



Steuerberater: die idealen Krisenmanager

Moderne Steuerberater entsprechen schon lange nicht mehr dem Klischee vermiefter Erbsenzähler. Gerade in Krisenzeiten sind sie die erste Adresse und idealen Partner, um Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Seite 6

**Krisen
und
Chancen**



Finanzierung nach Corona
Seite 18



**Krisen rechtzeitig erkennen
und bewältigen**
Seite 24



**Risikoprävention durch
Veränderungsbereitschaft**
Seite 28

HSP STEUER®

BERLIN SÜDWEST

HSP STEUER Kopf & Kollegen
Steuerberatungsgesellschaft mbH

— Wir sind für Sie da!

Als Ihre Steuerberater bündeln wir alle Ihre relevanten wirtschaftlichen Daten. Dadurch können wir schnell auf Veränderungen und Ihre Bedürfnisse reagieren und Ihnen bei der Lösung von Herausforderungen mit Herz, Stärke und Partnerschaft zur Seite stehen.

So betreuen wir Sie einerseits kompetent bei allen Ihren finanziellen und fiskalischen Anforderungen, sind aber auch Ihre natürlichen Partner in allen Fragen von Transformation und Krisenmanagement.

**Sprechen Sie uns gerne an.
Wir freuen uns auf Sie.**

- 📍 Südwestkorso 1 • 12161 Berlin
- ☎ 030. 85 68 65-0
- ✉ berlinsuedwest@hsp-steuer.de
- 🌐 www.hsp-steuer.de/berlin-suedwest





Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Freunde des Hauses,

nichts ist so stetig wie der Wandel. Was wir als geflügelte Worte und Kalenderspruch kennen, hat im letzten Jahr mit voller Kraft zugeschlagen. Die Corona-Krise hat den Wandel gefühlt mit der Abrissbirne gebracht. Neben den persönlichen Eingriffen, die unser soziales Leben und privates Verhalten betreffen, sind jedoch viele wirtschaftliche Veränderungen nicht nur Corona geschuldet. Corona hat lediglich Transformationen stark beschleunigt, die bereits vorher angelegt und absehbar waren.

Können wir uns auf Wandel proaktiv vorbereiten, Risiken vorhersehen und so Schäden vermeiden? Mit dieser Ausgabe legen wir den Schwerpunkt auf Aspekte des Change- und Risikomanagements. Denn wenn auch eine Krise wie Corona nicht vorhersehbar ist, so ist es dennoch möglich, einen Geist des Umgangs mit sich verändernden Bedingungen zu pflegen und zu trainieren. Dies mag nicht alle möglichen zukünftigen Schäden abwenden, aber kann sie oftmals zumindest abmildern.

Wir wünschen Ihnen ein informatives Lesevergnügen und grüßen Sie herzlich aus Berlin



Martin Kopf

Dipl.-Kaufmann, M.A.

Martin Kopf

Geschäftsführer
Steuerberater, CPA

HSP[®]ONLINE[®]



**Flexibel.
Unkompliziert.
Sicher.**

— Die digitale Steuerkanzlei

Digitalisierung clever meistern: Mit unserer modernen Plattform HSP[®]ONLINE[®] bieten wir Ihnen eine komfortable Kommunikation und Zusammenarbeit. So wird der Austausch von Dokumenten und Informationen zum Vergnügen. Nutzen auch Sie die Vorteile.

Sprechen Sie uns an, wir präsentieren Ihnen gerne die Vorteile von HSP[®]ONLINE[®].



Erfahren Sie mehr unter www.hsp.online

Inhaltsverzeichnis

Steuerberater: die idealen Krisenmanager	6
QUIRIN Privatbank: Nachhaltige Geldanlagen sind keine teuren Bio-Produkte	14
Finanzierung nach Corona	18
Krisen rechtzeitig erkennen und bewältigen	24
Risikoprävention durch Veränderungsbereitschaft	28
HSP Intern	33

Steuertermine

März

10.03. / 13.03. – Einkommen- und Kirchensteuer und Solidaritätszuschlag, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag, Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

April

14.04. / 17.04. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

Mai

11.05. / 14.05. – Lohn- und Kirchenlohnsteuer und Solidaritätszuschlag, Umsatzsteuer

