

KMU-PRAXIS

Gefahr Insolvenz

Teil 8 – Sanierungsfähigkeit



● VON MARCELLO SCARNATO*

Wir haben in dieser Artikelserie den Liquiditätengpass in den Mittelpunkt gesetzt und versucht, Handlungsalternativen abzuleiten. Kurzfristig und einmalig ist die Überbrückung denn auch wie aufgezeigt in der Regel weniger problematisch. Zur Herausforderung wird die Situation aber im Wiederholungsfall, weil letztlich Zahlungsunfähigkeit (Insolvenz) droht. Damit wird die Unternehmung zum Sanierungsfall – vorausgesetzt, ihr kann erstens Sanierungsfähigkeit und zweitens Sanierungswürdigkeit bescheinigt werden. Andernfalls bleibt nur die Liquidation.

Die langen Schatten

Eine manifeste Unternehmenskrise hat ihren Ursprung in der Vergangenheit. So ist die Liquiditätskrise typischerweise das Resultat einer Ertragskrise, welche schon lange vorher aus einer strategischen Krise hervorgegangen ist. Diese Schatten wurden zweifelsfrei vorausgeworfen, nur leider offensichtlich nicht oder nicht wirksam genug wahrgenommen. Zum Frühwarnsystem kommen wir nächste Woche. Jetzt geht es darum, die Weichen neu zu stellen.

Das Sanierungskonzept

Sanierungsfähigkeit kann nur auf der Basis eines überzeugenden und tragfähigen Sanierungskonzeptes beurteilt werden. Ziel desselben ist einerseits die Beseitigung der formellen Insolvenztatbestände Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung sowie andererseits der materiellen strategisch-operativen Sanierung. Beide Massnahmen müssen das Unternehmen wieder in die Lage versetzen, nachhaltig positive Ergebnisse zu erzielen.

Plausible Planung

Die Experten sind sich einig: Erfolg ist dann zu erwarten, wenn das Sanierungskonzept auf einer plausiblen und tragfähigen strategischen Planung aufbaut, die vorgesehenen operativen Massnahmen mit dem strategischen Konzept in Einklang stehen, zwischen den Beteiligten Einigkeit über die Sanierungsziele und das Konzept besteht und die Umsetzung des Konzeptes personell/finanziell abgesichert ist. Zu prüfen bleiben die voraussichtliche Realisierbarkeit und die Auswirkungen auf die Finanzplanung (Ergebnis, Liquidität). Sinnvoll sind hierbei quantifizierte Risikobandbreiten vom Best bis zum Worst Case.

Sanierungswürdigkeit prüfen

Liegt des Sanierungskonzept vor, hat eine Würdigung der kritischen Planungsprämissen zu erfolgen. Die Qualifikation des Managements und die Sanierungsvorteile für die Beteiligten müssen darin beurteilt werden. Ausgangsfrage der so genannten Sanierungswürdigkeitsprüfung sind die verschiedenen Interessenlagen der an einer Sanierung Beteiligten. Es kommt somit ein subjektives Beurteilungskriterium ins Spiel. Zu den Interessengruppen zählen neben den Anteilseignern insbesondere die Hausbanken, die Hauptlieferanten, die Arbeitnehmer sowie die öffentliche Hand. Diese teilweise diametral entgegengesetzten Ansprüche unter einen Hut zu bringen ist in Wirklichkeit die echte Herausforderung einer Sanierung.

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

Werbung – eine Spielwiese für Manager?

Nach Schätzungen des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung verpuffen 90 Prozent der Werbeanstrengungen wirkungslos, weil Kunden die Schlüsselbotschaften zur Marke nicht wahrnehmen und verstehen.

wr.- Was läuft falsch bei der Entscheidung für eine bestimmte Werbung? Werben kann doch jeder. Dieser Eindruck drängt sich beim Blick in die Praxis auf. Während Finanzmanager oder Controller als Experten akzeptiert werden und sich nicht jeder berufen fühlt, in diesem Bereich mitzureden, traut sich in der Werbung jeder ein mehr oder weniger qualifiziertes Urteil zu, von der Frau des Vorstandsvorsitzenden bis zum Controller, der noch nie etwas über Werbewirkungsbeziehungen gehört hat. Der Grund ist einfach: Man hat ein Bauchgefühl und schliesst von dem eigenen Geschmack auf den der Zielgruppe.

Gefühle statt harte Fakten

Die Diskussion zur Werbung in Unternehmen läuft nicht emotionslos ab: Manager tauschen häufig eher Gefühle statt harte Fakten aus. Oft ist die Überzeugungskraft des Kreativen und dessen perfekt inszenierte Präsentation oder der Geschmack des ranghöchsten Managers ausschlaggebend für die Wahl einer Kampagne oder einer Werbung. Über die perfekte Inszenierung fällt der Abgleich mit dem im Briefing formulierten Zielen und eine Wirkungsprüfung unter Berücksichtigung aktueller Markt- und Kommunikationsbedingungen unter den Tisch. Zudem schwebt der Zeitdruck wie ein Damoklesschwert über den Köpfen der Entscheider: Oft bleibt nur die Wahl des «besten» von wenig überzeugenden Entwürfen.

