

KMU-PRAXIS

Unternehmen
und Geld

Teil 2 – Eigenkapital



● VON MARCELLO SCARNATO*

Wer ein Unternehmen aufbaut oder in eines «einstiegt», wird früher oder später mit dem Thema Eigenkapital (EK) konfrontiert. Formell handelt es sich dabei um das im Handelsregister eingetragene Grundkapital der Gesellschaft plus Reserven und Gewinnvorträge. Dem Inhalt nach geht es dabei um jenes Kapital, das der Gesellschaft selbst gehört und damit weder einer Verzinsungs-, noch einer Rückzahlungspflicht unterliegt. Das ist der Hauptunterschied zum Fremdkapital (FK) und gibt der Unternehmung entsprechend grössere Autonomie, sprich Selbstbestimmung.

Eigenfinanzierung

Aus der Natur der Sache heraus versteht es sich, dass die höchste Selbstständigkeit jene Firma erzielt, die ein möglichst nahe bei null liegendes Verhältnis von Eigen- zu Fremdmitteln aufweist. Berechnet wird der so genannte Eigenfinanzierungsgrad, indem man das EK zum Gesamtkapital (GK) ins Verhältnis setzt. Wir erinnern uns an eine einfache Bilanzregel: Rechts in der Bilanz steht die Mittelherkunft (Passiven), links die Mittelverwendung (Aktiven). Je höher also der Eigenfinanzierungsgrad, desto mehr gehören die Aktiven tatsächlich der Firma. Der effektive Saldo ist unter Abzug der Schulden zu berechnen.

Unternehmer oder Aktionär

Je stärker die so genannte Eigenkapitaldecke ist, desto unabhängiger ist die Unternehmung in ihren Entscheidungen. Im typischen KMU-Umfeld unserer Region ist damit die begrüssenswert hohe Handlungsfreiheit des Unternehmers sichergestellt, der meist Kompetenz- und Hauptumsatzträger zugleich ist. Im Bereich der grossen und besonders börsenkotierten Unternehmen, wo diese Personalunion nicht mehr besteht, wurde Ende der neunziger Jahre Unmut darüber laut, dass Aktionäre einzig ihre Rendite im Visier hätten (Shareholder Value) und nicht die nachhaltigen Bedürfnisse einer Unternehmung und ihrer Anspruchsgruppen (Stakeholder).

Sparen = Investieren

Bei der Gründung oder wenn man sich in eine bestehende Unternehmung einkauft, wird Investitionskapital benötigt. Woher stammt es? In der Volkswirtschaftslehre gibt es eine einfache Grundformel: Ersparnisse = Investitionen. Im Idealfall trifft dies auch im mikroökonomischen Umfeld eines Unternehmers zu. Oft erfolgt dieses Engagement in der Praxis mangels (genug) Erspartem auch über private Verschuldung und anschließende Einbringung des Kapitals in die gewünschte Zielfirma.

Herzblut

Ein solches Vorgehen ist allerdings ungünstiger, zumal Fremdkapitalkosten entstehen, die den Anteilseigner in der Regel in einen permanenten Renditebedarf versetzen. Dieser muss bei ausbleibenden Gewinnen über erhöhte Privatbezüge «refinanziert» werden, sodass auch noch Einkommenssteuern zu den effektiven Kosten hinzukommen. Das Eigenkapital kann also zu Recht als «Herzblut des Entrepreneurships» bezeichnet werden. In ihm steckt der Wille, Vermögen einzubringen und Verpflichtungen einzugehen, um unternehmerisch tätig zu sein.

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

Vom Umgang mit Konflikten

Studie zeigt: Schweizer Führungskräfte sind gute Streitschlichter

Konflikte im Berufsleben: Nur in 41 Prozent der Fälle sind persönliche Differenzen die Ursache. Wie viel Zeit europäische Führungskräfte als «Mediatoren» aufwenden, zeigt der Hernstein-Report.

wr.- Konflikte entstehen quer durch alle Hierarchie-Ebenen. In manchen europäischen Konzernen ist die Streitkultur gar Bestandteil der Unternehmensgrundsätze. So hat zum Beispiel der Kosmetikkonzern L'Oréal im französischen Headquarter einen eigenen Konfrontationsraum eingerichtet, in dem Mitarbeiter ihre Ideen gegen die Einwürfe von Kollegen und Vorgesetzten verteidigen müssen. Ein deutsches Bankinstitut hat ein eigenes Frühwarnsystem zur Aufspürung von Konfliktherden entwickelt und sorgt in speziellen Workshops mit moderierten Gesprächen für die Mediation zwischen verhärteten Fronten. Andere Unternehmen steuern der Schaffung von Verlierern und Siegern durch Inanspruchnahme externer Experten entgegen.

