

## Strategie-Test

Entscheiden Sie wie ein Unternehmer? Sie finden hier typische, knifflige Entscheidungssituationen vor. An denen haben Jungunternehmer auch in der Praxis besonders zu knacken. Gehen Sie die Lageberichte durch, versetzen Sie sich in die Lage des Unternehmers - und entscheiden Sie. Wählen Sie dafür eine der möglichen Antworten aus.

- 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. Erst mal abwarten, wie der Verkauf läuft. Es findet sich immer eine Chance zur Nachfinanzierung.

- 2. Sie haben Ihr Unternehmen beim Gewerbeamt angemeldet. Wenig später bekommen Sie einen zweiseitigen Fragebogen vom Finanzamt, in dem unter anderem nach der Höhe erwarteter Umsätze und Gewinn gefragt wird. Wie reagieren Sie?

a. Ich schätze die Werte eher niedrig.

b. Ich setze vorsichtshalber, um jeden Ärger zu vermeiden, lieber hohe Beträge ein.

- 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 nur Schritt für Schritt an die größere Absatzmengen anzupassen und kaufe die Maschinen deshalb nach und nach.

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

a. Ich stelle die drei Vollzeitkräfte schon in nächster Zeit ein, damit sie sich umfassend einarbeiten können.

b. Ich warte erst einmal bis zum folgenden Jahr ab, ob ich wirklich zusätzliche Vollzeitkräfte benötige.

c. Ich beobachte die Entwicklung in den nächsten Monaten und stelle bei Bedarf erst einmal eine Vollzeitkraft ein, später dann möglicherweise auch weitere.

- 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 zukommen?

a. Ich untersuche (lasse untersuchen) das Verhalten meiner Kunden und der Konkurrenz.

b. Ich melde mich kurzfristig zu einer Marketing-Seminarreihe an.

c. Ich hole bei meiner Bank Rat ein.

- 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 nichts.

b. Ich nehme nur noch die größten Umsatzrenner ins Lager. Für den Rest vereinbare ich mit den Lieferanten eine Lieferzeit von einigen Tage.

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.

- 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 mehr Power ins Tagesgeschäft. Schließlich: Wenn die Kasse klingelt, muss man nicht alle Details im Griff haben.

b. Ich versuche, einen Teil der alltäglichen Aktivitäten an qualifizierte Mitarbeiter/-innen zu delegieren und nutze die freien Zeitressourcen, um mir einen besseren Überblick über mein Unternehmen zu schaffen.

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

a. Ich ziehe mich aus dem Teilsegment "PCs" sofort zurück.

b. Ich gebe den Verkauf von Computerhardware grundsätzlich auf und beschäftige mich nur noch mit Softwareproduktion.

c. Ich analysiere zunächst die Ursachen für den Rückgang der Verkaufszahlen und versuche gegebenenfalls mit gezielten Werbemaßnahmen, den Verkauf wieder anzukurbeln.

## Auswertung

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

### 1a Richtig:

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

### 2a Richtig:

Sie schaffen sich damit Liquiditätsvorteile, weil die Steuervorauszahlungen gleich Null sind oder niedriger ausfallen. Bilden Sie jedoch Rücklagen für mögliche Steuernachforderungen.

### 3b Richtig:

Sie halten sonst größere Kapazitäten vor, 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.

### 4c Richtig:

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

### 5 a Richtig:

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

### 6 c Richtig:

Die elektronische Datenverarbeitung bietet im logistischen Bereich vielfältige Möglichkeiten der Überwachung und Steuerung, die Sie mit relativ einfachen Ansätzen zu einem ökonomisch sinnvollen Verhalten führen können.

### 7 b Richtig:

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

### 8 c Richtig:

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 Software und Hardware als zusammenhängendes Lösungspaket von Ihnen erwarten.