Testen, testen, testen?

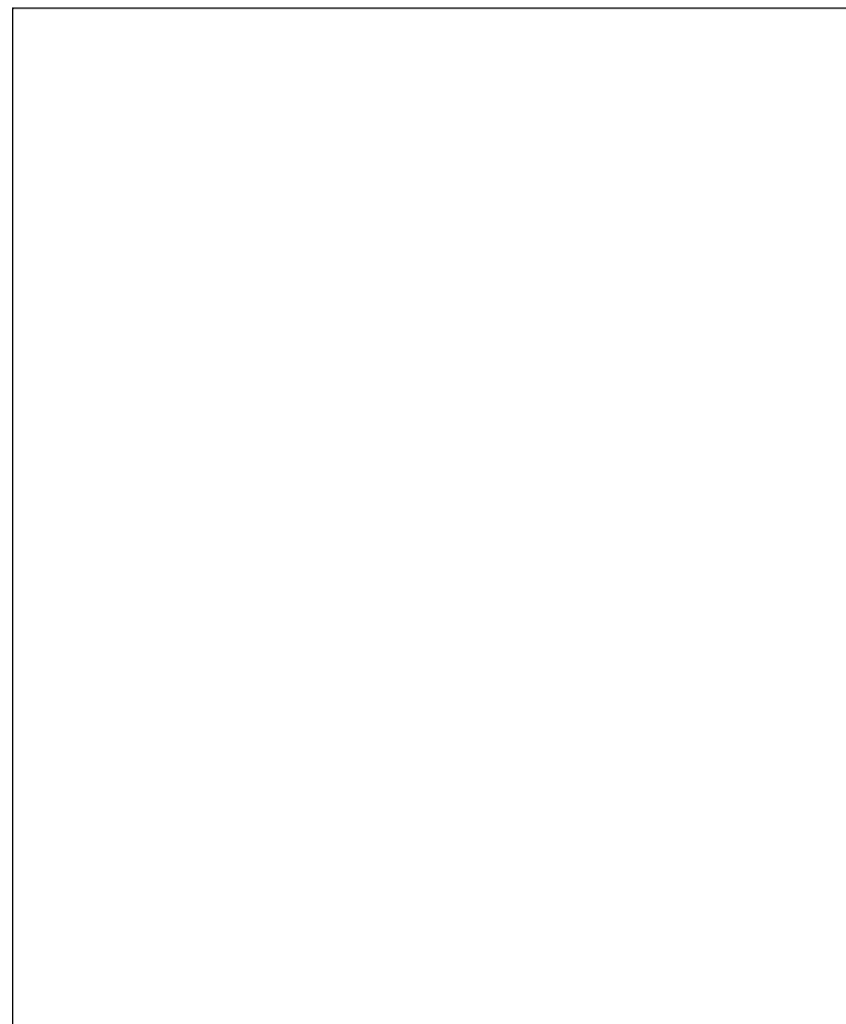
Das Gegenextrem dazu heisst «Testen, testen, testen», bis möglicherweise die letzte Kreativität einem Vorschlag entweicht und man diesen förmlich weichgespült hat. Man denke nur an die lächelnden Pärchen oder das Sicherheitsklischee «Kleines Kind im Fond eines Autos». Viele Tests laufen unter Bedingungen ab, die dem geringen Interesse der Kunden beim Betrachten von Werbung entgegenlaufen. Sie sind oft auf Sachinhalte fokussiert, emotionale Aspekte werden häufig vernachlässigt. Das Extrem wird hierbei durch Gruppendiskussionen zur Werbung markiert, in denen Kunden in die Rationalität getrieben werden, sich zu Experten aufschwingen und ein Urteil über die Überzeugungskraft und das Verständnis der Werbeaussage fällen. Stereotypes Testen ersetzt kein Denkmodell zur Wirkung von Werbung, die Freiräume für echte kreative Würfe werden dadurch teilweise eingeschränkt. Gerade solche Werbung wird in Tests oft zu schlecht bewertet, weil immer dann, wenn Menschen mit etwas Neuem und Ungewöhnlichem konfrontiert werden, die Beurteilung erst nach mehrmaligen Kontakten mit solcher Werbung besser wird, wenn diese den Nerv der Kunden trifft. Tests können zwar wertvolle Einsichten liefern, sie ersetzen jedoch keine eigenen Entscheidungen.

