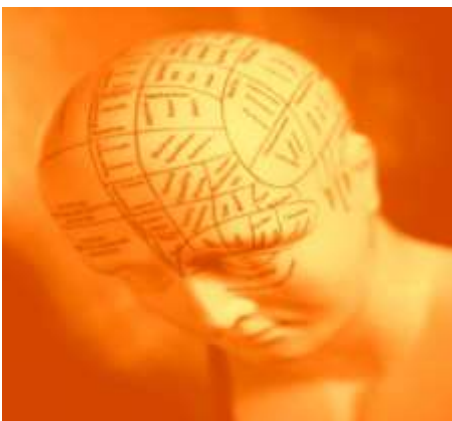


# Resilienz – Management

## Steigerung der Widerstandskraft von Unternehmer und Unternehmen


**ÜBERSICHT:**

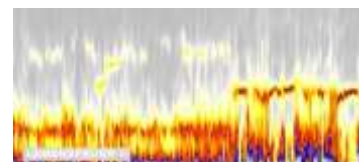
A. Ausgangspunkt	S. 02
B. Resilienz – Management - Screening	S. 04
C. Entwicklung persönlicher Ziele	S. 11
D. Weitere Schritte	S. 12
E. Buchankündigung ■ Vorstellung die Auftanker ■ Studie Scheitern von Nachfolgen	S. 13
F. Veranstaltungshinweis	S. 15
G./H. Unser Angebot / Vorschau	S. 16
I. Impressum & Kontaktdaten	S. 17

**ABSTRACT / INHALT:**

Mit dieser OrangeTimes wollen wir an das Thema „Unternehmer erzeugen kein Burnout – Wie Unternehmer bei voller Fahrt auftanken“ (siehe [Orange Times 03 2011](#)) anknüpfen.

Wir wollen Ihnen Programm vorstellen, welche Instrumente Sie einsetzen können, um die Resilienz (also Widerstandskraft und Flexibilität) sowohl des Unternehmers, als auch der Mitarbeiter, als auch des Unternehmens zu steigern.

Viel Spaß beim Lesen ...



Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.



## A) Resilienz – Management - Ausgangspunkt

Von Harald Schützinger

„Wer sein Leben in Übereinstimmung mit dem Rhythmus geht, wird niemals müde.“  
(Mahatma Gandhi)

Resiliente Unternehmer, Führungskräfte und Organisationen unterscheiden sich von anderen durch ihre Widerstandskraft und ihre Flexibilität. Diese schaffen es auch in schwierigen Zeiten und Krisensituationen entschlossen und zuversichtlich zu handeln und sich marktadaptiv zu ändern. Die **Fähigkeit Resilienz zu entwickeln ist** für alle Ebenen (Unternehmer, Führungskräfte, Teams, Organisationseinheit, Unternehmen) **erlernbar**.

Als **Resilienz** wird der Grad bezeichnet, wie leicht man Krisen durch Einsatz persönlicher und sozial vermittelter Ressourcen bewältigt bzw. wie leicht man aus diesen Situationen lernt und sich positiv weiterentwickelt. Man besitzt somit die Fähigkeit, sich durch starke Problemsituationen nicht traumatisieren zu lassen.

Überträgt man diesen Gedanken von der persönlichen Ebene auf die Unternehmensebene, so sprechen wir von der Fähigkeit einer Organisation **sich in Problemsituationen** (wie z.B. negativen Markteinflüssen oder internen Thematiken wie Konflikten) **positiv weiterzuentwickeln**. Resilienz heißt somit die Krise als Lernchance zu nutzen und die zerstörerische Kraft der Problematik zu eliminieren.

Mit einem Wort

→ es geht um die **Widerstandskraft von Mensch und Organisation**.

Diese Widerstandskraft sollte in jedem Unternehmen durch gezieltes Resilienz-Management stets gefördert werden. Auf der persönlichen Seite des Unternehmers / der Unternehmerin geht es darum die Stressoren, welche die Widerstandskraft in die Knie zwingen, tatsächlich zu erkennen.

Droht man persönlich auszubrennen, da der Schlafrhythmus nicht passt, der Atemrhythmus unausgewogen ist oder da man sich falsch ernährt oder auch im Freizeitbereich mit der falschen Pulsfrequenz trainiert oder die psychischen Belastungen des Umfeldes (wie z.B. problematische private Beziehung, Schwierigkeiten in der Familie oder Konflikte mit Mitarbeitern oder Kunden) zu groß werden, so muss man genau dort etwas tun, wo es krankt.

Auf der Unternehmensseite kann ebenso der Rhythmus falsch angelegt sein (z.B. nicht fristenkongruente Finanzierung bringt den Betrieb aus dem Gleichgewicht, die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Kundenbedürfnisse ist womöglich nicht gegeben oder die Kostensituation ist unbefriedigend). Auch hier ist im ersten Schritt zu erkennen, wie hoch die Widerstandskraft des Unternehmens ist (sog. Stresstest des Unternehmens), damit genau an den **richtigen Stellhebeln angesetzt** wird.

In den [OrangeTimes 03 2011](#) habe ich bereits beschrieben, wie wesentlich es ist, dass sowohl Unternehmer/Unternehmerin als auch das Unternehmen in Balance und im Rhythmus bleiben, um entsprechend erfolgreich zu sein.

Es wurde die typische Abwärtsspirale - von Identitätsproblem über die Überforderung bis zur wirtschaftlichen und persönlichen Krise - dargestellt und aufgezeigt, wie eine **Aufwärtsspirale** optimal eingeleitet werden kann.

Im Überblick waren dies die folgenden **7 Schritte**.

1. Auszeit nehmen
2. Leidenschaft wieder entdecken
3. Talent fördern und Stärken stärken
4. Kundenproblemlösung auf die Spitze treiben

5. Erfolgsstrategie ableiten
6. Auf das Wesentliche fokussieren
7. Erfolg erreichen.

Ergänzt wurden diese Ansätze durch einen Vorgehensvorschlag zur „Strategieentwicklung bei schwachen Batterien“ und durch „8 Tipps zum Aufladen bei voller Fahrt“.

