

Um Ziele definieren und mit Mitarbeitern vereinbaren zu können, braucht es im ersten Schritt eine **möglichst objektive Erhebung der aktuellen Situation** sowie der **künftig möglichen Entwicklungen**. Folglich muss eine Zielformulierung auf einer umfassenden Analyse des Umfelds und des Ist-Zustands, zB „Wie hoch war unser Umsatz diesen Monat?“ basieren (**Ist-Bestands-Aufnahme**). Im nächsten Schritt können Sie das dann das Umsatzziel für das nächste Planmonat festlegen.

Jedes Unternehmen braucht Ziele, und zwar mindestens

- ein **Sachziel**, zB das Herstellen von 100 Stück für einen Auftrag in einer bestimmten Mindestqualität, und
- ein **Formalziel** (Erfolgsziel), zB Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Fest steht dabei das **Basisziel**, nämlich die Erzielung ausreichender **Liquidität** zwecks Aufrechterhaltung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit des Unternehmens.

---

**Produktivität** = das **mengenmäßige Verhältnis** zwischen Output (Ausbringungsmenge) und Input (Einsatzmenge) eines Vorgangs:  $Output/Input$ . Die Arbeitsproduktivität kann zB ausdrücken: *Zahl der erstellten Berichte/Zeitaufwand*.

**Wirtschaftlichkeit** = das **wertmäßige Verhältnis** zwischen Output und Input eines Vorgangs: *Ertrag/Aufwand bzw Leistung/Kosten*.

**Rentabilität** = Beziehung zwischen Gewinn und dem durchschnittlich eingesetzten Kapital (in %):  $(Gewinn\ inklusive\ Fremdkapitalzinsen \times 100) / durchschnittlich\ eingesetztes\ Kapital$ . Neben dieser **Rentabilität des Gesamtkapitals (ROI)** sind wichtig: die **Rentabilität des Umsatzes** (wieviel € bleibt als Ertrag vom gesamten Umsatz übrig?), und – für den Eigentümer am wichtigsten – die **Rentabilität des Eigenkapitals (ROE, also: wieviel Ertrag bringt das eingesetzte Eigenkapital?)**.

---

Formalziele sind **übergeordnete Ziele**, an denen sich die Sachziele auszurichten haben, und in denen der Erfolg des unternehmerischen Handelns zum Ausdruck kommt. Sachziele beziehen sich auf das Steuern des Prozesses der Leistungserstellung und -verwertung.

Abb 2 soll Formal- und Sachziele im Zusammenhang zeigen:

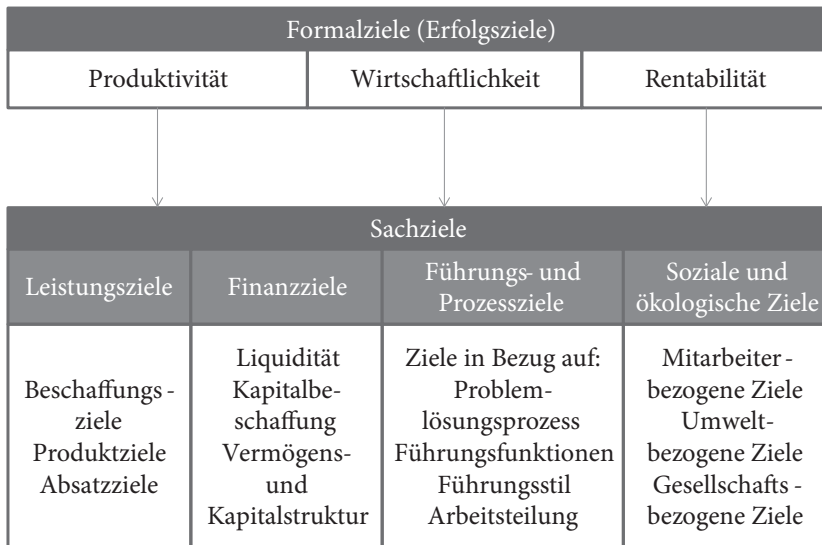


Abb 2: Übersicht der Zielkategorien

Der **enge Zusammenhang** lässt sich an folgendem Beispiel zeigen:

Liefert ein Unternehmen zB **nicht die gewünschte Qualität** (= Ziel), wird der Kunde die Ware oder Leistung physisch nicht übernehmen; den für die Herstellung verbrauchten Mengen an Geld, Arbeit und Material stehen dann **kein Umsatz** gegenüber. Somit **fehlt bald die Liquidität**. Der kaufwillige Kunde (als Erfolgspotenzial des Unternehmens) ist – nehmen wir an – auch nicht mehr bereit, künftig einen weiteren Auftrag zu platzieren; obendrein ist er vielleicht so **zornig**, dass er seine Meinung über das Unternehmen **in sozialen Netzwerken** postet. Das schadet dem (vielleicht durch bisherige Mängel schon etwas ramponierten) Image des Unternehmens: **Materielle und immaterielle Schäden** sind entstanden.

Hüten Sie sich vor Sprüchen wie „Der Weg ist das Ziel.“ Der Weg beschreibt die Mittel bzw den Prozess der Zielerreichung. Mittel und Ziel sind daher zwei verschiedene Dinge. Eher stimmt da schon zB ein werbender Appell an Kunden wie: „**Ihr Weg ist unser Ziel.**“ Man kann zB als Dienstleister den Kunden auf dem Weg zu seinem Ziel begleiten.

Einer Studie der **KMU Forschung Austria** über den Status quo der EPU in Österreich 2011 zufolge haben EPU die folgenden Unternehmensziele (**gereiht nach ihrer Bedeutung**):

- Zusammenarbeit mit interessanten Kunden,
- Umsetzung eigener Geschäftsideen,
- Arbeit an interessanten Projekten,
- Erzielung hoher Gewinne.

