Manuskript zum Vortrag

Mein Weg zur Unternehmensfinanzierung

Den Blickwinkel der Hausbank einnehmen!

Monika LEWITSCH, M.A.

Karl ROTTER, M.A.

Alle personenbezogenen Zertifizierungen unter www.re-consult.at

Wirtschafts- & Organisations-psychologie · Certified Turnaround Expert · Bilanzbuchhaltung Unternehmensberatung · Positive Psychologie Potentialentfaltung · SYSTEMCERT Zertifizierungsges.m.b.H. ISO 17024 - Fachtrainerin · certified DIGITAL CONSULTANT

Die vorliegenden Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammen getragen. Die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen die Autoren, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen. Alle Angebote sind freibleibend und unverbindlich.

Jede Art der Vervielfältigung, auch auszugsweise, bedarf der Genehmigung der Autoren.

Stand: Februar 2020

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung 1

1.3 Vorgehensweise 2

2 Planung des Workshops 6

2.1 Überlegungen zur Planung 6

2.2 Kurzbeschreibung 7

2.3 Grobplanung 8

2.4 Feinplanung – Drehbuch für TrainerInnen 10

3 Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten 15

3.1 Liquidität – Blickwinkel der Hausbank 15

3.2 Rechnungswesen und Controlling 16

3.2.1 Bilanz: Analyse der Vermögens-, Kapital- und Ertragsstruktur 17

3.2.2 Fixierung und Kontrolle des Jahreserfolgs (GuV) 18

3.2.3 Weitere Disziplinen 18

3.2.4 Analyse von Jahresabschlüssen, Rating durch Ihre Hausbank 19

3.3 Alternativen zum Bankkredit, Bonitätsauswirkungen 21

3.3.1 Eigenkapital 21

3.3.2 Alternative Finanzierungsformen 21

3.3.3 Leasing 22

3.3.4 Lieferantendarlehen 22

3.3.5 Lieferantenkredit 22

3.3.6 Förderungen, Zuschüsse, Besicherungen 22

3.3.7 Sale and Lease back 23

3.3.8 Factoring 23

3.3.9 Stille Forderungszession 23

3.4 Integrierte Systeme – Digitalisierung – Reports – Auswertungen 24

3.5 Durch klare Ziele MitarbeiterInnen auf den Weg mitnehmen 26

3.5.1 Vision 26
3.5.2 Werte 26
3.5.3 Mission 26
3.5.4 Strategie 27
3.5.5 Ziele 27

3.6 Positive Unternehmensführung – förderliche Unternehmenskultur 27

3.7 Positive Leadership nach Kim Cameron 28

3.8 PERMA-Lead nach Martin Seligmann und Markus Ebner 28

3.8.1 Positive Emotionen 29
3.8.2 Engagement – Stärken einbringen und in Flow kommen 30
3.8.3 Relationship – förderliche Arbeitsbeziehungen gestalten 32
3.8.4 Meaning: Der Arbeit Sinn geben 33
3.8.5 Accomplishment – Zieleinlauf statt Hamsterrad 33

4 Der Weg zur Finanzierung – Best Practice Beispiel 35

4.1 Analyse der Istsituation 35

4.2 Der Weg zum erfolgreichen Unternehmen 36

5 Schlussbemerkung und Zusammenfassung 37

Abbildungsverzeichnis I

Tabellenverzeichnis I

Abkürzungsverzeichnis II

Literaturverzeichnis II

1 Einleitung

Die Zeiten, in denen es ausreichend war, die letzten zwei oder drei Jahresabschlüsse der Bank vorzulegen, um einen Kredit zu erhalten, sind vorbei. Ebenso sind jährliche Rahmenverlängerungen längst keine Routinevorgänge mehr, sondern werden mit der Vorlage von Unterlagen, welche die Vergangenheit und die Zukunft abzubilden vermögen, verknüpft. Wie es durch entsprechende Unternehmensführung und -kultur, sowie durch ein integriertes Rechnungswesen (Stichwort: Digitalisierung) Kleinbetriebe (laut EU-Empfehlung 2003/261 „Kleine Unternehmungen“ Bilanzsumme <= 5 Mio., einen Umsatz <= 10 Mio. und einer Mitarbeiterzahl <= 50) gelingen kann, auch die Hausbank von den eigenen Vorzügen zu überzeugen und dadurch entsprechend mit Liquidität unterstützt zu werden, darüber berichtet das vorliegende Manuskript.

1.1 Problemstellung

Für viele UnternehmerInnen ist es schwierig ein Reporting abzuliefern, das nicht bloß die Vergangenheit abbildet. Eine Prognose für die Zukunft zu Papier zu bringen, stellt eine aufwendige Herausforderung dar (vgl. Eisl, Haidinger, Beranek 2017, S 80-81).

Oft ist eine Unternehmenskultur etabliert, wo die Verantwortung für den Erfolg und für die Unternehmensziele primär bei der Geschäftsleitung liegt. UnternehmerInnen sind gleichzeitig zu sehr mit operativen Aufgaben „zugemüllt“. Dies begünstigt das Gefühl der UnternehmenslenkerInnen, die MitarbeiterInnen wären nicht ausreichend motiviert und man müsse vieles quasi selber in die Hände nehmen. Durch diesen Einstieg in ein Hamsterrad werden jedoch die Möglichkeiten der Unternehmensentwicklung massiv eingeschränkt, letztlich aufgrund der gelebten Unternehmenskultur. (vgl. Merath 2009, S 37-41)

Seit dem Jahr 2013 sind, schrittweise bis 2019, die „Basel III-Regeln“, umzusetzen. Auswirkungen für die Unternehmungen sind, dass die Hausbank exakt die oben genannten Themenstellungen in das Rating miteinzubeziehen hat. Ein schlechtes Rating bedeutet im Extremfall, dass Rahmenkredite nicht prolongiert werden können und/oder es zu keiner Gewährung von neuen Finanzierungslinien kommt. Dass Kleinbetriebe sich von ihrer Hausbank verstanden fühlen und mit ausreichender Liquidität versorgt werden, ist längst nicht mehr selbstverständlich.

1.2 Zielsetzung

Unser Workshop soll KleinunternehmerInnen dabei untersützen, ihre Bank besser zu verstehen um daraus reslultierend die benötigte Liquidität in Form von Bankfinanzierungen

zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Zusammenhänge zwischen Unternehmenssteuerung, Unternehmensführung und -kultur sowie Möglichkeiten der Finanzierung sollen aufgezeigt werden.
Es soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass es durch die Möglichkeiten der Digitalisierung mittlerweile auch für Kleinunternehmungen sinnvoll sein kann, eine interne Finanz- Rechnungswesen- und Controllingabteilung zu etablieren und wie dies dazu beitragen kann, das Unternehmen, basierend auf Zahlen, Daten und Fakten, weiter zu entwickeln. Ebenso soll auf die Vorteile eines integrierten Systems, beispielsweise weniger Fehlerquellen oder effizienteres Arbeiten und dadurch Freiwerden von Zeitressourcen, hingewiesen werden.
Darüber hinaus sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie sich UnternehmerInnen aus dem eigenen Hamsterrad befreien können, indem Verantwortung an MitarbeiterInnen abgegeben wird. So soll es (wieder) möglich werden, dass die UnternehmerInnen nicht nur im, sondern auch am Unternehmen arbeiten (vgl. Merath 2009, S 37-41). Dass die Vorgabe klarer Visionen, Ziele und Werte nach innen und nach außen mit dem Erfolg des Unternehmens korriliert, soll beleuchtet werden. Insgesamt sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, eine positive Unternehmensführung und -kultur zu fördern mit dem Ziel, die Stärken der MitarbeiterInnen zu erkennen und mit einzubeziehen.

