

Mussnig/Bleyer/Giermaier/Rausch

Controlling für Führungskräfte

Analysieren – Bewerten – Entscheiden



3., aktualisierte Auflage

Linde
international

Abschnitt A – Grundlagen des Controllings

1. Managemententscheidungen auf Basis von Informationen

1.1. Unternehmensziele als Maßstab des Unternehmenserfolges

Lernziel

In diesem Kapitel lernen Sie

- welche Unternehmensziele es gibt und wie diese strukturiert werden
- wie die einzelnen Unternehmensziele zusammenhängen
- warum ein erfolgreiches Unternehmen immer mehrere Ziele verfolgen muss
- was passiert, wenn das Zielsystem nicht ausbalanciert ist
- wie die jeweilige Situation eines Unternehmens eingeschätzt werden kann

„Wann ist ein Unternehmen erfolgreich?“ Auf diese Frage lässt sich wohl kaum eine allgemein gültige Antwort finden. Grundsätzlich kann man aber davon ausgehen, dass ein Unternehmen Erfolg hat, wenn es seine Ziele erreicht. Wenn ein Unternehmen seine Ziele dauerhaft im Sinne von „immer wieder“ erreicht, so wird man wohl ein solches Unternehmen als erfolgreich bezeichnen.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen den Unternehmenszielen und dem Erfolg eines Unternehmens gilt es nun Folgendes zu beachten: Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen, darf sich das Management nicht nur auf ein einziges Ziel konzentrieren, sondern muss gleichzeitig mehrere Ziele im Auge behalten. Wird gegen diesen Grundsatz der Zielbalance verstößen, kann ein Unternehmen auf Dauer (dh langfristig) nicht erfolgreich sein. Dies soll anhand eines Beispiels erläutert werden:

Beispiel

Wenn sich ein Unternehmen nur auf das Ziel Kostensenkung konzentriert, so werden sich die daraus resultierenden massiven Kosteneinsparungsmaßnahmen auf Dauer zu Lasten zukünftiger Gewinnchancen auswirken. Als Vergleich kann der menschliche Körper dienen: Führt man dem Organismus über einen bestimmten Zeitraum keine Nahrung zu, um das Gewicht zu reduzieren, wird der Körper mit der Zeit nicht in der Lage sein, die erwartete Leistung zu erbringen.

Aus diesem Beispiel wird ersichtlich, dass man zwar kurzfristig Ziele maximieren kann, dafür aber zukünftig in der Regel einen entsprechend hohen Preis bezahlt. Es ist demnach möglich, aber nicht unbedingt ratsam, die aktuellen Gewinne zu Lasten der zukünftigen Gewinne zu erhöhen. Die Maximierung des aktuellen Gewinns kann nicht nur die zukünftigen Gewinne gefährden, sondern auch die Liquiditätslage des Unternehmens belasten.

Beispiel

Wenn ein Unternehmen für seine Rahmenbedingungen bzw Voraussetzungen zu schnell wächst, sind die dafür notwendigen Investitionszahlungen meist höher als die eventuell zusätzlich erwirtschafteten Gewinne, wodurch bestehende Liquiditätsreserven aufgelöst oder zusätzliche Kredite in Anspruch genommen werden müssen. Starkes Wachstum kann somit zwar zur Erhöhung des Gewinns führen, bedeutet aber gleichzeitig fast immer eine Reduktion der finanziellen Mittel.

Wie die Beispiele zeigen, gibt es mehrere betriebliche Zielebenen, die in einem mittelbaren oder unmittelbaren Zusammenhang stehen. Grundsätzlich kann man drei unterschiedliche Zielebenen identifizieren, nämlich eine kurzfristige, eine mittelfristige und eine langfristige Ebene.

Kurzfristig muss jedes Unternehmen darauf achten, dass seine Zahlungsfähigkeit jederzeit erhalten bleibt. Diese Zielebene stellt jene der **Liquidität** dar. Der Zeithorizont des Liquiditätsziels ist deswegen kurzfristig, da die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens zu jedem Zeitpunkt (dh täglich) gegeben sein muss.

Wird das Ziel der Zahlungsfähigkeit verfehlt und kann das Unternehmen daher seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen, so wird das Unternehmen illiquid. Informationen über drohende Liquiditätslücken deuten meist auf eine existentielle Bedrohung des Unternehmens hin. Der Handlungsbedarf ist daher akut.

Beispiel

Ein Unternehmer sucht aufgrund eines Liquiditätsengpasses bei seinem Kreditinstitut um einen zusätzlichen Kredit an. Die Hausbank lehnt den Kreditantrag mit der Begründung ab, dass das Risiko des Kreditausfalls für die Bank zu hoch sei. Da der bisherige Kreditrahmen voll ausgeschöpft ist, muss der Unternehmer aus dem Kassenbestand allen Zahlungsverpflichtungen nachkommen. Nach einigen Wochen kann die Sozialversicherung für die Arbeitnehmer nicht mehr bezahlt werden. Nach Ablauf der Zahlungsfrist und einer nochmaligen Aufforderung der Sozialversicherung, die Versicherungsbeiträge der Mitarbeiter zu bezahlen, ist das Unternehmen noch immer nicht in der Lage, der Zahlungsverpflichtung nachzukommen. Die Sozialversicherung reicht daher einen Konkursantrag beim Bezirksgericht ein. Der Fortbestand des Unternehmens ist akut gefährdet.

Mittelfristig sollte ein Unternehmen versuchen, seine Gewinne zu optimieren. Diese Zielebene nennt man die Ebene des **Erfolgs**. Einen positiven Erfolg nennt man Gewinn, einen negativen Erfolg Verlust. Ein einmaliger Verlust stellt in aller Regel keine Existenzgefährdung für ein Unternehmen dar. Werden hingegen über mehrere Jahre Verluste erwirtschaftet, so verliert das Unternehmen zunehmend an Liquiditätsreserven und droht illiquid zu werden. Der Gewinn ist die zentrale Steuerungsgröße des Wirtschaftssystems schlechthin.

Informationen über nachhaltige Unternehmensverluste sind daher auch als Warnung für die Entwicklung eines Unternehmens (zB Entwicklung der Börsenkurse) und damit seiner zukünftigen Liquiditätslage zu interpretieren. Gibt es Probleme auf der Erfolgsebene, so ist die Bedrohung für ein Unternehmen latent. Das bedeutet, dass ein Unternehmen mit negativem Erfolg in der Regel noch weiterbestehen kann, solange es liquide Mittel zur Verfügung hat, aber wenn sich die Erfolgsprobleme mit der Zeit auf die Liquiditätsebene durchschlagen, ist es existenzgefährdet.