**? Aber Achtung: Jede Vorgehensweise ist zu individualisieren.**

Sowohl Ihr Unternehmen als auch Sie persönlich sind einzigartig und benötigen daher einen eigenen Zugang.

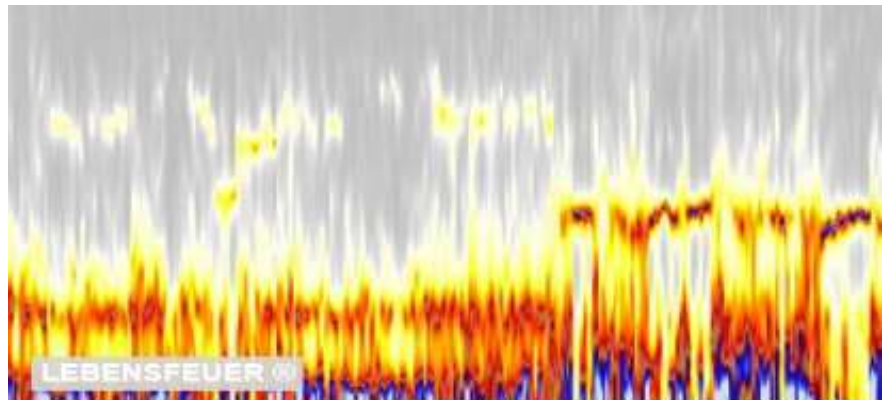
Der erste Schritt „**Auszeit nehmen**“ steht logischerweise ganz am Anfang. Doch ist dies nicht in jedem Fall geboten.

Wenn beispielsweise die Führungskraft / der Unternehmer an einer Depression leidet<sup>1</sup>, so nimmt er die Depression in seine Auszeit mit bzw. wird erstere womöglich sogar noch verschärft (schließlich hat man Zeit seine negativen Gefühle wahrzunehmen). Jeden 20igsten Menschen plagen Symptome wie Antriebslosigkeit, gedrückte Stimmung und Schlafstörungen. Halten diese Symptome an (zB länger als 2 Wochen), so sind diese professionell zu behandeln (zB mit Psychopharmaka bzw. Psychotherapie).

*Bedenken Sie: Das Gefühl des Überfordertseins begleitet nahezu jede Depression. In diesem Fall ist aber die Depression Auslöser für dieses Gefühl.*

Ein Überfordertsein und in der Folge Ausbrennen (Burnout) erzeugt im umgekehrten Fall ebenfalls idR eine Depression (Erschöpfungsdepression) – nur *entsteht hier die Depression aus der Erschöpfung* heraus.

**Fazit:** Für eine drohende Erschöpfung ist natürlich eine Auszeit das probate Mittel, wohingegen die Auszeit bei der Depression Gift sein kann.



Somit ist es wichtig diese Ursachen und Aspekte zu differenzieren.

**Eine der Möglichkeiten zwischen Erschöpfung und Depression zu unterscheiden, ist die HRV-Messung (Herzratenvariabilitätsmessung) ☞siehe hierzu weiter unten.**

Ebenso verhält es sich auf der **Unternehmensebene**. Es reicht nicht aus, festzustellen, ob das Unternehmen gemäß Unternehmensanalyse zB mittels Quicktest eine schlechte Finanzlage hat. Die zugrunde liegenden Ursachen, wie z.B. eine nicht fristenkongruente Finanzierung *oder* falsche Strategie *oder* falsche Positionierung *oder* falsch eingesetztes Vermögen sind von Bedeutung, wenn man das Übel an den Wurzeln packen will. Die 6 Stufen der Krisenvermeidung gemäß dem folgenden Schaubild sind in diesem Fall zu berücksichtigen. Diese wurden in den [OrangeTimes 01 2011](#) im Detail beschrieben.

<sup>1</sup> rund 10 % der Menschen in der D.A.CH-Region leiden zumindest einmal in ihrem Leben darunter



## B) Resilienz – Management - Screening

### Screening auf der persönlichen Ebene

Eines der besten Mittel auf der persönlichen Ebene festzustellen, wie gut man sich auf äußere und innere Veränderungen anpassen kann, ist die **Herzratenvariabilitätsmessung**. Mit dieser Messung kann festgestellt werden, ob und wann Sie sich wirklich überanstrengen oder ob Sie durchaus noch Leistungsreserven aufweisen.

Der Rhythmus Ihres Herzens ist so einzigartig wie Ihr Fingerabdruck. Bei jedem Menschen schlägt das Herz anders, darüber hinaus schlägt es auch in jeder Situation anders – und zwar durch Anpassung der Geschwindigkeit.

Dh beim gesunden Menschen schlägt das Herz nicht stets mit einer identen Herzrate.

Äußere und innere Einflüsse aufgrund Sauerstoffbedarf wegen z.B. körperlicher Belastung, aufgrund der Atmung, aufgrund von Aktivitäten, aufgrund von Dingen, über die man gerade nachdenkt, in welcher emotionalen Verfassung man gerade ist, lässt unser Herz permanent schneller oder langsamer schlagen.

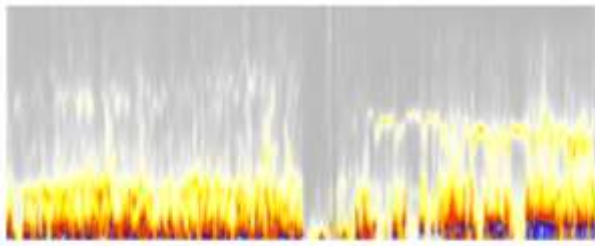
Unser Herz hat somit die Fähigkeit den zeitlichen Abstand des Herzschlags von einem zum nächsten je nach Erfordernis zu variieren. **Und genau so soll es sein.** Ist der **Organismus stark erschöpft, wird der Puls starr.**

Die Pulsdiagnostik ist bereits seit dem 5. Jh.v.Chr. schriftlich bezeugt.

