

KMU-PRAXIS

Gefahr Insolvenz

Teil 10 – Zusammenfassung



● VON MARCELLO SCARNATO*

So lange die Geschäfte boomen, scheint kein Handlungsbedarf gegeben. Wie wir aber im Laufe der gegenständlichen Serie gesehen haben, kann die Schönwetterphase auch ins Gegenteil umkippen. Frühwarnindikatoren helfen, das Schiff auf Kurs zu halten und durch regelmässige Standortbestimmungen gegebenenfalls neu auszurichten. Mit diesem abschliessenden Artikel sollen Insolvenzgefahr und situativ angepasstes Verhalten zusammenfassend dargestellt werden.

Strategische Führung

Was im Tagesgeschäft eines Unternehmens geschieht, hat seine Wurzeln in der Vergangenheit. Im Idealfall folgen die Handlungen festgeschriebenen Visionen, Strategien und Budgetplänen. Die konsequente Ausrichtung an diesen Vorgaben gibt Orientierung und Sinn. Abweichungen sprechen eine interpretierbare Sprache.

Operatives Management

Wie aufgezeigt, beginnen die Probleme durch eine Strategiekrisis. Diese mündet infolge fehlender (neuer) Geschäftsfelder oder Produkte in eine Ertragskrise. Während das Unternehmen zwar noch Gewinne schreibt, ist ein Abwärtstrend aber nicht mehr zu leugnen. Die bisherigen Erfolgspotenziale sind ausgeschöpft (erkennbar an deren Wachstumsrate, die unterhalb der Ertragsrate liegt), Sparmassnahmen werden unumgänglich.

Krisenmanagement

Durch Liquiditätsprobleme manifestiert sich alsdann die Krise in ihrer akutesten Form. Kann sie hier nicht mehr in den Griff bekommen werden, droht Zahlungsunfähigkeit und damit Konkurs. Typischerweise weist das Unternehmen in solchen Situationen eine überschuldete Bilanz auf und damit einen weiteren Handlungszwang, nämlich den gesetzlichen. Einzig eine Sanierung kann das Unternehmen jetzt noch retten. Nebst Prüfung von Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit unterliegt das tägliche Handeln nunmehr potenziellen Themen wie Gläubigerbevorzugung, Organhaftung und Konkursverzögerung. Besonders in dieser Phase ist sorgfältiges, nachvollziehbares Handeln unabdingbar.

Professionelles Situationsmanagement ...

Normalbetrieb:

1. Vision alle fünf Jahre prüfen
2. Strategie alle zwei Jahre prüfen
3. Plan und Budget jährlich
4. Ertragsentwicklung steuern
5. Finanzwirtschaftlich führen

Krisenmanagement:

1. Strategie: Neue Geschäftsfelder.
2. Ertrag: Kosten senken und Strategie anpassen.
3. Liquidität: Debitoren einbringen, Reserven versilbern, Zahlungsziele verhandeln, Ertrag stärken und Strategie anpassen.
4. Zahlungsunfähigkeit/Überschuldung: Zwischenbilanz zu Liquidations- und Fortführungswerten erstellen, Sanierungsfähigkeit und -würdigkeit prüfen, offen kommunizieren, Bilanz sanieren, operatives Überleben sicherstellen, keine Gläubiger bevorzugen.
5. Konkurs unvermeidbar: Rechtzeitig Bilanz deponieren, Sozialplan erstellen, Organhaftung beachten

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

Keine Angst vor der Fantasie

Wie Unternehmer besser auf ihre Kunden eingehen und den Umsatz steigern

«Kunde blöd, Kunde merkt nix!» Von wegen. Der Kunde merkt sehr genau, wenn etwas nicht stimmt. Er merkt aber auch, wenn etwas besonders gut ist, beispielsweise die Gestaltung des Schaufensters.