1.3 Vorgehensweise

In diesem Workshop trainieren wir KleinunternehmerInnen, welche ihr inhabergeführtes Unternehmen nicht zu 100 % mit Eigenkapital finanziert haben, wie sie die unter 1.2 beschriebenen Ziele erreichen können. Bei dieser Konstellation sind AuftraggeberInnen und TeilnehmerInnen ident. Als Ort der Veranstaltung bieten sich Besprechungsräumlichkeiten von regionalen Banken an. Diese verfügen über die notwendigen medialen Hilfsmittel sowie über die technische Ausstattung. Die Gruppe soll aus mindestens vier und maximal acht TeilnehmerInnen bestehen. Dies gewährleistet einerseits einen entsprechenden Erfahrungsaustausch sowie andererseits eine individuelle Betreuung pro TeilnehmerIn. Die Einladungen zur Seminarteilnahme sollen durch regionale Banken erfolgen und richten sich an Kundinnen und Kunden der jeweiligen Bank. Übernachtungsmöglichkeiten sind aufgrund der Regionalität der Veranstaltung in der Regel nicht notwendig.
Die UnternehmerInnen bringen in der Regel jahrelange wertvolle Erfahrungen als UnternehmenslenkerInnen mit und sollten es gewohnt sein, zeiteffizient und zielorientiert vorzugehen. Gleichzeitig ist anzunehmen, dass klare Handlungsanleitungen zur Optimierung der jeweiligen Finanzierungsstruktur erwartet werden.

Der ausgewählte Mix an Methoden und Sozialformen soll gewährleisten, dass die TeilnehmerInnen das jeweilige Wissen in die Gruppe einbringen und dadurch ein Wissenstransfer auch zwischen den UnternehmerInnen gelingt. Dies soll, in Kombination mit Inputs seitens der Trainerin, Reflexionsmöglichkeiten über das eigene bisherige Handeln ermöglichen und gleichzeitig Perspektiven für die Zukunft aufzeigen. Um die Motivation und den Spaß zu erhöhen werden verschiedene Sozialformen, Lernmethoden, Aufgaben und Übungen abwechselnd eingesetzt (vgl. Lienhart 2017, S 108). Auch wird bei dem Workshop darauf geachtet, dass Inhalte abwechselnd und abgestimmt auf unterschiedliche Lerntypen vermittelt werden. Die Lerntypen werden dabei unterschieden in die Kategorien auditiv, visuell, kommunikativ und motorisch (vgl. Lienhart 2017, S 33-34).
Tabelle 1 zeigt den Methodenmix in alphabetischer Reihenfolge. Unter 2.3 Grobplanung und 2.4 Feinplanung – Drehbuch für TrainerInnen ist angeführt, welche Methoden zum jeweiligen Themenbereich konkret Anwendung finden.

Methode/Technik	Definition / Beschreibung
Blitzlicht	Auf einem Flipchart stehen ein bis drei konkrete Fragen oder Satzanfänge. Jede(r) TN soll diese Fragen kurz beantworten, beziehungsweise ausformulieren. Vorteil: kurze Wortmeldungen. (vgl. Dürrschmidt, Brenner, Koblitz 2005, S 81)
Brainstorming	Für ein Thema werden Ideen bzw. Erkenntnisse gesammelt. Die Methode lebt vom kreativen Prozess.Wortmeldungen dürfen nicht kritisiert bzw. bewertet werden. Alles wird aufgeschrieben und in einer zweiten Phase sortiert nach Zusammengehörigkeit (vgl. Cerwinka, Schranz 2011, S 80).
Brief an mich selbst	Idealerweise zum Abschluss; TN schreiben in ihr Notizbuch, was sie sich vornehmen, von den erarbeiteten Themen umzusetzen. Ziel ist es, sich vertiefend inhaltlich mit den Themen auseinanderzusetzen. (vgl. Beermann, Schubach, Tornow, 2015, 224-225)
Einpunktabfrage	Die TN werden aufgefordert, formulierte und visualisierte Fragen durch Kleben eines Punktes zu beantworten. Vorgegeben wird dazu ein Polaritätsprofil, wie z.B. „immer“ bis „nie“. Die Ergebnisse werden danach besprochen. (vgl. Seifert 2009, S 122-123)
Einzelarbeit	Einzelarbeit wird hier angewendet, damit erste konkrete Überlegungen gestartet werden können für den Einzelnen zum vermittelten Thema. Später können diese dann eventuell gezielt in der Gruppe besprochen werden. (vgl. Brandstätter 2016, S 15-16)
Feedback	Ziel des Feedbacks ist es einschätzen zu lernen, wie Verhalten bzw. Inhalte auf den anderen wirken und was sie bei diesem auslösen. Es sollte beschreibend, konret, realistisch, unmittelbar und erwünscht sein. (vgl. Seifert 2009, S 81-82)
Flipchart mit vorbereiteter Grafik	Um Inhalte einfacher vermitteln zu können ist es oft empfehlenswert, vorbereitete Flipcharts mitzubringen und dann anhand des gezeichneten Bildes Inhalte zu vermitteln.
Gruppendiskussion	Themen können in Gruppen disktuiert werden und anschliessend werden die Ergebnisse, Fragen usw. ideralerweise mit Moderationskärtchen ins Plenum gebracht.