18.05. – Gewerbesteuer, Grundsteuer

Hinweise zu Lohnabrechnungen

Um alle gesetzlichen Fristen einzuhalten, liegen unsere Abrechnungstermine zwischen dem 15. und 20. des jeweils laufenden Monats. Stammdatenänderungen und laufende Bewegungsdaten des Monats melden Sie bitte schriftlich – vorzugsweise per E-Mail – bis zum 15. des laufenden Monats. Bitte beachten Sie, dass nur vollständige Angaben die Grundlage für eine korrekte Gehaltsabrechnung bilden können. Zudem wird nur so sichergestellt, dass die Datenübermittlungen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Zeiten erfolgen können. Sollten für Ihre internen Betriebsabläufe und Gegebenheiten weitere Abrechnungstermine erforderlich sein, sprechen Sie uns bitte an. Gerne können wir andere Termine nach individueller Abstimmung vereinbaren. Für nach dem 15. des Monats eingehende Änderungsmeldungen können wir nicht sicherstellen, dass diese in der aktuellen Abrechnung mit berücksichtigt werden.

Impressum

DAS QUARTAL wird herausgegeben von

HSP GRUPPE Servicegesellschaft mbH & Co. KG
Gehägestr. 20 Q, 30655 Hannover, Tel.: 0511. 399 64-0

Anregungen, Kritik und Leserbriefe senden Sie bitte bevorzugt an redaktion@hsp-gruppe.de.

Wir behalten uns vor, Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen (bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind). Für unverlangt eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Haftung. Inhaltlich verantwortlich: Carsten Schulz, Steuerberater

Die Verantwortung für die einzelnen Texte liegt, soweit gekennzeichnet, bei den Autoren. Bei fehlender Kennzeichnung liegt die Verantwortung bei Carsten Schulz.

Konzeption und Design: Brigade Eins Werbeagentur, Hannover, www.brigade-eins.de

Layout: SD MEDIEN-DESIGN, Walsrode
www.sd-mediendesign.de

Fotos & Illustrationen: Christian Wyrwa, isignstock, iStockphoto, ccvision.de

Haftungsausschluss: In diesem Magazin berichten wir über neue Gesetze und Gesetzesvorhaben sowie auf der Grundlage aktueller Rechtsprechung und Finanzverwaltungsanweisungen über Änderungen und ausgewählte Themen auf dem Gebiet des Steuerrechts. Die Autoren haben diese Informationen mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Wir bitten aber um Verständnis dafür, dass wir für gleichwohl enthaltene etwaige Informationsfehler keine Haftung übernehmen. Bitte beachten Sie, dass es sich bei den Inhalten nur um allgemeine Hinweise handeln kann, die die Prüfung und erforderliche individuelle Beratung eines konkret zu beurteilenden Sachverhalts nicht zu ersetzen vermögen. Für Rückfragen und Ihre persönliche Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gern zur Verfügung.



Steuerberater: die idealen Krisenmanager

Moderne Steuerberater entsprechen schon lange nicht mehr dem Klischee vermiefter Erbsenzähler. Gerade in Krisenzeiten sind sie die erste Adresse und idealen Partner, um Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Moderne Steuerberater sind sich der neuen Herausforderungen im unternehmerischen Umfeld voll bewusst, und das Tag für Tag aufs Neue.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben durch glückliche Umstände einen mittelständischen Betrieb Ihrer Branche ausgemacht, der aus Altersgründen und wegen des Fehlens eines Nachfolgers günstig zu erwerben wäre. Damit könnten Sie Ihre Kapazitäten nahezu verdoppeln und sich besser am Markt etablieren.

Nun fragen Sie Ihren Steuerberater nach seiner Meinung dazu – schließlich kennt niemand Ihr Unternehmen besser als er. Seine Meinung: Davon ist abzuraten, das würde die durchschnittliche Steuerlast nur noch weiter nach oben schrauben.

Welche verwertbare Information haben Sie erhalten? Im Grunde nur eine: Sie sollten sich schnellstens nach einem anderen Steuerberater umsehen, denn dieser hier ist nicht in der Lage, Ihr Unternehmen anders als durch die Brille des Finanzamts zu sehen. Was wären die Ratschläge dieses Steuerexperten erst wert, wenn Sie Rat in einer Krise suchen würden?

