

*Band*  
4

Lutz Hoffmann (Hrsg.)

*Projektbericht*

Entwicklung und Erprobung von innovativen  
Bildungsprojekten zur Risikoerkennung,  
-vermeidung und -beseitigung in KMU

~  
Lutz Hoffmann

KCI Schriftenreihe



**KCI KompetenZentrum für interdisziplinäre  
Wirtschaftsforschung & Verhaltensorökonomie**  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management



**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

**Lutz Hoffmann**

*Projektbericht*

Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsprojekten  
zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU

KCI Schriftenreihe der FOM, Band 4

Essen 2015

ISSN 2196-6141

© 2015 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergesetzes  
ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen,  
Handelsnamen, Warenbezeichnungen  
usw. in diesem Werk berechtigt auch  
ohne besondere Kennzeichnung nicht  
zu der Annahme, dass solche Namen  
im Sinne der Warenzeichen- und  
Markenschutz-Gesetzgebung als frei  
zu betrachten wären und daher von  
jedermann benutzt werden dürfen.  
Oft handelt es sich um gesetzlich  
geschützte eingetragene Warenzeichen,  
auch wenn sie nicht als solche  
gekennzeichnet sind.

Das Projekt „Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsprodukten zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU“ wurde gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds.



**Qualifizierungsoffensive**  
■■■ Programme zur beruflichen Bildung 

Das Projekt wurde durchgeführt durch die



**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## **Vorwort**

Das Projekt »**Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsprodukten zur Krisenerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU**«, in dessen Rahmen der hier vorgestellte Schulungsleitfaden vorgelegt wird, ist das Ergebnis einer erfolgreichen Kooperation der Hessischen Berufsakademie (BA) mit der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V., der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main sowie der FOM Hochschule, Studienzentrum Frankfurt am Main.

Gefördert aus Mitteln der EU – Europäischer Sozialfonds und des hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung war es im Rahmen des Projektes möglich, innovative Bildungsprodukte zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU zu entwickeln. Diese Bildungsprodukte und Handreichungen wurden dann gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen erprobt, um Unternehmensrisiken frühzeitig zu identifizieren und zu beseitigen.

Die vorliegende Publikation enthält Hintergrundinformationen, didaktische und methodische Hinweise für die Gestaltung von Lehrsituationen sowie selbstverständlich umfangreiches Lehrmaterial, das direkt in der Praxis eingesetzt werden kann. Ferner eine umfängliche und aktualisierte Liste mit weiterführenden Beratungsmöglichkeiten für KMU in ganz Hessen. Interessierte Unternehmerinnen und Unternehmer sowie alle Personenkreise, die KMU schulen, unterstützen und beraten, werden in diesen Unterlagen vielfältige Informationen finden, die sie direkt und eigenständig nutzen können. Dieser Schulungsleitfaden soll eine umfassende Hilfestellung sein, die als aktuelle Arbeitsgrundlage dienen soll.

Frankfurt am Main, im August 2015

Prof. Dr. Lutz Hoffmann  
Wissenschaftliche Projektleitung FOM

## **Abstract**

Following study presents results of the project “development and testing of innovative education products (services) to avoid and eliminate risks in SMEs”. The project is funded from 2010 to 2012 by the Ministry for Economics, Transport and Regional Development of the State of Hesse (HMWVL) and the European Union (European Social Fund). The cooperation within this project is between *Hessischen Berufsakademie (BA)*, *Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände e.V.*, Chamber of Commerce in Francfort/Main as well as FOM University of Applied Sciences Campus in Francfort/Main and leads to gain successful and significant results. These results are based on data that have been collected from 300 SMEs in Hestia in 2011. Using the results a general guideline have been developed. The guideline supports training of entrepreneurs from SMEs and employees in SMEs. The focal part of this guideline consists of different annotated training material that can be used in seminars or self-employed learning. Furthermore the guideline provides general didactic and methodological advices as well as insights on organization of gender responsive training seminars. The developped guideline is suitable for seven training situations such as short speech or three-part workshop. It includes valuable recommendations about training materials for different training situation and a list of consulting services in Hestia.

The presented guideline is crucial in supporting employees from SMEs to recognize, to avoid and to eliminate risks in the right time. Furthermore it supports SMEs enterprises to gain a competitive edge and to be innovative.

## Inhalt

Tabellenverzeichnis.....	VI
1 Einleitung.....	1
2 Ausgangslage und Zielsetzung .....	3
3 Vorgehensweise und Methodik .....	5
3.1 Implementierung eines Projektnetzwerks .....	5
3.2 Empirische Analyse.....	6
3.3 Entwicklung der Workshops.....	10
4 Kooperationspartner und Projektnetzwerk .....	17
5 Nachhaltigkeit .....	20
Anlagen.....	21
1 Projektflyer	
2 Fragebogen als Printversion	
3 Zentrale deskriptive Ergebnisse der Befragung/Kreuztabellen	
4 Veranstaltungsevaluation	
5 Schulungsleitfaden	

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Untersuchungsdesign .....	6
Tabelle 2: Zentrale Befragungsergebnisse und Qualifizierungsziele .....	11

## 1 Einleitung

Viele Unternehmen sind im Laufe ihres Lebenszyklus mehr oder weniger schwierigen Situationen, die zum Teil als Krise bezeichnet werden können, ausgesetzt. Ob zurückgehende Nachfrage, Bedürfnisveränderungen auf der Kundenseite, zunehmend verzögerte Zahlungseingänge oder anwachsende Rivalität unter den Wettbewerbern – die möglichen Probleme sind vielfältig und bilden in der Regel beherrschbare Friktionen im Wirtschaftsleben ab.

Damit sich solche Schwierigkeiten im Zeitablauf aber nicht zu einer existenzbedrohenden Krise ausdehnen, müssen Unternehmerinnen und Unternehmer die Fähigkeit entwickeln, potenzielle Krisen frühzeitig zu erkennen, ihrer Entstehung möglichst vorzubeugen und sie, falls bereits akut, möglichst rasch zu bewältigen.

Dies ist nicht immer leicht, erfordert aber neben der Kompetenz, die in der Situation richtigen Entscheidungen zu treffen in erster Linie ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, das das (eigene) Unternehmen womöglich einer existenzbedrohenden Krise ausgesetzt ist. Da der Weg in die Unternehmenskrise sich zudem in der Regel als schleichender Prozess vollzieht, ist rasches und konsequentes Handeln bei Vorliegen eindeutiger Krisensymptome oberstes Gebot. Insofern gehört die permanente kritische Auseinandersetzung mit den unternehmensrelevanten Kennzahlen, Daten und Entwicklungen zu den Kernaufgaben einer jeden Unternehmerin und eines jeden Unternehmers.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von KMU in die Lage zu versetzen, Risiken und Fehlentwicklungen im Unternehmen frühzeitig zu erkennen, wurde im Rahmen des Projektes „Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsprodukten zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU“ als zentrales Ergebnis der vorliegende Schulungsleitfaden entwickelt. Diese wollen im Dialog mit Unternehmerinnen und Unternehmern genau hier ansetzen und den Boden für Hilfe zur Selbsthilfe bereiten. Sie sollen insbesondere für das Thema Krisenprävention sensibilisieren und fachkundige Hinweise geben, die ein rechtzeitiges Gegensteuern im Unternehmen erleichtern.

Der vorliegende Schulungsleitfaden enthält Hintergrundinformationen, didaktische und methodische Hinweise für die Gestaltung von Lehrsituationen sowie selbstverständlich umfangreiches Lehrmaterial, das direkt in der Praxis eingesetzt werden kann. Komplettiert wird der Schulungsleitfaden durch eine umfangreiche Liste mit weiterführenden Beratungsmöglichkeiten für KMU in ganz Hessen. Interessierte Unternehmerinnen und Unternehmer sowie alle Personenkreise, die KMU schulen, unterstützen und beraten, werden in diesen Unterlagen vielfältige Informationen finden, die sie direkt und eigenständig nutzen können.

Dieser Schulungsleitfaden soll eine umfassende Hilfestellung sein, die nicht nur als aktuelle Arbeitsgrundlage dienen soll, sondern auch zukünftig erweiterbar ist. Wir erwarten, dass die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Weiterbildungsangebote und Workshops Eingang in die Beratungspraxis finden und so fundiert helfen, dass KMU Risikosituationen frühzeitig erkennen und erfolgreich beseitigen können.

## 2 Ausgangslage und Zielsetzung

Im Jahr 2008 wurden ca. 28.000 Unternehmensinsolvenzen gezählt. Damalige Schätzungen für das Jahr 2010 prognostizierten ein Ansteigen der Zahl auf ca. 40.000. Der größte Anteil der in dieser Zeit gemeldeten und zu erwartenden Insolvenzen betraf hierbei die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Unternehmenskrisen sind für diese, wenn sie in den Unternehmen wahrgenommen werden, oft direkt von existenzbedrohendem Ausmaß. Die Gründe hierfür konnten nicht nur in dem erschwerten Zugang zum Kapitalmarkt gesucht werden. Hinzu kam die Vermutung, dass dies auch in den bei KMU fehlenden oder unzureichenden Instrumenten zu Krisen(früh)erkennung begründet sein könnte. Im Gegensatz zu großen Unternehmen verfügen KMU oft nicht über die notwendigen Verfahren, Instrumente, das Know-How und die Ressourcen, die eine regelmäßige Analyse der internen und externen Faktoren zur Krisenerkennung ermöglichen. Es wurde davon ausgegangen, dass eine frühzeitige Krisenerkennung nachweislich massiv die Erfolgswahrscheinlichkeit zur Überwindung bedrohlicher Situationen und zur Neuausrichtung des Unternehmens steigert. Die Gegensteuerung ist in frühen Krisenphasen (Strategie- und/oder Ertragskrise) einfacher und vor einem größeren Zeithorizont durchführbar, jedoch ist gerade die Notwendigkeit der Strategiekorrektur schwer und nur mit relativ großem Aufwand erkennbar. Erfolgt die Krisenidentifikation erst in dem Zustand massiv eingeschränkter Liquidität, ist eine Rettung des Unternehmens in vielen Fällen kaum mehr möglich. Dazu kommt, dass von Fremdkapitalgebern (Banken) in der damaligen Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise Sanierungskredite zur Sicherstellung der Liquidität so gut wie gar nicht mehr gewährt wurden.

Mit der Entwicklung und Erprobung innovativer Bildungsprodukte zur Krisenerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU sollten im Rahmen eines Projektes strukturelle Defizite vermieden und die Wettbewerbs- und mittelbar auch die Innovationsfähigkeit von KMU gestärkt werden. Die Entwicklung und Erprobung dieser Workshops soll zur Sicherung von Beschäftigung und Qualität in den KMU beitragen. Ziel des Vorhabens war es, Konzepte, Handreichungen und Materialien zur Krisenerkennung, -vermeidung und -beseitigung in kleinen und mittelständischen Unternehmen in den Markt einzuführen. Hiermit sollte erreicht werden, dass die Unternehmen nach Teilnahme an den Transferveranstaltungen & pilotierten Seminaren in der Lage sind, Krisensituationen frühzeitig zu erkennen und diese ggfls. eigenständig oder mit externer Hilfe zu beseitigen.

### **3 Vorgehensweise und Methodik**

Die Projektumsetzung gliederte sich in die drei nachfolgend beschriebenen Arbeitsschritte:

#### **3.1 Implementierung eines Projektnetzwerkes**

Um die Marktfähigkeit und Akzeptanz der zu entwickelnden Workshops in KMU zu sichern, wurde ein Projektnetzwerk implementiert. Akteure dieses Netzwerkes waren zum einen die Kammern, die z.B. durch die Industrie- und Handelskammer Frankfurt repräsentiert wurden. Zum anderen konnten als Verbände die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. (VhU) und der Landesverband des Hessischen Einzelhandels e.V. (LHE) sowie die Wirtschaftsförderungsgesellschaften und die Stadt Offenbach als Gebietskörperschaft eingebunden werden. Das Projektnetzwerk unterstützte und förderte das Projekt durch:

- die Einbeziehung der aus dem Projekt entwickelten Bildungsprodukte zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU in Gründerseminaren und Veranstaltungen (Nachhaltigkeit)
- die fachliche Beratung sowie Expertisengeber
- seine Multiplikatorfunktion (Initiierung des Transfers von wissenschaftlicher Erkenntnis und praxisorientierter Anwendung in der Wirtschaft)

Zusätzlich zum Netzwerk wurde ein Beirat etabliert, der das Projekt im Sinne einer Qualitätssicherung begleitete und als Multiplikator den Transfer der Projektergebnisse sicherstellte.

### 3.2 Empirische Analyse

Bei der Vorbereitung der empirischen Analyse wurden die zentralen Hypothesen formuliert, deren Relevanz im Rahmen der empirischen Analyse überprüft wurde. Als zentrale Hypothesen wurden festgelegt:

- KMU sind oft Risiken ausgesetzt, die existenzbedrohenden Ausmaßes für die Unternehmen sind.
- Signale für Unternehmensrisiken werden nur passiv und sehr spät wahrgenommen.
- Es findet keine oder nur eine unzureichende Auseinandersetzung mit Risikoerkennungssystemen statt.
- Risikobeseitigungsmaßnahmen werden ausschließlich von den Eigentümern oder Geschäftsführern durchgeführt und von diesen ausgewählt.
- Die Risikobeseitigung dauert bei der Mehrzahl der Unternehmen zu lange, um von einer erfolgreichen Beseitigung sprechen zu können.

In der folgenden Tabelle 1 ist das Untersuchungsdesign aufgeführt:

Befragungsperspektive	Unternehmensbefragung A	Unternehmensbefragung B
Zielgruppe	Unternehmen mit Hauptsitz in Hessen, <50 Mio. € Umsatz pro Jahr, <200 Mitarbeiter	Unternehmen mit Hauptsitz in Hessen, <50 Mio. € Umsatz pro Jahr, <200 Mitarbeiter
Datenbasis	272	33
Erhebungsmethode	Quantitative Erhebung auf Basis eines Online-Fragebogens	Qualitative Befragung auf Basis persönlich geführter Interviews
Auswertungsziele	Erfassung der aktuellen Lage der Unternehmen im Hinblick auf Risikoerkennungssysteme	Erfassung der aktuellen Lage der Unternehmen im Hinblick auf Risikoerkennungssysteme
Auswertungsverfahren	Deskriptive und explorative Analyse (Häufigkeiten, Indikatorbildung, Korrelationstests, etc.)	Deskriptive und explorative Analyse (Häufigkeiten, Indikatorbildung, Korrelationstests, etc.)

**Tabelle 1:** Untersuchungsdesign

Die weiteren Arbeitsschritte gliederten sich wie folgt:

- Festlegung der Zielgruppe innerhalb der Unternehmen
- Entwicklung eines Fragebogens zur Überprüfung der aufgestellten Hypothesen (siehe hierzu den Fragebogen in Anlage 2)
- Durchführung der Befragung
- Auswertung der Ergebnisse und Einordnung in eine modellhafte Systematik

Die Ergebnisse der Umfrage in den KMU sollten Anhaltspunkte für die folgenden Arbeitsschritte liefern, die der Entwicklung der Workshops zugrunde lagen:

- Entwicklung einer für KMU handhabbaren Systematik zu Risikofrüherkennung.
- Entwicklung eines KMU-typischen Katalogs für mögliche, empirisch beobachtbare Unternehmensrisiken.
- Ableitung bzw. Überprüfung des Strategiemodells für Risikounternehmen. Dieses Modell kann insbesondere gewinnbringend angewendet werden, wenn das Unternehmensrisiko in der Phase der „Strategiekrise“ erkannt und angegangen wird. Das Strategiemodell beinhaltet die Optionen der Differenzierungsmöglichkeit auf der einen und mögliche Kostensenkungen auf der anderen Seite. Auf den Kombinationsfeldern der beiden Dimensionen entstehen dann die vier, prinzipiell möglichen, strategischen Wahlmöglichkeiten "Kooperation/Marktaustritt", "Preiswettbewerb/Verdrängung", "Differenzierung über die Produktpolitik" und "Differenzierung über Produkt- und Preispolitik".

Zudem sollten in Bezug auf die Entwicklung von Bildungsprodukten folgende Fragen berücksichtigt werden:

- In welchen Risikophasen erfolgt typischerweise die Erkennung eines Unternehmensrisikos?
- Best Practice – Wie haben KMU erfolgreich Risiken überstanden? Welches waren hierbei erfolgreiche Strategien oder Vorgehensweisen?

Es wurde folgendes Untersuchungsdesign festgelegt:

- Quantitative Befragung von KMU mittels Online-Fragebogen – statistische Auswertung
- Qualitative Befragung von Geschäftsführern und leitenden Angestellten in KMU mittels strukturiertem Leitfadeninterview – Clustern der Ergebnisse

### **Quantitative Befragung:**

Die wesentlichen Ergebnisse der quantitativen Befragung konnten wie folgt zusammengefasst und interpretiert werden:

- Sinkende Umsätze führen häufig zu spät zu einer Identifizierung eines Risikos, eine Erfolgskrise ist ebenso häufig bereits existent.
- Qualitative Signale werden in den wenigsten Fällen von den Unternehmen verarbeitet.
- Oft werden Risiken nur von der Geschäftsleitung oder dem Inhaber identifiziert.
- Viele wichtige, vorhandene Informationsquellen werden nicht genutzt (Mitarbeiter, BWA, Branchenindizes etc.).
- Kostensenkungsmaßnahmen und Vertriebsoffensiven dominieren in der Maßnahmenwahl das Restrukturierungsbemühen.
- Risikoerkennung erfolgt oft vergangenheitsorientiert und mündet häufig in stark verzögerten Reaktionsversuchen.
- „Harte“ Daten werden am häufigsten zur Erkennung von Risiken verwendet (Umsatzstatistiken, BWAen etc.).
- Die Unternehmen befinden sich in den meisten Fällen bereits nicht mehr in der Strategie- sondern in der Erfolgskrise.

Eine Zusammenfassung der zentralen deskriptiven Ergebnisse wurde, ausgehend von den Kreuztabellen, die während der Auswertung entstanden, erstellt (Anlage 3).

### **Qualitative Befragung:**

Durch persönliche Telefoninterviews (strukturierte Leitfadeninterviews), die der Autor zusätzlich mit relevanten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern in Unternehmen durchführte, konnten 33 weitere Datensätze generiert werden. In den strukturierten Leitfadeninterviews wurden die KMU darüber hinaus zu ihren Risikoerkennungsmaßnahmen, überstandenen Krisen und insbesondere zu konkreten Restrukturierungsmaßnahmen im Sinne des Strategiemodells des Autors befragt. Die Befragungsergebnisse wurden codiert und geclustert.

Die wesentlichen Ergebnisse der qualitativen Befragung konnten wie folgt zusammengefasst und interpretiert werden:

- Die Vielzahl der operativen Aufgaben lenkt die Geschäftsleitung von der Risikoerkennung ab.
- Starke Bedrohungspotentiale entwickeln sich häufig durch verspätete Risikoerkennung (anhand von rückläufigem Umsatz oder anderer quantitativer Größen), die ebenso häufig auf vergangenheitsorientierten Indikatoren basieren.
- Strategische Früherkennung findet selten oder nie statt.
- Häufig erfolgt eine Orientierung ausschließlich auf Basis „harter“ Daten.
- Unternehmen nutzen selten zukunftsorientierte Indikatoren zur Risikoerkennung.
- Gefühle und andere „weiche“ Faktoren werden i.d.R. nicht erfasst.
- Oft werden nur vergangenheitsorientierte Daten aus dem Rechnungswesen verwendet (BWA, Bilanz, Verkaufsstatistiken etc.).
- Verspätete Bewältigungsversuche in der Folge von Risikoerkennung, sind oft auf die folgenden Ursachen zurückzuführen:
  - Verdrängung des Risikos
  - Verspätete Erkennung des Risikos

- Vertrauen/Vermutung auf eine Besserung der Situation in Folge gesamtwirtschaftlicher Veränderungen (Konjunkturzyklen)
- Problem der Kategorisierung des Risikos und der Definition erfolgversprechender Reaktionsoptionen
- Multikausalität, d.h. verschiedene Indikatoren werden für die Risikoexistenz verantwortlich gemacht

Hier zeigt sich eine hohe Übereinstimmung zwischen den quantitativen und qualitativen Ergebnissen.

### **3.3 Entwicklung der Workshops**

Basierend auf den Ergebnissen der empirischen Analyse wurden im Anschluss Konzepte, Handreichungen und Materialien erarbeitet. Die Ergebnisse der Befragungen wurden daraufhin analysiert, welche Workshops potenziell geeignet sein könnten, um Verbesserungen der Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU zu bewirken.

Dafür wurde in zwei Schritten vorgegangen:

- A.) Zuordnung von zentralen Befragungsergebnissen zu Qualifizierungszielen
- B.) Ausarbeitung eines Bildungsproduktes, das die Qualifizierungsziele unter Beachtung von geschlechtergerechter Didaktik vermittelt.

Zu A.)

Die zentralen Befragungsergebnisse legten nahe, sich an die Personen zu wenden, die in den KMU als erstes auf die Risiken aufmerksam wurden (Geschäftsführung, Inhaber und Inhaberinnen und leitende Angestellte). Für diese Zielgruppe wurden zunächst Qualifizierungsziele den zentralen Beratungsergebnissen zugeordnet.

In der folgenden Tabelle wurden diese Befragungsergebnisse und Qualifizierungsziele zugeordnet:

Zentrale Befragungsergebnisse	Qualifizierungsziele
Risikoerkennung in KMU findet selten strukturiert statt	Sensibilisierung für das Thema; Kenntnis geeigneter Maßnahmen
Weiche Risiken werden nicht erfasst	Adäquate Methoden kennenlernen und anwenden können
Fehlende bzw. mangelhafte Kompetenzen zur Risikomessung	Kompetenzentwicklung mittels einfach handhabbarer Tools
Fehlende zeitliche und personelle Ressourcen zur Risikomessung	Ansätze möglicher Implementierungsstrategien im System kennen und anwenden können; Sensibilisierung für Ressourcenbereitstellung
Zeitlich verspätete Risikoerkennung	Zukunftsorientierte Indikatoren kennenlernen und auswerten können
Bevorzugung klassischer Vermeidungs- und Bewältigungsstrategien	Aufzeigen alternativer Strategiemodelle

**Tabelle 2:** Zentrale Befragungsergebnisse und Qualifizierungsziele

Zu B.)

Große Bedeutung für die Erreichung der Qualifizierungsziele wurde der Wahl einer stark interaktiven Methodik beigemessen, die eine zielgruppenspezifische Wissensvermittlung sowie das Einbringen individueller Fragen und Praxisbeispiele ermöglicht. Bei den Teilnehmenden wurde von unterschiedlichen Wissensständen, aber auch von sehr unterschiedlichen Strukturen in den Betrieben ausgegangen (Diversität bei Branche, Unternehmensgröße, Unternehmensform usw.). Im Rahmen einer gendergerechten Didaktik schienen interaktive Angebote insoweit sinnvoll, als dass diese in besonderer Weise geeignet sind, die verschiedenen Herangehensweisen und zentralen Fragestellung aller Teilnehmenden aufzugreifen. Für die Angebote sollten Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Lebensbedingungen der Teilnehmenden besonders berücksichtigen und z.B. unter Genderaspekten zu Tageszeiten stattfinden, an denen Kinderbetreuung angeboten wird bzw. die Delegation von Familienpflichten möglich ist.

Die zeitlich und örtlich limitierte Verfügbarkeit der Zielgruppe – auch unter Berücksichtigung von möglichen Familienpflichten – kombiniert mit dem Umfang der zu vermittelnden Qualifikationen, sprach für eine aufbauende Reihe von Workshopangeboten. Darüber hinaus ermöglichte diese Form von Bildungsprodukten die Berücksichtigung von Kurzvorträgen von Fachexpertinnen und -experten (Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Unternehmensberatung, Betriebsberatung, etc.), ohne die Kosten für das Angebot maßgeblich steigern zu müssen. Ein weiterer Grund für die Wahl dieser Form der Vermittlung lag in dem Potenzial, die gesamte Preisgestaltung von nachhaltig am Bildungsmarkt zu etablierenden Angeboten moderat gestalten zu können. Damit sollten finanzielle Zugangsbarrieren vermieden werden.

Die Bildungsangebote sollten insgesamt niederschwellig sein, um gerade diejenigen Personen der Zielgruppe zu erreichen, die sich bisher nicht ausführlich mit dem Thema beschäftigt hatten oder über keine betriebswirtschaftliche Ausbildung verfügten. Um nachhaltige Bildungseffekte zu erreichen, war das Angebot von Workshops alleine nicht ausreichend. Die Qualifizierungsziele konnten nachhaltig nur erreicht werden, wenn den KMU auch weiterführende Unterlagen, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten waren, jederzeit zugänglich waren. Zudem müssten auch den Lehrenden Schulungsmaterialien für die durchzuführenden Workshops zur Verfügung gestellt werden. Diese müssten im Umfang sowie ihrer didaktischen Aufbereitung den hier skizzierten Anforderungen genügen.

Zusammenfassend wurden somit in einem ersten Schritt folgende zu entwickelnde Bildungsprodukte identifiziert und priorisiert:

- Niederschwellige, kostengünstige und stark interaktive Workshopangebote für KMU
- Entwicklung von klassischem Schulungsmaterial für KMU

Das Design des Bildungsproduktes „Workshops“ führte zu einem dreiteiligen, aufeinander aufbauenden Workshopangebot, das organisatorisch im Abendbereich angesiedelt war. Nach einem Know-How-Workshop, der sich stark der Wissensvermittlung widmete, erfolgte ein Praxisworkshop in noch stärker ausgeprägter interaktiver Methodik und Didaktik. Die Workshops verfügten über eine aufeinander aufbauende Struktur, konnten aber auch, abhängig vom Vorwissen der Teilnehmenden, einzeln besucht werden. Ein optionales drittes Workshopangebot bezog Expertinnen und Experten aus den Bereichen der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung oder Unternehmensberatung ein.

Die so konzipierten Seminare wurden im Frühjahr 2012 mittels einer Marketingstrategie beworben. Die Anmeldezahlen lagen für beide Seminare bei ca. 30 Personen. Auch hier waren über ein Drittel der Anmeldungen von Frauen. Als Co-Referent für den Praxisworkshop konnte ein Mitarbeiter der ETL AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (ETL) gewonnen werden.

Die Workshops wurden kostenlos angeboten, um den Bedarf an solchen Angeboten zu testen, ohne eine zusätzliche Hürde in Form von Teilnahmegebühren zu schaffen. Die Veranstaltungen wurden evaluiert (Anlage 4) und von den Teilnehmenden insgesamt positiv bewertet.

Als weiterer Akteur hatte das RKW-Hessen – Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft e.V. – Interesse, das Workshopkonzept umzusetzen. Im Sinne einer umfassenden Pilotierung der Workshops konnte deshalb eine Veranstaltung über das RKW angeboten werden.

Insgesamt fanden 4 Workshops mit 75 Teilnehmenden (Frankfurt, Eschborn, Kassel) statt, von denen mehr als ein Drittel Frauen waren.

Sowohl die Rückmeldungen zum Projekt aus der Öffentlichkeit und vom Projektbeirat, als auch die Ergebnisse der Befragung und die Evaluierungen der Pilotierungsworkshops hatten ergeben, dass nicht nur die Schulung von leitenden Angestellten in KMU selbst notwendig war. Auch die Bereitstellung von Materialien für den Personenkreis, der KMU informiert und berät, war erforderlich. Deswegen wurde entschieden, die optimierte Präsentation zur Grundlage zu nehmen, um einen umfassenderen Schulungsleitfaden zu erstellen (siehe Anlage 5).

Da die Beratung und Information von KMU in sehr unterschiedlichen Kontexten (vom Kurzvortrag auf Messen bis hin zu eigenen Workshopreihen für eine homogene Zielgruppe) stattfand, trägt der Schulungsleitfaden diesen unterschiedlichen Gegebenheiten Rechnung und hält so Schulungsmaterialien für ganz verschiedene Schulungssituationen bereit.

Insgesamt wurden 7 Kurzsteckbriefe möglicher Schulungssituationen zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU identifiziert, denen spezifische Lehrmaterialien zugeordnet wurden, die in dieser Publikation zu finden sind.

A.) **Kurzvortrag** zur Sensibilisierung im Rahmen von Informationstagen, Messen usw.

- 1 UE
- 1 Referent/in
- ca. 25 Folien

B.) **Vortrag** zur Sensibilisierung von KMU, z.B. auch Existenzgründern im Rahmen von zielgruppenspezifischen Kurzworkshops

- 2 UE
- 1 Referent/in
- ca. 35 Folien

C.) **Kleingruppenberatung**, z.B. im Rahmen von zielgruppenspezifischen Workshops als Teil einer größeren Veranstaltung

- 2 UE
- 1 Referent/in
- ca. 35 Folien

D.) **Impuls-Workshop (1-teilig)**, z.B. als Abendveranstaltung

- 3-4 UE
- 1 Referent/in
- ca. 60 Folien

**E.) Praxis-Workshop (1-teilig, mit Gastreferent/in aus der Praxis) z.B. als Abendveranstaltung**

- 3-4 UE
- 1 Hauptreferent/in, 1 Gastreferent/in aus der Praxis
- ca. 35 Folien

**F.) Vertiefender Praxis-Workshop (2-teilig, 2 Abende oder 1 Tagesveranstaltung, mit Gastreferent/in aus der Praxis)**

- 2 x 3 UE
- 1 Hauptreferent/in, 1 Gastreferent/in aus der Praxis
- ca. 60 Folien

**G.) Workshopreihe (3-teilig, z. B. Reihe von drei 3 Abendveranstaltungen, mit Gastreferent/in aus der Praxis)**

- 3 x 3 UE
- 1 Hauptreferent/in, 1 Gastreferent/in aus der Praxis
- ca. 65 Folien

Bei der Bereitstellung der Informationen für Lehrende wurde insbesondere darauf geachtet, dass Hinweise zur Anwendung von interaktiven Methoden und die Aufbereitung von praxisnahen Übungen sowie Informationen und Anregungen zur geschlechtergerechten Didaktik einen entsprechenden Raum einnahmen, damit die Lehrenden diese Aspekte bei ihrer eigenen Arbeit berücksichtigen konnten.

Aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Geschäftsführungen von KMU sollen im Schulungsleitfaden sofort Lehrmaterialien finden, die sie autodidaktisch nutzen können. Deshalb wurde bei den Kommentierungen der Lehrmaterialien darauf geachtet, dass diese auch für Personen ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung verständlich sind. Auch die Beratungsangebote sowie die Literaturhinweise des Schulungsleitfadens sind speziell auf diese Zielgruppe zugeschnitten.

Dieser „Schulungsleitfaden Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU“ folgt folgendem Aufbau:

Kapitel I:

Hinweise zur Nutzung dieses Schulungsleitfadens

Kapitel II:

Hinweise zur Nutzung der Lehrmaterialien in der Erwachsenenbildung

Hinweise zum geschlechtergerechten Umgang mit dem Lehrmaterial

Methodenbeispiele für den Einsatz im Rahmen von Lehrsituationen

Methodische und didaktische Hinweise zu dem Lehrmaterial

Übersicht über die eingesetzten Übungen in den Lehrmaterialien

Kurzsteckbriefe möglicher Lehrsituationen

Kapitel III:

Lehrmaterialien mit Kommentierungen (Kopiervorlagen)

Kapitel IV:

Weiterführende Informationen

Beratungsangebote in Hessen nach Themengebieten

Beratungsangebote in Hessen nach Postleitzahlen

Literaturhinweise

(Schulungsleitfaden – siehe Anlage 5)

## **4 Kooperationspartner und Projektnetzwerk**

### **Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V. (VhU)**

Die Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU) vertritt 70 Mitgliedsverbände und deren 150.000 Mitgliedsunternehmen mit 1,5 Millionen Beschäftigten. Als Dachorganisation der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Hessen ist die VhU die Spitzenorganisation der freiwillig organisierten hessischen Wirtschaft und versteht sich als Motor für Reform und Exzellenz in Hessen.<sup>1</sup>

### **IHK Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main**

Das Spektrum der IHK-Tätigkeitsfelder reicht weit: Von der Beratung der öffentlichen Verwaltung und der gesetzgebenden Körperschaften bis zu Gutachten für die Gerichte, von der Zuständigkeit für die kaufmännische und gewerbliche Berufsausbildung sowie die Weiterbildung bis zur individuellen Firmenbetreuung. Die IHK Frankfurt am Main hat derzeit rund 99.000 Mitgliedsunternehmen.<sup>2</sup>

### **Landesverband des Hessischen Einzelhandels e.V.**

Im Handelsverband Deutschland haben sich rund 100.000 Mitgliedsunternehmen aller Branchen, Standorte und Größenklassen zusammengeschlossen. Der Sicherung eines nachhaltigen Wohlstands für Deutschland gelten alle Anstrengungen des HDE und seiner Landes-, Regional- und Fachverbände. Gemeinsam engagieren sich die Mitglieder für die flächendeckende Nahversorgung sowie für ein qualitativ hochwertiges Sortiment zu günstigsten Preisen. Dabei kommt dem nachhaltigen Ressourceneinsatz und dem Angebot von Produkten aus nachhaltiger Herstellung eine immer größere Bedeutung zu.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> [www.vhu.de/vhu/home/ueber\\_uns.de](http://www.vhu.de/vhu/home/ueber_uns.de)

<sup>2</sup> [www.frankfurt-main.ihk.de/ihk](http://www.frankfurt-main.ihk.de/ihk)

<sup>3</sup> [www.einzelhandelsverband.de/uhe](http://www.einzelhandelsverband.de/uhe)

### **RKW Hessen Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft e.V.**

Das RKW Hessen berät, unterstützt und fördert jedes Jahr mehr als 1.500 Unternehmen. Das Spektrum umfasst

- die verschiedensten Branchen und Betriebsgrößen,
- alle Fragen der praktischen Unternehmensführung sowie
- alle Phasen der unternehmerischen Entwicklung - von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung

Unternehmer und das hauseigene Experten-Netzwerk erarbeiten Lösungen für alle Phasen unternehmerischen Handels. Wo es möglich ist, vermittelt das RKW Hessen als Fördermittelleitstelle auch Zuschüsse und Fördermittel.<sup>4</sup>

### **ETL European Tax & Law**

ETL gehört zu den Top 5 der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften Deutschlands. An über 700 Standorten weltweit beraten ETL-Steuerberater, -Rechtsanwälte, -Wirtschaftsprüfer, -Unternehmensberater und Finanzdienstleister mehr als 148.000 Mandanten. Ein fachübergreifender Beratungsansatz und vielfältige Branchenspezialisierungen machen ETL zu einem Partner für Unternehmen, Freiberufler und Selbständige aller Branchen.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> [www.rkw-hessen/rkwhessen0.html](http://www.rkw-hessen/rkwhessen0.html)

<sup>5</sup> [www.etl.de/ueber-etl](http://www.etl.de/ueber-etl)

### **Wirtschaftsförderung Frankfurt GmbH**

Die Wirtschaftsförderung Frankfurt ist ein kompetenter Ansprechpartner bei Standortangelegenheiten und Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung in Frankfurt am Main. Sie bietet eine große Auswahl an Service- und Informationsangeboten für Einzelunternehmen, aber auch für global agierende Konzerne. Durch das hervorragende Netzwerk in Stadt und Wirtschaft sowie die umfassenden Kenntnisse der Branchen in Frankfurt kann die Wirtschaftsförderung Vorhaben und den Markteintritt von Unternehmen vielfältig unterstützen.<sup>6</sup>

### **Die Wirtschaftspaten e.V.**

Die Wirtschaftspaten sind ehemalige Führungskräfte aus Industrie, Handel, Handwerk, Dienstleistungen und Unternehmer im aktiven Ruhestand. Rund 40 Wirtschaftspatinnen und Wirtschaftspaten sind ehrenamtlich tätig und stellen ihre Kompetenz und ihren umfangreichen Erfahrungsschatz zur Verfügung. Sie leisten Hilfe zur Selbsthilfe bei der Gründung neuer Existenzen, bei der Weiterentwicklung und Sicherung von klein- und mittelständischen Unternehmen und bei der Unternehmensnachfolge.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> [www.frankfurt-business.net/wirtschaftsfoederung](http://www.frankfurt-business.net/wirtschaftsfoederung)

<sup>7</sup> [www.wirtschaftspaten.de/index.php?id=6](http://www.wirtschaftspaten.de/index.php?id=6)

## 5 Nachhaltigkeit

Zum Ende 2012 fand die Abschlussveranstaltung zum Projekt im Haus der Wirtschaft Hessen in Frankfurt/Main statt, bei der die Ergebnisse des Projektes der Öffentlichkeit vorgestellt wurden (siehe hierzu Anlage 1 - Flyer zur Veranstaltung).

**Im November 2013 hat Herr Prof. Lutz Hoffmann im Rahmen der Qualifizierungsoffensive des Wetteraukreises** einen Vortragsworkshop "Risikofrüherkennung" gehalten. Neben der Vermittlung von Informationen zu Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU konnte über Weitergabe der Bildungsprodukte an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und die Mitglieder der Qualifizierungsoffensive Wetterau eine nachhaltige Verankerung der Projektergebnisse in die Region erzielt werden. Die Qualifizierungsoffensive Wetterau ist ein Bündnis von Wetteraukreis, Kreishandwerkerschaft, Volkshochschule Wetterau, Gewerbeverein Region Friedberg e.V. und Regionalmanagement Oberhessen.

# Anlage 1: Projektflyer

### Teilnahmemöglichkeit

Sie als Unternehmen können durch die Teilnahme am Vorhaben nur profitieren. Wenn Sie einen aktiven Beitrag leisten und an der Befragung teilnehmen wollen, kontaktieren Sie bis Ende März 2011 die Projektverantwortlichen unter den angegebenen Kontaktdaten. Desweiteren besteht für Sie die Möglichkeit als aktiv teilnehmendes Unternehmen an den gebührenfreien Workshops in Frankfurt und Offenbach am Main teilzunehmen.