Beispiel

Am Ende des Jahres werden die Aufwendungen und Erträge im Rahmen der Gewinn- und Verlustrechnung eines Unternehmens gegenübergestellt. Der Saldo weist für das Unternehmen einen Verlust auf, da die Aufwendungen höher als die Erträge ausgefallen sind. Dieser Verlust muss nun mit eigenen Mitteln gedeckt werden. Diese Mittel nennt man Eigenkapital. Verluste des Unternehmens sind immer das Risiko des Unternehmers bzw der Unternehmerin. Externe Kapitalgeber tragen nur das Risiko des jeweiligen Kredits aber nicht das unternehmerische Risiko. Daher müssen Verluste immer mit eigenen Mitteln beglichen werden. Dementsprechend nennt man das Eigenkapital auch Risikokapital. Ein einmaliger Verlust gefährdet nun in der Regel nicht die Existenz des Unternehmens. Sollten jedoch zukünftige Verluste zunehmend das Eigenkapital aufzehren, so steigt das Insolvenzrisiko. Sollten die Verluste mit den Jahren das gesamte Eigenkapital aufzehren, so kann das Unternehmen kein Risiko mehr eingehen, da weitere Verluste zur Illiquidität führen würden.

Langfristig ist es das Ziel eines jeden Unternehmens, Voraussetzungen für zukünftige Gewinne zu schaffen. In diesem Zusammenhang spricht man von **Erfolgspotenzialen**. Erfolgspotenziale sind Bündel von Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einem Unternehmen Vorteile gegenüber dem Wettbewerb bringen, wenn sie denn auch genutzt und wirksam eingesetzt werden. Das bedeutet, Erfolgspotenziale sind kein Garant für Erfolg, aber sie bilden zumindest die Basis und schaffen Möglichkeiten, um in Zukunft Erfolg zu haben.

Beispiele für Erfolgspotenziale sind ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter, ein hervorragendes Image bei den Zielgruppen, ein hohes Qualitätsniveau aller betrieblichen Prozesse etc. Werden die Erfolgspotenziale nicht systematisch aufgebaut und gepflegt, zeigen sich nach einiger Zeit die Konsequenzen auf der Ebene des Erfolgs. Qualifikationsprobleme der Mitarbeiter, Imageschäden auf den Märkten und fehlerhafte Prozesse werden zunehmend die Erfolgslage des Unternehmens verschlechtern.

Die Information über eine mögliche Gefährdung der Erfolgspotenziale ist eine Frühwarnung, da der Verlust von Erfolgspotenzialen nicht kurzfristig erfolgt und es in der Regel noch Handlungsspielraum gibt, um dem möglichen Verlust entgegenzuwirken. Somit droht eine daraus resultierende Gefährdung des Erfolgs nicht unmittelbar, sondern zeitverzögert. Die Bedrohung für ein Unternehmen ist daher potenziell.

Beispiel

Ein Unternehmen hat aufgrund der hohen Qualität seiner Produkte ein hervorragendes Image bei seinem Kunden. Um die Gewinnerwartungen der Kapitalgeber wiederum zu erfüllen, werden in einer Managementsitzung sehr ehrgeizige Kosten einsparungsziele definiert. Aufgrund dessen werden die Mitarbeiter nicht mehr wie bisher hinsichtlich neuer Qualitätssicherungsmethoden geschult. Gleichzeitig wird begonnen, bei der Instandhaltung der Maschinen einzusparen, so dass es immer wieder zu Abweichungen von definierten Toleranzwerten kommt. Zudem steigen die Qualitätsanforderungen der Kunden, so dass mit der Zeit die Lücke zwischen den Anforderungen der Kunden und dem Leistungsvermögen des Unternehmens offensichtlich wird. Eine Zeit lang ist es dem Außen dient noch möglich, aufgrund des guten Images die Qualitätsprobleme zu über spielen. Dennoch steigt die Reklamationsrate der Kunden an und nach und nach verliert das Unternehmen sein gutes Image. In weiterer Folge kommt es aber auf grund der mangelnden Qualität (Reklamationskosten, Nacharbeiten, Ausschuss, Gewährleistungen, Kundenverluste etc) zu Folgekosten, die zunehmend das Ergebnis verschlechtern, so dass das Unternehmen Verluste verzeichnen muss.

Das Zusammenspiel zwischen den einzelnen betrieblichen Zielebenen lässt sich somit folgendermaßen darstellen:

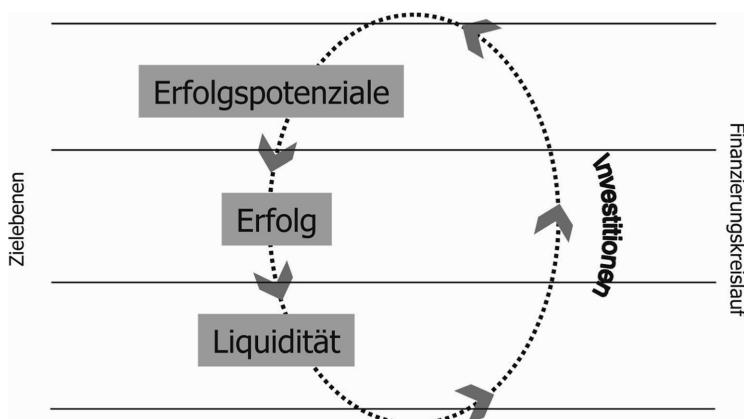


Abbildung 1: Steuerungs- und Finanzierungskreislauf, dargestellt anhand der betrieblichen Zielebenen

Das dargestellte Zielsystem folgt nachstehender Logik: Es müssen zunächst **Erfolgspotenziale** (zB technisches Know-how, hohe Servicequalität, schnelle Produktentwicklung, effiziente Vertriebsstrukturen, flexible Fertigungsstrukturen, innovatives

Produktdesign etc) aufgebaut werden. Solche internen Erfolgspotenziale stellen beispielsweise Kompetenzen oder Ressourcen dar. Diese führen zu externen Erfolgspotenzialen, die einen Wert für den Kunden besitzen. Externe Erfolgspotenziale manifestieren sich in Form langfristiger Wettbewerbsvorteile, die wiederum die Erzielung von **Gewinnen** ermöglichen. Erfolgspotenziale sind somit Voraussetzungen für das Erzielen von Gewinnen (Erfolg). Gewinne führen wiederum zum Aufbau von **Liquiditätsreserven**.