Moderne Steuerberater sind sich der neuen Herausforderungen im unternehmerischen Umfeld voll bewusst, und das Tag für Tag aufs Neue. Konnte man den braven Steuerfachmann vergangener Tage ausschließlich zu fiskalischen Themen befragen, weisen neuzeitliche Berater Kompetenzen auf zahlreichen Gebieten vor – Finanzplanung, Risikominimierung, Fördermittelberatung oder Finanzierungsbeschaffung sind nur einige davon.

Im Grunde ist der neuzeitliche Steuerberater der generische Ansprechpartner für alle finanzrelevanten Themen eines Unternehmens. So kann er im Falle einer Krisensituation brauchbare Hilfe leisten – und das gilt nicht nur während der aktuellen durch Corona ausgelösten Wirtschaftskrise, sondern ganz allgemein, denn wie heißt es so schön: Nach der Krise ist vor der Krise.

Worauf es beim Ausbruch einer Krise ankommt

Leser der berühmten Romanreihe „Per Anhalter durch die Galaxis“ wissen, wie das erste Gebot angesichts einer ausbrechenden Unterneh-

menskrise lautet. Es ist in großen, leuchtenden Buchstaben auf den Umschlag des gleichnamigen Nachschlagewerks gedruckt: keine Panik.

Panik hat Schockstarre zur Folge, und das ist das Letzte, was sie angesichts der vor Ihnen liegenden Herausforderungen zulassen sollten. Es gibt – je nach Temperament – zwei Irrwege, die viele Unternehmer in dieser Situation einschlagen. Die erste Gruppe ist vor Entsetzen nicht mehr in der Lage, zusammenhängende, auf Vernunft basierende Gedankengänge einzuleiten und tut daher das Einzige, was übrig bleibt – nämlich nichts. Die andere Gruppe negiert die harten Tatsachen und malt sich die Welt wie Pippi Langstrumpf so, wie sie ihr gefällt, getreu dem Motto: alles halb so schlimm.

Sie sollten mit aller Kraft daran arbeiten, der dritten Gruppe anzugehören: nämlich denen, die mit klarem Verstand und innerer Ruhe genau die Schritte in die Wege leiten, die angesichts der Krisensituation die vernünftigste Variante darstellen. Angehörige dieser Gruppe wissen, dass sie weder Selbstmitleid noch die verbissene Suche nach einem Schuldigen in irgendeiner Weise weiterbringt. Selbst, wenn Sie tatsächlich einen Schuldigen ausmachen – den Staat, die Gesellschaft, COVID-19 – die Erkenntnis bringt Sie nicht weiter. Die einzige Person, die Sie aus dem Schlamassel herausholen kann, sehen Sie jeden Morgen im Spiegel.

Die aktuelle Krise hat Sie nicht alleine getroffen, wenn Ihnen das ein Trost ist. Sie sitzen mit Millionen Schicksalsgefährten im größten Rettungsboot der Menschheitsgeschichte. Doch im Grunde ist die Größe des Boots nicht von Bedeutung. Ob Sie sich an Land retten oder

im Wasser ertrinken, hängt in wesentlichen Teilen von Ihnen selbst ab – nicht von Ihren Mitpassagieren.

Kommen Sie zur Ruhe und überlegen Sie sachlich, was als Nächstes zu tun ist. In diesem Zusammenhang kann es nicht schaden, sich an ein Fernsehinterview mit Bundesarbeitsminister Hubertus Heil vom 20. März 2020 zu erinnern. Sein Rat lautet: Wenn das Unternehmen in die Krise gerät, sollte man zunächst den Steuerberater kontaktieren. Wohl dem, dessen Steuerfachmann sich gleichzeitig als Krisenmanager versteht.

Warum es in der Krise Sinn ergibt, den Steuerberater zu befragen

Das Eintreffen einer Krisenlage ist für den unternehmerischen Alltag ein nicht organischer, systemferner Prozess. Pointiert lässt sich sagen: Ein Unternehmen ist zum Geschäftemachen da, nicht zur Katastrophenbereinigung. Entsprechend sind viele Unternehmer mit der Komplexität der Situation und den damit zusammenhängenden Aspekten vollständig überfordert. Sie sind nicht in der Lage, das Ausmaß der Krise realistisch einzuschätzen – weder qualitativ noch quantitativ.



Was hier am besten hilft, ist das Heranziehen nüchterner Zahlen. Und wer wäre dafür ein besserer Ansprechpartner als die Person, die für die Erstellung des Zahlenmaterials verantwortlich ist, also der Steuerberater?

