel zum Erfolg. Achten Sie auf Effektivität und nicht auf Modernität. Die Zeit, die Sie für die Installation und den Betrieb eines überdimensionierten EDV-Systems aufwenden müssen wird häufig unterschätzt. Denken Sie darüber hinaus über Outsourcing nach. Sie müssen nicht alles selbst machen. Bekämpfen Sie die Selbermacheritis! Sie haben doch auch einen Steuerberater und einen Rechtsanwalt. Warum nicht auch einen Unternehmensberater oder IT-Berater. Das sind alles Tätigkeiten, die Sie selbst im Grunde gar nicht beherrschen und selbst wenn Sie sie beherrschen, können Sie Ihre Zeit besser einsetzen – nämlich mit dem Produzieren und Verkaufen Ihrer Produkte.

Erfolgstip: Unternehmer gedeihen in Garagen und verderben in Palästen. Gliedern Sie nicht betriebsnotwenige Abteilungen aus und kappen Sie den teuren Verwaltungsapparat. Weg mit den Apparatschiks.

Irrtum Nr. 8: „Kunde blöd, Kunde merkt nix!“

Na, haben Sie sich erkannt? Wenn ja, brauchen Sie sich nicht zu wundern, wenn die Umsatzkurve sinkt und sinkt und sinkt. Kundenservice wird in Deutschland allen Lippenbekenntnissen zum trotz immer kleiner geschrieben. Von wenigen Ausnahmen, die bekanntlich die Regel bestätigen, abgesehen. Vor allem Handwerksbetriebe und Werkstätten befinden sich häufig in dieser Kategorie. Viele können ein Lied davon singen: „Hast Du die Handwerker im Haus ...“

Ich will hier keineswegs den Profiteuren das Wort reden, denjenigen nämlich, die meinen, an allem und jedem etwas aussetzen zu müssen, bloß um die Rechnung nicht zu zahlen. Nein, gemeint ist allein der Umstand, daß nur allzu häufig Schmu abgeliefert wird (und zwar wesentlich) und am Ende der Kunde dafür gerade stehen soll. Der Kunde ist schließlich blöd, der merkt´s ja eh nicht. Pustekuchen, der Kunde (meist noch aufgehetzt von den Medien) merkt es doch und beschwert sich zu Recht. Und dann kann er es überhaupt nicht vertragen, wenn

der Unternehmer alle Schuld von sich weist, ist einigen Fällen sogar unverschämte wird. Und läßt er sich schließlich mißmutig dazu herab, die Sache in Ordnung zu bringen, wird es auch nicht besser. Der Kunde kauft später eben woanders. Was noch schlimmer ist: Er erzählt überall herum, was Sie für eine schlechte Arbeit abgeliefert haben, ob wohl dies noch nicht einmal der Fall gewesen sein muß. Heutzutage wird halt aus jeder Kleinigkeit ein Riesendrama gemacht.

Erfolgstip: Sehen Sie in jeder Reklamation die Chance für einen erneuten Verkauf. Verkaufen Sie dem Kunden das gleiche Produkt sozusagen noch einmal. Es wird den Kunden darin bestärken: „Ich habe die richtige Wahl getroffen, hier bin ich gut aufgehoben!“ Sehen Sie ferner hinter jedem Kunden noch weitere 250 potentielle Kunden. Denn jeder Kunde kennt noch mindestens 250 weitere Menschen, die er Ihnen empfehlen kann. Und das wird er auch tun, wenn er mit Ihnen zufrieden ist. Viral-Marketing nennt man das auf Neudeutsch.

Irrtum Nr. 9: „Nicht so schlimm, sind alles bloß Anfangsverluste!“

Viele Gründer, aber auch alteingesessene Unternehmen, halten zu lange an Investitionen fest, die auf Fehleinschätzungen beruhen. Klar ist, daß so ziemlich jede Investition mit gewissen „Anfangsverlusten“ verbunden ist. Aber im Grunde sind bei erfolgsreichen Investments überhaupt keine Anfangsverluste zu verzeichnen. Es wird lediglich dem Umstand Rechnung getragen, daß anfangs die Ausgaben kommen und die Mittelzuflüsse zahlungsbedingt erst später eintreten. Eine Maschine z.B. muß erst finanziert werden und die Zahlungseingänge aus dieser Investition können erst dann erfolgen, wenn die Maschine produktiv eingesetzt wird. Dies ergibt sich bereits aus einfachen Investitionsrechnungen (die viele Unternehmer natürlich nicht oder nur rudimentär durchführen).