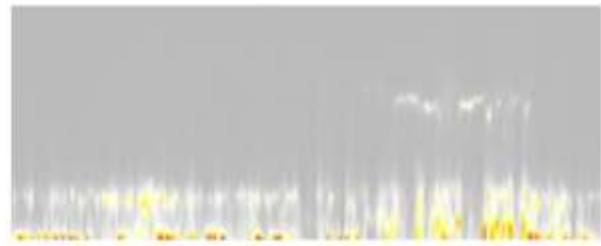
**Ein chinesisches Sprichwort besagt: „Wenn ein Herz schlägt wie der Specht klopft, so klopft der Tod an die Tür.“**

Heute kann man auf zur Darstellung der Herzratenvariabilität auf bildgebende Verfahren zurückgreifen. Am besten ist es, wenn man die Personen über einen längeren Zeitraum hinweg misst (z.B. 1 Tag). Denn über einen Tag hinweg kann man sich nicht verstellen, man vergisst, dass man ein kleines tragbares EKG angelegt hat, das jeden Herzschlag misst und zwar in diesem Fall insbesondere den Zeitabstand von Schlag zu Schlag. Bei einem Durchschnittspuls von 70 in der Minute werden somit 100.000 Schläge pro Tag gemessen, die je nach Variabilität farblich in einem Diagramm dargestellt werden.

Die Darstellung unseres Kooperationspartners AUTONOM HEALTH® entspricht einem Feuer (daher auch der Name Lebensfeuer®). Je intensiver die Farben und je höher die „Flammen“ lodern, desto vitaler ist der Mensch.



Angestellter, 32 Jahre, gesund & vital



Handelsvertreter, 35 Jahre, ausgebrannt

Quelle: Autonom Health ® <http://www.lebensfeuer.com/lebensfeuer/lebensfeuer/135-neueserkennen>

In den 24 Stunden der Aufzeichnung führt man parallel ein Protokoll, in dem man festhält, wann man schläft, sich entspannt, arbeitet, isst, Sport treibt, fernsieht, etc.. Die bildliche Darstellung lässt sich in die Tiefe zoomen, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Lebensaspekte einem gut tun und welche nicht (denn für den einen ist ein Kaffee am Tag schon zu viel, für den anderen sind noch größere Mengen äußerst förderlich / der eine braucht mindestens 9 Stunden Schlaf, der andere kommt mit 6 Stunden aus / der eine überanstrengt sich im Fitnesscenter, der andere geht es zu gemütlich an / der eine isst genau zum falschen Zeitpunkt, der andere genau zum richtigen etc.). Wenn man in seinem persönlichen ganz individuellen Rhythmus lebt (und zum Erkennen des geeigneten Rhythmus eignet sich die HRV-Messung sehr gut), dann gelingt alles viel leichter.

Mit diesen Erkenntnissen kann man sich an die Leistungsgrenzen heranzuführen, überschreitet diese aber auch nicht, was somit einem optimierten Training entspricht.

Nicht zuletzt haben deshalb Spitzensportler<sup>2</sup> dieses Instrument für sich entdeckt und trainieren genau in den richtigen Intervallen.

Aber auch im Management sind heute Spitzenleistungen erforderlich. Prüfen Sie auch, wozu Sie in der Lage sind.

An der Regelung der meisten inneren Organe ist der Vagus (größter Nerv des Parasympathikus) beteiligt. „Bricht der Vagus weg“, so entsteht Krankheit. Reparaturvorgänge des Körpers können nur in Phasen der Erholung (= Vagotonus) ablaufen. Die HRV Messung bildet über die Variabilität der Herzschläge die Funktion des autonomen Nervensystems ab.

Ein junger Mensch hat ein loderndes Lebensfeuer, das mit dem Alter abnimmt. Somit kann Ihre HRV-Messung Rückschlüsse über Ihr biologisches Alter geben.

- Welche Kräfte, welche Reserven stecken in mir? (Leistungspotenzial, Trainingsmanko)
- Wie sieht es mit der geistigen und körperlichen Belastbarkeit aus?
- Wann ist mir was zu viel? (Stressanfälligkeit, Burnout Risiko)

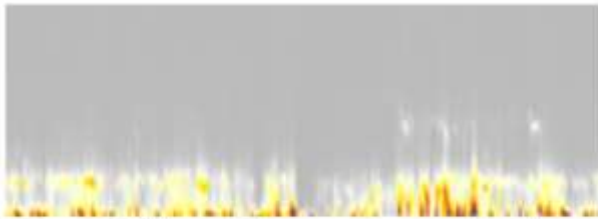
<sup>2</sup> Wie zB Boulder Europameister Kilian Fischhuber 2013



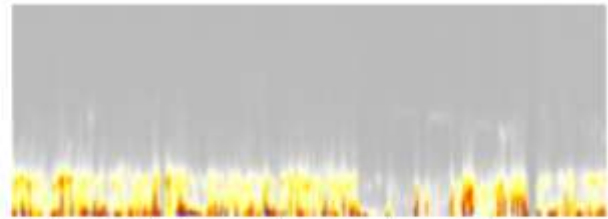
- Wie kann ich mit Stresssituationen umgehen? (Regulationsfähigkeit, Stressmanagement)
- Wie schnell lade ich meine Batterien wieder auf? (Regenerationsfähigkeit, Schlafkultur)
- Wann bin ich am aktivsten? (Morgen / Abendmensch)
- Wo kann ich mich noch mehr fördern? (Ressourcen, Karrierepotenzial)
- Welche Art der Ernährung ist am besten für mich? (Ernährungstypus)

Die Antworten auf diese Fragestellungen führen den Unternehmer zu mehr Rhythmus im Leben und somit zu höherer Kraft, sodass keine Müdigkeit aufkommt.

Oft kann nach kurzer Zeit der Anpassungen an den individuell erforderlichen Rhythmus eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit erzielt werden. (siehe folgendes Schaubild)



Dieser 48 jährige Manager eines weltweiten Konzerns erkannte auf Grund der Messung, dass sein Allgemeinzustand dringenden Handlungsbedarf erforderte.