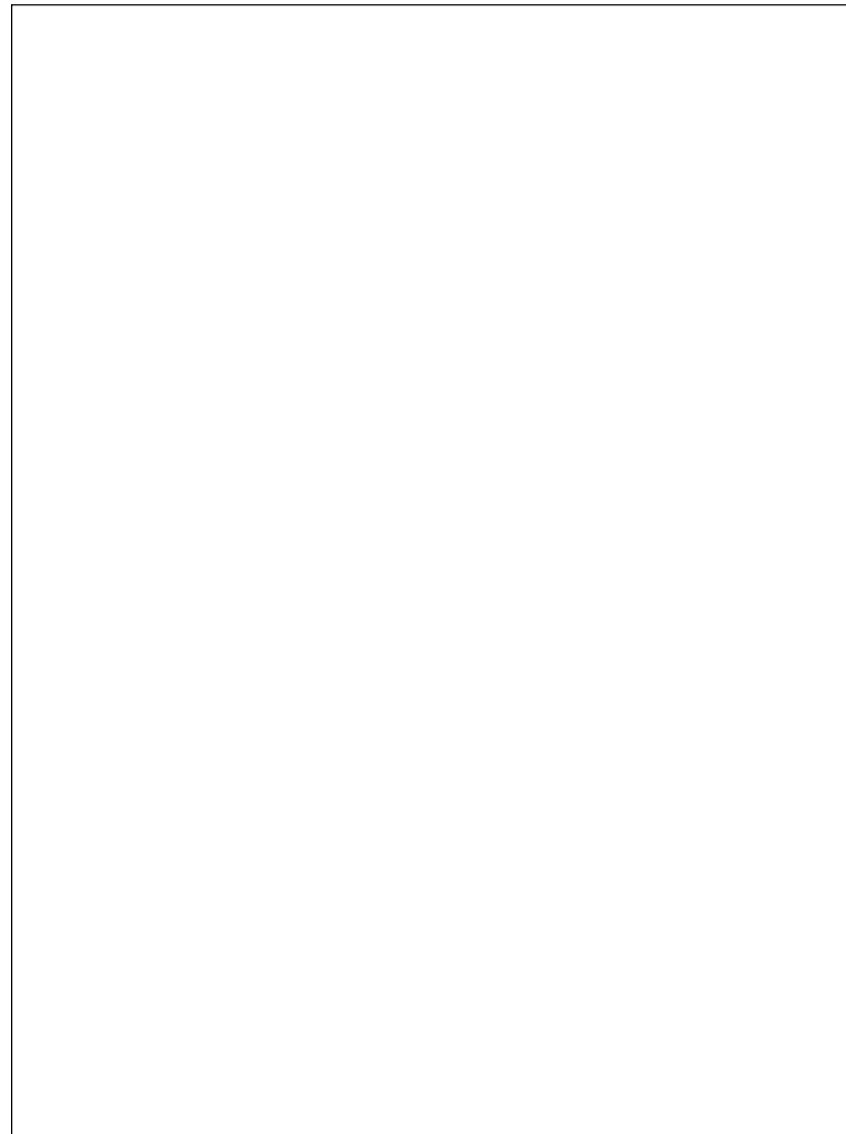
Verhärtete Standpunkte

Konflikte beginnen meist ganz unauffällig: Meinungen und Standpunkte zweier oder mehrerer Parteien beginnen sich allmählich zu verhärten, doch noch sind keine starren Lager gebildet. Später wird polarisiert im Denken, Fühlen und Handeln, es folgen langatmige Debatten und taktische Verhaltensweisen stellen sich ein.

Wo mit Worten nichts mehr zu erreichen ist, weil keine Partei nachgeben will, auf dem eigenen Standpunkt beharrt und erwartet, dass das Gegenüber die eigene Meinung übernimmt, folgen Taten. Die Lager spalten sich, der Gegner wird zum Feind, die Energie wird auf die Schaffung von Koalitionen gelenkt. Gemeinsam arbeitet der Kampftrupp dann an der Diffamierung des Gegners, die Folge ist Gesichtverlust.

