

KMU-PRAXIS

Gefahr Insolvenz

Teil 9 – Frühwarnindikatoren



● VON MARCELLO SCARNATO*

Grosse Ereignisse werfen bekanntlich ihre Schatten voraus. So ist es auch mit der Unternehmenskrise. Diese hat sich über die Zeit hinweg latent entwickelt und ist plötzlich real in Form einer akuten Liquiditätskrise vorhanden. Rückblickend bleibt kein anderer Schluss, als dass Frühwarnindikatoren offensichtlich übersehen wurden. Je eher man eine Krise erkennt, desto grösser sind die Erfolgchancen.

Quantitativ und qualitativ

Früherkennung von Krisen im unternehmerischen Umfeld teilt sich in zwei Bereiche auf: Harte Faktoren wie Zahlen und Finanzen gilt es zu analysieren sowie weiche wie Management, Branche etc. Man spricht im ersten Fall auch von quantitativen Indikatoren (zum Beispiel Kennzahlen aus Bilanz und Erfolgsrechnung, Budgeterreichung usw.) und im zweiten Fall von qualitativen Indikatoren. Je nach Stadium der Krise sprechen diese eine klare Sprache.

Strategische Krise

Fehlende oder unzureichende strategisch-visionäre Ausrichtung des Unternehmens führt zur ersten Krisenform. Man bemerkt sie nicht sofort, denn die Auftragsbücher sind typischerweise noch voll in dieser Phase, die Kasse auch. Gerade deshalb sollte sich das Unternehmen darauf konzentrieren, neue, langfristige Erfolgspotenziale zu erschliessen, denn die bestehenden sind bereits gefährdet oder aufgebraucht. Strategische Krisen entstehen aus der Nichtbeachtung technologischer Entwicklungen oder einer den Marktbedürfnissen nicht entsprechenden Produktstrategie. Regelmässige visionärstrategische Standortbestimmungen (mindestens alle fünf Jahre) sind daher unabdingbar.

Ertragskrise

In der nächsten Phase der Krisenentwicklung erwirtschaftet die Unternehmung bereits über längere Zeit ein negatives Gewinnwachstum (lassen Sie sich nicht beirren, das ist immer noch ein Gewinn) oder bereits operative Verluste. So genannte «Gewinnwarnungen» kursieren dann im Vorfeld, Zeichen setzt auch die Verschiebung der Bilanzveröffentlichung wie derzeit beim Personaldienstleister Adecco. Noch ist «Bilanzkosmetik» hilfreich – durch Auflösen stiller Reserven oder Gewinn bringende Abverkäufe kann man operative Verluste via konsolidierte Konzerngewinne argumentativ abfedern. Sofortige Kostensparungen und Aufarbeitung der strategisch-visionären Fragen sind in dieser Phase noch hilfreich.

Liquiditätskrise

Der Ertragskrise folgt schliesslich trotzdem die Liquiditätskrise, sofern vorher nicht der Turnaround geschafft wurde: Die liquiden Zahlungsmittel des Unternehmens verschlechtern sich dramatisch, der Debitorenüberhang kippt in eine massive Kreditorenüberlast und bald können die Löhne nicht mehr beglichen werden. Die Firma ist zum Sanierungsfall geworden. Daher gilt schon in guten Zeiten: Regelmässig umfassende Standortbestimmungen durchführen, damit fatale Wahrnehmungsfehler auf ein Minimum reduziert werden. Der Mensch geht bekanntlich ab einem bestimmten Alter auch zum «Vorsorgeuntersuchung».

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

Ein neuer Name schadet meist

Wer eine Marke umbenennt, muss viel Geld für Werbung ausgeben

Aus «Raider» wird «Twix», «Texaco» heisst plötzlich «Dea», die KKB-Bank wird in «Citibank» umgetauft – immer wieder verwirren Unternehmen ihre Kunden mit derartigen Umbenennungen.

wr.- Und dies geschieht nicht selten zum Nachteil der Firmen: Nur in einem von fünf Fällen ist die Umbenennung einer Marke erfolgreich. In den übrigen Fällen ist damit eine teilweise erhebliche Vernichtung von Markenwert verbunden, hat eine Studie des Instituts für marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Mannheim herausgefunden.

Neue Marke neu aufbauen

Weder bei schlagartiger Umbenennung, noch bei langsamem Übergang von der alten auf die neue Marke konnte der Markenwert voll erhalten werden, zeigen die Forschungsergebnisse. «Die positiven Assoziationen lassen sich nicht vollständig von der alten auf die neue Marke übertragen», erklärt Hans Bauer, Marketing-Professor an der Universität Mannheim. Die neue Marke muss daher – unter Einsatz erheblicher Aufwendungen für Kommunikationsmassnahmen – praktisch neu aufgebaut werden. Im massiven Einsatz von Werbung sehen die Mannheimer Forscher den entscheidenden Erfolgsfaktor einer Umbenennung. Für den Übergang von «Datsun» auf «Nissan» wurden 150 Millionen Dollar allein in Werbung investiert; der Namenswechsel von «Texaco» zu «Dea» kostete RWE rund 20 Millionen Euro.

Plötzlich sinkt der Marktanteil

Anlass für die Namensänderungen ist häufig ein Unternehmenszusam-

menschluss. In vielen Fällen kann der Käufer eines Unternehmens die Rechte an einer Marke nicht mit übernehmen. Als beispielsweise der Geschäftsbereich Datenträger der BASF verkauft wurde, durfte der neue Besitzer die Marke «BASF» nur befristet verwenden. Mittlerweile werden die ehemaligen BASF-Kassetten und CD-Rohlinge unter der Marke «Emtec» vertrieben.