● VON JANINE KÖPFLI

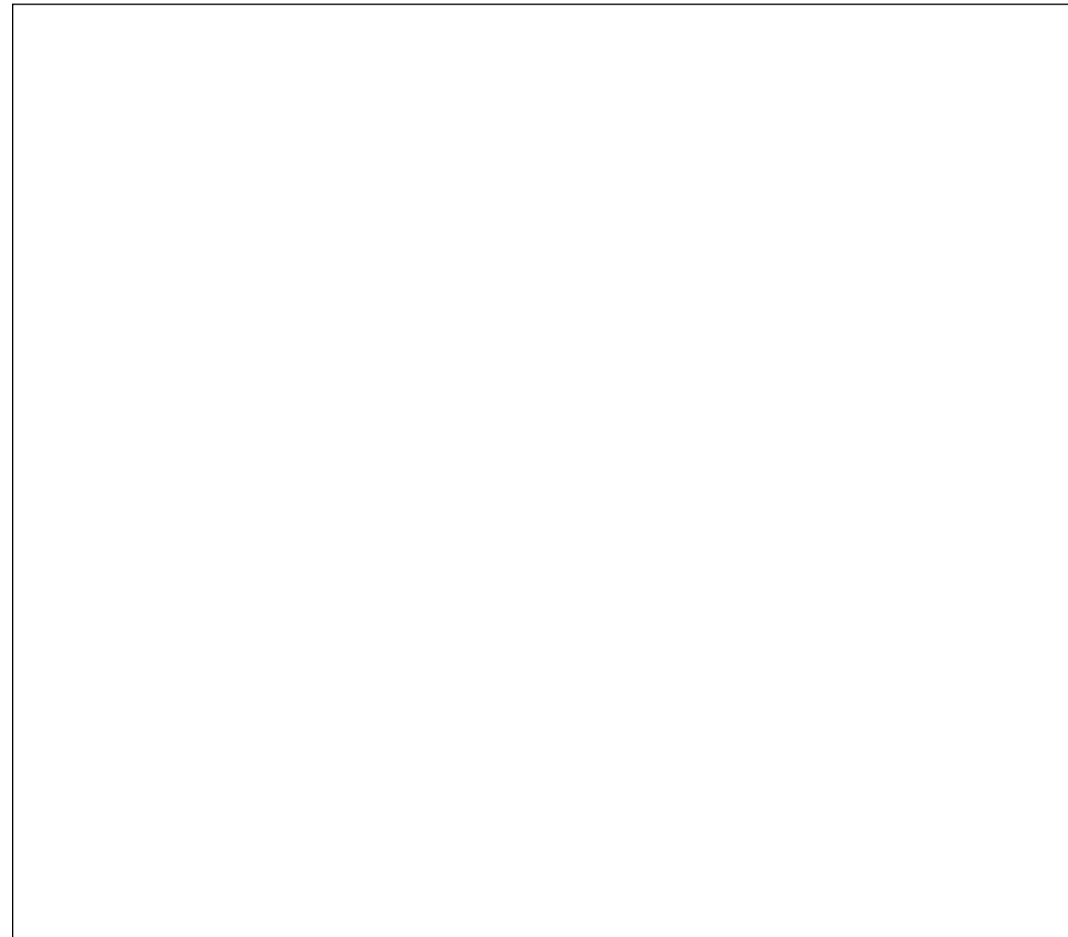
Wozu ist eigentlich ein Schaufenster gut? «Zum Präsentieren der Ware natürlich», wird jeder Geschäftsinhaber auf diese Frage antworten. Und welche Fragen stellt sich ein Mensch, der zum ersten Mal vor diesem Geschäft steht? «Na ja, wenn ich selber vor einem fremden Geschäft stehe, dann bin ich gespannt, wie es dort drin aussieht, was die mir bieten können, ob das nette Leute sind und ob ich mich dort auch umsehen darf, wenn ich nichts kaufen will.»

Hans-Peter Zimmermann, Autor des Buches «Grosserfolg im Kleinbetrieb», machte den Test. Er gestaltete ein Schaufenster, das die ersten Fragen des Kunden beantwortete. Das Ganze sah folgendermassen aus: Im Schaufenster stand oben links die Frage: «Wer bedient mich in diesem Geschäft?» Darunter hingen Porträts der Mitarbeiter, daneben die nächste Frage: «Was finde ich in diesem Geschäft?» Die Antwort: Ein Poster mit der Abbildung der Verkaufsräume sowie eine blumige Schilderung, warum es sich lohnt, jetzt gleich einzutreten. Und wer noch zweifelte, las auf dem letzten Plakat: «Darf ich mich hier einfach mal umsehen?» Darunter die Antwort: «Aber selbstverständlich. Sagen Sie einfach, Sie möchten nur ein wenig schnuppern. Und wenn Sie mögen, geniessen Sie eine Tasse Gratis-Kaffee in unserer Kaffee-Ecke.»

