

## KMU-PRAXIS

## Liquiditätskrise

Rasch und überzeugt handeln!



● VON MARCELLO SCARNATO\*

Sie ist das Blut in den Adern einer Unternehmung: Die Liquidität. Wenn ein Unternehmen seine Verbindlichkeiten nicht mehr erfüllen kann, kommt es ins Stocken. Gelingt die Kehrtwende, geht ein erstarktes Team hervor. Gelingt sie nicht, stirbt das Unternehmen. Entscheidend ist das rechtzeitige Erkennen.

## Verlängerte Zahlungsziele

Die Schwierigkeiten fangen mit stillschweigend verlängerten Zahlungszielen an und erfahren im Lohnzahlungsverzug den Tiefpunkt. Spätestens ab diesem Moment erlebt das Unternehmen – und mit ihm die darin arbeitenden Menschen – einen enormen Härtegrad. Der Engpass kann zur Krise mutieren. Dabei ist es eigentlich unerheblich, wie man in die Situation geraten ist. Wer aus früheren Zeiten auf Reserven zurückgreifen kann, hat es – noch für eine gewisse Periode – leichter.

## Kernproblem eingrenzen

Jedes Unternehmen wird sich zwangsläufig möglichst schnell zwei Fragen stellen müssen: Wie kann ich meine Verbindlichkeiten (Mittelabfluss) vermindern? Wie kann ich meine Erträge (Mittelzufluss) erhöhen?

## Krise ernst nehmen

Die Identifizierung und Erkennung des Problems ist denn auch der entscheidende Schritt. Wie der Mensch sein Krankheitsbild muss auch die Unternehmung ihre Krisensituation diagnostizieren, um den Genesungsprozess einleiten zu können. Eine Krise ist eine Notlage und als solche weder gut noch schlecht.

## Liquidität erzeugen

Ein Krisen-Unternehmen ist angeschlagen. Dieses Defizit gilt es durch vereinte Kräfte auszugleichen. Relevante Entscheidungsträger müssen informiert und deren Hilfe sichergestellt werden. Pragmatisches Verhandeln führt zur Beruhigung der Situation (Gläubiger: lieber etwas später als gar nicht. Schuldner: je schneller je günstiger). Alle Anstrengungen sind vorübergehend darauf auszurichten, Liquidität zu erzeugen. Für das Kerngeschäft heisst das: Kurzfristige, schnelle Konzentration auf möglichst lukrative Aufträge. Für die Vermögenswerte der Unternehmung bedeutet dies: Schnelles Verilbernen von allem nicht Überlebensnotwendigen.

## Und in der Praxis ...

Achtung vor: Faktischer Zahlungsunfähigkeit, «Erpressbarkeit» (vom Lenker zum Gelenkten), Imageschaden, Kundenabwanderung, Realitätsverlust, Frust.

## Bearbeiten durch:

1. Kreditorenverhandlungen
2. Debitorentreibung
3. Sofortige Kostenreduktion
4. Pragmatische Situationsanalyse
5. Liquiditätsplan straffen
6. Cashumsatz
7. Liquiditätsspritze
8. Sicherheit (nicht jammern)
9. Strategieanpassung
10. Professionelles Controlling

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz. Die Fachbeiträge dieser Kolumne richten sich betriebswissenschaftlich am St. Galler Management-Konzept aus. Weiterführende Infos und Links auf <http://kmu.praxis.drscarnato.com>

## Sitzungen mit Schwung

Die richtige Sitzgelegenheit fördert die Arbeitsmotivation

Viele kommen ins Stöhnen, wenn lange Sitzungen anstehen. Konventionelles Sitzen kann ermüden – gerade den Rücken. Dabei gibt es heute Varianten, die Rückenschäden verhindern und Dynamik ins Büro bringen.