Schon 3 Wochen später, nach gezielten individuellen Interventionen, konnte er eine deutlich verbesserte Leistungsfähigkeit erlangen.

Quelle: Autonom Health ® <http://www.lebensfeuer.com/nutzen/beruf/112-unternehmen>

?

Wir betten Ihre persönliche HRV – Messung in einen Prozess ein, der Sie einerseits persönlich fördert und andererseits Ihr Unternehmen mit all den Erfolgsfaktoren einbezieht.

Zusätzlich können Sie im Rahmen Ihrer betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) auf Mitarbeiterebene mittels HRV-Messungen und begleitenden Interventionen die Widerstandsfähigkeit hinsichtlich Stress verbessern und somit eine funktionierende Burnoutprophylaxe betreiben. Wir organisieren Ihnen auch bei einer größeren Mitarbeiteranzahl ausreichend Geräte und gewährleisten damit eine rasche Umsetzung. Wenden Sie sich an uns, wenn Sie dieses Instrument persönlich oder im Rahmen Ihrer BGF-Initiativen einsetzen wollen. Wir bieten darüber hinaus aufeinander abgestimmte BGF-Programme an.

Neben der HRV – Messung kann zusätzlich ein Stoffwechselscreening weiteren Aufschluss geben. Im Rahmen eines Neuro-Balance-Profiles wird der Spiegel an Adrenalin, Cortisol im Tagesprofil, DHEA, Dopamin, Noradrenalin und Serotonin untersucht.

## Screening auf der Unternehmensebene

Das Blut, das in einem Menschen vom Herzen durch die Adern gepumpt wird, ist übertragen auf Unternehmen „das Geld“. Oberstes Ziel eines Unternehmens ist, die Liquidität sprich Zahlungsfähigkeit zu erhalten.

Daher liegt es nahe, die Vermögenslage, Ertragslage und Finanzlage eines Unternehmens in dieser Screeningphase zu messen. Zahlreiche Kennzahlensysteme wurden hierfür entwickelt.

Sehr einfach – aber äußerst relevant – sind die Ermittlungen der Kennzahlen gem. Quick-Test von Prof. Peter Kralicek. Da die meisten Kennzahlen auf die

- Eigenkapitalquote,
- Schuldtilgungsdauer,
- Gesamtkapitalrentabilität und
- Cashflowrate

zusammenführbar sind, reicht es oft aus, einfach diese vier Kennzahlen zu ermitteln.

Also analog dem, wie man das Erkennen der Gesundheit einer Person auf eine einfache Formel – und zwar die Variabilität der Herzschläge – zurückführt.

ERGEBNISSE		2010/2011	2011/2012	2012/2013
Eigenkapitalquote	$\frac{EK*100}{GK}$	3,6%	11,3%	13,2%
Schuldtilgungsdauer in Jahren	$\frac{(FK-FLM)}{CF}$	6,0 J.	3,1 J.	3,8 J.
Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{(EGT+FKZ)*100}{GK}$	16,1%	21,2%	17,0%
Cash-Flow in % der BL	$\frac{CF*100}{BL}$	4,8%	7,0%	5,9%
BEURTEILUNG/NOTE		2010/2011	2011/2012	2012/2013
Eigenkapitalquote		4,00	3,00	3,00
Schuldtilgungsdauer in Jahren		3,00	2,00	2,00
<b>FINANZIELLE STABILITÄT</b>		<b>3,50</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>
Gesamtkapitalrentabilität		1,00	1,00	1,00
Cash-Flow in % der Betriebsleistung		4,00	3,00	3,00
<b>ERTRAGSKRAFT</b>		<b>2,50</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>
<b>G E S A M T</b>		<b>3,00</b>	<b>2,25</b>	<b>2,25</b>

Darüber hinaus wurden zahlreiche weitere tiefergehende Systeme entwickelt. Das Basel II und III-Rating von Banken bezieht sich auf statistische Auswertungen von Kennzahlen, um auf diese Weise zu einer Risikoeinschätzung ihrer Kunden zu gelangen. Jedes Kreditinstitut hat hier eigenes Datenmaterial, das gemäß eigener Algorithmen verdichtet wird.

Seit geraumer Zeit beschäftigt man sich schon damit, über Kennzahlen das Zukunftsrisiko (z.B. für das Eintreten einer Insolvenz) bestimmen zu können.

Mit multivariaten **Diskriminanzanalysen** wertet man verschiedenste Kennzahlen aus, um in der Folge den „statistischen Cocktail“ zu finden, in welcher Gewichtung diese Kennzahlen die beste Vorhersagefähigkeit erhalten.

Die folgende Darstellung zeigt eine von Koban bereits 1978 veröffentlichte Diskriminanzanalyse, die im erweiterten Kralicek Quick-Test enthalten ist.

Kennzahl	x Gewichtungs- faktor	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Cash-Flow p.a. Verbindlichkeiten	x 1,50	0,247	0,477	0,390
Bilanzsumme Verbindlichkeiten	x 0,08	0,083	0,090	0,092
Erg. d. gew. Geschäftst. p.a. Bilanzsumme	x 10,00	0,704	0,726	0,694
Erg. d. gew. Geschäftst. Betriebsleistung	x 5,00	0,107	0,090	0,091
Vorräte Betriebsleistung p.a.	x 0,30	0,030	0,037	0,027
Betriebsleistung p.a. Bilanzsumme	x 0,10	0,330	0,403	0,382
<b>Insolvenzfrühwarn-Indikator (Diskriminanzfunktion)</b>		<b>1,501</b>	<b>1,824</b>	<b>1,677</b>

INTERPRETATIONSTABELLE	2010/2011	2011/2012	2012/2013
> 3,0 extrem gut			
> 2,2 sehr gut			
> 1,5 gut	<b>1,501</b>	<b>1,824</b>	<b>1,677</b>
> 1,0 mittelgut			
> 0,3 schlecht			
<= 0,3 leicht insolvenzgefährdet			
<= 0,0 insolvenzgefährdet			
<= -1,0 stark insolvenzgefährdet			

Quelle: R.Koban, Betriebswirtschaft für die Praxis, ÖWV, 1978

Diese Instrumente können **als Stresstest von Unternehmen** zusammengefasst werden.

