

KMU-PRAXIS

Gefahr Insolvenz

Teil 6 – Ertragsoptimierung



● VON MARCELLO SCARNATO*

Wie kann ein angeschlagenes Unternehmen mit Liquiditätsproblemen die Ertragslage verbessern? Die Kardinalfrage bei Zahlungsschwierigkeiten ist nicht einfach zu beantworten: Als Ertrag gelten alle Mittel, die dem Unternehmen zufließen. Sie müssen einerseits die direkten Kosten tragen und andererseits einen genügenden Deckungsbeitrag an die Gemeinkosten liefern. Hinzu kommen die Altlasten, die eigentlich mitfinanziert werden sollten. Rein logisch betrachtet eine Unmöglichkeit.

Schlechtwetterfolgen

Wenn die Liquidität zum strukturellen Problem wird (also lange anhält), greift die Krise im ganzen Unternehmen um sich und stellt alle Beteiligten auf den Prüfstein. Typischerweise hat sich das Verhältnis der Debitoren zu den Kreditoren spätestens jetzt in einen signifikanten Kreditorenüberhang gewandelt. Dem Debitorenmanagement kommt daher mehr denn je höchste Bedeutung zu. Es muss alles daran gesetzt werden, alte Forderungen rasch beizubringen und neue Rechnungsguthaben innert Kürze liquid zu machen.

Optimierungsvarianten

Wie kann man den Ertrag bzw. Mittelzufluss noch (mehr) erhöhen, wenn überhaupt? Es beginnt mit der Optimierung: Einerseits sind die bestehenden, kurzfristig aktivierbaren Umsatzquellen zu bearbeiten und andererseits langfristige Neuumsatz-Potenziale zu evaluieren. Bei den bestehenden Kunden sollte über Vorauskasse oder verkürzte Zahlungsziele verhandelt werden. Potenzielle Neukunden sollten nun umgehend akquiriert werden (Sonderaktionen!). Eine weitere Möglichkeit ist das Versilbern von Aktiven (Anlagen, Beteiligungen, Liegenschaften etc.) – vorausgesetzt, die operative Leistungserstellung lässt solche Verkäufe zu. Geld in die Kassa bzw. einen Verluststopp bringt letztlich auch das Verkaufen (oder Einstellen) von bestimmten Geschäftszweigen.

Auge auf die Marge

Eine Bemerkung: Die «Kriegskasse» über Spezialnachlässe zu finanzieren ist sehr gefährlich, da bekanntlich die Marge darunter leidet und der Kunde ein Gewohnheitsrecht ableiten könnte. Preiskämpfe sind generell ruinös und nur mit langem (finanziellem) Atem durchzustehen. Es ist daher unabdingbar, eine unabhängige Finanzquelle für die Altlasten zu erschliessen. In der Praxis steht eine solche natürlich nicht einfach so ohne weiteres zur Verfügung, am wenigsten in Krisenzeiten. Die erwähnte Bilanzsanierung wird zum Thema (mehr dazu nächste Woche).

Fass ohne Boden

Gefahr besteht besonders für den KMU-Pionier in dieser Phase, seinen ganzen, über die Jahre hinweg hart erarbeiteten Besitz durch unkontrollierte Stützungszahlungen («Giesskannenprinzip») in relativ kurzer Zeit wieder zu verspielen. Es ist daher unabdingbar, so schnell als möglich die Sanierungsfähigkeit der Unternehmung festzustellen und dann nach Plan vorzugehen. Vorher schon muss aber das Tagesgeschäft wieder selbsttragend sein, ansonsten der Konkurs kaum mehr aufzuhalten ist.

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

Das E-Zeitalter: Vom Mikrochip zum Online-Shop

Zum ersten Mal, meint der Autor Jeremy Rifkin, befindet sich der Mensch mit der Zeiteinheit der Computertechnologie, der Nanosekunde, ausserhalb von dem, was er verstehen kann. Über die Erfindung des Mikrochip und ihre Folgen.

● VON KATRIN PIAZZA

Ted Hoff, ein bei Intel angestellter junger Ingenieur, fand im Jahr 1968 einen Weg, auf einem winzigen Stück Silikon Schaltkreise zu befestigen, die für Computerprozesse nötig sind. Die Erfindung des Mikroprozessors setzte eine Serie von technologischen Entwicklungen in Gang, die die Welt in einem Ausmass veränderten, wie sie vielleicht nicht einmal die industrielle Revolution zwei Jahrhunderte davor erreichte. Die wirtschaftlichen, technischen und politischen Veränderungen werden deshalb als eigentliche «Hightech-Revolution» begriffen.

