

Veröffentlicht in

impulse

Oktober 2019

Altmann, J. / Scheele, M. (2019):
Interview: „Geben Sie acht!“,

S. 24 – 38

Mit freundlicher Genehmigung der
Impulse Medien GmbH, Hamburg

www.impulse.de



BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- jede Firma verschiedenen Gefahren ausgesetzt ist
- die Kenntnis von Risiken die Zukunft Ihrer Firma sichert

Geben Sie acht!

RISIKEN Wissen Sie, was Ihre Firma bedroht? Mit einfachen Methoden können Sie Gefahren für Ihr Geschäft erkennen und zukunftsfähige Pläne entwickeln. Fünf Unternehmen zeigen, wie es geht

Text: Jelena Altmann und Martin Scheele

Es war zu Beginn des Jahres 2012, als der Schornsteinfegermeister Norbert Skrobek immer nervöser wurde. Er schlief unruhig. „Manchmal bin ich schweißgebadet aufgewacht“, erzählt der 59-Jährige. Monatlang dauerte der Zustand, der zunehmend an seinen Kräften zehrte.

Der Unternehmer hatte Existenzangst, wie er sie bis dahin nicht kannte. Er befürchtete, seinen Betrieb in Berlin-Kreuzberg zu verlieren. Auslöser seiner Sorgen war das Schornsteinfegergesetz, das auf Drängen der EU geändert werden sollte. Es regelte bis dato seit mehr als

70 Jahren die Aufgaben von Schornsteinfegern in Deutschland und die Vergabe von Bezirken. So konnten die Handwerker jahrzehntlang konkurrenzlos in ihrem Gebiet arbeiten und sichere Einnahmen bis zur Rente erzielen.

Skrobeks Befürchtungen wurden wahr: 2013 kippte das sogenannte Kehrmonopol. Beruhigt schlafen kann er trotzdem wieder. Seine Firma existiert noch, sie hat den Einschnitt gut verkraftet. Der Betrieb ist sogar gewachsen. Was alles andere als selbstverständlich ist: „Ich kenne Kollegen, die danach 60 Prozent ihrer Kunden verloren haben“, erzählt Skrobek. ➤



ANHÖREN Auf [impulse.de/audio](#) können Sie diesen Artikel anhören oder als MP3-Datei herunterladen. In der Digitalausgabe klicken Sie auf das Audiosymbol

Wirtschaftliche Krisen sind meistens früh erkennbar

WERNER GLEISSNER Professor für Risikomanagement

GESICHERT In seinem Kehrbezirk in Berlin-Kreuzberg steht Norbert Skrobek in Konkurrenz zu anderen Schornsteinfegern. Skrobek kann seine Kunden halten, weil er ihnen als Energieberater mehr bietet

Skrobek arbeitet heute erfolgreich, weil er die Gefahr durch die Gesetzesänderung erkannt und sich mit zusätzlichen Dienstleistungen dem neuen Wettbewerb gestellt hat.

So vorausschauend wie der Schornsteinfeger sollten alle Unternehmer sein. Es klingt vielleicht nach Panikmache. Jedoch lauern überall Gefahren, die ein über lange Zeit ertragreiches Geschäftsmodell binnen weniger Jahre zertümmern können – nicht nur durch Gesetzesänderungen. Und solche Risiken betreffen alle Unternehmer.

Es können neue Wettbewerber auftauchen, die man bisher nicht kannte, wie sich gerade am digitalen Wandel beobachten lässt. Technologische Neuerungen können neue Produkte hervorbringen, die alte ersetzen. Kunden können ihr Konsumverhalten ändern und einst trendige Produkte zu Ladenhütern machen. Die Liste lässt sich unendlich weiterführen.

Die gute Nachricht ist: „Die meisten wirtschaftlichen Krisen, die Unternehmen vermeintlich kalt erwischen, wären früh als Risiken erkennbar gewesen“, sagt Werner Gleißner, Professor für Risikomanagement an der Technischen Universität Dresden und Autor mehrerer Fachbücher.

Dafür braucht man kein Zukunftsforscher zu sein. Auch Laien können lernen, Bedrohungen zu erkennen. Unternehmer sollten sich dafür

regelmäßig mit ihren Geschäftsrisiken befassen – auch dann, wenn es gerade gut läuft, die Kunden zufrieden und keine Gefahren weit und breit erkennbar sind. „Einmal im Jahr einen Tag lang über strategische Risiken nachzudenken kann schon reichen“, sagt Gleißner.

Der erste Schritt ist: sich jenseits des Alltagsgeschäfts Zeit zu nehmen und sich Fragen zur Zukunft der Firma zu stellen. Werden wir in fünf Jahren noch die gleichen Kunden bedienen? Was wäre, wenn Regelung xy wegfällt? Können Konkurrenten Produkte entwickeln, die unsere verdrängen?

Wer regelmäßig sein Geschäftsmodell hinterfragt, erkennt ziemlich schnell, was die Firma einmal bedrohen könnte. Sind die Risiken bekannt, lassen sich daraus besser strategische Pläne ableiten, etwa wie man sich gegenüber der Konkurrenz einen Vorsprung verschafft. Und wer weiß, was zu tun ist, hat weniger Angst und kann besser schlafen.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, mit welchen vier einfachen Methoden Sie Gefahren für Ihr Geschäft frühzeitig erkennen können. Lesen Sie außerdem, wie fünf Unternehmer typische Risiken erkannt, welche Schlüsse sie daraus gezogen und wie sie ihr Unternehmen neu positioniert haben.