Wesentlich dabei ist, dass der gesamte Kreislauf in einer Balance gehalten wird. Daraus kann es auf Dauer nicht das Ziel eines Unternehmens sein, möglichst hohe Liquiditätsreserven anzuhäufen. Die finanziellen Mittel sollten wiederum dem Steuerungskreislauf zugeführt werden. Geschieht dies nicht, so drohen die Erfolgspotenziale mit der Zeit verloren zu gehen. Um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, sind daher die liquiden Mittel für den Aufbau von Erfolgspotenzialen heranzuziehen. Durch die Investition der erwirtschafteten liquiden Mittel in den Aufbau der Erfolgspotenziale schließt sich der dargestellte Kreislauf.

Durch den sachlich zwingenden Zusammenhang kann keiner der genannten Zielebenen inhaltlich der Vorrang gegeben werden. Aus zeitlicher Perspektive muss allerdings der Liquidität Priorität eingeräumt werden, weil mangelnde Liquidität kurzfristig zu einer existentiellen Bedrohung für jedes Unternehmen wird. Ist hingegen die Liquidität des Unternehmens sichergestellt, sollte man nicht diese maximieren, sondern vielmehr den Aufbau der Erfolgspotenziale forcieren, um zukünftig möglichst optimale Gewinne zu erzielen.

Die folgende Grafik verdeutlicht das Zusammenspiel zwischen den einzelnen Steuerungsebenen Erfolgspotenziale – Erfolg – Liquidität.

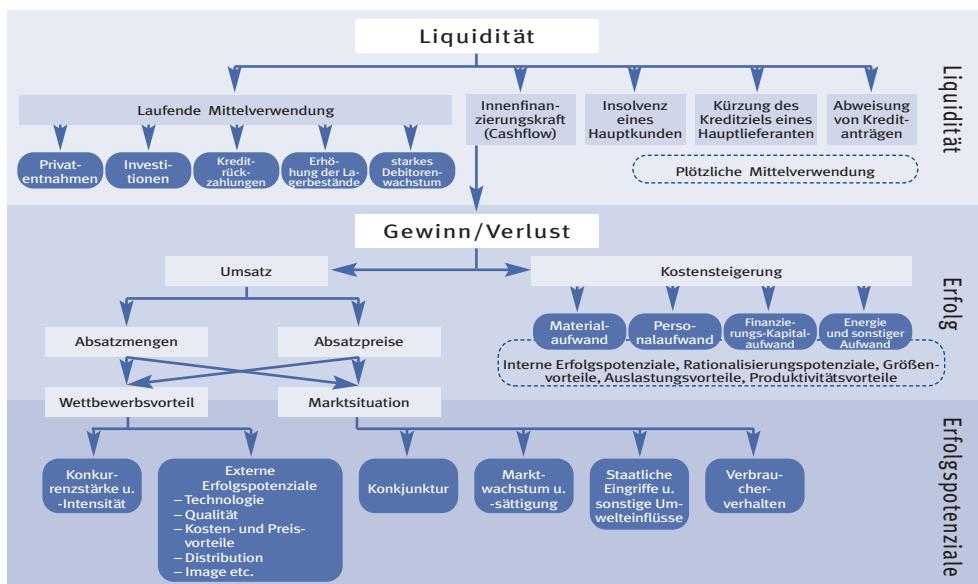


Abbildung 2: Grundsätzliche Struktur des Zielsystems von Unternehmen

Die Grafik zeigt im Detail, aus welchen Einflussfaktoren sich die Zielebenen zusammensetzen. Anhand der Abbildung werden das Wechselspiel und die isolierte Wirkung einzelner Einflussfaktoren sichtbar.

Auf die Erfolgspotenziale wirken externe Einflussfaktoren wie das Verbraucherverhalten, die Marktsättigung oder Konjunkturparameter. Diese externen Einflussfaktoren bestimmen die *Marktsituation* des Unternehmens. Interne Einflussfaktoren wie etwa das geleistete Qualitätsniveau, das Image des Unternehmens etc bestimmen die *Wettbewerbsvorteile*. Die Marktsituation und die Wettbewerbsvorteile beeinflussen wiederum die Absatzmengen und -preise, die auf der Ebene des Erfolgs in Form des realisierten Umsatzes wesentliche Einflussfaktoren sind. Neben diesen Umsatzgrößen stellen die *Kostengrößen* entscheidende Parameter der Erfolgsebene dar. Der Umsatz abzüglich der Kosten ergibt in weiterer Folge den Gewinn bzw den Verlust.

Die Verbindung zwischen der Liquiditätsebene und der Ebene des Erfolges wird über den *Cashflow* hergestellt. Der Cashflow als Überschuss der Zahlungseingänge über die Zahlungsausgänge stellt eine zentrale betriebswirtschaftliche Kennzahl dar. Ausgangspunkt für die Berechnung des Cashflows ist der Gewinn bzw der Verlust. Je mehr Gewinne ein Unternehmen erwirtschaftet, desto höher wird tendenziell auch sein Cashflow sein. Der Cashflow gibt auch Auskunft darüber, woher die Finanzmittel, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, stammen und wofür sie verwendet werden. Dabei unterscheidet man zwischen der *laufenden Mittelherkunft und -verwendung* aus dem operativen Tagesgeschäft und punktuellen, dh unvermuteten und daher schwer vorhersehbaren, Liquiditätszu- und -abflüssen (*plötzliche Mittelherkunft und -verwendung*). Anhand zweier Beispiele sollen die Zusammenhänge der Zielebenen erklärt werden.

Beispiel

Ein Unternehmen kauft sehr viele Rohstoffe ein. Es wird also Lager aufgebaut, der Lagerbestand nimmt erheblich zu. Die Entscheidung, eine große Menge an Lagerbeständen einzukaufen, belastet den Liquiditätsbestand des Unternehmens. Da die Rohstoffe innerhalb einer Zahlungsfrist bezahlt werden müssen, ihrerseits aber noch zu keinen Umsatzerlösen führen, muss dieses Material „vorfinanziert“ werden. In diesem Fall wird also im Lager „Kapital gebunden“. Dadurch, dass das Material mit liquiden Mitteln finanziert werden muss, hat das Unternehmen einen höheren Kapitalbedarf. Die Entscheidung den Lagerbestand zu erhöhen, hat für die Zielebene „Erfolg“ jedoch keinen unmittelbaren Einfluss. Erst wenn das Rohmaterial der Produktion zugeführt und anschließend verkauft wird, fallen Kosten und Umsätze an. In diesem Fall kommt es zu erfolgswirksamen Veränderungen, dh Auswirkungen auf den Gewinn oder Verlust. Es gibt durch den Lageraufbau aber auch eine mittelbare Auswirkung auf die Erfolgsebene. Wird der höhere Lagerbestand nämlich beispielsweise durch zusätzliche Kredite finanziert, so muss das Unternehmen dafür Zinsen bezahlen. Diese Zinsen wirken sich dann wiederum sofort auf den Erfolg aus (Zinsaufwand).