Das erfolgreiche Investment ist jedoch nicht nur durch Mittelzuflüsse gekennzeichnet (Liquiditätsdimension), sondern auch dadurch, daß Gewinne erzielt werden, die mit dem erfolgten Investment einhergehenden Gesamtkosten überschritten werden (Rentabilitätsdimension). Und dies sollte zu einem klar definierten Zeitpunkt der Fall sein. Trifft dieser Fall nicht ein, so ziehen Sie sich aus dem Investment zurück, sonst sind Sie schneller Pleite als Sie bis 3 zählen können.

Erfolgstip: Führen Sie bei jedem Investment (dazu zählt auch die Existenzgründung) eine detaillierte Investitionsrechnung durch, betrachten Sie die Liquiditäts- und Rentabilitätsdimension und setzen Sie klare Meilensteine. Werden die Meilensteine nicht erreicht, also keine Gewinne verzeichnet, dann nichts wie raus aus dem Investment.

Irrtum Nr. 10: „Umsätze müssen her!“

Dieser nicht auszurottende Irrtum korreliert direkt mit dem Irrtum „Anfangsverluste“. Nochmals: Unternehmensziel ist nicht der Umsatz, es ist der Gewinn! Wie viele Unternehmen mag es wohl geben die nach Abwicklung von Großaufträgen in die Pleite marschiert sind, weil entweder die Folgeaufträge ausblieben oder die neue Größe organisationstechnisch nicht bewältigt werden konnte? Ähnliches gilt für Firmenzukäufe. Viele Firmen suchen ihr Heil darin, andere Firmen aufzukaufen, nur um höhere Umsätze auszuweisen und um davon abzulenken, daß ihnen selbst nichts mehr Neues einfällt. Das ist z.Z. vor allem in der Großindustrie der Fall. Die einzigen, die etwas davon haben, sind die Manager dieser Konzerne, die sich mit hohen Abfindungen in den Ruhestand verabschieden. Solche Abfindungen (für mich das Unwort des Jahrhunderts) erhalten Sie als Unternehmer jedoch niemals, da Sie sich ja schließlich selbst bezahlen müssen und das schaffen Sie eben nur mit dem, was man Gewinn nennt.

Natürlich kann ohne Umsätze auch kein Gewinn erzielt werden. Nur sollten die höheren Umsätze auch mit steigenden Gewinnen verbunden sein. Steigen mit den Umsätzen nicht auch die Gewinne, so ist es nur eine Frage der Zeit, bis Sie beim Insolvenzrichter anklingeln müssen (oder dürfen, ganz wie man es nimmt).

Erfolgstip: Achten Sie bei jedem Auftrag auf die Marge. Sagen Sie nicht immer „Ja“ verwenden Sie häufiger das machtvolle Wörtchen „Nein“. Auch hier gilt: Der beste Auftrag ist der schlechte Auftrag, den man nicht annimmt! Doch wie weiß ich, ob ein Auftrag gut oder schlecht ist. Womit wir beim nächsten Irrtum wären.

Irrtum Nr. 11: „Kostenrechnung ist was für Hasenfüße und Erbsenzähler“

Und wie sieht es mit dem Erfolgsunternehmer aus? Wie ist der überhaupt in der Lage, langfristige Gewinne zu erzielen? Etwa durch mangelnde Planung? Oder könnte es sein, daß er jeden Auftrag erst einmal einer Vorkalkulation unterzieht (Plankosten) und nach Abwicklung dieses Auftrages einer Nachkalkulation (Istkosten)?

