

KMU-PRAXIS

Gefahr Insolvenz

Teil 2 – Sofortmassnahmen



● VON MARCELLO SCARNATO*

Der Liquiditätsengpass ist ein deutliches Zeichen. Als kurzfristiges Phänomen bedeutet er (lediglich) ein Ungleichgewicht zwischen Geldzu- und -abflüssen. Typischerweise entsteht er beim Firmenaufbau (Neugründung) oder -ausbau (Diversifikation in neue Märkte oder Länder). Fremdkapital mit paralleler Fristigkeit von Banken oder Firmeneignern hilft zu überbrücken. Entsteht hingegen eine Situation ständiger Zahlungsschwierigkeiten, so ist grosse Vorsicht geboten. Erster Schritt: Situation erkennen. Zweiter Schritt: Sofortmassnahmen. Dritter Schritt: Langfristige Problemlösung, sprich Sanierung falls nötig.

Tägliche Situationsanalyse

Natürlich ist es mit einer einmaligen grafischen Situationsdarstellung z. B. in Form einer Mindmap nicht getan. Die Krisenherde müssen laufend überwacht werden. Täglich anhand der eingehenden Post und Telefonate sowie der persönlichen Kontakte zwischen Unternehmensinnenwelt und -ausenwelt. Es ist davon auszugehen, dass sich das Umgangsklima zuspitzen und der Ton zunehmend rauer werden wird. Darauf muss man vorbeireitet sein.

Angriffsflächen erkennen

Konfliktpotenzial wird sich langfristig ergeben mit Lieferanten (unbezahlte Rechnungen), Staat und Sozialwerken (Steuern/Abgaben), Fremdkapitalgebern (Banken, Darlehensgeber). Laufend neuralgisch sind die monatlich wiederkehrenden Verbindlichkeiten wie Löhne, Mieten, Telekommunikation, Mobilität etc. Der Bearbeitungsansatz muss im Krisenfall ein höchst pragmatischer sein: Welche Funktionen müssen gewährleistet sein, damit das Unternehmen weiterleben kann? Natürlich kann diese Optik nur von kurzer Dauer sein, ansonsten Gläubigerbeteiligung ernsthaft zum Thema wird.

Prioritätenliste erstellen

In der Phase der Sofortmassnahmen ändert die Prioritätenliste der Zahlungen von «fällig» auf «benötigt». Die Nettolöhne kommen an oberster Stelle. Dabei ist nicht ausser Acht zu lassen, dass aber auch die Arbeitgeberanteile voll geschuldet sind und gegebenenfalls als so genannter Lohnbestandteil auch von den entscheidungsbefugten Organen der Firma persönlich eingefordert werden können (juristischer Haftungsdurchgriff). In der Krisenpraxis leidet natürlich dieses Ansparen und wird zusammen mit der periodisch abzuliefernden Mehrwertsteuer regelmässig zu einem zusätzlichen Problem grosser Tragweite.

Liquiditätssteuerung

Die Ausgaben-Prioritätenliste kann nur dann wirksam werden, wenn auch die Daueraufträge bei Bank und Post berücksichtigt werden. Ansonsten kommen Gelder herein, die automatisch wieder hinausfliessen. Der Finanzabteilung kommt also in der Krisenzeit höchste Bedeutung zu. Die laufenden Entscheidungen über das Management der Krise sind aber absolute Chefsache.

* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

Mit Körpersprache zum Erfolg

Niemand kann sich verstellen – Achtung vor dem Mona-Lisa-Syndrom

Die Verkäuferin wirkt ehrlich, wenn sie ihre Hände öffnet, die Handfläche nach oben hält und einen Satz sagt wie: «Der Dienst am Kunden geht uns über alles.» Wer Körpersprache gezielt einsetzt, hat gute Chancen auf Erfolg.

