

Test: Wie gut ist Ihr Management-Know-how?

Machen Sie nun die Nagelprobe. Testen Sie Ihre strategischen Fähigkeiten, die Sie als Unternehmer brauchen werden. Sie finden nachstehend typische, knifflige Entscheidungssituationen, vor denen Jungunternehmer in der Praxis stehen. Wählen Sie dafür eine der möglichen Antworten aus. Die Auswertung des Tests finden Sie am Schluss.

Fall 1. Sie sind dabei, ein Unternehmen zu gründen oder mit Ihrem bestehenden Betrieb einen wesentlichen Wachstumsschritt zu vollziehen. Die Zahlen zeigen, dass die Finanzierung sehr knapp wird, aber wahrscheinlich gerade reicht. Wie entscheiden Sie?

- a) Ich schaffe mir zusätzliche Finanzierungsspielräume durch Gespräche mit Bank und Lieferanten.
- b) Ich spreche darüber lieber nicht mit externen Dritten, um sie gar nicht erst auf meine angespannte Finanzlage aufmerksam zu machen.
- c) Ich warte erst mal ab, wie der Verkauf läuft. Es findet sich immer eine Chance zur Nachfinanzierung.

Fall 2. Sie haben Ihr Unternehmen bei den Behörden angemeldet. Wenig später bekommen Sie von der Sozialversicherungsanstalt einen Fragebogen, in dem unter anderem nach der Höhe erwarteter Umsätze und Gewinne gefragt wird. Wie reagieren Sie?

- a) Ich schätze die Werte eher niedrig.
- b) Ich setze vorsichtshalber lieber hohe Beträge ein, um jeden Ärger zu vermeiden.
- c) In finanziellen Dingen sollte man gegenüber den Behörden offen sein. Daher schreibe ich die von mir geschätzten Zahlen unverändert in den Fragebogen.

Fall 3. Sie vermuten, dass Sie grössere Mengen als bisher verkaufen können und wollen Ihre Kapazitäten massiv erweitern. Wie entscheiden Sie?

- a) Ich schaffe, um für alle Fälle gerüstet zu sein, alle Maschinen zu einem Zeitpunkt an und produziere erst einmal schrittweise mehr.
- b) Ich versuche, mich Schritt für Schritt an die grösseren Absatzmengen anzupassen und kaufe die Maschinen deshalb nach und nach.
- c) Ich bin vorsichtig, gleich neue Maschinen anzuschaffen und warte vorerst einmal ab.

Fall 4. Sie eröffnen am 1.1. des nächsten Jahres ein Detailhandelsgeschäft. Sie erwarten Ende des Jahres dann so gut etabliert zu sein, dass Sie drei Vollzeitangestellte brauchen. Wie entscheiden Sie?

- a) Ich stelle die drei Vollzeitangestellten schon in nächster Zeit an, damit sie sich umfassend einarbeiten können.
- b) Ich warte erst einmal bis zum folgenden Jahr ab, ob ich wirklich zusätzliche Vollzeitangestellte brauche.
- c) Ich beobachte die Entwicklung in den nächsten Monaten und stelle bei Bedarf erst einmal eine Vollzeitkraft ein, später dann möglicherweise auch weitere.

Fall 5. Sie stellen fest, dass Ihr Gesamtumsatz in den vergangenen Monaten permanent sinkt. Was tun Sie, um den Gründen für die negative Entwicklung auf die Spur zu kommen?

- a) Ich untersuche (lasse untersuchen) das Verhalten meiner Kunden und der Konkurrenz.
- b) Ich melde mich kurzfristig zu einem Marketing-Seminar an.
- c) Ich hole bei meiner Bank Rat ein.

Fall 6. Ihre Kunden wollen rasch beliefert werden. Deshalb haben Sie von allen Artikeln grössere Mengen auf Vorrat, so dass Sie auch die grösstmögliche Nachfrage befriedigen könnten. Ihr

Bankberater meint, dass Ihre Vorsorge zu viel Kapital bindet. Andererseits ist bei Ihnen der Kunde König. Wie entscheiden Sie?

- a) Bei mir steht jeder Kundenwunsch im Vordergrund, das spricht sich letztlich herum. Ich ändere daher nichts.
- b) Ich nehme nur noch die grössten Umsatzrenner ins Lager. Für den Rest vereinbare ich mit dem Lieferanten eine Lieferzeit von einigen Tagen.
- c) Ich stimme für jeden einzelnen Artikel die Vorratsmenge so ab, dass ich auf der Basis des bekannten Kundenverhaltens und der Lieferzeiten meiner Lieferanten immer lieferbereit bin.