Es ist sicher letzteres der Fall. Ohne regelmäßige Bestimmung der tatsächlichen Gewinnsituation durch eine interne Kostenrechnung (also der wahren Zahlen und nicht durch die Daten der schönfärbenden GuV-Rechnung) kann man nie wissen, wo man wirklich steht.

Viele Unternehmer werden wie vom Blitz getroffen, wenn sich am Jahresende herausstellt, daß das Konto wieder ordentlich in dem Miesen steht und die Bank wieder zum „Bilanzgespräch“ bittet. „Der Umsatz war doch gar nicht mal so schlecht, ja wo kommen den die Verluste her?“ Nun der leidenschaftliche Berater kennt die Antwort: „Sie haben Ihre Aufträge nicht richtig oder überhaupt nicht kalkuliert, deshalb zu niedrige Preise angesetzt, nur um den Auftrag zu ergattern, dies haben Sie das ganze Jahr über getan, deshalb die Kosten nicht gedeckt und keine Gewinne gemacht!“ Und deshalb müssen Sie jetzt wieder den Gang nach Canossa antreten und um einen Kredit betteln. Und weil das heutigen Tages immer schwieriger wird, droht die Pleite. Und mit der Pleite ist i.d.R. auch die Lebensversicherung und das Eigenheim weg und es setzt der Kuckuck sich nieder auf den Stern. Kurzum: Sie hadern mit Ihrem selbstverschuldeten Elend.

Erfolgstip: Führen Sie so schnell wie möglich ein System der Kostenrechnung ein. Auch der Bank gefällt so etwas ganz gut und Sie dürfen vielleicht noch ein Jahr weiter machen.

Irrtum Nr. 12: „Ich will leben!“

...“Was muß ich da Reserven bilden? Kein Unternehmer ist vor Fehlentscheidungen gefeit, ausnahmslos keiner. Zudem können unvorhergesehene Ereignisse eintreten. In beiden Fällen ist es günstig, hat man vorher Reserven gebildet.

Es hat wirklich nichts mit Pessimismus zu tun, wenn man rechtzeitig daran denkt Reserven zu bilden (wozu man natürlich wiederum einen ausreichenden Gewinn erzielen muß). Bloß wegen der leidigen Steuerzahlungen ist noch niemand Pleite gegangen, vorausgesetzt, er hat seine Steuern pünktlich gezahlt und eventuelle Nachzahlungen frühzeitig eingeplant. Zinsen und Tilgungen sind jedoch von einem ganz anderen Kaliber. Steuern werden nur gezahlt, wenn auch Gewinne angefallen sind – der Schuldendienst ist jedoch ein Dienst, den Sie unabhängig von der Ertragslage langfristig leisten müssen. Können Sie Zins und Tilgung nicht mehr aufbringen, wird Ihnen die Bank den Geldhahn zudrehen, da nutzt kein Wimmern und Wehklagen. „Wir haben uns unsere Entscheidung nicht leicht gemacht ...“ Warten Sie nicht darauf, bis Ihnen ein solches Schreiben in den Briefkasten flattert, wie bei vielen anderen vor Ihnen. Bilden Sie rechtzeitig Reserven um auch Krisenzeiten schadlos zu überstehen.

Erfolgstip: Verinnerlichen Sie die alte Volksweisheit: „Spare in der Zeit, dann hast Du in der Not!“ Und dazu zählt eben leider auch die bittere Notwendigkeit, seinen privaten Lebensstil auch dann einzuschränken, wenn es gerade gut läuft. Glauben Sie ja nicht an den Werbespruch: „Leben Sie, wir kümmern uns um die Details!“ Die Bank kümmert sich später höchstens um die Vollstreckung, denn darin hat Sie Erfahrung.

Irrtum Nr. 13: „Der Kunde ist König!“

Toller Spruch. Haben Sie schon jemals gehört oder erlebt, daß sich der König alles erlauben darf? Ist das in der Geschichte der Menschheit schon jemals gutgegangen?