### Kooperationspartner



**hochschule**  
für **Ökonomie & Management**  
University of Applied Sciences



**VEREINIGUNG DER HESSISCHEN  
UNTERNEHMERVERBÄNDE**

### Hessische Berufsakademie BA

Mit der Erfahrung aus über drei Jahrzehnten hat sich die Berufsakademie bundesweit als verlässlicher Partner der Wirtschaft bewiesen. Über 20 Jahre erfolgreicher Entwicklung von Führungskräften zeichnen die Hessische Berufsakademie aus. Die Absolüsse der Akademie bilden die Grundlage für erfolgreiche Karrieren, denn dank des praxisorientierten ausbildungs- oder berufs begleitenden Studiums stehen die Absolventen der Wirtschaft unmittelbar als Fach- und Führungskräfte nachwuchs zur Verfügung. Dieses Angebot findet in Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft breite Zustimmung – die Absolventen der Berufsakademie bieten genau das Qualifikationsprofil, das in einer dynamischen Wirtschaftsregion dringend gesucht wird.

### Für den Mittelstand in Hessen

## Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsangeboten

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Hessische Berufsakademie  
University of Governance Education

Wünschen Sie nähere Informationen oder ein persönliches Gespräch? Das Projektteam steht Ihnen gerne für ein persönliches Gespräch zur Verfügung:

**Projektleiter Hessische Berufsakademie**  
Dipl.-Kfm. **Mark Moser**  
**Jessica Jelinek**  
Ansprechpartnerin  
Fon 069 247022-28  
E-Mail [jessica.jelinek@hessische-ba.de](mailto:jessica.jelinek@hessische-ba.de)

BAIT – 01/11

**www.hessische-ba.de**

in Berlin | Bochum | Darmstadt | Duisburg | Essen | Frankfurt a. M. | Hagen | Hamburg | Kassel | Köln | Krefeld | Leipzig | Magdeburg | München | Neuss | Nürnberg | Offenbach | Siegen | Ulm-Böhen

## Projekt für KMU in Hessen

Das Land Hessen hat es sich zum Ziel gemacht, die Leistungs-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) der hessischen Wirtschaft zu verbessern und strukturellen Defiziten mittels eines entsprechenden Weiterbildungsangebots entgegenzuwirken.

Das Land Hessen setzt hierzu gezielt auf die Förderung von Projekten und Vorhaben aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Hessen.

## Hintergrund des Vorhabens

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat in Deutschland deutliche Spuren hinterlassen. Seit Jahren steigt die Anzahl der Unternehmensinsolvenzen an, und zunehmend sind kleinere Firmen von der Pleite bedroht. 2009 waren es noch rund 30.000 Unternehmensinsolvenzen, für das Jahr 2010 wurden ca. 40.000 Insolvenzen prognostiziert. Vielen dieser Unternehmen hätte eine Hilfestellung zur Früherkennung von Unternehmensrisiken helfen können. Mit einem neuartigen Projekt, das die Hessische Berufsakademie Frankfurt zusammen mit der Vereinigung der hessischen Unternehmensverbände, der IHK und der FOM Hochschule für Ökonomie & Management in Frankfurt am Main durchführt, möchte sie gemeinsam mit diesen Partnern Hilfestellungen für Unternehmer und Unternehmen in Hessen erarbeiten. In diesen Vorhaben sollen Konzepte, Handreichungen und Materialien entwickelt werden, die kleinen und mittleren Unternehmen helfen, Risiken besser und effektiver zu erkennen, erfolgreicher zu beseitigen und zu vermeiden.

## Zielsetzung des Projektes

Das Ziel des Projektes ist es, kleine und mittlere Unternehmen fit für die Erkennung von externen und internen Risiken zu machen. Dazu wird durch die FOM eine Unternehmensbefragung durchgeführt, um zu erheben, wie unternehmensgefährdende Risiken vermieden oder ggf. behoben werden können. Sie als KMU können an dieser anonymen Befragung teilnehmen. Ihr Know-how in das Projekt einbringen und so an einer passgenauen Entwicklung der Bildungsangebote mitwirken.

## Wir bilden Sie bedarfsgerecht und kostenfrei weiter

Aus den gewonnenen Ergebnissen und den Erfahrungen der Praxis werden in einem nächsten Schritt die Bildungsangebote in Form von Handbüchern und kostenfreien Workshops entwickelt. Diese Angebote sollen es Ihnen als KMU ermöglichen, auf Risikosituationen gezielt und schnell reagieren zu können.

Auch an der Umsetzung der Angebote können Sie aktiv mitwirken, denn die Materialien und Workshops sind insbesondere den Teilnehmern und Teilnehmerinnen der Befragung frei und kostenlos zugänglich.

Mit der Erfahrung aus über drei Jahrzehnten hat sich die Berufsakademie bundesweit als verlässlicher Partner der Wirtschaft bewiesen. Die **Hessische Berufsakademie** selbst kam auf 20 Jahre erfolgreicher Entwicklung von Führungskräften zurückblicken. Mit ihrer praxisorientierten, dualen Ausbildung sehen die Absolventen und Absolventinnen der Wirtschaft als Managementwuchs zur Verfügung. Dieses Angebot findet in Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft breite Zustimmung.

Die **FOM Hochschule für Ökonomie & Management** in Frankfurt am Main übernimmt als wissenschaftlicher Partner im Projekt die Erstellung der einzelnen Bildungsprodukte. Die FOM wurde 1993 gegründet und 2004 als erste private Hochschule in NRW durch den Wissenschaftsrat akkreditiert. Sie versteht sich als Hochschule der Wirtschaft für Berufstätige und ist bundesweit an 20 Standorten sowie in Luxemburg vertreten.

## Anlage 2: Fragebogen als Printversion

### **Befragung im Rahmen des Projektes**

#### **„Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsprodukten zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU“**

##### **1. War oder ist Ihr Unternehmen einem Risiko ausgesetzt?**

- Ja
- Nein

##### **2. Hat oder hatte das Risiko Bedrohungspotenzial für die Unternehmensexistenz?**

- Ja
- Nein

##### **3. Welche Signale machten Sie auf das Risiko aufmerksam? Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.**

- Sinkende Umsätze, Deckungsbeiträge, Gewinne
- Sinkende Absatzmengen/Marktanteile
- steigender Preisdruck im Absatzmarkt
- Zahlungsschwierigkeiten
- Kostenanstieg
- Steigende Lagermengen
- Unausgelastete Kapazitäten
- Sonstige: \_\_\_\_\_

**4. Welche Ursachen sind aus Ihrer Perspektive für die Risikoentstehung auf einer Skala von 1 bis 5 wie stark verantwortlich?**

<b>Ursache</b>	<b>1 stark verantwortlich</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 nicht verantwortlich</b>
Geringe Faktenorientierung					
Entscheidungsstau, Entscheidungsschwäche					
Kein Veränderungswille					
Zu großes Harmoniestreben					
Falsche Umwelt- und/oder Risikoeinschätzung					
Qualitätsprobleme					
Lange Durchlaufzeiten					
Steigende Lagermengen					
Bessere Produkte des Wettbewerbs					
Zu wenige Innovationen					
Hohe Wertberichtigungen					
Hohe Fluktuation der Mitarbeiter					
Mitarbeiterunzufriedenheit					
Organisationsstruktur unklar					
Qualifikation der Mitarbeiter unzureichend					
Zu hohe Entlohnung der Führungskräfte					
Prozesse waren nicht festgelegt					
Sinkende Kundenzufriedenheit					
Absatzprobleme					
Intensiverer Wettbewerb					
Mängel im Vertrieb					
Zunehmende Reklamationen					
Allgemeine Trendveränderung					
Fehlende Unterstützung durch die Hausbank					
Zahlungsausfälle					
Sonstige					

**5. Wer hat das Risiko/die Risiken identifiziert? Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.**

- Mitarbeiter/-innen
- Geschäftsführung
- Berater/-innen (Steuer- oder Unternehmensberater/-innen)
- Bank
- Sonstige: \_\_\_\_\_

**6. Wie häufig werden bei Ihnen folgende Quellen zur Risikoerkennung genutzt?**

Quelle	1 sehr häufig	2	3	4	5 keine Ahnung
Gespräche mit anderen Unternehmern					
Medien (Zeitung, Internet etc.)					
Kundenbefragungen / Informationen von Kunden					
Sekundärdaten (Geschäftsklimaindex etc.)					
Verfahren zur Risikoerkennung (Kennzahlen)					
Hinweise von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen					
Hinweise von Beratern/Beraterinnen					
Hinweise von Dritten					
Gefühl oder Intuition					
BWA (Betriebswirtschaftliche Auswertung)					
Sonstige					

**6.1 Welche ‚sonstigen‘ Quellen werden bei Ihnen zur Risikoerkennung genutzt?**

---



---



---

**7. Wird in Ihrem Unternehmen eine Einschätzung möglicher Risiken in den folgenden Bereichen vorgenommen?**

Bereich	Wöchentlich	Monatlich	Quartalsweise	Jährlich	Unregelmäßig	nie
Strategische Risikoerkennung (Geschäftsmodell, Marke, Produkt, Portfolio etc.)						
Marktrisiken (Trends, technologische Entwicklung etc.)						
Rechtliche Risiken (Gesetzesänderungen, Produkthaftung etc.)						
Finanzmarktrisiken (Wechselkurse, Zinssätze etc.)						
Risiken in der Unternehmensführung (Prozesse, Struktur, Entlohnung etc.)						
Sonstige Risiken						

**8. Wie wichtig waren oder sind die folgenden Maßnahmen zur Risikobeseitigung?**

Maßnahme	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	unwichtig
Kostensenkungsprogramm				
Maßnahmen zur Umsatzsteigerung				
Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen				
Veränderung des Geschäftsmodells oder der Strategie				
Auslagerung von Tätigkeiten/ Outsourcing				
Veränderung des Produktes / Dienstleistung				
Veränderung in der Organisation				
Entwicklung neuer Produkte				
Veränderungen im Prozess der Leistungserstellung (z. B. Produktion, Einkauf)				
Gewinnung neuer Kapitalgeber (Fremd- oder Eigenkapital)				
Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung (z. B. Forderungsmanagement, Factoring)				
Aufnahme neuer Lieferanten oder Dienstleister				
Sonstige				

**8.1 Welche ‚sonstigen‘ Maßnahmen waren oder sind für die Risikobeseitigung wichtig?**

---



---



---

**9. Wer war mit der Risikobeseitigung betraut? Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.**

- Geschäftsführung
- Unternehmer/-innen, Eigentümer/-innen
- Berater/-innen
- internes Team von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen
- Sonstige: \_\_\_\_\_

**10. In welchen Bereichen wurden Maßnahmen zur Risikobeseitigung ergriffen? Bitte wählen Sie einen oder mehrere Punkte aus der Liste aus.**

- Marketing
- Vertrieb
- Produktion
- Einkauf, Beschaffung
- Rechnungswesen
- Finanzbereich
- Personalbereich
- in keinem Bereich
- Sonstige: \_\_\_\_\_

**11. Wie lange benötigte Ihr Unternehmen, um das Risiko zu beseitigen? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:**

- weniger als 3 Monate
- zwischen 4 und 6 Monaten
- zwischen 7 und 12 Monaten
- mehr als 12 Monate
- Ich weiß es nicht
- Risiko ist noch existent

**12. Wie erfolgreich würden Sie die Risikobeseitigung im Nachhinein beurteilen? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:**

- sehr erfolgreich
- eher erfolgreich
- teils/teils
- weniger erfolgreich
- gar nicht erfolgreich

**12.1 Was hätte man bei der Risikobeseitigung besser machen können?**

---

---

---

**13. Wie hoch waren oder sind die Kosten zur Beseitigung des Risikos? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:**

- 0-50 TEUR
- 51-100 TEUR
- 101-500 TEUR
- mehr als 500 TEUR

**14. Wie viele Mitarbeiter/-innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt? Bitte wählen Sie einer der folgenden Antworten:**

- 0-10 Mitarbeiter/-innen
- 11-25 Mitarbeiter/-innen
- 26-50 Mitarbeiter/-innen
- 51-100 Mitarbeiter/-innen
- 101-200 Mitarbeiter/-innen
- mehr als 200 Mitarbeiter/-innen

**15. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:**

- Personengesellschaft oder Einzelunternehmen
- AG
- GmbH
- KGaA
- rechtsfähiger Verein
- Sonstige: \_\_\_\_\_

**16. Wie lange besteht Ihr Unternehmen bereits in der aktuellen Rechtsform? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:**

- jünger als zwei Jahre
- 2-5 Jahre
- 6-15 Jahre
- 16-30 Jahre
- älter als 30 Jahre

**17. Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:**

- 0-10 Mio. EUR
- 11-25 Mio. EUR
- 26-50 Mio. EUR
- 51-100 Mio. EUR
- mehr als 100 Mio. EUR

**18. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen aktiv? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:**

- Grundstoffindustrie/Bergbau
- Baugewerbe
- Investitionsgüterindustrie (Chemikalien, Maschinenbau, etc.)
- Nahrungs- und Genussmittel
- Transport, Verkehr, Logistik
- Informationstechnologie, Kommunikation
- Erziehung, Unterricht, Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung, Erholung
- Ent- oder Versorgung (Wasser, Strom etc.)
- Hotel und Gaststätten
- Tourismus
- Handel
- Finanzdienstleistungen
- andere Dienstleistung
- Sonstige: \_\_\_\_\_

## Anlage 3: Zentrale deskriptive Ergebnisse der Befragung/Kreuztabellen

# Ergebnisse

A photograph of a survey questionnaire and a calculator. The questionnaire has several questions in German, including '13 Wie oft legen Sie eine große Strecke bis 100 km?' and '19 Wie viele Kilometer u...'. The calculator is a black FOM brand calculator with 'www.fom.de' printed on it.

KompetenzCentrum  
für Statistik und Empirie

## Auswertungen zur quantitativen Befragung im Rahmen des Projektes ,Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU'

The logo for FOM Hochschule, consisting of the letters 'FOM' in a bold, sans-serif font above the word 'Hochschule' in a smaller font, all within a green square.

A small icon of a bar chart with three bars of increasing height, enclosed in a green square.

KCS KompetenzCentrum  
für Statistik und Empirie  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
SMF_003*SMF_005	338	100,0%	0	0,0%
			338	100,0%

Kreuztabelle \$MF\_003\$MF\_005

	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
	[Mitarbeiter] 5. Risiko- Identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- Identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko Identifikation	[Bank] 5. Risiko- Identifikation		
MF_003 <sup>a</sup>						
[Sinkende Umsätze, Deckungsbeträge, Gewinne] 3. Signale	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 14 60,0%	147 68,4%	14 9,9%	9 81,8%	163 48,2%	163
[Sinkende Absatzmengen/ Marktanteile] 3. Signale	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 14 35,0%	64 29,8%	9 31,0%	4 36,4%	69 20,4%	69
[steigender Preisdruck im Absatzmarkt] 3. Signale	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 13 32,5%	90 41,9%	14 48,3%	7 63,6%	99 29,3%	99
[Zahlungsschwierigkeiten] 3. Signale	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 10 25,0%	60 27,9%	12 41,4%	8 72,7%	75 22,2%	75
[Kostenanstieg] 3. Signale	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 10 25,0%	62 28,8%	11 37,9%	4 36,4%	71 21,0%	71
[Steigende Lagermengen] 3. Signale	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 6 15,0%	19 8,8%	2 6,9%	1 9,1%	21 6,2%	21
[Unausgelastete Kapazitäten] 3. Signale	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 15 37,5%	60 27,9%	9 31,0%	1 9,1%	66 19,5%	66
Antworten gesamt	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$ 40 100,0%	215 100,0%	29 100,0%	11 100,0%	338 100,0%	338
Gesamt	Anzahl 40	215	29	11	338	338

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten. | a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ001*\$MF_005	223	66,0%	115	34,0%
			338	100,0%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ001\*\$MF\_005

		MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter]5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung]5. Risiko- identifikation	[Berater]5. Steuer- oder Unternehmens- identifikation	[Bank]5. Risiko- identifikation		
[Geringe Faktoriierung] 4. Ursachen	stark verantwortlich	Anzahl 6 16,7%	19 9,6%	1 3,8%	1 11,1%	22 9,9%	22
	2	Anzahl 9 25,0%	33 16,8%	5 19,2%	1 11,1%	37 16,6%	37
	3	Anzahl 6 16,7%	49 24,9%	8 30,8%	3 33,3%	56 25,1%	56
	4	Anzahl 9 25,0%	47 23,9%	7 26,9%	2 22,2%	54 24,2%	54
	5 nicht verantwortlich	Anzahl 6 16,7%	49 24,9%	5 19,2%	2 22,2%	54 24,2%	54
Gesamt	Anzahl	36	197	26	9	223	223

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiträgen.  
a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ002\$MF_005	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	227	67,2%	111	32,8%
			N	Gesamt
			338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ002\$MF\_005

	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
[Entscheidungsstau, Entscheidungs- schwäche] 4. Ursachen	stark verantwortlich	2	19	2	0	21	21
	Innerhalb \$MF_005%	5,4%	9,4%	6,9%	,0%	9,3%	
	2	16	56	14	4	64	64
	Innerhalb \$MF_005%	43,2%	27,7%	48,3%	36,4%	28,2%	
	3	8	40	3	1	45	45
	Innerhalb \$MF_005%	21,6%	19,8%	10,3%	9,1%	19,8%	
	4	8	35	5	4	41	41
	Innerhalb \$MF_005%	21,6%	17,3%	17,2%	36,4%	18,1%	
	5 nicht verantwortlich	3	52	5	2	56	56
	Innerhalb \$MF_005%	8,1%	25,7%	17,2%	18,2%	24,7%	
Gesamt	Anzahl	37	202	29	11	227	227

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ003*SMF_005	229	67,8%	109	32,2%
			338	100,0%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ003\*SMF\_005

		MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater/ Steuer- oder Unternehmens- berater] 5. Risiko- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
[Kein Veränderungswille] stark verantwortlich 4. Ursachen	Anzahl	5	27	2	0	28	
	Innerhalb SMF_005%	12,8%	13,2%	7,1%	,0%	12,2%	
	2 Anzahl	12	45	8	1	51	
	Innerhalb SMF_005%	30,8%	22,1%	28,6%	9,1%	22,3%	
	3 Anzahl	6	34	3	3	39	
Innerhalb SMF_005%	15,4%	16,7%	10,7%	27,3%	17,0%		
4 Anzahl	11	38	6	0	43		
Innerhalb SMF_005%	28,2%	18,6%	21,4%	,0%	18,8%		
5 nicht verantwortlich	Anzahl	5	60	9	7	68	
Innerhalb SMF_005%	12,8%	29,4%	32,1%	63,6%	29,7%		
Gesamt	Anzahl	39	204	28	11	229	

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ004*SMF_005	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	229	67,8%	109	32,2%
				100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ004\*SMF\_005

	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
[Zu großes Harmoniestreben] 4. Ursachen	stark verantwortlich 2	2 5,1%	10 4,9%	0 ,0%	0 ,0%	11 4,8%	11
	2	5 12,8%	38 18,5%	7 25,9%	1 9,1%	39 17,0%	39
	3	7 17,9%	44 21,5%	6 22,2%	3 27,3%	52 22,7%	52
	4	17 43,6%	49 23,9%	6 22,2%	3 27,3%	58 25,3%	58
	5 nicht verantwortlich	8 20,5%	64 31,2%	8 29,6%	4 36,4%	69 30,1%	69
Gesamt	Anzahl	39	205	27	11	229	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	N	N	Prozent
q_004_SQ005*\$MF_005	229	109	338	100,0%
				67,8%
				32,2%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ005\*\$MF\_005

	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter]5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung]5. Risiko- identifikation	[Berater]5. Steuer- oder Unternehmens- identifikation	[Bank]5. Risiko- identifikation		
1 falsche Umwelt- und/oder Risikoinschätzung	25	3	21	3	1	25	25
2 stark verantwortlich	63	15	55	7	5	63	63
3 4. Ursachen	51	8	43	7	1	51	51
4	45	9	42	6	1	45	45
5 nicht verantwortlich	45	4	42	5	3	45	45
Gesamt	229	39	203	28	11	229	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ006*SMF_005	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	234	69,2%	104	30,8%
				100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ006\*SMF\_005

[Qualitätsprobleme] 4. Ursachen	Anzahl Innerhalb \$MF_005\$	[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	MF_005 <sup>a</sup>			Antworten gesamt	Gesamt
			[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
1 stark verantwortlich	1 2,5%	1 2,5%	18 8,7%	3 10,7%	0 0,0%	19 8,1%	19
2	8 20,0%	8 20,0%	26 12,5%	3 10,7%	2 18,2%	32 13,7%	32
3	9 22,5%	9 22,5%	32 15,4%	3 10,7%	1 9,1%	37 15,8%	37
4	10 25,0%	10 25,0%	45 21,6%	5 17,9%	1 9,1%	51 21,8%	51
5 nicht verantwortlich	12 30,0%	12 30,0%	87 41,8%	14 50,0%	7 63,6%	95 40,6%	95
Gesamt	Anzahl 234	40	208	28	11	234	234

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ007*SMF_005	227	67,2%	111	32,8%
			338	100,0%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ007\*SMF\_005

		MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater/ Steuer- oder Unternehmens- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
[Lange Durchlaufzeiten] stark verantwortlich 4. Ursachen	Anzahl	1	10	1	0	10	
	Innerhalb SMF_005%	2,6%	5,0%	3,6%	,0%	4,4%	
	Anzahl	7	29	3	2	31	
	Innerhalb SMF_005%	18,4%	14,4%	10,7%	18,2%	13,7%	
	Anzahl	4	37	3	1	42	
4	Innerhalb SMF_005%	10,5%	18,3%	10,7%	9,1%	18,5%	
	Anzahl	12	36	7	3	43	
5 nicht verantwortlich	Innerhalb SMF_005%	31,6%	17,8%	25,0%	27,3%	18,9%	
	Anzahl	14	90	14	5	101	
Gesamt	Innerhalb SMF_005%	36,8%	44,6%	50,0%	45,5%	44,5%	
	Anzahl	38	202	28	11	227	

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ008*SMF_005	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	226	66,9%	112	33,1%
				100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ008\*SMF\_005

	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko-Identifikation	[Geschäfts-führung] 5. Risiko-Identifikation	[Berater (Steuer-oder Unternehmens-berater)] 5. Risiko-Identifikation	[Bank] 5. Risiko-Identifikation	
[Steigende Lagermengen] stark verantwortlich 4. Ursachen	2	5,3%	4,5%	0	1	11
	Innerhalb \$MF_005%			,0%	9,1%	4,9%
2	4	10,5%	7,4%	3	2	16
	Innerhalb \$MF_005%			10,7%	18,2%	7,1%
3	5	13,2%	14,4%	3	2	32
	Innerhalb \$MF_005%			10,7%	18,2%	14,2%
4	10	26,3%	19,3%	10	1	47
	Innerhalb \$MF_005%			35,7%	9,1%	20,8%
5 nicht verantwortlich	17	44,7%	54,5%	12	5	120
	Innerhalb \$MF_005%			42,9%	45,5%	53,1%
Gesamt	38		202	28	11	226

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	N	N	Prozent
q_004_SQ009\$MF_005	229	109	338	100,0%
				32,2%
				67,8%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ009\$MF\_005

	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
	[Mitarbeiter]5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung]5. Risiko- identifikation	[Berater] (Steuer- oder Unternehmens- berater)]5. Risiko- identifikation	[Bank]5. Risiko- identifikation		
[Bessere Produkte des Wettbewerbs]	Anzahl	1	14	3	0	15
1 stark verantwortlich	Innerhalb \$MF_005%	2,6%	6,9%	10,7%	,0%	6,6%
2	Anzahl	7	19	3	2	21
3	Innerhalb \$MF_005%	17,9%	9,3%	10,7%	18,2%	9,2%
4	Anzahl	12	48	5	3	56
5 nicht verantwortlich	Innerhalb \$MF_005%	30,8%	23,5%	17,9%	27,3%	24,5%
	Anzahl	9	53	2	0	59
	Innerhalb \$MF_005%	23,1%	26,0%	7,1%	,0%	25,8%
	Anzahl	10	70	15	6	78
	Innerhalb \$MF_005%	25,6%	34,3%	53,6%	54,5%	34,1%
Gesamt	Anzahl	39	204	28	11	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ010\$MF_005	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	231	68,3%	107	31,7%	338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ010\$MF\_005

[Zu wenige Innovationen] stark verantwortlich 4. Ursachen	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
	[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
1	Anzahl Innerhalb \$MF_005%	3 7,7%	14 6,8%	1 3,7%	0 .0%	15 6,5%
2	Anzahl Innerhalb \$MF_005%	8 20,5%	44 21,4%	7 25,9%	2 18,2%	47 20,3%
3	Anzahl Innerhalb \$MF_005%	7 17,9%	41 19,9%	1 3,7%	2 18,2%	45 19,5%
4	Anzahl Innerhalb \$MF_005%	16 41,0%	55 26,7%	10 37,0%	3 27,3%	62 28,8%
5 nicht verantwortlich	Anzahl Innerhalb \$MF_005%	5 12,8%	52 25,2%	8 29,6%	4 36,4%	62 28,8%
Gesamt	Anzahl	39	206	27	11	231

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ011*\$MF_005	229	67,8%	109	32,2%
			338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ011\*\$MF\_005

[Hohe Wertberechtigungen] 4. Ursachen	Anzahl	[Mitarbeiter] 5. Risiko-identifikation	MF_005 <sup>a</sup>			Antworten gesamt	Gesamt
			[Geschäfts-führung] 5. Risiko-identifikation	[Berater/ Steuer-oder Unternehmens-berater] 5. Risiko-identifikation	[Bank] 5. Risiko-identifikation		
stark verantwortlich	0	0	5	2	0	6	6
2	Innerhalb \$MF_005%	0,0%	2,5%	6,9%	0,0%	2,6%	22
3	Innerhalb \$MF_005%	10,8%	9,4%	17,2%	27,3%	9,6%	35
4	Innerhalb \$MF_005%	10,8%	14,8%	10,3%	18,2%	15,3%	53
5 nicht verantwortlich	21	21,6%	22,7%	20,7%	18,2%	23,1%	113
	Innerhalb \$MF_005%	56,8%	50,7%	44,8%	36,4%	49,3%	229
Gesamt	Anzahl	37	203	29	11	229	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ012\$MF_005	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	232	68,6%	106	31,4%	338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ012\$MF\_005

[Hohe Fluktuation der Mitarbeiter] 4. Ursachen	Anzahl Innerhalb \$MF_005%	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
1 stark verantwortlich	2,6%	1	8	0	0	9	
2	17,9%	7	26	2	1	28	
3	7,7%	3	23	3	1	25	
4	15,4%	6	41	6	3	50	
5 nicht verantwortlich	22	22	108	18	6	120	
Gesamt	Anzahl	39	206	29	11	232	
	Innerhalb \$MF_005%	56,4%	52,4%	62,1%	54,5%	51,7%	

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.



Fallzusammenfassung

q_004_SQ014*SMF_005	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	230	68,0%	108	32,0%	338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ014\*SMF\_005

[Organisationsstruktur unklar] 4. Ursachen	Anzahl Innerhalb \$MF_005%	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
1 stark verantwortlich	9 2,6%	9 4,4%	2 7,1%	1 9,1%	11 4,8%	11	
2	30 23,7%	30 14,6%	3 10,7%	2 18,2%	32 13,9%	32	
3	47 15,8%	47 22,9%	7 25,0%	5 45,5%	52 22,6%	52	
4	37 23,7%	37 18,0%	7 25,0%	0 .0%	44 19,1%	44	
5 nicht verantwortlich	13 34,2%	82 40,0%	9 32,1%	3 27,3%	91 39,6%	91	
Gesamt	38	205	28	11	230	230	

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ015\$MF_005	231	68,3%	107	31,7%
			338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ015\$MF\_005

[Qualifikation der Mitarbeiter unzureichend] 4. Ursachen	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater/ Steuer- oder Unternehmens- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
stark verantwortlich	3	15	0	0	16	16	
2	Innerhalb \$MF_005%	7,7%	7,3%	,0%	6,9%	31	
3	Innerhalb \$MF_005%	17,9%	14,1%	3,4%	13,4%	49	
4	Innerhalb \$MF_005%	20,5%	19,9%	27,6%	21,2%	50	
5 nicht verantwortlich	13	20,5%	21,8%	31,0%	21,6%	85	
Gesamt	39	33,3%	36,9%	37,9%	36,8%	231	

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.  
a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ016*SMF_005	229	67,8%	109	32,2%	338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ016\*SMF\_005

	Anzahl	Innerhalb SMF_005%	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
			[Mitarbeiter] 5. Risiko-identifikation	[Geschäfts-führung] 5. Risiko-identifikation	[Berater (Steuer-oder Unternehmens-berater)] 5. Risiko-identifikation	[Bank] 5. Risiko-identifikation		
[Zu hohe Entlohnung der Führungskräfte] 4. Ursachen	2	7,9%	3 7,9%	4 2,0%	1 3,6%	0 .0%	5 2,2%	5
	3	10,5%	4 10,5%	28 13,7%	4 14,3%	2 18,2%	32 14,0%	32
	4	10,5%	2 5,3%	20 9,8%	1 3,6%	0 .0%	23 10,0%	23
	5 nicht verantwortlich	26,3%	10 26,3%	44 21,5%	5 17,9%	2 18,2%	51 22,3%	51
Gesamt			19 50,0%	109 53,2%	17 60,7%	7 63,6%	118 51,5%	118
			38	205	28	11	229	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ017*SMF_005	229	67,8%	109	32,2%
			338	100,0%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ017\*SMF\_005

	MF_005 <sup>a</sup>					Gesamt
	[Mitarbeiter]5. Risiko-identifikation	[Geschäfts-führung]5. Risiko-identifikation	[Berater/Steuer-oder-Unternehmens-berater]5. Risiko-identifikation	[Bank]5. Risiko-identifikation	Antworten gesamt	
[Prozesse waren nicht festgelegt]	Anzahl	2	12	2	0	14
4. Ursachen	Innerhalb SMF_005%	5,3%	5,9%	7,1%	,0%	6,1%
	Anzahl	13	41	8	2	44
	Innerhalb SMF_005%	34,2%	20,0%	28,6%	18,2%	19,2%
	Anzahl	6	39	3	3	46
	Innerhalb SMF_005%	15,8%	19,0%	10,7%	27,3%	20,1%
	Anzahl	9	44	8	5	51
	Innerhalb SMF_005%	23,7%	21,5%	28,6%	45,5%	22,3%
	Anzahl	8	69	7	1	74
	Innerhalb SMF_005%	21,1%	33,7%	25,0%	9,1%	32,3%
Gesamt	Anzahl	38	205	28	11	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ018*SMF_005	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
	228	67,5%	110	32,5%	338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ018\*SMF\_005

	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
[Sinkende Kundenzufriedenheit] 4. Ursachen	stark verantwortlich Innerhalb \$MF_005\$	5 13,2%	26 12,7%	3 10,7%	0 .0%	28 12,3%	28
	2	7 18,4%	25 12,3%	2 7,1%	2 18,2%	28 12,3%	28
	3	6 15,8%	26 12,7%	5 17,9%	0 .0%	31 13,6%	31
	4	11 28,9%	48 23,5%	7 25,0%	5 45,5%	56 24,6%	56
	5 nicht verantwortlich Innerhalb \$MF_005\$	9 23,7%	79 38,7%	11 39,3%	4 36,4%	85 37,3%	85
Gesamt	Anzahl	38	204	28	11	228	228

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ019\$MF_005	226	66,9%	112	33,1%
			338	100,0%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ019\$MF\_005

		MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter]5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung]5. Risiko- identifikation	[Berater/ Steuer- oder Unternehmens- berater]5. Risiko- identifikation	[Bank]5. Risiko- identifikation		
[Absatzprobleme] 4. Ursachen	stark verantwortlich	Anzahl 8	46	2	2	50	50
		21,1%	22,8%	14,3%	18,2%	22,1%	
	2	Anzahl 12	58	9	2	63	63
		31,6%	28,7%	32,1%	18,2%	27,9%	
	3	Anzahl 8	48	9	2	52	52
	21,1%	23,8%	32,1%	18,2%	23,0%		
4	Anzahl 7	17	2	2	22	22	
	18,4%	8,4%	7,1%	18,2%	9,7%		
5 nicht verantwortlich	Anzahl 3	33	4	3	39	39	
	7,9%	16,3%	14,3%	27,3%	17,3%		
Gesamt	Anzahl	38	202	28	11	226	226

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiträgen.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ019\$MF_005	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
	226	66,9%	112	33,1%
			338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ019\$MF\_005

[Absatzprobleme] 4. Ursachen	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
stark verantwortlich	8	21,1%	22,8%	14,3%	4	2	50
2	12	21,1%	22,8%	14,3%	9	2	22,1%
3	8	31,6%	28,7%	32,1%	9	2	63
4	7	21,1%	23,8%	32,1%	9	2	27,9%
5 nicht verantwortlich	3	18,4%	8,4%	7,1%	4	3	52
	3	18,4%	8,4%	7,1%	4	3	23,0%
	3	18,4%	8,4%	7,1%	4	3	22
	3	18,4%	8,4%	7,1%	4	3	9,7%
Gesamt	38	7,9%	16,3%	14,3%	28	11	39
							226

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ020\$MF_005	232	68,6%	106	31,4%
				Gesamt
				N
				338
				Prozent
				100,0%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ020\$MF\_005

	MF_005 <sup>a</sup>					Antworten gesamt	Gesamt
	[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater/ Steuer- oder Unternehmens- berater] 5. Risiko identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation			
[intensiver Wettbewerb] stark verantwortlich	Anzahl	6	39	4	3	42	42
4. Ursachen	Innerhalb \$MF_005%	15,4%	18,8%	14,3%	27,3%	18,1%	18,1%
	Anzahl	13	77	8	4	84	84
2	Innerhalb \$MF_005%	33,3%	37,2%	28,6%	36,4%	36,2%	36,2%
	Anzahl	12	47	10	3	53	53
3	Innerhalb \$MF_005%	30,8%	22,7%	35,7%	27,3%	22,8%	22,8%
	Anzahl	6	22	3	1	27	27
4	Innerhalb \$MF_005%	15,4%	10,6%	10,7%	9,1%	11,6%	11,6%
	Anzahl	2	22	3	0	26	26
5 nicht verantwortlich	Innerhalb \$MF_005%	5,1%	10,6%	10,7%	,0%	11,2%	11,2%
	Anzahl	39	207	28	11	232	232
Gesamt							

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.  
a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ021*SMF_005	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	228	67,5%	110	32,5%
			N	Gesamt
			338	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ021\*SMF\_005

	Anzahl	[Mitarbeiter] 5. Risiko-Identifikation	MF_005 <sup>a</sup>			Antworten gesamt	Gesamt
			[Geschäfts-führung] 5. Risiko-Identifikation	[Berater (Steuer-oder Unternehmens-berater)] 5. Risiko-Identifikation	[Bank] 5. Risiko-Identifikation		
[Mangel im Vertrieb] 4. Ursachen	stark verantwortlich	5	26	3	1	26	26
	Innerhalb \$MF_005%	12,8%	12,7%	11,1%	9,1%	11,4%	11,4%
	2	18	69	6	2	76	76
	Innerhalb \$MF_005%	46,2%	33,8%	22,2%	18,2%	33,3%	33,3%
	3	5	42	7	2	48	48
	Innerhalb \$MF_005%	12,8%	20,6%	25,9%	18,2%	21,1%	21,1%
	4	8	34	7	3	40	40
	Innerhalb \$MF_005%	20,5%	16,7%	25,9%	27,3%	17,5%	17,5%
	5 nicht verantwortlich	3	33	4	3	38	38
	Innerhalb \$MF_005%	7,7%	16,2%	14,8%	27,3%	16,7%	16,7%
Gesamt	Anzahl	39	204	27	11	228	228

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
q_004_SQ022*\$MF_005	226	66,9%	112	33,1%
<b>Gesamt</b>			<b>338</b>	<b>100,0%</b>

## Kreuztabelle q\_004\_SQ022\*\$MF\_005

		MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter]5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung]5. Risiko- identifikation	[Berater] (Steuer- oder Unternehmens- berater)]5. Risiko- identifikation	[Bank]5. Risiko- identifikation		
[Zunehmende Reklamationen] 4. Ursachen	stark verantwortlich	Anzahl 3 8,1%	11 5,4%	1 3,7%	0 0,0%	12 5,3%	12
	2	Anzahl 6 16,2%	32 15,8%	4 14,8%	2 18,2%	35 15,5%	35
	3	Anzahl 5 13,5%	23 11,4%	6 22,2%	0 0,0%	27 11,9%	27
	4	Anzahl 11 29,7%	42 20,8%	5 18,5%	2 18,2%	48 21,2%	48
	5 nicht verantwortlich	Anzahl 12 32,4%	94 46,5%	11 40,7%	7 63,6%	104 46,0%	104
<b>Gesamt</b>	Anzahl	37	202	27	11	226	226

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.  
a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ023*MF_005	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	229	67,8%	109	32,2%
			N	Gesamt
				338
				100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ023\*MF\_005

