

KMU-PRAXIS

Gefahr Insolvenz

Teil 4 – Den Rotstift ansetzen



● VON MARCELLO SCARNATO*

Wie in den vergangenen Beiträgen von KMU-Praxis aufgezeigt, ist Krisenmanagement absolute Chefsache. Wir hatten drei Schritte als prioritär dargestellt: Situation erkennen, kurzfristige Sofortmassnahmen ergreifen und langfristige Sanierung einleiten. Als besonders wichtig haben wir dabei den Zeitfaktor (neue Abläufe) in Verbindung mit offener Kommunikation (nicht verstecken) beschrieben. Heute fragen wir nach, wo man am besten den Rotstift ansetzen kann, um den eingeleiteten Massnahmen Nachdruck zu verleihen.

Best Practice Grosskonzerne?

Keine Woche vergeht derzeit ohne eine Meldung von Rekordgewinnen und erfolgreicher Rückkehr in die Gewinnzone multinationaler Grosskonzerne. Interessiert man sich für die Details, erfährt man erwartungsgemäss sehr schnell den Grund: Massive Personalreduktionen haben kostenseitig Wirkung gezeigt. Ohne eine wirtschaftspolitische Debatte führen zu wollen: Es ist heute ein Faktum, dass Massenentlassungen in weit grösserem Ausmass zur Anwendung gelangen als Alternativen wie Kurzarbeit oder Jobsharing. Trivialwissen eines Finanzchefs: Kürzungen von Vollzeitstellen schlagen quantitativ und administrativ am schnellsten zu Buche.

Basis ist die Notwendigkeit

Wie auch immer der Entschluss ausfällt: Entscheidend ist, dass im Falle eines Liquiditätengpasses die Schere zwischen Kosten und Erträgen genau untersucht wird. Zur strukturellen Krise wird der Engpass bekanntlich erst dann, wenn nicht bloss Zahlungseingangsverzögerungen vorliegen, sondern auch die Kosten davonlaufen und – schlimmstenfalls – die Erträge hinten nach hinken. Der Rotstift hat sich also sofort und unmissverständlich am Prinzip der Notwendigkeit auszurichten: Was brauchen wir wirklich, um überlebensfähig zu sein?

Keinen Bereich auslassen

Auch hier ist eine plakative Vorgehensweise ratsam: Nicht hundert Szenarien bringen einen weiter, sondern drei: Worst Case, Minimal Case, Best Case. Die operative realistische, an der aktuellen Marktlage orientierte Umsatzstärke der Unternehmung ist dabei als Grundgrösse zu unterlegen. Diese ergibt den notwendigen Output, der durch Input und Wertvermehrung (Added Value = Kernkompetenz) erarbeitet werden muss. Sparpotenzial bergen also primär Einkauf, Produktion und Verkauf.

Wasserkopf leeren

Der «Head of Overhead» hat mit Eintreten der Krisensituation ausgedient. Auch die Blumen werden wohl wieder vom Eigenpersonal getränkt werden müssen. Will sagen: Die Verwaltung birgt weiteres beachtliches Potenzial an Kostenoptimierung in sich. Arbeit lässt sich bekanntlich in dem Masse ausdehnen, wie Zeit zur Verfügung steht (N. C. Parkinsons Gesetz, 1957). Die Frage ist daher auch hier: Können wir das nicht schlanker mit weniger Bürokratie und auch noch schneller machen? Die Zeiten der fetten Verwaltungs-Aparatschnecks aus den 90er Jahren sind auch in der Privatwirtschaft glücklicherweise endgültig vorüber.

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

Opfer des Fleisses

«Karoshi» oder Tod durch Überarbeitung wird in Japan immer häufiger

Japans Wirtschaft erholt sich – und immer mehr Menschen dort arbeiten sich buchstäblich zu Tode.