Positiv ist an dieser Reihung zu werten, dass **andere Inhalte als Gewinn** an vorderer Stelle stehen. Die Schlüsselfrage lautet ja wirklich nicht: Wie erreichen wir das **Gewinnmaximum**? Die entscheidende (erfolgspotenzialorientierte) Frage muss vielmehr lauten:

---

Welches **Maß an Gewinn** braucht das Unternehmen, um auch noch morgen und übermorgen im Geschäft zu sein?

---

In der Praxis findet sich sehr häufig – vor allem in größeren Unternehmen – das sog **Shareholder-Value**-Konzept. Es verfolgt als Hauptziel, die **Rendite der Eigenkapitalgeber** (Aktionäre) zu steigern.

Damit konkurriert das **Stakeholder-Konzept** (Stakeholder sind Personengruppen mit Ansprüchen an das Unternehmen wie ua Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer, Staat). Es anerkennt harmonische Umfeld- und Stakeholder-Beziehungen als Grundlage langfristiger Unternehmenserfolge. Ziel dieses Konzepts ist **nachhaltiges Wachstum**, sein Motto lautet: Rentabilität **und** gesellschaftliche Verantwortung. Zweck eines Unternehmens muss es heute sein, auf seinem Gebiet **nachhaltig wettbewerbsfähig** zu bleiben statt vorrangig auf den Unternehmenswert zu schauen.

Es wird immer klarer, dass die Hervorhebung des **Shareholders** im modernen Wettbewerb **zu kurz** greift. Gewinne bzw Verluste werden im Rechnungswesen seit Jahrhunderten als **Ergebniswerte** und nicht als dominante, vorab den Eigentümern zuzusichernde Größe behandelt.

Shareholder-Value- und Stakeholder-Ansatz sind in der heutigen modernen Wirtschaft im Verbund zu sehen, sie bedingen einander. Einerseits brauchen Unternehmen und ihre Stakeholder **Gewinn** („value“ im monetären Sinn); andererseits reicht in einer komplexen Wirtschaft und in einer zunehmend Transparenz fordernden Öffentlichkeit das rein ökonomische Denken schon lange nicht mehr aus: Es bedarf der **Werte** („values“) **und der gesellschaftlichen Verantwortung** gegenüber **allen** Stakeholdern.

Das wichtigste Ziel einer erfolgreichen Unternehmensführung ist à la longue die Erhaltung der **Fortschrittsfähigkeit** des Unternehmens. Dieses Ziel kann nur erreicht werden, wenn es dem Management gelingt, zwischen den Interessen aller Stakeholder **auf Dauer einen Interessensausgleich** zu sichern.

Für eine **operationale Zielformulierung** sind noch zu beachten:

- Das **Zielausmaß**: Wenn Sie sich zB mit fünf Aufträgen pro Monat „zufriedengeben“, liegt ein sog **Satisfizierungsziel** vor, dh Sie stellen keine höheren Ansprüche, obwohl der Markt vielleicht „mehr hergeben“ würde. Demgegenüber stehen Maximal- oder Minimalziele: Dann versuchen Sie zB möglichst viele Aufträge zu erlangen. Achtung! ZB „**So viele Aufträge wie möglich** einholen!“ ist kein kontrollierbares Ziel.

- **Haupt- und Nebenziel:** Besteht zwischen Zielen eine **Konkurrenz**, zB wollen Sie eine bestimmte Qualität liefern, haben aber nur acht Tage Zeit, dann kann es sein, dass Sie sich entscheiden müssen: Ist Qualität oder Termintreue wichtiger? Dann müssen Sie **Prioritäten** setzen, also entscheiden, was Ihnen wichtiger ist. So entstehen Haupt- und Nebenziel.
- **Ober-, Zwischen- und Unterziel:** Die unternehmensspezifische Zielhierarchie (**Mittel-Zweck-Beziehung**) und das Spektrum der Unternehmensziele leiten sich im Idealfall aus der Vision des Unternehmers und dem Unternehmensumfeld ab. Das **Oberziel** der unternehmerischen Tätigkeit kann sich nur auf das gesamte Unternehmen beziehen, wie zB Innovations- oder Qualitätsführerschaft oder nachhaltige Gewinne unter Beachtung der **Corporate Responsibility** (gesellschaftliche Verantwortung).

**Zwischen- bzw Unterziele** können zB sein:

- Leistungsziele wie: Marktanteil, (laufend) innovative Produkte bzw Dienstleistungen
- Erfolgsziele wie: Deckungsbeitrag einzelner Aufträge, Kosteneinsparung
- Finanzielle Ziele wie: Ausreichend Liquidität, Stärkung der Eigenmittel
- Soziale Ziele wie: Mitarbeiterzufriedenheit, gute Ausbildungsstätte für Lehrlinge
- Qualitative Ziele wie: Betonung der Tradition (zB der Rezepte), Unbestechlichkeit

Zwischen einzelnen Funktionen bzw Abteilungen im Unternehmen gibt es auch regelmäßig **Zielkonflikte**. Dazu ein Beispiel:

Der Verkauf wünscht sich **hohe Lieferbereitschaft** und eine möglichst große Produktpalette für möglichst viele Kundenwünsche. Hohe Lieferbereitschaft ist erreichbar durch hohe Beschaffungs- und Lagermengen. Folgen sind aber **hohe Kosten für Lagerhaltung und Kapitalbindung**, was die Bereiche Lager, Finanzen und Controlling nicht freut. Andererseits sinken dadurch die **Fehlmengen** (sie treten auf, wenn in einem Unternehmen oder beim Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigtes Material nicht rechtzeitig oder in der erforderlichen Qualität zur Verfügung steht), was sich günstig auf die **Reputation** des Unternehmens auswirken dürfte.