● VON KATRIN PIAZZA

Der Mensch ist zum Gehen und Lastentragen gemacht, nicht dafür, unbewegt herumsitzend. Obwohl Paläopathologen an versteinerten Skeletten unserer Vorfahren schon Arthrosen entdeckten und damit bewiesen, dass Rückenbeschwerden ungefähr so alt sind wie der aufrechte Gang, drohen diese in der hoch technisierten Moderne zu einem Massenproblem zu werden. Schätzungen gehen davon aus, dass hierzulande jeder zweite Arztbesuch und jede dritte Arbeitsunfähigkeit auf Rückenbeschwerden zurückzuführen ist.

## Schädliches Stillsitzen

Über die Gründe für die zunehmenden Beschwerden herrscht Uneinigkeit, gerade Probleme mit dem Kreuz entziehen sich gern den Mitteln der medizinischen Diagnostik und erhalten immer häufiger das Etikett «diffus». Unbestritten ist aber die Schädlichkeit des langen Stillsitzens. Die Folgen, um nur die offensichtlichsten zu nennen: Monotone Belastung der Gewebe, erschwerte Blutzirkulation, angespannte Muskeln, versteifte Gelenke. Was ein flexibles, dynamisch auf Belastungen reagierendes Bewegungs- und Tragsystem sein soll, versteift sich zum starren Stützapparat, der seine Not mittels Schmerzsignalen oder Ausfällen meldet. Dauersitzer, die ihren Beschwerden im Fitness-Center zu Leibe rücken, machen nicht selten die Erfahrung, dass sich der Schaden verschlimmert. Weil der Rücken besser auf Fine-Tuning als auf Kraftakte anspricht, bringt ihm der Wechsel von einem Extrem ins andere wenig. Erheblich mehr Erfolg verspricht der Ansatz, den nötigen Bewegungsausgleich in die sitzende Tätigkeit zu integrieren.

## Sitzungen im Stehen

Zwar werde in den meisten Büros auf die ergonomisch richtige Haltung Wert gelegt, bestätigt Michel Borloz,



Dauersitzen schadet dem Rücken. Richtig und gesund wären Sitzmöbel, die verschiedene Positionen nicht nur erlauben, sondern fördern.

Foto: Wodicka

Geschäftsführer des Zürcher Rücken-zentrums Thergofit, allerdings oft nur auf eine einzige Haltung: «Manche Leute wissen nicht, dass sie ihre Bürostühle verstellen können. Andere sind froh, wenigstens eine Sitzposition gefunden zu haben, die ihnen schmerzfreies Sitzen ermöglicht.» Richtig und gesund wären Sitzmöbel, die verschiedene Positionen nicht nur erlauben, sondern fördern. Diejenigen Orte rückengerecht einzurichten, an denen am ausdauerndsten Stillgesessen werde, die Sitzungszimmer nämlich, sei anspruchsvoll, erklärt Doris Grauwiler, selbstständige Fachfrau für Gesundheitsförderung und Ergonomie

am Arbeitsplatz: «Damit, dass man die Stühle hinausräumt, ist es nicht getan.» Zwar sei mancherorts die Erkenntnis vorhanden, dass nicht jede Sitzung abgesessen werden müsse und dass Diskussionen im Stehen oft effizienter und dynamischer ausfallen – exzessives Herumstehen sei aber ebenso wenig empfehlenswert. «Dauert die Besprechung länger, müssen Stehhilfen bereitgestellt werden.» Zwang und Bevormundung bewährten sich aus ihrer Erfahrung ebenfalls wenig. Den zuletzt kommenden Sitzungs- oder Seminarteilnehmern Bälle statt Stühle anzubieten, mache keine gute Stimmung. Besser sei es, in einer Ecke

zwei, drei Sitzalternativen bereitzustellen, die nach Bedarf genutzt werden können.