● VON HEIKE GORRES

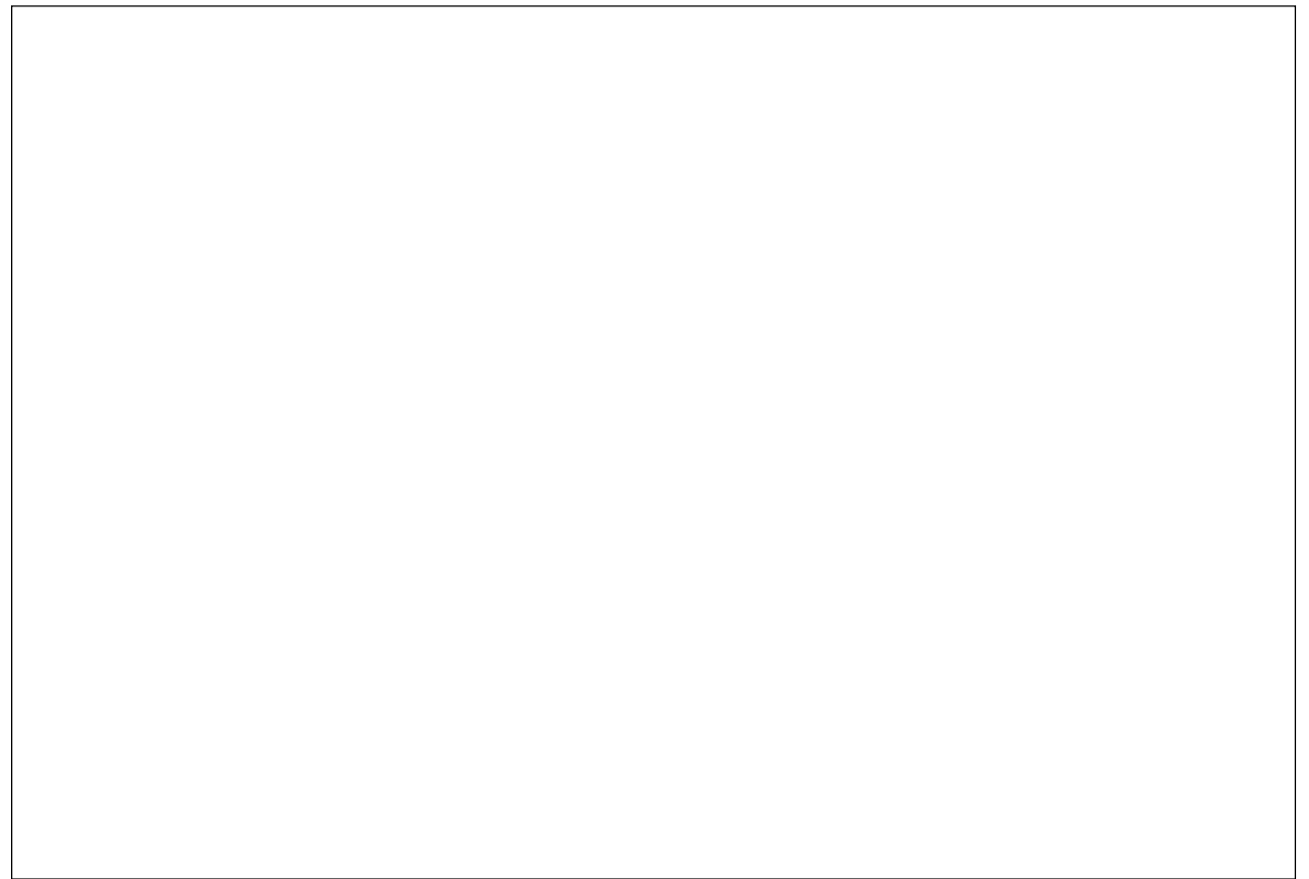
Es ist ein trauriger Sieg für die Witwe des Toyota-Angestellten. Viel Geld bekommt sie dieser Tage vom japanischen Staat, als Entschädigung für den Selbstmord ihres Mannes. Lebendig wird er dadurch nicht.

Monatelang hatte der 35-jährige Autodesigner Überstunden gekloppt. Danach war der Mann ausgebrannt und schwer depressiv. Er sah keinen Weg mehr, dem Druck zu entkommen – und stürzte sich von einem Hochhaus in den Tod. Das war 1988. 15 Jahre lang kämpfte die Witwe. Erst kürzlich wurde die übermässige Belastung am Arbeitsplatz vor Gericht als Ursache für den Freitod ihres Mannes anerkannt. «Seine Depressionen waren die Folge seiner Arbeit», urteilte in Nagoya der Richter Katsusuke Ogawa. Damit steht den Hinterbliebenen eine Kompensationszahlung von der staatlichen Versicherung für Arbeitnehmer zu.

Spontane Todesfälle

Auch in jüngerer Zeit kam es in Japan immer wieder zu stressbedingten Suiziden. Die Zahl derer, die die berufliche Belastung in den Selbstmordtrieb, nahm sogar zu: 43 Fälle waren es laut Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Wohlfahrt im Fiskaljahr 2002, im Jahr davor 31 und 19 im Jahr 2000. Neben der Zahl der Selbstmorde stieg auch die der spontanen Todesfälle am Arbeitsplatz. Dieses Phänomen wird in Japan Karoshi genannt. 317 Menschen, die einen plötzlichen Herz- oder Hirntod gestorben waren, wurden im Fiskaljahr 2002 registriert. Im Fiskaljahr 2001 verschieden 143 Menschen in ihren Büros und Betrieben, im Jahr davor 85. Doch die tatsächliche Zahl der Toten, da sind sich die Fachleute einig, könnte sogar noch weit höher sein.