Beispiel

Ein Unternehmen erzielt seit Jahren Gewinne, die Liquiditätssituation ist durch die laufenden Gewinne zufriedenstellend. Die erwirtschafteten Geldmittel werden kontinuierlich in die Erfolgspotenziale investiert. Die Investitionen betreffen vor allem den Ausbau des modernen Maschinenparks. Diese Investitionen sind deshalb notwendig, weil ein Hauptkunde, der rund 50 % des Umsatzes des betrachteten Unternehmens ausmacht, eine hohe Wachstumsrate aufweist und das betrachtete Unternehmen zur Deckung des Bedarfs des Kunden ebenfalls „mitwachsen“ muss. Das Wachstum des Hauptkunden erfolgt in erster Linie über ein aggressives Wettbewerbsverhalten, insbesondere durch sehr niedrige Absatzpreise. Die Strategie des Kunden, Konkurrenten aus dem Markt zu verdrängen, hat sich allerdings als nicht umsetzbar herausgestellt. Seine Konkurrenten haben in den vergangenen Jahren vor allem Produktinnovationen forciert und konnten sich in verschiedenen Marktnischen gut positionieren. Seit ca drei Jahren kommt der Hauptkunde durch Konkurrenten aus dem fernen Osten zunehmend selbst unter Preisdruck. Diesen Preisdruck bekommen seine Konkurrenten in den Marktnischen nicht so sehr zu spüren. Aufgrund der Niedrigstpreise seiner asiatischen Konkurrenten erleidet das Unternehmen einen Umsatzeinbruch, schreibt Verluste und kann seinen Zahlungsverpflichtungen nur mehr schleppend nachkommen. Dieser Umsatzeinbruch des Hauptkunden schlägt direkt auf das betrachtete Unternehmen durch. Durch die geringeren Umsätze kommt es ebenfalls zu Verlusten, zudem droht durch eventuelle Forderungsausfälle eine existenzielle Krise auf der Ebene der Liquidität.

Das Verfehlen von Unternehmenszielen kann man als Unternehmenskrise bezeichnen. Nun zeigt die Erfahrung, dass die meisten Unternehmenskrisen ihren Ursprung auf der Ebene der Erfolgspotenziale haben. Zunächst verliert ein Unternehmen in der Regel seine Wettbewerbsvorteile. Diese „strategische Krise“ spiegelt sich zunächst noch nicht in der Bilanz des Unternehmens wider. Man spricht in diesem Fall daher von einer „latenten Krise“. Gehen die Erfolgspotenziale über eine längere Zeit verloren, so wird sich die „strategische Krise“ in den Zahlen des Unternehmens bemerkbar machen. Entweder verringert sich der Umsatz oder die Kosten steigen oder beides geschieht gleichzeitig. Jedenfalls weist nun das Unternehmen in der Bilanz Verluste aus. Die Krise ist nun nicht mehr „latent“, sondern „akut“, wenn auch noch beherrschbar. In diesem Fall spricht man von einer akuten, aber noch beherrschbaren Krise. Macht ein Unternehmen auf Dauer Verluste, werden sich permanent die Liquiditätsreserven verringern. Kommt es neben dem laufenden Finanzmittelentzug noch zu unmittelbar auftretenden Finanzmittelabgängen, so befindet sich das Unternehmen in einer Liquiditätskrise. Diese ist de facto in der Unternehmenspraxis nicht mehr beherrschbar, da keine Erfolgspotenziale vorhanden sind, aber auch die Erfolge und letztendlich die Liquidität fehlen, um etwaige Erfolgspotenziale wieder aufzubauen. Der Kreis schließt sich somit im negativen Sinne.

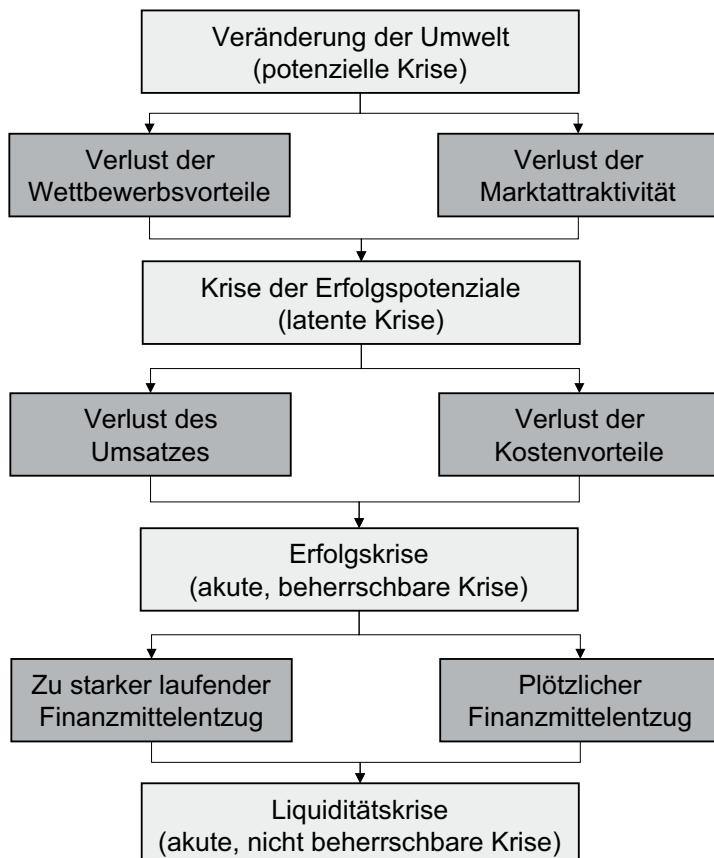


Abbildung 3: Betriebliche Zielebenen und der typische Verlauf von Unternehmenskrisen

Obwohl es empirisch erwiesen ist, dass die meisten Unternehmenskrisen auf der strategischen Ebene ihren Ursprung haben, zeigen sich Unternehmer und Unternehmerinnen dennoch immer wieder bei Liquiditätskrisen überrascht von den Entwicklungen, obwohl diese durchaus voraussehbar waren. Zudem begründet das Management existenzielle Krisen (Insolvenzfälle) meist monokausal. Das bedeutet, es wird meistens nur ein einziger Grund angegeben, warum das Unternehmen in die Krise geschlittert ist. Aus der komplexen Struktur der betrieblichen Zielebenen wird hingegen ersichtlich, dass Unternehmenskrisen meist auf viele Ursachen zurückzuführen sind.