Eine weitere zielführende Analyse ist die Zerlegung in fixe und variable Kosten.

Ein Unternehmen, das 100 % variable Kosten aufweist, hat bei Null-Umsatz auch keinen Aufwand. Somit ist dies ein Unternehmen, das niemals Verluste machen kann.

Hieraus könnte sich die Forderung ergeben, möglichst viele Kosten zu variabilisieren. Das ist einerseits ein attraktiver Gedanke, sollte aber nur in Bereichen umgesetzt werden, wo man nicht eine entsprechende Marktabsicherung mittels Fixkosten benötigt.

Beispielsweise können Sie als Einzelunternehmer, wenn Sie nicht bereits ein Stahlwerkebetreiber wie die VOEST sind, kaum einfach einmal so ein Stahlwerk auf der grünen Wiese errichten.



Der hohe Investitionsbedarf ist eindeutig eine Marktbarriere, die errichtet wird. Unumstritten wird man auch noch in Zukunft Stahl benötigen, sodass hier zumindest einmal ein Grundmarkt abgesichert ist, doch die Marktbarriere ist ohne ausreichende finanzielle Mittel einfach zu hoch.

Umgekehrt kann sich ein anlagenintensiver Betrieb (der über die Abschreibung und Zinsen einen hohen Fixkostenblock zu tragen hat) aber auch nicht leisten, diese Anlagen einfach nur stehen zu lassen und nichts zu produzieren. Egal wie sich der Marktpreis aufgrund z.B. erzeugter Überkapazitäten verhält, so wird man um nahezu „jeden Preis“ produzieren müssen, da meist dies noch besser ist, als nicht zu produzieren.

**Zentral geht es somit darum, dass Investitionen und weitere Fixkosten dort gesetzt werden, wo sie auch höchst wertschöpfend arbeiten können.**

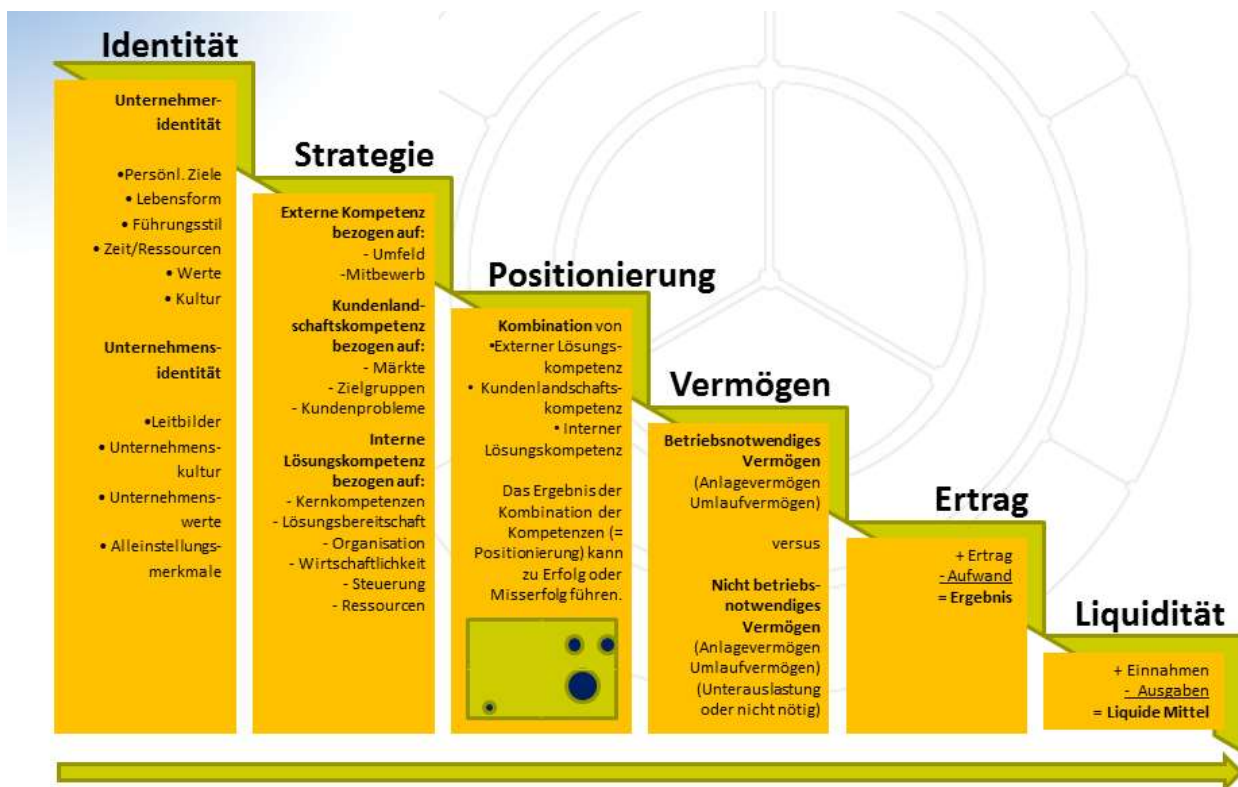
Im Rahmen einer Unternehmensanalyse darf daher niemals fehlen, zu erheben, wie gut die Fixkosten heute und in Zukunft wertschöpfend zum Einsatz gelangen.



**TIPP:**

OrangeCosmos bietet Ihnen neben klassischen Unternehmensanalysen mit den Kollegen aus dem Managementcenter Nord (z.B. in Zusammenarbeit mit dem Technischen Büro Obermayr Engineering) Investitionsanalysen Ihrer Produktionsanlagen an, um so festzustellen, ob Sie technologisch, wirtschaftlich, strategisch und marktkonform richtig liegen.

Mit den meisten Kennzahlen-Instrumenten „screenen“ Sie gemäß den folgenden 6 Schritten jedoch nur die **Liquiditäts-, Ertrags- und Vermögensebene**.