1. Risiko Gesetzesänderung

Skrobek hat Jahre vor der Änderung des Schornsteinfegergesetzes die Gefahren für seine Firma erkannt. Er liest regelmäßig die Newsletter der Innung und des Bundesverbands an die Mitglieder und war somit über den Streit über das Gesetz laufend informiert. „Wer die Diskussionen verfolgte, hätte sich leicht ausrechnen können, dass die alten Zeiten bald vorbei sein werden“, sagt Skrobek.

„Es gibt viele Vorschriften, die ein Geschäftsmodell schützen“, sagt Risiko-Experte Gleißner. Es können Gebührenordnungen wegfallen, >



NOCH FRAGEN?

Diskutieren Sie mit Unternehmern und impulse-Herausgeber Nikolaus Förster über diese Titelgeschichte. Am 23. Oktober von 14 bis 15 Uhr haben Sie Gelegenheit dazu, bei einer Online-Leserkonferenz. Wenn Sie dabei sein möchten, melden Sie sich bitte: kundenbetreuung@impulse.de. Ihnen wird dann ein Weblink zur Teilnahme zugeschickt.



Jeder sollte wissen, ab wann ein Verlust richtig wehtut

HENDRIK LÖFFLER Unternehmensberater aus Hamburg

die Preiskämpfe unterbinden, oder Vorschriften, die branchenfremde Firmen den Marktzugang verwehren. Beispiele sind der Meisterzwang oder das Personenbeförderungsgesetz.

Auf die Gesetzgebung haben Unternehmer kaum Einfluss. Sie können sich jedoch auf mögliche Veränderungen vorbereiten. Die einfachste Methode ist, sich zu fragen: Was wäre wenn? (Siehe auch Stresstest im Kasten rechts.) Die Frage half auch Skrobek, ein realistisches Zukunftsszenario zu entwickeln: Was wäre, wenn die 1000 Kunden in seinem Kehrbezirk sich ihren Schornsteinfeger auswählen dürften?

Skrobek schaute sich seine Umsatzzahlen an und analysierte, inwiefern die neuen Regelungen seine Einnahmen beeinflussen könnten. Für Eigentümer besteht weiterhin die Pflicht, Heizungsanlagen prüfen und Schornsteine reinigen zu lassen. Einige exklusive Schornsteinfegeraufgaben können nun auch Handwerker wie Gas- und Wasserinstallateure übernehmen, wenn sie sich entsprechend qualifiziert haben. „Im schlechtesten Fall wären 80 Prozent meiner Einnahmen weggebrochen“, sagt der Schornsteinfeger. Aber auch bei einem Verlust von 35 Prozent wäre er als Unternehmer nur knapp über die Runden gekommen.

„Es spielt keine Rolle, ob man bei der Risikoanalyse auf das Komma genau die Wahrheit trifft. Jeder Unternehmer sollte wissen, ab welcher Größenordnung ein Verlust richtig wehtut“, erklärt Hendrik Löffler, Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung Funk Risk Consulting und Vorstand des Versicherungsmaklers Funk-Gruppe.

Skrobek wurde klar, dass er seine Kunden nur halten kann, wenn er ihnen einen Mehrwert bietet. Er entwickelte Strategien, um das Risiko von Einnahmenverlusten zu reduzieren. Bevor das Gesetz umgesetzt wurde, schloss er mit den Immobilienbesitzern Verträge über Schornsteinfegerarbeiten ab, eine Art Abonnement, das sich jedes Jahr automatisch fortsetzt, wenn die Kunden es nicht vorher kündigen. So sicherte er sich seinen Kundenstamm, auf dem er sein Geschäft weiter ausbauen konnte.

Skrobek bildete sich als Energieexperte weiter, belegte Kurse bei der Handwerkskammer. „Wir kennen die Wohnungen und sehen sofort, ob Heizungsanlagen überaltert sind, zu viel Energie verbrauchen, ob Rauchmelder installiert werden müssten oder Lüftungsanlagen mit Pilz befallen sind“, sagt Skrobek. So kann er Kunden immer neue Angebote machen und ihnen die lästige Pflicht abnehmen, sich selbst um ihre Heizung zu kümmern.

Skrobek kann die zusätzlichen Aufträge annehmen, weil er auch seinen Arbeitsablauf verbesserte. Seit 2017 sind er und seine Mitarbeiter mit elektrischen Lastenfahrern unterwegs, um schneller durch den Hauptstadterverkehr zu kommen als mit dem Auto. Die Investition von 4500 Euro pro Rad habe sich gelohnt: Damit schafft Skrobek bis zu acht Wohnungen mehr am Tag. Auch seine Kunden profitieren: „Ich kann kurzfristig Termine anbieten. Außerdem berechnen wir weniger Anfahrtskosten als andere“, sagt Skrobek. Ein mitdenkender Schornsteinfeger, das gefällt seinen Kunden.