Gruppenspiegel	Auf einem vorbereiteten Plakat tragen sich TN ein. Spalten und Themen können individuell gewählt werden. Dies kann durch die TN selbst, oder durch eine andere Person präsentiert werden.
Kleingruppe	Kleingruppen sind geeignet, um Lernprozesse anzuregen. Es können unterschiedliche Fragen parallel bearbeitet werden. (vgl. Bischofberger, Talab 2013, 24-26)
Moderation Metapher	Hier werden Bilder und Erfahrungen genutzt, um zu einem leichteren Verstehen zu verhelfen. Es ermöglicht eine ganzheitliche Erfahrung. Metaphern ziehen auf gefühlsorientierte Bereiche ab. (vgl. Whitworth, Kimsey-House, Sandahl 2005, S 71)
Moderationskärtchen, Kurzpräsentationen	Moderationskärtchen erlauben es Ideen und Gedanken in Stichwörtern zu notieren und anschliessend in einer frei gewählten Reihenfolge zu präsentieren. Auch können sie zu Themen zusammengefasst und geclustert werden. (vgl. Bischofberger, Talab 2013 S 45-46)
PartnerInneninterview	Gegenseitiges Interview mit Fragen. TeilnehmerIn wird dann von der jeweils anderen Person im Plenum vorgestellt (vgl. Bischofberger, Talab 2013, S 41-42).
Plenum	Im Plenum kommen alle TeilnehmerInnen und die Trainerin zusammen. Das Training beginnt und endet im Plenum. Dies ist der Ort, an dem allgemeine Informationen mitgeteilt werden, Gruppen für weitere Arbeitsphasen eingeteilt werden, Ergebnisse von Arbeitsgruppen präsentiert werden und gegebenenfalls werden durch die Trainerin Theorie-Inputs gegeben oder sonstige Interventionen durchgeführt.
Präsentationen	Bei einer Präsentation wird die Zielgruppe über vorbereitete Inhalte zum Thema informiert. Die Inhalte sollten auf das Wesentliche reduziert sein und dementsprechend visuell aufbereitet werden. (vgl. Seifert 2009, S 49-63)
Quiz	Erhöht die Spannung und Motivation der TN; Wiederholung des Lernstoffes; Der Wettbewerbsgedanke erhöht den Spaß und Action. Hat meistens eine hohe Akzeptanz. (vgl. Klein 2015, S 249-250)
Rätsel	Sind beliebt und gut geeignet, das erworbene Wissen zu vertiefen. Diese können mit Hilfe eines Programms unter www.xwords-generator.de, oder auch anderwertig erstellt werden (vgl. Lienhart 2017, S 244).
Reihung – Priorisierung	Wird hier verwendet um aus mehreren Aspekten die für den/die einzelne(n) TN wesentlichen herauszufiltern.
Satzanfänge	Satzanfänge geben Sicherheit, eignene Beiträge zu formulieren (vgl. Bischofberger, Talab 2013, S 43). Ermöglichen, dass auch introvertierte Menschen zu Wort kommen und die Sprechzeit kann limitiert werden. (vgl. Imago Skripten, Brehms+bildung)
Soziometrische Aufstellung	Hier werden Fragen gestellt und eine Linie im Raum definiert. Die Linie beginnt mit 0 % Zusimmung bis 100 % Zustimmung. Es kann sich sowohl der/die TrainerIn ein Bild machen bzw. dieses hinterfragen, als auch die TN untereinander, wie sich die Positionierungen zu einer konkreten Fragestellung darstellen. (vgl. https://erwachsenenbildung.at/aktuell/nachrichten_details.php?nid=9965)
Themenspeicher	Es können Arbeitsthemen „geparkt“ werden. Bei Diskussionen können zusätzliche Fragestellungen auftreten, wo nicht genug Zeit zur Verfügung steht diese gleich zu

	bearbeiten. Diese können dann zu einem späteren Zeitpunkt gezielt aufgegriffen werden. Er sollte gut sichtbar im Raum sein. (vgl. Bischofberger, Talab, 2013. 53-54)
Visualisieren: Plakat	Egal, ob durch das Aufschreiben von Satzanfängen oder Fragen bzw. dem Aufzeichnen von Grafiken oder Symbolen: Durch Visualisierung werden Themenstellungen einfacher erfasst.
Zwei-Felder Tafel	Es werden zu einem gewissen Thema zwei Unterfragen gestellt. Es können natürlich auch Drei- oder Vierfelder-Tafeln mit der dementsprechen Anzahl an Unterfragen sein. (vgl. Bischofberger, Talab 2013 S 52-53)

Tabelle 1: Im Workshop verwendete Methoden

Praxisbeispiele sollen neue Optionen öffnen und Zusammenhänge auf einer Metaebene sichtbar machen. Bei dem Workshop wurde auch insbesondere darauf geachtet, dass es eine gute Mischung von Lernzielen gibt zwischen Wissenaneigung einerseits und Verhaltensänderung andereseits. Während es bei Wissensaneigung darum geht die Behaltewirkung zu erhöhen, setzt Verhaltensänderung immer persönliche Betroffenheit und Einsichten voraus sowie den Willen, gewonnene Erkenntnisse in den Alltag zu integrieren (vgl. Aktive Lehrmethoden nach Gabal E.V. 2003). Offene Fragen sollen die TeilnehmerInnen einladen, sich zu öffnen. Sie sind motivierend und appellieren an deren Erfahrungsschatz und Wissenspotenzial (vgl. Cerwinka, Schranz 2011, S 109). Skalierende Fragen dienen zur genauen Einordnung einer Aussage, um von der Emotion zur Sache, sozusagen zu einer klaren Stellungnahme, zu kommen (vgl. Cerwinka. Schranz 2011, S 112). Durch konkrete Übungen sowie dem Festhalten von Erkenntnissen in einem am Beginn ausgeteilten Notizbuch soll der Praxistransfer gewährleistet werden.

2 Planung des Workshops

Unmittelbar nach der Finanzkrise des Jahres 2008 haben wir damit begonnen, UnternehmerInnen bei der Optimierung ihrer Finanzierungsstruktur zu unterstützen. Aufgrund eben dieser Finanzkrise wurden Banken plötzlich wesentlich zurückhaltender in der Vergabe von Finanzierungen. Gleichzeitig bringen wir jahrzehntelange Erfahrung in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Controlling sowie in der Einführung von integrierten Systemen, in führenden Positionen, mit. Im Laufe der Jahre haben wir gelernt, dass die Erreichung von Zielen sehr oft deshalb nicht gelingt, weil sich die Menschen, psychologisch betrachtet, quasi selber im Weg stehen. Daher haben wir ebenfalls im Jahr 2008 damit begonnen, uns massiv mit Methoden der lösungsorientierten Psychologie sowie mit der Wirtschafts- und Organisationspsychologie zu beschäftigen.

Im Laufe der letzten 11 Jahre durften wir zahlreiche Gespräche sowohl mit UnternehmerInnen wie auch mit führenden Persönlichkeiten von Banken führen sowie zahlreiche Projekte, im Sinne der Themenstellung des Workshops, begleiten. Diese Gespräche sowie diese Erfahrungen bilden gemeinsam die Grundlage für die Planung des zweitägigen Workshops. Gleichzeitig schaffen die auf Vertrauen und Wertschätzung basierenden Kontakte zu den führenden Persönlichkeiten von Banken Akquisemöglichkeiten und signalisieren für potentielle InteressentInnen, dass es um die Findung von gemeinsamen Lösungen, im Sinne einer aktiven Gestaltung der Zukunft, geht.

2.1 Überlegungen zur Planung

Basierend auf zahlreichen Gesprächen mit UnternehmerInnen und BankmitarbeiterInnen sowie aufgrund unserer jahrelangen Erfahrung bestimmen wirh die Bedürfnisse und Ziele der AuftraggeberInnen, die auch gleichzeitig TeilnehmerInnen des Trainings sind, sowie unsere eigenen Ziele. Die Elemente des aktiven Zuhörens nach Schulz von Thun (vgl. Fischer-Epe 2002, Seite 31 – 38) haben es unseren GesprächsparternInnen ermöglicht, sich zu öffnen und die jeweils subjektiven Sichtweisen darzulegen.

Abbildung 1 zeigt das Auftragsdreieck (vgl. Brandstätter, 2016). Indem die AuftraggeberInnen gleichzeitig die TeilnehmerInnen sind, reduziert sich das Auftragsdreieck eben auf diese Gruppe sowie auf das TrainerInnenteam.

3 Auseinandersetzung mit Begrifflichkeiten

3.1 Liquidität – Blickwinkel der Hausbank

Auch aufgrund von Regularien für Banken wird es für Kleinunternehmen zunehmend schwieriger, Liquidität von Banken zur Finanzierung ihres Unternehmens zu erhalten. Die Gründe für den Liquiditätsbedarf können vielfältig sein, beispielsweise schnelles Wachstum, hohe Investitionen, ein nicht so erfolgreich gelaufenes Projekt oder eine Liquiditätskrise, die den Fortbestand des Unternehmens gefährdet. Mangelnde Liquidität bewirkt Rentabilitätseinbußen.