Fall 7. Ihre Geschäfte laufen gut. Nicht zuletzt, weil Sie sich in jeder Minute Ihrer Arbeitszeit voll ums Tagesgeschäft kümmern. Dabei bleibt natürlich der Überblick in allen Lagen etwas auf der Strecke. Wie reagieren Sie?

- a) Ich setze noch etwas mehr Power ins Tagesgeschäft. Schliesslich gilt: Wenn die Kasse klingelt, muss man nicht auch alle Details im Griff haben.
- b) Ich versuche, einen Teil der alltäglichen Aktivitäten an qualifizierte Mitarbeiter zu delegieren und nutze die freien Zeitressourcen, um mir einen besseren Überblick über mein Unternehmen zu verschaffen.
- c) Ich konzentriere mich voll aufs Tagesgeschäft und beauftrage eine externe Beratungsfirma, meine Probleme zu analysieren.

Fall 8. Sie führen ein Computer- und Systemhaus. Sie bieten neben Individualsoftware auch Computerhardware in Form von PCs und grösseren Firmenrechnern an. In den letzten zwei Monaten war der Verkauf der PCs rückläufig, die Software-Auftragslage stark zunehmend und der Verkauf der Grossrechner gleichbleibend bei eher fallenden Preisen. Was tun Sie?

- a) Ich ziehe mich aus dem Teilsegment PCs raschmöglichst zurück.
- b) Ich gebe den Verkauf von Computerhardware grundsätzlich auf und beschäftige mich künftig nur noch mit Softwareproduktion.
- c) Ich analysiere zunächst die Ursachen für den Rückgang der Verkaufszahlen und versuche eventuell mit gezielten Werbemassnahmen, den Verkauf wieder anzukurbeln.

Auswertung

Die Situationen enthalten nur wenige - vereinfachte - Fakten. Dennoch zeigen alle vorgegebenen Entscheidungsalternativen nur solche Handlungsstrategien, die sich in Zielen und Wirkungen stark voneinander unterscheiden. In diesem Sinne sollten Sie die folgenden Lösungen aufnehmen:

Fall 1: Lösung a

Legen Sie Ihren engsten Geschäftspartnern immer die Karten auf den Tisch. Nichts ist schlimmer, als wenn kreditgebende Banken und Lieferanten das Vertrauen zu Ihnen verlieren.

Fall 2: Lösung a

Sie schaffen sich in der Startphase Liquiditätsvorteile, weil die Vorauszahlungen für Sozialbeiträge (AHV) niedriger ausfallen. Bilden Sie jedoch Rückstellungen für mögliche Nachforderungen, wenn sich die Geschäftszahlen besser als deklariert entwickeln.

Fall 3: Lösung b

Sie bauen sonst grössere Kapazitäten auf, als Sie wirklich nutzen. Das wäre sowohl aus Liquiditätsgründen als auch aus Kostengründen unsinnig. Versuchen Sie, den Ausbau so zu gestalten, dass nicht zu viele Leerkapazitäten entstehen. Natürlich gibt es unvermeidliche Sprünge, weil Sie keine halbe Maschine anschaffen können.

Fall 4: Lösung c

Auch bei menschlichen Ressourcen ist es wichtig, Kapazitäten so zu balancieren, dass Betriebsprozesse einerseits nicht behindert werden, andererseits aber eben auch keine ungenutzten Personalkapazitäten vergeudet werden. Auch hier sollte man sich also bei einem Wachstumsprozess gut überlegen, wie man stufenweise auf eine steigende Nachfrage reagieren kann.

Fall 5: Lösung a

Der enge Kontakt mit Ihren Abnehmern und die Beobachtung Ihrer Konkurrenten sind von zentraler Bedeutung.

Fall 6: Lösung c

Die elektronische Datenverarbeitung bietet im logistischen Bereich vielfältige Möglichkeiten der Überwachung und Steuerung, mit deren Hilfe Sie sich relativ einfach ökonomisch sinnvoll verhalten können.

Fall 7: Lösung b

Schaffen Sie sich Freiräume für die strategische Perspektive, ohne das tägliche Geschäft ganz zu vernachlässigen. Gerade der Mix von strategischen und operativen Aktivitäten ist besonders erfolversprechend.

Fall 8: Lösung c

Zwar ist es wichtig, auf den Markt zu reagieren. Aber kurzfristige Einbrüche sollten nicht zu überstürzten Reaktionen führen. Also erst einmal intensiv nachforschen. Prüfen Sie, ob Ihre Kunden Soft- und Hardware als zusammenhängendes Lösungspaket von Ihnen erwarten.

Quelle: Univ.-Prof. Dr. Heinz Klandt, KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurship, European Business School (ebs)