Von seinem alten Bezirk hat er fast alle Kunden behalten. Sein Umsatz habe sich mehr als



Gesetzeslotse



IHR LOTSE DURCH DEN RECHTSDSCHUNDEL

Risiken erkennen Neue Gesetze oder Urteile können die Geschäftsgrundlage einer Firma bedrohen. impulse-Textchef und Volljurist **Andreas Kurz** hat mit seinem Team einen digitalen Dienst entwickelt, der Ihnen sagt, was Sie tun müssen – oder auch lassen können. 30 Tage kostenlos testen: [gesetzeslotse.de](https://www.gesetzeslotse.de)



METHODE 1 STRESSTEST

verdoppelt. Heute beschäftigt er fünf Mitarbeiter, früher waren es nur ein Kollege und ein Azubi. Den alten Zeiten trauert Skrobek nicht mehr hinterher: „Der Wegfall des Kehrmonopols hat uns auch eine Menge neuer Chancen eröffnet.“

2. Risiko Alternative Produkte

Die Auslage der Biometzgerei Spahn in Frankfurt ist ungewöhnlich. Neben Schinken, Würsten und Koteletts liegen in Folie eingepackte Produkte, auf denen „Black Beans Burger“, „Hackepetra“ und „Lupinenschnitzel“ steht. Sie ähneln der Fleischware, sind aber aus pflanzlichen Zutaten wie Soja, Linsen oder Bohnen. Bei Metzgermeister Michael Spahn kaufen auch Kunden ein, die kein Fleisch essen; er selbst ernährt sich heute aus gesundheitlichen Gründen vegan.

Ein Exot in der Branche. Normalerweise sind Veganer die Gegner der Metzger. Die branchenübliche Meinung vertrat auch Spahn lange Zeit. Bis er erkannte, dass er mit dieser Haltung sein Geschäft gefährden könnte.

Es war im Sommer 2013, als der Metzgermeister zufällig mit einem jungen Mann ins Gespräch kam, der sich als Tierschützer zu erkennen gab. „Für mich war das ein Spinner“, erzählt Spahn. Doch je länger sie sich unterhielten, desto sympathischer wurde ihm der Mann. „Am Ende brachte er mich dazu, ein Schnitzel aus Soja zu probieren“, sagt Spahn. Und welch Überraschung: Das Stück, „das wie Pappé aussah“, schmeckte dem Metzger, der Wurst eigentlich „über alles liebt“, richtig gut.

Spahn kam ins Nachdenken. Sein Laden befindet sich im Frankfurter Stadtteil Bornheim mit vielen Cafés, Bars und Boutiquen. Hier leben Menschen, die auf einen gesunden und umweltbewussten Lebensstil Wert legen. „Immer öfter fragten mich Kunden, woher die >

FÜR WELCHES RISIKO?

Mit einem einfachen Stresstest können Sie einschätzen, wie gut Ihr Unternehmen unerwartete Ereignisse finanziell verkraften kann, zum Beispiel Gesetzesänderungen, Währungsschwankungen, Produktrückrufe oder auch, wenn ein Großkunde die Rechnung nicht bezahlt.

WAS BRAUCHE ICH FÜR DIE UMSETZUNG?

Ihre Bilanz, Gewinn-und-Verlust-Rechnung und ein Kalkulationsprogramm wie Excel.

SO FUNKTIONIERT'S

Egal für welches Risiko, starten Sie den Stresstest immer mit der Frage: Was wäre, wenn ...? Angenommen, Sie betreiben einen Schmuckladen. Dann könnten Sie folgende Gefahr analysieren: Was wäre, wenn die Stadt den Gehweg vor meinem Geschäft monatelang saniert? Vermutlich wird Ihr Umsatz wegen der Baustelle zurückgehen. Doch was bedeutet das für Ihre Firma konkret? Kann es Sie in den Ruin treiben? Um das herauszufinden, sollten Sie im ersten Schritt verschiedene Szenarien entwickeln, es reichen drei: Ein Worst-Case, ein Best-Case und ein weiteres dazwischen, empfiehlt Hendrik Löffler, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Funk Risk Consulting in Hamburg. Beispiel: Im besten Fall verlieren Sie 10 Prozent Ihres Umsatzes, im schlechtesten 90 Prozent, denkbar sind auch 40 Prozent. Dann errechnen Sie mit diesen drei fiktiven Zahlen, wie sich diese auf Ihr Ergebnis auswirken könnten, ob ein Gewinn oder Verlust entsteht. Im zweiten Schritt versuchen Sie abzuschätzen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die jeweiligen Szenarien eintreten könnten. In dem Beispiel sollten Sie Ihre Kunden kennen. Kommen fast nur Stammkunden in Ihr Geschäft, brauchen Sie kaum einen Umsatzeinbruch von 90 Prozent zu befürchten, bei viel Laufkundschaft schon eher. Zum Szenario, das Ihnen am wahrscheinlichsten erscheint, entwickeln Sie Gegenstrategien, zum Beispiel Rücklagen erhöhen, Rabattaktionen planen oder gar einen neuen Standort suchen.

WIE LANGE BRAUCHE ICH?

Ein Stresstest lässt sich an einem Tag durchführen, sollte aber jährlich aktualisiert und ergänzt werden.



ALTERNATIV Michael Spahns
Kunden achten zunehmend
auf eine ethisch korrekte
Ernährung. Seit 2013 stellt der
Metzger in seiner Wurstküche
auch vegane Burger und
Schnitzel her



METHODE 2

PORTER'S FIVE FORCES

Tiere stammten und wie sie gehalten wurden“, erzählt Spahn. Wenn den Menschen das Wohl der Tiere wichtig ist, könnten sie möglicherweise irgendwann auch ganz auf Fleisch verzichten. Ein echtes Risiko für seinen Betrieb.