Gute Erfahrungen mit Alternativen zum konventionellen Stuhl hat die Zürcher Filiale des Sportmarketingunternehmens Octagon gemacht. Beim Umzug in neue Geschäftsräume vor einhalb Jahren wurde das Sitzungszimmer mit Kufenstühlen von Stokke eingerichtet, dem norwegischen Pionier in Sachen bewegtes Sitzen. «Da unsere Brainstormings oft sehr lange dauern, haben wir versucht, die Arbeitsplätze im Sitzungszimmer optimal einzurichten», erzählt Octagon-Geschäftsführer Beat Ritschard. Die Sitzungen seien heute sehr dynamisch – ohne aber von permanentem Schaukeln und Wackeln begleitet zu sein. «Im Gegenteil», erklärt Ritschard, «wer sich unbehaglich fühlt, verändert unwillkürlich und von den anderen unmerklich die Sitzposition. Auf konventionellen Stühlen rutschen die Leute bei zunehmender Dauer der Sitzung hin und her und werden unruhig.»

Das dynamische Sitzen in Sitzungen habe sich so sehr bewährt, dass Ritschard von einem eigentlichen Sitzungszimmertourismus spricht: «Wenn Partnerunternehmen eine Besprechung in unserer Region planen, fragen sie des Öfteren an, ob sie unser tolles Sitzungszimmer benutzen dürfen.»

## So sitzen Sie angenehmer

Es gibt simple Methoden, um den Rücken und den Körper im Büroalltag zu entlasten. Hier ein paar Empfehlungen der Rheumaliga:

- Sitzen öfters unterbrechen.
- Dynamisches Sitzen mit Ausgleichsbewegungen und Sitzalternativen.
- Korrekte Sitzhaltung überprüfen.
- Dehnübungen zur Förderung der Beweglichkeit machen.
- Die Strukturen des Tagesablaufs überdenken.
- Die Freizeit aktiv gestalten und einseitige Belastungen vermeiden.
- Entspannungstechniken einsetzen.
- Gelegentlich die Arbeitsumgebung verändern.

Weitere Informationen unter: [www.angewandteergonomie.ch](http://www.angewandteergonomie.ch), [www.stokke.ch](http://www.stokke.ch), [www.rueckenzentrum-zh.ch](http://www.rueckenzentrum-zh.ch), [www.rheumaliga.ch](http://www.rheumaliga.ch)

## Kosten senken ohne Chancen zu verschenken

Das Management-Zentrum St. Gallen warnt vor Fehlentscheidungen bei aktuellen Kostensenkungsprogrammen. Unter dem Druck der schwierigeren Lage setzen manche Unternehmen vor allem auf die kurzfristigen Effekte von Einsparungen.

Damit reduzieren sie den Kundennutzen. Das führt zu Problemen im Markt und verursacht letztendlich neue Kosten. Das Management-Zentrum rät deshalb dringend, das Kostenmanagement ganzheitlich anzugehen. Es gelte, die wesentlichen Kosten- und Investmenttreiber zu identifizieren sowie die Prozesse und Strukturen des Unternehmens laufend zu verbessern. Das senke Kosten nachhaltig und steigere Chancen kontinuierlich.

Kostensenkungsprogramme scheinen in vielen Unternehmen das Gebot der Stunde. Doch der unüberlegte Umgang mit dem Rotstift verhindert den nachhaltigen Erfolg. Da werden nicht nur dringend benötigte Gelder eingespart, sondern mittel- und langfristige die besten Chancen ausradiert. Ludwig Allgoewer, Referent und Mitglied

der Geschäftsleitung des Management Zentrums St. Gallen: «Kurzfristig ausgerichtete Kostenoptimierung ist der grösste Fehler.»

Doch genau das verstehen viele Führungskräfte unter Management der Kosten. Ohne Rücksicht auf Verluste werden ziellos Budgets gestrichen. Typische «Einspar-Positionen» sind Investitionen in die Human Ressourcen, in Innovationen von Produkten und Leistungen sowie in optimierte Prozesse. Resultat: Kundennutzen und Produktivität nehmen ab, das Unternehmen befindet sich konsequent auf der Abwärtsspirale.