Für eine offizielle Anerkennung müssen die Hinterbliebenen nämlich aufwändig nachweisen, dass die Ar-



Nach einem 16-Stunden-Tag warten auf den letzten Zug: Für japanische Geschäftsleute gibt es kaum Zeit zur Entspannung. Die Selbstmordrate und die Zahl der spontanen Todesfälle am Arbeitsplatz ist aus diesem Grund in den letzten Jahren stark angestiegen. Foto: Keystone

beitslast weit über dem üblichen Pensum lag. Direkt vor seinem Tod, so das Gesundheitsministerium, muss der Verstorbene entweder dreimal wesentlich länger ununterbrochen geschuftet haben als üblich, im Schnitt 24 Stunden rund um die Uhr. Oder er muss sieben Tage hintereinander doppelt so lange wie sonst malocht haben, mithin bis zu 16 Stunden pro Arbeitstag. Falls der Verstorbene kurz vor seinem Tod einen Tag frei hatte, fällt er nicht unter die Kategorie Karoshi. Dabei spielt es dann auch keine Rolle, wenn er vorher monatelang massiv Überstunden leisten musste.

Freiwillige Überstunden

In Japan macht die Gesetzeslage es vielen Unternehmen leicht, Mehrar-

beit einzufordern. So genannte freiwillige Überstunden – Arbeitszeit, die die Firma nicht bezahlt – sind ebenfalls keine Ausnahme. Umstritten ist, ob der folgenschwere Fleiss, der zum Ansteigen der Todeszahlen führte, schon Vorbote der sich abzeichnenden Konjunkturerholung war oder noch die Nachwirkung aus dem vergangenen Krisen-Jahrzehnt. Inzwischen brummt die Wirtschaft wieder, das emsige Nippon scheint zu seinen alten Tugenden zurückzufinden. Doch selbst in der Flaute verbrachten die Japaner viel Zeit im Job – aus lauter Angst, entlassen zu werden, wie Anwalt Hiroshi Kawahito vermutet.

Der Mediziner Yoshinori Hasegawa kommt in einer Studie überdies zu dem Schluss, dass die «innere Haltung» vieler Japaner dafür verant-

wortlich ist, dass sie sich buchstäblich zu Tode schufteten: Viele Karoshi-Opfer hätten sich, ähnlich wie einst heroische Samurai-Krieger, als Elitegruppe empfunden und sich deshalb «aus Samurai-Stolz» in den Tod gearbeitet.

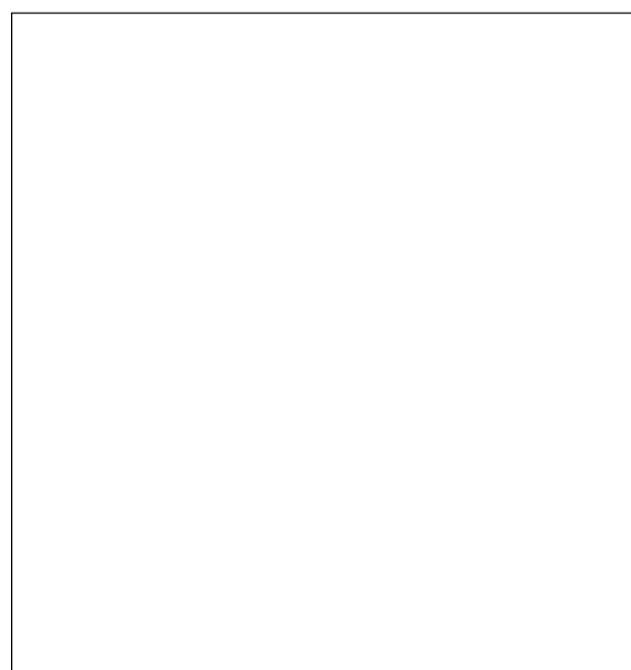
Kein Durchschnaufen

Dazu kommt das Lean Management, das alles im Arbeitsablauf als verschwenderisch betrachtet, was nicht direkt zur Produktion beiträgt – Wartezeiten, die Wege von einem Arbeitsort zum anderen, das kurze Durchschnaufen zwischendurch. Die Folge – egal, ob Boom oder Krise: Für die Mitarbeiter in dem Inselreich gibt es wenig Gelegenheit zur Entspannung. Quelle: Die Zeit