Spahn erkannte die Gefahren für sein Unternehmen, weil er sein Umfeld beobachtet, Kunden zuhört und auch das Sortiment der Supermärkte und Bioläden in seinem Viertel regelmäßig inspiziert. Nach dem Gespräch mit dem Veganer kaufte er bei der Konkurrenz verschiedene Fleischersatzprodukte und analysierte die Zutatenliste. „Die meisten Produkte stammten aus dem Ausland, die Zutatenliste war oft auf Englisch“, erzählt Spahn. Lokale Hersteller gab es kaum. Das war seine Chance.

Unternehmen können, anders als Spahn, auch systematisch vorgehen, etwa mit der Methode Porter's Five Forces (wie, lesen Sie im Kasten rechts). Das Tool hilft, Risiken in der eigenen Branche aus verschiedenen Richtungen zu erkennen. Die Methode geht auf Michael E. Porter zurück. Der US-Ökonom machte fünf Wettbewerbskräfte aus, die auf Unternehmen Druck ausüben können: bekannte und neue Konkurrenten, Kunden, Lieferanten und Produkte, die bestehende ersetzen könnten – wie vegane Wurst. Letzteres Risiko ist besonders tückisch, weil es ein Unternehmen überflüssig machen kann.

Nachdem Spahn festgestellt hatte, dass es für ihn ein Leichtes ist, vegane Wurst herzustellen, machte er sich an die Arbeit. Die Wurstküche am Laden war seit Jahren ungenutzt, weil die Metzgerei das Biofleisch außerhalb von Frankfurt produziert.

Zudem wird vegane Wurst mit den gleichen Geräten wie die tierische produziert, mit Fleischwolf und Räucherammer. Spahn verwendet auch ähnliche Gewürze, um etwa einen Geschmack wie den von Leberwurst zu erzeugen. „Unbearbeitetes Fleisch schmeckt schließlich auch nach nichts“, sagt Spahn. ➤

FÜR WELCHES RISIKO?

Die Methode Porter's Five Forces hilft Ihnen, Ihre Branche zu analysieren und Risiken aus verschiedenen Richtungen zu identifizieren. Sie geht auf den US-Ökonom Michael E. Porter zurück, der fünf Wettbewerbskräfte ausmachte: bestehende und neue Konkurrenten, Kunden, Lieferanten sowie alternative Produkte. Das Tool lässt sich gut mit der SWOT-Analyse kombinieren (siehe Seite 32).

WAS BRAUCHE ICH FÜR DIE UMSETZUNG?

Am besten planen Sie einen Workshop mit mindestens drei Personen, die sich in der Branche gut auskennen, etwa mit Mitarbeitern oder Geschäftspartnern. Als Hilfsmittel brauchen Sie bunte Karten zum Beschreiben, Stifte sowie Pinnwände und eine Excel-Tabelle.

SO FUNKTIONIERT'S

Vor dem Workshop sollten Sie sich Leitfragen zu den fünf Wettbewerbskräften nach Porter überlegen und den Teilnehmern zur Vorbereitung schicken. Zum Beispiel: Wie stark sind unsere Wettbewerber? Könnten neue auftauchen? Gibt es alternative Produkte, die unsere ersetzen könnten? Welche Gefahr geht von Lieferanten aus? Im Workshop formulieren die Teilnehmer im ersten Schritt schriftlich Thesen. Ein Boutiquebetreiber könnte etwa schreiben: Unser Hosenlieferant eröffnet selbst Geschäfte. Ein Lebensmittelhersteller: Vegane Wurst schmeckt auch Fleischessern. Am besten verwenden Sie dafür Kreativitätstechniken, zum Beispiel die Kartenumlauftechnik (siehe impulse-Ausgabe 07/2018). Beim Sammeln ist es zunächst egal, wie wahrscheinlich es ist, dass das Risiko eintritt. Das wird erst im zweiten Schritt diskutiert. Hierfür sollten die Thesen nach den fünf Wettbewerbskräften sortiert und bewertet werden, zum Beispiel auf einer Skala von 1 bis 5. Wobei 1 „trifft nicht zu“ und 5 „trifft voll zu“ bedeuten kann. Das Ergebnis kann in einer Excel-Tabelle zusammengefasst werden. So haben Sie einen Überblick über die größten Risiken und können strategische Maßnahmen dagegen ergreifen.

WIE LANGE DAUERT DIE ANALYSE?

Einen Tag Vorbereitung, einen halben Tag Workshop.



METHODE 3 SWOT-ANALYSE

FÜR WELCHES RISIKO?

Mit der SWOT-Analyse können Sie jede Art von Risiko identifizieren. Der Begriff ist eine Abkürzung für: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Es werden also Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken eines Unternehmens offengelegt. Es ist ein Tool zur strategischen Planung und hilft, bessere Entscheidungen zu treffen. SWOT können Sie gut mit der Methode Porter's Five Forces kombinieren.

WAS BRAUCHE ICH FÜR DIE UMSETZUNG?

Die Analyse sollten Sie mindestens zu zweit machen, zum Beispiel mit Mitarbeitern, Geschäftspartnern oder einem Coach. Falls Sie dazu einen Workshop planen, sollten Sie Flipchart oder Pinnwand und bunte Karten zur besseren Veranschaulichung verwenden.