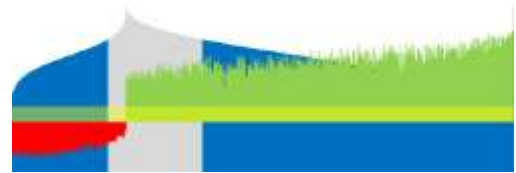
Für einen **ganzheitlichen Check** ist hingegen auch die Positionierung, Strategie und Identitätsebene zu überprüfen. Denn genau auf diesen Ebenen entsteht der Erfolg (also Ertrag und Liquidität) der Zukunft.

Ein Screeninginstrument hierbei ist die Analyse **der strategischen Erfolgspotenziale**. Neben

- den Kernkompetenzen werden
- die Produktivität im Branchenvergleich,
- der relative Kundennutzen-Vorteil,
- der Investmentgrad,
- die Innovationsrate,
- das Marktwachstum,
- die Kundenstruktur,
- die vertikale Integration über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg,
- die Abhängigkeit des Erfolges von den Eigentümern und Geschäftsführern,
- die Mitarbeiterzufriedenheit und
- der relative Marktanteil

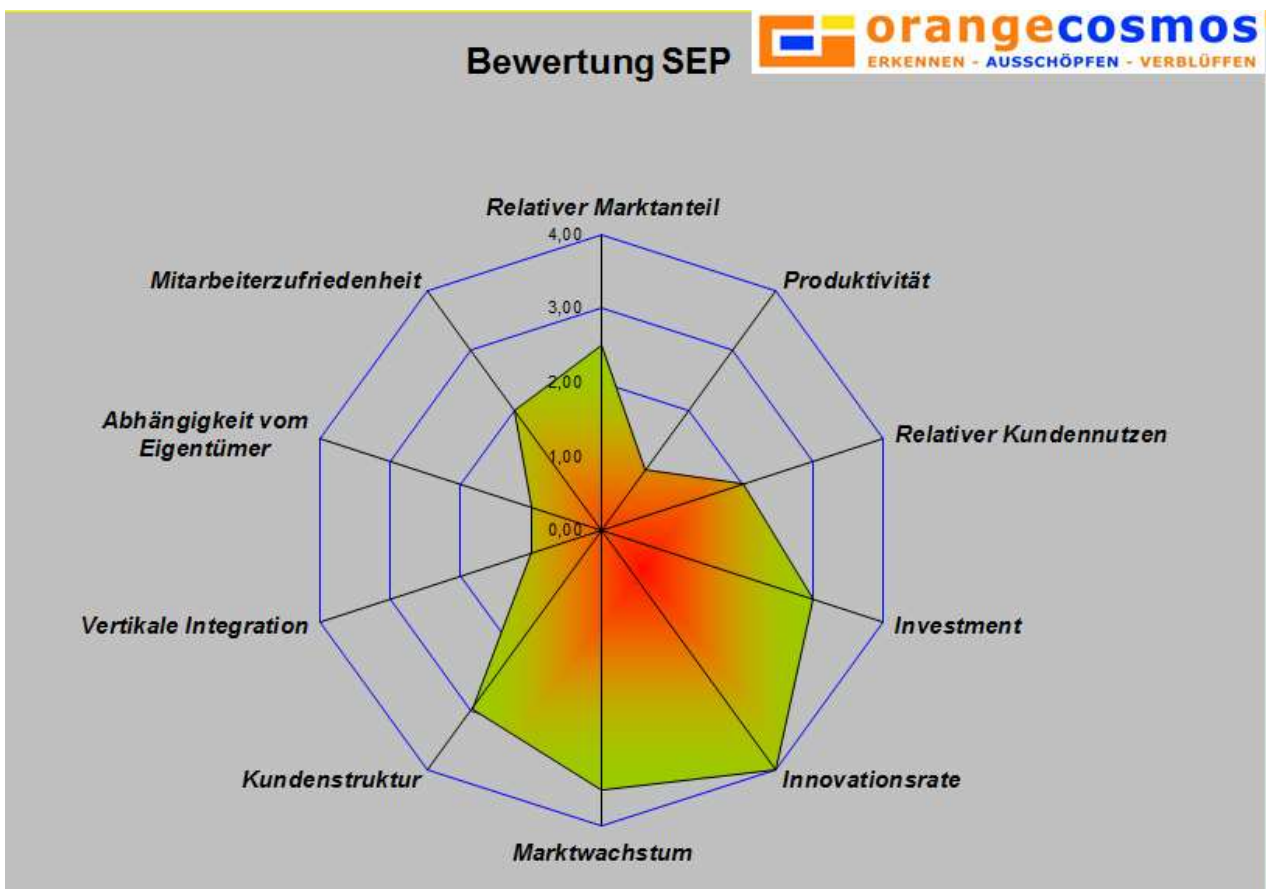
gemessen.

Im Rahmen einer **Unternehmenssimulation** können zusätzlich die Leistungsgrenzen ausgelotet werden.



Branchenbezogen gibt es darüber hinaus noch zahlreiche weitere Analysemöglichkeiten der strategischen Erfolgsfaktoren von Unternehmen.

Wir erforschen beispielsweise gerade die strategischen Erfolgsfaktoren von mittleren Bauunternehmen. Unsere Forschungsergebnisse werden im Q1/ 2014 vorliegen.



## C) Resilienz – Management – Entwicklung persönlicher Ziele

Zur Erhöhung der Widerstandskraft muss man klar seine Lebensziele kennen und wissen, was man persönlich als Erfolg definiert. Denn Erfolg ist sicher nicht nur der Return on Investment. Erfolg ist der gesamte „Return“, den man sich aus dem Unternehmersein erwartet – sei es motiviert aufgrund einer Gründungsidee zu sein, sei es etwas Sinnvolles in der Welt bewegen zu wollen, sei es Geltung erlangen zu wollen oder anderen zu beweisen, dass man gut ist, sei es ... (diese Aufzählung ließe sich noch lange fortsetzen).