Gemeinsamer Abgrund

Weiter geht es mit gegenseitigen Drohstrategien bis hin zu Vernichtungsschlägen, die nicht selten in den



Konflikte auszutragen braucht Zeit und Kraft, lohnt sich aber auf jeden Fall:

In vielen Firmen gehört Streitbewältigung bereits zur Unternehmenskultur. Foto: Daniel Ospelt

gemeinsamen Abgrund führen. Man muss kein Akademiker sein, um sich vorstellen zu können, wie viel Arbeit angesichts solcher Frontkämpfe liegen bleibt. Genaue Zahlen wurden für den Hernstein-Management-Report erhoben. Im Zuge der Untersuchung wurden auch Konfliktursachen sowie die «Mediationsfreude und -fähigkeit» europäischer Führungskräfte erforscht.

Sachliche Differenzen

41 Prozent der Konflikte im Unternehmen entstehen nach Einschätzung

der befragten Führungskräfte in Slowenien, Ungarn und Tschechien aus persönlichen, zwischenmenschlichen Problemen und 59 Prozent der Konflikte aus sachlich arbeitsbezogenen Differenzen.

Vergleicht man dieses Ergebnis mit der Befragung in Österreich, Deutschland und der Schweiz, so zeigt sich, dass die Führungskräfte im deutschsprachigen Raum die Konfliktursachen nicht so sehr im sachlichen, sondern eher im zwischenmenschlichen Bereich ansiedeln. So geben fast 50 Prozent an, Konflikte würden aufgrund

von zwischenmenschlichen Problemen entstehen und nicht durch sachliche Differenzen.

Interessant sind die Ergebnisse für die einzelnen Länder: In deutschen und ungarischen Unternehmen kommt es meist aus sachlichen Gründen zu Konflikten (Deutschland: 66 Prozent, Ungarn: 64 Prozent). Auch in tschechischen und slowenischen Unternehmen überwiegen eher sachliche Konflikte (Tschechien: 59 Prozent, Slowenien: 54 Prozent). In der Schweiz ist das Verhältnis zwischen persönlichen und sachlichen Konflikten ausgeglichen: 49 Prozent der Konflikte haben sachliche Gründe und 51 Prozent persönliche.

In Österreich hingegen entstehen Konflikte nur zu 46 Prozent aus sachlich arbeitsbezogenen Differenzen, aber zu 54 Prozent aus persönlichen, zwischenmenschlichen Gründen.

Konflikte beanspruchen Zeit

Führungskräfte der neuen EU-Länder wenden weniger Arbeitszeit für Konfliktbereinigung auf (durchschnittlich zehn Prozent) als Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (durchschnittlich knapp 15 Prozent). Im Ländervergleich der drei neuen EU-Mitglieder wendet Ungarn die meiste Zeit für Konfliktbereinigung auf, knapp zwölf Prozent; tschechische Führungskräfte hingegen nur acht Prozent. Slowenische Manager liegen mit zehn Prozent in der Mitte.

Österreichische Führungskräfte wenden die meiste Zeit (16 Prozent) für Konfliktbereinigung auf, dicht gefolgt von Schweizer und deutschen Führungskräften mit je 14 Prozent Anteil. Während in Betrieben mit bis zu 500 Mitarbeitern rund neun Prozent der Arbeitszeit darauf entfallen, sind es bei Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten im Schnitt bereits knapp elf Prozent.

Gefährliche Folgeschäden

Werden Konflikte nicht oder nur unzureichend ausgetragen, drohen sowohl Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter wie auf ganze Belegschaften. Die Palette der Folgeschäden kann von Krankheiten, über Burnout-Syndrom bis hin zur inneren Kündigung reichen.

Wie in Europa geführt wird
Mehrheitlich wird ein kooperativer Führungsstil gepflegt

Führungskräfte binden bei Entscheidungen meist unterschiedliche Mitarbeiter ein. Vorreiter sind slowenische Manager, die zu 59 Prozent kooperativ führen.

wr.- Das Hernstein International Management Institute liess in einer Umfrage erheben, wie in Unternehmen der neuen EU-Länder und des deutschsprachigen Raums geführt wird und wie Manager mit Fehlern umgehen. Fazit: Der autoritäre Stil scheint zum Auslaufmodell zu mutieren: Nur 16 Prozent aller befragten Manager bezeichneten sich selbst als Chefs dieser Spezies. In Tschechien ist der autoritäre Führungsstil am häufigsten anzutreffen. 22 Prozent der befragten Führungskräfte geben an, Mitarbeiter nur dann einzubinden, wenn es wirklich notwendig ist.