SO FUNKTIONIERT'S

Im ersten Schritt schreiben Sie Ihre Stärken und Schwächen auf. Worin sind Sie sehr gut? Zum Beispiel kostengünstige Produktion, schnelle Lieferung. Was können Ihre Wettbewerber besser? Etwa bessere Produktqualität, zufriedener Kunden. Im zweiten Schritt ermitteln Sie alle externen Faktoren, die Ihre Firma beeinflussen können, etwa Gesetzesänderungen, Trends im Konsumverhalten, technologischer Fortschritt, Konjunktur, und bestimmen, ob die Ereignisse eher eine Chance oder ein Risiko darstellen. Im dritten Schritt schreiben Sie alle ermittelten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in eine Vier-Felder-Matrix (ein Muster finden Sie in Ihrem Login-Bereich: impulse.de/kundenlogin). Aus den vier Feldern bilden Sie nun passende Paare, aus denen Sie Ihr strategisches Vorgehen ableiten können. Beispiel Kombination Schwäche-Chance: Die meisten Ihrer Kunden sind mobile Internetnutzer, Ihre Website ist aber nicht für Smartphones optimiert. Mögliche Strategien: Website neu programmieren oder Kundenservice via Whatsapp aufbauen (mehr dazu unter impulse.de/swot).

WIE LANGE BRAUCHE ICH?

Mehrere Tage fürs Sammeln, einen halben Tag für die Analyse selbst.

Am Anfang stellte Spahn fünf Sorten vegane Wurst her und bot sie neben dem Biofleisch in der Auslage an. Das ist erlaubt, weil es sich um rein pflanzliche Lebensmittel handelt. Er fragte sich, ob Veganer jemals eine Metzgerei betreten würden, und stellte bald fest: „Viele Kunden kaufen beides“, erklärt Spahn. Denn es gebe immer mehr Familien, in denen die Eltern Fleisch essen, während die Kinder darauf bewusst verzichten, hat der Metzger beobachtet. Manche pflanzlichen Produkte würden sich sogar besser verkaufen als das Fleischpendant: „Die vegane Roulade ist zu Weihnachten der Renner. Davon verkaufe ich mehr als von der mit Rindfleisch“, erzählt Spahn.

Der Metzgermeister hat rechtzeitig auf den richtigen Trend gesetzt. Zur gleichen Zeit brachte auch der bekannte Wursthersteller Rügenwalder Mühle ein vegetarisches Sortiment auf den Markt. Bei Spahn beträgt der vegane Umsatzanteil etwa 20 Prozent; das meiste verkauft er über seinen Internetshop. „Ich glaube, dass Fleisch in der Ernährung der Menschen irgendwann keine Rolle mehr spielen wird.“ Vielleicht. Die kleine Metzgerei in Frankfurt ist darauf vorbereitet.

3. Risiko Unbekannte Wettbewerber

Alders Electronic aus Kempen hat zwei existenzbedrohende Krisen überlebt. Die Firma, 1987 gegründet, verkauft elektronische Steuerungselemente für Flugzeuge, Hubschrauber sowie Bau- und Landmaschinen. Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 gingen die Aufträge aus der Luftfahrtbranche binnen kürzester Zeit nahezu auf null zurück. Die zweite schwere Krise erlebte die Firma 2013, als ein großer Kunde in Schwierigkeiten geriet. „Wir haben sofort Gegenmaßnahmen ergriffen und sind schnell aus dem Tal wieder rausgekommen“, erzählt Inhaber Martin Alders. Aber beruhigt war er danach nicht.

Seine Firma durchlitt zwei Misereen mit ganz unterschiedlichen Ursachen. Der Unternehmer

fragte sich daraufhin: Was könnte außerdem passieren? Welche Risiken lauern noch? Zum Beispiel durch neue Konkurrenten, zu denen womöglich seine wichtigsten Großkunden wechseln.

Alders wurde klar, er muss strategischer denken, sich mehr mit der Zukunftsfähigkeit seiner Firma beschäftigen. „Wenn wir uns künftig behaupten wollen, etwa gegen neue, größere Wettbewerber, reicht es womöglich nicht mehr, einfach nur bessere Qualität und besseren Service anzubieten. Wir müssen unser Geschäftsfeld überdenken“, sagt Alders. Nur, in welche Richtung soll es gehen?

Als Entscheidungshilfe eignet sich die SWOT-Analyse. Die Abkürzung SWOT setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats zusammen. Kern der Methode ist es, Stärken und Schwächen der Firma oder von Vorhaben zu ermitteln sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken (siehe Kasten links).

Alders arbeitet regelmäßig mit der Methode, immer dann, wenn er Wichtiges zu entscheiden hat. Zuletzt im Sommer 2016, als er sich fragte, ob Alders-Produkte künftig noch gefragt sein werden.

Für die SWOT-Analyse bezog er alle 25 Mitarbeiter, vom Lageristen bis zum Geschäftsführer, ein. „Jeder hat andere Sorgen und Ängste, sieht deshalb in bestimmten Bereichen Potenziale, die andere nicht erkennen“, erklärt Alders. Die Angestellten erhielten zur Vorbereitung einen einseitigen Fragebogen. Sie hatten zwei Wochen Zeit, diesen zu bearbeiten. Darauf standen Fragen wie: Was müssen wir heute tun, damit es Alders noch in zehn Jahren gibt? Von wem ist unser Geschäftserfolg abhängig? Die Zettel wurden eingesammelt; drei Wochen später fand ein vierstündiger Workshop statt. Gemeinsam wurden die Antworten nach Themen sortiert, an Flipcharts geschrieben, diskutiert und bewertet.

