

# Die Robustheitsmatrix

## Was macht ein robustes Unternehmen aus?

„Ein robustes Unternehmen ist stabil. Es strandet nicht. Das robuste Unternehmen steht auf sicheren Beinen, kann auf Störungen reagieren, hält diese gut aus und bleibt auf Kurs. Hinter einem robusten Unternehmen steht immer eine robuste Unternehmerin oder ein robuster Unternehmer. Robuste Unternehmer:innen sind in der Lage, das Unternehmen auch durch schwierige Situationen zu führen. Sie können das, weil sie physisch und psychisch robust ist, weil sie das notwendige Wissen und die geeigneten Werkzeuge zur Hand haben und weil ihnen das Glück des Tüchtigen hold ist. Dabei – und das ist wahrscheinlich der wichtigste Punkt – bleibt ihre Lebensqualität auf einem hohen Niveau erhalten.“

(zitiert aus: Robust! Wie Sie als Unternehmer unberechenbare Zeiten erfolgreich meistern)

## Woran können Sie es nun aber tatsächlich festmachen, dass Ihr Unternehmen robust ist?

„1,2,3 ... so geht's“ oder „3 eindeutige Signale, dass es Ihrem Unternehmen an Robustheit fehlt“ gibt es leider nicht. Denn: Für komplexe Fragestellungen gibt es keine einfachen Antworten. Umberto Eco hat das im Foucaultschen Pendel schön beschrieben: „Für jedes komplexe Problem gibt es eine einfache Lösung, und die ist die falsche.“

Ihre Bank hat bestimmt ein Rating für Sie erstellt. Das bestimmt, wie hoch die Bank das Risiko einschätzt, mit Ihrem Unternehmen Geld zu verlieren. Dieses Rating baut in erster Linie auf den Finanzkennzahlen Ihres Unternehmens auf. Ein wenig Berücksichtigung findet auch die Beurteilung des Managements des Unternehmens.

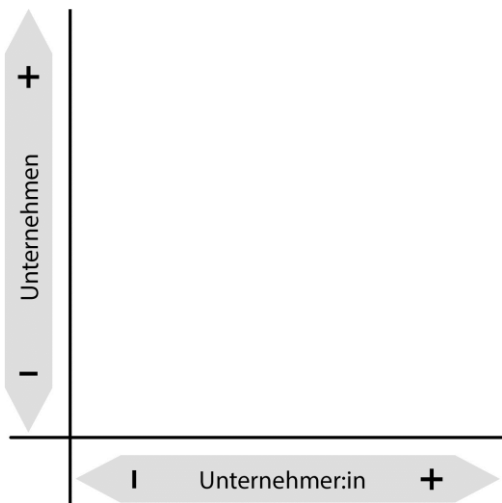
Das greift aber zu kurz. Natürlich ist gerade in den kleineren und mittleren Unternehmen der Erfolg und die Stabilität des Unternehmens eng mit der Persönlichkeit der Unternehmer:innen verknüpft. Das Unternehmen ist quasi

die Verlängerung oder der Spiegel der Persönlichkeit der Unternehmer:innen. Das ist nicht neu. Schon der Volksmund kennt das: „Wie der Herr, so das Gscherr“ oder „Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm“ oder „Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken“ und so weiter ...

Die Robustheit Ihres Unternehmens ist aber komplexer. Damit wir unsere Umwelt in einer adäquaten Tiefenschärfe wahrnehmen können, brauchen wir zwei Augen. Wir sehen binokular, wenn wir mit beiden Augen sehen. Unser Gehirn fügt die Bilder aus den beiden Augen zu einem dreidimensionalen Bild zusammen. Wollen wir die Welt unseres Unternehmens mit einer gewissen Tiefenschärfe wahrnehmen und gleichzeitig die Komplexität auf ein erträgliches Mindestmaß reduzieren, dann hilft ein „binokularer Blick“, also ein Blick aus zwei Augen auf unsere Unternehmen. **Die beiden Augen, die ich gewählt habe, sind:**

