

## KMU-PRAXIS

## Gefahr Insolvenz

Teil 3 – Zeit und Kommunikation



● VON MARCELLO SCARNATO\*

In Sturmzeiten hat der Kapitän auf der Brücke zu stehen und das Schiff eigenhändig auf Kurs zu halten. Je nach Wetterlage bedingt dies denn auch entsprechende Kurswechsel, damit der anvisierte Zielhafen doch noch erreicht wird. Gleich verhält es sich mit einem Unternehmen, das in Zahlungsschwierigkeiten kommt: die Problembearbeitung ist absolute Chefsache. Dabei hat der Verantwortliche zwei Ziele gleichzeitig zu verfolgen: Kurzfristig nicht handlungsunfähig zu werden und dabei die langfristige Unternehmensstrategie nicht aus den Augen zu verlieren. Entscheidend sind dabei Zeit und Kommunikation.

## Schweigen ist nicht Gold

Eine unternehmerische Notlage in Verbindung mit knappen finanziellen Ressourcen darf nicht totgeschwiegen werden. Damit macht sich der Notleidende mit grosser Wahrscheinlichkeit die (letzten) Wohlwollenden auch noch zum Feind. Negative Angriffsflächen gibt es sonst noch genug. Niemand akquiriert gern unter Druck. Keiner steht gern mit dem Rücken zur Wand. Das wirkt sich negativ auf die tägliche Arbeitsleistung aus, den Neidern gereicht zur Freude.

## Neuer Tagesplan

Während die Spötter einfach ignoriert werden müssen (Gerede gibts bekanntlich immer), ist dem Leistungsniveau höchste Aufmerksamkeit zu widmen. Der Tagesablauf muss neu organisiert werden, mit zwei Prioritäten: Zu den Hauptbürozeiten ist der operative Front nachzugehen. An Randzeiten und besonders am Morgen sind die Krisenpositionen zu behandeln. Was steht heute an? Welche Post ist eingegangen? Wo brennt? So weit möglich sollte das umsatzbringende Kerngeschäft zeitlich nicht verdrängt werden. Es muss allerdings neu kalkuliert werden (Budgetanpassung).

## Neuer Wochenplan

Ausschliesslich am Montag ist Zahltag. Woher kommt das Geld?: Aus der intensiven Debitorenbewirtschaftung sowie den Bar-Neuumsätzen der Vorwoche. Während der Woche wird – sofern möglich – keine Zahlung getätigt, sondern angespart in allen Bereichen. Die Kreditorenverhandlungen werden vorangetrieben mit dem Ziel, langfristige Zahlungsvereinbarungen zu erreichen. Am Freitag vor Feierabend ist «Kassensturz»: Wie viel steht zur Zahlung an? Wie viel haben wir in der Kasse? Die Verantwortlichen sind stets aktuell informiert und stehen mit der Innen- und Aussenwelt in laufendem Kontakt.

## Fingerspitzengefühl

Die Schwierigkeit besteht darin, sich im Krisenfall nicht von Demotivation hinreissen zu lassen oder gar in Depression zu verfallen. Das Gespräch mit Vertrauenspersonen ist unbedingt zu suchen. Professionelle Schuldenberater berichten aus Erfahrung, dass ihre Klienten den ersten Schritt zur Besserung gemacht haben, als sie angefangen haben, über ihre Sorgen, Leiden, Ängste und schlaflosen Nächte zu sprechen und sich nicht mehr zu verstecken. Dies ist der Beginn des Kurswechsels.

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

## Chamäleons in den Bücherregalen

Wie Manager gute Wirtschaftsratgeber finden

Gestern gings darum, wie man möglichst einfach die erste Million einsackt – heute, wie die Pleite verarbeitet wird. Das Sortiment der Wirtschaftsratgeber passt sich schnell der aktuellen Situation an. Manchmal zu schnell.