Der **klassische Zielkonflikt** im Unternehmen besteht zwischen **Rentabilitätszielen** einerseits und **Liquidität** und **Sicherheit** andererseits: Risikoreichere Anlagen bzw Projekte bringen idR höhere Erträge. Das erfordert aber auch eine längere Kapitalbindung und damit weniger Liquidität. Andererseits entgehen bei zu viel an Sicherheit (Überliquidität) Zinsen – das kostet Rentabilität.

Aus dem Projektmanagement ist das sog **magische Dreieck** bekannt, das die **konkurrierenden Ziele** Leistung/Qualität, Kosten und Termine beschreibt. Magisch heißt dieses Dreieck, da es die Zielkonflikte zeigt. Möchte man zB bei den Kosten sparen, wird man entweder mehr Zeit benötigen, um die gleiche Leistung zu erreichen oder eine mindere Qualität erreichen. Ähnlich verhält es sich, wenn man von

der Zeit her argumentiert: Sollen Projekte schneller fertig werden, braucht es entweder mehr Ressourcen oder die Qualität der Leistung wird leiden.

Nach getaner Arbeit und je nach dem Grad der Zielerreichung nach einer Aktivität ist entweder **der Weg zum Ziel anzupassen** (wenn die Abweichung zwischen Ziel und Ist relativ gering war) oder **das Ziel selbst ist anzupassen** (wenn die Abweichung zwischen Ziel und Ist relativ groß war). Dies ist Inhalt der Zielkontrolle (**Ziel-Ist-Vergleich**).

## 1.4. Leistung und Erfolg

Im Duden finden sich für **Leistung** folgende Begriffe bzw Erklärungen: (1) das Leisten bzw etwas Geleistetes; (2a) geleistete physische oder geistige Arbeit; unternommene Anstrengung und das erzielte Ergebnis (zB eine sportliche Leistung); (2b) durch ein Funktionieren [normalerweise] Geleistetes (zB die Leistung eines Thermometers); (2c, Physik) das Verhältnis aus verrichteter Arbeit zur dafür benötigten Zeit; (3) (zB aufgrund einer Verpflichtung) Geleistetes, zB eine Dienstleistung.

Heute ist der Leistungsbegriff je Disziplin (zB Physik, Psychologie, Sport, Pädagogik, Volks- und Betriebswirtschaft) mit unterschiedlichen Inhalten belegt. Aus Sicht des **Managements** sind **drei Auffassungen** zu finden:

- **Tätigkeitsorientiertes Leistungsverständnis:** Leistung als Handeln kann beobachtet und gemessen werden. Auch in der Physik ist Leistung als „Arbeit pro Zeiteinheit“ definiert.
- **Ergebnisorientiertes Leistungsverständnis:** Leistung wird anhand des Wirkungs- bzw Zielerreichungsgrads messbar und abbildbar.
- **Integriertes Leistungsverständnis:** Untrennbarkeit des tätigkeits- und des ergebnisorientierten Begriffs, wie zB in der IT, da wird Rechenleistung integrativ als Geschwindigkeit der Datenverarbeitung und als Output verstanden. Dieses Leistungsverständnis findet sich auch in Produktion, Prozessmanagement, Beschaffung, Rechnungswesen, Controlling oder in der Netzplantechnik.

Wir wollen das integrative Leistungsverständnis noch erweitern, indem die folgenden Objekte (Ebenen) unterschieden werden:

- **Input-Ebene:** Tätigkeitsorientierte Leistung (Schaffen der Prozess- oder Umsetzungsvoraussetzungen)
- **Prozess-Ebene:** Prozessorientierte Leistung (dh das Leisten an sich)
- **Output-Ebene:** Ergebnisorientierte Leistung
- **Potenzial-Ebene:** Wertorientierte Leistung (Schaffen der Voraussetzungen für künftige Leistungen; dauerhaft herausragende Leistung wird auch als **Expertise** bezeichnet).

Leistung wird im Sinn von Plan- oder Soll-Leistung als **Gütemaßstab** gesehen, anhand dessen eine Handlung und ein Handlungsergebnis im Soll-Ist-Vergleich bewertet wird.

Wenn im **physikalischen Sinn** Leistung vorliegt, gilt dies **psychologisch** (noch) nicht als Leistung, falls das Ziel der Handlung ohne großen Energieeinsatz erreicht wurde. Erst wenn damit wieder ein gewisser **Anspannungsgrad** gegeben war, wird (**anerkennend**) von Leistung gesprochen.

Im **Rechnungswesen** ist Leistung meist das Resultat von geplanten bzw gezielten Handlungen, die zum Erreichen der Unternehmensziele führen (sollen). Gleichbedeutend wird von Erlös oder **Leistungserlös** gesprochen. Damit eine Leistung erbracht werden kann, bedarf es einer Kombination aus Management, Arbeit und Einsatz von Betriebsmitteln. Durch diesen Einsatz entstehen **Kosten**, der Gegenbegriff von Leistung. Diese kann eine Sach-, eine Dienstleistung (immaterielle Serviceleistung) oder eine Kombination von beiden sein. Zu den Sachleistungen gehören Umsatzerlöse, Lagerleistungen, innerbetriebliche Leistungen und aktivierte Eigenleistungen.

Ziel jeder unternehmerischen **Leistung** ist es, Erfolg zu erzielen. **Was heißt eigentlich Erfolg?** Siehe dazu Abb 3:

Erfolg	Definition	Beispiel
Normativer Erfolg bzw Misserfolg	Erfolg bzw Misserfolg in der Unternehmenspolitik	(Nicht-)Erreichung des Ziels, das Leitbild auch zu leben und das dem Kunden glaubwürdig zu vermitteln
Strategischer Erfolg bzw Misserfolg	Erfolg bzw Misserfolg in der strategischen Unternehmensführung	(Nicht-)Erreichung des Ziels der Qualitätsstrategie oder des geplanten Marktanteils
(Operativer) Geschäftserfolg bzw Misserfolg	Erfolg bzw Misserfolg in der operativen Unternehmensführung	(Nicht-)Erreichen des Ziels eines bestimmten Betriebs- oder Unternehmensergebnisses (vor oder nach Steuern)
Finanzieller Erfolg bzw Misserfolg	Erfolg bzw Misserfolg in der Finanzgebarung	(Nicht-)Erreichen des Ziels eines geplanten Cashflows oder einer geplanten Kreditrückzahlung

Abb 3: Erfolg und Misserfolg

Wir sehen, **je nach Aufgabenebene** muss Erfolg unterschiedlich gesehen werden.