● VON JANINE KÖPFLI

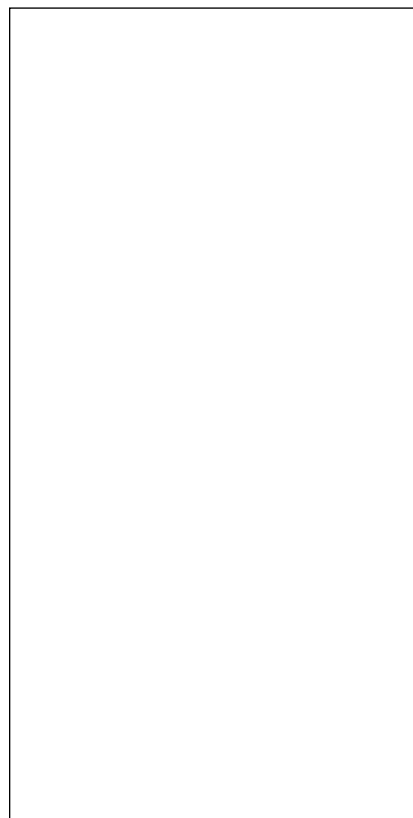
Frauen, die ihren Bauch offen präsentieren, wirken auf ihr Gegenüber selbstbewusst. Dies ist nicht das Fazit eines Girlie-Flirt-Seminars, sondern dies sagt eine seriöse Kommunikationstrainerin. Birgit Kloiber aus Deutschland gibt Frauen Anregungen, wie sie im Berufsleben durch gezielte weibliche Körpersprache souverän wirken: «Schüchterne Naturen neigen dazu, Arme und Hände schützend vor ihrem Körper zu verschränken, um gleichsam klarzumachen: Meine verwundbare Stelle muss ich vor dem gefährlichen Gegenüber sichern. Selbstbewusster wirkt es, den – natürlich mit Blazer, Bluse oder T-Shirt bedeckten – Bauch locker zu zeigen, ganz nach dem archaischen Motto: Ich bin nicht verwundbar und kann meinen empfindlichen Bereich kühl vorführen.»

Wer solche Theorien nicht glaubt, hat zwei Möglichkeiten: Entweder er beharrt auf seiner Meinung, tut alles als Humbug ab und unterschätzt damit die Macht der Körpersprache, oder aber er lässt sich überzeugen und lernt, was es heisst, Körpersprache richtig einzusetzen.

Kleider machen Leute

Eine Harvard-Studie belegt es: Nicht was man sagt, sondern wie man es sagt und wie man wirkt, ist entscheidend. Wissenschaftler haben untersucht, inwieweit die Wirkung eines Menschen von seiner Stimme, seiner Körpersprache und dem Inhalt seiner Rede abhängt. Gerade mal zu sieben Prozent entscheidet der Inhalt des Gesagten über die Auswirkung der Person. Noch mal 38 Prozent macht die Stimme aus. Und zu 55 Prozent hängt die Wirkung von der Körpersprache ab. Sucht eine Geschäftsleitung beispielsweise einen neuen Manager, wird sie sich für denjenigen entscheiden, der durch sein Auftreten am kompetentesten rüberkommt.

Besonders gute Chancen haben Menschen, die aufrecht gehen und Energie ausstrahlen. Eine gute Figur kann ebenfalls hilfreich sein. Dazu gehört auch die Kleidung. Im Geschäftsleben ist der grösste Teil unseres Körpers von Kleidung bedeckt. Klar, dass diese den Eindruck, den wir auf andere machen, stark mitbestimmt. Kleidung kann nicht nur Eindrücke wie Seriosität, Sportlichkeit oder Eleganz hervorrufen, sondern sie kann auch der Markenbildung dienen,



Tasche: Wer die linke Hand ständig in die Tasche steckt, verbirgt seine Gefühle.