- 1. Die Robustheit des Unternehmens**
- 2. Die Robustheit der Unternehmer:innen-Persönlichkeit**

Diese beiden Ebenen lassen sich dann in einer Matrix darstellen:



Die beiden Achsen lassen sich anhand von jeweils fünf Kriterien beschreiben:

## Die Robustheit des Unternehmens:

### 1. Finanzielle Reserven:

Verfügt das Unternehmen über finanzielle Reserven? Kann es umsatzschwache Perioden übertauchen? Hält es Fehlschläge, wenig erfolgreiche Projekte oder Schadensfälle aus?

### 2. Stille Reserven:

Gibt es Kontakte, auf die man im Bedarfsfall zurückgreifen kann? Gibt es brachliegende Erfahrungen im Unternehmen? Gibt es Produktivitätsreserven im Unternehmen, die gehoben werden können?

### 3. Kostenmanagement:

Sind die Kostentreiber identifiziert? Sind die Zahlen bekannt? Wird laufend an der Produktivität des Unternehmens gearbeitet?

### 4. Preismanagement:

Passt die Positionierung des Unternehmens? Sind die Preishebel bekannt? Lassen sich die Wunschpreise am Markt durchsetzen?

### 5. Beziehungsmanagement:

Gibt es eine gesunde Mischung aus Stammkunden und Neukunden? Sind die Lieferantenbeziehungen stabil und gibt es „fall back“ Optionen? Funktionieren die Mitarbeiter:innen als Team und stehen sie auch in schwierigen Zeiten zum Unternehmen?

## Die Robustheit der Unternehmer:innen-Persönlichkeit:

### 1. Chancenintelligenz:

Erkennen Sie selbst Chancen oder müssen Sie mit der Nase darauf gestoßen werden und nehmen Sie diese dann auch wahr?

### 2. Entscheidungskompetenz:

Sind Sie in der Lage, auch schwierige Entscheidungen zu treffen und dabei eventuell auch Hindernisse zu überwinden?

### 3. Umsetzungsstärke:

Bringen Sie die Entscheidung dann auch in Umsetzung, überwinden Sie

Schwierigkeiten und sind Sie in der Lage, Entscheidungen durchzuziehen und Anpassungen vorzunehmen, wenn sich die Umstände ändern?

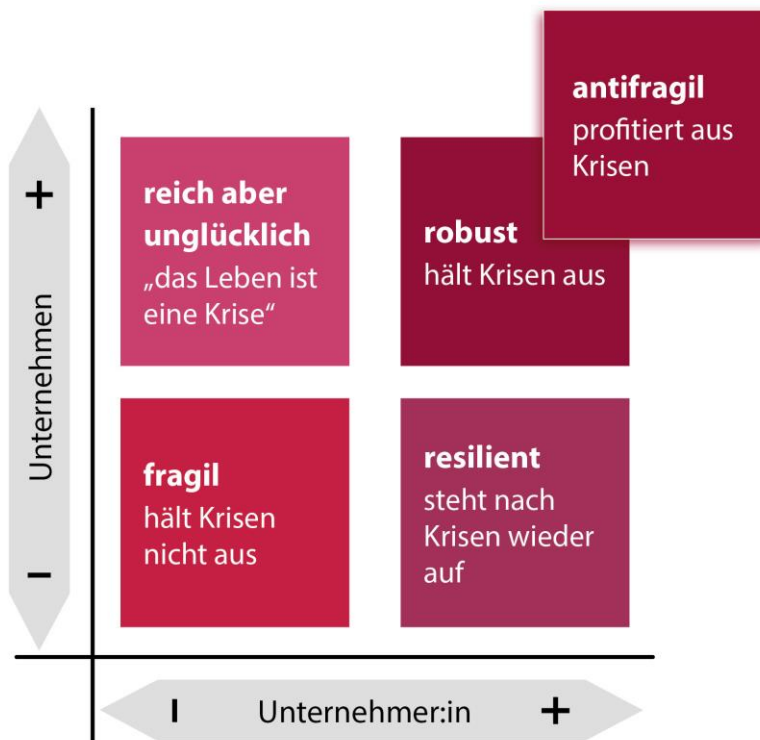
#### 4. Teamkompetenz:

Sind Sie in der Lage, ein Team zu formen und die Teamplayer bei der Stange zu halten? Sind Sie in der Lage, Ihre Mitarbeiter:innen positiv herauszufordern und zu Höchstleistungen anzutreiben?

#### 5. Selbstfürsorge:

Sorgen Sie für sich selbst? Haben Sie ausreichend Ruhezeiten, Zeit für sich selbst und sind Sie körperlich fit? Verbringen Sie genügend Zeit mit Ihrer Familie und Menschen, die Ihnen nahestehen? Haben Sie neben Ihrem Unternehmen Interessen und Hobbies und gehen diesen auch nach?

Aus dieser Einschätzung ergeben sich dann die folgenden Felder:



## **Feld 1 – fragil**

Wenn das Unternehmen schlecht aufgestellt ist und die Einschätzung der Unternehmer:innen-Persönlichkeit Luft nach oben zeigt, dann steht das Unternehmen auf schwachen Beinen. Die Gefahr ist groß, dass das Unternehmen bei größeren Schwierigkeiten im Umfeld, aber auch bei internen Problemen scheitert.

## **Feld 2 – resilient**

Wenn das Unternehmen schlecht aufgestellt ist, die Unternehmer:innen-Persönlichkeit aber über wichtige Kompetenzen verfügt. Dann besteht die Chance, dass das Unternehmen nach Schwierigkeiten wieder aufsteht und in – vielleicht veränderter Form – weitermacht.

Etwa 50 % der kleinen und mittleren Unternehmen bewegen sich auf dieser Achse. Fast alle von Ihnen finden sich in Feld 2 wieder.

## **Feld 3 – erfolgreich, aber unglücklich**

In diesem Feld sind gar nicht so wenige Unternehmen anzusiedeln. Diese Symptome können ein Hinweis sein, dass die Unternehmen in diesem Feld eingeordnet werden können:

- Trotz wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens leiden die Eigentümer:innen unter massiven Existenzängsten.
- Die Eigentümer:innen arbeiten zu viel und haben zu wenig Zeit für sich selbst, die Familie und Freunde.
- Die Eigentümer:innen stehen permanent unter Strom, können nicht loslassen, gönnen sich kaum einen Urlaub und wenn, dann sind sie immer online.

## **Feld 4 – robust**

Diese Unternehmen kommen gar nicht erst in Schwierigkeiten oder sie schaffen es, sehr schnell auf Veränderungen im Umfeld zu reagieren.

Siehe auch: Unterschied zwischen robust und resilient

## **Feld 5 – antifragil**

Diesen Begriff habe nicht ich erfunden. Ihn hat der bekannte Risikoforscher und Philosoph Nasib Taleb geprägt. Er beschreibt Unternehmen, die aus einer Krise profitieren.

Siehe auch: Unterschied zwischen Robust und Resilient | <https://bit.ly/3puZ756>

So bekommen Sie eine schnelle Einschätzung, wie robust Sie sich als unternehmerische Persönlichkeit und Ihre unternehmerische Tätigkeit einschätzen können.

### **Eine Frage der Robustheit**

Auf welchem Feld würden Sie sich und Ihr Unternehmen aus dem Bauch einschätzen?

### **Angebot:**

Wollen Sie es genauer wissen? Dann investieren Sie 10 Minuten und machen den kostenlosen (aber ganz sicher nicht wertlosen) Selbsttest:

Holen Sie sich den Link zum Selbsttest: [beratung@gerald-moser.at](mailto:beratung@gerald-moser.at) Betreff: Selbsttest