Dazu kommt noch, dass die **Art der Beurteilung**, ob Sie mit einem Plan, einem Vorhaben oder einer Maßnahme mehr oder weniger erfolgreich sind, **immer vom jeweils gesetzten Ziel** abhängt.

Als Selbständiger sind Sie oft nicht nur Manager, sondern auch Eigentümer. Und aus Sicht des Eigentümers ist ein Unternehmen **erfolgreich**, wenn die Verzinsung (inkl Risikoprämie) für das eingesetzte Kapital höher liegt als Ihre Erwartungen bzw alternative Anlagemöglichkeiten.

Ein kluger Kopf sagte einmal, ein Unternehmen müsse seinen „WEG“ finden. Dabei steht „WEG“ für

- (nachhaltiges) **Wachstum**,
- (kontinuierliche) **Entwicklung** und
- (ausreichend) **Gewinn**

und nennt damit wichtige Voraussetzungen für die **nachhaltige Unternehmenssicherung**.

Ausgangspunkt für die Formulierung von Formalzielen ist stets die Frage nach dem optimalen Einsatz der **Ressourcen** (also der Produktionsfaktoren, Ihrer Zeit, Nerven uÄ). An diesem Punkt ist es sinnvoll, die Begriffe Effektivität und Effizienz zu klären.

**Effektivität** ist das Verhältnis zwischen den angestrebten und den tatsächlich erreichten Leistungswirkungen und misst den **Zielerreichungsgrad**.

**Effizienz** hingegen ist das Verhältnis von bewertetem Output (zB Leistungen, Ertrag) zu bewertetem Input (zB Kosten, Aufwand) bzw von Soll- und Ist-Kosten bzw Soll- und Ist-Aufwand. Sie stellt ein Maß für die **Wirtschaftlichkeit** dar. Dazu ein Beispiel:

---

Sie wollen möglichst schnell von A nach B. Mit einem Sportwagen sind Sie schneller als mit dem Kombi. Daher ist der Sportwagen effektiver. Der Kombi ist zwar langsamer, verbraucht aber weniger Treibstoff, daher ist er effizienter. Wenn Sie es mit dem Kombi rechtzeitig bis B schaffen, ist der Kombi effizienter und effektiv genug.

---

Ziel der Führung muss es sein, **sowohl effizient (wirtschaftlich) als auch effektiv (zielgerichtet)** zu führen und zu arbeiten. Nehmen wir dazu das Beispiel **Werbung**: Effektiv werben heißt, möglichst viele Adressaten aus der Zielgruppe zu erreichen, und effizient heißt, dies mit dem geringstmöglichen Einsatz bzw Aufwand zu versuchen.

Der **pekuniäre** (dh in Zahlen ausdrückbare) **Erfolg** ist aber nur eine der Dimensionen, in denen Sie das messen sollten, was Ihnen etwas wert ist. Wer ausschließlich den geldwerten Vorteil sucht, erliegt einer gründlichen Täuschung: Die für ein gelungenes Berufs- (und Privat-)leben entscheidenden Dinge wie **Vertrauen, Glaubwürdigkeit oder Handschlagqualität** ua lassen sich nicht bezahlen; das ist ein Frage des Normativen.

## 1.5. Krise und Insolvenz

Selbständig-Sein ist (leider) keine Einbahnstraße Richtung Erfolg. Es gibt immer wieder Rückschläge und **Misserfolge**. Diese können sich zu Krisen auswachsen. Wie gehen Sie am besten damit um?

Das Wort Krise stammt vom altgriechischen Verb *krísis*, das „Entscheidung“, „**entscheidende Wendung**“ bedeutet. Das chinesische Wort *wie-ji* für Krise bedeutet aber sowohl Gefahr als auch Chance. Jede Krise stellt also **auch eine Chance** für ein Unternehmen dar, nämlich gestärkt bzw saniert – und um einige Erfahrungen reicher – wieder auf die Erfolgsstraße zurückzukehren.

Eine Unternehmenskrise ist idR kein plötzlich auftretendes Ereignis, sondern entwickelt sich im Laufe der Zeit und durchläuft **als Prozess** verschiedene Phasen bzw Stadien.

**Insolvenzrechtlich** gesehen ist ein Unternehmen gemäß § 2 EKEG in der Krise, wenn es

1. **zahlungsunfähig** (§ 66 IO) oder
2. **überschuldet** (§ 67 IO) ist oder wenn
3. die **Eigenmittelquote** (§ 23 URG) des Unternehmens **weniger als 8 %** und die **fiktive Schuldentilgungsdauer** (§ 24 URG) **mehr als 15 Jahre** betragen, es sei denn, das Unternehmen bedarf nicht der Reorganisation.

Der Höhe- bzw (vorläufige) Endpunkt einer Unternehmenskrise ist die **Insolvenz**. Das ist die Situation der Zahlungsunfähigkeit (Illiquidität) oder Überschuldung eines Unternehmens:

---

**Zahlungsunfähigkeit** liegt vor, wenn das Unternehmen keine fälligen Zahlungen mehr leisten kann.

**Überschuldung** liegt vor, wenn das vorhandene Vermögen die Schulden eines Unternehmens nicht mehr deckt.

---

Man spricht auch von **Konkurs** (von lat *concursum*, Zusammenlaufen iS von Versammlung der Gläubiger zur gerichtlichen Teilung des Vermögens eines Schuldners) oder von **Bankrott** (von ital *banca rotta*, zerschlagener Tisch).