● VON ÜSÉ MEYER

Wer wissen will, wie es um unsere Wirtschaft steht, benötigt weder Arbeitslosenzahlen noch Bruttoinlandsprodukt und braucht selbst den Swiss-Market-Index nicht zu beachten: Ein Blick in die Regale der Buchhandlungen reicht. An prominenter Stelle stehen zurzeit folgende Ratgeberbücher: «Die Abzocker – Wie Kunden und Mitarbeiter zu Opfern werden», «Stellensuche mit Erfolg», «Burn Rate – Wie Fondsmanager unser Geld verbrennen» oder «Der Börsenschwindel».

«Die aktuellen Karriere-, Finanz- oder Management-Ratgeber sind immer ein Spiegelbild der wirtschaftlichen Befindlichkeit», bestätigt Men Haupt. Er ist Präsident des Schweizer Buchhändler- und Verlegerverbandes SBVV und Verlagsleiter beim Rechts- und Wirtschaftsverlag Helbing & Lichtenhahn in Basel. Der Zusammenhang zwischen der Wirtschaftslage und den Themen der Ratgeberliteratur zeigt sich auch bei einem Vergleich der Konjunkturdaten mit den Bestsellerlisten der letzten Jahre. Der Sprung der Arbeitslosenquote 1993 von 2,5 auf 4,5 Prozent veranlasste die Buchhändler, ihre Regale neu zu bestücken: «Erfolgreiche Stellensuche», «Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch», «Die erfolgreiche Bewerbung» und «Stellensuche mit Erfolg» gehörten etwa bei Orell Füssli 1994 zu den 20 meistverkauften Büchern aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre und Management. Ein anderes Beispiel sind die Boomjahre der Börse: Bevor Geld an der Börse angelegt wurde, investierten viele erst in Finanzratgeber-Literatur. Schnell waren die Bücherregale vollgestopft mit Börsenfibeln. Die Palette reichte von fundierten und seriösen Werken bis hin zu unzumutbarem Schrott.