	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
[Allgemeine Trendveränderung]	stark verantwortlich	0	27	3	2	28	28
4. Ursachen	2	11,0%	13,2%	11,1%	18,2%	12,2%	66
	3	28,9%	27,8%	25,9%	27,3%	28,8%	63
	4	39,5%	28,3%	25,9%	9,1%	27,5%	37
	5 nicht verantwortlich	21,1%	16,6%	18,5%	36,4%	16,2%	35
Gesamt	Anzahl	38	205	27	11	229	229
	Innerhalb MF_005%						
	Anzahl	11	57	7	3	66	66
	Innerhalb MF_005%	28,9%	27,8%	25,9%	27,3%	28,8%	63
	Anzahl	15	58	7	1	63	63
	Innerhalb MF_005%	39,5%	28,3%	25,9%	9,1%	27,5%	37
	Anzahl	8	34	5	4	37	37
	Innerhalb MF_005%	21,1%	16,6%	18,5%	36,4%	16,2%	35
	Anzahl	4	29	5	1	35	35
	Innerhalb MF_005%	10,5%	14,1%	18,5%	9,1%	15,3%	229
	Anzahl	38	205	27	11	229	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	N	N	Prozent
q_004_SQ024*SMF_005	229	109	338	100,0%
				67,8%
				32,2%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ024\*SMF\_005

		MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater/ Steuer- oder Unternehmens- berater] 5. Risiko- identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
[Fehlende Unterstützung durch die Hausbank] 4. Ursachen	Anzahl	2	21	2	2	25	25
	Innerhalb SMF_005%	5,3%	10,3%	7,1%	18,2%	10,9%	
	2 Anzahl	6	25	5	3	28	28
	Innerhalb SMF_005%	15,8%	12,3%	17,9%	27,3%	12,2%	
3 Anzahl	8	35	5	2	38	38	
	Innerhalb SMF_005%	21,1%	17,2%	17,9%	18,2%	16,6%	
4 Anzahl	7	38	8	3	46	46	
	Innerhalb SMF_005%	18,4%	18,7%	28,6%	27,3%	20,1%	
5 nicht verantwortlich	Anzahl	15	84	8	1	92	92
	Innerhalb SMF_005%	39,5%	41,4%	28,6%	9,1%	40,2%	
Gesamt	Anzahl	38	203	28	11	229	229

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_004_SQ025\$MF_005	Fälle			
	N	Gültig	Fehlend	Gesamt
	N	N	Prozent	N
	230	230	100,0%	230
			Prozent	Prozent
			68,0%	100,0%

Kreuztabelle q\_004\_SQ025\$MF\_005

[Zahlungsausfälle] 4. Ursachen	Anzahl	MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter] 5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung] 5. Risiko- identifikation	[Berater (Steuer- oder Unternehmens- berater)] 5. Risiko identifikation	[Bank] 5. Risiko- identifikation		
stark verantwortlich	4	4	29	5	2	34	34
	Innerhalb \$MF_005%	10,5%	14,2%	17,2%	18,2%	14,8%	
2	Anzahl	7	33	6	5	41	41
	Innerhalb \$MF_005%	18,4%	16,2%	20,7%	45,5%	17,8%	
3	Anzahl	4	24	4	2	25	25
	Innerhalb \$MF_005%	10,5%	11,8%	13,8%	18,2%	10,9%	
4	Anzahl	9	38	3	1	42	42
	Innerhalb \$MF_005%	23,7%	18,6%	10,3%	9,1%	18,3%	
5 nicht verantwortlich	Anzahl	14	80	11	1	88	88
	Innerhalb \$MF_005%	36,8%	39,2%	37,9%	9,1%	38,3%	
Gesamt	Anzahl	38	204	29	11	230	230

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	N	N	Prozent
q_004_SQ026\$MF_005	158	180	338	100,0%
				46,7%
				53,3%

## Kreuztabelle q\_004\_SQ026\$MF\_005

		MF_005 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
		[Mitarbeiter]5. Risiko- identifikation	[Geschäfts- führung]5. Risiko- identifikation	[Berater] (Steuer- oder Unternehmens- berater)]5. Risiko- identifikation	[Bank]5. Risiko- identifikation		
[Sonstige] 4. Ursachen	stark verantwortlich	Anzahl 2	24 17,8%	2 12,5%	1 12,5%	30 19,0%	30
	2	Anzahl 2	8 5,9%	0 0,0%	0 0,0%	12 7,6%	12
	3	Anzahl 3	21 15,6%	1 6,3%	1 12,5%	23 14,6%	23
	4	Anzahl 4	13 9,6%	0 0,0%	0 0,0%	15 9,5%	15
	5 nicht verantwortlich	Anzahl 15	68 51,1%	13 81,3%	6 75,0%	78 49,4%	78
Gesamt	Anzahl	24	135	16	8	158	158

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Beiragten.  
a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_012*\$MF_009	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	151	44,7%	187	55,3%
				100,0%

Kreuztabelle q\_012\*\$MF\_009

	Anzahl	Innerhalb \$MF_009%	MF_009 <sup>a</sup>				Gesamt
			[Geschäfts-führung] 9. Risiko-beseitigung	[Unternehmer, Eigentümer] 9. Risiko-beseitigung	[Berater] 9. Risiko-beseitigung	[internes Team von Mitarbeitern] 9. Risiko-beseitigung	
12. Erfolg	14	11,4%	10	3	4	20	
Risikobeseitigung	31	25,2%	20	9	9	38	
sehr erfolgreich	24	19,5%	15	6	10	31	
eher erfolgreich	23	18,7%	15	2	9	26	
teils/teils	31	25,2%	19	3	9	36	
weniger erfolgreich	123	79	23	41	151	151	
gar nicht erfolgreich							
Gesamt							

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

		Fälle					
		Gültig		Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
q_014*\$MF_009		242	71,6%	96	28,4%	338	100,0%

## Kreuztabelle q\_014\*\$MF\_009

		MF_009 <sup>a</sup>				Gesamt
		[Geschäfts- führung] 9. Risiko- beseitigung	[Unternehmer, Eigentümer] 9. Risiko- beseitigung	[Berater] 9. Risiko- beseitigung	[Internes Team von Mitarbeitern] 9. Risiko- beseitigung	
14. Mitarbeiter	Anzahl	87	74	11	15	130
	Innerhalb \$MF_009%	48,1%	56,5%	30,6%	28,8%	53,7%
11-25 Mitarbeiter	Anzahl	36	29	4	11	49
	Innerhalb \$MF_009%	19,9%	22,1%	11,1%	21,2%	20,2%
26-50 Mitarbeiter	Anzahl	30	18	10	13	34
	Innerhalb \$MF_009%	16,6%	13,7%	27,8%	25,0%	14,0%
51-100 Mitarbeiter	Anzahl	15	9	6	4	15
	Innerhalb \$MF_009%	8,3%	6,9%	16,7%	7,7%	6,2%
101-200 Mitarbeiter	Anzahl	5	1	2	2	6
	Innerhalb \$MF_009%	2,8%	,8%	5,6%	3,8%	2,5%
mehr als 200 Mitarbeiter	Anzahl	8	0	3	7	8
	Innerhalb \$MF_009%	4,4%	,0%	8,3%	13,6%	3,3%
Gesamt	Anzahl	181	131	36	52	242

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

q_014*\$MF_009	Fälle			
	Gültig		Fehlend	
	N	Prozent	N	Prozent
	242	71,6%	96	28,4%
Gesamt			338	100,0%

Kreuztabelle q\_014\*\$MF\_009

	Anzahl	Innerhalb \$MF_009%	[Geschäfts-führung] 9. Risiko-beseitigung	MF_009*				Antworten gesamt	Gesamt
				[Unternehmer, Eigentümer] 9. Risiko-beseitigung	[Berater] 9. Risiko-beseitigung	[internes Team von Mitarbeitern] 9. Risiko-beseitigung			
14. Mitarbeiter	87	48,1%		74	11	15	130	130	
0-10 Mitarbeiter	36	41,3%	48,1%	56,5%	30,6%	28,8%	53,7%	49	
11-25 Mitarbeiter	30	34,5%	19,9%	22,1%	11,1%	21,2%	20,2%	34	
26-50 Mitarbeiter	15	17,2%	16,6%	13,7%	27,8%	25,0%	14,0%	15	
51-100 Mitarbeiter	5	5,8%	8,3%	6,9%	16,7%	7,7%	6,2%	6	
101-200 Mitarbeiter	8	9,3%	2,8%	0,0%	5,6%	3,8%	2,5%	8	
mehr als 200 Mitarbeiter	181	74,8%	4,4%	131	36	52	242	242	
Gesamt									

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

		Fälle					
		Gültig		Fehlend		Gesamt	
		N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
q_018*\$MF_009		209	61,8%	129	38,2%	338	100,0%

## Kreuztabelle q\_018\*\$MF\_009

18. Branche?	Anzahl	[Geschäfts- führung] 9. Risiko- beseitigung	[Unternehmer, Eigentümer] 9. Risiko- beseitigung	[Berater] 9. Risiko- beseitigung	[Internes Team von Mitarbeitern] 9. Risiko- beseitigung	Antworten gesamt	Gesamt
Baugewerbe	13	8,6%	10,7%	3,1%	13,3%	19	19
Investitionsgüterindustrie (Chemikalien, Maschinenbau, etc.)	15	9,9%	9,8%	9,4%	15,6%	19	19
Nahrungs- und Genussmittel	4	2,6%	1,8%	6,3%	4,4%	7	7
Transport, Verkehr, Logistik	6	3,9%	3,6%	6,3%	4,4%	8	8
Informationstechnologie, Kommunikation	36	23,7%	14,3%	12,5%	13,3%	41	41
Erziehung, Unterricht, Sozialwesen	2	1,3%	1,8%	0	2,2%	4	4
Kunst, Unterhaltung, Erholung	1	0,7%	0,9%	0	2,2%	2	2

Hotel und Gaststätten	Anzahl	5	5	5	2	1	9	9
	Innerhalb \$MF_009\$	3,3%	4,5%	6,3%	2,2%	4,3%		
Tourismus	Anzahl	2	2	0	0	0	3	3
	Innerhalb \$MF_009\$	1,3%	1,8%	,0%	,0%	1,4%		
Handel	Anzahl	22	31	10	6	40	40	40
	Innerhalb \$MF_009\$	14,5%	27,7%	31,3%	13,3%	19,1%		
Finanzdienstleistungen	Anzahl	1	1	0	0	2	2	2
	Innerhalb \$MF_009\$	,7%	,9%	,0%	,0%	1,0%		
andere Dienstleistung	Anzahl	45	25	8	13	55	55	55
	Innerhalb \$MF_009\$	29,6%	22,3%	25,0%	28,9%	26,3%		
Gesamt	Anzahl	152	112	32	45	209	209	209

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten, a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

## Fallzusammenfassung

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	N	Prozent
g_017*\$MF_009	242	96	338	100,0%

## Kreuztabelle g\_017\*\$MF\_009

		MF_009 <sup>a</sup>				Gesamt
		[Geschäfts- führung] 9: Risiko- beseitigung	[Unternehmer, Eigentümer] 9: Risiko- beseitigung	[Berater] 9: Risiko- beseitigung	[internes Team von Mitarbeitern] 9: Risiko- beseitigung	
17. Jahresumsatz	Anzahl	149	107	23	34	194
	Innerhalb SMF_009%	82,3%	82,3%	63,9%	65,4%	80,2%
11-25 Mio. EUR	Anzahl	16	14	4	8	27
	Innerhalb SMF_009%	8,8%	10,8%	11,1%	15,4%	11,2%
26-50 Mio. EUR	Anzahl	5	7	3	3	9
	Innerhalb SMF_009%	2,8%	5,4%	8,3%	5,8%	3,7%
51-100 Mio. EUR	Anzahl	7	2	5	3	8
	Innerhalb SMF_009%	3,9%	1,5%	13,9%	5,8%	3,3%
mehr als 100 Mio. EUR	Anzahl	4	0	1	4	4
	Innerhalb SMF_009%	2,2%	,0%	2,8%	7,7%	1,7%
Gesamt	Anzahl	181	130	36	52	242

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Fallzusammenfassung

		Fälle		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	Prozent
q_018*SMF_009	209	61,8%	129	38,2%	100,0%

Kreuztabelle q\_018\*SMF\_009

18. Branche?	Anzahl	Innerhalb SMF_009%	MF_009 <sup>a</sup>				Antworten gesamt	Gesamt
			[Geschäfts- führung] 9. Risiko- beseitigung	[Unternehmer, Eigentümer] 9. Risiko- beseitigung	[Berater] 9. Risiko- beseitigung	[internes Team von Mitarbeitern] 9. Risiko- beseitigung		
Baugewerbe	13	6,6%	12	10,7%	1	6	19	
Investitionsgüterindustrie (Chemikalien, Maschinenbau,	15	9,9%	11	9,8%	3	7	19	
Nahrungs- und Genussmittel	4	2,6%	2	1,8%	2	2	7	
Transport, Verkehr, Logistik	6	3,9%	4	3,6%	2	2	8	
Informationstechnologie, Kommunikation	36	23,7%	16	14,3%	4	6	41	
Erziehung, Unterricht, Sozialwesen	2	1,3%	2	1,8%	0	1	4	
Kunst, Unterhaltung, Erholung	1	,7%	1	,9%	0	1	2	
							19	
							19	
							7	
							8	
							41	
							4	
							2	

Hotel und Gaststätten	Anzahl	5	5	5	1	2	1	9	9
	Innerhalb SMF_009%	3,3%	4,5%	4,5%	6,3%	6,3%	2,2%	4,3%	4,3%
Tourismus	Anzahl	2	2	2	0	0	0	3	3
	Innerhalb SMF_009%	1,3%	1,8%	1,8%	,0%	,0%	,0%	1,4%	1,4%
Handel	Anzahl	22	31	31	10	10	6	40	40
	Innerhalb SMF_009%	14,5%	27,7%	27,7%	31,3%	31,3%	13,3%	19,1%	19,1%
Finanzdienstleistungen	Anzahl	1	1	1	0	0	0	2	2
	Innerhalb SMF_009%	,7%	,9%	,9%	,0%	,0%	,0%	1,0%	1,0%
andere Dienstleistung	Anzahl	45	25	25	8	8	13	55	55
	Innerhalb SMF_009%	29,6%	22,9%	22,9%	25,0%	25,0%	28,9%	26,3%	26,3%
Gesamt	Anzahl	152	112	112	32	32	45	209	209

Prozentsätze und Gesamtwerte beruhen auf den Befragten.

a. Dichotomie-Gruppen tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

		Verarbeitete Fälle			
		Gültig		Fehlend	
		N	Prozent	N	Prozent
15. Rechtsform * 12. Erfolg Risikobeseitigung		141	41,7%	197	58,3%
		Gesamt		Gesamt	
		N		N	
		Prozent		Prozent	
		338		100,0%	

15. Rechtsform \* 12. Erfolg Risikobeseitigung Kreuztabelle

		12. Erfolg Risikobeseitigung					Gesamt
		sehr erfolgreich	eher erfolgreich	teils/teils	weniger erfolgreich	gar nicht erfolgreich	
15. Rechtsform	Personengesellschaft oder Einzelunternehmen	5 27,9%	4 10,8%	2 6,9%	5 21,7%	5 14,7%	21 14,9%
	AG	0 ,0%	1 2,7%	1 3,4%	0 ,0%	1 2,9%	3 2,1%
	GmbH	13 72,2%	32 86,5%	26 89,7%	18 78,3%	28 82,4%	117 83,0%
Gesamt		18 100,0%	37 100,0%	29 100,0%	23 100,0%	34 100,0%	141 100,0%

Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	,209	,626
Cramer-V	,148	,626
Anzahl der gültigen Fälle	141	

## Verarbeitete Fälle

	Fälle			
	Gültig	Fehlend	Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent
16. Bestand des Unternehmens * 12. Erfolg Risikobeseitigung	150	44,4%	188	55,6%
			338	100,0%

## 16. Bestand des Unternehmens \* 12. Erfolg Risikobeseitigung Kreuztabelle

	12. Erfolg Risikobeseitigung					Gesamt
	sehr erfolgreich	eher erfolgreich	teilsteils	weniger erfolgreich	gar nicht erfolgreich	
16. Bestand des Unternehmens	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	2 5,3%	0 ,0%	1 3,8%	0 ,0%	3 2,0%
2-5 Jahre	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	4 20,0%	5 13,2%	4 12,9%	2 7,7%	7 14,7%
6-15 Jahre	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	7 35,0%	13 34,2%	17 54,8%	17 65,4%	9 25,7%
16-30 Jahre	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	5 25,0%	12 31,6%	9 29,0%	3 11,5%	13 37,1%
älter als 30 Jahre	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	4 20,0%	6 15,8%	1 3,2%	3 11,5%	6 17,1%
Gesamt	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	20 100,0%	38 100,0%	31 100,0%	26 100,0%	35 100,0%

## Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	,377	,167
Cramer-V	,188	,167
Anzahl der gültigen Fälle	150	

		Verarbeitete Fälle				
		Gültig		Fehlend		
N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent	
18. Branche? * 12. Erfolg Risikobeseitigung	39,3%	133	205	60,7%	338	100,0%

18. Branche? \* 12. Erfolg Risikobeseitigung Kreuztabelle

18. Branche?		12. Erfolg Risikobeseitigung					Gesamt
		sehr erfolgreich	eher erfolgreich	teils/teils	weniger erfolgreich	gar nicht erfolgreich	
Baugewerbe	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	3 17,6%	4 11,4%	3 12,0%	1 4,2%	3 9,4%	14 10,5%
Investitionsgüterindustrie (Chemikalien, Maschinenbau, etc.)	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	1 5,9%	6 17,1%	1 4,0%	4 16,7%	4 12,5%	16 12,0%
Nahrungs- und Genussmittel	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	1 5,9%	1 2,9%	0 ,0%	1 4,2%	1 3,1%	4 3,0%
Transport, Verkehr, Logistik	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	1 5,9%	2 5,7%	0 ,0%	1 4,2%	1 3,1%	5 3,8%
Informationstechnologie, Kommunikation	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	2 11,8%	6 17,1%	10 40,0%	4 16,7%	4 12,5%	26 19,5%
Erziehung, Unterricht, Sozialwesen	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	0 ,0%	1 2,9%	1 4,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 1,5%
Kunst, Unterhaltung, Erholung	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	1 5,9%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 ,8%

Hotel und Gaststätten	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	1 5,9%	1 2,9%	1 4,0%	0 ,0%	2 6,3%	5 3,8%
Tourismus	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	2 6,3%	2 1,5%
Handel	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	5 29,4%	4 11,4%	2 8,0%	5 20,8%	8 25,0%	24 18,0%
Finanzdienstleistungen	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 3,1%	1 ,8%
andere Dienstleistung	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	2 11,8%	10 28,6%	7 28,0%	8 33,3%	6 18,8%	33 24,8%
Gesamt	Anzahl % innerhalb von 12. Erfolg Risikobeseitigung	17 100,0%	35 100,0%	25 100,0%	24 100,0%	32 100,0%	133 100,0%

## Symmetrische Maße

	Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	,564 ,282	,543 ,543
Anzahl der gültigen Fälle	133	

## Anlage 4: Veranstaltungsevaluation



**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education



# Projekt „Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung“

## Evaluierung der Bildungsworkshops

Know-how Workshop am 28.03.2012  
Praxisworkshop am 24.04.2012  
Praxisworkshop am 18.09.2012

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und des Europäischen Union - Europäischen Sozialfonds





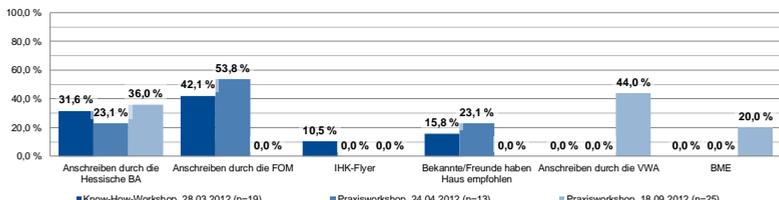

1



**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

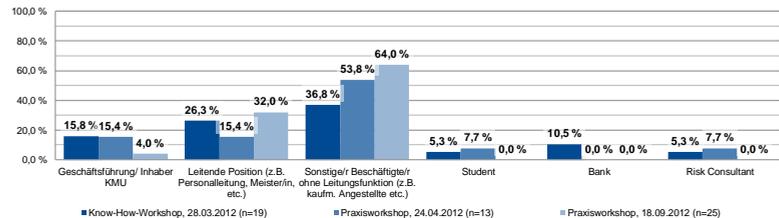
## Auswertung Fragen 1/2

### Wie sind Sie auf die Veranstaltung aufmerksam geworden?



Quelle	Know-How-Workshop, 28.03.2012 (n=19)	Praxisworkshop, 24.04.2012 (n=13)	Praxisworkshop, 18.09.2012 (n=25)
Anschreiben durch die Hessische BA	31,6%	23,1%	36,0%
Anschreiben durch die FOM	42,1%	53,8%	0,0%
IHK-Flyer	10,5%	0,0%	0,0%
Bekannte/Freunde haben Haus empfohlen	15,8%	23,1%	0,0%
Anschreiben durch die VWA	0,0%	0,0%	44,0%
BME	0,0%	0,0%	20,0%

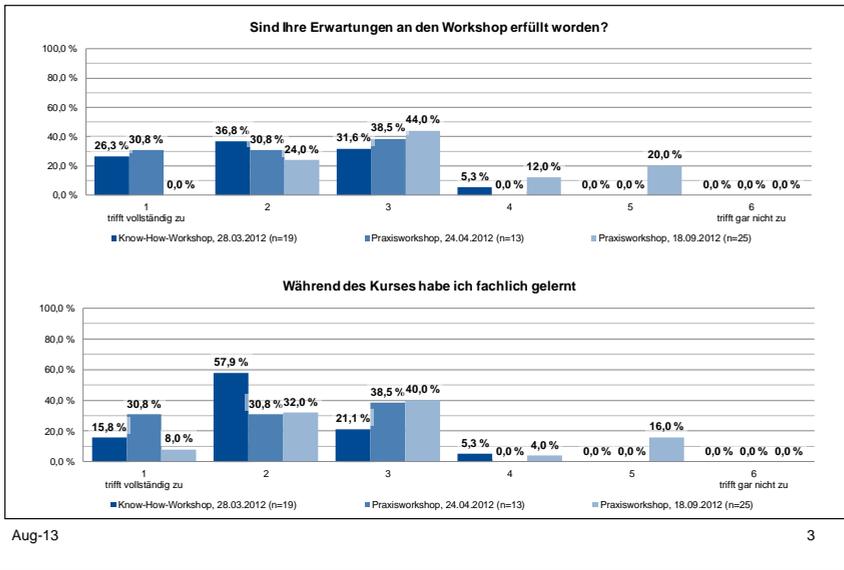
### Welcher Gruppe würden Sie sich zuordnen?



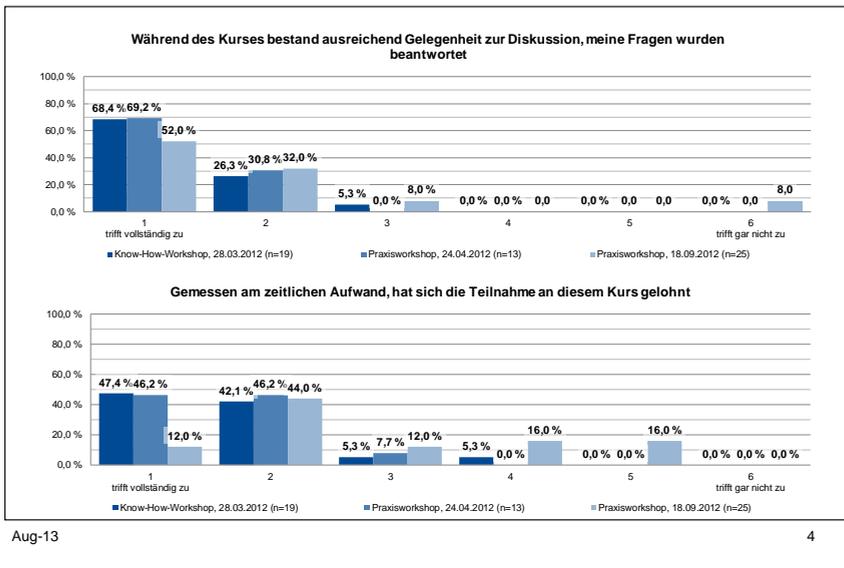
Gruppe	Know-How-Workshop, 28.03.2012 (n=19)	Praxisworkshop, 24.04.2012 (n=13)	Praxisworkshop, 18.09.2012 (n=25)
Geschäftsführung/ Inhaber KMU	15,8%	15,4%	4,0%
Leitende Position (z.B. Personalleitung, Meister/in, etc.)	26,3%	15,4%	32,0%
Sonstige/r Beschäftigte/r ohne Leitungsfunktion (z.B. kaufm. Angestellte etc.)	36,8%	53,8%	64,0%
Student	5,3%	7,7%	0,0%
Bank	10,5%	0,0%	0,0%
Risk Consultant	5,3%	7,7%	0,0%

Aug-13 2

## Auswertung Fragen 3/4

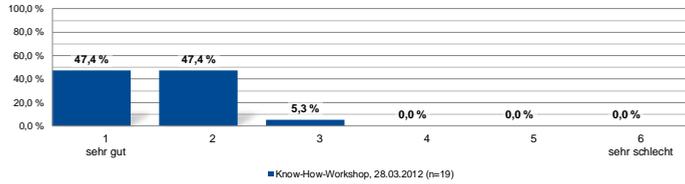


## Auswertung Fragen 5/6

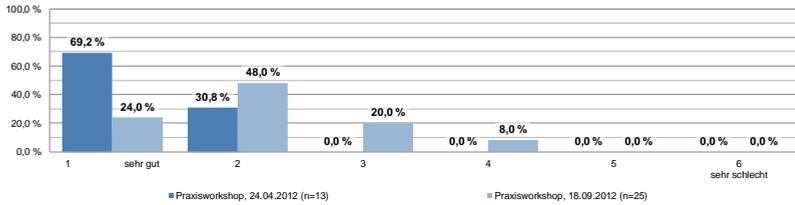


## Auswertung Fragen 7/8

Bitte beurteilen Sie Didaktik des Vortragenden, Eingängigkeit und Güte der Darstellung



Wie fanden Sie den Praxisbezug von Herrn Tönsgerlemann?

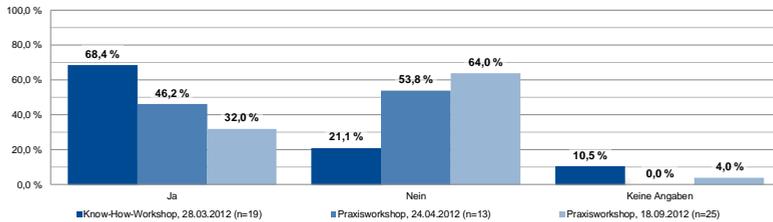


Aug-13

5

## Auswertung Frage 9

Könnten Sie sich vorstellen, an einem Bildungsangebot im Bereich "Risikoerkennung, -beseitigung und -vermeidung für KMU" teilzunehmen, wenn dafür eine Gebühr verlangt würde?



Aug-13

6

# Projekt „Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung“

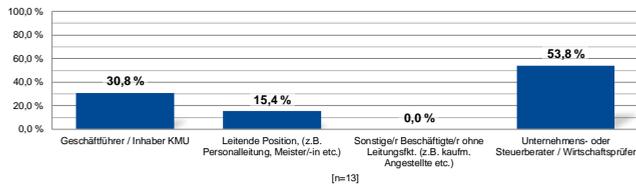
**Evaluierung des Bildungsworkshop  
vom 06.06.2012**

Gefördert von Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union - Europäischer Sozialfonds.

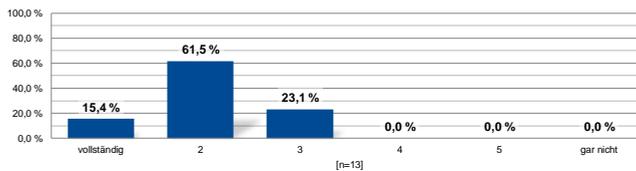


## Auswertung Fragen 1/2

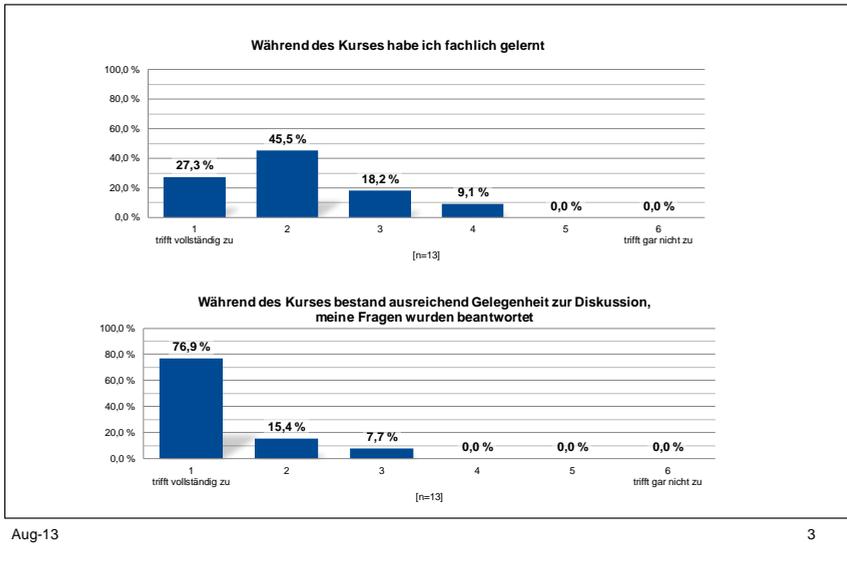
**Welcher Gruppe würden Sie sich zuordnen?**



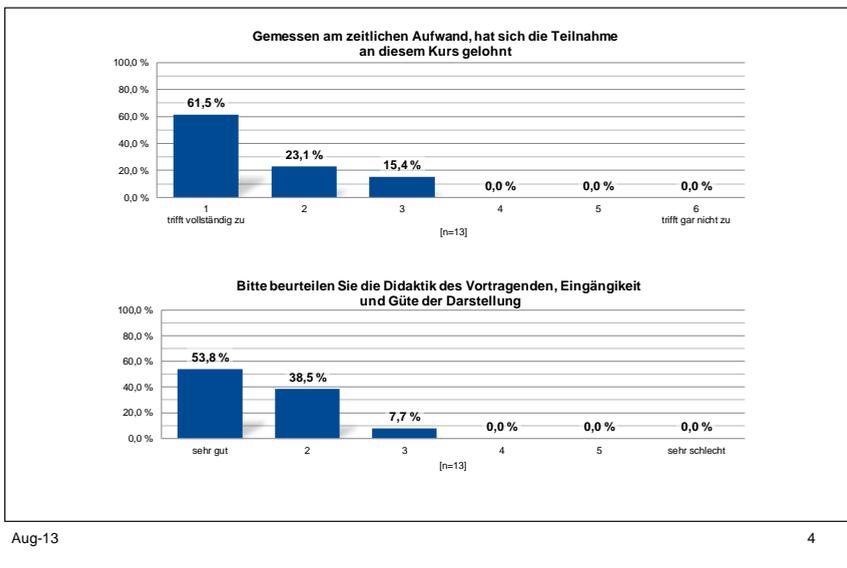
**Sind Ihre inhaltlichen Erwartungen an den Workshop erfüllt worden?**

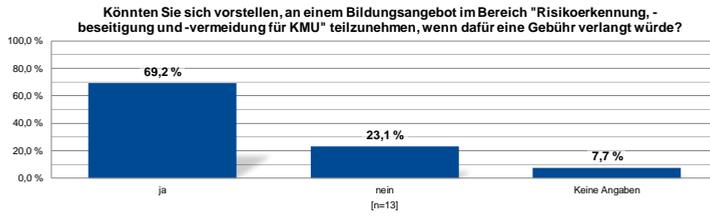


## Auswertung Fragen 3/4



## Auswertung Fragen 5/6





## Anlage 5: Schulungsleitfaden



### Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsangeboten zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Kooperationspartner



Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

---

## Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsangeboten zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU

---

Moser, Mark | Hoffmann, Lutz | Völckel, Nicola

**Herausgeber:** Hessische Berufsakademie BA gemeinnützige Gesellschaft mbH  
Hochhaus am Park  
Grüneburgweg 102  
60323 Frankfurt a. M.

**Redaktion:** Prof. Dr. Lutz Hoffmann  
Dipl.-Kfm. Mark Moser  
Dipl.-Psych. Nicola Völckel  
*nicola.voelckel@hessische-ba.de*

**Druck:** Klicks GmbH  
bis500 Digitaldruck  
Ziegelhüttenweg 4  
98693 Ilmenau

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor/bei der Autorin.



Hessische Berufsakademie  
University of Cooperative Education

Editorial



Sehr geehrte Damen und Herren,

das Projekt »**Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsprodukten zur Krisenerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU**«, in dessen Rahmen dieser Schulungsleitfaden vorgelegt wird, ist das Ergebnis einer erfolgreichen Kooperation der Hessischen Berufsakademie (BA) mit der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V., der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main sowie der FOM Hochschule, Studienzentrum Frankfurt am Main.

Gefördert aus Mitteln der EU – Europäischer Sozialfonds und des hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung war es uns im Rahmen des Projektes möglich, innovative Bildungsprodukte zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU zu entwickeln und zu erproben, die kleinen und mittleren Unternehmen helfen, Unternehmensrisiken frühzeitig zu identifizieren und zu beseitigen.

Der vorliegende Ordner enthält Hintergrundinformationen, didaktische und methodische Hinweise für die Gestaltung von Lehrsituationen sowie selbstverständlich umfangreiches Lehrmaterial, das direkt in der Praxis eingesetzt werden kann. Komplettiert wird der Ordner durch eine umfangliche Liste mit weiterführenden Beratungsmöglichkeiten für KMU in ganz Hessen. Interessierte Unternehmerinnen und Unternehmer sowie alle Personenkreise, die KMU schulen, unterstützen und beraten, werden in diesen Unterlagen vielfältige Informationen finden, die sie direkt und eigenständig nutzen können.

Dieser Schulungsleitfaden soll eine umfassende Hilfestellung sein, die nicht nur als aktuelle Arbeitsgrundlage dienen soll, sondern auch zukünftig erweiterbar ist – und dessen Inhalte in einem „Wiki“ sogar nach Abschluss des Projektes flexibel angepasst und aktualisiert werden können.

Wir erwarten, dass die im Rahmen des Projektes erarbeiteten Weiterbildungsangebote und Workshops Eingang in die Beratungspraxis finden und so fundiert helfen, dass KMU Risikosituationen frühzeitig erkennen und erfolgreich beseitigen können.

An dieser Stelle möchten wir uns bei unseren Kooperationspartnern und Kooperationspartnerinnen sowie Unterstützern und Unterstützerinnen während des Projektes für die vertrauensvolle, produktive Zusammenarbeit bedanken. Ohne Ihr Engagement wäre das Projekt in der Form nicht realisierbar gewesen.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Lutz Hoffmann  
Wissenschaftliche Projektleitung FOM

Dipl. Kfm. Mark Moser  
Projektleiter Hessische BA

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Qualifizierungsoffensive**  
Programme zur beruflichen Bildung



Hessische Berufsakademie  
University of Cooperative Education

Geleitwort



Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main

### Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU

Die meisten Unternehmen durchlaufen in ihrer Entwicklung früher oder später auch einmal schwierige Phasen. Ob rückläufige Nachfrage, schleppende Zahlungseingänge oder gar Forderungsausfälle – die möglichen Probleme sind vielfältig und bilden in der Regel beherrschbare Friktionen im Wirtschaftsleben ab.

Damit sich solche Schwierigkeiten im Zeitablauf aber nicht zu einer existenzbedrohenden Krise ausdehnen, müssen Unternehmerinnen und Unternehmer die Fähigkeit entwickeln, potenzielle Krisen frühzeitig zu erkennen, ihrer Entstehung möglichst vorzubeugen und sie, falls bereits akut, möglichst rasch zu bewältigen.

Dies ist nicht immer leicht, erfordert aber in jedem Fall Selbstdisziplin und kaufmännischen Sachverstand. Da der Weg in die Unternehmenskrise sich zudem in der Regel als schleichender Prozess vollzieht, ist rasches und konsequentes Handeln bei Vorliegen eindeutiger Krisensymptome oberstes Gebot. Insofern gehört die permanente kritische Auseinandersetzung mit den unternehmensrelevanten Kennzahlen, Daten und Entwicklungen zu den Kernaufgaben einer jeden Unternehmerin und eines jeden Unternehmers.

Die vorliegenden Schulungsunterlagen wollen im Dialog mit Unternehmerinnen und Unternehmern genau hier ansetzen und den Boden für Hilfe zur Selbsthilfe bereiten. Sie sollen insbesondere für das Thema Krisenprävention sensibilisieren und fachkundige Hinweise geben, die ein rechtzeitiges Gegensteuern im Unternehmen erleichtern. Insofern wünsche ich mir, dass diesem Vorhaben Erfolg beschieden ist und das Material einen wirkungsvollen Beitrag dazu leistet, die Existenz möglichst vieler Betriebe und der damit verbundenen Arbeitsplätze zu sichern.

Dr. Matthias Schoder

Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main  
Geschäftsfeld Finanzplatz | Unternehmensförderung | Starthilfe

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Qualifizierungsoffensive  
Programme zur beruflichen Bildung



**Inhalt**

Hinweise zur Nutzung dieses Schulungseitfadens ..... I

Hinweise zur Nutzung der Lehrmaterialien in der Erwachsenenbildung

- Hinweise zum geschlechtergerechten Umgang mit dem Lehrmaterial ..... II-1
- Methodenbeispiele für den Einsatz im Rahmen von Lehrsituationen ..... II-3
- Methodische und didaktische Hinweise zu dem Lehrmaterial ..... II-9
- Übersicht über die eingesetzten Übungen in den Lehrmaterialien ..... II-10
- Kurzsteckbriefe möglicher Lehrsituationen ..... II-12

Lehrmaterialien mit Kommentierungen ..... III

Weiterführende Informationen

- Beratungsangebote in Hessen nach Themengebieten ..... IV-1
- Beratungsangebote in Hessen nach Postleitzahlen ..... IV-9
- Literaturhinweise ..... IV-18

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## Hinweise zur Nutzung dieses Schulungsleitfadens

Dieser Schulungsleitfaden wendet sich an interessierte Unternehmerinnen und Unternehmer und alle, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu den Themenfeldern Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung schulen, unterstützen und beraten. Das Herzstück des Leitfadens sind die im Rahmen des Projektes entwickelten Lehrmaterialien, die Sie mit Kommentierungen im Kapitel III vorfinden.