Die Antworten auf Fragestellungen wie

- „Wofür lohnt es sich zu kämpfen?
- Was bringt mir mein Unternehmersein?
- Was sind meine Ziele und was steckt eigentlich dahinter?“

zeigen auf, in welcher Form das daraus resultierende Tun als sinnhaft befunden wird.

Zur Ergründung der Lebensziele kann als Instrument die „Landkarte der Träume“ eingesetzt werden (siehe [OrangeTimes 01 2013](#)). Weitere Instrumente sind Life-Balance – Analyse oder Ziel-Radar.

Vor allem in einem persönlichen Coaching lassen sich sehr gut die zielerreichungsfördernden und -hemmenden Werte herausarbeiten.

Durch Erhöhung der persönlichen Sachkompetenz zum Thema Stress bzw. in welcher Weise man persönlich darauf reagiert und wie man negativen Stress möglichst vermeiden kann, entwickelt man für sich den Weg, der Stress in positive Entwicklung transferieren lässt.

In der Regel weiß jeder selbst, was einem gut tut – nur man nimmt sich oft nicht die Zeit genau hinzuhören. Sollte man nicht die Kraft haben, das als für einen richtig Erkante zu tun, so empfehlen wir Coachingsitzungen.

Weitere Tipps zur Selbstanalyse und zur Entwicklung persönlicher Ziele, sowie zur Erhöhung der Sachkompetenz finden Sie in unserem Praxisratgeber „Anleitung zum Burnout! Oder Wie UnternehmerInnen bei voller Fahrt auftanken“.



[Mehr Infos zum Buch](#)

### Aktuelle Rezension 4.11.2013 von Dr. Franz Dachs:

*Die Anleitung zum Burnout – mehr als ein Ratgeber! Ein Buch für jedermann und jede Frau, das fundiert, praxisorientiert und gut lesbar ist. Es spricht daher ein breites Zielpublikum an.*

*Das Thema Burnout wird aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln breit und facettenreich betrachtet ohne dabei oberflächlich zu sein. Im Gegenteil: es wurde darauf Wert gelegt begrifflich „sauber“ zu sein. Für die zentralen Begriffe wurden Arbeitsdefinitionen geschaffen und inhaltsverwandte Begriffe voneinander abgegrenzt.*

*Das Aufzeigen von Konzepten und Ansätzen aus den unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen bildet eine profunde Basis, die durch Geschichten und Zitaten angereichert wurde. Dadurch erfährt das Buch eine Auflockerung, wirkt lebendig und sehr praxisnah.*

## D) Resilienz – Management – Weitere Schritte

Das Programm zu resilienteren Führungskräften und Unternehmen schließt nach dem Screening, also Feststellen des Istzustandes und der Bewusstmachung bzw. Erarbeitung der persönlichen Ziele, mit den folgenden **drei Schritten** an:

- Entwicklung persönlicher Kraft
- Entwicklung der Unternehmensstrategie (auch bei noch schwachen Batterien)
- Erfolgscheck

Diese Schritte finden Sie hier nur im Schnellüberblick. In einer weiteren OrangeTimes im Jahr 2014 werde ich diese Punkte nochmals vertiefend aufgreifen.

### Entwicklung persönlicher Kraft

Ziele verschaffen schon einmal von sich aus entsprechend Kraft.

Um diese noch weiter auszubauen sind folgende Elemente wichtig:

- Sich Auszeiten zum Kraftschöpfen schaffen können;
- Entspannungs- und Anspannungstechniken praktizieren;
- Mentale Techniken erlernen, um die Widerstandskraft in Höchstform zu bringen, sodass hierdurch Resilienz, Ausdauer und Tatendrang unterstützt wird.
- Laufendes Stressmanagement;
- Kraftspendende Führung, Kommunikation und Teamentwicklung;
- Ganzheitliche Gesundheit als solche verstehen und leben.

Die hierbei nötigen Instrumente werden in dem o.a. Newsletter beschrieben.

Sind finden vorab zahlreiche Inputs dazu in unserem auf der vorangehenden Seite erwähnten Buch „Anleitung zum Burnout – oder: Wie UnternehmerInnen bei voller Fahrt auftanken!“

### Entwicklung der Unternehmensstrategie (auch bei noch schwachen Batterien)

Unmittelbar nach dem Screeningprozess und parallel zur persönlichen Zielentwicklung und zum Kraftgewinnungsprogramm beginnt man eine Strategie zu entwickeln, die einerseits den Rücken frei hält und andererseits mehr Erfolg als bisher erzeugt.

Wie dies geht wird einerseits in einem der kommenden OrangeTimes beschrieben, andererseits finden Sie den Prozess bereits im Sonderkapitel 8.3. zum Buch Anleitung zum Burnout. [Kapitel 8.3. „Strategien bei schwachen Batterien“ --> LINK ...](#)

Die Strategieentwicklungs-Schritte sehen im Überblick wie folgt aus:

- Geschäfts- und Wirkungsfelduntersuchung
- Kernkompetenzanalyse und Leidenschaften, die ein Kundenproblem lösen
- Festlegung der Fokusfelder
- Kundenbedürfnisse erkennen, lösen und auf die Spitze treiben
- Schärfung der Produkt- und Leistungsbündel
- Flexibilisierung des Unternehmens samt verbesserter Marktadaptivität
- Strategiefixierung und Strategieprogramm
- Umsetzungsbegleitung und -steuerung (optional)

Sie sehen: der Strategieprozess bei schwachen Batterien unterscheidet sich kaum von einem klassischen Strategieentwicklungsprozess. **Letztlich geht es immer darum, die richtigen Projekte mit Hebelwirkung aufzusetzen.**

Wenn die Batterien bereits schwach sind, so geht es nur noch verstärkter darum, dass man der Verzettelung begegnet und radikal (wie bei einer Unternehmenssanierung) das **Geschäftsmodell auf die erfolgreichen Teile zurechtschneidet** (=Geschäftsmodellinnovation).

Hierzu verweise ich auf die [OrangeTimes 02 2007 zum Thema Marktregeln sprengen](#) und auf unsere nächsten OrangeTimes 03 2013 zum Thema Business Model Innovation.