Fallbeispiel

Ausgangsdaten

Sie sollen die Situation von verschiedenen Unternehmen bewerten. Dazu werden unterschiedliche Ausgangssituationen auf den einzelnen Zielebenen ausgewiesen. Wenn ein Unternehmen auf einer Zielebene ein „+“ ausweist, bedeutet dies, dass das Unternehmen hinsichtlich dieses Ziels eine positive Situation aufweist. Wenn ein

Unternehmen auf einer Zielebene ein „–“ ausweist, bedeutet dies, dass das Unternehmen hinsichtlich dieses Ziels eine negative Situation aufweist.

Unternehmen	Liquidität	Erfolg	Erfolgspotenziale
Unternehmen A	+	+	+
Unternehmen B	+	+	-
Unternehmen C	-	+	-
Unternehmen D	+	-	-
Unternehmen E	-	-	-
Unternehmen F	+	-	+
Unternehmen G	-	-	+
Unternehmen H	-	+	+

Tabelle 1: Angaben zum Fallbeispiel zur Abgrenzung der betrieblichen Zielgrößen

Aufgabenlösung

Unternehmen	Liq.	Erf.	Erf.-pot.	Beschreibung der Unternehmenssituation
Unternehmen A	+	+	+	Das Unternehmen ist ausbalanciert und weist die ideale Situation auf.
Unternehmen B	+	+	-	Das Unternehmen befindet sich in einer beginnenden Krise.
Unternehmen C	-	+	-	Das Unternehmen wird „geschont“, tatsächlich verzeichnet es einen erheblichen Substanzverlust.
Unternehmen D	+	-	-	Das Unternehmen befindet sich in einer massiven evsanierbaren Krise
Unternehmen E	-	-	-	Das Unternehmen befindet sich in einer massiven Krise, die ohne Gelder von außen nicht sanierbar ist.
Unternehmen F	+	-	+	Das Unternehmen befindet sich in einer temporären Unternehmenskrise.
Unternehmen G	-	-	+	Das Unternehmen befindet sich entweder in einer Sanierungsphase oder in der Gründungsphase.
Unternehmen H	-	+	+	Das Unternehmen befindet sich in einer erfolgreichen Sanierungsphase oder in einer späten Phase der Unternehmensgründung oder das Unternehmen wird „ausgecasht“, da starker Liquiditätsabfluss oder starke Wachstumsphase.

Tabelle 2: Lösung des Fallbeispiels „Abgrenzung betrieblicher Zielgrößen“

Interpretation der Ergebnisse

Die Situation des **Unternehmens A** stellt einen idealtypischen Zustand dar. Alle Zielebenen weisen eine positive Entwicklung auf. Der Finanzierungskreislauf ist offensichtlich hergestellt. Das Zielsystem ist in einer Balance.

Die Situation des **Unternehmens B** stellt einen typischen Fall für eine sich abzeichnende Krise dar. Es werden noch Gewinne erwirtschaftet und es sind auch liquide Reserven vorhanden, allerdings sind die Erfolgspotenziale bereits verloren gegangen. Die Situation könnte als strategische Krise bezeichnet werden. Beispielsweise könnte dies dann der Fall sein, wenn eine Unternehmengeneration die Übergabe des Unternehmens sehr lange verzögert, ohne selbst noch wesentliche Entscheidungen treffen zu wollen.

Das **Unternehmen C** weist ein besonders kritisches Muster hinsichtlich der Erfolgsebenen aus. Das Muster ist insofern unlogisch, da fehlende Erfolgspotenziale eigentlich zu Verlusten führen müssten, während auf der Erfolgsebene Gewinne ausgewiesen werden. Demgegenüber müssten die Gewinne zu einer positiven Liquidität führen, jedoch besteht offensichtlich ein Liquiditätsdefizit. Wenn ein Unternehmen de facto nur Defizite aufweist und dennoch einen Gewinn vorweisen kann, so besteht der Verdacht, dass dieses Unternehmen für eine Übernahme („Hochzeit“ im Sinne eines Mergers) vorbereitet wird. Während die Finanzmittel aus dem Unternehmen genommen werden (Liquidität „–“), erfolgt kein Aufbau von Erfolgspotenzialen. Bei einem solchen Muster darf am längerfristigen Engagement der Eigentümer gezweifelt werden. Auf Dauer ist dieses Muster nicht zu halten. In den nächsten Perioden werden sich zwangsläufig wieder Verluste einstellen.

Das **Unternehmen D** befindet sich offensichtlich in einer massiven Krise. Zunächst dürften die Erfolgspotenziale verloren gegangen sein. In weiterer Folge musste das Unternehmen Verluste in Kauf nehmen. Die Verluste haben aber noch nicht die Liquiditätsreserven des Unternehmens „verbraucht“. Eine Sanierung ist dann möglich, wenn die finanziellen Mittel möglichst schnell in den Aufbau von Erfolgspotenzialen investiert werden. Sollte dies gelingen, so kann die Erfolgslage des Unternehmens zukünftig verbessert werden. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich durch die Investitionen die Liquiditätslage des Unternehmens zwischenzeitlich verschlechtert.

Das **Unternehmen E** befindet sich in einer akuten nicht mehr beherrschbaren Krise. Die notwendigen Investitionen können aufgrund der aktuellen Liquiditätsdefizite nicht mehr durchgeführt werden. Eine Sanierung ist nur noch durch das Zuführen externer Finanzmittel möglich. Da ein Kreditinstitut in diesem Fall wohl kaum bereit sein wird, Kredite zu vergeben, können die finanziellen Mittel nur von Seiten der Eigentümer eingebracht werden. Diese werden sich jedoch sehr genau überlegen, ob sie in dieser Situation tatsächlich „private“ Mittel in das Unternehmen investieren.

Das **Unternehmen F** befindet sich in einer temporären Krise. Dieses Muster stellt das Gegenteil zum Unternehmen C dar. Während das Muster des Unternehmens C besonders kritisch zu beurteilen ist, dürfte in aller Regel das Unternehmen F keine existentielle Krise durchlaufen. Liquide Mittel sind vorhanden, ebenso kann das Unternehmen auf Erfolgspotenziale zurückgreifen. Einzig und allein die Gewinne stellen sich in der aktuellen Situation nicht ein. Da jedoch Erfolgspotenziale vorhan-

den sind, sollten Gewinne nur eine Frage der Zeit sein. Unternehmen mit einem solchen Muster leiden unter einem temporären Konkurrenzdruck oder haben einen aktuellen Managementfehler „durchzutauchen“. Ein mangelndes Kostenmanagement könnte ebenfalls Ursache für dieses Muster sein.