Lärmschutz am Arbeitsplatz

wr.- Lärm macht krank – nicht umsonst steht die Lärmschwerhörigkeit seit Jahren mit an der Spitze der Berufskrankheiten. Eine neue EU-Richtlinie will die Geräuschemission von Maschinen beschränken. Diese neuen Grenzwerte werden die Hersteller von Baumaschinen vor hohe Anforderungen stellen, warnen Maschinenbau-Wissenschaftler der Ruhr-Universität Bochum (RUB), zumal die Geräuschoptimierung im Entwicklungsprozess bisher ausgeklammert werde. Ohne neue Lösungen und Ideen werde es bei vielen Herstellern zu Produktionseinschränkungen kommen, prophezeien die Forscher.

Sound Design betreiben

Bei der Entwicklung technischer Produkte gehe es heute aber nicht nur darum, den Lärmpegel zu reduzieren, sagt Filip Baranski von der Arbeitsgruppe Baumaschinentechnik an der Fakultät für Maschinenbau der RUB. Ziel sei es auch, das entstehende Geräusch psychoakustisch zu optimieren – kurz Sound Design zu betreiben. Diese Herausforderung können die Bochumer Wissenschaftler jetzt in einem neuen Akustiklabor angehen.



Gute Werbung weckt die Neugier des Konsumenten: Damit die Werbung gelingt und richtig verstanden wird, braucht es mehr als ein Bauchgefühl des Managers. Foto: Wodicka

nen zur Werbung markiert, in denen Kunden in die Rationalität getrieben werden, sich zu Experten aufschwingen und ein Urteil über die Überzeugungskraft und das Verständnis der Werbeaussage fällen. Stereotypes Testen ersetzt kein Denkmodell zur Wirkung von Werbung, die Freiräume für echte kreative Würfe werden dadurch teilweise eingeschränkt. Gerade solche Werbung wird in Tests oft zu schlecht bewertet, weil immer dann, wenn Menschen mit etwas Neuem und Ungewöhnlichem konfrontiert werden, die Beurteilung erst nach mehrmaligen Kontakten mit solcher Werbung besser wird, wenn diese den Nerv der Kunden trifft. Tests können zwar wertvolle Einsichten liefern, sie ersetzen jedoch keine eigenen Entscheidungen.

Die Stilknospen verfehler und deshalb unwirksamer Werbung sind vielfältig. Sie ziehen sich durch alle Branchen. Nach Schätzungen des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung verpuffen 90 Prozent der Wer-

beanstrengungen wirkungslos, weil Kunden die zentralen Schlüsselbotschaften zur Marke nicht wahrnehmen und verstehen, geschweige denn die Werbung korrekt der Marke zurechnen können: Was hat die Victoria-Versicherung mit Kaffeetassen oder Weinflaschenkorken zu tun, die sie bewirbt mit der Aussage «Victoria versichert», was für eine Versicherung wahrlich überraschend ist.

Werbung verfehlt oft das Ziel

Wer oder was ist Meriva? In der Werbung verkörperte eine Mauer 0 Prozent Meriva, ein Roboter 48 Prozent Meriva, eine Gymnastik treibende Frau hingegen 98 Prozent Meriva. Zur Lösung dieses Rätsels musste man die Homepage meriva.de besuchen. Leider verirrt sich fast kein Konsument auf diese Homepage. Den meisten blieb deshalb verborgen, dass Meriva ein neues Automodell von Opel mit vielen Vorzügen ist. Schade um das schöne Geld. Niemand war bereit, das Rät-

sel zu lösen. Meriva ist zwar ein Extrem, aber noch lange keine Ausnahme, sondern die Regel: Werbung, die weder effektiv noch effizient die Vorzüge der beworbenen Marken herausstreicht, dominiert das Bild in der Praxis. Hier besteht ein erhebliches Optimierungspotenzial. Dies sollte nicht nur Marketingmanager, sondern auch Controller und die Unternehmensführung interessieren.

Ein Beispiel: In dem Fernsehspot von 45 Sekunden für den neuen Mercedes SL erscheint das Objekt der Begierde erst nach 24 Sekunden auf der Mattscheibe. Würde man den Spot kürzen und die zu vermittelnden Inhalte mit dem Auto gemeinsam zeigen, läge das Einsparpotenzial durch den kürzeren Spot alleine bei den Schaltungen zur Prime-time in den Topsendern (40 Schaltungen vorausgesetzt) bei zirka 630'000 Franken, ohne dass man Wirkungsverluste hinnehmen müsste.