Gemäß § 1 URG ist ein Reorganisationsbedarf „*bei einer vorausschauend feststellbaren wesentlichen und nachhaltigen Verschlechterung der Eigenmittelquote*“ anzunehmen.

In der **Betriebswirtschaftslehre** handelt es sich bei Krise um einen Zustand, in dem ohne die Umsetzung von Sanierungs-, Turnaround- oder Restrukturierungsmaßnahmen der Fortbestand des Unternehmens gefährdet wäre. **Turnaround** bezeichnet dabei die Kursänderung („das Ruder herumreißen“), durch die sich das Abwenden einer Unternehmenskrise beschreiben lässt.

---

Unter **Unternehmenskrise** verstehen wir ungeplante, außergewöhnliche Ereignisse bzw Prozesse, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden. „Außergewöhnlich“ meint eine existenzielle Bedrohung. Das eigentliche Problem ist, dass die Krise die Grenze der **Belastbarkeit** des Unternehmens bzw der Person des Selbständigen zu überschreiten droht bzw bereits überschritten hat.

---



Wann eine Unternehmenskrise in betriebswirtschaftlicher Hinsicht beginnt, ist nicht klar erkennbar, sie beginnt **jedenfalls früher als in insolvenzrechtlicher Sicht**.

Nach der Chance der Beherrschbarkeit einer Krise lassen sich vier **Prozessphasen** unterscheiden:

- **Potenzielle Krise:** Die Krise tritt noch nicht auf, sie ist aber möglich. Diese Zeit ist für das Unternehmen Normalzustand und für den Unternehmer selbst nur sehr schwer definierbar. Die Früherkennungsanforderungen, aber auch die Beeinflussbarkeit krisenhafter Symptome sind in dieser Phase am höchsten. Durch **Vorwegnehmen** bzw. Durchspielen eventueller Szenarien, zB Probealarm, können Krisen simuliert und **präventiv** Lösungsvorschläge („**Plan B**“) für den Fall eines tatsächlichen Kriseneintritts erarbeitet werden.
- **Latente Krise:** Die Früherkennungsanforderungen gehen zurück, im Gegenzug steigen die Krisenvermeidungsanforderungen. Es gibt also schon **Krisensymptome**, zB Unstimmigkeiten in der Geschäftsführung über Unternehmenspolitik oder die künftige strategische Ausrichtung; solche Konflikte müssen gelöst werden, es sind Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu setzen. In dieser Phase kann das Unternehmen **mit entschlossenem Handeln** den Kriseneintritt noch verhindern.
- **Akute, beherrschbare Krise:** Wichtige Unternehmensziele werden nicht mehr erreicht; Misserfolge bzw schlechte Kennzahlen-Werte häufen sich. Die **Anforderungen zur Krisenbewältigung** steigen, auch das Krisenbewältigungspotenzial steigt; das Management „wächst mit der Herausforderung“. Rasche, oft **einschneidende Entscheidungen, Sparmaßnahmen** bzw **Geldbeschaffungsaktionen** können die Krise in dieser Phase noch beherrschen bzw bewältigen.
- **Akute, nicht beherrschbare Krise:** Wichtige, überlebensnotwendige Unternehmensziele werden nicht mehr erreicht, da die Anforderungen einer Krisenbewältigung die verfügbaren Möglichkeiten zur Bewältigung einer Krise übersteigen: Die Krise mündet in die **Insolvenz**.

Hinzu kommt **die psychologische Ebene**, die in noch stärkerem Maße als die sachliche und organisatorische Ebene der Krise von „weichen“ Faktoren geprägt ist: Insbesondere bei Eintritt einer Krise wirken neben der Einstellung der Führung, dem Risikoappetit und den **kognitiven Komponenten** (wie zB Sehen-Wollen, Verstehen, Erkennen von Zusammenhängen und [Nicht-]Akzeptieren der Gegebenheiten) noch starke **emotionale Einflüsse** („wir schaffen das“).

Beide Faktoren wirken **in schwer vorhersehbarer** Weise auf die **konative Komponente**, dh die Handlungs- und Verhaltensbereitschaft und auf das konkrete Verhalten.

Den schon besprochenen Ebenen der Führung folgend lassen sich folgende **Arten von Krisen** unterscheiden (Abb 4):