Das **Unternehmen G** verfügt ausschließlich über Erfolgspotenziale. Derzeit schreibt das Unternehmen aber Verluste und weist ein Liquiditätsdefizit auf. Ein typischer Vertreter solcher Unternehmen sind neu gegründete Unternehmen. Es gibt zwar eine gute Idee (zB ein Patent), aber die Gewinne lassen noch auf sich warten, da beispielsweise erst der Markt aufgebaut werden muss. Da Jungunternehmer viele Investitionen durchführen müssen, aber noch keine oder nur geringe Umsätze erzielen können, kommt es häufig zu Liquiditätsengpässen. Ein weiterer Erklärungsansatz wäre jener, dass das Unternehmen gerade eine Sanierungsphase durchläuft. In einer früheren Phase war das Unternehmen in der Situation des Unternehmens D. Allerdings ist das Unternehmen schon in der Sanierungsphase einen Schritt weiter. Die liquiden Mittel, die in der Phase D noch vorhanden waren, wurden in neue Erfolgspotenziale investiert. Dadurch verschlechterte sich zwar die Liquiditätslage, dafür wurden aber Voraussetzungen für zukünftige Gewinne geschaffen (Erfolgspotenziale).

Das **Unternehmen H** weist durchwegs positive Zielwerte auf, lediglich die liquide Situation ist angespannt. Solche Unternehmen könnten sich in der vorhergehenden Periode in der Phase des Unternehmens G befunden haben. Zum einen könnte es sich dabei um einen erfolgreichen Jungunternehmer handeln, bei dem sich erste Gewinne einstellen. Durch das starke Wachstum und die bisherigen Verluste ist die Liquiditätssituation zwar noch nicht zufriedenstellend, es ist aber davon auszugehen, dass sich diese zukünftig ebenfalls verbessert, womit das Unternehmen vergleichbar mit dem Unternehmen A wäre. Zum anderen könnte es sich bei diesem Muster um ein erfolgreich saniertes Unternehmen handeln. Nachdem die Erfolgspotenziale wiederhergestellt wurden, stellen sich nach den Verlustjahren erste Gewinne ein. Lediglich die Verluste der Vergangenheit drücken noch auf die Finanzsituation des Unternehmens. Die schwierige Liquiditätssituation sollte sich jedoch in den kommenden Perioden ebenfalls auflösen.

Dem Muster könnte aber durchaus auch eine kritisch zu bewertende Situation zugrunde liegen. Ein Erklärungsansatz, warum keine liquiden Reserven vorhanden sind, könnte darin liegen, dass die erwirtschafteten Mittel dem Unternehmen entzogen werden. Dies könnte durch erhebliche Privatentnahmen bzw Dividendenauszahlungen geschehen. In diesem Fall werden die Finanzmittel dem Finanzierungskreislauf entzogen. Ein sehr starkes Wachstum des Unternehmens könnte einen zweiten Erklärungsansatz begründen. Erfolgspotenziale sind vorhanden, sodass genügend Nachfrage nach den Produkten bzw Dienstleistungen besteht. Das Unternehmen erwirtschaftet auch Gewinne, diese reichen jedoch nicht aus, um das starke Wachstum zu finanzieren. Daher hat das Unternehmen trotz etwaiger Gewinne mit einem laufenden Liquiditätsengpass zu kämpfen. Der Erklärungsansatz für das Unternehmen H könnte also auch jener sein, dass die liquiden Mittel entweder dem

Unternehmen „entzogen“ werden oder dass die Liquiditätskraft des Unternehmens „überstreckt“ wird.

Die Interpretation des jeweiligen Unternehmens sollte helfen, zumindest eine erste grobe Einschätzung der Unternehmenssituation vorzunehmen. Das Modell hilft auch dabei, unlogische Muster zu identifizieren, dh konkrete Fragen zu stellen bzw Situationen zu hinterfragen.

Praktische Relevanz

In der Unternehmenspraxis stellt man immer wieder fest, dass Manager die verschiedenen Zielebenen nicht differenzieren können. Auch im Rahmen von Businessplänen werden immer wieder die Ebenen verwechselt. Werden nun die einzelnen Planungsgrößen nicht der richtigen Zielebene (bzw dem passenden Planungsinstrument) zugeführt, werden diese doppelt berücksichtigt (mehrfaches Ansetzen von Größen sowohl in der Finanzrechnung als auch in der Erfolgsrechnung) oder man vergisst gänzlich auf eine Planungsgröße. Eine solche Vorgehensweise führt zwangsläufig zu falschen Planergebnissen. Zudem erkennen externe Geldgeber (zB Banken) sehr schnell an solchen Fehlern die Managementqualität eines Kreditantragstellers. So ein klassischer Verwechslungsfall tritt beispielsweise durch das Verwenden des Begriffs „Investitionskosten“ auf. Der Begriff „Kosten“ suggeriert, dass Investitionen die Erfolgsebene beeinflussen. Investitionen werden aber, wie aus obiger Grafik ersichtlich ist, der Ebene der Liquidität und nicht jener des Erfolges zugerechnet. Dementsprechend stellen sie keine Kosten, sondern Ausgaben dar. Investitionen sind daher immer Teil eines Finanzplans, jedoch niemals Bestandteil einer Erfolgsrechnung. Mit dieser Falschzuordnung gehen möglicherweise weitere Fehlentscheidungen einher. Werden beispielsweise Investitionen gegen Jahresende durchgeführt, um vermeintlich das Ergebnis und damit die Steuerlast zu reduzieren, so hat dies kaum Auswirkungen auf das Ergebnis bzw, präziser gesagt, nur in Form der Halbjahresabschreibung. Weist eine Investition eine Nutzungsdauer von zehn Jahren auf, so reduziert nur 1/20 der Investitionssumme das Ergebnis. Durch solche „Notinvestitionen“ wird jedoch häufig die strategische Richtung unreflektiert vorgegeben. Dies kann in weiterer Folge zu einer existenziellen Unternehmenskrise führen.

Wissen kompakt

Erfolgspotenziale sind jene Voraussetzungen, die geschaffen werden sollten, um zukünftig Gewinne erzielen zu können. Erfolgspotenziale sind somit eine Vorsteuergröße des Erfolgs.

Finanzmittel sind die liquiden Mittel eines Unternehmens. Zu den Finanzmitteln zählen die Kassa- und Bankbestände, Schecks und alle Arten von Wertpapieren, sofern diese dem Umlaufvermögen zugezählt werden.

Gewinn ist der Überschuss der Umsätze über die Aufwendungen, dh ein positiver Erfolg. Der Gewinn ist eine zentrale Kennzahl von Unternehmen.

Liquidität ist die Fähigkeit, den Zahlungsverpflichtungen jederzeit nachkommen zu können.

Liquiditätsreserven sind die über die vergangenen Jahre erzielten Überschüsse der betrieblichen Einzahlungen über die betrieblichen Auszahlungen zuzüglich etwaiger Eigenmittel.