Unabhängig vom Grund für den Liquiditätsbedarf stellt die Hausbank folgende drei zentrale Fragen: Wofür benötigen Sie das Kapital? Wie ist gewährleistet, dass der Kredit zurück bezahlt werden kann? (Stichwort: Planrechnung) Welche Sicherheiten haben Sie zu bieten? (Klassiker: Grundbuchseintragung) Mag die erste Frage noch leicht zu beantworten sein, so scheitert es oft an der positiven Klärung der zweiten und dritten Anforderung.

Planrechnung:

Oft werden die geforderten Unterlagen, welche den zukünftigen Unternehmenserfolg plausibilisieren sollten, mit Excel erstellt (vgl. Eisl, Haidinger, Beranek 2017, S 80). Sinnvoller und einfacher wäre es jedoch, aus einem integrierten System heraus die Planung vorzunehmen. Nur so können Synergien mit der Buchhaltung geschaffen und weitere klare Vorteile für die Unternehmensführung generiert werden. Die Implementierung eines integrierten Systems begünstigt im Unternehmen Transparenz, kann als Basis für den Aubau von Strukturen dienen und schafft Klarheit über den wirtschaftlichen Erfolg. Dies kann sich auch zur Früherkennung von Krisen bezahlt machen!

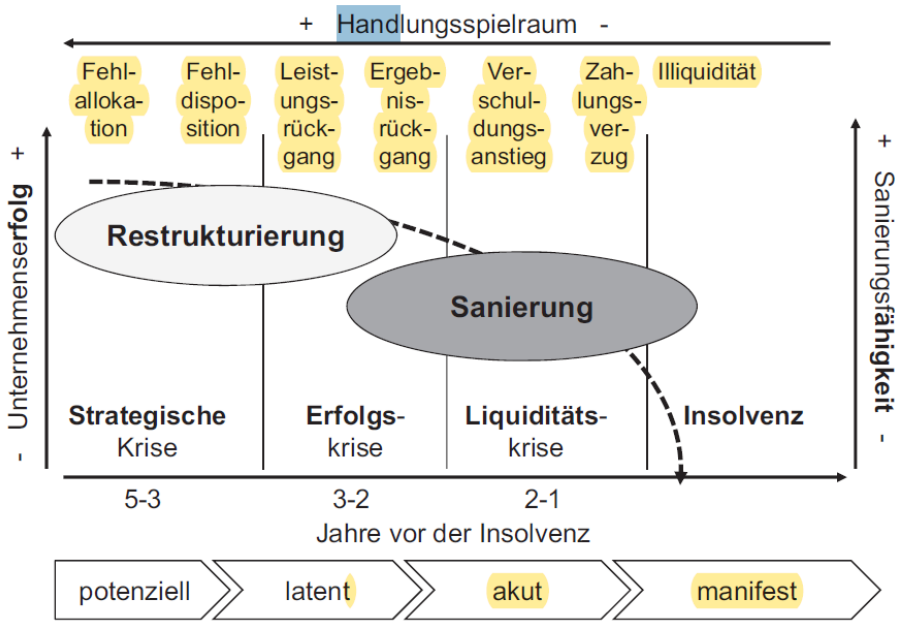

Abbildung 2: Krisenphasen eines Unternehmens (Opferkuch 2014, S 4)

Eine Liquiditätskrise entsteht nicht über Nacht. Krisen bauen sich in der Regel systematisch auf und durchlaufen typische Stufen: Strategische Krise, Ertragskrise und daraus resultierend Liquditätskrise. Je früher die Krise identifiziert wird, desto größer ist der Handlungsspielraum. (vgl. Schützinger, Schützinger, Balik 2010, S 18)

Aber auch UnternehmerInnen, die sich nicht in einer wie oben genannten schwierigen Situation befinden werden erkennen, dass es für sie selbst ganz wesentlich ist sich mit den Zusammenhängen ihres Tuns und den daraus abzulesenden Ergebnissen zu beschäftigen. Nicht nur aktuelle Auswertungen der Daten interessieren ebenso KreditgeberInnen immer mehr sondern auch Themen, die die Zukunft des Unternehmens betreffen. Unterlagen sollen den aktuellen und zukünftigen Unternehmenserfolg abbilden und plausibilisieren. Idealerweise gibt es klar erkennbare Ziele und eine sich daraus ergebende Planung unter Miteinbindung der gesamten Organisation. Durch eine positive Unternehmensführung und -kultur kann so das Unternehmen zu außerordentlichen Leistungen geführt werden.

Sicherheiten:

Stehen keine klassischen Sicherheiten (Sparbuchhinterlegung, Vinkulierung von Lebensversicherungen, Immobilien) zur Verfügung so wird es schwierig, trotz etwaiger Beantwortung der beiden ersten Fragen (wozu wird das Kapital benötigt, wie kann der Kredit zurück bezahlt werden) einen Kredit zu erhalten. Auch hier kann die Implementierung eines integrierten Systems (Warenwirtschaft, Buchhaltung, Planung, KORE) helfen! Immer mehr Banken gewähren Kredite aufgrund von der Zession von Forderungen. Die Forderungszession stellt sozusagen die Besicherung für den Kredit dar. Daran ist jedoch eine strenge Berichtspflicht geknüpft. Nur wenn ein Unternehmen über ein integriertes System verfügt, können diese Berichtspflichten, ohne großen laufenden Aufwand, erfüllt werden.

3.2 Rechnungswesen und Controlling

Das Rechnungswesen und Controlling beschäftigt sich grundsätzlich mit den folgenden drei Teilbereichen: Bilanz- und Erfolgsrechnung, Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechung, Kosten- u. Leistungsrechnung. Die untenstehende Abbildung stellt einen Überblick über diese drei Disziplinen dar. Zumeist wird die **Finanzbuchhaltung** von einem externen Dienstleister durchgeführt. Die **Wirtschaftlichkeits- und Investitonsrechnung** sowie die **Kosten- und Leistungsrechnung** werden in der Praxis oft parallel zur Finanzbuchhaltung geführt. Dies führt zu Parallelsystemen. Synergien zwischen den drei Disziplinen können so nur schwer genützt werden.

derungsabtretung) bezeichnet die Übertragung einer Forderung vom bisherigen Gläubiger auf einen neuen Gläubiger unter Beibehaltung ihres Inhalts **(**vgl. § 1392 ABGB). Zumeist erfahren die KundInnen nichts über die Forderungsabtretung, diese Art der Zession wird als stille Zession bezeichnet. Forderungen stellen einen Vermögenswert dar, deshalb eignen sie sich als Zahlungsmittel und als Sicherungsmittel. Die Hausbank bewertet die Qualität der Forderungen (Diversifizierung, Bonität der KundInnen, Zahlungsziele, etc.) und stellt, basierend auf der jeweiligen Höhe des Forderungsmaterials, Liquidität in Form eines Rahmenkredits zur Verfügung. Voraussetzung dafür ist, dass das Unternehmen zumindest wöchentlich die offenen Forderungen, in Form einer Offenen Posten Liste, an die Bank übermittelt. Dies wiederum stellt entsprechende Ansprüche an das Rechnungswesen, die zumeist nur durch eine interne Rechnungswesenabteilung erbracht werden können. Aufgrund von Regularien sind Banken oft nicht in der Lage, ohne einer Forderungszession die in früheren Zeiten quasi gewohnten Rahmenkredite weiter zur Verfügung zu stellen. Nicht nur aus diesem Grund sollte die Implementierung eines integrierten Systems, aus dem heraus dann die für den Zessionskredit notwendigen Offenen Posten Listen generiert werden können, evaluiert werden.