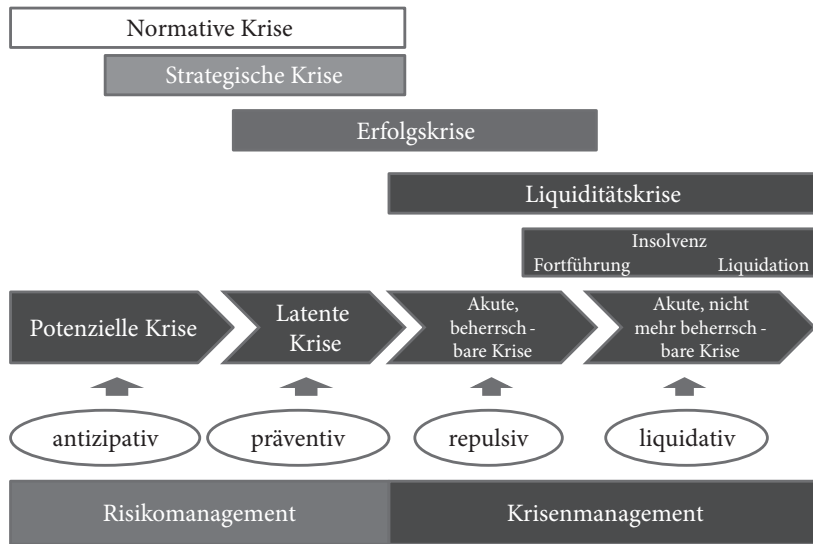


Abb 4: Krisenarten und ihr Management

1. **Normative Krise:** Sie entsteht zB durch nicht integrale **Wertvorstellungen**, nicht eingehaltene **Gesetze** oder untergesetzliche Regeln, nicht eingehaltene Verhaltensleitlinien, Wertekonflikte, nicht mehr passende **Unternehmenskultur** oder fehlende oder unklare **Vision** der Führung. Diese Krise wird vom Unternehmer selten wahrgenommen, da Probleme auf normativer Ebene selten mit Liquiditätsproblemen oder einer Verschuldensgefahr in Verbindung gebracht werden; die **Ursache-Wirkungs-Beziehung** besteht aber, zumindest indirekt.
2. **Strategische Krise:** Sie entsteht zB durch rückläufigen Marktanteil, einen **Misfit** zwischen Geschäftsbereichsstrategien und den Markterfordernissen, „**Verschlafen**“ von Produktneuentwicklungen, Meinungsunterschiede zwischen Gesellschaftern über die Preispolitik des Unternehmens. Auch diese Krise wird vom Unternehmer **oft zu spät als solche erkannt**. Das Unternehmen erwirtschaftet weiterhin Gewinne und der Stand am Bankkonto ist auch noch zufriedenstellend.
3. **Operative Krise:** Sie entsteht zB durch rückläufigen Umsatz, abwandernde Kunden, steigende Kosten (Aufwendungen) und/oder **sinkenden Deckungsbeitrag**. Wenn die Führung auf strategischer Ebene nicht gegensteuert, folgt auf die strategische unweigerlich die Ertragskrise. Wenn **Verluste** auftreten, **reduzieren** sie das vorhandene **Eigenkapital**. Werden keine entsprechenden Maßnahmen in der Ertragskrise getroffen, gerät das Unternehmen in das nächste Stadium, die Liquiditätskrise.
4. **Liquiditätskrise**, dh tatsächlicher bzw drohender Mangel an liquiden Mitteln (Cashflow), überzogenes Kontokorrent-Konto, Lieferantenskonti können nicht mehr in Anspruch genommen werden. Kennzeichnend für diese Phase einer Unternehmenskrise ist, dass das Unternehmen **Zahlungsverpflichtungen nicht**

**mehr termingerecht nachkommen** kann. Kurzfristige Zahlungsschwierigkeiten können uU noch mithilfe neuer Kredite überbrückt werden.

Wesentlich aus Managementsicht sind folgende **Erkenntnisse**:

- 
- Die Krise verläuft **progressiv**, dh von Phase 1 nach 4.
  - Das Erkennen hingegen erfolgt idR **retrograd**, dh spätestens, wenn die Kasse leer ist (Phase 4). Dann ist aber meist schon die akute Krise eingetreten.
  - Je mehr ein Unternehmen bzw die Führung von 1 nach 4 „kommt“, umso mehr schwindet der **Handlungsspielraum** (= Zeit für Maßnahmen) und steigt der Grad der Bedrohung. Die – oben schon erörterte – Insolvenz ist dann der Endpunkt einer Liquiditätskrise.
  - Wenn es im „**normativen Gebälk**“ des Hauses Unternehmen „kracht“, sollte dies Anlass zu Maßnahmen geben, damit sich die **negative Welle** nicht auf die übrigen Ebenen auswirkt.
  - Die **Beeinträchtigung von Erfolgspotenzialen** sollte auch bei steigenden Gewinnen als erste Warnung („**red flag**“) für spätere Erfolgs- und Cash-Einbußen gesehen werden.
  - Unternehmen anhand der Liquidität bzw der Bilanz und GuV zu steuern („**Management by Bankauszug**“) – was sehr oft bei EPU und Kleinunternehmen zu beobachten ist –, ist kurzsichtig und **gefährlich**. Sie müssen auch Werte, Leitbild und Erfolgspotenziale im Auge behalten!
- 

Zahlreiche **empirische Untersuchungen** lassen die folgenden Schlussfolgerungen zu:

- Unternehmenskrisen kündigen sich über einen **längeren Zeitraum** durch stetige Verschlechterung betrieblicher Kennzahlen an, bei größeren Unternehmen kann dieser Zeitraum bis zu vier Jahren betragen, bei kleineren bis ca zwei Jahre.
- Das Management **unterschätzt** häufig die Dynamik normativer und strategischer Krisen.
- Rein operatives Kurieren der strategischen Symptome bringt **lediglich vorübergehende Besserung**, aber keinen langfristigen Turnaround. Nur operative Symptome können operativ kuriert werden.
- Krisenmanagement und erfolgreiche Krisenbewältigung erfordern **Führungsqualität**, die weit über die im Normalfall erforderlichen Anforderungen hinausgeht. In der Regel ist dann externe Hilfe in Anspruch zu nehmen bzw sind zentrale Managementfunktionen neu zu besetzen.
- Eine erhebliche Zahl von Unternehmen erweist sich als **restrukturierungsresistent**; sie passt sich erst durch Krisen an geänderte Marktverhältnisse an.

## 1.6. Chancen und Risiken

Ein Sprichwort sagt: *„Schlechte Unternehmer lösen Probleme, gute hingegen beschäftigen sich mit Risiken.“*

---

**Risiko** ist die Gefahr, dass Unternehmen ihre geplanten Ziele aufgrund unvorhergesehener Ereignisse oder einer falschen Entscheidung nicht erreichen.

Spiegelbildlich ist **Chance** die Möglichkeit, Ziele aufgrund von Ereignissen oder einer Entscheidung besser zu erfüllen als geplant.