Nach der SWOT-Analyse offenbarten sich zwei Gefahren. Die erste: Die Firma verkauft

Produkte wie Schalter, Tasten und Joysticks zur Steuerung von Fahrzeugen und Flugzeugen, stellt sie aber nicht selbst her. Das Unternehmen ist deshalb von der Innovationsbereitschaft seiner Lieferanten abhängig. Die Schlussfolgerung: Alders kann nur langsam auf veränderte Kundenbedürfnisse oder neue Wettbewerber mit neuen Produkten reagieren.

Daraus ergibt sich das zweite Risiko, das Alders im digitalen Wandel sieht: „Wir glauben, dass autonomes Fahren eine Riesenherausforderung für uns wird“, sagt der Geschäftsführer. Auf die Branche bezogen, die Alders bedient: Bauern könnten demnächst Landmaschinen mit dem Computer von zu Hause aus steuern. Firmen wie der Landmaschinenhersteller Claas arbeiten daran. Zu diesem Zukunftsmarkt passen Alders' analoge Produkte nicht mehr. „Unsere Lieferanten sagen kurioserweise, dass der Markt für autonomes Fahren keiner für sie ist“, sagt der Inhaber. Er befürchtet, dass >

Wenn wir so weitermachen, gibt es uns in zehn Jahren nicht mehr

MARTIN ALDERS Inhaber von Alders Electronic in Kempen



FOKUSSIERT *Claudia Haaf
betrieb im Landgasthof
Odaia im Sommer einen
Biergarten, der aber bei
schlechtem Wetter kaum
Umsatz einbrachte. Heute
vermietet sie das Anwesen
nur für Tagungen und
Feiern. Das lässt sich
besser planen*



METHODE 4 ABC-ANALYSE

irgendwann große Hard- und Softwarehersteller seine heutigen Kunden bedienen könnten: „Wenn wir so weitermachen, gibt es uns in zehn Jahren nicht mehr.“

Die Gefahr so deutlich vor Augen, entschied sich Alders zu einem großen Schritt: Die Firma soll sich vom Händler zum Hersteller wandeln. Alders will selbst Steuerungselemente entwickeln, sie zum Beispiel mit lernfähigen Programmen verknüpfen. Als Produzent hofft er, schneller auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Das Vorhaben befindet sich noch in der Planungsphase. Noch ist unklar, ob Alders ein bestehendes Unternehmen übernimmt oder selbst eine Fertigung aufbaut. „In zwei Jahren haben wir das entschieden“, sagt Alders.

4. Risiko Unklares Geschäftsmodell

Mithilfe der SWOT-Methode lassen sich verschiedene Risiken identifizieren, nicht nur die durch neue Wettbewerber. Die Unternehmerin Claudia Haaf, 49, erkannte damit, dass ihr Geschäftsmodell keine Zukunft hat.

Haaf eröffnete 2010 das Landhaus Odaia in dem 550-Einwohner-Ort Sulzdorf bei Würzburg. Das Anwesen hatte sie vier Jahre zuvor von ihrem Vater übernommen. Ein Ensemble aus einem Steinhaus, Stallungen und Scheune, 1905 erbaut.

Haaf hatte anfangs keinen genauen Geschäftsplan. Zuerst investierte sie in die Sanierung, ließ Gebäude abreißen, ein neues bauen und einen mediterranen Garten mit Natursteinmauer anlegen. Dann vermietete sie das Landhaus für Geburtstags- und Hochzeitsfeiern an Leute aus der Gegend, die ihren Garten lobten. 2014 eröffnete sie dort schließlich einen Biergarten mit besonderen Gerichten. „Irgendwann brach das Chaos aus“, erzählt Haaf.

Statt glücklicher Kunden erlebte sie immer häufiger verärgerte Gäste. Sie verkaufte >

FÜR WELCHES RISIKO?

Die ABC-Analyse können Sie zum Beispiel anwenden, wenn Sie ein großes Projekt wie eine Veranstaltung planen. Mit der Methode lässt sich ermitteln, was alles schiefgehen kann und wie Sie die besonders teuren Fehler vermeiden können.

WAS BRAUCHE ICH ZUR UMSETZUNG?

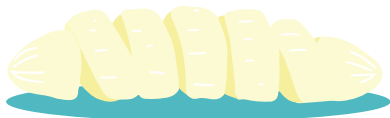
Die Analyse führen Sie am besten mit Mitarbeitern durch, die am Projekt beteiligt sind, und Sie benötigen ein Tabellenkalkulationsprogramm wie Excel.

