

enable-Kolumne

Die richtige Taktik für die Krise

von Sebastian Theopold

Gerade in schwierigen Zeiten zeigt sich, welcher Unternehmer sein Handwerk versteht. Entscheidend ist nicht nur, die eigene Firma zu schützen, sondern auch zu erkennen, wo sich durch die Krise neue Chancen auftun.

Bei aller Aufgeregtheit in diesen Tagen sollte man nicht vergessen, dass Krisen zum unternehmerischen Alltag gehören. Gerade in solchen Zeiten trennt sich die Spreu vom Weizen - zwischen jenen Unternehmern, die in Zeiten der Hochkonjunktur mit oben auf der Welle schwammen und jenen, die auch während der Krise mit Sachverstand und vorbildlichem Handeln ihrer Aufgabe gerecht werden.

Voraussetzung für die Fähigkeit, Krisen zu meistern, ist, immer ein klares Bild von der Verfassung des eigenen Unternehmens als auch des Wettbewerbers zu haben.

Speziell in der aktuellen Phase müssen Unternehmer dieses Wissen bestmöglich einsetzen und geschickt zwischen langfristigen Strategien und eher kurzfristig ausgerichteten Taktiken hin- und her schalten. Wobei der Fokus im Augenblick eher auf den kurzfristigen Taktiken liegen sollte.

Wie wichtig heutzutage die richtige Taktik ist, verdeutlicht auch die enorme Geschwindigkeit der Ereignisse und die Härte der Krise, allgegenwärtig durch Kreditklemmen, Nachfragerückgänge und Pleiten von Kunden oder Zulieferern. Aus diesem Grund müssen Unternehmen sich wirksam schützen wo es notwendig ist, als auch entschlossen zuschlagen, sobald sich Einfallstore bei Mitbewerben öffnen.

Lemming, Wackelkandidat, weißer Riese und Boomerang

Ein von der [Munich Strategy Group \(MSG\)](#) für den Mittelstand entwickeltes Konzept "Taktik-Map" liefert eine zuverlässige Grundlage für unternehmerische Entscheidungen in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit. Das Modell erlaubt eine Bewertung der direkten und indirekten Wettbewerber auf Basis der Eigenkapitalstärke und der Ertragskraft.

Die Taktik-Map ist branchenunabhängig einsetzbar, wie Anwendungsbeispiele aus dem Maschinenbau, der Unterhaltungselektronik- und der Automobilbranche belegen. In allen Fällen lieferte sie wichtige Indikatoren über die wirtschaftliche Verfassung der untersuchten Unternehmen.

Sie unterteilt Unternehmen in vier unterschiedliche Typen. Jeder hat in der Krise unterschiedliche Vorteile, Nachteile und auch Angriffspunkte:

- **Lemming:** Vorteil ist die Eigenkapitalstärke und die sich daraus ergebende wirtschaftliche Unabhängigkeit. Dieser Unternehmenstyp ist nicht akut gefährdet, aber dennoch besonders anfällig für gezielte Preisangriffe und den Verlust von Schlüsselkunden.
- **Wackelkandidat:** Wackelkandidaten befinden sich in einer wirtschaftlich sehr gefährlichen Lage. Angreifbar ist dieser Unternehmenstyp vor allem durch Preisaktionen auf dem Hauptmarkt, dem Verlust von Stammkunden und einen kapitalintensiven Innovationswettbewerb.
- **Weißer Riese:** Die Angriffsfläche dieser Unternehmens ist verhältnismäßig klein, dennoch laufen sie Gefahr, durch ihre Dominanz zum beliebten Angriffsziel zu werden. Das kann dazu führen, dass sie jede Menge Ressourcen binden müssen.
- **Boomerang:** Gute Erträge und eine starke Marktdurchdringung machen diese Unternehmen scheinbar unverletzlich. Allerdings können Störfeuer und konjunkturbedingte Planverfehlungen die Situation rasch ändern. Insbesondere, wenn die Fremdkapitalseite keine Mittel mehr bereit stellt.

Nach einer Stichprobe unter 200 Unternehmen gehören - unter Berücksichtigung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage - etwa 50 Prozent zur Gruppe der Wackelkandidaten. Lemminge machen um die 30 Prozent der Unternehmen aus.

Jeweils rund 15 Prozent der Unternehmen entfallen auf die Gruppe der Weißen Riesen und der Boomerangs. Somit befindet sich jedes zweite Unternehmen in einer Krisensituation. Für diese Firmen als auch für ihre Wettbewerber ist deshalb jetzt die Zeit zu handeln.

Die Anwendung der Taktik-Map oder vergleichbarer Methoden stärkt den Blick für die eigene Situation. Daraus resultieren konkrete Maßnahmen zum Schutz des eigenen Unternehmens und zum Verhalten gegenüber Konkurrenten. Sie liefert notwendige Denkanstöße für taktische Meisterleistungen, die mit darüber entscheiden, ob

ein Unternehmen auch noch in der nächsten Generation am Markt agieren kann.

FTD.de, 10:46 Uhr

© 2009 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD.de

ZUM THEMA

- [DIA-Prognose: Vorsorge-Institut rechnet Krise schön](http://www.ftd.de/unternehmen/versicherungen/DIA-Prognose-Vorsorge-Institut-rechnet-Krise-sch%F6n/469754.html)
(http://www.ftd.de/unternehmen/versicherungen/DIA-Prognose-Vorsorge-Institut-rechnet-Krise-sch%F6n/469754.html)
- [Mittelstand: Die Chancen zu nutzen, das ist die Kunst](http://www.ftd.de/karriere_management/management/Mittelstand-Die-Chancen-zu-nutzen-das-ist-die-Kunst/466398.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/Mittelstand-Die-Chancen-zu-nutzen-das-ist-die-Kunst/466398.html)
- [Ifo-Umfrage: Unternehmen nehmen Banken in Schutz](http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/Ifo-Umfrage-Unternehmen-nehmen-Banken-in-Schutz/467390.html)
(http://www.ftd.de/unternehmen/industrie/Ifo-Umfrage-Unternehmen-nehmen-Banken-in-Schutz/467390.html)