---

Risiko beinhaltet immer auch Chancen. Sie wollen ja einträgliche Geschäfte machen und müssen dafür **Risiken in Kauf nehmen**. Je höher das Risiko, umso höher ist auch die Chancen. Und das gilt auch umgekehrt.

Die Beschäftigung mit Risiko ruft **oft Unbehagen und Unsicherheit** bei Management und Mitarbeitern hervor. Aber: Die systematische Beschäftigung mit Risiko soll Ihnen **helfen**, Risiko **berechen- und beherrschbar** zu machen.

Sie sollten zwischen reinem und spekulativem Risiko unterscheiden:

- **Reines Risiko** bedeutet Schadens- bzw Verlustgefahr (Risiko im engeren Sinn): Es wirkt sich immer vermögensmindernd aus, zB Sturmschaden oder Forderungsausfall.
- **Spekulatives Risiko** hingegen ist das Risiko aus unternehmerischem Handeln und Entscheiden: Es kann sowohl vermögensreduzierend als auch vermögenserhöhend (= Chance) wirken, zB Wechselkursgewinne oder -verluste.

Risiko (im weiteren Sinn) umfasst also das reine und das spekulative Risiko. Managen bzw unter Kontrolle halten müssen Sie beide.

Betrachten wir dazu den sog **Financial-Leverage-Effekt** (engl „lever“ = Hebel), der typisch ist für die aus kaufmännischer Sicht erforderliche Chance-/Risiko-Betrachtung:

Der **Financial-Leverage-Effekt** ergibt sich aus folgender Beziehung zwischen Rentabilität des Gesamtkapitals und Rentabilität des Eigenkapitals:

---

Solange die **interne Verzinsung einer Investition** über dem **Zinssatz für das Fremdkapital** liegt, nimmt mit **steigendem Verschuldungsgrad** die **Rentabilität des Eigenkapitals** zu.

---

Bei einer gegebenen Gesamtkapitalrentabilität hängt die Eigenkapitalrentabilität daher vom **Verschuldungsgrad** und vom **Zinssatz** ab. Diese **Abhängigkeit** ist der Leverage-Effekt. Der Hebel ist der Ersatz von Eigen- durch Fremdkapital zum Zweck der Erhöhung der Eigenkapitalrentabilität:

Der positive Leverage-Effekt ist die **Chance**. Der negative Effekt ist das **Risiko**, dass die interne Verzinsung bzw die Gesamtkapitalrendite sinkt bzw dass der Zinssatz für das Fremdkapital über die Gesamtkapitalrendite steigt.

Unter **Chancen- und Risiko-Management (CRM)** verstehen wir die systematische Erfassung und Handhabung aller unternehmensrelevanten Chancen und Risiken. CRM spart Krisenmanagement. Wenn Sie sich mit **Risiken** aktiv und systematisch beschäftigen, tun Sie viel zur **Krisenvorsorge** (siehe Abb 4).

CRM hat sich mit Risiken auf – den Ihnen nun schon geläufigen – Ebenen zu beschäftigen: Risiken können liegen zB

- in einer schlechten Unternehmenspolitik oder einem schlechten Betriebsklima (**normatives Risiko**),
- in einer nicht umsetzbaren oder nicht umgesetzten Strategie (**strategisches Risiko**),
- in zu wenig Deckungsbeitrag (**Erfolgsrisiko**) oder – als Folgeerscheinung –
- in einer (zu) geringen Innenfinanzierungskraft (**Liquiditätsrisiko**). Ist nicht mehr genügend Cash zur Verfügung und kann diese Risikosituation nicht mehr bewältigt werden, ist **Insolvenz** die (logische) Folge.

Versuchen Sie bitte nicht, im Planungsprozess die risikoärmste Variante zu finden. Es geht in der Beschäftigung mit Risiko (und Chance) viel mehr darum, **Kreativität zu fördern** und sich immer wieder die Frage „**Was mache ich, wenn ...?**“ zu stellen, also Alternativen („**Plan B**“) zu überlegen!

Kompetenz und Verantwortung für das Managen der Einzelrisiken sollten die Mitarbeiter selbst haben, also die dezentralen sog Risiko-Eigner (**risk owner**). Sie können Risiken bzw risikobehaftete Prozesse gestalten (verändern, beeinflussen), haben das Know-how zur Identifikation von Risikoquellen, Warnsignalen (**red flags**) und zum Treffen von Maßnahmen zu ihrer Bewältigung.

Die Inhalte der wesentlichen **fünf Schritte** im CRM sollten sein:

- **Festlegung der Risikopolitik und -strategie:** Hier sind die Ziele und Grundsätze des CRM, die Risikoeinstellung der Führungskräfte, die – je nach Höhe des Eigenkapitals – gegebene Risikotragfähigkeit und – sinnvollerweise in Form von Prozessbeschreibungen – die **Risikolimits** je Geschäftsfall und je Kompetenzbereich der operativen risk owner festzulegen.
- **Erfassen und Gliedern (Klassifizieren) der Risiken und Chancen**
- **Frühaufklärung:** zwecks möglichst frühzeitiger Ermittlung und Entdeckung sollte die Frühaufklärung auf Ebene der Kostenstellen, dann der Kostenarten und dort je Prozess erfolgen, wobei jeweils folgende Schritte wesentlich sind:
  - festlegen der **Beobachtungsbereiche** („Radar“, zB Gesetzgebung, Auftragslage, Konkurrenz, Lieferanten, Zinsentwicklung ua),
  - bestimmen von **Indikatoren** oder Kennzahlen, um Risiken laufend zu verfolgen („Tracking“),
  - **Toleranzgrenzen** und Warnzonen (nach dem einfachen **Ampelsystem**) festlegen,
  - festlegen, inwieweit Früherkennungssignale zu konkreten Reaktionen und **Maßnahmen** führen.