Grundlage für die Entwicklung der Lehrmaterialien ist eine empirische Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in KMU. Auf der Basis der Strategiesystematik von Prof. Dr. Lutz Hoffmann in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, wurde eine Bewertung der Befragungsergebnisse vorgenommen und wurden Handlungsempfehlungen für KMU-typische Risikoszenarien entwickelt. Ausgewählte Ergebnisse der Befragung werden systematisch in den Lehrmaterialien aufgegriffen.

Für das *selbstständige Lernen* eignen sich insbesondere die ausführlichen Lehrmaterialien im Kapitel III. Viele Schulungsfolien wurden mit einer Kommentarseite versehen, so dass sie auch ohne die Ausführungen eines Experten gut verständlich sind.

Komplettiert werden die Unterlagen durch eine umfassende Liste mit Beratungsangeboten in Hessen. Diese sind, sowohl nach Themengebieten als auch nach Postleitzahlen sortiert. Ergänzend werden weiterführende Literaturhinweise (Kapitel IV) gegeben.

Zusätzlich zur Veröffentlichung dieser klassischen Schulungsmaterialien wurde im Rahmen des Projektes ein Wiki implementiert, das neben den Workshop-Angeboten Zugang zu diesem spezifischen Wissen im Web ermöglicht und dies orts- und zeitunabhängig. Auch in unserem Wiki sollen alle Interessierten kollaborativ ihr Wissen teilen und können selbst aktiv werden. Besuchen auch Sie unser Wiki (<http://www.risikoerkennung.hessische-ba.de>), in dem weiterführende Informationen zum Thema Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU sowie dieser Schulungsleitfaden als Download zur Verfügung stehen. Sehr gerne können Sie dort auch eigene Beiträge, z. B. in Form von Best-Practice-Beispielen, hinterlegen.

Für alle, die diesen Leitfaden zur *Schulung von KMU* nutzen möchten, haben wir die Lehrmaterialien (Kapitel III) und ihre Kommentierungen noch um allgemeine didaktische und methodische Hinweise – auch im Hinblick auf eine gendergerechte Gestaltung von Lehrsituationen – ergänzt. Übungen für die Teilnehmenden runden den Schulungsleitfaden ab (Kapitel II).

Dieses Handbuch und die darin enthaltenen Materialien sind für sieben typische Lehrsituationen – vom Kurzvortrag bis zur dreiteiligen Workshopreihe – geeignet. Sie finden in der Anleitung zudem Kurzsteckbriefe mit Empfehlungen, welche der enthaltenen Lehrmaterialien Sie für spezifische Lehrsituation nutzen können (Kapitel II-12).

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





Die Liste der hessischen Beratungsangebote (sortiert nach Themengebieten sowie nach PLZ in Kapitel IV) finden Sie ebenso wie alle anderen Materialien des vorliegenden Leitfadens (z. B. zur elektronischen Weiterverwendung der Lehrmaterialien oder für die Vor- und Nachbereitung Ihrer Teilnehmenden) im Wiki des Projektes unter:  
<http://www.risikoerkennung.hessische-ba.de>.

Zu einer aktiven Mitgestaltung des Wiki laden wir Sie – im Sinne eines gelungenen Wissensmanagements – ein und freuen uns, wenn Sie im Rahmen des Wiki Beiträge zum kollaborativen Wissensmanagement im Bereich Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung leisten.

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



### Hinweise zum geschlechtergerechten Umgang mit dem Lehrmaterial

Geschlechtergerechte Bildungsarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass Frauen und Männer im gleichen Maße angesprochen werden. Gendergerechte Bildungsarbeit setzt deshalb bereits im Vorfeld der Durchführung eines Weiterbildungsangebotes an.

### Gendergerechte Ansätze bei der Planung von Seminaren

Manche Genderaspekte können bereits organisatorisch gesteuert werden.

*Ausschreibung der Weiterbildung, z. B.:*

- Texte können geschlechtsneutral formuliert werden, damit sie Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen.
- Wird Bildmaterial eingesetzt, können Sie darauf achten, dass sowohl Frauen als auch Männer abgebildet sind – aber nicht in stereotypisierter Form.

*Zeitliche Gestaltung der Weiterbildung je nach Zielgruppe, z. B.:*

- Soll die Maßnahme am Tag oder Abend stattfinden?  
Für Personen, die einer Berufstätigkeit nachgehen, aber gleichzeitig Familienpflichten haben, sind eher die Angebote attraktiv, die montags bis freitags tagsüber angeboten werden. Kinder oder Angehörige sind dann in der Regel betreut. Zudem sind Teilzeitbeschäftigte (mehrheitlich Frauen!) überwiegend im Tagesbereich verfügbar.  
Weiterbildungen am Abend erreichen andererseits eine Zielgruppe, die sich ggf. für ein Thema interessiert, dafür aber nicht dienstlich freigestellt wird.
- Ist ein Blockseminar geeignet?  
Für Personen, die sich im Arbeitsprozess befinden, ist z. B. ein Einzelseminar, das nur einen Tag Abwesenheit im Betrieb verursacht, eher umsetzbar als Weiterbildungen, die als Blockschulung angeboten werden und eine mehrtägige Abwesenheit im Unternehmen hervorrufen. Dies betrifft insbesondere auch Personen, die in Teilzeit arbeiten.

### Gendergerechte Ansätze bei der Durchführung von Seminaren

Eine gendergerechte Didaktik versucht, mögliche Diskriminierungen und einengende Rollenklischees zu vermeiden und neue zu unterbinden. Das Ziel ist es, eine offene, rollenflexible und diskriminierungsfreie Lernkultur zu ermöglichen. Die Lehrenden und Teilnehmenden verfügen über ihr eigenes Frauen- und Männerbild – daher hinterfragen Sie es stets kritisch.

Manchmal ist es einfach, typische Rollenstereotype zu durchbrechen:

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



- Machen Sie Beispiele, in denen Sie bewusst typische Rollenzuweisungen umdrehen:
  - Die Hausmeisterin
  - Der Putzmann
  - Die Schreinerin
  - Die Präsidentin einer Vereinigung von Kaufleuten
  - Der alleinerziehende Vater in Teilzeitstellung
  - Die Berufskraftfahrerin
- Sorgen Sie für eine Atmosphäre, die es auch Personengruppen, die in der Minderheit sind – es sind ja nicht immer die Frauen – adäquat wahrgenommen werden und zu Wort kommen können. Hinterfragen Sie dazu auch Ihr eigenes Verhalten:
  - Fragen Sie nicht nach „starken Männern“, die Ihnen helfen, einen Tisch umzustellen, sondern nach „starken Personen“, oder – wenn Sie mögen – nach „starken Frauen“.
  - Wenden Sie sich nicht explizit an die Männer, wenn Sie Probleme mit der Seminartechnik haben, und nicht explizit an Frauen, wenn Sie „weiche“ Themen ansprechen.
  - Reagieren Sie auf dominantes Verhalten von Frauen anders als auf das von Männern? Wie reagieren Sie z. B. wenn eine Frau einem Mann ins Wort fällt? Und wie, wenn ein Mann einer Frau ins Wort fällt? Intervenieren Sie wirklich gleich?

**Literaturhinweise/weiterführende Links:**

Baur, E.; Marti, M. (2000): Kurs auf Gender Kompetenz. Leitfaden für eine geschlechtergerechte Didaktik in der Erwachsenenbildung. Basel: Gleichstellungsbüro Basel Stadt, 2000.

Derichs-Kunstmann, Karin / Wendler-Boeck, Ursula: FIT für Gender Mainstreaming in der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Hg. vom FIAB. Materialien aus der Frauen- und Geschlechterforschung, Bd. 6. Recklinghausen, Oktober 2004. auch als FIAB-Online-Publikation: [www.ruhr-uni-bochum.de/fiab/pdf/onlinetexte/mfgbd6.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/fiab/pdf/onlinetexte/mfgbd6.pdf).

Merz, V., Grünewald, E. et al. (2006): Salto, Rolle, Pflicht und Kür. Materialien zur Schlüsselqualifikation Genderkompetenz in der Erwachsenenbildung. Zürich: Pestalozzianum, 2. Auflage, 2006.

Gendermainstreaming in der beruflichen Weiterbildung, Gesellschaft für berufliche Weiterqualifizierung e.V. (aufgerufen am 25.10.2012): <http://www.genderleitfaden-weiterbildung.de/>.

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## Methodenbeispiele für den Einsatz im Rahmen von Lehrsituationen

- 1.) Einführende Anmerkungen
- 2.) Methodenbeispiele
  - a) Kennenlern-Interaktionen
  - b) Erkunden der Erwartungen der Teilnehmenden
  - c) Feedback
- 3.) Weiterführende Literatur

### 1.) Einführende Anmerkungen zur Methodik und Didaktik in der Erwachsenenbildung

Es existieren in der Erwachsenenbildung einige Besonderheiten. Die Teilnehmer kommen (meist) freiwillig und wählen bewusst ein Angebot, das durch konkrete Bedürfnisse, Anlässe oder Interessen geleitet ist. Die Teilnehmerzusammensetzung einer Weiterbildungsmaßnahme ist daher oft heterogen. Die Heterogenität gründet auf der ausgereiften Persönlichkeit des Lernenden, verbunden mit einer oft langen Lerngeschichte und eigenen Lebenserfahrungen. Die Teilnehmer bringen somit jeweils ein spezifisches Interesse an den Inhalten der Weiterbildung mit und es wird somit eine starke Verbindung zu den eigenen Bedürfnissen und Alltagsproblemen hergestellt. Der Begriff Teilnehmerorientierung gewinnt damit eine ganz eigene Bedeutung. (Terhart, E., 1989; Lehr-Lern-Methoden, Weinheim, S. 119)

### Der Beginn eines Workshops

Zu Beginn der Bildungsveranstaltung herrscht ein „interaktiver Notstand“ – die Teilnehmenden kommen i.d.R. vereinzelt, setzen sich ohne Kontakt zueinander hin. In dieser Situation sind die Erwartungen der Teilnehmer auf den Referenten/die Referentin gerichtet. Diese sozial eher unangenehme Situation kann durch die Referierenden schnell aufgelöst werden.

Der Beginn einer jeden Bildungsveranstaltung, die nicht nur aus einem frontalen Vortrag besteht, sollte deshalb folgende Elemente beinhalten und wird den Erfolg der Veranstaltung mitprägen:

#### ■ *Kennenlernen der Teilnehmenden (Vorstellungsphase)*

Die Vorstellungsphase versucht, gegenseitiges Vertrauen, Akzeptanz und Offenheit zu schaffen. Geeignete Methoden dafür finden Sie dafür weiter unten in diesem Kapitel. Bitte vergessen Sie nicht, sich als Referent/in ebenfalls vorzustellen – oft ist es deshalb sinnvoll, sich bei den entsprechenden Kennenlern-Interaktionen durchaus aktiv zu beteiligen. Bedenken Sie zudem, dass ein kurzes Kennenlernen die Teilnehmenden unterstützt, in den Pausen aufeinander zugehen zu können und ein aktives Networking zu betreiben.

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



- **Vorstellen der Methodik und des Veranstaltungsziels**

Das Herstellen von Transparenz auf der inhaltlichen und der methodischen Ebene gehört zu den zentralen Aufgaben der Referentinnen und Referenten. Transparenz gewährleistet Gleichberechtigung der Teilnehmenden im Hinblick auf Zugänglichkeit von Informationen, die eingesetzte Methodik und gegenüber den Referentinnen und Referenten. An dieser Stelle können auch Gruppenregeln angesprochen werden – z. B. das vertrauliche Behandeln von Informationen, die die Teilnehmenden über ihr Unternehmen preisgeben oder die Bitte, keine „Killerphrasen“ zu benutzen.

- **Abklären der Erwartungen und Hinführung zum Thema.**

Klärung und Absprache hinsichtlich anstehender, organisatorischer Fragen sowie das Aufnehmen von Erwartungen der Teilnehmenden an die Veranstaltung stehen hier im Mittelpunkt. Geeignete Methoden dafür finden Sie weiter hinten in diesem Kapitel.

### Der Abschluss des Workshops

Bei Bildungsveranstaltungen sollten Sie immer auch Zeit für eine Feedbackrunde einplanen, um Rückmeldungen über Lernerfolge und Zufriedenheit der Teilnehmenden zu erhalten und um die Qualität der Veranstaltungen zu sichern. Folgen in einer Workshopreihe noch weitere Veranstaltungen, können Sie diese Rückmeldungen für die Planung der Folgeveranstaltungen unmittelbar nutzen.

Manchmal reicht auch schon ein ausgelegter Feedback-Bogen, den Sie nach der Veranstaltung einsammeln. Wirkungsvoller und auch für die Teilnehmenden nachhaltiger ist es jedoch in der Regel, eine interaktive Feedbackmethode anzuwenden. Einige Ideen dazu finden Sie in diesem Kapitel.

## 2.) Einige Methodenbeispiele

### a) Methoden für Kennenlern-Interaktionen

*Wer ist eigentlich hier?*

- Ziel: „Eisbrecher“, Feststellen von Gemeinsamkeiten
- Benötigte Materialien: Keine, aber die Frageliste (s. u.) sollte gut vorbereitet sein
- Ablauf: Stellen Sie eine Reihe von Fragen und bitten Sie die Anwesenden, auf die die abgefragten Kriterien zutreffen, sich kurz von Ihren Plätzen zu erheben. So können sie die anderen Teilnehmenden besser sehen und zuordnen. (Die Referierenden können auch teilnehmen). Das Gelingen der Methode hängt von einem guten Mix von

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Fragen ab, die zum einen das Wissen der Teilnehmenden übereinander erhöht und in der Folge einen Small Talk erleichtert. Auch lustige Fragen sind erlaubt.

**Beispielfragen:**

Bitte stehen Sie kurz auf, wenn Sie...

- ... mindestens einen weiteren Teilnehmenden kennen.
- ... mehr als zwei weitere Teilnehmende kennen.
- ... in einem Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitern arbeiten.
- ... in einem Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern arbeiten.
- ... in einer GmbH arbeiten.
- ... zu Hause im Regal mindestens ein Buch zum Thema Sanierung von KMU stehen haben.
- ... bei der Suche des Veranstaltungsortes jemanden nach dem Weg gefragt haben.
- ... über Freunde/Kollegen von dieser Veranstaltung erfahren haben.
- ... das Thema „Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU“ manchmal nicht gut schlafen lässt.
- ... die globale Finanzkrise manchmal nicht gut schlafen lässt.
- ... sich doch etwas ärgern, heute Abend das Fußballspiel im Fernsehen zu verpassen.
- ... usw.

- Gruppengröße: ab mind. 15 Personen
- Dauer: 5 Minuten

*Lügen-Portrait*

- Ziel: Kennenlernen der Teilnehmenden, „Eisbrecher“
- Benötigtes Material: je ein Stift und Blatt Papier pro Teilnehmenden
- Ablauf: Paare interviewen sich gegenseitig über Namen, Wohnort, Hobbies, Erwartungen, etc. Dann stellt A seinen Partner B der Gruppe vor und anschließend umgekehrt. Vorgestellt werden der/die Partner/in aber nur mit 2 wahren Einzelheiten, die der Berichterstatter am interessantesten fand, und einer erfundenen Aussage. Die Gruppe muss raten, welche der Eigenschaften die erfundene ist.
- Gruppengröße: bis 30 Personen, wenn Anzahl nicht durch zwei teilbar, eine Dreiergruppe bilden

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



- Dauer: 10 Minuten für die Interviews, ca. 20 Minuten für die Vorstellung der „Lügenportraits“, insgesamt ca. 30 Minuten.

#### b) Methoden zur Erkundung der Erwartungen der Teilnehmenden

##### Kartenabfrage

- Ziel: Die Kartenabfrage zielt darauf, hinsichtlich eines Themas eine große Menge von Informationen (Ideen, Wünsche, Probleme u. a.) zu erfragen und zu systematisieren.
- Benötigtes Material: Metaplanwand/Pinnwand mit ausreichend Stecknadeln, dicke Filzstifte für die Teilnehmenden, pro Teilnehmenden ca. 5 Karten (z. B. Karteikarten A5)
- Ablauf:
  - Erläuterung des Ziels
  - Formulierung der Frage z. B. „Welche Themen sollen in diesem Workshop insbesondere angesprochen werden?“
  - Beantwortung der Frage durch die Teilnehmenden auf Karten:
    - Für die Beschriftung der (rechteckigen) Karten gelten alternativ drei Regeln:
      - maximal 7 Worte in 3 Zeilen,
      - nur ein Stichpunkt pro Karte oder
      - Halbsätze bilden.
- Karten werden anonym eingesammelt und einzeln vorgelesen (NICHT fragen, von wem die Karte stammt, auch wenn etwas nicht lesbar ist → dann alle fragen, was es heißen könnte)
- Gemeinsames Sortieren der Antwortkarten auf einer Metaplanwand/Pinnwand : erfolgt auf Zuruf der Teilnehmenden
- Suche nach Oberbegriffen für die entstandenen Cluster
- Gruppengröße: Bis zu 20 Personen
- Dauer: je nach Gruppengröße bis zu 45 Minuten.

##### Strukturierte Vorstellungsrunde

- Ziel: Vorstellungsrunde kombiniert mit Abfrage der Erwartungen an das Seminar
- Benötigte Materialien: Flipchart / Folie für das Notieren der Satzanfänge, ggf. dicker Filzstift
- Ablauf: Es werden 4 Satzanfänge notiert, die reihum von den Teilnehmenden beendet werden. Der/die Referierende selbst beginnt bei einer solchen Runde und liefert damit quasi die „Kopiervorlage“ für die danach folgenden Vorstellungen. Die Teilnehmenden folgen zu diesem Zeitpunkt in aller Regel der Kürze, der Ausführlichkeit und eben der Form der Vorstellung.

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



Beispiel für eine vierteilige Vorstellungsrunde, die sowohl Sachliches, als auch Persönliches und Erwartungen an die Veranstaltung einschließt:

- Mein Name ist .... und ich arbeite in einem Unternehmen, als ...
- „Wie ich zu diesem Job gekommen bin ...“
- „Was ich mache, wenn ich nicht arbeite ...“
- Ich wünsche mir von diesem Workshop in erster Linie ...
- Gruppengröße: bis 25 Personen
- Dauer: pro Person ca. 1 Minute

### c) Feedback-Methoden

#### Blitzlicht

- Ziel: Kurze, strukturierte Rückmeldung von allen Teilnehmenden
- Benötigte Materialien: Tafel/Flipchart, dicker Filzstift oder eine andere Möglichkeit, um die Fragestellungen zu visualisieren
- Ablauf: Die Teilnehmenden geben reihum eine kurze Rückmeldung zu Fragestellungen/Statements. Hierbei gilt:
  - Es spricht nur eine Person
  - Die Aussagen werden nicht kommentiert oder diskutiert
  - Jede/r sollte sich in Ich-Form äußern

Um differenzierte Rückmeldungen zu Ihrer Veranstaltung zu erhalten, ist es hilfreich, wenn Sie die Bereiche, zu denen Sie eine Rückmeldung erhalten möchten (2-3 Aspekte) per Tafel/Flipchart/PowerPoint notieren. Die Teilnehmenden können ihr Feedback auf diese Weise besser strukturieren. Je fokussierter die Fragestellung oder das Statement, desto differenzierter, aussagekräftiger und hilfreicher sind die Rückmeldungen für Ihre weitere Veranstaltungsplanung.

z. B.

- Was hat Ihnen geholfen, einen Zugang zum Thema zu finden?
  - Welche Praxisbezüge trugen zum besseren Verständnis bei?
  - Der wichtigste Aspekt der heutigen Veranstaltung ist für mich ...
  - Offen geblieben ist für mich ...
- Bis ca. 20 Personen
  - Dauer: pro Person ca. 1 Minute

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



*Kartenabfrage: Das nehme ich mit, das lasse ich hier*

- Ziel: Sammeln von positiven und negativen Rückmeldungen – anonymisiert
- Benötigte Materialien: Pro Person je 3 grüne und 3 rote Kärtchen, z. B. DIN A5-Format, dicke Filzstifte für alle Teilnehmenden, Metaplanwand/Pinnwand mit ausreichend Stecknadeln
- Ablauf: Jeder Teilnehmende erhält je 2 bis 3 grüne und rote Kärtchen. Auf den grünen Kärtchen werden in großer Schrift Stichworte zu dem Aspekt: „Das hat mir gefallen“ notiert. Auf die roten Kärtchen wird jeweils ein Punkt notiert zu dem Aspekt: „Das wünsche ich mir anders“. Die Kärtchen werden dann eingesammelt, nach Farben sortiert an die Tafel geheftet und besprochen (Anonymität bleibt aber gewahrt). Zur Visualisierung kann auf die Metaplanwand ein Koffer gemalt werden, auf dem die positiven Aspekte („Das nehme ich mit“) gepinnt werden sowie ein Papierkorb für das Anbringen der negativen Aspekte („Das lasse ich hier“).
- Gruppengröße: bis 40 Personen (ab 15 Personen, nur zwei Kärtchen pro Farbe, ab 30 Personen nur jeweils ein Kärtchen pro Farbe)
- Dauer: ca. 15 bis 20 Minuten

### 3) Weiterführende Literatur

Fengler, J.: Feedback Feedback geben: Strategien und Übungen. Weinheim und Basel: Beltz, 2009.

Geißler, Karl-Heinz: Anfangssituationen, Was man tun und besser lassen sollte, Beltz Verlag, 2005.

Geißler, K. A.: Schlußsituationen. Die Suche nach dem guten Ende. Weinheim und Basel: Beltz, 2005.

Rabenstein, Reinhold : Das Methoden-Set. 5 Bücher für Referenten und Seminarleiterinnen. Münster: Ökotopia, 2004.

Bundesjugendwerk der AWO, Praxismappe – Spiele für Kinder, Jugendliche und Erwachsene, Bonn, 2005.

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## Methodische und didaktische Hinweise zu den Lehrmaterialien

### 1. Allgemeines

Die in diesen Schulungsleitfaden befindlichen Folien halten sich an folgenden Aufbau: In jedem Kapitel wird zunächst auf die Studienergebnisse, die im Rahmen des Projektes gewonnen wurden, eingegangen. Diese werden in einem nächsten Schritt soweit wie möglich verallgemeinert, um schließlich konkrete Hilfestellungen für die Praxis in KMU zu geben.

Aus den bisherigen Erfahrungen raten wir den Referierenden, eigene Praxisbeispiele anzuführen, damit die Studienergebnisse und Handlungsempfehlungen genauer interpretierbar werden und von den Teilnehmenden auf eigene Situationen übertragen werden können.

### 2. Didaktische und methodische Besonderheiten

Die Erfahrungen in den Pilot-Workshops haben gezeigt, dass es Zeit benötigt, bis die Teilnehmenden das notwendige Vertrauen aufbringen, um konkrete Situationen aus ihrer eigenen Unternehmenspraxis zu schildern. Als Hintergrund kann vermutet werden, dass die Beschreibung von schwierigen Situationen oder Problemen des Unternehmens nur ungern mit zunächst unbekanntem Dritten geteilt wird.

Es schien häufig eine gewisse Anonymität eine wichtige Voraussetzung für die Teilnehmenden zu sein, um die Situation im eigenen Unternehmen zu beschreiben.

Vor diesem Hintergrund ist zu beachten, dass die Wahrung dieser Anonymität von den Referierenden unterstützt werden kann.

- Kennenlernrunde: Verzichten Sie darauf, die Teilnehmenden nach dem genauen Firmennamen zu fragen – die Branche und Größe des Unternehmens reicht z. B. sicherlich aus.
- Verzichten Sie falls möglich auf eine Teilnehmendenliste in der der Unternehmensname abgefragt wird.
- Sie können am Anfang Ihrer Moderation die Gruppe auf die besondere Schutzbedürftigkeit einiger Informationen im Zusammenhang mit dem sensiblen Thema hinweisen und die Regel definieren, dass alle vertraulichen Informationen den Raum „nicht verlassen“ dürfen.

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## Übersicht über die eingesetzten Übungen in den Lehrmaterialien

Nachfolgend eine Übersicht der verwendeten Übungselemente:

### Übung Risikoindikatoren – relevante Unternehmensrisiken (kurze Einzelarbeit)

Aufgabe:

- Erstellen Sie eine Liste möglicher, für Ihr Unternehmen relevanter Risiken.
- Wie können Sie die Ausprägungen sinnvoll messen?
- Für welche Organisationseinheiten haben diese Relevanz?
- Dauer: 15 Minuten

### Übung Risikoindikatoren – relevante Unternehmensrisiken (vertiefende Übung mit Feedback)

Aufgabe:

- Erstellen Sie eine Liste möglicher, für Ihr Unternehmen relevanter Risiken.
- Wie können Sie die Ausprägungen sinnvoll messen?
- Für welche Organisationseinheiten haben diese Relevanz?
- Diskutieren Sie mit Ihrem Nachbarn die erstellten Listen. Worauf sind die Unterschiede zurück zu führen? Setzen Sie die gleichen Prioritäten?
- Dauer: 30 Minuten
- Die Referierenden können im Anschluss an die Übung noch eine Feedbackrunde für die Großgruppe anschließen.
- Mögliche Techniken: Blitzlicht, zwei oder drei Paare stellen Ihre Ergebnisse vor der Gruppe vor
- Dauer: 5 bis 15 Minuten

### Übung Risikoindikatoren – Logikbaum (kurze Einzelarbeit)

Aufgabe:

- Nutzen Sie die Technik des Logikbaumes.
- Überführen Sie Risiken, Ursachen für Risiken und Indikatoren für Risiken in die Struktur des Logikbaumes.
- Dauer: 20 Minuten

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



### Übung Risikotagebuch

(kurze Einzelarbeit)

Aufgabe:

- Erstellen Sie Ihr persönliches Risikotagebuch.
- Überlegen Sie, welche Risikokategorien regelmäßig für Sie und Ihr Unternehmen relevant sein können.
- Welche Skala ist zur Erfassung geeignet?
- Dauer 10 bis 15 Minuten.

### Übung Risikotagebuch

(vertiefende Übung mit Feedback)

Aufgabe:

- Erstellen Sie Ihr persönliches Risikotagebuch.
- Überlegen Sie, welche Risikokategorien regelmäßig für Sie und Ihr Unternehmen relevant sein können.
- Welche Skala ist zur Erfassung geeignet?
- Diskutieren Sie mit Ihrem Nachbarn die erstellten Kategorien und Skalen. Worauf sind die Unterschiede zurückzuführen? Nutzen Sie ähnliche Skalen?
- Dauer: 30 Minuten
- Die Referierenden können im Anschluss an die Übung noch ein Feedback für die Großgruppe anschließen.
- Mögliche Techniken: Blitzlicht, zwei oder drei Paare stellen Ihre Ergebnisse vor der Gruppe vor
- Dauer: 5 bis 15 Minuten

### Übung Reaktionswesen

(kurze Einzelarbeit)

Aufgabe:

- Skizzieren Sie kurz, welchen Risiken Ihr Unternehmen oder die Abteilung ausgesetzt ist/war.
- Wie würden Sie dieses Risiko/die Risiken permanent beobachten?
- Welche Reaktionsweisen kommen für die Risiken aus Ihrer Sicht in Betracht?
- Welche Präventionsmaßnahmen würden Sie empfehlen?
- Dauer: 15 Minuten

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Kurzsteckbriefe möglicher Lehrsituationen zur Risikoerkennung, -vermeidung  
und -beseitigung in KMU mit Hilfe der beigefügten Lehrmaterialien**

Alle Unterlagen finden Sie unter

[http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe\\_möglicher\\_Lehrsituationen](http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen)

**1.) „Frontal“**

A.) **Kurzvortrag** zur Sensibilisierung im Rahmen von Informationstagen, Messen usw.

- 1 UE
- 1 Referent/in
- ca. 25 Folien

**Inhalt:** sehr kurzer Problemaufriss, Sensibilisierung der Teilnehmenden und exemplarische Darstellung des Aufwandes, Verweis auf Selbstlernmöglichkeiten (z. B. Wiki, RSS-Feeds) und weiterführende Beratungsstellen

B.) **Vortrag** zur Sensibilisierung von KMU, z. B. auch Existenzgründern im Rahmen von zielgruppenspezifischen Kurzworkshops

- 2 UE
- 1 Referent/in
- ca. 35 Folien

**Inhalt:** kurzer Problemaufriss, Sensibilisierung der Teilnehmenden und exemplarische Darstellung des Aufwandes, Verweis auf Selbstlernmöglichkeiten (z. B. Wiki, RSS-Feeds) und weiterführende Beratungsstellen

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## 2.) „Interaktiv“

C.) **Kleingruppenberatung**, z. B. im Rahmen von zielgruppenspezifischen Workshops als Teil einer größeren Veranstaltung

- 2 UE
- 1 Referent/in
- ca. 35 Folien

**Inhalt:** kurzer Problemaufriss, Fokussierung auf Best-Practice-Beispiele, ausgewählte Praxisübungen, Verweis auf Selbstlernmöglichkeiten (z. B. Wiki, RSS-Feed) und weiterführende Beratungsstellen

D.) **Impuls-Workshop (1-teilig)**, z. B. als Abendveranstaltung

- 3-4 UE
- 1 Referent/in
- ca. 60 Folien

**Inhalt:** vertiefter Problemaufriss, Best-Practice-Beispiele, ausgewählte Praxisübungen, Möglichkeit zur vertieften Diskussion von Fragen der Teilnehmenden

E.) **Praxis-Workshop (1-teilig, mit Gastreferent/in aus der Praxis)** z. B. als Abendveranstaltung

- 3-4 UE
- 1 Hauptreferent/in, 1 Gastreferent/in aus der Praxis
- ca. 35 Folien

**Inhalt:** *Hauptreferent/in:* kurzer Problemaufriss, Sensibilisierung der Teilnehmenden und exemplarische Darstellung des Aufwandes, Verweis auf Selbstlernmöglichkeiten (z. B. Wiki, RSS-Feed) und weiterführende Beratungsstellen (2 UE)  
*Gastreferent/in* vertieft aus seiner Arbeits-/Unternehmenspraxis das Thema und stellt sich Nachfragen (1-2 UE)

F.) **Vertiefender Praxis-Workshop (2-teilig, 2 Abende oder 1 Tagesveranstaltung, mit Gastreferent/in aus der Praxis)**

- 2 x 3 UE
- 1 Hauptreferent/in, 1 Gastreferent/in aus der Praxis
- ca. 60 Folien

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Inhalt:**

*Teil 1:* Hauptreferent/in (siehe Workshop D);

*Teil 2:* Gastreferent/in mit anschließender Diskussion und Praxisfragen der Teilnehmenden

**G.) Workshopreihe (3-teilig, z. B. Reihe von drei 3 Abendveranstaltungen, mit Gastreferent/in aus der Praxis)**

- 3 x 3 UE
- 1 Hauptreferent/in, 1 Gastreferent/in aus der Praxis
- ca. 65 Folien

**Inhalt:**

*Teil 1:* vertiefter Problemaufriss, Ausgangssituation und Eckdaten, Begriffsdefinition „Risiko“, Risikoerkennung für KMU

*Teil 2:* Risikobeseitigung für KMU

*Teil 3:* Referat Gastreferent/in mit anschließender Diskussion und Praxisfragen der Teilnehmenden

*Anmerkung:* Sollte sich das Gastreferat insbesondere mit dem Thema „Risikoerkennung“ befassen, kann dieses auch bereits nach Teil 1 eingesetzt werden.

	formale Aspekte des Lehrformats					inhaltliche Aspekte des Lehrformats					
	frontal	interaktiv	DaUER gesamt	Verteilung UE	Höchstgrenze Teilnehmende	Anzahl Folien	Sensibilisierung/ Einführung in das Thema	vertiefte Darstellung des Themas	Schwerpunkt: Praxisübungen/ Besi-Practica	Gastreferent/-in	Bemerkungen
<b>A</b> Kurzvortrag	■		1 UE	1x 1 UE	unbe- grenzt	25	■				Auch im Rahmen von Messen, Existenzgründungsveranstaltungen, Informationstagen usw. durchführbar  <i>Foliensatz:</i> <a href="http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen">http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen</a>
<b>B</b> Vortrag	■		2 UE	1x 2 UE	unbe- grenzt	35	■				Auch im Rahmen von Messen, Existenzgründungsveranstaltungen, Informationstagen usw. durchführbar  <i>Foliensatz:</i> <a href="http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen">http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen</a>
<b>C</b> Klein- gruppen- beratung		■	2 UE	1x 2 UE	max. 25	35	■		■		Auch im Rahmen von zielgruppen-spezifischen Workshops als Teil einer größeren Veranstaltung durchführbar  <i>Foliensatz:</i> <a href="http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen">http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen</a>
<b>D</b> Impuls- Workshop		■	3-4 UE	1x 3-4 UE	max. 40	60		■			<i>Foliensatz:</i> <a href="http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen">http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen</a>

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



	formale Aspekte des Lehrformats						inhaltliche Aspekte des Lehrformats					
	frontal	interaktiv	Dauer gesamt	Verteilung UE	Höchstgrenze Teilnehmende	Anzahl Folien	Sensibilisierung/ Einführung in das Thema	vertiefte Darstellung des Themas	Schwerpunkt Praxisübungen/ Best-Practices	Gastreferent/-in	Bemerkungen	
<b>E</b> Praxis- Workshop		■	3-4 UE	1x 3-4 UE	max. 60	35	■		■	■	Der/die Gastreferent/-in vertieft aus der eigenen Unternehmens-/Berufspraxis das Thema und stellt sich den Nachfragen.  <i>Foliensatz:</i> <a href="http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen">http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen</a>	
<b>F</b> vertiefender Praxis- Workshop		■	6 UE	2x 3 UE	max. 60	60		■		■	Gastreferent/-in gestaltet die zweite Lehrinheit.  <i>Foliensatz:</i> <a href="http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen">http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen</a>	
<b>G</b> Workshop- reihe		■	9 UE	3x 3 UE	max. 40	65		■	■	■	Gastreferent/-in gestaltet die dritte Lehrinheit. Sollte der/die Gastreferent/-in insb. zur Risikoerkennung referieren, kann dieser auch bereits in der zweiten Lehrinheit eingesetzt werden.  <i>Foliensatz:</i> <a href="http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen">http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Kurzsteckbriefe_möglicher_Lehrsituationen</a>	

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU



Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung  
und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Qualifizierungsoffensive**  
■ ■ ■ Programme zur beruflichen Bildung

- 1. Begrüßung, Ablauf der Veranstaltung**
- 2. Ausgangssituation und Eckdaten**
- 3. Begriffsdefinition „Risiko“**
- 4. Risikoerkennung für KMUen**
- 5. Risikobeseitigung für KMUen**

- 1. Begrüßung, Ablauf der Veranstaltung**
2. Ausgangssituation und Eckdaten
3. Begriffsdefinition „Risiko“
4. Risikoerkennung für KMUen
5. Risikobeseitigung für KMUen

**Ziele:**

- Wie erfolgt die Risikoerkennung in kleineren Unternehmen?
- Wie werden Intuitionen „erfasst“?
- Wer erfasst oder bemerkt Risiken?
- Welches sind erfolgreiche Abwehrmaßnahmen?
- Können Strategien identifiziert werden?
- Kosten von Risikoerfassungssystemen?
- Kosten der Risikobeseitigung?



- Der Foliensatz behandelt entlang der Studienergebnisse die oben genannten Fragen. Diese können auch ohne die Resultate komprimiert dargestellt und diskutiert werden. Zur Unterstützung wurden kleinere Übungen entwickelt, mit deren Hilfe die Teilnehmer hinsichtlich der Inhalte selbst Erfahrungen sammeln können. Die Übungen sind selbstverständlich fakultativ: Es zeigte sich, dass die Akzeptanz, Übungen im Seminar durchzuführen, sehr stark von der Teilnehmerintention des Seminarbesuchs abhängig war.



1. Begrüßung, Ablauf der Veranstaltung
- 2. Ausgangssituation und Eckdaten**
3. Begriffsdefinition „Risiko“
4. Risikoerkennung für KMUen
5. Risikobeseitigung für KMUen

### Situation und Hypothesen:

- zunehmende Zahl von Insolvenzen im Bereich der KMU
- eher steigende Risiken für KMUen
- nur selten strukturierte und institutionalisierte Erfassung von Risiken in KMUen
- oft eher intuitive, unregelmäßige Risikoerfassung („Bauchgefühl“)
- oft verspätete Reaktionen auf negative Veränderungen
- häufige Gründe:
  - Die Unternehmensgröße lässt die institutionalisierte Risikoerfassung nicht zu
  - keine finanziellen Möglichkeiten
  - notwendiges Knowhow kaum oder gar nicht vorhanden
  - selektive Wahrnehmung

Im Rahmen des Projektes „Entwicklung und Erprobung von innovativen Bildungsprodukten zur Risikoerkennung, -vermeidung und -beseitigung in KMU“, das 2010-2012 aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds gefördert wurde, wurden im Jahr 2011 Daten von ca. 300 KMU in Hessen zum Thema erhoben.

Die Ergebnisse dieser Erhebung in überwiegend kleinen Unternehmen werden in den vorliegenden Schulungsmaterialien vorgestellt und sind die Basis für die Entwicklung dieses Bildungsproduktes gewesen.