3.4 Integrierte Systeme – Digitalisierung – Reports – Auswertungen

Viele kleine Unternehmen haben das Thema, dass sie im Laufe der Jahre wachsen und die durch den/die externe(n) SteuerberaterIn erstellte Buchhaltung nicht mehr ausreicht, um das Unternehmen effektiv erfolgreich steuern zu können. Gleichzeitig sind durch die Digitalisierung heutzutage Möglichkeiten für ein effizientes Reporting auch für kleine Unternehmungen gegeben, die vor wenigen Jahren noch ausschließlich Konzernen vorbehalten waren. Durch eine integrierte Rechnungswesen-Software ist es möglich, die Unternehmensleitung mit aktuellen und somit entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen. Ob Stammdaten, digitale Rechnungen, Bankbewegungen, Buchungen vom und ans Finanzamt – die RW-Software ist up to date und unterstützt in diesen Bereichen: Keine doppelten Erfassungen, keine Fehler beim Abtippen. Die Digitalisierung bietet viel Konfort, Sicherheit und Transparenz für die Finanz- und Liquiditätssituation. Und vor allem: Sie erleichtert die Arbeit. Mit der Software sind Umsatz-, Gewinn und Vermögenssitution des Unternehmens genau im Blick. Die Software unterstützt bei der Planung und Kontrolle der Kosten. So werden fundierte Entscheidungsgrundlagen für die Steuerung des Unternehmens geliefert. Ein integriertes System ist einmalig aufzubauen und steht danch somit sozusagen immer zur Verfügung. Bei der Auswahl der Software ist drauf zu achten, dass sie sich mit den Anforderungen des Unternehmens mitentwickeln kann.

Integrierte Systeme unterstützen die Unternehmensführung beim unten abgebildeten Kreislauf. Selbst in der heutigen schnelllebigen Zeit sollten die Vision und das Leitbild nicht ständig in Frage gestellt werden, sondern als Richtschnur die Unternehmensausrichtung vorgeben. Gleichzeitig kann sich nur ein Unternehmen das weiß, ob es seine Ziele erreicht hat oder nicht, selbst hinterfragen und weiter entwickeln. Integrierte Systeme können ein Grundstein für die positive Unternehmensentwicklung sein.

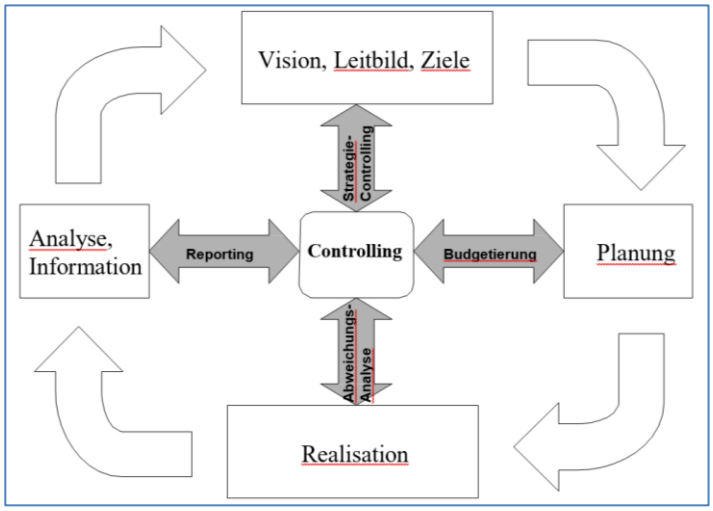

Abbildung 4: Controlling im Planungsablauf

Für Kleinunternehmen ist es besonders durch große Veränderungen wie die Einführung eines integrierten Softwaresystems mit eigener Finanz-, Rechnungswesen- und Controllingabteilung eine große Chance, ihre Vision neu zu formulieren und die daraus resultierenden Ziele abzuleiten.

Abbildung 5: „Von der Vision zu den Zielen“ (Vgl. Weissmann 2005, S 172-175)

„Wenn Sie sich auf ein Ziel festgelegt haben, dann wissen Sie, warum Sie gerade in diese Richtung gehen und lassen sich nicht mehr so leicht vom eingeschlagenen Weg abbringen. Außerdem: Wenn das Ziel klar ist, können Sie Wichtiges von Unwichtigem leichter unterscheiden.“ (Simon 2005, S 32)

3.7 Positive Leadership nach Kim Cameron

Das Modell von Kim Cameron beschreibt vier Führungsstrategien: positives Klima, positiver Sinn, positive Kommunikation und positive Beziehung. Die Faktoren sind abhängig voneinander. Ziel ist es eine Organisationskultur zu ermöglichen, die positive Abweichungen zulässt. Durch Positive Leadership werden diese positiven Abweichungen unterstützt und sichtbar gemacht. Dies macht schlussendlich den überwiegenden Teil des Unternehmenserfolgs aus. (vgl. Cameron 2013, S 1-17)

3.8 PERMA-Lead nach Martin Seligmann und Markus Ebner

Ein weiteres Modell, welches die aktuelle Forschung der Positiven Psychologie sowie der Führungsforschung miteinbezieht, ist das PERMA-Modell von Professor Seligmann. Markus Ebner hat das Modell durch den Faktor „stärkenorientiertes Führen“ (oder kurz LEAD) zum PERMA-LEAD® Modell erweitert und dazu Testverfahren in unterschiedlichen Varianten entwickelt. Diese dienen dazu, den Führungsstil generell sowie das Ausmaß zu messen inwieweit Führungskräfte es ihren MitarbeiterInnen ermöglichen, Potentiale zu entfalten und Stärken ins Unternehmen einzubringen.