Was die wirtschaftliche Entwicklung der Hightech-Revolution angeht, herrscht heute – nach einer fast ein Jahrzehnt dauernden Welle der Euphorie – Ernüchterung im Cyberspace. «Dot-com», einst Inbegriff von Innovation, Dynamik, Zeitgeist und risikofreudigem Unternehmertum, wird heute nicht ohne Verlegenheit genannt, steht die Bezeichnung inzwischen doch auch für Massenentlassungen, Firmenschliessungen und Millionenpleiten. Die New Economy sei tot, hiess es, denn sie hatte – im Widerspruch zu ihren eigenen Ansprüchen – keine neue Ökonomie geschaffen. Ganz im Gegenteil wurde sie von altbekannten Regeln der Wirtschaft eingeholt: Rote Zahlen sind auch in der New Economy rote Zahlen. Nach dem virtuellen Start-up seien die Newcomer im realen Teil des Wirtschaftslebens angekommen, so die bisweilen hämischen Kommentare. Nur: Ist Häme angebracht? Und vor allem: Ist die New Economy wirklich tot?

E-Zeitalter: Realität

Tatsache ist: Die Basistechnologie besteht, wird weiter bestehen und auch weiter entwickelt werden. Wir alle sind Computer-Benützer. So, wie wir uns anderer zivilisatorischer Techniken und Wissenschaften bedienen, ist die Computertechnologie ein zentraler Teil unseres Alltags und vor allem unseres Arbeitslebens. Wie das Mannheimer Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in einer Studie ermittelt hat, wird der Arbeitsalltag der Beschäftigten zunehmend durch Computer und Internet bestimmt: 41 Prozent der Mitarbeiter im verarbeitenden Gewerbe und 57 Prozent der Mitarbeiter in ausgewählten Dienstleistungsbranchen verrichten in Deutschland inzwischen ihre Arbeit überwiegend am Computer. Informationstechnik – vor allem Netzwerk und Mailserver – hat sich in den meisten Unternehmen zu einer businesskritischen Einheit entwickelt, selbst dann,

wenn diese Betriebe nicht von E-Commerce leben.

Realise-Müdigkeit

Fraglich ist indessen, ob die Unternehmen in demselben Mass von den neuen Technologien profitieren, wie sie davon abhängig sind. Statistiker, Ökonomen und Unternehmensberater haben sich in den vergangenen Jahren an Schätzungen versucht, welche Wirtschaftsbereiche überhaupt profitiert haben. Genannte Prozentzahlen zwischen 4 bis 33 Prozent zeigen die Unmöglichkeit, das wirtschaftliche Resultat des IT-Einsatzes genau zu beziffern. Unter Experten, Branchenvertretern und Wissenschaftlern ist sogar eine heftige Diskussion darüber im Gange, ob sich mit Investitionen in IT die Produktivität überhaupt noch steigern lasse. Viele Firmen weigern sich, zum x-ten Mal astronomische Summen für Updates, neue Releases oder Support-Abonnements auszugeben. Ist die wachsende Skepsis eine natürliche Reaktion auf eine zunehmend absurde Situation? Am Beispiel der Schweizer Kantonalbanken erhärtet sich dieser Verdacht: Die von ihnen betriebenen IT-Systeme sind so sehr in die Jahre gekommen, dass ihre Modernisierung und Pflege von Jahr zu Jahr aufwendiger wird. Inzwischen ist klar, dass massiv in modernere und effizientere IT-Systeme investiert werden müsste, um überhaupt IT-Kosten sparen zu können. Auch bei den privaten Käufern macht sich Müdigkeit breit – eine amerikanische Studie kommt zum kaum überraschenden Schluss, dass viele potenzielle Käufer die Sprache der Technologiebranche nicht verstehen und wegen der komplizierten Terminologie ihre Anschaffungen hinauszögern. Von über 1'500 befragten Konsumenten in China, Japan, Grossbritannien und den USA konnten nur drei

Prozent mit Begriffen wie MP3, Megahertz und Bluetooth etwas anfangen.

Bestimmt der Mensch die Technologie oder wird er von ihr bestimmt? Vor allem die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien haben den Kreislauf von (angeblicher) Zeiterparnis und daraus resultierender Beschleunigung enorm erhöht. Fernseher, Computer und Internet sind nicht nur technische Hilfsmittel für den Menschen, sondern prägen diesem auch ihren eigenen Rhythmus auf. Allgemein wird unter dem Zwang der ständigen Verfügbarkeit gestöhnt, doch wie das «ManagerMagazin» berichtet, schaffen es 97 Prozent der Manager, selbst am Strand noch verfügbar zu sein. Nachdem feste Bürozeiten zwecks grösserer Flexibilität für den Einzelnen abgeschafft wurden, werden sie jetzt wieder propagiert: Zum Schutz der Arbeitnehmer gegen den Anspruch, ständig verfügbar sein zu müssen.