## 2 Eckdaten der Studie

Befragungsperspektive	Unternehmensbefragung	Unternehmensbefragung
<b>Zielgruppe</b>	Unternehmen mit Hauptsitz in Hessen, < 50 Mio. € Umsatz pro Jahr, < 200 Mitarbeiter/-innen	Unternehmen mit Hauptsitz in Hessen, < 50 Mio. € Umsatz pro Jahr, < 200 Mitarbeiter/-innen
<b>Datenbasis</b>	272	33
<b>Erhebungsmethode</b>	Quantitative Erhebung auf Basis eines Online-Fragebogens	Qualitative Befragung auf Basis persönlich geführter Interviews mit der Geschäftsführung; ergänzend: Fragebogen. Dauer ca. 2 Stunden
<b>Auswertungsziele</b>	Erfassung der aktuellen Lage der Unternehmen im Hinblick auf Risikoerkennungssysteme	Erfassung der aktuellen Lage der Unternehmen im Hinblick auf Risikoerkennungssysteme
<b>Auswertungsverfahren</b>	Deskriptive und explorative Analyse (Häufigkeiten, Indikatorbildung, Korrelationstests, etc.)	Deskriptive und explorative Analyse (Gruppierung, Indikatorbildung, Korrelationstests, etc.)

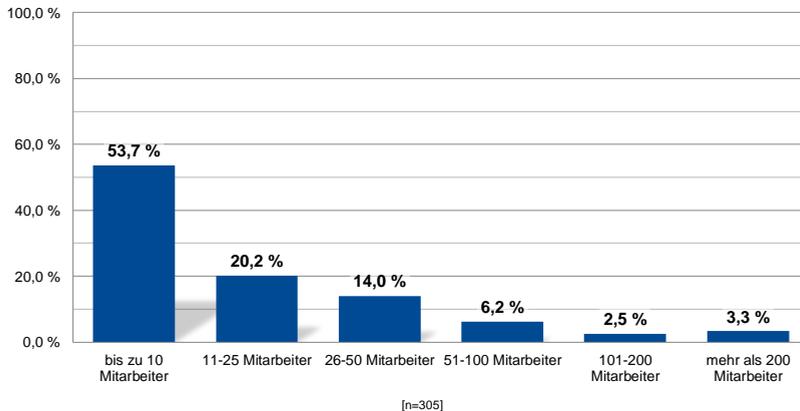
## Kommentar zu Folie 8



- Insgesamt wurden ca. 25.000 Unternehmen mit den oben genannten Zielgruppeneigenschaften kontaktiert. Es gab 272 Rückläufe bei der quantitativen Datenerhebung und es wurden ergänzend 33 qualitative Interviews geführt. Die Gesprächsergebnisse wurden fragebogenbasiert und stichwortartig erfasst.



### 14. Wie viele Mitarbeiter/-innen sind in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

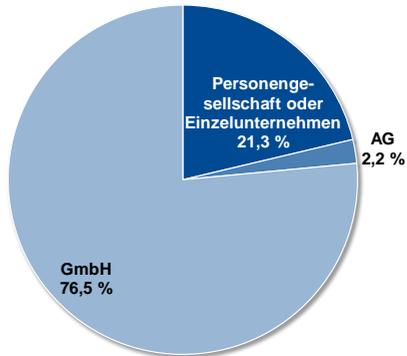


- Mit Blick auf die Verteilung der Unternehmen hinsichtlich der Anzahl der Mitarbeiter/-innen wird ersichtlich, dass genau die Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, die im Fokus der Untersuchung standen. Fast 90 % der Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, verfügen über maximal 50 Mitarbeiter/-innen.



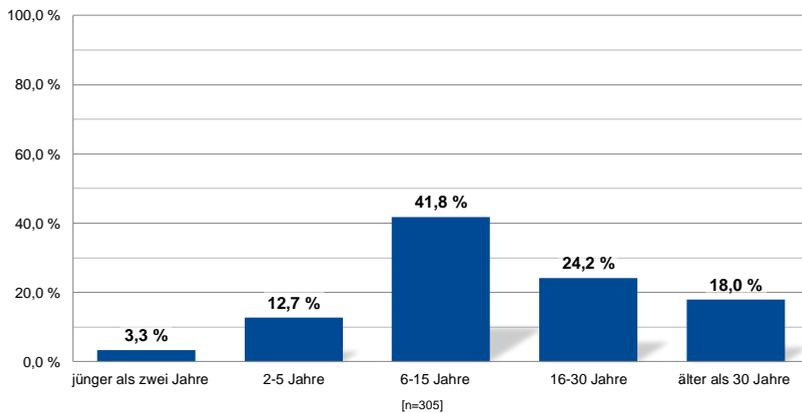
## 2 Eckdaten der Studie

### 15. Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?



## 2 Eckdaten der Studie

### 16. Wie lange besteht Ihr Unternehmen bereits in der aktuellen Rechtsform?

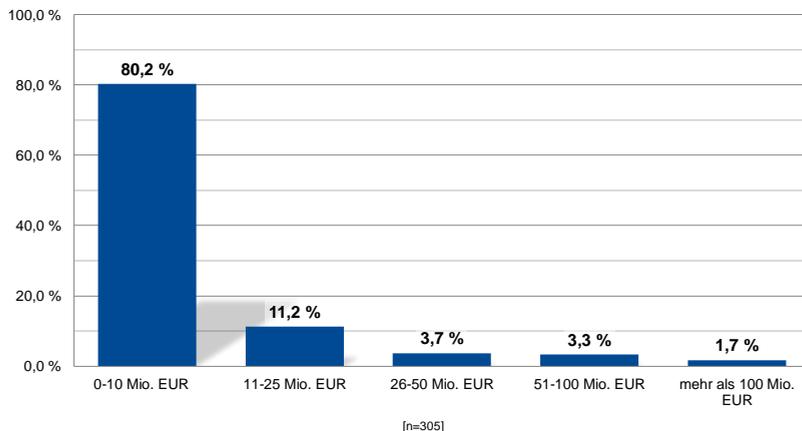




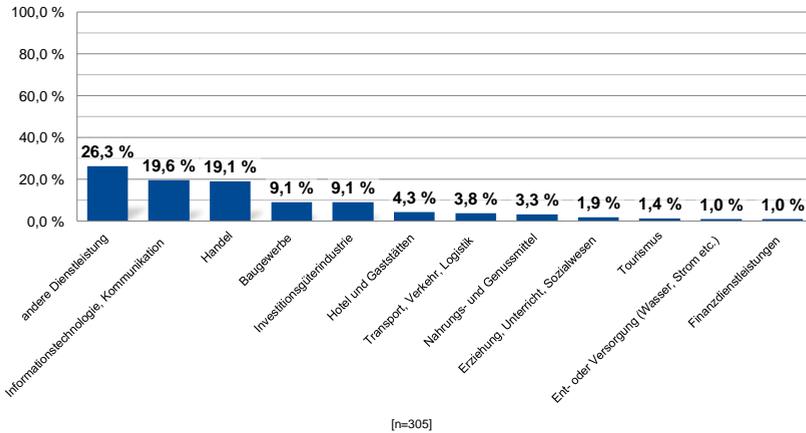
- Der maßgebliche Teil der Unternehmen (ca. 85 %), die an der Studie teilnahmen, bestehen seit mindestens 6 Jahren. Die Aussagekraft dieser Daten ist somit von erheblicher Bedeutung, da neu gegründete Unternehmen erfahrungsgemäß oft großen Risiken ausgesetzt sind. Beispielsweise ist das Geschäftsmodell noch nicht erprobt oder die Funktionsweise des Marktes nicht genau bekannt.
- Unternehmen, die auf eine langjährige Existenz blicken, können umfangreichere und erprobtere Erfahrungen im Erkennen und im Umgang mit Risiken vorweisen.



### 17. Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Unternehmens?



### 18. In welcher Branche ist Ihr Unternehmen aktiv?



1. Begrüßung, Ablauf der Veranstaltung
2. Ausgangssituation und Eckdaten
- 3. Begriffsdefinition „Risiko“**
4. Risikoerkennung für KMUen
5. Risikobeseitigung für KMUen

#### Was ist ein Risiko?

- mathematisch-statistische Risikodefinition:
  - negative probabilistische Abweichung eines zu erwartenden Ergebnisses von einem geplanten oder im „Normalfall“ auftretendem Ergebnis
  - Problem: Zukünftige Verteilungen können oft nur ungenau ermittelt werden
- verhaltensorientierte Risikodefinition:
  - Emotion oder „Gefühl“
  - unscharfe Vermutung über zukünftige Ergebnisse
  - Problem: Messung qualitativer Daten

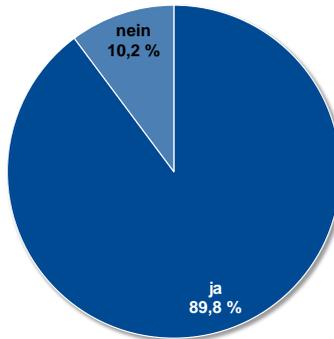


- Der Risikobegriff ist ein hypothetisches Konstrukt. Es ist notwendig, zu Beginn der Veranstaltung den Begriff zu klären und auf die Besonderheiten der jeweiligen Begrifflichkeit hinzuweisen. Diese Herangehensweise hatte sich in den pilotierten Workshops bewährt.
- Der mathematisch, statistischen Risikodefinition liegt die Streuungsmessung um den Mittelwert zugrunde. Dabei ist die negative Abweichung vom Mittelwert (Semivarianz) für die Risikomessung relevant. Diese Form der Risikomessung bedarf i.d.R. einer Extrapolation der Vergangenheitswerte (Fortschreibung in die Zukunft). Sie ist nur für Unternehmen bzw. Entscheider geeignet, die über entsprechendes statistisches Know-how verfügen. Problematisch ist die Verwendung der dargestellten vergangenheitsorientierten Extrapolation (siehe „Die Extrapolationsfalle“; Kommentar zu Folie 41), da in der Zukunft die gleichen Bedingungen zugrunde gelegt werden, die auch in der Vergangenheit vorlagen.
- Die verhaltensorientierte Interpretation des Risikobegriffes bedeutet, ein Bewusstsein für Bedrohung zu entwickeln. Dieses Bewusstsein oder die damit verbundene Beobachtung eines Signals, benötigt eine wie auch immer geartete Messung, die in der Regel nur auf nominalem Skalierungsniveau möglich ist.



### 3 Begriffsdefinition „Risiko“

#### 1. War oder ist Ihr Unternehmen einem oder mehreren Risiken ausgesetzt?



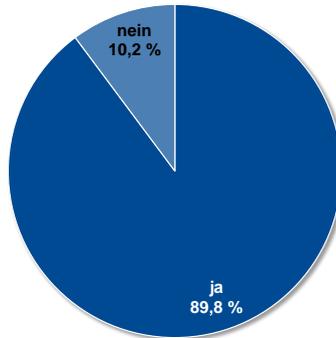
### Kommentar zu Folie 16



- In der Folie ist zu erkennen, dass die meisten Unternehmen bereits in der Vergangenheit einem Risiko ausgesetzt waren. Dies ist sehr wichtig für die Aussagekraft der gesamten Befragung. Wäre dies nicht der Fall, wären viele Fragen und die darauf erfolgten Antworten rein hypothetischer Natur gewesen.



#### 1. War oder ist Ihr Unternehmen einem oder mehreren Risiken ausgesetzt?

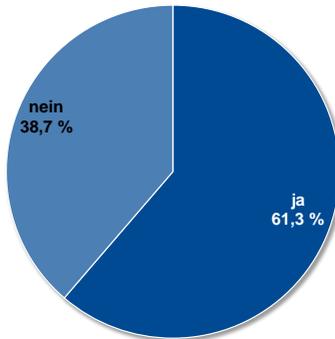


- In der Folie ist zu erkennen, dass die meisten Unternehmen bereits in der Vergangenheit einem Risiko ausgesetzt waren. Dies ist sehr wichtig für die Aussagekraft der gesamten Befragung. Wäre dies nicht der Fall, wären viele Fragen und die darauf erfolgten Antworten rein hypothetischer Natur gewesen.



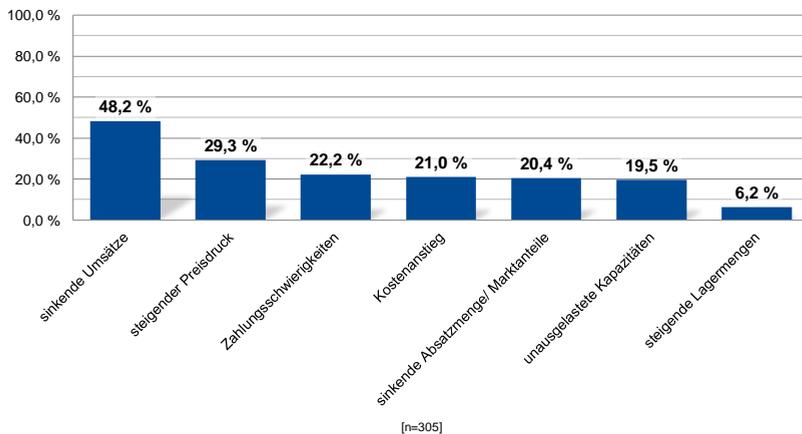
### 3 Begriffsdefinition „Risiko“

2. Hat oder hatte das Risiko Bedrohungspotenzial für die Unternehmensexistenz?



### 3 Begriffsdefinition „Risiko“

3. Welche Signale machten Sie auf das Risiko aufmerksam?

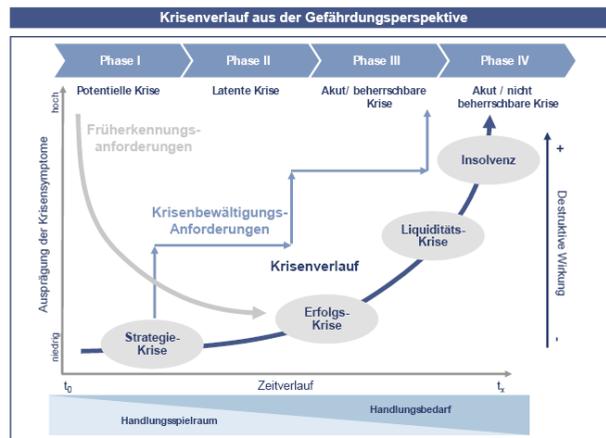




- Ca. 50 % aller befragten Unternehmen geben an, das Risiko oder die Risiken erst erkannt zu haben, als bereits ein Umsatz- oder Gewinnrückgang zu verzeichnen war. Das lässt den Schluss zu, dass in den meisten Unternehmen keine strategische Früherkennung zur Identifikation von Krisen existiert. KMUen erkennen Risiken somit i.d.R. erst, wenn die Erfolgskrise bereits manifest ist.



### 3 Begriffsdefinition „Risiko“



Quelle: Klippel, A., 2010 in Anlehnung an Krystek, U., 1987

### 3 Begriffsdefinition „Risiko“

#### Zusammenfassung:

- Risikoerkennung durch sinkende Umsätze oft zu spät, da Erfolgskrise existent
- qualitative Signale werden in den wenigsten Fällen verarbeitet
- Vielzahl der operativen Aufgaben lenken die Geschäftsleitung von der Risikoerkennung ab
- das starke Bedrohungspotential entwickelte sich durch verspätete Risikoerkennung (Umsatz oder andere quantitative Größen)
- strategische Früherkennung findet selten oder nie statt
- oft Orientierung an „harten“ Daten

### Kommentar zu Folie 20



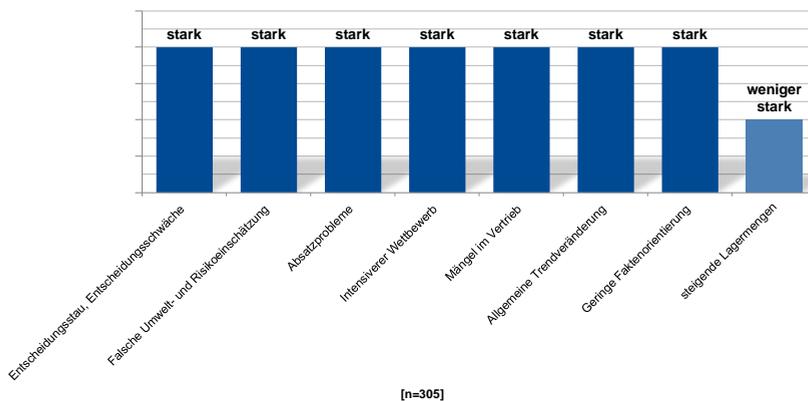
- Das verspätete Erkennen zurückgehender Gewinne ist ein Indikator dafür, dass die Risikoerkennung erst bei vorliegender Erfolgskrise einsetzt. Basiert die Erfolgskrise auf einer nicht bemerkten, zeitlich vorgelagerten Strategiekrisis, sind die Reaktionsmöglichkeiten geringer.
- Qualitative Signale sind nur schwer oder gar nicht mit Skalen messbar. Dazu gehören: Trendveränderungen, Aktionen des Wettbewerbs, Kundenmeinungen etc.
- Das Bedrohungspotential wächst, je später die Risikoerkennung erfolgt. Der Grund ist, dass der Korrektur- oder Handlungszeitraum immer enger wird. Der finanzielle Spielraum wird ebenfalls geringer, da dieser durch sinkende Gewinne weiter eingeschränkt wird.
- Strategische Früherkennung bedeutet die Identifizierung strategischer Risiken. Dieses Vorgehen ist sehr aufwendig, da i. d. R. eine Vielzahl von oft weichen Signalen über einen längeren Zeitraum beobachtet werden müssen.
- Aus dem o. g. resultiert: Unternehmen orientieren sich oft nur an harten, quantitativen Daten, da wenig bis kaum Know-how und Ressourcen vorhanden sind, um sogenannte „Weak signals“ zu beobachten und zu erfassen.



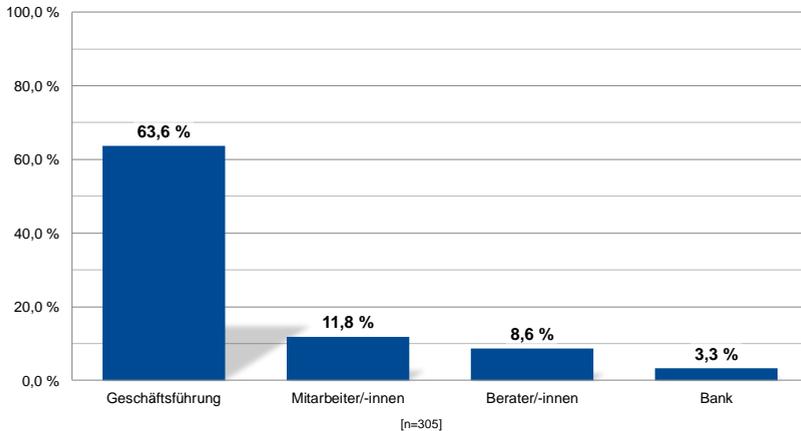
1. Begrüßung, Ablauf der Veranstaltung
2. Ausgangssituation und Eckdaten
3. Begriffsdefinition „Risiko“
- 4. Risikoerkennung für KMUen**
5. Risikobeseitigung für KMUen

## 4 Risikoerkennung

### 4. Welche Ursachen sind aus Ihrer Perspektive für die Risikoentstehung wie stark verantwortlich?



### 5. Wer hat das Risiko/die Risiken identifiziert?

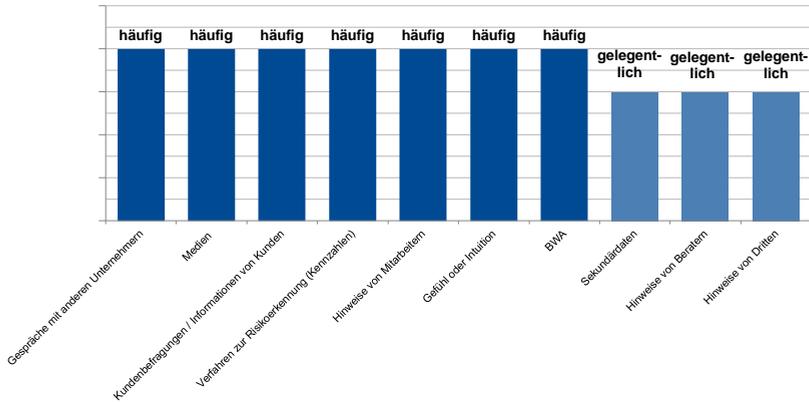


- Die Ergebnisse zeigen, dass Risikoerkennung schwerpunktmäßig auf der Ebene der Geschäftsleitung bzw. Geschäftsführung (GL/GF) stattfindet. Dies kann unter Umständen Probleme in sich bergen. Die GL/GF erkennen möglicherweise aufgrund der Komplexität nur einen kleinen Teil der Risiken und verarbeiten diese somit eingeschränkt. Ergänzend kommt hinzu, dass viele Entwicklungen und Prozesse für die GL/GF nicht beobachtbar sind, da diese in Bereichen auftreten, mit denen nur eingeschränkte Berührungspunkte existieren. Dies sind z. B. Risiken, die in operativen Prozessen zutage treten, an denen die GL/GF nicht beteiligt ist.



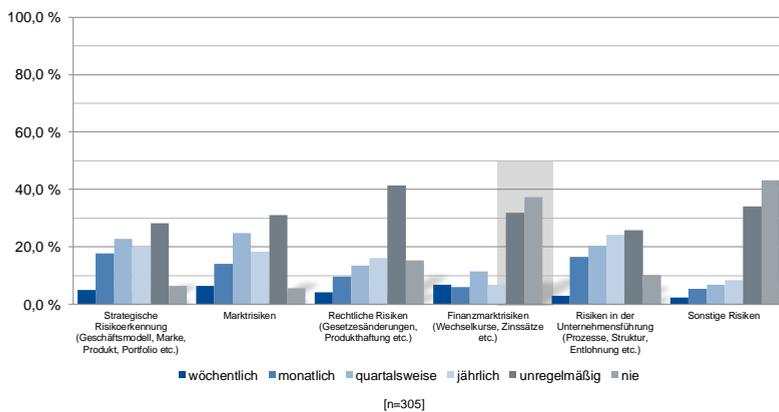
## 4 Risikoerkennung

### 6. Wie häufig werden bei Ihnen folgende Quellen zur Risikoerkennung genutzt?



## 4 Risikoerkennung

### 7. Wird in Ihrem Unternehmen eine Einschätzung möglicher Risiken in den folgenden Bereichen vorgenommen?





- Bei der Betrachtung dieser Frage ist die Tatsache hervorzuheben, dass Risiken, die aus dem Finanzmarkt- oder Wirtschaftssystem entstehen, größtenteils nicht bemerkt werden können. Grund ist, dass dieser Bereich nicht Gegenstand der Risikoerkennung ist. Eine Erklärung kann sein, dass in der Vergangenheit über längere Zeit kaum für KMUen wahrnehmbare Gefahren aus diesem Bereich resultierten. Eine weitere, dass die Zusammenhänge sich als zu komplex für die Entscheider darstellen.



### Ergebnisse:

- Oft werden Risiken nur von der Geschäftsleitung oder dem/der Inhaber/-in identifiziert.
- Hierbei werden wichtige, vorhanden Informationsquellen nicht genutzt.
- qualitative Studie:
  - psychologische Barrieren der Inhaber/-innen, Mitarbeiter/-innen mit der Risikoerkennung zu betrauen
  - Finanzmarktrisiken können gar nicht mit ihrer Wirkung auf die eigene Branche eingeschätzt werden (hohe Komplexität)
  - strukturelle, prozessuale Risiken werden meist gar nicht erfasst
  - oft mangelnde Selbstreflexion hinsichtlich der Führung und Motivation der Mitarbeiter/-innen



Interessant sind hier die Ergebnisse, die aus den Interviews abgeleitet wurden und Hinweise auf Verbesserungs-, Weiterbildungs- und Beratungsmöglichkeiten liefern:

- Gerade in KMUen ist es möglich, dass die GF/GL den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen nicht vertraut. Hinzu kommt evtl. die Angst, dass Schwächen des Unternehmens identifiziert werden. Dies kann ein möglicher Grund dafür sein, dass Risikoerkennung nicht auf alle Mitarbeiter/-innen ausgedehnt wird.
- Prozess- und/oder Strukturrisiken können sich auch der Erkennung entziehen, da das Erkennen oder die Beobachtung bei kleinen Unternehmen unter Umständen ein Infragestellen des gesamten Geschäftsmodells bedeutet.
- Sind KMUen über einen längeren Zeitraum erfolgreich im Markt vertreten, kann es sein, dass die Führungskräfte sich selbst gar nicht mehr hinterfragen. Bei ihnen muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass das Hinterfragen eine notwendige Bedingung ist, um gerade strategische Risiken frühzeitig zu erkennen.



### Zusammenfassung:

- Dezentralisierung der Risikoerkennung: Ein Risikoerkennungssystem sollte möglichst viele Mitarbeiter/-innen einbeziehen.
- Hierbei muss die Informationserhebung und Bewertung in standardisierte Prozesse eingebunden werden.
- Abteilungsbildung oder die Freistellung von Personen ist oft nicht notwendig oder möglich.
- Es muss das Bewusstsein geschaffen werden, dass Risiken existieren, die **vor** einem Umsatzrückgang erkennbar sind.



- Die aufgeführten Erkenntnisse bilden die Basis für die Entwicklung und die Implementierung eines Risikoerkennungssystems, das auf den folgenden Folien dargestellt wird.



Quelle: Hoffmann, L., 2011



Das RIP kann als dreistufiges System aufgebaut werden:

- Stufe I: Hier erfolgt die Erkennung von Risiken auf der operativen Prozessebene, i. d. R. durch jeden einzelnen Mitarbeiter/jede einzelne Mitarbeiterin. Zur Umsetzung müssen die Mitarbeiter/-innen nicht geschult werden, sondern es ist notwendig, ein Schema zur Erfassung von Risiken zu definieren. Dieses Schema enthält Risikoklassen (-arten) und Skalen, auf denen vermerkt wird, welche Ausprägung das identifizierte Risiko hat.
- Stufe II: Hier erfolgt die Einordnung und Gruppierung der Risikoidikatoren, die von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen laufend erhoben werden. Nach erfolgter Einordnung, müssen die Indikatoren, z. B. durch zeitlichen Vergleich und der Freistellung von Veränderungen, bewertet werden. Ziel der Bewertung ist es, zu entscheiden, ob Reaktionen notwendig sind und wie diese dann ausgestaltet werden müssen. Die Prozesse der zweiten Stufe können wöchentlich oder monatlich vorgenommen werden.
- Stufe III: Identifizierte und bewertete Risiken werden bei akuter Bedrohungslage sofort in die Stufe II der Systemebene überführt. Wenn die Bedrohung nicht akut ist, genügt ein viertel- bis halbjährliches Intervall. Hier wird überprüft, ob strategische Risiken vorliegen, die Veränderungen im Gesamtsystem (Geschäftsmodell, Ausrichtung, Strategie) notwendig machen.



### Risc Identification Process (RIP):

- Periodizität und Intensität:
  - Stufe I: jederzeit
  - Stufe II: alle zwei Wochen; in Krisenphasen häufiger
  - Stufe III: vierteljährlich
- Voraussetzungen:
  - Skalen zur Risikoerfassung, z. B. standardisierte Bewertungsblätter
  - Bewusstsein der Mitarbeiter/-innen bezüglich der Notwendigkeit
- Kostenschätzung:
  - Stufe I: 2,5 % der Arbeitszeit
  - Stufe II: 3 %-5 % der Arbeitszeit
  - Durchschnittl. Produktivität Mitarbeiter/-innen: 65 %-75 % (ohne Produktion)

» Vor der Einführung des RIP müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Risikoarten und -klassen können auftreten?
- Wie können die Risikoarten und -klassen gemessen werden?
- Welche Skalen kommen zur Anwendung?
- Wie oft kann/muss beobachtet werden?
- Für welchen Mitarbeiter/welche Mitarbeiterin sind welche Risikoarten überhaupt beobachtbar?
- Muss ggf. eine Sensibilisierung der Mitarbeiter/-innen mit Blick auf die Notwendigkeit der Risikoerfassung erfolgen?

Indikatoren	vergangenheitsbezogen	zukunftsorientiert
<b>endogen</b>	Personalfuktuation Schäden (Brand, Unfall etc.) Kostenveränderungen (intern) Refinanzierungsmöglichkeiten Gesellschafter/-innen	Mitarbeiterzufriedenheit Veränd. Anzahl Neuprodukte Produktportfolio Lagermengen Prozesseffizienz
<b>exogen</b>	Umsatzveränderungen Wettbewerbsintensität Absatzmengen Kostenveränderungen (extern) Zahlungsausfälle	Veränderung Marktvolumen volkswirt. Parameter Wechselkurse Anzahl Vertriebskanäle Preisverfall/-wettbewerb
<b>endo- und exogen</b>	Deckungsbeitrag Gewinn Rohertrag EK-FK-Verhältnis Wertberichtigungen	Kapitalwert Reklamationsquoten Forderungsbestand Kundenzufriedenheit Sortimentskomplexität

Quelle: Hoffmann, L., 2009



- Die Übersicht dient als beispielhafte Aufführung. Es geht einmal darum, welche Risikoindikatoren und Risikoarten denkbar sind. Weitere Aspekte sind, woher diese stammen, welchen Zeitbezug sie haben und in welchen Bereichen sie beobachtbar sind oder gemacht werden müssen.
- An dieser Stelle kann auch eine Übung eingebaut werden. Hierbei entwickeln die Teilnehmer/-innen geeignete Risikoarten, -indikatoren oder -klassen für ihr eigenes Unternehmen. Ferner muss bestimmt werden, wie die Ausprägungen gemessen werden können und für welche Organisationseinheiten sie Relevanz besitzen.



### Begriffsdefinitionen:

- *Risikoindikatoren:* beobachtbare Größe oder Objekt oder Merkmalsausprägung, die auf die Existenz oder die Stärke eines Risikos schließen lässt
- *Risikoarten:* spezifisches Risiko, z. B. Kaufkraftrückgang der Kunden und Kundinnen
- *Risikoklassen:* Gruppe ähnlicher Risikoarten, z. B. finanzielle Risiken

Praxisübung:

### Risikoindikatoren – relevante Unternehmensrisiken (Einzelarbeit)

- Erstellen Sie eine Liste möglicher, für Ihr Unternehmen relevanter Risiken.
- Wie können Sie die Ausprägungen sinnvoll messen?
- Für welche Organisationseinheiten haben diese Relevanz?

Praxisübung:

### Risikoindikatoren – relevante Unternehmensrisiken

- Erstellen Sie eine Liste möglicher, für Ihr Unternehmen relevanter Risiken.
- Wie können Sie die Ausprägungen sinnvoll messen?
- Für welche Organisationseinheiten haben diese Relevanz?
- Diskutieren Sie mit Ihrem Nachbarn/Ihrer Nachbarin die erstellten Listen. Worauf sind die Unterschiede zurück zu führen? Setzen Sie die gleichen Prioritäten?

- FeedReader:
  - liefern die Möglichkeit einer permanenten Kontrolle von Signalen, die durch das World Wide Web verbreitet werden
  - FeedReader können individuell nach Ihren Bedürfnissen konfiguriert werden



- FeedReader sind webbasierte Applikationen, mit denen die Beobachtung von Internetseiten erleichtert werden kann. Der große Vorteil liegt darin, dass es möglich ist, auf einer einzigen Seite den Zugang zu einer Vielzahl von unterschiedlichen Seiten bzw. Seiteninformationen im Internet zu verwalten. Es ist somit nicht mehr notwendig, Links einzeln aufzurufen und Seiten zu besuchen. Bei Seitenbetreibern, die sog. RSS-Feeds anbieten, aktualisiert sich der FeedReader automatisch. Die Seite des FeedReaders kann dann benutzerorientiert konfiguriert werden, z. B. um Informationsquellen, die als Risikoindikatoren fungieren, standardisiert anzeigen zu lassen.



Wir möchten Ihnen nachfolgend *beispielhaft* die Nutzung des Tools ‚FeedReader‘ darstellen.

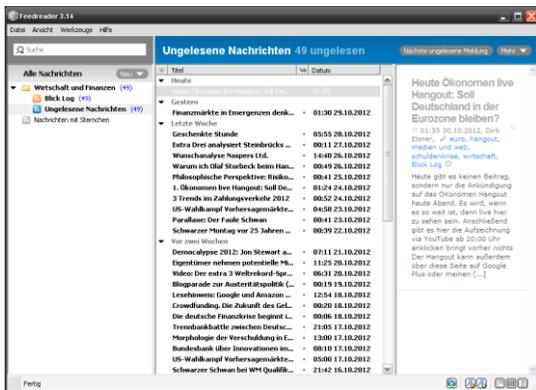
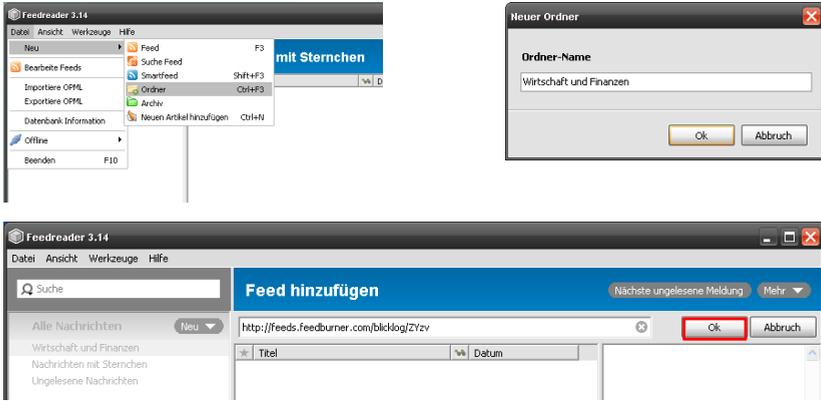
**Download unter:** <http://www.feedreader.com/download>



Hier finden Sie einige Beispiel-Feeds, welche in das Tool eingebunden werden können:

- **Wirtschaft und Finanzen:**
  - <http://feeds.feedburner.com/blicklog/ZYzv>
  - <http://falphaville.ft.com/feed/>
- **Allgemeine Wirtschaftsdaten:**
  - <http://www.markt-daten.de/rss.xml>
- **Energiepreise/Erdöl:**
  - <http://www.brennstoffspiegel.de/rss/brennstoffspiegel.xml>
- **Börse:**
  - <http://www.ad-hoc-news.de/de/rss-feeds/>

- für eine bessere Übersicht können ‚Themenordner‘ angelegt werden





- Hier wird die Beispielseite eines FeedReaders gezeigt. Die einzelnen inhaltlichen Rubriken werden nach Ordnern sortiert, in der auch die Ablage älterer Meldungen erfolgen kann. Bei neuen Meldungen, die via RSS-Feed geliefert werden, zeigt der Reader z. B. die Überschrift und auch die ersten Sätze der Meldungen an. Damit kann recht schnell entschieden werden, ob die gesamte Meldung lesenswert erscheint.  
Generell ist die Anwendung des FeedReaders so gedacht, dass jede Person diesen individuell nach ihren Bedürfnissen konfiguriert.



### Konjunkturindikatoren finden sich zum Beispiel auf der Internetseite des Statistischen Bundesamtes ([www.destatis.de](http://www.destatis.de))

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/GesamtwirtschaftUmwelt.html>

*Hier zu finden:*

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verbraucherpreisindex</li> <li>▪ Bruttoinlandsprodukt</li> <li>▪ private Konsumausgaben</li> <li>▪ Investitionen</li> <li>▪ Produktion im Verarbeitenden Gewerbe</li> <li>▪ Erzeugerpreise gewerblicher Produkte</li> <li>▪ Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe</li> <li>▪ Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe</li> <li>▪ Einfuhrpreise</li> <li>▪ Produktion im Baugewerbe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baugenehmigungen</li> <li>▪ Umsatz im Einzelhandel</li> <li>▪ Umsatz im Großhandel</li> <li>▪ Umsatz im Gastgewerbe</li> <li>▪ Umsatz im Dienstleistungsbereich</li> <li>▪ Erwerbstätige</li> <li>▪ Arbeitslosenquote</li> <li>▪ gemeldete Stellen</li> <li>▪ Arbeitskosten</li> <li>▪ Außenhandelsbilanz</li> </ul> |
|--|---|

### Zusammenfassung:

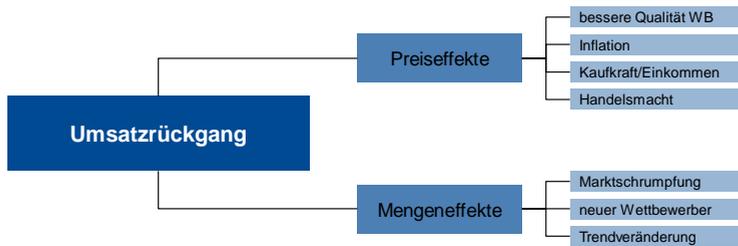
- KMUen sollten Indikatorkataloge zur Risikoidentifikation erstellen
- diese müssen unternehmens- und branchenspezifisch ausgestaltet sein
- wichtig sind vor allem zukunftsorientierte Indikatoren, die die Handlungsspielräume vergrößern
- qualitative Studie:
  - nur ein einziges Unternehmen nutzt zukunftsorientierte Indikatoren
  - Gefühle werden nicht erfasst
  - oft werden nur vergangenheitsorientierte Daten aus dem Rechnungswesen verwandt (BWA, Bilanz, Verkaufstatistiken etc.)



- Indikatorkataloge sind Aufstellungen (Listen) von möglichen Anhaltspunkten für die Entstehung eines Risikos. Wird Risikoerkennung unternehmensweit betrieben, so existieren spezielle Indikatorkataloge für bestimmte Gruppen von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen.
- Zukunftsorientierte Kataloge enthalten Indikatoren, die nicht auf Vergangenhetsdaten basieren. Dies sind oft „indirekte“ Indikatoren für Risiken, die i. d. R. weiche Signale berücksichtigen. Möglich ist hier auch die Erfassung von gefühlten Risiken, die sich oft nicht aus quantifizierbaren Beobachtungen herleiten lassen.