Wie Gefühle wirtschaftliche Entscheidungen beeinflussen

Unangenehme Gefühle beeinflussen unbewusst finanzielle Entscheidungen: Abscheu bringt Menschen dazu, nicht viel Geld für Neuerwerbungen auszugeben, traurige Menschen sind hingegen bereit, für die gleichen Gegenstände deutlich höhere Preise zu zahlen.

ddp.- Verantwortlich für diesen Unterschied seien unbewusste Strategien, negative Gefühle loszuwerden, schreiben amerikanische Forscher in der Fachzeitschrift «Psychological Science». Jennifer Lerner und ihre Kollegen von der Carnegie-Mellon-Universität in Pittsburgh zeigten knapp 200 Freiwilligen Filmausschnitte, um in den Probanden Trauer oder Abscheu hervorzurufen. Für eine zweite Studie sollten einige der Testteilnehmer anschliessend angeben, für welchen Preis sie einen bestimmten Gegenstand verkaufen würden. Eine zweite Gruppe musste sich entscheiden, wie viel Geld sie ausgeben würde, um genau diesen Gegenstand zu erwerben. Die Stimmungslage aller Probanden wurde von den Psychologen anhand eines Fragebogens bewertet. Alle Testteilnehmer waren bereit, den zur Verfügung gestellten Gegenstand schon für sehr wenig Geld zu verkaufen. Ein deutlicher Unterschied bestand jedoch im Kaufverhalten: Die Probanden, die sich bei den Filmausschnitten geekelt hatten, boten nur sehr wenig Geld dafür. Dagegen wollten die Teilnehmer, bei denen der Film Trauer aus-



gelöst hatte, ihn unbedingt haben und waren bereit, deutlich mehr Geld dafür auszugeben. Bei beiden Gruppen sei das Kauf- und Verkaufverhalten mit den unterschiedlichen, durch die Emotionen unbewusst gesetzten Ziele zu erklären, schreiben die Forscher.

Hoher oder tiefer Preis?

Um Abscheu und Ekel zu entgehen, versuchen Menschen, ihre Umgebung zu verändern, während sie gleichzeitig misstrauisch Neuem gegenüberstehen, erklären die Forscher das typische Verhalten. Sie sind also bereit, ihr Eigen-

tum für einen geringen Preis zu verkaufen, schrecken aber davor zurück, Neues zu erwerben und werden folgerichtig dafür auch nicht viel Geld ausgeben. Trauer dagegen löst den Drang aus, die gesamte direkte Umgebung zu verändern, mit der Folge, dass Besitz schnell und billig verkauft wird und als Ersatz neue Dinge, auch zu hohen Preisen, eingekauft werden. Die Studie zeige, dass auch Gefühle, die gar nichts mit der Kauf- oder Verkaufssituation zu tun haben, finanzielle Entscheidungen beeinflussen können. Die Stimmungslage sollte daher bei der Untersuchung des Konsumverhaltens mit berücksichtigt werden.

Gefühle beeinflussen finanzielle Entscheidungen: Traurige Menschen verkaufen ihren Besitz schneller und sind bereit, teuer einzukaufen. Foto: Archiv

Verkäufer sind Zeitverschwender

wr.- Nur 10 Prozent ihrer Arbeitszeit tun Verkäufer das, wofür sie eigentlich bezahlt werden, nämlich verkaufen. Im übrigen Teil der Arbeitszeit lösen sie Probleme (16 Prozent), sind unterwegs (30 Prozent) oder sind mit Verwaltungsaufgaben beschäftigt (27 Prozent). Dies ist das Ergebnis von 2'400 Einzelstudien im Verkauf, die die Unternehmensberatung Proudfoot vorgenommen hat. In einigen Branchen – etwa bei Transport und Logistik – würden die Verkäufer stark eine Doppelrolle als Kundendienstmitarbeiter und als Kundenbetreuer ausfüllen, heisst es weiter. Dies schwäche ihre Effektivität als Verkäufer weiter. Schwächen seien aber auch hinsichtlich der Kompetenzen der Verkäufer zu beobachten gewesen. Die Qualität der Verkaufsgespräche ist schlecht. Verkäufer neigten zudem dazu, überwiegend «angenehme» Kunden aufzusuchen. Das Potential solcher Abnehmer, bei denen sich das Verkaufsgespräch schwierig gestalten könnte, werde so nicht erschlossen.

Längere Öffnungszeiten

ap.- Auch die Schweizer Bäcker fordern längere Ladenöffnungszeiten. Nicht nur die Bahnhof- und Tankstellenshops sollten am Abend ihre Kunden bedienen können, sagte Beat Kläy, Vizedirektor des Verbandes der Bäcker- und Konditormeister, in einem Interview der «Berner Zeitung». Alle Läden, wo sie sich auch immer befinden würden, sollten gleich behandelt werden.