- **Risikobewertung:** Sie sollte – je einzeltem Risiko – qualitativ (zB gering bis sehr hoch) und möglichst auch quantitativ (zB Wirkung auf das Ergebnis und/oder auf das gebundene Kapital) erfolgen. Besonders herausfordernd sind Vorhaben mit **Mehrfachrisiken**.

Bewertungsgrößen für die Höhe von Risiken sind:

- **Wahrscheinlichkeit (= w)** des Eintritts einer Chance bzw eines Risikos, also: Wie wahrscheinlich ist zB ein Forderungsausfall? Nehmen wir an, zu 25 % ist eine Forderung vermutlich uneinbringlich.
- Voraussichtliche (mögliche) **Höhe des Schadens oder einer Chance (= H)** bei Realisierung eines Risikos. Bei Lieferforderungen: Eine Forderung in welcher Höhe steht auf dem Spiel? Nehmen wir an, es geht um 40.000 €.

Das rechnerische Produkt aus Wahrscheinlichkeit (w) und voraussichtlicher Erfolgs- bzw Schadenshöhe (H) ist der **(Risiko-)Erwartungswert**. In unserem Beispiel heißt das: 25 % von 40.000 € = 10.000 €. Also das Ausfallrisiko bei diesem Kunden beträgt beim derzeitigen Außenstand 10.000 €, anders ausgedrückt: Wahrscheinlich verlieren Sie bei diesem Kunden 10.000 €.

Der mögliche Schaden **H ist idR leichter zu ermitteln bzw zu schätzen als w**; für die Qualität der Schätzung mitentscheidend sind Erfahrung, eine genaue Dokumentation früherer Schäden bzw Schadensverläufe, Gespür und Weitblick; w sollte auf ein Geschäftsjahr bezogen werden, gemessen in der erwarteten relativen Häufigkeit des Eintretens in einem Jahr; so bedeutet zB w = 50 % das Eintreten ein- und desselben Risikos alle zwei Jahre.

- **Risikosteuerung bzw -bewältigung**

CRM steht für Überwachung des Unternehmensgeschehens hinsichtlich interner Risiken (zB unsachgemäße Lagerung, kein Vier-Augen-Prinzip) und externer Risiken (zB Erhöhung der Kreditzinsen, Gefahr von Cybercrime). Dazu braucht es **risikopolitische Maßnahmen**, und zwar

- ursachenbezogen (vorbeugend)
  - – **Information und Kontrolle**, zB durch Marktforschung auf Beschaffungs- und Absatzmärkten, Bonitätsprüfung, Qualitätskontrolle sowie Personalauswahl und -schulung
  - – **Vermeiden**, zB durch Rückzug aus riskanten Auslandsmärkten
- wirkungsbezogen (schadensmindernd)
  - – **Begrenzen**, zB durch Aufnahme eines Partners, Hereinnahme von Sicherheiten, Diversifizieren, regelmäßige Risikoaudits
  - – **Überwälzen**, zB durch Hedging, Abschluss einer Versicherung
  - – **Selbsttragen**, zB durch finanzielle oder personelle Reservenbildung von Risiken sowie die begleitende und abschließende **Kontrolle der Wirksamkeit** der getroffenen Maßnahmen.

Im obigen **Beispiel des Forderungsausfalls** könnten das Ablehnen zahlungsschwacher Kunden und eine bessere Bonitätsprüfung ebenso künftige Lösungen sein wie ein Verkürzen von Zahlungszielen und ein systematisches Mahnwesen.



**Arbeitsblätter 2 und 3** (online abrufbar) enthalten Checklisten und Bewertungsblätter zum **Risikomanagement**.

## 1.7. Zusammenfassung

Führung (Management) ist der laufende, geplante und kontrollierbare Versuch, die Prozesse der Leistungserstellung und -verwertung und damit die Entwicklung eines Unternehmens so zu gestalten, dass seine Ziele laufend und vorausschauend den Anforderungen des Umfelds angepasst und bestmöglich erreicht werden. Führungskräfte agieren auf normativem, strategischem und operativem Gebiet.

Kaufmännisches Wissen ist unternehmerisches Wissen aus der Sicht des Finanz- und Rechnungswesens. Kaufmännisches Wissen hat viel, aber bei weitem nicht nur mit Zahlen und Rechnen zu tun. Als kaufmännische Führungskraft haben Sie auf allen drei Ebenen (normativ, strategisch, operativ) stets auch die Funktion eines konstruktiven Kritikers, der Pläne, Ideen und Projekte auf ihren wirtschaftlichen Gehalt und ihre Erfolgs- bzw Cash-Aussichten hin analysiert.

Jedes Unternehmen braucht Ziele und zwar mindestens ein Sachziel, zB das Erstellen einer Dienstleistung, und ein Formalziel (Erfolgsziel), zB Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität. Ziele müssen nach Inhalt, Ausmaß, Zeitbezug und Verantwortung klar formuliert sein.

Die Frage nach dem Erfolg ist abhängig vom jeweiligen Ziel und von der Führungsbzw Handlungsebene. Misserfolg kann sich zu einer Krise auswachsen. Um dem vorzubeugen, sollte der Kaufmann auf Prävention setzen und sorgfältig auf Risiken achten. Es geht um die nachhaltige Balance zwischen Chancen und Risiken im Unternehmen.

## 1.8. Wenden Sie Ihr Wissen an!

(Lösungen online abrufbar)

### 1.8.1. Leverage-Effekt

Nehmen Sie an, Sie haben 1.000 € im Unternehmen investiert. Ihre Hausbank kann Ihnen Kredite zum Zinssatz von 5 % zur Verfügung stellen.

Wie hoch ist die Eigenkapitalrendite (ROE), wenn die Gesamtkapitalrentabilität (ROI)

- a) 12 %
- b) 10 %
- c) 8 %
- d) 3 %

und der Verschuldungsgrad jeweils 0 %, 20 %, 50 %, 75 % bzw 90 % beträgt?