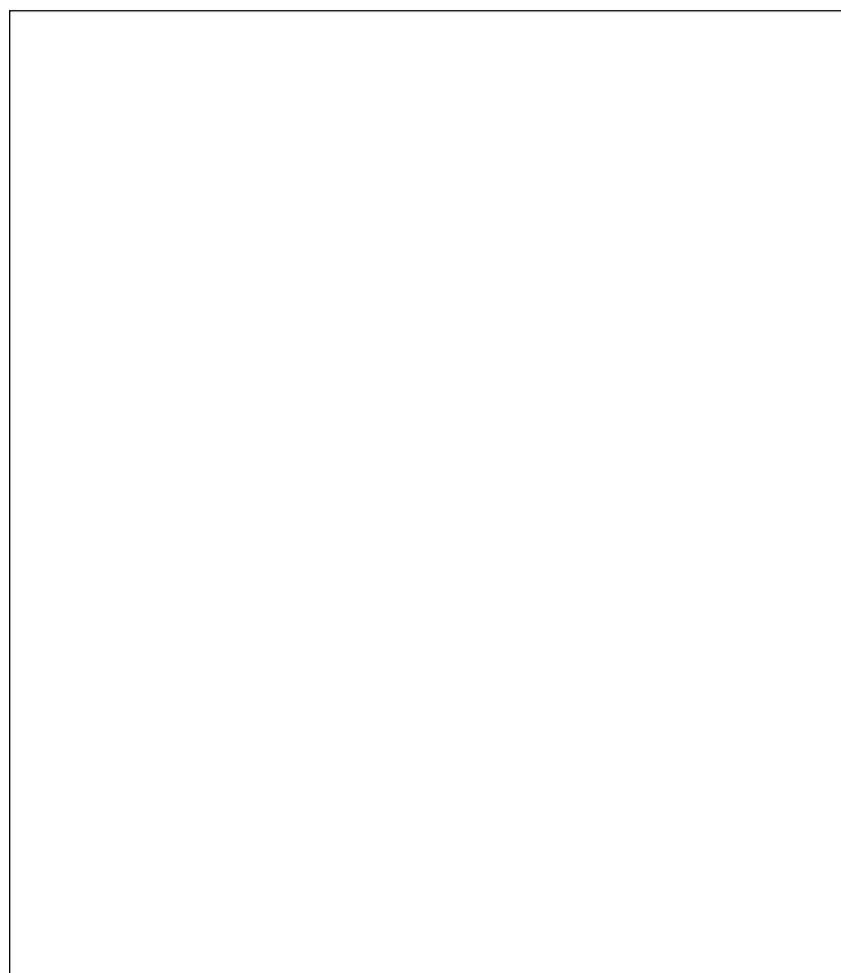
## Die erste Million

«Reichtum aufbauen kann jeder – man muss es nur wollen» lehrte beispielsweise Bodo Schäfer in seinem Ratgeber «Der Weg zur finanziellen Freiheit – Die erste Million». Viele wollten Millionär werden und verhalten so zumindest dem Autor zu mehr Reichtum: Von 1998 bis 2000 belegte Schäfers Werk permanent einen der ersten vier Ränge von Orell Füsslis Bestsellerliste im Finanz-Bereich. Andere Ratgeber versprachen, mittels Zen-Übungen zur ersten Million zu kommen oder gaben Tipps, wie man selbst ohne Eigenkapital Millionär werden kann. Selbst mit Kindern und Jugendlichen wollte Kasse gemacht werden: Noch letztes Jahr, von der Realität längst überholt, versuchte ein Werk, den jungen Lesern den richtigen Umgang mit Geld zu vermitteln. Sein Titel: «Mit Taschengeld zum Millionär».

## Börsenthemen sind out

Geld wird heute mit solchen Büchern keines mehr verdient. Das weiss auch SBVV-Chef Haupt: «Börsen-Themen sind absolut out». Das bestätigt auch die Bestsellerliste von 2002: Auf den ersten zehn Rängen finden sich ausschliesslich Lehrbücher über Rechnungswesen, und die Ratgeber auf den hinteren Plätzen behandeln Themen wie «Mehr Sicherheit beim Geldanlagen» oder «Das ABC der Geldanlage». Offensichtlich sind die Käufer verunsichert und besinnen sich wieder auf das Nüchtere, Einfache.

Und auch die Bedauernswerten, die von der Börse gelinkt, oder die Karrieregeilen, die im mittleren Kader hängen geblieben sind, brauchen heute andere Ratgeber. Ebenso wie die einsamen Topmanager, die von ihren Untergebenen einfach nicht geliebt werden. Streicheleinheiten würden heute in den Bücherregalen gesucht,



**Wirtschaftswissen aus Büchern:** Es ist nicht einfach, einen guten Ratgeber zu finden. Grundsätzlich ist ein Ratgeber mit Literaturverzeichnis fundierter als einer ohne Quellenangaben.

Foto: Vcom/Beham

sagt Verlagsleiter Haupt. Der Leser möchte das eigene Leid zwischen den Buchdeckeln wiederfinden, sich mit Schicksalsgenossen solidarisieren oder eine Erklärung für seinen Misserfolg finden.

## Nachhaltigkeit in Büchern

Und noch etwas hat sich geändert: Der Mensch, der Mitarbeiter, hat wieder Platz in den Ratgebern gefunden. Die Devise heisst nicht mehr «Jeder für sich selbst», sondern «Alle miteinander». Es geht nicht mehr darum, möglichst schnell möglichst viel Erfolg zu haben. Das Tempo in den Ratgebern hat sich parallel zum Wirtschaftswachstum verlangsamt: Nachhaltigkeit wiegt jüngst wieder mehr als Shareholder-Value. Ein Blick in die Regale der Buchhändler bestätigt den Wandel: Dort stehen gleich mehrere Exemplare von Ratgebern wie «Die Ethik des Erfolgs», «Emotionale Führung», «Teamlife – Über Niederlagen zum Erfolg» oder «Die Mäuse-Strategie für Manager – Veränderungen als Chance». Es existieren aber auch Dauerbrenner, die sich dem schnell wandelnden Buchmarkt zum Trotz auf den vordersten Positionen der Bestsellerlisten halten. Dazu gehören Norbert Winistörfers «Ich mache mich selbstständig», Fredmund Maliks «Führen, Leisten, Leben» oder Schulz von Thuns «Miteinander reden – Kommunikationspsychologie für Führungskräfte».