SO FUNKTIONIERT'S

Angenommen, Sie planen eine Fachkonferenz. Im ersten Schritt sammeln Sie mit Ihren Mitarbeitern in einem Brainstorming alle möglichen Risiken, die die Veranstaltung zum Scheitern bringen können: Redner sagen ab, die Bühnentechnik versagt, Mitarbeiter werden krank, der Vermieter der Location geht vor dem Event pleite. Im zweiten Schritt ermitteln Sie, wie hoch der finanzielle Schaden (in Euro) ausfallen würde und wie hoch die Eintrittswahrscheinlichkeit ist. Zu Letzterem müssten Sie recherchieren, etwa andere Veranstalter nach Erfahrungswerten fragen. Beispiel Bühnentechnik: Ausfallwahrscheinlichkeit 10 Prozent, Schaden 50 000 Euro, weil Sie die Veranstaltung später beginnen lassen und die Hälfte des Eintritts zurückzahlen müssen. Beide Werte werden miteinander multipliziert, empfiehlt der Leitfaden „Risiko in Firma und Familie“ von der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar (diesen können sich impulse-Mitglieder unter [impulse.de/kundenlogin](https://www.impulse.de/kundenlogin) herunterladen). So gehen Sie bei jedem Risiko vor. Im dritten Schritt erstellen Sie in einer Excel-Tabelle eine Rangfolge und teilen die Risiken in die Kategorien A (hoch), B (mittel) und C (niedrig). Sie könnten sich dabei an der Pareto- beziehungsweise 80/20-Regel orientieren: Alle A-Risiken verursachen zusammen 80 Prozent des Schadens. Diese sollten Sie priorisiert angehen und Vorkehrungen treffen.

WIE LANGE BRAUCHE ICH?

Einen Tag. Bei Projekten, die etwa ein Jahr dauern, sollten Sie die Tabelle alle drei Monate aktualisieren, das dauert höchstens ein paar Stunden.



GEWANDELT *Martin Alders verkauft Steuerungselemente wie Joysticks, die etwa in Flugzeugen eingebaut werden. Als Händler kann er kaum auf veränderte Kundenwünsche reagieren. Deshalb will er künftig die Produkte selbst herstellen*

Biobratwurst für 10 Euro das Stück, die die Dorfbewohner zu teuer fanden. Wenn der Hof für Hochzeiten reserviert war, verstanden spontan angereiste Besucher nicht, warum sie wegen geschlossener Gesellschaft wieder fahren mussten. Bei schlechtem Wetter kam niemand, und bei gutem Wetter war die Hölle los und das Servicepersonal überfordert. Und die Chefin mit ihren Nerven am Ende.

Ähnlich lief es beim Frühstücksbrunch am Sonntag im Winter. Mal reservierten 15 Gäste, mal 65, von denen einige einfach ohne Absage nicht kamen. „Wir hatten aber entsprechend eingekauft und Personal eingeplant“, erzählt Haaf. Das frustriert.

Viele Geschäftsfelder, unklare Strategie: „Wir sprechen auch vom verzettelten Unternehmer“, erklärt der Hamburger Risikoexperte Löffler. Das betreffe häufig Betriebe, die historisch gewachsen seien und sich immer neue Geschäftsbereiche erschließen. Das kann gut gehen. „Die größte Gefahr ist, dass die Qualität leidet und die Kunden das Vertrauen verlieren“, erklärt Löffler.

Haaf wusste, sie braucht Hilfe, und fand diese 2018 bei einer Beraterin für ein Strategiecoaching. Anders als bei der Kempener Firma Alders Electronic ermittelte die Chefin allein ihre Stärken und Schwächen nach der SWOT-Methode. „Es ging mir auch um meine persönliche Entwicklung“, sagt Haaf.

Zuerst beantwortete sie sechs Fragen, die ihre Beraterin ihr zuschickte:

- Was bietet Ihre Konkurrenz?
- Was ist das Besondere an Ihrer Firma?
- Wo liegen Chancen – intern im Unternehmen sowie extern im Markt?
- Wo liegen Risiken – intern wie extern?
- Was läuft im Moment nicht rund?
- Wie sieht Ihr Unternehmen in fünf Jahren aus?

In einem halbtägigen Workshop wurde jede Antwort durchgegangen und analysiert. Das

Problem von Haafs Betrieb stellte sich wie folgt dar: Für ein tragfähiges Geschäftsmodell muss sie höhere Umsätze erzielen, die hohe Renditen bringen, und auch ihre Work-Life-Balance berücksichtigen. „Und das kann ich nur erreichen, wenn ich ganz bestimmte Dienstleistungen anbiete und nicht viele verschiedene“, erzählt Haaf. Für mehrere Geschäftsbereiche ist das Unternehmen, das bisher nur Aushilfen und Saisonkräfte beschäftigt, zu klein.

Die zweite Erkenntnis: Das, was ihr am meisten Spaß machte, lief auch am besten: Veranstaltungen. Darauf wollte sie sich künftig konzentrieren. Nicht nur auf die Vermietung für Feiern, sondern auch auf das Angebot von Räumen für Tagungen. Nach der Analyse erarbeitete sie mit ihrer Beraterin ein Marketingkonzept, um neue Kunden auch außerhalb der Gegend zu gewinnen. „Ich habe vorher nie Werbung gemacht“, gesteht Haaf.

Manchmal lassen sich Risiken mit einfachen Mitteln minimieren. Man muss sich damit nur beschäftigen. Haaf erzielt heute die Preise, die sie braucht. 2019 wird voraussichtlich ihr bestes Geschäftsjahr werden. Den nächsten Schritt hat die Unternehmerin ebenfalls geplant. Das Gebäude soll erweitert werden, damit statt 50 mindestens 80 Leute Platz finden.