Kontrollfragen

- Welche Konsequenzen hat die Tilgung eines Kredits (Kreditrückzahlung) auf die einzelnen Zielebenen des Unternehmens? Diskutieren Sie dabei alle unmittelbaren und mittelbaren Effekte hinsichtlich des Zielsystems des Unternehmens!
- Wie würden Sie die Situation eines Unternehmens einschätzen, das trotz ausgewiesener Gewinne in der Gewinn- und Verlustrechnung eine angespannte Liquiditätssituation aufweist? Welche zusätzlichen Informationen benötigen Sie, um die Lage des Unternehmens einzuschätzen?
- Warum stellt das starke Wachstum eines Kunden uU eine Gefahrenquelle für ein Unternehmen als Lieferant dar. Was droht auf welcher Zielebene, wenn dieser Kunde in eine existenzielle Krise gerät?
- Auf welche Aspekte müssen Sie bei der Erstellung eines Businessplans, der die Grundlage eines Kreditantrages sein sollte, besonders achten? Woran erkennt der potenzielle Kreditgeber das grundlegende betriebswirtschaftliche Wissen eines Antragstellers?

Verwendete und weiterführende Literatur

- *Gälweiler, A./Schwaninger, M.: Strategische Unternehmensführung, 3. Auflage, Frankfurt am Main 2005.*
- *Horváth, P.: Controlling, 11. Auflage, München 2009.*
- *Kropfberger, D./Winterheller, M.: Controlling, 4., korrigierte Auflage, Wien 2007.*
- *Thommen, J.-P.: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Zürich 2008.*

1.2. Managementaufgaben und Unternehmenserfolg

Lernziel

In diesem Kapitel lernen Sie

- welche Aufgaben das Management zu erfüllen hat
- wie die einzelnen Aufgaben des Managements zusammenhängen
- warum sich die einzelnen Aufgaben des Managements gegenseitig bedingen

„Welche Aufgaben hat ein Manager/eine Managerin zu erfüllen?“ Auf diese Frage fallen einem sehr viele, unterschiedliche Antworten ein. Das Aufgabenspektrum

kann sich von „organisieren“, „kommunizieren“, „motivieren“ bis hin zu „Anweisungen geben“ erstrecken. Aus systematischer Perspektive lassen sich die wesentlichen Aufgaben des Managements mit den Funktionen der Planung, der Steuerung und der Kontrolle beschreiben.

Unter **Planung** versteht man die gedankliche Vorwegnahme zielgerichteten Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsmöglichkeiten. In einem zunehmend komplexer und dynamischer werdenden Umfeld sind Entscheidungen stets mit einem erheblichen Risiko verbunden und erfordern daher, dass mögliche Entscheidungsalternativen mit entsprechenden Informationen hinterlegt werden. Zwar ist eine gut aufbereitete Entscheidungsgrundlage keine Garantie gegen Fehlentscheidungen, aber eine fundierte Informationsbasis ermöglicht es, die Anzahl der Fehlentscheidungen zu reduzieren. In einer Zeit des immer rascheren Wandels, des immer härteren globalen Wettbewerbs und der sinkenden Toleranz gegenüber Ineffizienz und Ineffektivität seitens der Kunden ist das systematische Erfassen und Verarbeiten von Informationen auf jeder Ebene der Organisation und jeden Tag absolut notwendig.

In der Praxis wird häufig geglaubt, dass die in der Planung festgehaltenen Prognosewerte genau eintreten müssen. Der Planende kann die Zukunft aber nicht voraussagen, daher geht es bei der Planung vielmehr darum, die Ziele für das Unternehmen zu definieren. Diese Ziele sollen die Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens motivieren und ihnen Orientierung geben. Nachdem von Führungskräften und Mitarbeitern Maßnahmen gesetzt und umgesetzt wurden, wird überprüft, ob die Ziele auch erreicht wurden. Zielabweichungen können Gegensteuerungsmaßnahmen notwendig machen, aber auch Lernerfahrungen für zukünftige Perioden ermöglichen. Ein Sprichwort lautet: „Mittels Planung ersetzt man den Zufall durch den Irrtum.“ Das mag stimmen, aber man sollte dann auch Folgendes bedenken: „Anhand des Zufalls kann man nichts lernen, anhand des Irrtums sehr wohl!“

Unter **Steuerung** versteht man das Treffen von Entscheidungen und das Anordnen dieser Entscheidungen. Unter dieser Perspektive kann Management auch als das Entscheiden über stets knappe Ressourcen in Unternehmen verstanden werden. Das Management (Linienmanagement) sieht sich tagtäglich mit einer Reihe von Optimierungsentscheidungen konfrontiert. Dabei sollte man stets so entscheiden, dass mit den vorhandenen knappen Mitteln die Unternehmensziele möglichst optimal erreicht werden. Unternehmensführung bedeutet aber auch das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit. Die Qualität solcher Entscheidungen, dh die Wahrscheinlichkeit, dass die gewünschten Ergebnisse tatsächlich eintreffen, ist unter anderem wesentlich von der Menge und der Qualität der dem Entscheidungsträger zur Verfügung stehenden Informationen abhängig. Dem Treffen von Entscheidungen folgt sodann deren Durchsetzung, die als Anordnung zu verstehen ist. Während im Entscheidungsprozess der Willensbildungsprozess im Vordergrund steht, bezieht sich das Anordnen auf den Willensdurchsetzungsprozess.

Unter **Kontrolle** versteht man die Überwachung der Unternehmensziele, die Durchführung von Ergebniskontrollen und den damit zusammenhängenden Auf-

gaben wie Abweichungsfeststellung und Abweichungsanalyse. Im Rahmen des Managementprozesses wird anhand der Kontrolle demnach festgestellt, ob und inwieviel in der Ausführungsphase das zuvor geplante, angestrebte *Ziel* tatsächlich *erreicht* wird. Die Kontrolle übernimmt in diesem Sinne im Rahmen des Managementprozesses eine Feed back-Funktion, die sowohl die Notwendigkeit als auch die Richtung von Gegensteuerungsmaßnahmen aufzeigt und deren Intensität bestimmt.

In der folgenden Grafik werden die Managementfunktionen anhand ihres Zusammenhangs grafisch dargestellt.