## Scharlatane, Schnellschüsse

Einer, der ebenfalls einen Dauerbrenner geschrieben hat, ist Professor Rudolf Steiger. Er ist Dozent für Menschenführung und Kommunikation an der ETH Zürich. «Menschenorientierte Führung» heisst sein erfolgreichstes Werk, von dem seit 1991 rund 50'000 Exemplare verkauft wurden. «In Zeiten des Wandels steigt die Unsicherheit und es entstehen vielfältige Ängste», sagt er. Darum ist er nicht überrascht, dass heute emotionale, zwischenmenschliche Themen die Ratgeberliteratur beherrschen. Je schwieriger die wirtschaftliche Situation, umso mehr seien Vorgesetzte gefragt, die menschenorientiert führen, erklärt er. Oder umgekehrt: Je weniger Ängste die Menschen haben, desto weniger brauchen sie jemanden, der ihnen zur Seite steht. Er glaubt deshalb, dass Angst und Unsicherheit den Ratgebermarkt ankurbeln können. «Wer Angst hat, ist anfällig für einfache Lösungen und billige Ratschläge», sagt Steiger.

Und Bücher dieser Sorte stehen laut dem ETH-Professor etliche in den Regalen der Buchhandlungen: «Es gibt mehr Scharlatanerie als wirkliche Rat-

geber auf dem Markt.» Der Leser werde scheinbar oft für blöd gehalten. Dann etwa, wenn ein Buch fragwürdig vereinfachend sei und sich anpreist mit Floskeln wie: «Die sieben Gesetze für inneren und äusseren Reichtum» oder «Die fünf Regeln zum Erfolg». Werke dieser Art kann Steiger nicht ernst nehmen. Zudem rät er, die Finger von Büchern zu lassen, die Anspruch auf Absolutheit erheben und bei denen nicht ersichtlich ist, auf welcher Theorie oder wissenschaftlicher Literatur sie basieren. Zu Vorsicht mahnt der ETH-Professor auch bei Büchern, die als Reaktion auf ein bestimmtes Phänomen kurzfristig auf den Markt geworfen werden. Man müsse sich doch mal überlegen, wie viel Zeit es brauche, um einen guten Ratgeber zu schreiben, gibt er zu bedenken. «Entweder das Buch war schon geschrieben und wurde noch angepasst, oder es ist wenig fundiert.»

## Navlinge und Wiederholungen

Es ist also nicht einfach, einen guten Ratgeber zu finden. Grundsätzlich sollte davon ausgegangen werden können, dass ein Ratgeber mit Literaturverzeichnis fundierter ist als einer ohne Angabe der Quellen. Hilfreich kann auch sein, die Infos zum Verfasser zu lesen, um abzuschätzen ob hier ein reiner Theoretiker schreibt oder ob der Autor auch Erfahrung aus der Praxis mitbringt. Nicht zuletzt sollte ein Blick ins Inhaltsverzeichnis geworfen werden, um herauszufinden: «Behandeln diese Kapitel die Fragen, die ich habe?» Die zweite Schwierigkeit ist, einen Ratgeber richtig zu nutzen. Auch hier sind die Grundregeln an sich einfach: Bei

jedem Kapitel sollte sich der Leser fragen, was im Vergleich zu dem, was er schon kennt, neu oder anders ist. Dann sollte nicht naiv kopiert, sondern jede These darauf geprüft werden, ob sie auf die eigene Situation anwendbar ist. «Ein Ratgeber verändert nichts», sagt Steiger von der ETH. Er könne aber Alternativen aufzeigen oder Impulse für neue Ideen geben. Zudem warnt der Experte davor, sich neue Bedürfnisse aufschwätzen zu lassen.