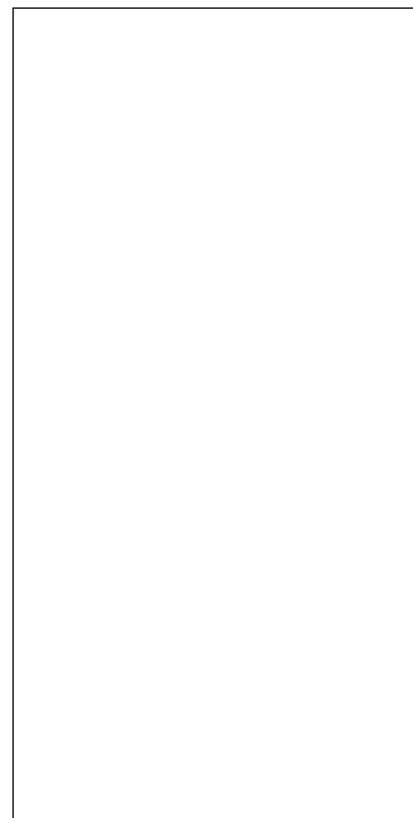
das heisst sie prägt die persönliche Note einer Person.

Nicht in die Falle tappen

Ein klassischer Karrierekiller ist laut Kommunikationstrainerin Birgit Kloiber das so genannte Mona-Lisa-Syndrom: Unsichere Frauen tappen leicht in die Gefall-Falle. Sie halten einem frechen Blick nicht stand, halten dafür aber ihren Kopf schief und verkörpern Sanftmut und Bescheidenheit. Sie verfallen ins Vorschulalter, krümmen die Schultern, verschränken ihre Hände und wollen lieb sein. Kurzum: Sie machen sich klein. Was beim Flirten manch männliches Herz rühren und vorübergehend zum weiblichen Eroberungsrepertoire gehören mag, das ist für den Selbstbehauptungsmarathon auf dem Firmenflur kontraproduktiv. Herausragendes Fachwissen wird hinter dieser Kleinfrauen-Fassade nicht vermutet. Einem Mann fielen ein solches Verhaltensmuster nicht im Traum ein. Ehrgeizige Männer vergrössern ihre Silhouette und nehmen Raum ein. Breitbeinig gehen sie über den Gang, stemmen die Arme in die Hüften, Schultern raus, Kopf hoch.

Übung macht die Meisterin

Das alles können auch Frauen. Es lässt sich trainieren, die Schultern nicht hochziehen, sondern zu straffen und leicht nach hinten zu nehmen, sich also entspannt zu positionieren. Für erste Hilfe bei Anzeichen von Unsicherheit sorgt ein Gedankenspiel:



Händedruck: Ein starker Händedruck zeugt von Charakterstärke.

Denken Sie an eine Situation, in der Sie sich grandios gefühlt haben. Wer vor einem schwierigen Gespräch steht und sich dieses Supergefühl vergegenwärtigt, wird das auch ausstrahlen und nicht gleich einknicken, wenn der Chef seine erste Attacke startet.

Je nach Situation empfiehlt die Kommunikationstrainerin den Frauen, ihre Stärke, nämlich auf das Gegenüber einzugehen, kurzzeitig zurückzufahren. Beispiel: Eine Politikerin erzählt, dass sie im Stadtrat nie zu Wort komme. Die Frau ist sehr emotional und nickt häufig, wenn andere sprechen. Der Politikerin rät Birgit Kloiber, reservierter zu bleiben und diese unterstützenden



Barriere: Der Manager akzeptiert die Meinung der Teamkollegen nicht. Fotos: D. Ospelt

Minimalreaktionen wegzulassen. Die Gefälligkeitsgesten, nämlich zu lächeln, obwohl ihr nicht zum Lächeln zumute ist, haben im Sitzungssaal nichts zu suchen. Wer kühl bleibt, kann mitunter mehr Reaktionen auslösen. Die anderen fragen nach: Sie schauen so kritisch? Stimmt etwas nicht? Und so kommt die Politikerin zu Wort.