## Erfolgs-Check

Den Abschluss bildet ein Erfolgscheck.

Die nochmaligen Screening-Messergebnisse (HRV, Stoffwechselscreening, Unternehmensstresstest und strategische Erfolgspotenziale) sollten sich innerhalb eines dreiviertel Jahres merkbar verbessert haben.

## **E) Buchankündigung – Vorstellung die Auftanker – Studie Scheitern von Nachfolgen**

## **Buchtip – Ankündigung dbv - Neuerscheinung für Dezember 2013**

Einerseits wird behauptet, dass man Mitarbeiter nicht motivieren kann.

➔ **Doch was liegt dann jenseits der Möglichkeit motivieren zu können?**

Damit haben wir uns in unserer neuen Publikation auseinandergesetzt.

Mit unseren Kollegen vom Managementcenter Nord und Kollegen aus den weiteren Netzwerken wie StrategieCosmos und „die Auftanker“ haben wir ein Praxis-Buch zum Thema Leistung und Motivation verfasst.

Dieses erscheint im Dezember 2013 im dbv-Verlag unter dem Titel

**„Leistungsmotivation in Unternehmen – aktuelle Perspektiven für Führungskräfte zwischen Krise und Erfolg“.**

Als limitierte Sonderausgabe des Managementcenter Nord ( [www.managementcenternord.at](http://www.managementcenternord.at) ) wird das Buch unter dem Titel

**„Jenseits der Motivation – situativ führen“** aufgelegt.

Sie können unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) das Buch jetzt schon vorbestellen. Nach Erscheinen erhalten Sie das Buch versandkostenfrei!





## Vorstellung Die Auftanker

Unser Kernteam für das Thema Burnoutprophylaxe hat sich zur Gruppe „die Auftanker“ [www.die-auftanker.at](http://www.die-auftanker.at) zusammengeschlossen. Unser Team besteht aus Strategieentwickler, Mediatoren, Psychotherapeuten, Arbeitsmediziner, Medical Coaches, Coaches, Lebens- und Sozialberater, Organisations- und Personalentwickler, Spezialisten für betriebliche Gesundheitsförderung, Innovationsexperten, Sanierungsmanager, Sport- und Ernährungstrainer.



## Studie: Woran scheitern Übernahmen und Nachfolgen?

Woran scheitern Betriebsübernahmen und Nachfolgen in der Regel?

In dieser Studie wurden von Harald Schützing im Rahmen des Managementcenter Nord österreichische Steuer- und Unternehmensberater befragt, woran deren zu betreuende Klienten aufgrund von Übernahmen bzw. Nachfolgen gescheitert sind.

Die 232 Antworten werden in diesem **kostenlosen E-Book zusammengefasst**.



Kostenloser Download unter [www.unternehmensnachfolge-kmu.at](http://www.unternehmensnachfolge-kmu.at)

**27. Jänner 2014**

**MARKTREGELN SPRENGEN**

**Wie Sie dem Wettbewerb ein Schnippchen schlagen!**

**Mit den Innovationsexperten  
Harald Schützinger und Andreas Gumpetsberger:**

Auch in hart umkämpften Märkten ist es möglich, entgegen dem Markt gesund zu wachsen. Sprengen Sie für einen Nachmittag Ihre Marktregeln.

Sie erarbeiten tatsächliche Alleinstellungsmerkmale & Nischen im innovativen Seminar „Marktregeln sprengen“.

Durch das gezielte Sprengen Ihrer bestehenden Marktregeln können Sie dem Wettbewerb stets eine Nasenlänge voraus sein.

Positionierung war gestern, heute heißt es Rahmenbedingen eines Marktes zu kennen und bewusst zu verändern. So sind Sie schneller und effektiver.

Anmeldung unter dem folgenden [Link](#)

## G) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

### **Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:**

Wir stehen für klare, strukturierte und vor allem auf die Situation flexibel angepasste Instrumente, Prozesse und Fachexpertise in Ihrem ganzheitlichen Strategieansatz. Unsere Erfahrungen aus Strategie, Innovation, Vertrieb, Marketing und Business Intelligence erzeugen ganzheitlichen Lösungen.

- **Programm zur Resilienzsteigerung:** Von der Herzratenvariabilitätsmessung über das Strategische Erfolgspotenzialscreening bis zur Strategieableitung bei schwachen Batterien reicht der Bogen, den wir Ihnen anbieten. Wir setzen die in diesem Newsletter dargestellten Vorgehensweisen zum Resilienz-Management mit Ihnen um.
- **Resilienz-Management – BGF – Projekte:** Von der Evaluierung psychischer Belastungen bis zur gesamtheitlichen betrieblichen Gesundheitsförderung steht Ihnen unser erweitertes Netzwerk [www.die-auftanker.at](http://www.die-auftanker.at) zur Verfügung.
- **Strategieentwicklung:** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene Strategieprojekte, die heute umgesetzt werden, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- **Strategieumsetzung:** So Ihre Strategien ins Stocken geraten oder die Umsetzung unterstützt werden muss, so bieten wir Ihnen jene Werkzeuge, mit denen Sie Ihre Strategie auf den Boden bekommen.
- **Innovationsmanagement:** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair  
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 660/93 99 177 Hr. Balik

## H) Vorschau:

### **Sind Sie an strategischen Themen interessiert?**

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

### **„Business Model Innovation“**

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen*



**Mag. Harald Schützing**

Südanger 27, 4202 Sonnberg bei Linz  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2413980  
Fax: 07215-39 0 48



**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2434534  
Fax: 0732-946060



**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



**Ing. Mag. Dr. Franz Balik**

Hohenstaufengasse 9/4/8, 1010 Wien  
[balik@orange-cosmos.com](mailto:balik@orange-cosmos.com)  
Tel: 01 533 26 55 - 0  
Fax: 01 533 26 77 - 22

**orangecosmos** ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalysen**

**orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“**

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich – um?



**Experts Group**  
Innovation und  
Technologietransfer