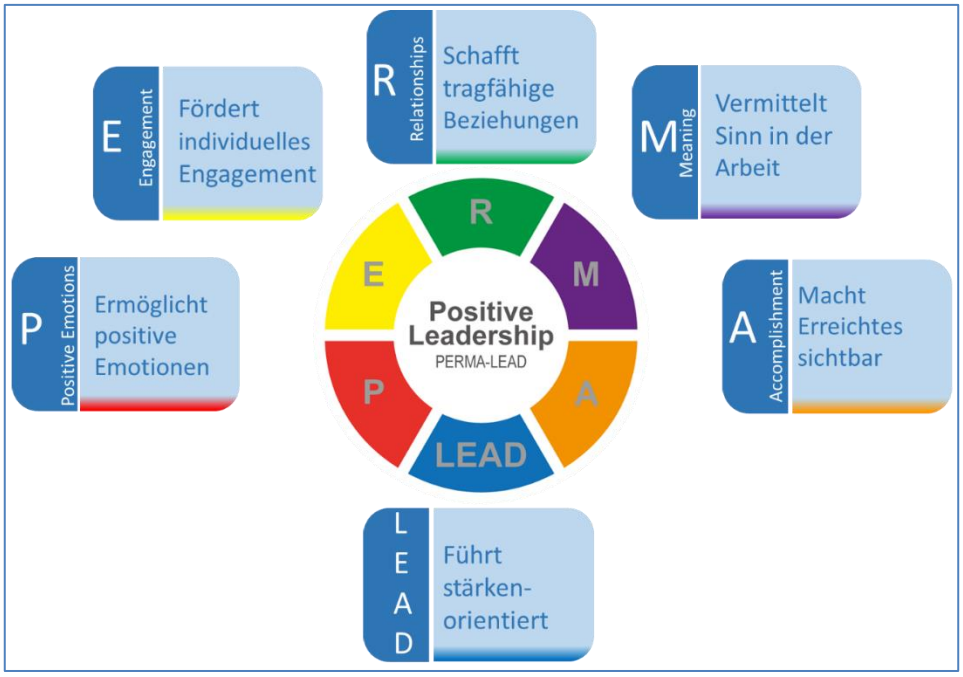

Abbildung 6: PERMA-Lead-Modell® für Positive Leadership

Die einzelnen Faktoren und deren Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg werden weiter unten im Detail erörtert. Die folgende Tabelle zeigt, statistisch erhoben durch Testergebnisse von Führungspersönlichkeiten, Teile einer Auswertung vom Istzustand der befragten Personen (vgl. Ebner 2019, S 76-98).

4 Der Weg zur Finanzierung – Best Practice Beispiel

Ein produzierendes Kleinunternehmen mit 25 MitarbeiterInnen war ab den 1980er Jahren Marktführer für ein Nischenprodukt. Zunehmend geriet es in einen Preiskampf mit osteuropäischen MitbewerberInnen. Das Unternehmen versuchte daher ab 2010, Innovationen zu entwickeln und sich dadurch vom Mitbewerb entsprechend abzuheben. Zusätzlich wurde in Gebäude und Maschinen investiert, um Kostenvorteile durch höhere Produktionsmengen zu generieren. Trotz der Umsetzung dieser großen Entscheidungen befand sich das Unternehmen im Jahr 2016 in einer Liquiditätskrise und holte sich externe Unterstützung. Im Folgenden wird der gemeinsame Weg aus der Krise beschrieben.

4.1 Analyse der Istsituation

Gemeinsam wurde die Istsituation in den folgenden Bereichen analysiert. Besonders wurde dabei darauf geachtet, Entwicklungsmöglichkeiten und Potentiale zu identifizieren.

Finanzierung	Um den Fortbestand zu gewährleisten, benötigte das Unternehmen dringend Liquidität. Die Entwicklung neuer Produkte brauchte mehr Zeit und Kapital als angenommen. Die Produktentwicklungen erfolgten ohne Kundenbeteiligung, sodass sich die Markteinführungen entsprechend aufwendig und kostenintensiv gestalteten.
Rechnungswesen, Controlling	Das Rechnungswesen war ausgelagert beim Steuerberater. Die so gelieferten Monatsauswertungen brachten keine Erkenntnisse. Es gab keine nähere Befassung mit diesen Zahlen.
Digitalisierung, Systemintegration	Ein System für die Warenwirtschaft war in Verwendung. In dieses wurden nicht alle Daten eingepflegt. Die Produktion und auch der Vertrieb stellten ihre Daten nicht transparent zur Verfügung, um dadurch vermeintlich jeweils die eigene Position zu festigen. Schnittstellen, und somit Synergien zur Buchhaltung bzw. ein Controlling gab es nicht.
Vision, Mission, Ziele	Weder Vision, Mission noch Ziele waren für MitarbeiterInnen, aber auch für Externe, erkennbar. Eine Generationsübergabe erfolgte in den Jahren 2010 bis 2014. Dennoch gab es einen Junior- und einen Seniorchef, die unterschiedliche Ziele für das Unternehmen verfolgten. So fehlte die Klarheit für KundInnen, Banken usw. und das Vertauen in das Unternehmen war entsprechend gering.
Unternehmensführung und -kultur	Es gab zwei Chefs und keine Klarheit. Kommunikations- und Kompetenzkonflikte prägten das Unternehmensbild. Engagement war dadurch schwierig bis unmöglich. Aufgrund der unklaren Strukturen verfolgten MitarbeiterInnen individuelle Ziele, dies stand förderlichen Arbeitsbeziehungen massiv im Weg. Für viele stellte sich täglich die Sinnfrage. Eigene Ziele standen zum Teil gegen Unternehmensinteressen. Die Erreichung von Zielen konnte nicht festgemacht werden, da schlicht die Zielsetzungen fehlten.

Tabelle 15: Analyse der Istsituation mit Fokus auf Entwicklungsmöglichkeiten und Potentiale

4.2 Der Weg zum erfolgreichen Unternehmen

Die Liquiditätskrise konnte durch Schiebungen von Lieferantenzahlungen sowie mit der Unterstützung der Hausbank kurzfristig bewältigt werden. Das Vertrauen der GeschäftspartnerInnen konnte gewonnen werden durch Planung des Unternehmenserfolgs mit externer Unterstützung sowie durch den Aufbau von Strukturen mit Hilfe von Interimmanagement. Insgesamt wurde das Unternehmen 2 Jahre intensiv begleitet.

Liquidiät langfristig hergestellt durch neue Finanzierungsstruktur	• Gründung von SpinOff (Rauslösung des operativen Geschäfts in eine eigene GmbH), damit Investor NICHT Miteigentum an Gebäuden und Maschinenpark erwirbt, sondern ausschließlich am zukünftigen Unternehmenserfolg beteiligt ist. Das Anlagevermögen verbleibt in der eigentlichen Gesellschaft und im 100 %ige Eigentum der Unternehmerfamilie. • Beteiligung (Bareinlage) mit 25,01 % durch Investor am SpinOff. Zusätzlich zum Kapital werden ausgezeichnete Kontakte, und somit Marktzugänge, mitgebracht. • Umschuldung der Kredite zu einer neuen Hausbank: Streckung der Laufzeiten für den Immobilienkredit von 4 auf 15 Jahre, dadurch geringere monatliche Belastungen. • Stille Forderungszession eingerichtet, um das Forderungsmaterial als Besicherung für zusätzliche Liquidität verwenden zu können.
Neuer Steuerberater	Wechsel zu einem Steuerberater, der den Aufbau einer internen Rechnungswesenabteilung nicht als Konkurrenz wahrnimmt. Ab sofort Dialog mit dem Steuerberater auf Augenhöhe.
RW, Controlling → Digitalisierung und Systemintegration: Aufbau einer internen RW-Abteilung	• Auswahl einer Software (BMD) → Systemintegration und Aufbau einer internen Rechnungswesenabteilung mit Interimsleiterin • Festlegung der Schnittstellen zu sämtlichen Abteilungen • Aufbau einer jungen Mitarbeiterin in der RW-Abteilung • Aufbau Kostenrechnung und Implementierung Planung, die vier Geschäftsfelder abbildet • Aufbau eines Reportingsystems mit monatlichen Auswertungen
Vision, Mission, Ziele Unternehmensführung und -kultur	• Mediation zwischen Vater (78) und Sohn (39): Vater nimmt sich zurück, unterstützt in geregeltem Rahmen junge MitarbeiterInnen in der Produktion mit Fachwissen • Vision und Mission werden vom Juniorchef, also vom Geschäftsführer, getragen; Ziele werden soweit wie möglich gemeinsam im Team festgelegt • Geschäftsführer wird von den MitarbeiterInnen als (alleiniger) Chef wahrgenommen • MitarbeiterInnen erhalten Rückmeldung für Dinge, die gut gelaufen sind • Erreichte Ziele werden wahrgenommen, MitarbeiterInnen erfahren Lob • Stärken der MitarbeiterInnen werden bewusst wahrgenommen und aufgezeigt, MitarbeiterInnen werden bei der Weiterentwicklung ihrer Stärken unterstützt • Ideen werden von MitarbeiterInnen gezielt eingeholt. Unterschiedliche Blickwinkeln und Stärken bringen unterschiedliche Ideen. • Wöchentliche Meetings in strukturierter Form, anschließend gemeinsames Frühstück • Chef kommuniziert mit MitarbeiterInnen ihren Beitrag zum großen Ganzen und bespricht dabei Entwicklungsmöglichkeiten