5. Risiko Kundenabhängigkeit

Jan Philipp Linge, 41, arbeitet in einer Branche, in der man als Unternehmer starke Nerven braucht. Er führt mit seinen Geschäftspartnern Thomas Hermes und Jan Kristian Vollmer die Agentur Elberfeld Kreation in Wuppertal. Die Firma erstellt Animations- und Werbefilme für Produkteinführungen und Messeauftritte. Kunden sind Automobilhersteller und Unternehmen aus dem Mittelstand. Zudem liefert Elberfeld anderen Agenturen zu, die wiederum im Auftrag von Konzernen arbeiten. >



MEHR ZUM THEMA

Im Login-Bereich für impulse-Mitglieder finden Sie Arbeitsblätter zu den Methoden SWOT und Porter's Five Forces mit den dazugehörigen Leitfragen sowie eine Checkliste mit möglichen Risiken. Zudem können Sie sich den 64-seitigen Leitfaden „Risiko in Firma und Familie“ der WHU Otto Beisheim School of Management als PDF-Datei herunterladen. impulse.de/kundenlogin



Wir leben ständig in einem extremen Auf und Ab

JAN PHILIPP LINGE Mitinhaber der Agentur
Elberfeld Kreation in Wuppertal



AUSPROBIERT

impulse-Redakteurin **Jelena Altmann** fragte sich nach dem Interview mit dem veganen Metzger, ob Fleischersatz wirklich schmeckt. Sie war sehr skeptisch, riskierte dann doch ein paar Euro und bestellte bei ihm online einen „Bio Jack Burger Patty“. Ihr Fazit: Schmeckt – aber nicht wie Fleisch.

Die Firma betreut viele spannende Projekte. „Aber Planbarkeit gibt es in unserem Geschäft kaum“, erzählt Linge, was ein großes Risiko für die kleine Firma mit einem Jahresumsatz von 2,5 Millionen Euro bedeutet.

Es passiert häufig, dass die Agentur Elberfeld einen Großkunden mit einem Auftrag im sechststelligen Bereich betreut. Mit dem Projekt ist die Firma bis zu einem halben Jahr gut ausgelastet. Ist der Job erledigt, wissen die Geschäftsführer oft nicht, wann der nächste lukrative Auftrag vom Kunden kommt. Die Kapazitäten müssen sie aber trotzdem bereithalten. Die 23 Mitarbeiter der Agentur sind alle fest angestellt.

„Wir haben uns schon am Anfang unserer Selbstständigkeit gefragt: Ist es normal, dass wir ständig in einem extremen Auf und Ab leben? Und können wir das ändern?“, erzählt Linge. 2009 überlegten sich die Geschäftsführer, wie sie mehr Stabilität ins Geschäft bekommen. Seitdem ermittelt Linge laufend, wie abhängig die Firma von Großaufträgen ist. Als Hilfsmittel verwendet er unter anderem die sogenannte ABC-Analyse, die er etwa alle sechs Monate durchführt. Es ist eine Managementmethode, mit der Unternehmer Kunden nach selbst festgelegten Kriterien bewerten und nach den Kategorien A, B und C klassifizieren können (siehe dazu auch „Was ist ein Kunde wert?“ in der impulse-Ausgabe 03/19).

Auch Linge erfasst nach der ABC-Analyse alle rund 100 Kunden in einer Excel-Tabelle und berechnet den Umsatzanteil jedes einzelnen Kunden an den Gesamteinnahmen. Erzielt die Firma mit wenigen Auftraggebern fast den gesamten Umsatz, ist die Abhängigkeit groß. Zur Festlegung der kritischen Grenze orientiert sich Linge an dem sogenannten Pareto-Prinzip oder der 80/20-Regel. Nachdem er alle Kunden nach Umsatz aufgelistet und sortiert hat, filtert er die 20 Prozent der Auftraggeber mit dem höchsten Auftragsvolumen heraus. Dann schaut er sich an, für wie viel Prozent der Einnahmen sie verantwortlich sind. Sind es 80 Prozent oder weniger, ist alles im grünen Bereich. Wird der Wert deutlich überschritten, ergreifen die Geschäftsführer Gegenmaßnahmen (wie Sie die ABC-Analyse alternativ verwenden können, lesen Sie im Kasten auf Seite 35).

Um die Abhängigkeit klein zu halten, akquirieren die Elberfeld-Geschäftsführer weitere Kunden für kleinere Projekte. Lohnt sich das? „Ja“, sagt er. „Kleine Aufträge wie Änderungen in einem Film sind schnell verdientes Geld, weil sie kaum Aufwand bedeuten.“ Für ihn sind Kunden mit kleinen Projekten deshalb genauso wertvoll wie Auftraggeber, die Riesenumsätze bringen. Zudem lassen sich kleinere Aufgaben flexibler im Arbeitsprozess einbinden.

„Die ABC-Analyse ist nur eine Rückschau“, erklärt Linge. Nicht immer lassen sich Durststrecken erkennen und vermeiden. „Deshalb achten wir darauf, dass wir immer genügend Rücklagen bilden“, sagt Linge. Außerdem ist eine Flaute die beste Zeit, in der Mitarbeiter ihre Überstunden abbauen und Urlaub nehmen können. Das gibt auch den Geschäftsführern ein Gefühl der Sicherheit. Gut zu wissen, wenn das Team wieder fit für den nächsten Großauftrag ist. ■

Sie haben Feedback? altmann.jelena@impulse.de

UNTERM STRICH Die Analyse von Geschäftsrisiken sollte fester Bestandteil der strategischen Planung sein. Es reicht schon, wenn sich Unternehmer an einem Tag pro Jahr damit befassen.