Drei Säulen

Erfolgreiche Werbung und damit auch effektive und effiziente Entscheidungen dazu beruhen auf drei Säulen: Kreativität plus Strategie plus Sozialtechnik. Kreativität ist kein Selbstzweck: Sie muss zielgerichtet erfolgen und die mit der Werbung verfolgte Strategie wahrnehmbar, eigenständig und integriert umsetzen. Unternehmen wie Rügenwalder, Krombacher, Montblanc oder Audi zeigen, wie es geht. Dazu sind wiederum sozialtechnische Erkenntnisse darüber erforderlich, wie man Kunden wirksam beeinflussen kann.

Wirksam werben

Schritt 1: Die Markenidentität klar formulieren. Die Marke sollte nicht ständig ihr Erscheinungsbild verändern.

Schritt 2: Sich auf wenige zu vermittelnde Eigenschaften konzentrieren: Weniger ist mehr. Der Konsument kann sich nicht für alle Vorzüge der Marke interessieren.

Schritt 3: Zunächst möglichst viele Ideen schaffen. Wettbewerbspräsentationen mit verschiedenen Agenturen durchführen.

Schritt 4: Ideen aussortieren. Welche passen am besten zu der Markenidentität und zur Zielgruppe?

Schritt 5: Grobideen weiterentwickeln. Es empfiehlt sich, Anforderungen an die Agentur zu formulieren.

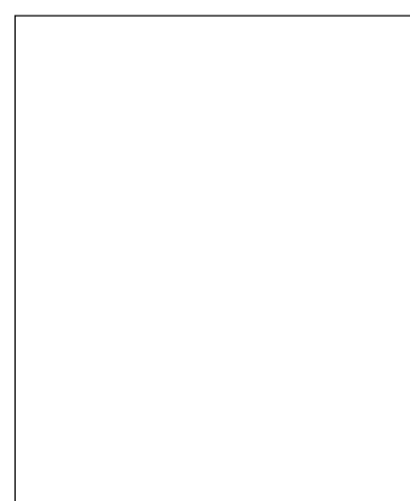
VERSICHERUNGSRATGEBER

Mein Beifahrer öffnete nach dem Parkieren die Autotüre zum Trottoir hin. Kaum offen, prallte ein Velofahrer, der auf dem Trottoir mit hoher Geschwindigkeit fuhr, in die Türe. Wer muss für den Schaden aufkommen?

● VON PAUL SCHLEGEL*

Das Gesetz sagt klar, dass das Trottoir den Fussgängern vorbehalten ist; diese Einschränkung gilt auch für Velofahrer. Der Velofahrer hat mit seinem Verhalten somit gegen diese Vorschrift verstossen. Beim Aussteigen muss sich also ein Beifahrer lediglich vergewissern, ob er allenfalls einen Fussgänger behindern könnte. Er darf sich darauf verlassen, dass sich die anderen Verkehrsteilnehmer regelkonform verhalten. Mit einem «Velorennfahrer» musste er nicht rechnen. Deshalb haftet der Velofahrer voll für den Schaden und seine Veloversicherung muss dafür aufkommen.

Die rechtliche Situation wäre ähnlich, wenn es sich nicht um einen Velofahrer, sondern um einen Inline-Skater gehandelt hätte. Rollschuhe und Ähnliches werden vom Gesetz als



Sportgerät angesehen, und Sport ist auf dem Trottoir nur gestattet, wenn die anderen Verkehrsteilnehmer weder behindert, noch gefährdet werden.

Pannensauto in Brand

Ein Bekannter hatte in Frankreich eine Panne. Sein Auto wurde abgeschleppt; dabei vergass der Garagist, die Handbremse des abgeschleppten Autos zu lösen. Das Auto geriet in der Folge in Brand. Muss die Kasko-Versicherung bezahlen?

In den meisten Kasko-Versicherungen werden die so genannten Betriebschäden von der Deckung ausgeschlossen. Von Betriebschäden spricht man, wenn durch den Betrieb von elektrischen oder mechanischen Teilen des Autos direkt und ohne äussere Einwirkung ein Schaden entsteht. Sie stellen nun eine Frage zu einem Grenzfall. Der Schaden ist zwar durch das Drehen des Rades mit Überhitzung der Bremse entstanden, also durch den Betrieb einer mechanischen Einrichtung des versicherten Fahrzeugs. Andererseits könnte man den Standpunkt vertreten, es liege eine äussere Einwirkung vor, da der Wagen nicht selber fuhr, sondern abgeschleppt wurde.

Ohne die Versicherungsbedingungen zu kennen, kann ich Ihre Frage nicht beantworten. Sollte es sich tatsächlich um einen Grenzfall handeln, der in den Versicherungsbedingungen nicht speziell vorgesehen ist, hängt es von der Kulanz des betreffenden Versicherers ab, ob er den Schaden bezahlen will. Für mich wäre dies ein Beispiel für den Wert einer Kundenbeziehung, über welchen die Prämien keine Auskunft zu geben vermögen.

* Paul Schlegel ist Inhaber der Schlegel & Partner AG in Grabs und Schaan.