Tabelle 16: Der konkrete Weg zum erfolgreichen Unternehmen

5 Schlussbemerkung und Zusammenfassung

Mit dem Thema des zweitägigen Workshops „Den Blickwinkel der Banken verstehen – mein Weg zur Unternehmensfinanzierung“ werden von Kleinunternehmungen mitwirkende InhaberInnen angesprochen. Diese sind oft vom Eindruck geprägt, dass es „früher“ einfacher gewesen wäre, über die Hausbank Finanzierungslinien zu erhalten. Dieser subjektive Eindruck mag in vielen Fällen tatsächlich objektiv zutreffend sein. Aufgrund immer strikter werdender Regularien sind Banken dazu verpflichtet, strengere Maßstäbe bei der Kreditvergabe an Kleinunternehmungen anzuwenden. Einige UnternehmerInnen tendieren dazu, mit dieser Tatsache zu hadern. Dies führt oft im Ergebnis zu einer Unzufriedenheit mit der Hausbank bzw. zum Gefühl, die Hausbank würde einem nicht (mehr) verstehen oder nicht verstehen wollen. Bei genauer Betrachtung sind die Banken, aufgrund der aktuellen Regularien, dazu verpflichtet, das Kleinunternehmen sozusagen als Gesamtkunstwerk zu betrachten. Es geht darum, das Risiko für das Gelingen des Unternehmenserfolgs zu bewerten. Das Ratingergebnis zeigt, wie hoch die Ausfallswahrscheinlichkeit ist, also die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kredit nicht zurückgezahlt werden kann. Diese Vorgabe zum Rating bzw. zur Bewertung sämtlicher Unternehmungen hat in den Banken selbst zu einer zunehmenden Professionalisierung, im Sinne einer Arbeitsteilung, geführt. Nicht mehr der/die AnsprechpartnerIn des Kleinunternehmers bzw. der Kleinunternehmerin entscheidet über die Kreditvergabe. Vielmehr werden diese Entscheidungen von sogenannten RiskmanagerInnen vorbereitet und, je nach Höhe des Obligos, von entsprechenden Kremien getroffen. Auch das hat in der Vergangenheit, zumindest in Einzelfällen, zu einer gewissen Entfremdung von Banken und BankkundInnen beigetragen. Im Kern lassen sich jedoch aus dieser quasi neuen Situation zahlreiche Chancen und Möglichkeiten für KleinunternehmerInnen ableiten.

Diese Chancen und Möglichkeiten, ausgehend davon, dass die Hausbank das Kleinunternehmen gesamtheitlich zu bewerten hat, werden im Rahmen des zweitägigen Workshops herausgearbeitet und somit sichtbar gemacht. Dadurch wird aufgezeigt, das die KleinunternehmerInnen sozusagen nicht Spielball der Umstände sind, sondern durch proaktive Unternehmensgestaltung direkt und maßgeblich Einfluss auf ihr eigenens Rating, und somit auf die Finanzierungsmöglichkeiten, auszuüben vermögen. Ebenso wird sichtbar gemacht, dass die Anforderungen durch die Hausbank für ein positives Rating stark korrelieren mit der Wahrscheinlichkeit einer positiven Zukunft des Unternehmens. Obwohl die Einschätzung der Unternehmenszukunft durch die Bank letztlich in einem quantitativen Rating mündet, werden auch zahlreiche sogenannte qualitative Faktoren

eben für diese quantitative Bewertung herangezogen. Gelingt es also den TeilnehmerInnen des zweitägigen Workshops, den Blickwinkel ihrer Hausbank einzunehmen und zu verstehen so kann das gleichzeitig Inspiration und der Startschuss dafür sein sich auf dem Weg zu machen, das eigene Profil zu schärfen und ein Stück weit mehr am, als auschließlich im Unternehmen zu arbeiten.

Durch die jahrzehntelange Praxiserfahrung des Trainerteams in sämtlichen Disziplinen als Führungskraft und als Beraterin ist gewährleistet, dass die TeilnehmerInnen ermutigt, inspiriert und eingeladen werden, über das eigene Tun zu reflektieren und idealer Weise die mögliche Opferrolle gegenüber der Hausbank hinter sich zu lassen. Der im Workshop konkret aufgezeigte Handlungsleitfaden soll KleinunternehmerInnen dabei unterstützen, den Blick für das Wesentliche zu schärfen. Denn nur wer nicht weiß, wohin die Reise gehen soll, kann auch keine Pläne machen. Ziellosigkeit führt in der Regel zu Planlosigkeit oder unproduktivem Aktivismus (vgl. Knoblauch, Hüger, Mockler, 2009, S 171). Ziel des Workshops ist es, etwaige Ziellosigkeiten, Planlosigkeiten oder aber auch unproduktivem Aktivismus in ein zukunftsgerichtetes Tun zu transformieren. Dies soll auch durch die Vorstellung der neuesten Forschungsergebnisse aus den Bereichen der Führungsforschung sowie der Positiven Psychologie untermauert sowie durch praktische Anwendungsübungen gefestigt werden.

Für KleinunternehmerInnen scheint es neben den operativem Alltag oft schwierig bis unmöglich zu sein, sich um den Aufbau eines Berichtswesens sowie um die Implementierung einer positiven Unternehmensführung und -kultur zu kümmern. Beides sind jedoch Voraussetzungen für die Unternehmensfinanzierung. Gleichzeitig können die Unterlagen der externen Steuerberatungskanzlei den heutigen Anforderungen oft nicht gerecht werden. Daher werden im Workshop Überlegungen angestellt wie es doch möglich ist, dieses scheinbare Dilemma in eine konstruktive Lösung zu transformieren. Synergieeffekte und sonstige Vorteile, die durch die Implementierung eines integrierten Systems nutzbar gemacht werden sowie Arbeitserleichterungen, die sich durch Digitalisierungsmöglichkeiten ergeben, werden aufgezeigt und evaluiert. Durch das Aufzeigen von Best Practice Beispielen soll gezeigt werden, dass andere Unternehmungen in ähnlichen, meist schwierigen Situationen Lösungen entwickelt haben. Die daraus ersichtlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sollen Neugierde und Interesse wecken und gleichzeitig Mut machen, auch selber auf den Weg zu einem transparentem Berichtswesen und einer positiven Unternehmensführung und -kultur mit klarer Vision, Mission, Strategie und Zielen aufzubrechen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Auftragsdreieck (vgl. Brandstätter, 2016) 7
Abbildung 2: Krisenphasen eines Unternehmens (Opferkuch 2014, S 4) 15
Abbildung 3: Teilbereiche des Rechnungswesen (Voithofer, Hölzl, 2017, S 5) 17
Abbildung 4: Controlling im Planungsablauf 25
Abbildung 5: „Von der Vision zu den Zielen“ (Vgl. Weissmann 2005, S 172-175) 25
Abbildung 6: PERMA-Lead-Modell® für Positive Leadership 28
Abbildung 7: Broaden and Build-Modell (vgl. Fredrickson 2013, S 1-53) 29
Abbildung 8: Flow-Modell von Csikszentmilháyi 32