Das Testergebnis ist beachtlich. Doppelt so viele Passanten als üblich besuchten das Geschäft, was dem Inhaber einen Drittel mehr Umsatz bescherte.

Kunde will träumen können

Damit der Kunde aber auch wirklich etwas kauft, muss der Service im Geschäft stimmen. Was erwartet der Kunde, wenn er in den Laden kommt? «Ich lass mich überraschen», werden wahrscheinlich viele sagen. Hans-Peter Zimmermann sieht darin eine grosse Chance. Es gehe nicht darum, die Produkte langweilig zu präsentieren, heisst es in seinem Buch, sondern die Kunden wollen sich in der Regel einen



Hingucker: Kreativität in Schaufenstern lockt Kunden an. Im Schaufenster sollen aber nicht nur Produkte präsentiert, sondern Kundenfragen beantwortet werden.

Foto: Wodicka

Traum verwirklichen. «Wer die Menschen dazu bringen kann, ein paar Minuten zu träumen, dem ist der Erfolg sicher», so Hans-Peter Zimmermann. Und zwar auch in einer ganz normalen Metzgerei. Ein Beispiel: Fleischermeister M. verkaufte während der Jagdsaison viermal mehr Wild als sein Mitbewerber im gleichen Dorf. Warum? Weil Herr M. aus seiner Metzgerei einen Erlebnispark gemacht hat. Zahlreiche Poster von Wäldern, Jagdszenen und Hirschen zierten die Wände des Ladens. Auf einem mit farbigen Herbstblättern dekorierten Bauernstisch gab es hausgemachte Wildpastete zu degustieren. Und die Kinder konnten an einem kleinen Wild- und Jagdlehrgang mit anschliessendem Wettbewerb teilnehmen.

Produkt mit Geschichte verkauft sich besser

Mit geschickter Kundeninformation lassen sich zusätzliche Umsätze erzielen. Kleine Plakate können helfen, meint der Autor und Unternehmensberater. Auch die so genannte Produkt-Story kann Wunder bewirken. Ein

Kunde sieht sich beispielsweise in einer Weinhandlung um. Bei einem Greco di Bianco liest er am Regal die Information: «Greco di Bianco, Dessertwein, Italien, 1983, 40 Franken.» Damit ist dem Weinkenner nicht geholfen, das hätte er auch vom Etikett erfahren können. Ein Weinhändler, der das Geheimnis der Produkte-Story kennt, würde das Regal anders beschriften: «Greco di Bianco, samtiger, üppiger Dessertwein mit verführerischem Orangenblüten-Aroma, aus der traditionsreichen Familienkellerei von Antonio Rossi Bianco (Südost-Kalabrien). Kann sehr lange gelagert werden, wird dann trockener und reichduftiger. Der Jahrgang 1983 ist jetzt, nach Jahren sorgfältiger Lagerung, am ausgeglichtesten und darf sofort getrunken werden. Diese Woche nur 35 Franken statt 40 Franken.» Produkt-Storys zeugen in diesem Fall von der Kompetenz des Weinhändlers und davon, dass er seinen Kunden nützlich sein will. Unternehmer, die weder ein Schaufenster noch ein Verkaufslokal besitzen und ihre Kunden im Büro empfangen, haben eine wichtige Visitenkarte: ihren Schreibtisch. «Es mag

banal erscheinen, aber jeder erfolgreiche Mensch, den ich kenne, hat Ordnung in seinem Büro», schreibt Hans-Peter Zimmermann. Nur die Erfolglosen leisten sich einen Saustall und versuchen, ihn mit Sprüchen an der Wand («Nur der Langweiler braucht Ordnung») vor sich und der Umwelt zu rechtfertigen.