Wer aber weiss, welche Bedürfnisse die Leserschaft hat, beziehungsweise wer setzt im Ratgebermarkt die Themen? Gemäss Men Haupt, Präsident des Schweizer Buchhändler- und Verlegerverbandes SBVV, haben drei Faktoren Einfluss darauf, welche Titel auf den Markt kommen: 1. Die momentane Wirtschaftslage; 2. Themen, die von den Hochschulen generiert werden; 3. Themen, die Manager-Kapazitäten auf den Markt bringen. Natürlich würden auch die Verlage ihre Nase in den Wind halten und neue Themen lancieren, ergänzt Haupt. Nur sind die neuen Themen oft die alten. Dem widerspricht der Verlagsleiter nicht: «Vieles wiederholt sich.»

Natürlich würden die Inhalte der Zeit angepasst und teilweise auch neu definiert. Aber es sei schon so, dass sich seit rund 30 Jahren die Themen wenig geändert hätten, sagt Haupt. Lange muss man nicht suchen, um ein Beispiel zu finden: So steht momentan ein Buch von Günter Ogger mit dem Titel «Der Börsenschwindel» prominent in den Regalen der Buchhandlungen. Neun Jahre zuvor war es James B. Stewarts «Club der Diebe – Die Geschichte des wohl grössten Börsenschwindels».

## Experten raten

Stefan Bieri, Leiter der Abteilung Politik & Wirtschaft bei der Buchhandlung Orell Füssli, Zürich:

- Fredmund Malik: Führen, Leisten, Leben (Wirksames Management für eine neue Zeit), DVA, München, 2002, 404 Seiten
- Uta Glaubitz: Der Job, der zu mir passt (Das eigene Berufsziel entdecken und erreichen), Campus Verlag, Frankfurt, 2003, 197 Seiten

Thomas O. Maurer, Mitinhaber der Internet-Buchhandlung buchund ton.ch, Zollikon:

- Peter F. Drucker: Die Kunst des Managements (Eine Sammlung der in der Harvard Business Review erschienenen Artikel), Econ-Verlag, München, 2000, 272 Seiten
- Pascal Gantenbein, Stefan Latenser, Klaus Spremann: Anlageberatung und Portfoliomangement (Was Banker und Privatinvestoren wissen müssen), NZZ Verlag, Zürich, 2001, 260 Seiten

Men Haupt, Präsident des Schweizer Buchhändler- und Verlegerverbandes:

- Paula Lotmar, Edmond Tondeur: Führen in sozialen Organisationen (Ein Buch zum Nachdenken und Handeln), Haupt Verlag, Bern, 1999, 259 Seiten

## NACHRICHTEN

## Computer fehlt in vielen Unternehmen

wr.- Im Zeitalter der Computertechnik macht ein Fünftel der deutschen Unternehmen seine Geschäfte ohne Einsatz des elektronischen Helfers. Lediglich 80 Prozent der Firmen in Industrie, Baugewerbe, Handel, Tourismus und weiteren Dienstleistungsbereichen hätten 2003 Computer eingesetzt, teilte das Statistische Bundesamt mit. Lasse man das Baugewerbe ausser Acht, sei der Anteil der Computer nutzenden Unternehmen allerdings innerhalb eines Jahres von 71 auf 78 Prozent gestiegen. Dabei hätten vor allem kleinere Firmen mit weniger als 20 Beschäftigten verstärkt Computer eingesetzt.

## Gutes Bildungsniveau der neuen EU-Mitglieder

wr.- Das Bildungsniveau der Menschen in den EU-Beitrittsländern liegt teilweise über dem momentanen EU-Durchschnitt. Dies berichtete das Institut der Deutschen Wirtschaft. Demnach liegt der Anteil der mittel und höher qualifizierten Menschen in allen Beitrittsstaaten über dem EU-Durchschnitt von 63,5 Prozent. Besonders gut liegen Tschechien mit 86 Prozent, aber auch die Slowakei sowie die drei Baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen mit jeweils über 80 Prozent. Weniger entwickelt sei der Bildungsstand allerdings auf der Ebene der Hochschulabschlüsse, Meisterbriefe oder Technikerdiplome.