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Im Workshop verwendete Methoden 5
Tabelle 2: Kurzbeschreibung des Workshops 7
Tabelle 3: Grobplanung 9
Tabelle 4: Die 7 Phasen der Moderation (vgl. Bischofberger, Talab 2013, S 38 – 39) .. 10
Tabelle 5: Agenda im Detail – Drehbuch für TrainerInnen (erster und zweiter Tag) 14
Tabelle 6: Cashflow nach der Praktikermethode (vgl. Behringer 2007, S 65) 20
Tabelle 7: Quicktest-Beurteilungsskala (vgl. Kralicek 2007, S 54) 20
Tabelle 8: Übersicht Wertgrenzen nach AltFG) 21
Tabelle 9: PERMA-Lead®: Auszug von Befragungsergebnissen – Istzustand 29
Tabelle 10: Sechs identifizierte Fakten zu einer positiven Grundhaltung 30
Tabelle 11: Die drei Ebenen vom Charakter 31
Tabelle 12: Kriterien zu positiven Beziehungen im Arbeitsumfeld 32
Tabelle 13: Vier Faktoren für eine sinnvolle Arbeit 33
Tabelle 14: Weitere fünf Eigenschaften der Everest-Ziele 34
Tabelle 15: Analyse der Istsituation mit Fokus auf Entwicklungsmöglichkeiten und Potentiale 35
Tabelle 16: Der konkrete Weg zum erfolgreichen Unternehmen 36

Abkürzungsverzeichnis

b to b	Business to business
EK	Eigenkapital
EU	Europäische Union
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
KMU	Klein- und mittlere Unternehmen
KORE	Kostenrechnung
RW	Rechnungswesen
TN	TeilnehmerInnen

Literaturverzeichnis

Beermann, S., Schubach, M., & Tornow, O. (2015). *Spiele für Workshops und Seminare.* Freiburg: Haufe-Lexware.

Behringer, S. (2007). *Cash-flow und Unternehmensbeurteilung: Berechnungen und Anwendungsfelder für die Finanzanalyse.* Berlin: Schmidt Verlag.

Bischofberger, P., & Talab, S. (2013). *Meistermoderator.* Wien: Comeon.

Bleicher, K. (2011). *Das Konzept integriertes Management - Vision - Mission - Programme.* Frankfurt: Campus Verlag.

Brandstätter, G. (2016). *Trainingsplanung - Tools zur erfolgreichen Planung von Trainings.* Österreich.

Cameron, K. (2013). *Practicing positive Leadership.* San Francisco: Berett-Koehler.

Cerwinka, G., & Schranz, G. (2011). *Moderation für Einsteiger.* Linde Verlag.

Csikszentmihályi, M. (2018). *Flow, Das Geheimnis des Glücks.* Stuttgart: Klett-Cotta.

Dahlsgaard K., P. C. (2005). The Convergence of Valued Human Strengths across Culture and History. *Review of General Psychology, 9*, S. 203-2013.

Dürrschmidt , P., Brenner, S., & Koblitz, J. (2005). *Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer.* Bonn: Manager Seminar Verlag.

Ebner, M. (2019). *Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead.* Wien: Facultas.

Eisl, C., Haidinger, L., & Beranek, R. (2017). *Betriebswirtschaftliche Chefinfos erstellen und verstehen.* Norderstedt: Books on Demand.

Fischer-Epe, M. (2004). *Coaching - Miteinander Ziele erreichen.* Hamburg: Rowohlt.

Fredrickson, B. (2009). *Die Macht der guten Gefühle.* Frankfurt: Campus Verlag.

Fredrickson, B. (2013). Positive emotions broaden and build. *Advances in expermental social psycholgy, 47*, S. S 1-53.

Funcke, A. (2014). Lebendige und aktivierende Spiele im Training. ManagerSeminare Verlags GmbH.

Gieschen, G. (2005). *Wie Mittelständler versteckte Ressourcen mobilisieren.* Berlin: Cornelsen Verlag.

Hofmann, I., Leitsmüller, H., & Naderer, R. (2001). *Unternehmenskennzahlen, Werkzeuge für professionelle Betriebsratsarbeit.* Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte.

Kerth, K., Asum, H., & Stich, V. (2011). *Die besten Strategietools in der Praxis - Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?* München: Carl Hanser Verlag.

Klein, Z. (2018). *Aktivierungsspiele für Seminare und Workshops.* Freiburg: Haufe.

Knoblauch, J. W., Hüger, J., & Mockler, M. (2009). *Dem Leben Richtung geben.* Frankfurt: Campus Verlag.
Kralicek, P. (2007). *Bilanzen lesen - Eine Einführung.* Heidelberg: Redline Wirtschaft.
Langley, & S. (2012). *Positive Relationships at work.* New York: Springer.
Lienhart, A. (2017). *Seminare, Trainings und Workshops lebendig gestalten.* Freiburg: Haufe-Lexware.
Malik, F. (2007). *Management das A und O des Handwerks.* Frankfurt: Campus Verlag.
Mayer, H. (2003). *Pflegeforschung.* Wien: Facultas Verlag.
Merath, S. (2009). *Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer - Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik gewinnen.* Offenbach: Gabal Verlag.
Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management: Wie strategische Initativen zum Wandel führen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschl Verlag.
Opferkuch, T. (2014). *Sanierung von Unternehmen.* Wien: Linde Verlag.
Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology 8(6)*, S. 543-554.
Schützinger, A., Schützinger, H., & Balik, F.-G. (2010). *Praxis des Turn Around Managemdents idF IRÄG 2010.* Graz, Wien: Dbv-Verlag.
Scoppetta, S. (2019). Geld gibt es. Aber wie komme ich ran? *Forum KSV*, 10-11.
Seifert, J. W. (27. Auflage 2009). *Visualisieren – Präsentieren – Moderieren.* Offenbach: Gabal Verlag.
Simon, H. (2007). *Hidden Champions des 21 Jahrhunderts.* Frankfurt: Campus Verlag.
Simon, H., & Von der Gathen, A. (2002). *Das große Handbuch der Strategieinstrumente.* Frankfurt: Campus Verlag.
Tepperwein, K. (2014). Wie Wunschträume Wirklichkeit werden. Auf *Perlen der Weisheit: Wünsch dir was*. Abgerufen am 22. 06 2019 von https://www.youtube.com/watch?v=7nZzLt8c__Y
Voithofer, H. (2017). *Bilanzkennzahlen Praxishandbuch.* Wien: KMU Forschung Austria.
Wagenhofer. (2017). *Bilanzierung und Bilanzanalyse.* Wien: Linde Verlag.
Weissman, A. (2011). *Die großen Strategien für den Mittelstand.* Frankfurt: Campus Verlag.
Weissman, F. (2005). *Unternehmen steuern mit Controlling.* Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.
Whiteworth, L., Kimsey-House, H., & Sandahl, P. (2005). *Co-aktives Coaching.* Offenbach: Gabal Verlag.