Vor allem aber sind Veränderungen im Markenportfolio der Unternehmen als Grund für Namensänderungen ursächlich. Produkte derselben Kategorie, die in verschiedenen Ländern unter verschiedenen Markennamen angeboten wurden, werden häufig unter einem Namen verschmolzen. Damit können die Werbeaufwendungen auf weniger Marken konzentriert werden

– eine Strategie, die bei grossen Konsumgüterkonzernen wie Procter & Gamble umgesetzt wird. Hierbei ist Vorsicht geboten: Als Procter & Gamble sein Geschirrspülmittel «Fairy» im deutschen Markt in «Dawn» umbenannt hat, sank der Marktanteil des Spülmittels von 11,9 auf 4,7 Prozent, woraufhin der Namenswechsel revidiert wurde.

Nicht mehr «Raider», sondern «Twix»: Namensänderungen sind selten gut für eine Marke. Sie muss vollkommen neu aufgebaut werden.

Foto: Daniel Ospelt

Studie: Rauchverbot zeigt schnell Wirkung

dpp.- Ein Rauchverbot in der Öffentlichkeit macht sich bereits nach kurzer Zeit in der Zahl der Herzinfarkte bemerkbar. Das legt eine kleine Studie aus der amerikanischen Gemeinde Helena nahe, in der das Rauchen in der Öffentlichkeit und an Arbeitsplätzen für ein halbes Jahr verboten war. In der kurzen Zeit kamen deutlich weniger Patienten mit Herzinfarkt ins Krankenhaus als in Jahren ohne Rauchverbot, berichten amerikanische Mediziner in der Fachzeitschrift «British Medical Journal».

Weniger Herzinfarkte

In Helena war das öffentliche Rauchen von Juni bis November 2002 verboten, bis das Gesetz im Dezember wieder aufgehoben wurde. Stanton Glantz von der Universität Kalifornien in San Francisco und seine Kollegen analysierten, wie viele Fälle von Herzinfarkten im örtlichen Krankenhaus in diesen Monaten in den Jahren 1998 bis

2003 verzeichnet worden waren und ob die Patienten aus Helena direkt oder aus umliegenden Orten kamen.

Während der sechs rauchfreien Monate wurden aus Helena selbst 40 Prozent weniger Menschen mit Herzinfarkt ins Krankenhaus eingeliefert als in den entsprechenden Monaten in Jahren ohne Rauchverbot. In den Jahren vor und nach dem Erlass des Gesetzes waren es im Schnitt 40 Patienten, im Jahr 2002 nur 24 Fälle. Für Einwohner, die ausserhalb von Helena lebten, war diese Abnahme der Herzinfarkte dagegen nicht zu verzeichnen.

Die Studie sei zwar nur klein und weitere Forschungsarbeit noch nötig, um die Ergebnisse zu untermauern, sagen die Forscher. Dass sich das Rauchverbot nur bei der betroffenen Gemeinde bemerkbar machte und nicht bei den Nachbarorten, sei jedoch ein eindeutiger Hinweis darauf, wie schnell ein solches Verbot tatsächlich eine positive Wirkung zeige.

Dank Foto-Handy immer auf dem rechten Weg

wr.- Das Fotohandy der Zukunft kann seinem Besitzer in einer fremden Stadt den rechten Weg weisen: Dieser macht dann einfach ein Foto des nächststehenden Gebäudes und sendet das Bild und den gewünschten Zielort an eine bestimmte Adresse. Gegen eine kleine Gebühr wertet eine Bilderkennungssoftware auf dem Server aus, wo genau sich der Hilfesuchende gerade befindet, und sendet umgehend Standort und Wegbeschreibung zurück. Über die von zwei britischen Entwicklern konzipierte Software berichtet das Wissenschaftsmagazin «New Scientist».

Die von Robert Cipolla und Duncan Robertson von der Universität Cam-

bridge entwickelte Datenbank umfasst eine dreidimensionale Darstellung des realen Stadtbildes, sodass sie den Standort des Fotografen auf den Meter genau bestimmen kann. Bisherige Standortbestimmungsmethoden sind weitaus ungenauer. Satellitennavigationssysteme sind zwar auf wenige Meter exakt, funktionieren jedoch in engen Häuserschluchten häufig nicht. Die Ortung anhand der Funksignale von Handys erreicht in der Stadt nur Genauigkeiten von 50 bis 100 Metern.

Noch ist unklar, ob und in welcher Form das System auf den Markt kommen wird. Zurzeit arbeiten Cipolla und Robertson an einem Prototypen.

Ständiges Laden schadet Notebook-Akkus

afp.- Ständiges Laden ist schlecht für Notebook-Akkus. Wer seinen tragbaren Computer oft an die Steckdose anschliesse, solle unbedingt den Akku aus dem Gehäuse nehmen, rät das Computer-Magazin «PC-Welt». Sonst versuche das Notebook, den Ladezustand des Akkus ständig auf einhundert Prozent zu halten. Das verringere die Haltbarkeit, denn moderne Note-

book-Akkus vertragen im Laufe ihres Lebens nur maximal 1'000 Ladezyklen. Darüber hinaus liefen im Netzbetrieb die Stromfresser Prozessor und Grafichip meist mit voller Leistung, was schnell zu Temperaturen von bis zu 60 Grad Celsius führe. Das Magazin rät, die Akkus vor dem Ausbau zu zwei Dritteln aufzuladen und kühl und trocken zu lagern.