### Risikostrukturierung durch Logikbäume:



Quelle: Hoffmann, L., 2008

## Kommentar zu Folie 41



- Zur Erstellung und zum Aufbau von Indikatorkatalogen, die der Erkennung von Risiken dienen, kann die Systematik von Logikbäumen eingesetzt werden. Hier werden zunächst die Resultate nicht bewältigter Gefahren aufgelistet, z. B. der Umsatzrückgang. In einem zweiten Schritt erfolgt die Effektsolisierung, d. h. die Feststellung, welche Effekte prinzipiell möglich sind, die den Umsatzrückgang bewirkt haben (in diesem Beispiel sind dies Preis und/oder Mengeneffekte). Im dritten Schritt muss überlegt werden, welche Ursachen für die Effekte verantwortlich sind und welche Indikatoren für die Existenz einer solchen Ursache herangezogen werden können. So kann das Unternehmen z. B. bei der Feststellung des Indikators „steigende Inflation“ zunächst prüfen, ob der Wertverlust der Währung durch erhöhte Preise beim Kunden kompensiert werden kann. Ist dies nicht der Fall, so führt der Indikator „Inflation“ zu sinkenden (realen) Preisen und damit zu einem sinkenden (realen) Umsatz.
- Das Modell des Logikbaums, die Effektzerlegung und so die systematische Konstruktion von Abhängigkeiten und Indikatorkatalogen, kann analog auf weitere Bereiche in verschiedenen Abstraktionsebenen ausgebaut werden. Dies kann sein: Gewinnrückgang, Kostenanstieg, Umsatzrückgang, Marktanteilsverlust etc.
- Preiseffekte sind sinkende Verkaufspreise, die den Umsatz senken. Mengeneffekte sind sinkende Absatzmengen, die ebenfalls negativ auf den Umsatz wirken.



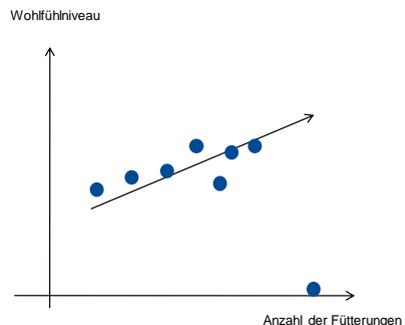
### Risikostrukturierung durch Logikbäume:

#### Übung Risikoindikatoren – Logikbaum

- nutzen Sie die Technik des Logikbaumes
- überführen Sie Risiken, Ursachen und Effekte in die Struktur des Logikbaumes
- Dauer: 20 Minuten

### Die Extrapolationsfalle:

- oft werden aus Vergangenheitsdaten zukünftige Größen abgeleitet
- dies ist nur dann valide, wenn die Bedingungen in der Zukunft genauso sind wie in der Vergangenheit
- stellen Sie sich vor, Sie wären ein Schwein und würden jeden Tag gefüttert ...



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Goodman, 1955

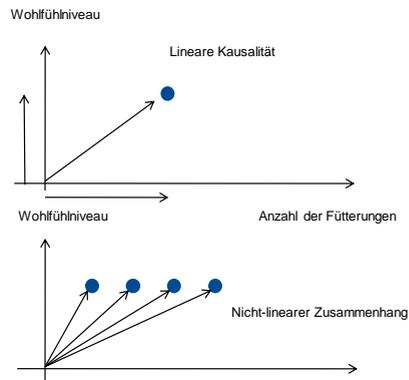


- Die Extrapolationsfalle besagt, dass Menschen dazu neigen, aus Erfahrungen der Vergangenheit zukünftige Entwicklungen abzuleiten. Der Grund hierfür kann in der menschlichen Verhaltensweise liegen, dass wir zum einen Sicherheit und Kontrollierbarkeit suchen. Zum anderen wollen wir die Komplexität der Umwelt dadurch beherrschen, indem wir Mustererkennung betreiben. Leicht erkennbare Muster stellen für uns Beobachtungen der Vergangenheit dar, die wir in (psychologische) Gesetzmäßigkeiten pressen. Diese Schlusstechnik auf Basis von Vergangenheitswerten führt aber nur dann zu richtigen Ergebnissen, wenn die Umweltzustände in der Zukunft genau die gleichen sind wie in der Vergangenheit – dies ist allerdings i. d. R. so gut wie nie der Fall.
- Erläutert wurde die Extrapolationsfalle seinerzeit am Beispiel der Fütterungen und des Wohlfühlniveaus eines Schweins. Das Wohlfühlniveau des Schweins steigt mit jeder weiteren Fütterung an, da das Schwein an Gewicht zulegt. Das Schwein würde, angenommen es wäre zu kognitiven Vorgängen in der Lage, daraus für die Zukunft ableiten, dass es ihm morgen nach der nächsten Fütterung wieder etwas besser geht – doch leider ist „Judgementday“. Der Bauer kommt, um das Schwein zu schlachten.



**Die Kausalitätsillusion:**

- jedes Ereignis kann unendlich viele Ursachen haben
- Zusammenhänge zwischen zwei Variablen sind nicht linear
- zukünftige erwartete Ereignisse bestehen aus Verteilungen
- Strategien suggerieren (eingeschränkte) Kausalität, sie lassen die Komplexität beherrschbar erscheinen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Taleb, 2010



- Die Kausalitätsillusion beschreibt die Tatsache, dass wir Menschen dazu neigen, bei unseren Entscheidungen oft lineare Kausalität zu unterstellen. Dies bedeutet, dass angenommen wird, dass jedem Ergebnis nur eine einzige Ursache zuzuordnen ist. Auch diese Entscheidungsheuristik dient somit den Menschen, in einer komplexen Welt Entscheidungen zu treffen und Meinungen zu bilden. Das Denken in Verteilungen, wie die Welt beschaffen ist, ist in vielen Fällen sehr komplex. Dies ist anstrengend und gelingt ansatzweise nur bei Entscheidungen, die auf kognitiven Vorgängen (iterativ, bewusst) basieren. Real existiert in den meisten Fällen jedoch eine nicht-lineare Kausalität. Das bedeutet, dass eine Maßnahme viele verschiedene, mögliche und oft unbekannte Auswirkungen haben kann.
- Bezogen auf die Risikoerkennung haben die Kausalitätsillusion und die Extrapolationsfalle folgende Bedeutungen:  
In der Vergangenheit gemachte Erfahrungen hinsichtlich Risikoerkennung und -beseitigung sind, bevor diese in die Zukunft übertragen werden, genau auf die ihnen zugrunde liegenden Bedingungen hin zu untersuchen. Zudem muss bei der Risikoerkennung auf Basis von Indikatoren darauf geachtet werden, dass diese und das damit zusammenhängende Risiko, das Ergebnis von Verteilungen sind.

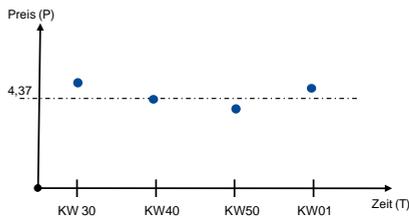


**Messung Intuition vs. Fakten**

Bsp.: bipolare Ratingskalen



➔ Erfassung Gefühl



➔ Beobachtung Durchschnittspreise anhand der Verkaufsstatistik

Quelle: Hoffmann, L., 2010



- Je nachdem wie die Indikatoren skaliert werden können, bieten sich verschiedene Erfassungsmöglichkeiten an. So eignen sich Ratingskalen (Intervall- oder Lickert-Skala) zum Erfassen von Beobachtungen, Gefühlen oder anderen Konstrukten (z. B. die Wettbewerbsintensität). Mit diesen Skalen können relativ einfach Konstrukte subjektiv erfasst werden, ohne zu viel Aufwand in komplexe Operationalisierungsbemühungen zu investieren. Die Aussagekraft ergibt sich jedoch erst im intertemporalen Vergleich mehrerer Beobachtungspunkte miteinander.
- Quantitatives Material, wie z. B. Absatzzahlen oder Preise, können statistisch gemessen und ausgewertet werden. Hier bieten sich vor allem Abweichungsanalysen von Mittelwerten, z. B. Semivarianzen, negative Abweichungen von arithmetischen Durchschnittswerten an.



### Erkenntnisse qualitative Studie:

- kein oder nur wenig Bewusstsein für Verteilungen und deren Zustandekommen
- keine Bewertungs- oder Erfassungsschemata für qualitative Daten
- Sensibilisierung schwierig, da das Thema als sehr „abstrakt“ und wenig praxisrelevant eingeschätzt wird
- jedoch:
  - Verteilungen und Umweltbedingungen der Verteilungen sind bekannt (z. B. Verkaufstatistik)
  - Plan- und Ist-Zahlen der Vergangenheit müssen zur Verbesserung der Prognosefähigkeit herangezogen werden (z. B. Abweichungsanalysen: Warum differierten Plan- und Ist-Werte so stark?)



- Mit den zuvor genannten Ausführungen und den Ergebnissen der Studien sollen Unternehmen sensibilisiert werden, Indikatorkataloge aufzustellen. Die Betriebe sollen geeignete Skalen entwickeln, mit denen die Risikoerkennung erleichtert und systematisiert werden kann.



### Best Practice: Risikotagebuch

- Proband: „Ich notiere einmal wöchentlich, meist gegen Ende der Woche, gefühlte Veränderungen in meiner Umgebung. Ich schreibe einfach auf, was mir aufgefallen ist. Z. B. ob ich die Mitarbeiter motiviert sehe, oder auch ob mir etwas Angst macht. Manchmal kann ich Dinge nicht genau konkretisieren, dann notiere ich nur das Gefühl und ordne es später zu, wenn es mir möglich ist.“



- Dieses Beispiel stammt aus den Einzelinterviews, die mit Geschäftsführern/Geschäftsführerinnen sowie Inhabern/Inhaberinnen von Unternehmen geführt wurden. Der Proband führt seit mehreren Jahren ein Tagebuch, in das er regelmäßig (wochenweise), standardisiert Beobachtungen in Skalen notiert und so die zeitliche Vergleichbarkeit von Indikatoren erreicht. Diese Vorgehensweise wird von uns, Anlegen eines „Risikotagebuchs“ genannt.



### Best Practice: Risikotagebuch

- geeignet vor allem für die Aufzeichnung qualitativer Signale
- geeignete Skalen werden benötigt, z. B. bipolare Ratingskalen (Lickert, semantische Differentiale etc.)
- wöchentliche Periodizität
- Probleme:
  - subjektive Verzerrungen (Ängste etc.)
  - Disziplin des Verfassers
  - Reaktionsweisen oft unklar



- Das Tagebuch stellt eine relativ einfache Möglichkeit dar, systematisch Indikatorausprägungen zu erfassen. Notwendig ist hierfür lediglich, dass eine Systematik, was regelmäßig beobachtet und erfasst werden kann, unternehmensspezifisch erstellt wird. Unterstützend können die hier im Foliensatz vorgestellten Indikatorkataloge verwendet werden. In einem zweiten Schritt muss die Skalierung der Beobachtungen festgelegt werden (siehe hierzu die zuvor dargestellten Skalierungsmöglichkeiten). Im dritten Schritt werden dann, durch die erhebenden Personen, regelmäßig die Beobachtungen in die Skalen eingetragen und miteinander verglichen. Abweichungen oder Tendenzen in eine bestimmte Richtung können Hinweise liefern, ob und wie reagiert werden muss.



### Praxisübung (Einzelarbeit):

- Erstellen Sie Ihr persönliches Risikotagebuch.
- Überlegen Sie, welche Risikokategorien regelmäßig für Sie und Ihr Unternehmen relevant sein können.
- Welche Skala ist zur Erfassung geeignet?



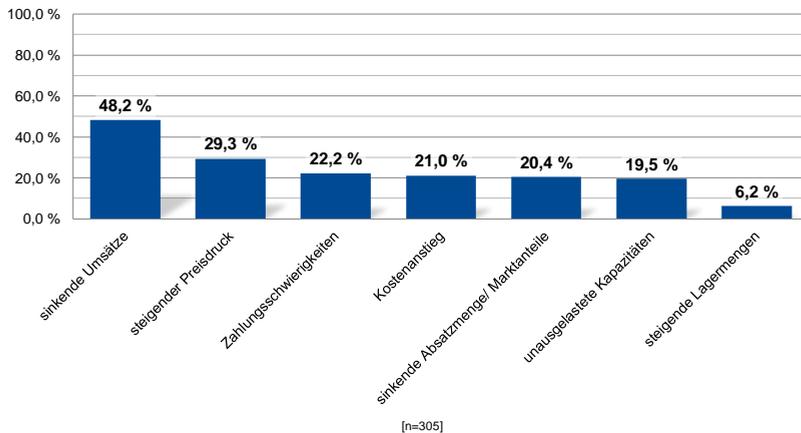


- Ein weiteres sehr einfaches Tool, um Erkenntnisse über den Markt, den Wettbewerb und die Kunden/Kundinnen zu erlangen, ist die panelartige Messung der Empfehlungsbereitschaft der Kunden/Kundinnen des Unternehmens. Hierzu wird nur eine einzige Frage benötigt (siehe Folie 51) und ein repräsentativer Kundenkreis definiert, der regelmäßig z. B. alle drei Monate befragt wird.
- Die Veränderungen der Empfehlungsbereitschaft liefern Erkenntnisse hinsichtlich:
  - der Qualität der eigenen Produkte,
  - der Qualität der Wettbewerbsprodukte,
  - der Marktentwicklung,
  - der Preisstellung,
  - kundenseitiger Trends, etc.



1. Begrüßung, Ablauf der Veranstaltung
2. Ausgangssituation und Eckdaten
3. Begriffsdefinition „Risiko“
4. Risikoerkennung für KMUen
- 5. Risikobeseitigung für KMUen**

### 3. Welche Signale machten Sie auf das Risiko aufmerksam?



- Wie die Folie zeigt, erfolgt die Risikoerkennung in der Hälfte aller Fälle in der Erfolgskrise. Strategische Anpassungen können daher erst ab diesem Zeitpunkt, wenn die Umsätze bereits rückläufig sind, vorgenommen werden. Durch die Verwendung zukunftsorientierter Indikatoren kann dies vermieden und so die Reaktionszeit vergrößert werden.

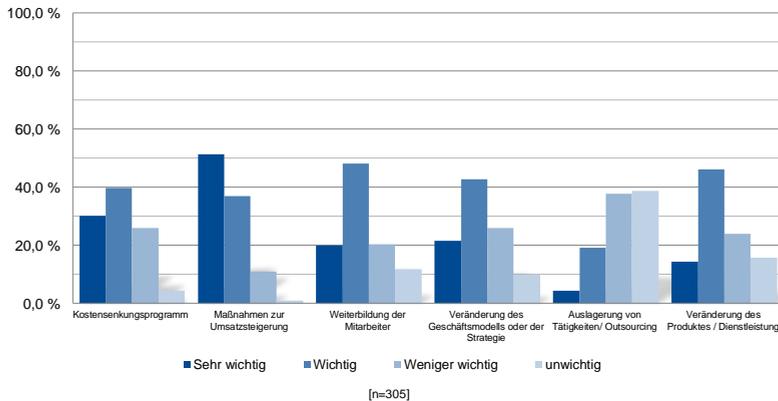




- Dieses Schaubild verdeutlicht, wann Unternehmen in der Hälfte aller Fälle reagiert haben. Die frühzeitige Erkennung von Risiken in der Strategiekrisis erfolgte in den meisten Fällen nicht, sondern erst nach dem Rückgang der Umsätze in der Erfolgskrisis. Dies bedeutet, dass der Handlungsspielraum bereits abgenommen und der Handlungsbedarf zugenommen haben.



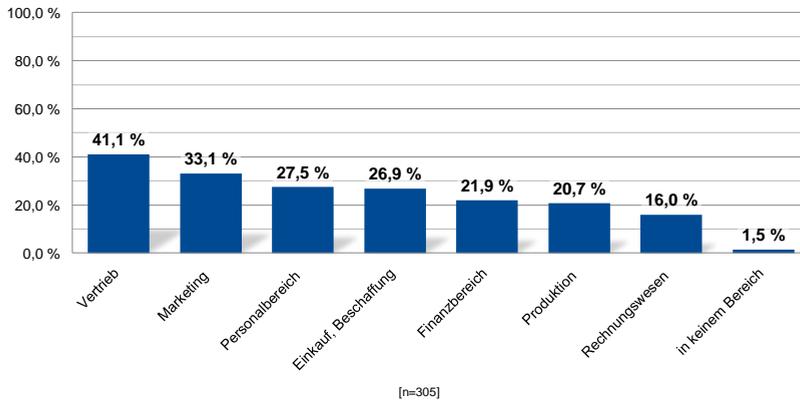
### 8. Wie wichtig waren oder sind die folgenden Maßnahmen zur Risikobeseitigung?



- Den vorherigen Ausführungen entsprechend gestalteten sich die Antworten auf die Frage, wie wichtig bestimmte Maßnahmen der Risikobeseitigung waren. Aufgrund der Tatsache, dass in den meisten Fällen erst auf Umsatzrückgänge reagiert wurde, wurden dementsprechend auch die Maßnahmen zur Umsatzsteigerung als besonders wichtig bezeichnet und am häufigsten genannt.
- Ein interessanter Aspekt:  
Als eine wichtige, weitere Maßnahme wird die Weiterbildung der Mitarbeiter/-innen genannt.



### 10. In welchen Bereichen wurden Maßnahmen zur Risikobeseitigung ergriffen?



- Die meisten Unternehmen fokussieren auf die Umsatzerhöhung. Dies bedeutet zwangsläufig, dass die Bereiche, in denen Maßnahmen zur Risikobeseitigung ergriffen wurden, solche sind, die die Umsatzerhöhung direkt betreffen (Marketing, Vertrieb).



### Zusammenfassung

- Kostensenkungsmaßnahmen und Vertriebsoffensiven dominieren
- dies lässt auf eine vergangenheitsorientierte, „zu späte“ Risikoerkennung schließen
- „harte“ Daten werden am häufigsten zur Erkennung von Risiken verwandt (Umsatzstatistiken, Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) etc.)
- die Unternehmen befanden sich bereits nicht mehr in der Strategie- sondern in der Erfolgskrise
- keines der befragten Unternehmen reagierte im Zeitpunkt der Strategiekrise
- viele Probanden konnten mit dem Begriff der Strategiekrise nichts anfangen

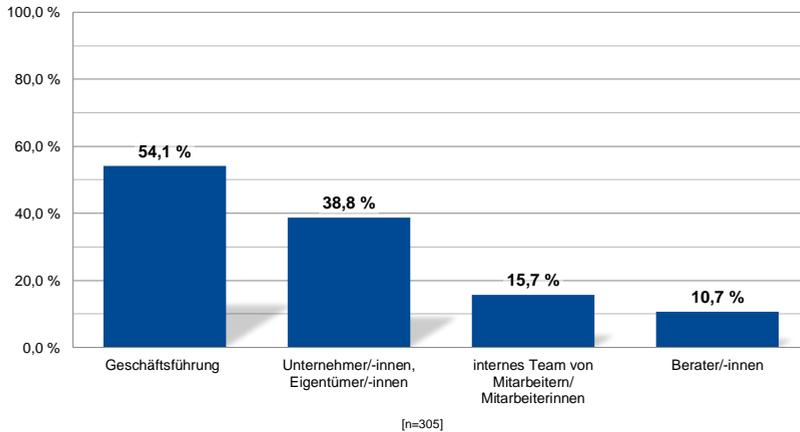


Die Befragungsergebnisse sind geeignet, folgende Hinweise zur Risikoerkennung, speziell an die Gruppe der KMUen gerichtet, zu geben:

- Die Entwicklung und Verwendung zukunftsorientierter Daten ist notwendig, um strategische Risiken zu erkennen. Dies ermöglicht Reaktionen vor Eintritt des Umsatzrückgangs.
- Es besteht die Notwendigkeit anhand von Beispielen, Übungen oder Gesprächen, die Unternehmen dafür zu sensibilisieren, was eine Strategiekrise charakterisiert. Darüber hinaus geht es darum, welche Möglichkeiten die frühzeitige Erkennung und Beseitigung der Strategiekrise dem jeweiligen Unternehmen bietet.



### 9. Wer war mit der Risikobeseitigung betraut?

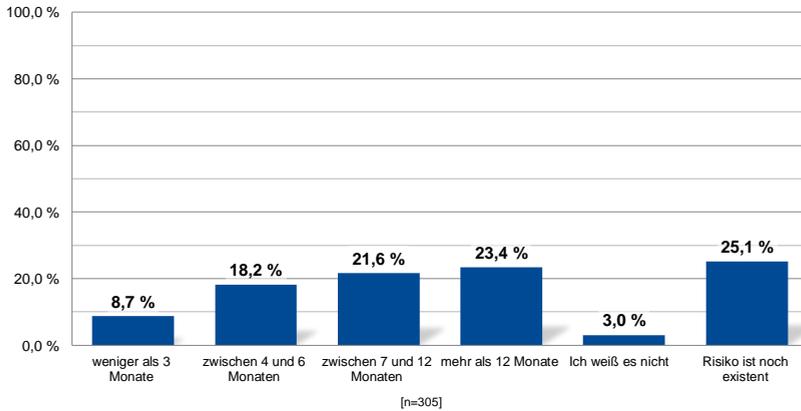


- Die Befragungsergebnisse spiegeln wider, was bereits im Vorhinein deutlich wurde:  
Wird Risikoerkennung in den meisten Unternehmen fast nur von der GF/GL wahrgenommen, so erfolgt auch seltener eine Überwindung oder Beseitigung durch die Mitarbeiter/-innen. In diesem Bereich sollte ein Umdenken eingeleitet oder unterstützt werden. Das führt dazu, dass die Risikobeseitigung unter Einbindung der Mitarbeiter/-innen nicht nur schneller, sondern wahrscheinlich auch mit einem höheren Wirkungsgrad erfolgen kann.



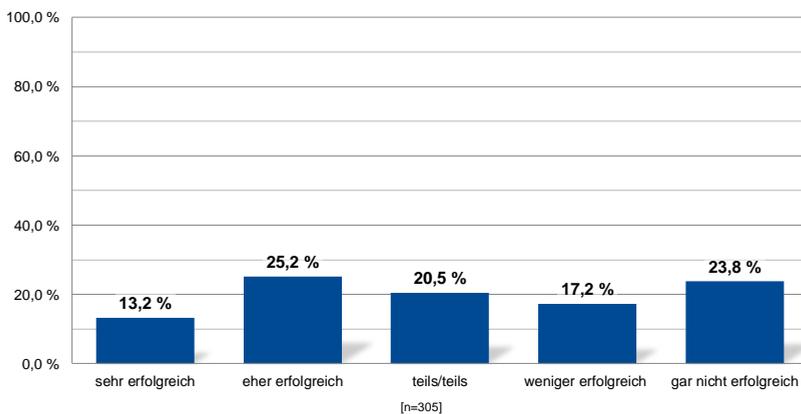
## 5 Risikobeseitigung

### 11. Wie lange benötigen Sie Ihr Unternehmen, um das Risiko zu beseitigen?

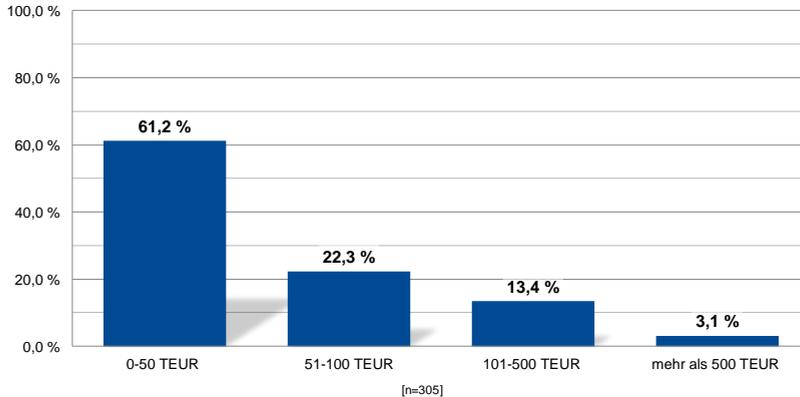


## 5 Risikobeseitigung

### 12. Wie erfolgreich würden Sie die Risikobeseitigung im Nachhinein beurteilen?



### 13. Wie hoch waren oder sind die Kosten zur Beseitigung des Risikos?



### Praxisübung:

- Skizzieren Sie kurz, welchen Risiken Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung ausgesetzt ist/war.
- Wie würden Sie dieses Risiko/diese Risiken permanent beobachten?
- Welche Reaktionsweisen kommen für die Risiken aus Ihrer Sicht in Betracht?
- Welche Präventionsmaßnahmen würden Sie empfehlen?

### Erkenntnisse (qualitative und quantitative Studie):

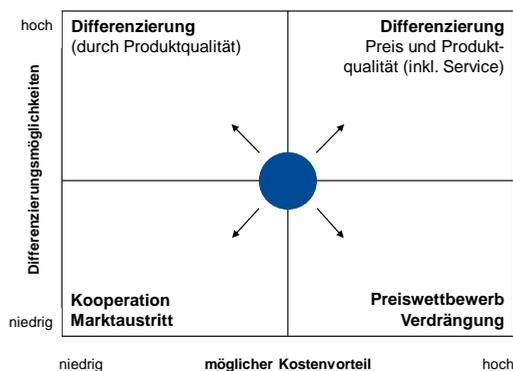
- Kostenschätzungen berücksichtigten oft keine Opportunitätskosten (z. B. entgangene Umsätze, da Ressourcen zur Risikobeseitigung gebunden waren)
- der Erfolg der Risikobeseitigung hing teilweise stark mit der Branchenentwicklung zusammen
- häufige Risikonennungen waren: Preisdruck und Produkthomogenität

### Erkenntnisse (qualitative und quantitative Studie):

- Die Probanden betrachteten bei der Beseitigung den gesamten Prozess seit der Erkennung des Risikos.
- Verzögerungsgründe waren oft:
  - Verdrängung des Risikos
  - verspätete Erkennung des Risikos
  - Hoffnung auf „automatische“ Besserung der Situation (Konjunkturzyklen)
  - Problem der Einordnung des Risikos und der Festlegung der Reaktion
  - Multikausalität, d. h. verschiedene Indikatoren waren für die Risikoexistenz verantwortlich



- Es ist insbesondere darauf hinzuweisen, dass oft eine verzögerte Beseitigung des Risikos erfolgte. Diese Verzögerung beruhte auf der Hoffnung, dass die Situation sich aufgrund äußerer Umstände von selbst löst. Als Grund nannten einige Probanden, dass dies in der Vergangenheit der Fall gewesen sei.
- In den pilotierten Workshops entstand teilweise der Eindruck, dass nicht bekannt war, wie auf die Entstehung oder Ausprägungen bestimmter Indikatoren zu reagieren sei. Aufgrund einer Aversion gegenüber Beratern („hohe Kosten und bringen nichts“) wurde externe Hilfe nicht in Anspruch genommen.



Quelle: Hoffmann, L., 2009



Das Schema der (teilweise strategischen) Reaktionsweisen wird durch die beiden Dimensionen „Differenzierungsmöglichkeiten“ und „möglicher Kostenvorteil“ aufgespannt.

Der Begriff der „Differenzierungsmöglichkeiten“ zeigt auf, welche Chancen das Unternehmen hat, sich von der Konkurrenz abzuheben. Dazu gehören z. B. Eigenschaften des Produktes, Services, Verpackung oder eine Marke. Die Dimension „Kostenvorteil“ gibt an, ob es dem Unternehmen möglich ist, durch Prozessveränderung oder mit Blick auf die Lieferantenseite, eine günstigere Leistungserstellung zu erreichen. Aus der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich somit die Quadranten möglicher Reaktionsweisen des Unternehmens:

- Differenzierung (links oben) ohne Kostenvorteile: Hier ist nur die Unterscheidbarkeit auf Basis der Produkteigenschaften, Zusatzservices oder Vertriebskanäle möglich.
- Differenzierung mit Kostenvorteilen (rechts oben): Ergänzend zu den zuvor genannten Möglichkeiten, kommt hier die Preisdifferenzierung hinzu.
- Weder Differenzierung noch Kostenvorteile möglich (links unten): Hier ist nur die Kooperation mit Wettbewerbern, mit dem Ziel der Realisierung von Kostenvorteilen, Marktabschottung (Kartellbildung) oder der Marktaustritt möglich.
- Nur Kostenvorteile (rechts unten): Das Ziel ist die Kostenführerschaft zu erhalten und durch Preiswettbewerb die Wettbewerber/-innen zu verdrängen.



### Zusammenfassung

- Reaktionsweisen zur Krisenbeseitigung waren:
  - Kostenvorteile schaffen und nutzen
  - Differenzierung über die Preis- und Kontrahierungspolitik
  - Differenzierung durch die Produkt- und Kommunikationspolitik
  - Differenzierung durch die Distributionspolitik
  - Differenzierung durch (Zusatz-)Services
  - Kooperationen und Absprachen
  - Marktaustritt



- Erkenntnisse auf Basis der qualitativen Nennungen innerhalb der Studie, wie Unternehmen auf die Existenz eines Risikos oder auch in der Krise reagierten, wurden zusammengefasst. Diese wurden in das auf der nächsten Folie dargestellte Strategie- oder Reaktionsweiseschema übertragen. Die prinzipiellen Möglichkeiten der Reaktionen sind die, die auf Folie 66 genannt werden.



### Handlungsempfehlungen nach der Risikoerkennung:

- Grundsätzlich kann nach dem zuvor genannten Modell der möglichen Aktionen systematisch überprüft werden, welche Handlung möglich ist (Quadrant 1 bis 4)
- Kontakt zu Steuerberater/-in kann im Falle von Erfolgskrisen, d. h. Umsatz- oder Gewinnrückgängen oder Kostensteigerungen sinnvoll sein
- Kontakt zu IHK oder Verbänden (<http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Beratungsstellen>)
- Kontakt zur Hausbank
- Kontakt zu Unternehmensberatern/Unternehmensberaterinnen

---

**Hier einige Links zum Wiki ‚Risikoerkennung‘:**

- Schulungsleitfaden
  - <http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Lehrmaterialien>
- Literaturliste
  - <http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Literaturliste>
- Beratungsstellen
  - <http://risikoerkennung.hessische-ba.de/risikoerkennung-wiki/index.php/Beratungsstellen>

## Arbeitsagenturen

### Bundesagentur für Arbeit

Kassel  
Grüner Weg 46  
34117 Kassel  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Korbach  
Louis-Peter-Straße 49-51  
34497 Korbach  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Marburg  
Afföller Straße 25  
35039 Marburg  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Gießen  
Nordanlage 60  
35390 Gießen  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Wetzlar  
Sophienstraße 19  
35576 Wetzlar  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Fulda  
Rangstraße 4  
36037 Fulda  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Bad Hersfeld  
Vitalisstraße 1  
36251 Bad Hersfeld  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Frankfurt am Main  
Fischerfeldstraße 10-12  
60311 Frankfurt am Main  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Offenbach  
Domstraße 68  
63067 Offenbach  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### Bundesagentur für Arbeit

Hanau  
Am Hauptbahnhof 1  
63450 Hanau  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## Beratungsangebote nach Themen

IV-2

### **Bundesagentur für Arbeit**

Darmstadt  
Groß-Gerauer-Weg 7  
64295 Darmstadt  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### **Bundesagentur für Arbeit**

Wiesbaden  
Klarenthaler Straße 34  
65197 Wiesbaden  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### **Bundesagentur für Arbeit**

Limburg  
Ste-Foy-Straße 23  
65549 Limburg  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

## Hochschulen / Gründerzentren

### **Entrepreneurship Cluster Mittelhessen**

Gründerzentrum der mittelhessischen  
Hochschulen  
Licher Str. 62  
35394 Gießen  
Tel.: 0641 9922102  
Fax: 0641 9922109  
Web: [www.ecm-gruenderzentrum.de](http://www.ecm-gruenderzentrum.de)

### **Für-Gründer.de**

Rheinstraße 21  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 48004802  
Web: [www.fuer-gruender.de](http://www.fuer-gruender.de)

### **Goethe Unibator**

**Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Frankfurt am Main**  
Robert-Mayer-Straße 10  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 79828087  
Fax: 069 79825123  
Web: [www.goetheunibator.de](http://www.goetheunibator.de)

### **Gründernetz Route A66**

Gründernetz der FH Frankfurt am Main, HS für  
Gestaltung Offenbach am Main und der HS  
RheinMain  
Nibelungenplatz 1  
60318 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 1533-2162  
Fax: 069 1533-2165  
Web: [www.routea66.de](http://www.routea66.de)

### **Gründernetz Route A66**

Gründernetz der FH Frankfurt am Main, HS für  
Gestaltung Offenbach am Main und der HS  
RheinMain  
Schlossstraße 31  
63065 Offenbach  
Tel.: 069 80059-166  
Web: [www.routea66.de](http://www.routea66.de)

### **Gründernetz Route A66**

Gründernetz der FH Frankfurt am Main, HS für  
Gestaltung Offenbach am Main und der HS  
RheinMain  
Betramstraße 27  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 9495-3210  
Web: [www.routea66.de](http://www.routea66.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## Beratungsangebote nach Themen

IV-3

### **Gründerzentrum Marburg (GZM)**

Softwarecenter 3  
35037 Marburg  
Tel.: 06421 205-160  
Fax: 06421 205-169  
Web: [www.ttz-marburg.de](http://www.ttz-marburg.de)

### **Gründung-Hessen UG (haftungsbeschränkt) & Co KG**

Didierstraße 21A  
35460 Staufenberg  
Tel.: 06406 832642-0  
Fax: 06406 832642-24  
Web: [www.gruendung-hessen.de](http://www.gruendung-hessen.de)

### **Hochschule Darmstadt Career Center**

Haardtring 100  
64295 Darmstadt  
Tel.: 06151 16-8021  
Fax: 06151 16-8035  
Web: [www.h-da.de/studium/karrierestart](http://www.h-da.de/studium/karrierestart)

### **Hochschule Fulda START-Agentur**

Marquardstraße 35  
36039 Fulda  
Tel.: 0661 9640-0  
Fax: 0661 9640-199  
Web: [www.hs-fulda.de/startagentur](http://www.hs-fulda.de/startagentur)

### **Kompass - Zentrum für Existenzgründungen Frankfurt am Main gGmbH**

Hanauer Landstraße 521  
60386 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 21978-0  
Fax: 069 21978-510  
Web: [www.kompassfrankfurt.de](http://www.kompassfrankfurt.de)

### **Mafex - Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**

Am Plan 1  
35037 Marburg  
Tel.: 06421/28-21753  
Fax: 06421/28-21754  
Web: [www.mafex.de](http://www.mafex.de)

### **Technische Hochschule Mittelhessen THM - Zentrum für Forschung und Transfer**

Ostanlage 39-41, Gebäude B11  
35390 Gießen  
Tel.: 0641 309-1340  
Fax: 0641 309-2966  
Web: [www.thm.de/zft](http://www.thm.de/zft)

### **TransMIT Gesellschaft für Technologietransfers mbH**

Kerkraeder Straße 3  
35394 Gießen  
Tel.: 0641 94364-0  
Fax: 0641 94364-99  
Web: [www.transmit.de](http://www.transmit.de)

### **Gründungszentrum HIGHEST der TU Darmstadt**

Karolinenplatz 5  
64289 Darmstadt  
Tel.: 06151 16-57224  
Fax: 06151 16-57204  
Web: [www.tu-darmstadt.de/forschen/unternehmensgruendungen](http://www.tu-darmstadt.de/forschen/unternehmensgruendungen)

### **Universität Kassel UniKasselTransfer**

Mönchebergstraße 7  
34109 Kassel  
Tel.: 0561 804-7469  
Web: [www.uni-kassel.de/ukt](http://www.uni-kassel.de/ukt)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Qualifizierungsoffensive**  
Programme zur beruflichen Bildung



**Zentrum für High Tech und Kultur  
Management GmbH**

Spilburgstrasse 1a  
35580 Wetzlar  
Tel.: 06421 924700  
Fax: 06421 9247022  
Web: [www.zhtk.de](http://www.zhtk.de)

## Kammern

**Arbeitsgemeinschaft der Hessischen  
Handwerkskammern**

Bierstädter Straße 45  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 136-111  
Fax: 0611 136-120  
Web: [www.handwerk-hessen.de](http://www.handwerk-hessen.de)

**Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main**

Bockenheimer Landstraße 21  
Frankfurt am Main  
Tel.: 069 97172-818  
Web: [www.hwk-rhein-main.de](http://www.hwk-rhein-main.de)

**Handwerkskammer Kassel**

Scheidemannplatz 2  
34117 Kassel  
Tel.: 0561 7888-0  
Web: [www.hwk-kassel.de](http://www.hwk-kassel.de)

**Handwerkskammer Wiesbaden**

Bierstädter Straße 45  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 136-0  
Web: [www.hwk-wiesbaden.de](http://www.hwk-wiesbaden.de)

**Handwerkskammer Wiesbaden  
Geschäftsstelle Mittelhessen**

Dillufer 38  
35576 Wetzlar  
Tel.: 06441 9455-50  
Web: [www.hwk-wiesbaden.de/Mittelhessen](http://www.hwk-wiesbaden.de/Mittelhessen)

**IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 2197-1384  
Fax: 069 2197-1448  
Web: <http://www.ihk-hessen.de/standorte>

**IHK Darmstadt Rhein Main Neckar**

Rheinstraße 89  
64295 Darmstadt  
Tel.: 06151 871-0  
Web: [www.darmstadt.ihk24.de](http://www.darmstadt.ihk24.de)

**IHK Frankfurt am Main**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Tel.: 070 2197-0  
Web: [www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

**IHK Fulda**

Heinrichstraße 8  
36037 Fulda  
Tel.: 0661 284-0  
Web: [www.ihk-fulda.de](http://www.ihk-fulda.de)