Auf den konsensualen Führungsstil, in den so viele Mitarbeiter wie möglich in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, setzt ein Viertel der Führungskräfte.

Deutsche und Schweizer weniger autoritär

Verglichen mit den Ergebnissen der vorangegangenen Befragung im deutschsprachigen Raum zeigt sich, dass deutsche und Schweizer Führungskräfte wesentlich seltener autoritär führen als ihre Kollegen aus den neu-

en EU-Ländern. Nur fünf Prozent der deutschen und sieben Prozent der Schweizer Manager führen autoritär. Österreichische Manager bilden hier die Ausnahme. 13 Prozent geben an, autoritär zu führen. Nur Slowenen und Tschechen liegen mit 14 und 22 Prozent noch darüber.

Recruiting

Slowenische Führungskräfte binden ihre Mitarbeiter in die Entscheidung über neue Kollegen häufig mit ein (57 Prozent). Österreich bildet mit 31 Prozent das Schlusslicht. Unterschiede lassen sich im Verhalten der Führungskräfte aufgrund ihres Alters feststellen: Ältere Manager (über 45 Jahre) binden häufiger (58 Prozent) Mitarbeiter in Personalauswahlfragen ein als jüngere (bis 45 Jahre) Führungskräfte (41 Prozent).

Umgang mit Fehlern

Wenn Fehler im Unternehmen passieren, dann versucht fast die Hälfte (46 Prozent) der Manager aus den neuen EU-Ländern, diese im kleinen Kreis der Betroffenen rasch zu beheben. Ebenfalls 46 Prozent versuchen aus Fehlern zu lernen: Wenn Fehler vorkommen, dann werden diese zuerst analysiert und die Ergebnisse anschliessend in einem weiteren Kreis verankert.

Wesentliche Unterschiede in der Fehlerbehandlung zwischen den einzelnen Ländern gibt es kaum. Einzig Schweizer Manager sind Vorreiter im

«Lernen aus Fehlern». Immerhin 58 Prozent der Führungskräfte versuchen durch eine breit gestreute Fehleranalyse und Information darüber, ihre Unternehmen zu lernenden Organisationen zu wandeln. Aber auch die Hälfte der befragten slowenischen Führungskräfte gibt an, Fehleranalyse zu betreiben.

Tschechischen Managern, aber vor allem deutschen Managern ist das Lernen aus Fehlern nicht vorrangig, sondern deren rasche Behebung. Lediglich bei drei Prozent der Unternehmen werden Fehler vertuscht.

Auftraggeber der Untersuchung ist das Hernstein International Management Institute in Wien. Für die vorliegende Studie wurden im Juli 2003 450 Führungskräfte von Grossbetrieben in Tschechien, Slowenien und Ungarn (ab 100 Beschäftigten) befragt. 57 Prozent der Antwortenden waren älter als 45 Jahre. Die Vergleichszahlen von Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden 2002 ebenfalls unter 450 Führungskräften in Grossbetrieben erhoben.

Emotionale Entscheidung

dpa.- Beim Kauf von Markenprodukten lassen sich Kunden eher vom Gefühl als vom Verstand leiten. Das ist das Ergebnis von Untersuchungen der Forschungsgruppe Neuroökonomie, einem Zusammenschluss von Radiologen, Betriebswirtschaftlern und Neurologen, an der Universität Münster. Durchblutungsprozesse in den für Emotionen und Rationalität zuständigen Teilen des Gehirns zeigten, ob Kaufentscheidungen vom Gefühl oder vom Verstand beeinflusst würden. «Starke Marken lösen emotional ein richtiges Feuer im Gehirn aus», sagte der Direktor des Instituts für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing, Prof. Dieter Ahlert. Bei Markenware griffen die Kunden darum schneller ins Portemonnaie als bei unbekannteren Produkten, sagte Michael Deppe von der Klinik für Neurologie. Ziel der Neuroökonomie sei es, Entscheidungsprozesse im Gehirn und damit auch die Wirkung von Produkten auf das Konsumverhalten zu verstehen. In Deutschland sind nach Angaben der Forscher im vergangenen Jahr rund 36 Milliarden Euro in Werbung investiert worden.