Ganzheitliches Kostenmanagement will gelernt sein. Doch nur wenige Unternehmen und Organisationen beherrschen es. Weit verbreitet sind dagegen die typischen, «historisch verbuchten» Fehler. So begann in den frühen neunziger Jahren der Siegeszug der Gemeinkostenwertanalysen. Man setzte sich intensiv mit den stetig steigenden Over-head-Kosten auseinander und speckte anschliessend ab. Allgoewer: «Dieses Vorgehen hatte den Jo-Jo-Effekt einer intensiven Diät – ein bis zwei Jahre nach Abschluss der Projekte stellt sich das ursprüngliche Gewicht bzw. die Ausgangssituation ein. Werden die Rahmenbedingungen, die Lebensgewohnheiten nicht

geändert, bekämpft man nur die Symptome, nicht die Ursache.»

## Wichtiger Faktor Mensch

Mitte der 90er folgte die Welle des Business Process Reengineerings, begleitet und teilweise ausgelöst durch die neuen Möglichkeiten der Informationstechnologie. Die hohen Erwartungen erfüllten sich nicht immer oder stellten sich nur verzögert ein. Meist wurde der Faktor Mensch unterschätzt. Vor allem für grosse Unternehmen kam Ende der 90er dann die Zeit der «Wertorientierung». Viele setzten einseitig auf die kurzfristige Optimierung der finanziellen Kennzahlen. Es wurde z. B. nicht bedacht oder sogar in Kauf genommen, dass bei drastisch reduzierten Lagerbeständen auch der Kundennutzen dramatisch sinkt und dass mit Sale- and Lease-Back-Modellen die Kosten effektiv steigen. Allgoewer: «Ganzheitliches Kostenmanagement verbessert jedoch die langfristige Perspektive des Unternehmens. Es optimiert Leistungen, Kundennutzen, Produktivität und Kapitalbindung. Das gelingt, wenn nachhaltig und laufend an den Kostenstrukturen gearbeitet wird.»

Weitere Informationen unter [www.mzsg.ch](http://www.mzsg.ch)

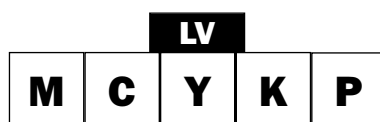
## Kneipentouren: Gut für Karriere

Ein Bierchen mit Kollegen am Abend kann einer schottischen Studie zufolge die Karriere fördern und das Gehalt erhöhen. Menschen, die «moderat aber regelmässig» mit Arbeitskollegen trinken, verdienen demnach im Durchschnitt 17 Prozent mehr als strikte Abstinenzler.

## Vertrauen und Kameradschaft

Durch einen gemeinsamen Trunk im Pub würden «Vertrauen und Kameradschaft» gefördert, was wiederum der Karriereleiter nützlich sei, berichtete die Universität Stirling vor kurzem. Starke Trinker verdienen der Untersuchung zufolge allerdings um etwa sechs Prozent weniger als «mässige Konsumenten» von Alkohol. Das Durchschnittsgehalt exzessiver Trinker liegt aber immer noch um fünf Prozent über dem von Abstinenzlern.

Die Wirtschaftswissenschaftler um David Bell hatten für ihr Projekt 17'000 Menschen im Alter von 45 Jahren herangezogen und dabei den Zusammenhang zwischen Karriere und Trinkverhalten untersucht. Alle Betroffenen waren in derselben Woche im Jahr 1958 geboren worden. Im Rahmen einer Regierungsstudie wurden sie regelmässig zu ihren Lebensgewohnheiten befragt. Die jetzt veröffentlichten Daten zum Aspekt Karriere und Alkoholkonsum wurden im Jahr 2000 ermittelt.



Wirtschaft