Eben. Und so sollten Sie auch Ihre Kundenbeziehungen pflegen. Begeben Sie sich als Lieferant niemals in die Rolle des Sklaven. Der Kundenkönig merkt dies, und wird Sie in seiner sadistischen Neigung nur noch mehr schlagen. „Der Kunde ist König“, das ist Verkaufsrhetorik von Gestern. Steht irgendwo geschrieben, daß Sie Ihre Produkte und Leistungen mit Unterwürfigkeit verkaufen sollen, daß Sie als Bittsteller daherkommen sollen? Ist es nicht etwa so, daß unser Kundenkönig etwas von Ihnen will und nicht Sie von Ihm? Wenn Sie hinter der Sache stehen, die Sie verkaufen, so verkaufen Sie sie mit Stolz. Glauben Sie mir, daß kommt zumindest bei den Kunden, die Sie haben wollen besser an, als Sie denken, diese Haltung wird Ihnen sogar den einen oder anderen lukrativen Auftrag zusätzlich bringen. Oder haben Sie schon mal irgendwo gehört, daß man bei Ferrari so etwas wie einen Rabatt bekommt? Na? Richtig, in diesem noblen Hause müssen Sie sogar 2 Jahre auf den fahrbaren Untersatz warten, selbst wenn Sie 200.000 € oder mehr auf den Tisch dieses Hauses blättern. Jetzt sehen Sie sich mal die Marge von Ferrari und die von Opel an und Sie werden verstehen.

Das heißt natürlich nicht, daß Sie dem Kunden arrogant entgegentreten sollen. Sie sollen nur nicht alles für ihn tun, was er meint Ihnen aus dem Kreuz schlagen zu müssen. Sie sollten den Profiteuren unserer Zeit selbstbewußt entgegentreten und lernen „Nein!“ zu sagen. Gute Leistungen muß man nicht hinter einer unterwürfigen Fassade verstecken. Irgendwo habe ich mal den Spruch gelesen: „Für Scheißkunden zu Scheißkonditionen eine Scheißarbeit verrichten, das ist wirklich Scheiße!“ Verinnerlichen Sie diesen Satz und Sie werden sehen, es geht auch wieder hinauf.

Erfolgstip: Verkaufen Sie sich und Ihre guten Leistungen mit Stolz. Lassen Sie sich von Profiteuren nicht das Leben vermiesen.

Irrtum Nr. 14: „Ich kann nichts dafür, ich bin dat nich Schuld!“

Gehören auch Sie zu denjenigen, die keine Verantwortung übernehmen und immer alles auf andere abschieben? Auf die Regierung, die Mitarbeiter, die Konkurrenz, die Banken und die bösen Berater?

Die meisten Pleitiers haben eine geniale Art entwickelt, diesen mißlichen Umstand auf andere abzuwälzen und zu verdrängen, daß sie es selbst sind, die die Firma in den Ruin getrieben haben. Das haben sie sich von den Politikern abgeschaut, bloß gehen die eben nicht Pleite. Das Einzige, was denen droht, ist der vorgezogene Ruhestand. Nein, es mag mißliche Umstände geben, doch die einzige Ursache für die Insolvenz sind Sie stets selbst. Wer daran glaubt, daß andere die Last der Verantwortung tragen, ist bestenfalls als Schönwetterkapitän geeignet. Bei schönen Wetter und milden Umständen kann jeder Depp einen Ozeanriesen durch den Atlantik steuern. Erst bei Sturm zeigt sich der wahre Kapitän, der Unternehmer, der etwas un-ter-nimmt.

Erfolgstip: Lassen Sie sich beraten, aber sehen Sie ein, daß Sie es sind, der die Verantwortung trägt und die Ratschläge auch umsetzen müssen. Die anderen tragen niemals die Schuld, wenn etwas schief läuft. Die anderen müssen auch nicht zum Insolvenzgericht.

Das war´s! Gut, daß Sie es bis hier ausgehalten haben. Aber glauben Sie mir, es ist nur zu Ihrem Besten. Besser man spricht die Dinge unumwunden an, als daß man alles schleifen läßt und am Ende auf den kalten Boden der Realität zurückgeholt wird. Allein mit gutem Zureden ist es da leider nicht getan. Wenn Sie meinen, der Ressor, der ist es und ich Ihnen helfen kann, dann lassen Sie es mich wissen.