Lösung sucht Problem

Klar ist, dass sich die Vernetzung der Welt bis in die entlegensten Winkel nicht aufhalten lassen wird. Wie heftig auch immer die Spekulationsblase rund um die Hightech-Revolution geplattzt sein mag: Heute zeichnet sich ab, dass sich die Technologiebranche und die Dienstleister rund ums Internet nach der langen Flaute auf ein Comeback einstellen. New Economy und New Technology werden die Entwicklung der Old-Economy-Firmen mitbestimmen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Vertriebstechnologie E-Commerce. In einer repräsentativen Befragung von 4'500 deutschen Unternehmen durch das ZEW wurde deutlich, dass ein Grossteil der E-Commerce-Umsätze auf dem Handel zwischen Unternehmen (B2B) resultiert und dass die pri-

vaten Endverbraucher als Abnehmer von Gütern und Dienstleistungen im Internet (B2C) eine eher geringe Rolle spielen. Spezielle B2B-Marktplätze, Plattformen oder Auktionen zum Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen werden immer noch von einer verschwindenden Minderheit genutzt. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass die hohen Kosten der Einrichtung und Pflege eines E-Commerce-Systems ihre Bereitschaft hemmen, Produkte oder Dienstleistungen im Internet zu vertreiben. Daraus abzuleiten, dass E-Commerce auf Dauer keinen Erfolg haben wird, wäre allerdings verfrüht: Beim virtuellen Lebensmittelhandel beispielsweise – einem Teilbereich des E-Commerce – ist ein deutliches Wachstumspotenzial belegt. Obwohl er hierzulande erst 0,07 Prozent des Gesamtumsatzes im Detailhandel ausmacht, steigen die Umsatzzahlen langsam, aber beharrlich.

Benutzer entscheiden

Le Shop und Migros, die auf Anfang 2004 im Online-Shopping eine strategische Allianz eingingen, schätzen den gemeinsamen Umsatz für das Jahr 2004 auf 27,5 Millionen – 2002 waren es 18,8 Millionen, im Jahr davor 16,4 Millionen. Die Frage, welche Anwendung in welcher Form sinnvoll ist, wird heute und in Zukunft mehr denn je nicht von den Produzenten in den Fabriken, sondern von den Benutzern auf den Märkten entschieden. Immer öfter werden gute, praktikable und erprobte Lösungen bereitgestellt und – auf die richtigen Probleme gewartet.

Oder, wie es der Science-Fiction-Autor und Technologie-Experte Arthur C. Clarke formulierte: «Die kurzfristigen Auswirkungen einer neuen Technik werden meist überschätzt, die langfristigen dagegen unterschätzt.»

Bestimmt der Mensch die Technologie oder umgekehrt?

97 Prozent der Manager sind dank der modernen Computertechnologie sogar am Strand verfügbar.

Foto: Archiv

Vor einem Geistesblitz schliesst das Gehirn die Augen

Bei einem Geistesblitz löst das Gehirn Denkaufgaben anders als sonst. In einer bestimmten Region im rechten Schläfenlappen des Gehirns kommt es dabei zu einem plötzlichen starken Anstieg der Aktivität.

wr.- Unmittelbar vor dem Geistesblitz blendet das Gehirn dabei alle optischen Informationen aus. Darüber berichten Mark Jung-Beeman und seine Kollegen von der Universität von Illinois in der Fachzeitschrift «PLoS». Ob Einsichten, die wie ein Blitz aus

heiterem Himmel zu kommen scheinen, im Gehirn anders entstehen als normale Gedanken, war bislang unter Hirnforschern umstritten. Um zu untersuchen, wie das Gehirn arbeitet, wenn ein Mensch ein solches Aha-Erlebnis hat, stellten Jung-Beeman und seine Kollegen Studenten folgende Aufgabe: Zu drei Worten sollte je ein weiteres gefunden werden, das mit den anderen jeweils zu einem sinnvollen Begriff kombiniert werden kann. Die Hirnaktivität der Prüflinge wurde zunächst mittels der so genannten fMRI-Methode untersucht, die genau erkennen lässt, welcher Teil des Gehirns besonders aktiv ist. Das traf für

einen Teil des rechten Schläfenlappens zu, wie die Forscher herausfanden. Diese so genannte vordere obere Windung (aSTG) war stets aktiv, wenn den Studenten die Lösung wie ein Geistesblitz kam.

Durch ein so genanntes Elektroenzephalogramm (EEG) konnten die Psychologen dann feststellen, ob diese Aktivität genau zum Zeitpunkt des Aha-Erlebnisses stattfand. Das war der Fall: Nur eine Drittelsekunde bevor die Studenten ihre Lösung mitteilten, fanden die Forscher im Schläfenlappen hochfrequente so genannte Gamma-Band-Aktivität. Darüber hinaus zeigte das Elektroenzephalogramm eine un-

erwartete Änderung, unmittelbar bevor den Studenten ein Licht aufging. Im hinteren Bereich der rechten Hirnrinde entstanden niedrigfrequente Alpha-Wellen, die genau dann wieder verschwanden, als der Schläfenlappen aktiv wurde.

Die Forscher schliessen aus dieser Beobachtung, dass das Gehirn in der hinteren Hirnrinde unmittelbar vor dem Aha-Erlebnis alle visuellen Informationen ausblendet. Erst dadurch könne die zunächst niedrige Hirnaktivität im Schläfenlappen – wo ursprünglich getrennte Informationen assoziiert werden – sprunghaft ansteigen.