**IHK Gießen-Friedberg**

Lonystraße 7  
35390 Gießen  
Tel.: 0641 7954-0  
Web: [www.giessen-friedberg.ihk.de](http://www.giessen-friedberg.ihk.de)

**IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern**

Am Pedro-Jung-Park 14  
63450 Hanau  
Tel.: 06181 9290-0  
Web: [www.hanau.ihk.de](http://www.hanau.ihk.de)

**IHK Kassel**

Kurfürstenstraße 9  
34117 Kassel  
Tel.: 0561 7891-0  
Web: [www.ihk-kassel.de](http://www.ihk-kassel.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## Beratungsangebote nach Themen

IV-5

### **IHK Lahn-Dill**

Am Nebelsberg 1  
35685 Dillenburg  
Tel.: 02771 842-0  
Web: [www.ihk-lahndill.de](http://www.ihk-lahndill.de)

### **IHK Limburg a. d. Lahn**

Walderdorffstraße 7  
65549 Limburg a. d. Lahn  
Tel.: 06431 210-0  
Web: [www.ihk-limburg.de](http://www.ihk-limburg.de)

### **IHK Offenbach am Main**

Frankfurter Straße 90  
63067 Offenbach  
Tel.: 071 8207-0  
Web: [www.offenbach.ihk.de](http://www.offenbach.ihk.de)

### **IHK Wiesbaden**

Wilhelmstraße 24–26  
65183 Wiesbaden  
Tel.: 0611 1500-0  
Web: [www.ihk-wiesbaden.de](http://www.ihk-wiesbaden.de)

## Kreditinstitute / Kapitalgeber

### **Bürgschaftsbank Hessen**

Abraham-Lincoln-Straße 38–42  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 15070  
Fax: 0611 150722  
Web: [www.bb-h.de](http://www.bb-h.de)

### **Business Angels FrankfurtRheinMain e. V.**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Tel.: 072 2197-1591  
Web: [www.ba-frm.de](http://www.ba-frm.de)

### **Frankfurter Gründerfonds**

Sonnemannstraße 9-11  
60314 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 154008-611  
Fax: 069 154008-4611  
Web: [www.frankfurter-gruenderfonds.de](http://www.frankfurter-gruenderfonds.de)

### **KfW Mittelstandsbank**

Palmengartenstraße 5-9  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 7431-0  
Fax: 069 7431-2944  
Web: [www.kfw.de](http://www.kfw.de)

### **MBG H - Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH**

Schumannstraße 4-6  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 133850-7841  
Fax: 069 133850-7860  
Web: [www.mbg-hessen.de](http://www.mbg-hessen.de)

### **Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen (WI Bank)**

Strahlenbergerstraße 11  
63067 Offenbach  
Tel.: 069 9132-03  
Fax: 069 9132-4636  
Web: [www.wibank.de](http://www.wibank.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





## Bundes- / landesweite Ansprechpartner

### **BMWi Existenzgründerportal**

Exist – Existenzgründungen aus der  
Wissenschaft  
Scharnhorst Straße 34-37  
10115 Berlin  
Tel.: 030 340606560  
Web: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

### **Bundesinitiative Zweite Chance e. V.**

Sanierungsportal  
Ringmauer 7a  
56567 Neuwied  
Tel.: 02631 387307  
Web: [www.modellhelden.de](http://www.modellhelden.de)

### **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie**

**Referat Öffentlichkeitsarbeit**  
**Nexxt Initiative Unternehmensnachfolge**  
Scharnhorst Straße 34-37  
10115 Berlin  
Tel.: 030 18615-0  
Web: [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

### **existenzgründung-hessen.de**

Kaiser-Friedrich-Ring 75  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 815-0  
Fax: 0611 815-2225  
Web: [www.existenzgruendung-hessen.de](http://www.existenzgruendung-hessen.de)

### **Förderdatenbank des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie**

Scharnhorst Straße 34-37  
10115 Berlin  
Tel.: 030 18615-6141  
Web: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

### **Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung**

Kaiser-Friedrich-Ring 75  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 815-0  
Fax: 0611 815-2227  
Web: [www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)

## Verbände / Vereine / Beratungen

### **ATIAD e. V. – Verband Türkischer Unternehmer und Industrieller in Europa**

Wiesenstraße 21  
40549 Düsseldorf  
Tel.: 0211 502121  
Fax: 0211 507070  
Web: [www.atiad.org](http://www.atiad.org)

### **Bund Türkisch-Europäischer Unternehmer e. V.**

Hamburger Allee 43  
30161 Hannover  
Tel.: 0511 7853767  
Fax: 0511 7853769  
Web: [www.bteu.de](http://www.bteu.de)

### **Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung e. V.**

Kassel  
Friedrichsplatz 10  
34117 Kassel  
Tel.: 0561 771093  
Web: [www.bag-sb.de](http://www.bag-sb.de)

### **Bundesverband mittelständische Wirtschaft Landesgeschäftsstelle Hessen**

Schloss Hallenburg  
Graf-Otto-Hartmann-Straße 6  
36110 Schlitz  
Tel.: 06642 406 53 00  
Fax: 06642 406 53 04  
Web: [www.hessen.bvmw.de](http://www.hessen.bvmw.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Die KMU-Berater – Verband freier Berater  
e. V.**

Auf'm Tetelberg 7  
40221 Düsseldorf  
Tel.: 0211 3015633  
Web: [www.kmu-berater.de](http://www.kmu-berater.de)

**HA Hessen Agentur GmbH**

Konradinallee 9  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 95017-80  
Web: [www.hessen-agentur.de](http://www.hessen-agentur.de)

**Handelsverband Deutschland – HDE e. V.**

**Der Einzelhandel**  
Dachverband Einzelhandel  
Am Weidendamm 1A  
10117 Berlin  
Tel.: 030 726250-0  
Web: [www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)

**Hessen Modellprojekte**

HA Hessen Agentur GmbH  
Konradinallee 9  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 95017-80  
Fax: 0611 95017-8620  
Web: [www.hessen-agentur.de](http://www.hessen-agentur.de)

**jumpp – Frauenbetriebe e. V.**

Hamburger Allee 96  
60486 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 7158955-0  
Fax: 069 7158955-29  
Web: [www.jumpp.de](http://www.jumpp.de)

**LAG-SB Hessen e. V.**

Informationsdienst „Sozialnetz Hessen“  
Kranichsteiner Straße 7  
64289 Darmstadt  
Tel.: 0611 132163  
Web: [www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de)

**RKW Hessen**

Büro Kassel  
Ludwig-Erhard-Straße 4  
34131 Kassel  
Tel.: 0561 930999-0  
Fax: 0561 930999-9  
Web: [www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

**RKW Hessen**

Büro Eschborn  
Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn  
Tel.: 06196 9702-00  
Fax: 06196 9702-99  
Web: [www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

**Unternehmensberatung Hessen  
für Handel und Dienstleistungen GmbH**

Flughafenstraße 4  
60528 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 13309180  
Fax: 069 13309194  
Web: [www.uhd-hessen.de](http://www.uhd-hessen.de)

**Unternehmerverband Hessischer  
Einzelhandel Mitte-Süd e. V.**

Geschäftsstelle Frankfurt  
Flughafenstraße 4a  
60528 Frankfurt  
Tel.: 069 133091-0  
Fax: 069 133091-99  
Web: [www.einzelhandelsverband.de](http://www.einzelhandelsverband.de)

**Unternehmerverband Hessischer  
Einzelhandel Mitte-Süd e. V.**

Geschäftsstelle Wiesbaden  
Rheinstraße 36  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 372685  
Fax: 0611 302547  
Web: [www.einzelhandelsverband.de](http://www.einzelhandelsverband.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## Beratungsangebote nach Themen

IV-8

### **Unternehmerverbände Süd HessenHaus der Wirtschaft Süd Hessen**

Rheinstraße 60  
64283 Darmstadt  
Tel.: 06151 2985-0  
Fax: 06151 2985-21  
Web: [www.unternehmerverbaende-suedhessen.de](http://www.unternehmerverbaende-suedhessen.de)

### **VdU Verband deutscher Unternehmerinnen e. V.**

Glinkastraße 32  
10117 Berlin  
Tel.: 030 20059190  
Fax: 030 2005919200  
Web: [www.vdu.de](http://www.vdu.de)

### **Verband Baugewerblicher Unternehmer Hessen e. V.**

Geschäftsstelle Kassel  
Parkstraße 28  
34119 Kassel  
Tel.: 0561 78981-0  
Fax: 0561 78981-20  
Web: [www.bgvht.de](http://www.bgvht.de)

### **Verband Baugewerblicher Unternehmer Hessen e. V.**

Hauptgeschäftsstelle  
Frankfurt a.M.  
Emil-von-Behring-Straße 5  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 95809-0  
Fax: 069 95809-233  
Web: [www.bgvht.de](http://www.bgvht.de)

### **VhU Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e. V.**

Emil-von-Behring-Straße 4  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 95808-0  
Fax: 069 95808-126  
Web: [www.vhu.de](http://www.vhu.de)

### **VMU Verband Mittelständischer Unternehmen in Deutschland e. V.**

Am Petersberg 26  
14195 Berlin  
Tel.: 030 956165-19  
Fax: 030 956165-20  
Web: [www.v-m-u.de](http://www.v-m-u.de)

### **VMU Verband Mittelständischer Unternehmen in Deutschland e. V.**

Landesdirektion Hessen / Rheinland-Pfalz  
Saalbaustraße 27  
64283 Darmstadt  
Tel.: 030 863904-00  
Web: [www.v-m-u.de](http://www.v-m-u.de)

## Weiterbildung / Qualifizierung

### **Weiterbildung Hessen e. V.**

Eschersheimer Landstraße 61-63  
60322 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 5979966-0  
Web: [www.qualifizierungsschecks.de](http://www.qualifizierungsschecks.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## Online-Angebote

### Bundesweites Angebot

#### BMWi

#### Existenzgründerportal

Exist – Existenzgründungen aus der  
Wissenschaft

Scharnhorst Straße 34-37

10115 Berlin

Tel.: 030 340606560

Web: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

### Bundesweites Angebot

#### Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie

#### Nexxt Initiative Unternehmensnachfolge

Scharnhorst Straße 34-37

10115 Berlin

Tel.: 030 18615-0

Web: [www.nexxt-change.org](http://www.nexxt-change.org)

### Bundesweites Angebot

#### Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

Scharnhorst Straße 34-37

10115 Berlin

Tel.: 030 18615-6141

Web: [www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

### Verband / Verein / Beratung

#### Handelsverband Deutschland – HDE e. V.

#### Der Einzelhandel

Dachverband Einzelhandel

Am Weidendamm 1A

10117 Berlin

Tel.: 030 726250-0

Web: [www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)

### Verband / Verein / Beratung

#### VdU Verband deutscher Unternehmerinnen e. V.

Glinkastraße 32

10117 Berlin

Tel.: 030 20059190

Fax: 030 2005919200

Web: [www.vdu.de](http://www.vdu.de)

### Verband / Verein / Beratung

#### VMU Verband Mittelständischer Unternehmen in Deutschland e. V.

Am Petersberg 26

14195 Berlin

Tel.: 030 956165-19

Fax: 030 956165-20

Web: [www.v-m-u.de](http://www.v-m-u.de)

### Verband / Verein / Beratung

#### Bund Türkisch-Europäischer Unternehmer e. V.

Hamburger Allee 43

30161 Hannover

Tel.: 0511 7853767

Fax: 0511 7853769

Web: [www.bteu.de](http://www.bteu.de)

### Verband / Verein / Beratung

#### ATIAD e. V. – Verband Türkischer Unternehmer und Industrieller in Europa

Wiesenstraße 21

40549 Düsseldorf

Tel.: 0211 502121

Fax: 0211 507070

Web: [www.atiad.org](http://www.atiad.org)

### Bundesweite Ansprechpartner

#### Bundesinitiative Zweite Chance e. V.

Sanierungsportal

Ringmauer 7a

56567 Neuwied

Tel.: 02631 387307

Web: [www.modellhelden.de](http://www.modellhelden.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Bundesweites Angebot**  
**existenzgründung-hessen.de**  
Kaiser-Friedrich-Ring 75  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 815-0  
Fax: 0611 815-2225  
Web: [www.existenzgruendung-hessen.de](http://www.existenzgruendung-hessen.de)

### PLZ-Bereich 3

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Universität Kassel**  
**UniKasselTransfer**  
Münchebergstraße 7  
34109 Kassel  
Tel.: 0561 804-7469  
Web: [www.uni-kassel.de/ukf](http://www.uni-kassel.de/ukf)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Kassel  
Grüner Weg 46  
34117 Kassel  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Kammer**  
**Handwerkskammer Kassel**  
Scheidemannplatz 2  
34117 Kassel  
Tel.: 0561 7888-0  
Web: [www.hwk-kassel.de](http://www.hwk-kassel.de)

**Kammer**  
**IHK Kassel**  
Kurfürstenstraße 9  
34117 Kassel  
Tel.: 0561 7891-0  
Web: [www.ihk-kassel.de](http://www.ihk-kassel.de)

**Verband / Verein / Beratung**  
**Bundesarbeitsgemeinschaft**  
**Schuldnerberatung e. V.**  
Kassel  
Friedrichsplatz 10  
34117 Kassel  
Tel.: 0561 771093  
Web: [www.bag-sb.de](http://www.bag-sb.de)

**Verband / Verein / Beratung**  
**Verband Baugewerblicher Unternehmer**  
**Hessen e. V.**  
Geschäftsstelle Kassel  
Parkstraße 28  
34119 Kassel  
Tel.: 0561 78981-0  
Fax: 0561 78981-20  
Web: [www.bgvht.de](http://www.bgvht.de)

**Verband / Verein / Beratung**  
**RKW Hessen**  
Büro Kassel  
Ludwig-Erhard-Straße 4  
34131 Kassel  
Tel.: 0561 930999-0  
Fax: 0561 930999-9  
Web: [www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Korbach  
Louis-Peter-Straße 49-51  
34497 Korbach  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Gründerzentrum Marburg (GZM)**  
Softwarecenter 3  
35037 Marburg  
Tel.: 06421 205-160  
Fax: 06421 205-169  
Web: [www.ttz-marburg.de](http://www.ttz-marburg.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Mafex – Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität Fachbereich Wirtschaftswissenschaften**  
Am Plan 1  
35037 Marburg  
Tel.: 06421/28-21753  
Fax: 06421/28-21754  
Web: [www.mafex.de](http://www.mafex.de)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Marburg  
Afföller Straße 25  
35039 Marburg  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Gießen  
Nordanlage 60  
35390 Gießen  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Technische Hochschule Mittelhessen**  
**THM – Zentrum für Forschung und Transfer**  
Ostanlage 39-41, Gebäude B11  
35390 Gießen  
Tel.: 0641 309-1340  
Fax: 0641 309-2966  
Web: [www.thm.de/zft](http://www.thm.de/zft)

**Kammer**  
**IHK Gießen-Friedberg**  
Lonystraße 7  
35390 Gießen  
Tel.: 0641 7954-0  
Web: [www.giessen-friedberg.ihk.de](http://www.giessen-friedberg.ihk.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Entrepreneurship Cluster Mittelhessen**  
Gründerzentrum der mittelhessischen Hochschulen  
Licher Str. 62  
35394 Gießen  
Tel.: 0641 9922102  
Fax: 0641 9922109  
Web: [www.ecm-gruenderzentrum.de](http://www.ecm-gruenderzentrum.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**TransMIT Gesellschaft für Technologietransfers mbH**  
Kerkrader Straße 3  
35394 Gießen  
Tel.: 0641 94364-0  
Fax: 0641 94364-99  
Web: [www.transmit.de](http://www.transmit.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Gründung-Hessen UG (haftungsbeschränkt) & Co KG**  
Didierstraße 21A  
35460 Staufenberg  
Tel.: 06406 832642-0  
Fax: 06406 832642-24  
Web: [www.gruendung-hessen.de](http://www.gruendung-hessen.de)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Wetzlar  
Sophienstraße 19  
35576 Wetzlar  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Kammer**  
**Handwerkskammer Wiesbaden**  
**Geschäftsstelle Mittelhessen**  
Dillufer 38  
35576 Wetzlar  
Tel.: 06441 9455-50  
Web: [www.hwk-wiesbaden.de/Mittelhessen](http://www.hwk-wiesbaden.de/Mittelhessen)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## Beratungsangebote nach PLZ

IV-12

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Zentrum für High Tech und Kultur**  
**Management GmbH**  
Spilburgstrasse 1a  
35580 Wetzlar  
Tel.: 06421 924700  
Fax: 06421 9247022  
Web: [www.zhtk.de](http://www.zhtk.de)

**IHK Lahn-Dill**  
Am Nebelsberg 1  
35685 Dillenburg  
Tel.: 02771 842-0  
Web: [www.ihk-lahndill.de](http://www.ihk-lahndill.de)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Fulda  
Rangstraße 4  
36037 Fulda  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Kammer**  
**IHK Fulda**  
Heinrichstraße 8  
36037 Fulda  
Tel.: 0661 284-0  
Web: [www.ihk-fulda.de](http://www.ihk-fulda.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Hochschule Fulda**  
START-Agentur  
Marquardstraße 35  
36039 Fulda  
Tel.: 0661 9640-0  
Fax: 0661 9640-199  
Web: [www.hs-fulda.de/startagentur](http://www.hs-fulda.de/startagentur)

**Verband / Verein / Beratung**  
**Bundesverband mittelständische Wirtschaft**  
**Landesgeschäftsstelle Hessen**  
Schloss Hallenburg  
Graf-Otto-Hartmann-Straße 6  
36110 Schlitz  
Tel.: 06642 406 53 00  
Fax: 06642 406 53 04  
Web: [www.hessen.bvmw.de](http://www.hessen.bvmw.de)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Bad Hersfeld  
Vitalisstraße 1  
36251 Bad Hersfeld  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

## PLZ-Bereich 6

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Frankfurt am Main  
Fischerfeldstraße 10-12  
60311 Frankfurt am Main  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Verband / Verein / Beratung**  
**Unternehmerverband Hessischer**  
**Einzelhandel Mitte-Süd e. V.**  
Geschäftsstelle Frankfurt  
Flughafenstraße 4a  
60311 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 133091-0  
Fax: 069 133091-99  
Web: [www.einzelhandelsverband.de](http://www.einzelhandelsverband.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Qualifizierungsoffensive**  
Programme zur beruflichen Bildung



**Kammer**

**IHK Arbeitsgemeinschaft Hessen**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 2197-1384  
Fax: 069 2197-1448  
Web: <http://www.ihk-hessen.de/standorte>

**Kammer**

**IHK Frankfurt am Main**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Tel.: 070 2197-0  
Web: [www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

**Kreditinstitute / Kapitalgeber**

**Business Angels FrankfurtRheinMain e. V.**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main  
Tel.: 072 2197-1591  
Web: [www.ba-frm.de](http://www.ba-frm.de)

**Kreditinstitute / Kapitalgeber**

**Frankfurter Gründerfonds**

Sonnemannstraße 9-11  
60314 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 154008-611  
Fax: 069 154008-4611  
Web: [www.frankfurter-gruenderfonds.de](http://www.frankfurter-gruenderfonds.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**

**Gründernetz Route A66**

Gründernetz der FH Frankfurt am Main, HS für Gestaltung Offenbach am Main und der HS RheinMain  
Nibelungenplatz 1  
60318 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 1533-2162  
Fax: 069 1533-2165  
Web: [www.routea66.de](http://www.routea66.de)

**Weiterbildung / Qualifizierung**

**Weiterbildung Hessen e. V.**

Gervinusstraße 5-7  
60322 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 5979966-0  
Web: [www.qualifizierungsschecks.de](http://www.qualifizierungsschecks.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**

**Für-Gründer.de**

Rheinstraße 21  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 48004802  
Web: [www.fuer-gruender.de](http://www.fuer-gruender.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**

**Goethe Unibator**

**Johann Wolfgang Goethe-Universität**

**Frankfurt am Main**  
Robert-Mayer-Straße 10  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 79828087  
Fax: 069 79825123  
Web: [www.goetheunibator.de](http://www.goetheunibator.de)

**Kammer**

**Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main**

Bockenheimer Landstraße 21  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 97172-818  
Web: [www.hwk-rhein-main.de](http://www.hwk-rhein-main.de)

**Kreditinstitute / Kapitalgeber**

**KfW Mittelstandsbank**

Palmengartenstraße 5-9  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 7431-0  
Fax: 069 7431-2944  
Web: [www.kfiv.de](http://www.kfiv.de)

**Kreditinstitute / Kapitalgeber**

**MBG H – Mittelständische**

**Beteiligungsgesellschaft Hessen mbH**

Schumannstraße 4-6  
60325 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 133850-7841  
Fax: 069 133850-7860  
Web: [www.mbg-hessen.de](http://www.mbg-hessen.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Verband / Verein / Beratung**  
**Unternehmensberatung Hessen**  
**für Handel und Dienstleistungen GmbH**  
Flughafenstraße 4  
60528 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 13309180  
Fax: 069 13309194  
Web: [www.uhd-hessen.de](http://www.uhd-hessen.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Kompass – Zentrum für**  
**Existenzgründungen Frankfurt am Main**  
**gGmbH**  
Hanauer Landstraße 521  
60386 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 21978-0  
Fax: 069 21978-510  
Web: [www.kompassfrankfurt.de](http://www.kompassfrankfurt.de)

**Verband / Verein / Beratung**  
**Verband Baugewerblicher Unternehmer**  
**Hessen e. V.**  
Hauptgeschäftsstelle  
Frankfurt a.M.  
Emil-von-Behring-Straße 5  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 95809-0  
Fax: 069 95809-233  
Web: [www.bgvht.de](http://www.bgvht.de)

**Verband / Verein / Beratung**  
**VhU Vereinigung der hessischen**  
**Unternehmerverbände e. V.**  
Emil-von-Behring-Straße 4  
60439 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 95808-0  
Fax: 069 95808-126  
Web: [www.vhu.de](http://www.vhu.de)

**Verband / Verein / Beratung**  
**jumpp – Frauenbetriebe e. V.**  
Hamburger Allee 96  
60486 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 7158955-0  
Fax: 069 7158955-29  
Web: [www.jumpp.de](http://www.jumpp.de)

**Hochschule / Gründerzentrum**  
**Gründernetz Route A66**  
Gründernetz der FH Frankfurt am Main, HS für  
Gestaltung Offenbach am Main und der HS  
RheinMain  
Schlossstraße 31  
63065 Offenbach  
Tel.: 069 80059-166  
Web: [www.routea66.de](http://www.routea66.de)

**Arbeitsagentur**  
**Bundesagentur für Arbeit**  
Offenbach  
Domstraße 68  
63067 Offenbach  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

**Kammer**  
**IHK Offenbach am Main**  
Frankfurter Straße 90  
63067 Offenbach  
Tel.: 071 8207-0  
Web: [www.offenbach.ihk.de](http://www.offenbach.ihk.de)

**Kreditinstitute / Kapitalgeber**  
**Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen**  
**(WI Bank)**  
Strahlenbergerstraße 11  
63067 Offenbach  
Tel.: 069 9132-03  
Fax: 069 9132-4636  
Web: [www.wibank.de](http://www.wibank.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## Beratungsangebote nach PLZ

IV-15

### **Arbeitsagentur**

#### **Bundesagentur für Arbeit**

Hanau  
Am Hauptbahnhof 1  
63450 Hanau  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### **Kammer**

#### **IHK Hanau-Gelnhausen-Schlüchtern**

Am Pedro-Jung-Park 14  
63450 Hanau  
Tel.: 06181 9290-0  
Web: [www.hanau.ihk.de](http://www.hanau.ihk.de)

### **Verband / Verein / Beratung**

#### **Unternehmerverbände Süd Hessen Haus der Wirtschaft Süd Hessen**

Rheinstraße 60  
64283 Darmstadt  
Tel.: 06151 2985-0  
Fax: 06151 2985-21  
Web: [www.unternehmerverbaende-suedhessen.de](http://www.unternehmerverbaende-suedhessen.de)

### **Verband / Verein / Beratung**

#### **VMU Verband Mittelständischer Unternehmen in Deutschland e. V.**

Landesdirektion Hessen / Rheinland-Pfalz  
Saalbaustraße 27  
64283 Darmstadt  
Tel.: 030 863904-00  
Web: [www.v-m-u.de](http://www.v-m-u.de)

### **Hochschule / Gründerzentrum**

#### **UniTechSpin-Gründerberatung der TU Darmstadt**

Karolinenplatz 5  
64289 Darmstadt  
Tel.: 06151 16-57224  
Fax: 06151 16-57204  
Web: [www.tu-darmstadt.de/forschen/unternehmensgruendungen](http://www.tu-darmstadt.de/forschen/unternehmensgruendungen)

### **Verband / Verein / Beratung**

#### **LAG-SB Hessen e. V.**

Informationsdienst „Sozialnetz Hessen“  
Kranichsteiner Straße 7  
64289 Darmstadt  
Tel.: 0611 132163  
Web: [www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de)

### **Arbeitsagentur**

#### **Bundesagentur für Arbeit**

Darmstadt  
Groß-Gerauer-Weg 7  
64295 Darmstadt  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)

### **Hochschule / Gründerzentrum**

#### **Hochschule Darmstadt**

Career Center  
Haardttring 100  
64295 Darmstadt  
Tel.: 06151 16-8021  
Fax: 06151 16-8035  
Web: [www.h-da.de/studium/karrierestart](http://www.h-da.de/studium/karrierestart)

### **Kammer**

#### **IHK Darmstadt Rhein Main Neckar**

Rheinstraße 89  
64295 Darmstadt  
Tel.: 06151 871-0  
Web: [www.darmstadt.ihk24.de](http://www.darmstadt.ihk24.de)

### **Kammer**

#### **IHK Wiesbaden**

Wilhelmstraße 24 – 26  
65183 Wiesbaden  
Tel.: 0611 1500-0  
Web: [www.ihk-wiesbaden.de](http://www.ihk-wiesbaden.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds





**Hessische Berufsakademie**  
University of Cooperative Education

## Beratungsangebote nach PLZ

IV-16

### Hochschule / Gründerzentrum

#### Gründernetz Route A66

Gründernetz der FH Frankfurt am Main, HS für  
Gestaltung Offenbach am Main und der HS  
RheinMain  
Betramstraße 27  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 9495-3210  
*Web: [www.routea66.de](http://www.routea66.de)*

### Ministerium

#### Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung

Kaiser-Friedrich-Ring 75  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 815-0  
Fax: 0611 815-2227  
*Web: [www.wirtschaft.hessen.de](http://www.wirtschaft.hessen.de)*

### Verband / Verein / Beratung

#### Unternehmerverband Hessischer Einzelhandel Mitte-Süd e. V.

Geschäftsstelle Wiesbaden  
Rheinstraße 36  
65185 Wiesbaden  
Tel.: 0611 372685  
Fax: 0611 302547  
*Web: [www.einzelhandelsverband.de](http://www.einzelhandelsverband.de)*

### Kammer

#### Arbeitsgemeinschaft der Hessischen Handwerkskammern

Bierstädter Straße 45  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 136-111  
Fax: 0611 136-120  
*Web: [www.handwerk-hessen.de](http://www.handwerk-hessen.de)*

### Kammer

#### Handwerkskammer Wiesbaden

Bierstädter Straße 45  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 136-0  
*Web: [www.hwk-wiesbaden.de](http://www.hwk-wiesbaden.de)*

### Kreditinstitute / Kapitalgeber

#### Bürgerschaftsbank Hessen

Abraham-Lincoln-Straße 38–42  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 15070  
Fax: 0611 150722  
*Web: [www.bb-h.de](http://www.bb-h.de)*

### Verband / Verein / Beratung

#### HA Hessen Agentur GmbH

Konradinerallee 9  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 95017-80  
*Web: [www.hessen-agentur.de](http://www.hessen-agentur.de)*

### Verband / Verein / Beratung

#### Hessen Modellprojekte

HA Hessen Agentur GmbH  
Konradinerallee 9  
65189 Wiesbaden  
Tel.: 0611 95017-80  
Fax: 0611 95017-8620  
*Web: [www.hessen-agentur.de](http://www.hessen-agentur.de)*

### Arbeitsagentur

#### Bundesagentur für Arbeit

Wiesbaden  
Klarenthaler Straße 34  
65197 Wiesbaden  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
*Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)*

### Arbeitsagentur

#### Bundesagentur für Arbeit

Limburg  
Ste-Foy-Straße 23  
65549 Limburg  
Tel.: 0800 4555500 (Arbeitnehmer)/  
0800 4555520 (Arbeitgeber)  
*Web: [www.arbeitsagentur.de](http://www.arbeitsagentur.de)*

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Qualifizierungsoffensive**  
Programme zur beruflichen Bildung

**Kammer**

**IHK Limburg a. d. Lahn**  
Walderdorffstraße 7  
65549 Limburg a. d. Lahn  
Tel.: 06431 210-0  
Web: [www.ihk-limburg.de](http://www.ihk-limburg.de)

**Verband / Verein / Beratung**

**RKW Hessen**  
Büro Eschborn  
Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn  
Tel.: 06196 9702-00  
Fax: 06196 9702-99  
Web: [www.rkw-hessen.de](http://www.rkw-hessen.de)

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



**Qualifizierungsoffensive**  
Programme zur beruflichen Bildung

Diese Auswahl an Literatur aus den Jahren 2004-2009 zum Thema Unternehmenskrisen/ Risikoliteratur wurde zum größten Teil von Annett Kippel im Rahmen Ihrer Diplomarbeit „Unternehmenskrisen – Modelle und Beratungsansätze“ aus dem Jahre 2010 übernommen. Diese soll einen guten Überblick über existierende Literatur mit Titel, Autoren, Adressaten und einer Kurzdarstellung geben.

---

#### **Lust auf Zukunft statt Angst vor der Krise: Erfolgsstrategien für Unternehmer**

Berater / Dieter Lutz

Management-Literatur aus der Unternehmensberatungspraxis, keine Krisentheorie, deskriptives Aufzeigen von Krisenbewältigungsansätzen

*Adressaten: Management*

---

#### **Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln**

Peter Faulhaber, Hans-Joachim Grabow

4. Aktualisierung mit dem Fokus: Umbruchphasen nutzen – neue Stärken entwickeln, keine Krisentheorie, Fokus auf Turnaround Management in der Ertrags- und Liquiditätskrise, Problem-, Vorgehens- und Lösungsbeschreibung anhand von konkreten Aufgabenstellungen, mehrere Aspekte beleuchtet (z. B. Kommunikation, Führung, finanzwirtschaftliche Maßnahmen, Konsolidierung)

*Praxisbuch für Unternehmer/-innen, Manager/-innen und Berater/-innen*

---

#### **Führen in der Krise: Unternehmens- und Projektführung in schwierigen Situationen**

Hrsg. von Lutz Becker; mit Beitr. von Sebastian Ackermann

Deskriptive Bearbeitung der Unternehmenskrise im Führungskontext, d. h. Krisenkompetenz für das Management entwickeln und das Bewusstsein für Krisensituationen schärfen; stellt die besonderen Anforderungen, die eine Unternehmenskrise an Führungskräfte stellt, in den Vordergrund

*Adressaten: Management, Unternehmer/-innen*

---

#### **Kommunikation in der Krise: Einsichten und Erfahrungen**

Ralf Hering; Bernd Schuppener; Nina Schuppener

Fachbuch, das die Unternehmenskrise erläutert und von der Kommunikationskrise abgrenzt, Darstellung der Medienrealität im Krisenumfeld, Auswirkung von Krisen und Krisenbewältigung durch Unternehmenskommunikation

*Adressaten: Komm.wiss.schaft, Berater/-innen, Unternehmer/-innen, Manager/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Luft holen und durch: Erste Hilfe für Selbstständige und Unternehmer bei finanziellen Krisen**

Bernhard Steiner

Deskriptiver Praxisleitfaden, motivierend geschriebenes Buch, stellt Krise dar, Krisenerkennung und Symptome nach Funktionsbereich (z. B. Absatz, Produktion, Personal, Unternehmensführung), Erläuterung der relevanten Kennzahlen, KMU-Fokus, Maßnahmen, Tipps und Ratgebercharakter

*Adressaten: Unternehmer/-innen*

---

**Modellgestützte Optimierung des Führungsstils während eines Turnarounds**

Julia Homstein; mit einem Geleitw. von Peter-J. Jost

Empirisch, an die Wissenschaft gerichtet, Fokus: Führung und Führungsstil im Krisen- und Turnaround Management, spieltheoretische Erklärungsansätze, beinhaltet Krisentheorie: Phasen, Modelle, Fokus auf Sanierung, Beschreibung des geeigneten Führungsstils unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen im Krisenmanagement

*Zielgruppe: Management, Berater/-innen*

---

**Unternehmensroutinen im Turnaroundmanagement: Analyse der Wirkungen von Routinen und routinenbewusste Gestaltung der Krisenbewältigung**

Richard Federowski; mit einem Geleitw. von Peter Kesting

Analytisch-empirische Darstellung des Turnaround Management als Managementaufgabe, Turnaround als repulsives Krisenmanagement, Verknüpfung von Turnaround Management, Krisenmanagement und Routineforschung, Erläuterung des Krisenbegriffs mit dem Fokus auf Turnaround Management und Routinen im menschlichen Verhalten, die helfen können, Krisen zu bewältigen, aber auch auszulösen

*Adressaten: Wissenschaft, Organisationsberater/-innen*

---

**Kundenindividuelle Massenproduktion zur Bewältigung überkapazitätsbedingter Unternehmenskrisen**

Hendrik Wildebrand

Wissenschaftliche Ausarbeitung des Krisenthemas anhand der Anlagen- und Maschinenbaubranche, KMU-Fokus, Schwerpunkt: Unternehmenskrise durch Überkapazitäten in der Produktion und daraufhin entwickelte Bewältigungsstrategien

*Adressaten: Wissenschaft*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

### Zur expeditionalen Organisationsentwicklung

Peter Heimerl

empirische Abhandlung mit Lösungsansätzen und Ideenansätzen aus der Organisationstheorie, Fokus: Kennzeichen einer krisenlabilen Organisation, Anforderungen an Führungskräfte, keine Bearbeitung von Krisentheorie daher wenig Relevanz

*Adressaten: Wissenschaft*

---

### Sanierungsberatung für Mittel- und Kleinbetriebe: erfolgreiches Consulting in der Unternehmenskrise

André Wöber und Oliver Siebenlist

Praxishandbuch, aufbauend auf einer empirischen Arbeit; Fokus liegt auf dem Krisenstadium Liquiditätskrise und somit Sanierung, zeigt Krisensymptome und Krisenbewältigung auf, liefert Prognoseaussagen, beschreibt Zusammenarbeit mit externen Beratern

*Adressaten: insbesondere KMU-Unternehmer/-innen mit einer Sanierungsproblematik*

---

### Sanierungshandbuch

Hrsg. von: Harald Hess unter Mitw. von: Friederike Hess

Praxishandbuch, aufbauend auf einer empirischen Arbeit; Fokus liegt auf dem Krisenstadium Liquiditätskrise und somit Sanierung, zeigt Krisensymptome und Krisenbewältigung auf, liefert Prognoseaussagen, beschreibt Zusammenarbeit mit externen Beratern

*Adressaten: insbesondere KMU-Unternehmer/-innen mit einer Sanierungsproblematik*

---

### Die Bewältigung von Produktkrisen: ein Vergleich von Beschwerde-, Reklamations- und Rückrufsituationen

Guido Frank Grunwald. Mit einem Geleitw. von Dirk Standop

Empirisch, Ansatz: Aus Produktkrisen können sich schnell öffentlichkeitswirksame Unternehmenskrisen entwickeln. Produktkrisen erfahren ein eigenes Krisenmanagement in Form von Beschwerdemanagement, Reklamation, bis hin zu Rückruf Krisenmanagement für Produkte, kein Bezug zur Unternehmenskrise und Krisentheorie, für die Wissenschaft

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Wege durch die Unternehmenskrise: ein Praxisleitfaden für Berater und Unternehmer**

Chr. Niering / Chr. Hillebrand

Kurze Darstellung Unternehmenskrise und Erläuterung des Krisenmodells (Phasen, Verlauf, in Teilen Früherkennung), Fokussierung auf die Themen Sanierungskonzept und Insolvenz zur Krisenbewältigung, Erläuterung Sanierungsprüfung, -fähigkeit und Fortbestehensprognose, nimmt rechtlichen und steuerlichen Bezug

*Adressaten: Unternehmens-, Rechts- und Steuerberater/-innen, Unternehmer/-innen*

---

**Entstehung von Unternehmenskrisen: eine evolutionstheoretische Erklärung**

Nils Schulenburg. Mit einem Geleitw. von Michael Hülsmann

Empirisch-wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema betriebswirtschaftliche Krisentheorie, keine Relevanz als Leitfaden für den Unternehmer, stellt alle Krisenphasen, Verlauf und vor allem Krisenerkennung sehr detailliert dar, nimmt Bezug auf die Fachliteratur von 1977 bis 2007 und arbeitet diese auf

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen*

---

**Sanierung mittelständischer Unternehmungen durch Private-Equity-Gesellschaften: Fallstudienuntersuchungen, Modellentwicklung, Gestaltungsempfehlungen**

Patrick S. Maurenbrecher

Empirisch, an die Wissenschaft, Berater/-innen, M&A Beratungsansatz. Fokus: Finanzierung insb. für KMU, beleuchtet in Auszügen Krisentheorie mit Fokus auf Sanierungsstrategien, Vorgehen von Private Equity und die Wahrnehmung als Finanzierungsmöglichkeit

---

**Turnaround: aus der Krise zum Top-Unternehmen, ein Arbeitsbuch aus der Praxis für die Praxis**

Roman Löw

Deskriptives Arbeitsbuch, Fallbetrachtung und Maßnahmandarstellung aus dem Turnaround Management, kein generalistisches Fachbuch, da stark am Fallbeispiel aus der Automobilzulieferindustrie ausgerichtet