Es geht darum, die eigene Körpersprache zu reflektieren und bewusst einzusetzen. Schauspielerei genügt meist nicht. «Überzeugen kann ich nur, wenn ich authentisch bin», meint die Expertin. Ein Lächeln ist nur glaubhaft, wenn auch die Augen mitlächeln.

Der erste Eindruck zählt

jak.- Körpersprache ist nicht nur das, was man mit seinem Körper tut, nicht nur Gesten und Mimik. Körpersprache ist auch der äussere Eindruck von Figur und Körperhaltung. Hier gibt es vier Bereiche, die stark nach aussen wirken und die man gut beeinflussen kann:

- **Körperhaltung:** Aufrecht und gelöst zu gehen, zählt aufgrund der recht einfachen Umsetzung und der grossen Wirkung auf Gesundheit, Psyche und Erscheinungsbild zu den Top-Erfolgsmethoden.

- **Energie:** Wer viel Wasser trinkt, täglich Obst isst und jeden Tag Sport treibt oder sich zumindest bewegt, macht einen fitten Eindruck und strahlt Energie aus.

- **Erkennbare Fitness:** Oft traut man auf den ersten Blick nur schlanken Menschen Energie und Tatkraft zu. Dem ist nicht so, dennoch sitzt dieses Vorurteil tief. Da hilft nur eines: Muskeln, Fettverbrennung und Kreislauf aufbauen und allmählich abspecken.

- **Körperpflege, Kleidung, Schmuck:** Die Kleidung hat einen direkten Einfluss auf unser Selbstwertgefühl. Bei einem edlen Anzug ist das plausibel. Aber Wissenschaftler haben herausgefunden, dass sogar das Gefühl, edle oder sexy Unterwäsche zu tragen, Verhalten, Selbstbewusstsein und damit die Körpersprache beeinflusst. Auch hier zählt, Kleider machen Leute.

Buchtipps: Chancen und Risiken der Nanotechnik

ddp.- Werden bald Nanoroboter unsere Muskelkräfte steigern, Arterienverkalkung vorbeugen und Krebszellen unschädlich machen? Werden wir selbstreinigendes Geschirr, temperatursensitive Kleidung und staubkorn-grosse Computer besitzen? Oder werden ausser Rand und Band geratene Nanoroboter uns und unsere Umwelt in ihre atomaren Bestandteile zerlegen? In einem spannenden Wissen-

schaftsreport führt Autor Niels Boeing den Leser in die Welt des Winzigen – die Nanotechnik – ein. In dem 192-seitigen Buch «Nano?! Die Technik des 21. Jahrhunderts» (ISBN 3-87134-488-5) erläutert er, welche Zukunftsvisionen mit der Nutzung dieser Technologie in greifbare Nähe rücken und was weiterhin pure Spekulation bleibt. Daneben schildert Boeing die Entdeckung des Nanokosmos und be-

schreibt die wissenschaftlichen und technischen Durchbrüche, die es ermöglicht haben, die Atome in den Dienst des Menschen zu nehmen. Über die Verheissungen und Risiken der Nanotechnik berichten führende Wissenschaftler und Ingenieure der wichtigsten Forschungsstätten im deutschsprachigen Raum und in den USA sowie die Propheten und Kritiker der Technologie.

Weniger Personalabbau?

ap.- Erster Hoffnungsschimmer für den Arbeitsmarkt: Der Personalabbau in der deutschen Wirtschaft wird laut einer Umfrage im zweiten Quartal deutlich geringer ausfallen als noch zu Jahresanfang. Nach dem in dieser Woche veröffentlichten Manpower-Arbeitsmarktbarometer planen zwar immer noch mehr Unternehmen, Jobs zu streichen als neue zu schaffen. Aber nur noch jede zehnte Firma rechnet mit einem Stellenabbau. Die Zahl hat sich damit gegenüber dem Jahresanfang mehr als halbiert.