Mit Ordnung zum Erfolg

Es hilft alles nichts. Wenn ein Kunde in einem Büro ein Chaos antrifft, wird er den Eindruck von Inkompetenz und Schludrigkeit nie mehr los. Dasselbe gilt laut Zimmermann für veraltetes Büromobiliar. «Wer sich mit Bürostühlen und Computern vom Trödler begnügt, kann den Erfolg einfach nicht in sich tragen.» Die Erfahrung hat es gezeigt. Hans-Peter Zimmermann prophezeite gewissen Firmen allein aufgrund der Büroeinrichtung den baldigen Untergang. Bis jetzt haben sich etwa 80 Prozent seiner Voraussagen bewahrheitet.

Buchtipps: Hans-Peter Zimmermann, «Grosserfolg im Kleinbetrieb». Verlag Moderne Industrie, 2003 München. ISBN 3-478-85530-6.

NACHRICHTEN

Keilkissen nur stundenweise nutzen

ap.- Keilkissen für den Bürostuhl sind zum Dauergebrauch ungeeignet. Wegen der hinten erhöhten Sitzposition wird zwar das Becken aufgerichtet und die natürliche Krümmung der Wirbelsäule unterstützt, was die Rückenmuskulatur entlastet, wie der Orthopäde Jens Anders von der Universität Jena berichtet. Aber: «Nur wer dynamisch sitzt, also seine Sitzposition immer wieder verändert, sitzt gesund.» Der Mediziner empfiehlt deshalb, Keilkissen nur jeweils eine halbe bis eine Stunde zu nutzen. Weil der Körper auf der schrägen Unterlage leicht nach vorne rutsche, sei zudem eine Fussbank nützlich, die die Beine zuverlässig abstütze.

Hypnose erleichtert das Abnehmen

sda.- Hypnose lässt nicht nur die Sinne, sondern auch die Kilos schwinden. Mit Hilfe der Trance verlieren Menschen rund ein Drittel mehr Pfunde, berichtet die Zeitschrift «Psychologie Heute» in ihrer Mai-Ausgabe. Eine Studie mit 43 übergewichtigen Frauen hatte Psychologen der Universität Tübingen zu dieser Erkenntnis gebracht. Alle 14 Tage erschienen die Probandinnen zu insgesamt acht zweistündigen Sitzungen. Sämtliche Frauen wurden verhaltenstherapeutisch behandelt, 21 zusätzlich mit Hypnose. Die Trance-Teilnehmerinnen verringerten

ihr Gewicht um durchschnittlich 5,2 Kilo und damit um knapp zwei Kilo mehr als die übrigen Frauen. Das lag den Psychologen zufolge vor allem daran, dass die hypnotisierten Frauen noch Monate nach Ende der Therapie abnahmen. Zudem senkten sie ihren Körperfettanteil stärker und hielten auch nach der Therapie ihr Gewicht. Ein Jo-Jo-Effekt trat bei ihnen nicht auf.

Typisch weibliche Berufe?

ddp.- Was willst du mal werden? Bei dieser Frage geben die meisten jungen Frauen typisch weibliche Berufe an. Von insgesamt 15 Millionen erwerbstätigen Frauen drängen zwei Drittel in nur zehn Berufsbereiche. Hoch im Kurs liegen bei Studentinnen die Fächer Psychologie und Pädagogik. Realschülerinnen wählen oft Sackgasenberufe wie Arzthelferin oder Bürokauffrau. Das fanden die Wissenschaftlerinnen Ursula Nissen, Barbara Keddi und Patricia Pfeil heraus. Über das Ergebnis ihrer Untersuchungen berichtet das Magazin «Psychologie Heute».

Berufsfindung ist ein Prozess, der früher beginnt als gemeinhin angenommen, so die These der Forscherinnen. Bereits Sechs- bis Achtjährige nennen einen Traumberuf, der mit steigendem Alter realistischer wird. Mädchen tendieren früh zu heilenden und sozialen Berufen. Auch untergeordnete Positionen kommen für sie in Frage, während Jungs sich meist angesehene Berufe wünschen.