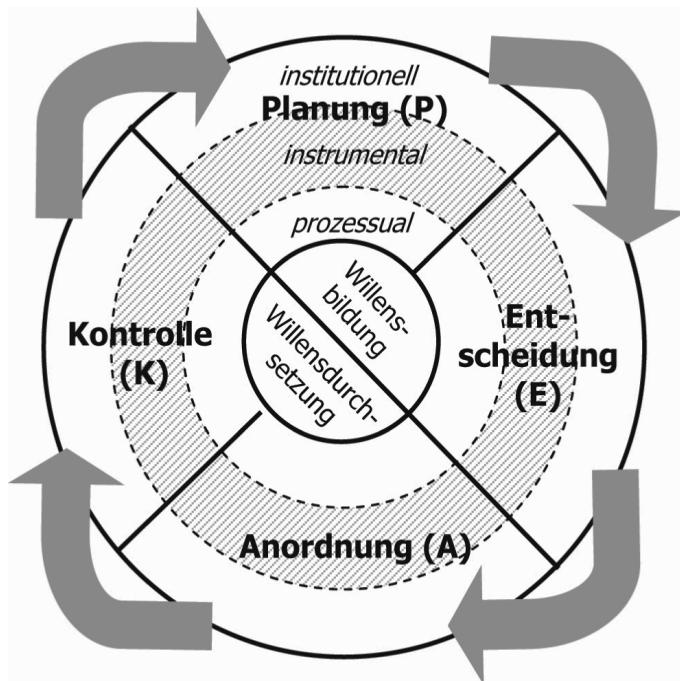


Abbildung 4: Aufgabenspektrum des Managements

Sämtliche Funktionen innerhalb des Managementprozesses bedingen und ergänzen sich gegenseitig. Dies soll anhand der Planung und Kontrolle kurz erläutert werden. Planung setzt Vorgaben, deren Erreichung durch die Kontrolle überprüft wird. Kontrolle bedarf daher notwendigerweise der Planung; ohne Vorgabe lässt sich die Qualität der Ist-Werte nicht sinnvoll beurteilen. Umgekehrt ist auch Planung ohne Kontrolle nicht zweckmäßig, da ansonsten die Planung ohne Konsequenzen wäre und nur Selbstzweck darstellen würde.

Praktische Relevanz

Die praktische Relevanz dieses Kapitels liegt darin begründet, dass sich jemand, der im Management tätig ist, meist erst bewusst werden muss, welche Aufgaben zu er-

füllen sind. Macht jemand Karriere und verlässt die Ebene der operativen (ev manuellen) Tätigkeit, so hat er bzw sie als Manager(in) ganz andere Aufgaben zu lösen, als in dem bisherigen Betätigungsfeld. Häufig verstehen sich Manager als „die besseren Arbeiter“ und springen überall dort ein, wo Not am Mann ist. An diesen Zielen wird aber das Management in aller Regel nicht gemessen. Der Erfolg eines Managements bemisst sich an der Erreichung der Unternehmensziele.

Management bedeutet zunächst, sich Gedanken zu machen, wo ein Unternehmen, ein Geschäftsbereich, eine Abteilung überhaupt hinsteuern soll. Ferner geht es darum, aufgrund dieses Zielfindungsprozesses Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Erfolgsreiches Management heißt aber auch, aus Fehlern zu lernen. Dies setzt die Ziel- und Umsetzungskontrolle voraus.

Wissen kompakt

Kontrolle umfasst die Überwachung der Unternehmensziele, die Durchführung von Ergebniskontrollen und die damit zusammenhängenden Aufgaben wie Abweichungsfeststellung und Abweichungsanalyse.

Managementprozesse bestehen aus der Planung, der Steuerung und der Kontrolle.

Planung ist die gedankliche Vorwegnahme zielgerichteten Handels durch Abwägen verschiedener Handlungsmöglichkeiten.

Steuerung ist das Treffen von Entscheidungen und das Anordnen dieser Entscheidungen.

Kontrollfragen

- Warum würde eine Planung ohne einen entsprechenden Kontrollprozess keinen Sinn ergeben?
- Warum nimmt die Notwendigkeit der Planung in einem dynamischen und komplexen Umfeld laufend zu?
- Woran wird letzten Endes der Erfolg eines Managers/einer Managerin gemessen?
- Welche Aufgaben des Managements zählt man zur Willensbildung und welche Aufgaben zur Willensdurchsetzung?

Verwendete und weiterführende Literatur

- *Haberstock, L./Breithecker, V.:* Kostenrechnung 1, 13., neu bearbeitete Auflage, Berlin 2008.
- *Hahn, D./Hungenberg, H.:* Planungs- und Kontrollrechnung, 6. Auflage, Wiesbaden 2001.
- *Horváth, P.:* Controlling, 11. Auflage, München 2009.
- *Lechner, K./Egger, A./Schauer, R.:* Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 26. Auflage, Wien 2013.
- *Staehle, W. H./Conrad, P./Sydow, J.:* Management – Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 9. Auflage, München 2014.

- *Thommen, J.-P.*: Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Zürich 2008.
- *Wöhe, G./Döring, U.*: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 25. Auflage, München 2013.

1.3. Managemententscheidungen und Unternehmenserfolg

Lernziel

In diesem Kapitel lernen Sie

- welchen Stellenwert Informationen für den betrieblichen Entscheidungsprozess haben
- auf welche Quellen sich Entscheidungen beziehen können
- warum Informationen alleine für „optimale“ Entscheidungen nicht ausreichen
- warum in der Unternehmenspraxis häufig die notwendigen Informationen fehlen

„Wie kann man ein Unternehmen besonders erfolgreich steuern?“ Auch diese Frage lässt sich nicht einfach beantworten. Grundsätzlich kann man wohl davon ausgehen, dass ein erfolgreiches Management eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen darstellt. Ein Management ist offensichtlich dann erfolgreich, wenn es die Unternehmensziele erreicht. Als eine wesentliche Voraussetzung, um diese Ziele erreichen zu können, müssen wohl die „richtigen“ (im Sinne von „optimalen“) Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Es stellt sich nun die Frage, wie Entscheidungen optimiert werden können.

Entscheidungen basieren stets auf entsprechenden Informationen, auf welchen Quellen diese auch immer beruhen. Die Güte der Entscheidungen könnte somit ganz wesentlich von der Güte der zugrunde liegenden Informationen abhängen. Je mehr (im Sinne von „vollständig“) und stimmiger (im Sinne von „richtig“) die zugrunde liegenden Informationen sind, desto adäquater (im Sinne von „besser“) müssten die getroffenen Entscheidungen sein. So einfach ist der Zusammenhang in der Unternehmenspraxis aber offensichtlich nicht.

Informationen sind sicher eine *wichtige*, aber nicht die *einzig* Basis für unternehmerische Entscheidungen. Informationen reichen letztlich für situationsabhängig optimale Entscheidungen nicht aus. Dazu bedarf es weiterer wesentlicher Faktoren. Ansonsten wäre es möglich, in einem Computer die verfügbaren Informationen einzugeben und eine „maschinell erstellte“ optimale Entscheidung zu erhalten. Komplexe Managemententscheidungen können jedoch nicht von Computern getroffen und umgesetzt werden. Dazu bedarf es noch immer handelnder Personen.