*Adressaten: Unternehmer/-innen und Manager/-innen im Umfeld der Automobilzulieferindustrie*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Prüfungspflicht der Bank in der Krise des Unternehmens: die Bank im Spannungsverhältnis zwischen Insolvenzvermeidung und Gläubigerschädigung**

Robert Ferschen

Empirisch-wissenschaftliche Informationsschrift, umfassende Bearbeitung für alle in die Unternehmenskrise Involvierten: Unternehmer/-innen, Bankvertreter/-innen, Gläubiger/-innen etc.; Information, welche Prüfungspflichten die Bank wahrnehmen muss, Unternehmenskrise mit dem Fokus auf Unternehmenssanierung als Ausgangssituation im ersten Kapitel abgehandelt Ursachen für Sanierungsmisserfolge in mittelständischen Unternehmen: Untersuchung von Sanierungsmaßnahmen und deren Wirkung in der Unternehmenskrise Christof Galuschge Empirisch-analytische Erklärung der Krisentheorie, 3-Phasen- und 4-Phasen Modell, umfängliche Darstellung von Krisenursachen und des Sanierungsvorhaben, Sanierungsmaßnahmen, Darstellung von ertragswirtschaftlichen, strategischen und finanzwirtschaftlichen Maßnahmen vor KMU-Hintergrund, Gegenüberstellung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien

*Adressaten: Wissenschaft und Berater/-innen*

---

**Turnaround finance: eine Analyse der Kapitalzufuhr im Krisenfall des Mittelstandes**

Michael Behrens

Empirisch-wissenschaftliche Bearbeitung des Themas Financial Distress, Fokussierung der Liquiditätskrise und Finanzierung von KMU, Darstellung der Möglichkeiten zur Finanzierung im Falle von Sanierung und Turnaround u. a. durch Kapitalaufnahme, ausführliche Darstellung der Phasen im Sanierungsprozess

*Adressaten: Wissenschaft, Unternehmensberater/-innen*

---

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Lernen im Turnaround von KMU: eine theoretische und empirische Betrachtung des Unternehmens-Turnarounds von KMU aus der Perspektive des individuellen und organisationalen Lernens**

Daniel Heinemann

Empirisch-wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang von Unternehmer/-in und Unternehmen, der insbesondere bei KMU stark ausgeprägt ist, Fokussierung auf Liquiditätskrise und Turnaround Management unter Einbeziehung lerntheoretischer Ansätze

*Adressaten: Wissenschaft*

---

**Krisenmanagement und Kommunikation: das Wort ist ein Schwert – die Wahrheit ein Schild**

Arnd Joachim Garth

Praxisliteratur für Unternehmer und PR Manager, motivierend geschrieben, praktische Anleitung: Umgang mit Journalisten, Fokus auf Krisenkommunikation, Fallbeispiele orientieren sich an Ad-hoc-Krisen (z. B. Brent Spar, Höchst AG, Vattenfall-Krise)

*Adressaten: Unternehmer/-innen*

---

**Sanierungsmanagement: Sofortmaßnahmen in der Unternehmenskrise**

Bernhard Schellberg

Maßnahmenübersicht für den Unternehmer/die Unternehmerin, deskriptive Bearbeitung mit den drei Schwerpunkten Liquiditätskrise, Sanierung und Insolvenz, Übersicht der Pflichten der Unternehmensleitung (Anzeigen, Einleiten, Anträge und Fristigkeiten bei Insolvenz) und Maßnahmen für die unternehmerische Krisenbewältigung, beleuchtet auch die rechtlichen Aspekte durch Aufzeigen der Haftungskette, Behandlung des Privatvermögens, Controlling in der Krise, Umgang mit Bank und Gläubigern

*Adressaten: Unternehmer/-innen*

---

**Unternehmenskauf in Krise und Insolvenz**

Thomas Windhöfel; Andreas Ziegenhagen; Stefan Denkhäus

Fokus Recht, von Rechtsanwälten aus der Berufspraxis geschrieben, rechtliche und steuerliche Besonderheiten des Unternehmenskaufs in den jeweiligen Krisenphasen z. B. in der Sanierungsphase, vor und in der Liquiditätskrise, Vorstellung von Abwicklungsoptionen: asset deal, share deal und Sonderformen

*Adressaten: Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen sowie M&A-Berater/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

### Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung

Michael C. Frege

praxisbezogenes Fachbuch, deskriptiv, interessantes Kapitel: ökonomische Grundlagen der Krisenverhandlung (z. B. Krisen- und Sanierungsanalyse, Sanierungskonzept und Sanierungsverhandlung), Auszüge aus der Krisentheorie (Phasen, Modelle) mit dem Fokus Verhaltenstipps/ Arbeitshilfe für die Verhandlungsteilnehmer

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Berater/-innen, Gläubiger/-innen in Verhandlungen im Rahmen der Unternehmenskrise*

---

### Verhaltensorientiertes Sanierungsmanagement

Lars Taimer

Empirischer Ansatz, der eine prozessorientierte Krisenbetrachtung mit verhaltenstheoretischen Grundsätzen und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen verbindet, Fokus auf Sanierung und Insolvenz, also Liquiditätskrisenphase, Darstellung von Sanierungsentscheidungssituationen

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen, Soziologen und Soziologinnen, Psychologen und Psychologinnen*

---

### Unternehmensfinanzierungen bei Krise, Sanierung und Insolvenz

Dag Ewald Kemner

Deskriptive Praxisliteratur mit Urteilen der aktuellen Rechtsprechung vor dem Hintergrund der Unternehmenskrise, Fokus auf Sanierung, Insolvenz vor allem aber gesellschaftsrechtliche Aspekte, Haftungsregelungen, Verfahrenseröffnungen

*Adressaten: Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen, Berater/-innen*

---

### Risikosteuerung der Kreditvergabe

Andreas Müller und Diether Müller

rechtliche und betriebswirtschaftliche Beratung; rating, Basel II, pricing und MaRisk i. V. m. § 18 KWG, Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, Risikofrüherkennung aufgrund der Liquiditätslage, der Kontoführung und der qualifizierten BWA, Unternehmenskrise, Fallstudien und Checkliste zur BWA; Deskriptives Praxisbuch zur Information für Unternehmer/-innen, das dabei hilft, die Kriterien der Kreditvergabe (insbesondere für KMU) zu verstehen, Erläuterung der Kreditwürdigkeitsprüfung, Checkliste und Falldarstellungen zur Früherkennung machen das Buch zum Leitfaden für ein betriebs- und finanzwirtschaftliches Verständnis des Unternehmens

*Adressaten: Unternehmer/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

### Institutionelles Krisenmanagement: ein empirischer Vergleich von Inhouse- und Interim-Management

Klaus-Philipp Koeppf

Empirisch-analytischer Vergleich von Inhouse- Krisenmanagement und Interim-Krisenmanagement, umfängliche Erläuterung der Thematik der Unternehmenskrise, erklärt Krisenmanagementbegriff und dessen externe wie interne Aufgabenträger, keine Pauschalempfehlung, ob Krisenmanagement besser durch interne Kräfte oder durch externe Unterstützung erfolgreicher durchgeführt werden kann, stellt die Abhängigkeiten dieser Entscheidung dar (Unternehmensgröße, Gesellschafter- und Kapitalstruktur, politische Interessenslage), Handlungsempfehlungen

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen, Unternehmer/-innen*

---

### Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung

Michael C. Frege

praxisbezogenes Fachbuch, deskriptiv, interessantes Kapitel: ökonomische Grundlagen der Krisenverhandlung (z. B. Krisen- und Sanierungsanalyse, Sanierungskonzept und Sanierungsverhandlung), Auszüge aus der Krisentheorie (Phasen, Modelle) mit dem Fokus Verhaltenstipps/ Arbeitshilfe für die Verhandlungsteilnehmer

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Berater/-innen, Gläubiger/-innen in Verhandlungen im Rahmen der Unternehmenskrise*

---

### Management in der Unternehmenskrise: mit der passenden Persönlichkeit zum Erfolg

Patrick Zwick

Praxishandbuch; Fokus des Buches ist der Krisenmanager, grundlegende Abhandlung der Krisentheorie: Begriffsbestimmung und Phasendarstellung mit dem Lebenszyklusmodell des Unternehmens, Krisenmanagement in den Funktionsbereichen; Zielsetzung des Buches: Beantwortung der Frage, welches Profil, welche Persönlichkeit der Krisenmanager/die Krisenmanagerin haben muss, um das Unternehmen erfolgreich aus der Krise zu führen; Vergleich von zwei Persönlichkeitsmodellen: Herrmann-Dominanz-Instrument und Reiss-Profil

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen und Berater/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Unternehmenssicherung durch Krisenfrüherkennung: ein praktischer Leitfaden für Banken und Unternehmen**

Jan Christian Rutsch

Empirische Darstellung der Krisenentwicklung, Phasenmodelle und betroffene Unternehmensbereiche, Krisenerkennung entlang der Wertschöpfungskette, Fokussierung auf Krisenfrüherkennung, Indikatoren und Abwendungsmaßnahmen, ein Praxisleitfaden für den Unternehmer, Banken, Berater

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Banker/-innen und Berater/-innen*

---

**Praxishandbuch Turnaround- Management: Liquidität sichern, Kosten senken, Wachstum steigern, Insolvenz vermeiden**

Olaf Arlinghaus (Hrsg.)

Deskriptive Bearbeitung durch mehrere Autoren/Autorinnen und praxisorientierter Überblick zu Sanierung und Liquiditätskrise, Fokus auf sanierungs- und insolvenzorientierten Maßnahmen, Möglichkeiten der Sanierungsdurchführung, Insolvenzverfahren, Turnaround Management und Risikomanagement

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen, Berater/-innen*

---

**Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungen an mittelständischen Unternehmen: finanzwirtschaftliches Instrument zur Unternehmenssanierung?**

Anne Przybilla

Empirisch-wissenschaftliche Arbeit, die untersucht, ob, wann und mit welchem Risiko das Instrument Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung eine geeignete finanzwirtschaftliche Maßnahme ist, konkret, welche finanzwirtschaftlichen Auswirkungen eine Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung auf das Unternehmen hat. Inklusive Fallstudien

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen*

---

**Mergers & Acquisitions in Unternehmungskrisen: Krisenbewältigung durch Synergierrealisation**

Timo Grünert. Mit einem Geleitw. von Wilfried Krüger

Empirische Bearbeitung der Krisenbewältigung, Erläuterung der Krisentheorie sowie der M&A Thematik, Darstellung der dualen M&A-Strategie (kostenorientierte Konsolidierung und leistungsorientiertes Wachstum) zur Krisenbewältigung, Fokus auf Ertragskrisen, Unternehmen noch vor dem Sanierungsfall

*Adressaten: Unternehmensberater/-innen, Wissenschaft*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte**

Ulrich Krystek; Ralf Moldenhauer

Deskriptive Erläuterung der Unternehmenskrise auf Basis der theoretischen Grundlagen (Modelle, Phasen etc.), beleuchtet Krisenfrüherkennung und Krisenbewältigung gleichermaßen, geht sehr stark auf Restrukturierung als Bewältigungsstrategie ein

*Adressaten: Berater/-innen mit Fokus Restrukturierung, Manager/-innen, Unternehmer/-innen*

---

**Die GmbH in der Unternehmenskrise: Lösungswege für den Geschäftsführer**

Roland Wiester. Unter Mitw. von Peter John und Tobias Gieding

Praxishandbuch: Information, Tipps, Beispiele für den Unternehmer/die Unternehmerin aus der Perspektive des Rechtsanwaltes/der Rechtsanwältin. Zeigt auf, warum die Unternehmenskrise für den Geschäftsführer/die Geschäftsführerin einer GmbH viel gefährlicher ist als für ihren Gesellschafter/ihre Gesellschafterin.

---

**Restrukturierung – Krisenmanagement – Unternehmenssanierung: ein Leitfaden für das Restrukturierungsmanagement aus der Praxis für die Praxis**

Hans-Dieter Jahr

Praxisbuch zum Thema Restrukturierungsmanagement unter dem Einfluss von Internationalisierung und Globalisierung, TM als „Unternehmensumbau“, keine Abhandlung Krisentheorie, umfassende Darstellung Restrukturierungsprozess und Sanierungsmanagement

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen, Berater/-innen*

---

**Turnaround-Management und Vertrauen: erfolgreiche Interaktionsgestaltung in unternehmerischen Krisensituationen**

Thomas Mackenbrock

Empirisch-wissenschaftliche Darstellung der Krisentheorie (Modelle, Phasen), Fokus auf Krisenbewältigung durch Turnaround Management z. B. mentale Verhaltensmodelle, formale Regelungen, Recht, Anreize für Vertrauensmanagement; wichtig ist dem Autor die Interaktion im Unternehmen während einer Krise, Verbindung von Ökonomie und Ethik

*Adressaten: Wissenschaft, Organisationsberater/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Erfolgreiches Turnaround- Management: empirische Untersuchung mit Schwerpunkt auf dem Einfluss der Stakeholder**

Holger Buschmann. Mit einem Geleitw. von Martin Hilb

Empirische Ausarbeitung des Themas Turnaround Management als Krisenbewältigungsstrategie, beschreibt den theoretischen Bezugsrahmen, also Krisentheorie und den Turnaround-Begriff

*Adressaten: von einem Unternehmensberater (Roland Berger Strategy Consultants) für Unternehmensberater/-innen und Wissenschaft geschrieben*

---

**Wege aus der Unternehmenskrise: kritische Analyse und Vergleich von Turnaround- Konzepten**

Ingo Karasch

Empirische, umfassende Abhandlung von Krisentheorie: Ursachen, Verlauf, Krisenfrüherkennung und Krisenbewältigung, kompakte Darstellung der Erfolgsfaktoren zur Bewältigung, verständliche Einführung in das Thema Unternehmenskrise

*Adressaten: Berater/-innen, Unternehmer/-innen, Management*

---

**Integriertes Turnaround- Management: Konzept zur nachhaltigen Überwindung von Unternehmenskrisen in KMU**

Susanne Kolb

Empirisches Fachbuch aus der KMU-Forschung, mit dem Fokus auf Turnaround Management zur Bewältigung von Unternehmenskrisen, Ableitung der Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument für den Turnaround im Sinne einer Turnaround Management Scorecard

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen*

---

**Krisen-PR in der Praxis: wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen**

Ralf Laumer und Jürgen Pütz (Hrsg.)

Praxishandbuch mit dem Fokus Krisenkommunikation, Unternehmenskrise in praktischen Worten kurz dargestellt. Deskriptive Beschreibung der Anforderungen an die Kommunikation mit Leitfäden, Beschreibung des Aufbaus eines Krisenkommunikationshandbuchs

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

### Interne Kommunikation bei Unternehmenskrisen: Konzepte, Praxis, Rechtsgrundlage

Daniela Steinau

Praxisbezogene Information für die Kommunikations- und Personalabteilung, theoretischer Bezug zur Krisentheorie: Ursachen, Stadien; Fokus auf die Perspektive der betroffenen Mitarbeiter innerhalb einer Unternehmenskrise, mit rechtlichen Tipps aus dem Betr.VG (z. B. § 81 Informationspflichten gegenüber den Mitarbeitern) sowie Anleitungen zum Kommunikationskonzept

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen*

---

### Turnaround management: crisis survival for German midcaps

Peter Faulhaber, Norbert Landwehr (deutsche Ausgabe)

von Beratern aus der Praxis geschrieben; Fokus Turnaround Management, Krisentheorie kurz angeführt, Konzentration jedoch auf finanzwirtschaftlicher Sanierung, in motivierendem Stil geschrieben, Autoren haben z. B. jedem Aspekt von Sanierung einen „Company Namen“ gegeben, beispielsweise Cash Management dargestellt am Beispiel der „Cashless Industries“ etc.

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Unternehmensberater/-innen*

---

### Krisenmanagement mit Outsourcing: sanieren und restrukturieren durch Auslagerungen

Jochen Blöse

Deskriptive, knappe Darstellung der Krisentheorie, Phasen, Wirkungen, Fokus auf dem Thema Outsourcing als Bewältigungsansatz, Erzielung von Kosteneinsparungen, dadurch Freisetzung von Liquidität, interessanter Ansatz für die Adressatengruppe der Unternehmensberater/-innen, aber auch für Outsourcing-affine Unternehmer/-innen

---

### Wege aus der Unternehmenskrise: kritische Analyse und Vergleich von Turnaround- Konzepten

Ingo Karasch

Empirische, umfassende Abhandlung von Krisentheorie: Ursachen, Verlauf, Krisenfrüherkennung und Krisenbewältigung, kompakte Darstellung der Erfolgsfaktoren zur Bewältigung, verständliche Einführung in das Thema Unternehmenskrise

*Adressaten: Berater/-innen, Unternehmer/-innen, Management*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

### Mittelstand in der Krise: Turnaround und Sanierung

Felix Ellwanger

Empirisch-theoretische Arbeit (Fachbuch), kein Bezug zu Krisenstadien, wenig Symptome, eher Lösungsbeschreibung, Fokus auf KMU-Spezifika im Turnaround und Sanierungsmanagement, explizite Darstellung des auf KMU ausgerichteten

---

### Sanierung aus Bankensicht

Wolfgang Portisch

Praxis(lehr)buch für Bankführungskräfte sowie Mitarbeiter/-innen in Sanierungsabteilungen und Kreditbereich, Fokus finanzwirtschaftliche Sanierungsmaßnahmen, keine Krisentheorie

*Adressaten: Berater/-innen*

---

### Überlebensstrategien: Chancen und Herausforderungen der Unternehmensführung

Rudolf Gröger

Praxishandbuch, deskriptive Beschreibung anhand des Fallbeispiels 02 Germany GmbH & Co oHG, Autor war dort CEO, Erläuterung der Unternehmenskrise und deren Phasen, Abhandlung von Turnaround Management in technologiebezogenen Märkten mit Produktentwicklung im dynamischen Marktumfeld des Finanzmanagements (z. B. Forderungsmanagement, Lagerabbau, 8-Schritte-Sanierungsplan)

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen*

---

### Turn around indicator: Entwicklung eines qualitativen Ansatzes zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen in Turnaround-Situationen

Thomas Rahn

Deskriptive Beschreibung des Bewertungsansatzes zur Bewertung der Zukunftsfähigkeit von KMU, keine Abhandlung oder Darstellung von Krisentheorie (Begriff, Phasen, Ursachen), wertvolle Fragebögen und Checklisten zur Abklärung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens, Fokus auf Sanierung

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Berater/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Krisen-PR im Internet: Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder**

Tanja Köhler

Empirische, wissenschaftliche Arbeit, Abhandlung Krisentheorie: Phasen, Begriff, Verlauf, Ursachen und Wirkungen, Ableitung Kommunikation im Krisenkontext und was zu beachten ist hinsichtlich Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, insbesondere Beleuchtung der Onlinekommunikationskanäle, Untersuchung onlinegestützter Krisenkommunikation

*Zielgruppe: Wissenschaft, ggf. Kommunikationsabteilung*

---

**Unternehmenskrisen: Ursachen – Sanierungskonzepte – Krisenvorsorge – Steuern**

Hrsg. von Jochen Blöse und Axel Kihm

Deskriptive Aufarbeitung der Krisentheorie in praxisnahen Worten und aufbauend auf den wissenschaftlichen Grundlagen, geht auf Ursachen, Managementfehler, Früherkennung und Krisenbewältigung ein, beleuchtet die rechtliche Situation: Haftungsrisiken, insolvenz- und strafrechtliche Abhandlung

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen, Unternehmens- und Rechtsberater/-innen*

---

**Sanierungsstrategien: empirisch-qualitative Untersuchung zur Bewältigung schwerer Unternehmenskrisen**

Christian Grape. Mit einem Geleitw. von Jürgen Hauschildt

Empirische Bearbeitung der Krisentheorie mit dem Ansatz „Sanierungsstrategien in Abhängigkeit von Krisentypen“, Beschreibung von verschiedenen Krisentypen und deren Dynamik (z. B. Führungskrise, Expansionskrise), die jeweils unterschiedliche Sanierungsstrategien erfordern, umfängliche Darstellung von Krisentypen und Strategieableitung zur Bewältigung mit Fallstudien

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen*

---

**Handbuch Unternehmensrestrukturierung: Grundlagen, Konzepte, Maßnahmen**

Ulrich Hommel ... (Hrsg.)

Deskriptive, umfassende Aufbereitung von Krisenphasen, Begriff, Ursachen, Symptome, Erklärungsmodelle auf Basis der empirischen Grundlagen, Fokus auf der Liquiditätskrise und damit einhergehender Sanierung, generalistisches Fachbuch, inkludiert Konzernperspektive

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen, Berater/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Desinvestition von Unternehmensbeteiligungen in Krisensituationen: Untersuchung der Auswirkungen auf die Selektion von Desinvestitionsobjekten**

Gerd Sievers

Empirisch-wissenschaftliches Buch von und für Berater/-innen (Roland Berger Strategy Consultants), Beratungsansatz aus M&A, inwieweit der gezielte Desinvest aus Unternehmensbeteiligungen zur Sicherung der Unternehmensfortführung in Krisen dienen kann, Corporate Finance Management, zwei Fallbeispiele

*Adressaten: Wissenschaft, Fach- und Führungskräfte, Manager/-innen, weniger für Unternehmer/-innen*

---

**Die Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens bei der standardisierten Krisenprognose: eine empirische Untersuchung mit Lösungsansatz**

Sebastian Knöchel

Empirisch-wissenschaftliche Beleuchtung der Einflussgröße Branche im Umfeld der Unternehmenskrise, Erörterung eines möglichen Zusammenhangs von Branchenzugehörigkeit und Krisenerkennung bzw. Krisenanfälligkeit, Insolvenzforschung

*Adressaten: Wissenschaft, Beratung, Management*

---

**Sanierung und Restrukturierung von kleineren und mittleren Unternehmen**

Wolfgang Portisch; Kian Shahidi (Hrsg.)

Praxisbezogene deskriptive Beschreibung der Möglichkeiten und Handlungsoptionen im Rahmen einer Sanierung vor und im Insolvenzprozess mit dem Fokus auf KMU

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Berater/-innen*

---

**Unternehmenskrisen und Insolvenz: erkennen, vermeiden, bewältigen**

Ulrike Dennert-Rüsken, Michael Bormann

Deskriptive Darstellung: Krisenphasen, Symptome, Krisenmanagement überwiegend aus der rechtlichen Perspektive

*Adressaten: Steuer- und Rechtsberater/-innen, Unternehmer/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchphasen nutzen, neue Stärken entwickeln**

Peter Faulhaber, Norbert Landwehr

Deskriptive Darstellung von Krisensituationen und Problemstellungen sowie deren Bewältigung im Rahmen von Turnaround Management und dessen Maßnahmen; Praxisfachbuch aus der Unternehmensberatung mit Hilfestellung

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen, Berater/-innen*

---

**Unternehmensfinanzierungen bei Krise, Sanierung und Insolvenz**

Dag Ewald Kemner

Praxisfachbuch für Unternehmer/-innen und Manager/-innen mit dem Fokus Finanzierung, Definition des Krisenbegriffs aus betriebswirtschaftlicher, finanzwirtschaftlicher, insolvenzrechtlicher und strafrechtlicher Perspektive, Beschreibung von Krisensymptomen und Checklisten zur Krisenerkennung, Beschreibung von Bankmaßnahmen, Fristen, Ausschüttungsverboten, Auswirkung gesellschaftsrechtlicher Art, Fokus auf Sanierung und mögliche Vorgehensweisen z. B. Eigenanierung; Aufnahme neuer Gesellschafter, Sanierung durch Dritte im außergerichtlichen Vergleich sowie Insolvenz

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen*

---

**Die Bedeutung der Personalentwicklung für das Turnaround-Management**

Birgit Hanen

Fachbuch aus einer wissenschaftlichen Arbeit heraus, Fokus Turnaround Management, Restrukturierung in Verbindung mit Personalentwicklung

*Adressaten: Personalmanagement*

---

**Die Konzern- Koordinations-Card: Instrument der Konzernsteuerung und der Früherkennung von Krisen**

Michael Bauer

Empirisch-wissenschaftliche Arbeit, Darstellung Krisentheorie, Definition Konzernbegriff und Konzernkrise, Abwandlung der Balanced Scorecard auf Konzern-Koordinations-Card als Lösungsansatz zur Früherkennung, Führungs- und Steuerungsproblematik sieht der Autor als Konzernkrisenursache

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen, Wirtschaftsprüfer/-innen, Manager/-innen in der Konzernrechnungslegung*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**PR in schwierigen Zeiten: SOS-Krise souverän – orientiert – sicher**

---

Elke Neujahr

---

Deskriptive Darstellung von Praxisfällen, in denen eine Unternehmenskrise eine kommunikative Bewältigung benötigte, Erfolgsfaktoren, Praxistipps (z. B. zum Mediencontrolling und Medienbeobachtung), Maßnahmenkatalog für die Praxis mit zeitlicher Perspektive: Sofortmaßnahmen, mittelfristige Maßnahmen

---

**Die GmbH – Haftungsfallen bei Gründung, Krise, Sanierung**

---

Rainer Ferslev

---

Rechtsperspektive, Rechtsberatung bei Gründung, Krise und Sanierung, Darstellung der Haftungsrisiken und Rechtsfolgen, Erkennen von Unternehmenskrisen, Fokus auf insolvenzrechtlichem Krisenbegriff

---

*Adressaten: Rechtsberater/-innen, GmbH-Unternehmer/-innen*

---

**Turnaround-Management in der Praxis: Umbruchphasen nutzen, neue Stärken entwickeln**

---

Peter Faulhaber, Norbert Landwehr

---

Deskriptive Beschreibung anonymisierter Fälle mit dem Fokus auf Turnaround Management und Sanierung in der Liquiditätskrise, Beschreibung der Krisenindikatoren, Symptome und Lösungsansätze, spezifische Problembeschreibung, von Beratern geschrieben

---

*Adressaten: Unternehmer/-innen*

---

**Die Bewältigung von Unternehmenskrisen bei Kreditgenossenschaften: eine theoretische und empirischexplorative Untersuchung**

---

Peter Wagner

---

Empirisch-wissenschaftliche Untersuchung von ausgewählten Instrumenten zur Krisenbewältigung aus Perspektive der „Sanierungsbank“, Erläuterung Krisentheorie, Krisenmanagement, Aufbereitung der Untersuchung

---

*Adressaten: Wissenschaft*

---

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Preiswettbewerb in Krisen: Auswirkungen der Terror-Attentate des 11. September 2001 auf die Luftfahrtbranche**

Ronny Fürst. Mit einem Geleitw. von Oliver P. Heil

Empirisch-wissenschaftliche Abhandlung; Ansatz: Verknüpfung von Preistheorie und Krisenmanagement, empirische Untersuchung von Krisenwirkungen auf die Gewinn- bzw. Absatzsituation des Unternehmens; Preisreduktionen und daraus resultierende Wettbewerbsreaktion, Ansatz zur preispolitischen Krisenbewältigung am Fallbeispiel der Luftfahrtbranche

*Adressaten: Wirtschaft, Unternehmensberater/-innen*

---

**Wege durch die Unternehmenskrise: ein Praxisleitfaden für Steuerberater, Rechtsanwälte und Unternehmer**

Chr. Niering/ Chr. Hillebrand

Praxisleitfaden für Unternehmer/-innen und Berater/-innen im Umfeld der Unternehmenskrise, Fokus auf Sanierung, Haftungsrisiken und Insolvenzverfahren, gesamtgesellschaftlicher, praxisbezogener Überblick

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Berater/-innen*

---

**Sanierungsprüfung und -überwachung insolvenzbedrohter Unternehmen durch deutsche Kreditinstitute: eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Vorgehensweise**

Marion Fischer

Empirisch-wissenschaftliche Arbeit, die das Vorgehen, die Methoden und Instrumente zur Sanierungsprüfung und Insolvenzüberwachung aus Sicht der Banken aufzeigt, kurze Abhandlung und Abgrenzung Krisentheorie

*Adressaten: Wissenschaft, Berater/-innen*

---

**Partizipative Früherkennung von Chancen und Risiken**

Andreas M. Neumann

Empirisch-wissenschaftliche Arbeit, Erläuterung des Krisenbegriffs, Fokus des Buches ist die Krisenfrüherkennung, keine Krisenbewältigung, beleuchtet den Aspekt Arbeitsplatzabbau in Krisensituationen

*Adressaten: Führungskräfte, Arbeitnehmervertreter/-innen, Berater/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

### Unternehmensrestrukturierung: Strategien und Konzepte

Volker Brühl, Burkard Göpfert (Hrsg.)

Deskriptive Bearbeitung von Restrukturierungen aus der Berufs- und Beratungspraxis anhand von Fallbeispielen und spezifischen Situationen z. B. Financial Restructuring, Einbettung von „Berater-Charts“ in das Buch

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Unternehmensberater/-innen, Manager/-innen*

---

### Restart: Eine Zweite Chance für Gescheiterte Unternehmer? (Schriften zur Mittelstandsforschung)

Rosemarie Kay, Peter Kranzusch, Arndt Werner, Olga Suprinovic

Erhalten gescheiterte Unternehmerinnen und Unternehmer in Deutschland eine echte zweite Chance zur Neugründung? Sind diese ehemals gescheiterten Selbständigen die erfolgreichen Gründerinnen und Gründer? Welche spezifischen Hürden mussten sie bis zur erneuten Gründung überwinden? Dies sind einige der Fragen, die u.a. durch die jüngsten Veränderungen im Insolvenzrecht aufgeworfen wurden und deren Beantwortung sich dieser Band widmet.

*Adressaten: Gründungswillige, Unternehmer/-innen, Berater/-innen, Wissenschaft*

---

### Soft-Computing- Methoden in Sanierungsprüfung und -controlling: Entscheidungsunterstützung durch computational intelligence

Reinhard Bennert. Mit einem Geleitw. von Magdalena Mißler-Behr

Empirisch-wissenschaftliche Arbeit: Fokus auf Sanierung, Unternehmenskrise dargestellt als „unscharfe, unsichere, komplexe und dynamische Entscheidungssituation“, damit Anwendungsfeld der Soft-Computing Methoden. Einsatz dieser Methoden (Fuzzi-Logic-Systeme, Neuronale Netze und evolutionäre Algorithmen) für Sanierungsprüfung und Sanierungscontrolling

*Adressaten: Wissenschaft*

---

### Führen in schwierigen Zeiten: sicher durch Krisen und Umbruchsituationen lenken

Jürgen W. Goldfuß. Mit einem Vorw. von Bruno Schrep

Deskriptives Fachbuch vom Berater für Führungskräfte, die sich mit Umbruch und Krisensituationen auseinandersetzen müssen, konkrete Praxistipps für das Führungsverhalten, Change-Management- Ansätze

*Adressaten: Unternehmer/-innen, Manager/-innen*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Die Unternehmenskrise als Chance: innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung**

Nils Bickhoff et al (Hrsg.)

mit 6 Tabellen [Roland Berger Strategy Consultants]; Aus der Beratungspraxis geschriebenes Buch, Darstellung mehrerer innovativer Ansätze, die aus einer Sanierung und Restrukturierung entwickelt werden können (z. B. Restrukturierung mit Hilfe von Kundenbindungsmanagement, wertorientierte Sanierung, Krisenmanagement bei Gründungs- bzw. Wachstumsunternehmen), kein Praxisleitfaden mit Soforthilfe, innovative Lösungsansätze

*Adressaten: Wirtschaft, Berater/-innen, Manager/-innen, Unternehmer/-innen*

---

**Unternehmen in der Krise: Ringvorlesung der Fachbereiche Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin im Sommersemester 2003**

Markus Heintzen, Lutz Kruschwitz (Hrsg.)

Empirische Bearbeitung der Krisentheorie, Definition, Ursachen, Phasen, Prävention mit dem Fokus auf Insolvenzforschung und Insolvenzprognosen, Haftungslage, staatliche Förderung, Insolvenzrecht

*Adressaten: Rechtsberater/-innen, Wissenschaft*

---

**Turnaround-Management von dotcoms**

Florian Kelber

Empirische Arbeit; kurzes Eingehen auf allgemeine Krisentheorie, Fokussierung auf Krisenursachen, Turnaround-Management-Konzept für Dotcoms, Insolvenzbestimmung und -verfahren vor dem Hintergrund des deutschen Kapitalmarkts, Branchenbezug

*Adressaten: Wissenschaft*

---

**Handbuch Krisen- und Insolvenzmanagement: wie mittelständische Unternehmen die Wende schaffen**

Wilhelm Schmeisser et al (Hrsg.)

Deskriptives Fachbuch für die Praxis mit dem Fokus auf Sanierung; Sanierungskonzepte, Finanzinstrumente, staatliche Förderungen und Insolvenzverfahren aufbereitet für KMU

*Adressaten: Unternehmer/-innen, für die diese konkret beschriebenen Problemstellungen interessant sind*

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



---

**Was erfolgreiche Unternehmen ausmacht: Erkenntnisse aus Wissenschaft und Praxis**

KfW-Bankengruppe (Hrsg.)

mit 37 Tabellen; Untersuchung für die Wirtschaftspraxis; Unternehmensinsolvenzen (-forschung), Learnings und Best Practice, was man von erfolgreichen Unternehmen lernen kann, interessante Vergleiche anhand von verschiedenen krisen- bzw. insolvenzrelevanten Indikatoren

*Adressaten: Unternehmer/-innen und Berater/-innen*

---

**Luft holen und durch: erste Hilfe für Selbstständige und Unternehmer bei finanziellen Krisen**

Bernhard Steiner

Leitfaden für den Unternehmer/die Unternehmerin; deskriptiver Aufbau; Erläuterung der Problemstellungen in der Krisensituation, konkrete Checklisten, Übungen und Praxistipps für den Unternehmer/die Unternehmerin, motivierende, erbauende Schreibweise für betroffene Unternehmer/-innen, ganzheitliche Betrachtung des unternehmerischen Verhaltens in der Krisensituation

*Adressaten: Unternehmer/-innen*

---

---

Gefördert aus Mitteln des Hessischen Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und der Europäischen Union – Europäischer Sozialfonds



## **Über diese Schriftenreihe**

In der KCI Schriftenreihe werden aktuelle Ergebnisse der Tätigkeit des KCI veröffentlicht. Das KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie ist eine wissenschaftliche Einrichtung der FOM Hochschule und wurde 2013 von Prof. Dr. Lutz Hoffmann und Prof. Dr. Winand Dittrich gegründet.

Der Schwerpunkt der anwendungsbezogenen Aktivitäten liegt in der interdisziplinären Wirtschaftsforschung und der Verhaltensoekonomie. Untersucht werden die Bedingungen und Regeln von Entscheidungsverhalten in wirtschaftlichen Abläufen und Entwicklungen. In die Analyse entscheidungsrelevanter Determinanten werden insbesondere unbewusste, intuitive und emotionale Faktoren mit einbezogen.

Die Verhaltensökonomie beschäftigt sich mit tatsächlichen, in der Realität beobachtbaren, menschlichen Verhaltensweisen und Handlungen ergänzend zu den formalen Vorhersagen der traditionellen ökonomischen Theorie. Oftmals werden entscheidende Abweichungen zwischen vorhergesagtem und tatsächlichem Verhalten festgestellt. Gründe und Bedingungen für solche Verhaltensanomalien werden systematisch und interdisziplinär untersucht. Letztendlich soll ein Beitrag geleistet werden, realitätsnähere Konzepte, Modelle und Modellannahmen zu formulieren, um menschliche Verhaltensweisen und Entscheidungen im ökonomischen Kontext zu erklären.

Hierbei ist ein Ziel der interdisziplinären Forschung, Verbindungen zwischen verschiedenen Wissenschaften, die sich aufgrund Ihrer Ausrichtung schon viel länger mit menschlichem Verhalten beschäftigen, und der BWL herzustellen und herauszuarbeiten. Darüber hinaus soll ein Netzwerk interessierter Wissenschaftler entstehen, das regelmäßigen Austausch, Diskussionen und Transfer über die Grenzen der eigenen Fächer hinaus ermöglicht.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kci.de](http://fom-kci.de)

**Folgende Bände sind bislang in der KCI Schriftenreihe erschienen:**

**Band 1 (2013)**

Hoffmann, Lutz (Hrsg.)

Generations@study. Praxisworkshop Erfolgreich studieren 40+?

Teresa Grauer / Christine Göllner

ISSN 2196-6141

**Band 2 (2014)**

Hoffmann, Lutz (Hrsg.)

Ganz normal – nur nicht Standard: Berufsbegleitend studieren mit 40+

Christine Göllner / Teresa Grauer

ISSN 2196-6141

**Band 3 (2014)**

Dittrich, Winand (Hrsg.)

Diversity-Management – ein Querschnittsthema mit Balancebedarf

Peter Kinne

ISSN 2196-6141



KCI Kompetenzzentrum für interdisziplinäre  
Wirtschaftsforschung & Verhaltensökonomie  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM – eine Hochschule, viele Möglichkeiten.

Die mit bundesweit über 31.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und Kompetenzzentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

## KCI

Das KCI ist eine wissenschaftliche Einrichtung der FOM Hochschule und wurde 2013 von Prof. Dr. Lutz Hoffmann und Prof. Dr. Winand Dittrich gegründet. Das KCI untersucht die Bedingungen und Regeln von Entscheidungsverhalten in wirtschaftlichen Abläufen und Entwicklungen. In die Analyse entscheidungsrelevanter Determinanten werden besonders auch unbewusste und emotionale Faktoren mit einbezogen.

Darüber hinaus soll ein Netzwerk interessierter Wissenschaftler entstehen, das regelmäßigen Austausch, Diskussionen und Transfer über die Grenzen der eigenen Fächer hinaus ermöglicht. In der KCI-Schriftenreihe werden aktuelle Ergebnisse der Tätigkeit des KCI veröffentlicht.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-kci.de**



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter **fom-blog.de**