Der erste Schritt bei der Krisenbereinigung ist die Kategorisierung der Krise. Wie ist die aktuelle Situation? Wie schlimm ist es wirklich? Wo gibt es Lichtblicke? Wo gibt es Lösungsansätze? Gerade kleinere und mittelständische Unternehmer haben Dringenderes zu tun, als sich täglich mit der Buchführung und dem Controlling zu befassen. Dafür gibt es schließlich den Steuerberater – das heißt, wenn er sich auch als Finanzexperte des Unternehmens versteht. Diese Aspekte hat ein moderner Steuerberater jederzeit im Blick:

Unternehmensfinanzen – das Herz der Dinge

Niemand hat einen derart detaillierten Einblick in die finanzielle Situation Ihres Unternehmens wie Ihr Steuerberater. Das ist ein Informationsgut, das Sie nutzen sollten. Dabei sollten Sie allerdings bedenken: Das Wissen um den finanziellen Status des Unternehmens ist umso detaillierter, je kleiner die Buchhaltungsintervalle sind.

Jährliche oder vierteljährliche Buchhaltung sollte eigentlich der Vergangenheit angehören – nicht nur aus Gründen der Krisenvorsorge. Wenn Sie jederzeit den aktuellen Einblick in die aktuelle Situation haben möchten, sollten Sie zumindest den monatlichen Turnus einhalten. Das ist allerdings das Mindeste. Besser noch wäre die wöchentliche oder sogar tägliche Buchhaltung – in Zeiten der digitalen Verarbeitung und der Online-Übertragung von Daten keine besondere Herausforderung.

Die private Situation – wichtiger als mancher denkt

Im Normalfall hat Ihr Steuerberater auch einen umfassenden Überblick über Ihre private finanzielle Situation, und das ist auch gut so. Nur auf diese Weise lässt sich ein wirklichkeitsnahes Bild Ihrer tatsächlichen Möglichkeiten zur Überwindung der Krise zeichnen.



Er hat das erforderliche Wissen über Ihre Aktiv- und Passivposten, beispielsweise Immobilienbesitz, Mieteinnahmen, Ersparnisse, Kapitalerträge, aber auch Schulden und Finanzierungen. Das sind gute Voraussetzungen für das Aufsetzen einer wirkungsvollen Konsolidierungsstrategie.

Fachkompetenz des Steuerberaters – Ihr finanzieller Bodyguard

Eine Krisenlage beinhaltet eine Reihe von Konfliktszenarien und Nebenkriegsschauplätzen. Es gibt Ansprüche und Forderungen vonseiten des Finanzamts, des Arbeitsamts, der Krankenkassen und natürlich der Banken. Im Umgang mit diesen mächtigen Kontrahenten ist der Steuerberater bewandert – das gehört zu seiner täglichen Routine.

Ihr Steuerberater kennt die Gesetzeslage, kann die richtigen Anträge zur richtigen Zeit stellen, Vorauszahlungen anpassen lassen, ungerechtfertigte Ansprüche abwehren. Versteht sich Ihr Steuerberater als Krisenmanager, haben Sie mit ihm einen versierten Verhandler, Moderator und manchmal sogar Mediator an der Seite.

Zusätzliche Qualifikationen – hilfreich in allen Lagen

Zusätzliche betriebswirtschaftliche Kompetenz kann Ihr Steuerberater anwenden, wenn er über eine Zusatzqualifikation, z. B. als Fachberater für Controlling und Finanzwirtschaft, verfügt. Gerade in Krisenlagen sind derartige Kenntnisse äußerst nützlich.

Betriebswirtschaftliches Fachwissen hilft insbesondere bei komplexen Krisenszenarien weiter, wenn es beispielsweise um sich überschneidende Prozesse geht, bei denen die Schiefelage eines Unternehmensbereichs einen anderen im Grunde gesunden Bereich überlagert und beeinflusst.

Kurzarbeitergeld – ein Kapitel für sich

Die Beantragung von krisenbedingtem Kurzarbeitergeld kann sich zu einer äußerst komplizierten Angelegenheit auswachsen. Auch hier hilft Ihnen die Fachkompetenz des Steuerberaters weiter, der sich mit den Formalien und den Voraussetzungen bestens auskennt.

Krisenmanagement selbst gemacht – wirklich eine empfehlenswerte Strategie?

„Das schaffe ich schon alleine.“ Eine lobenswerte Haltung – zumindest, wenn Sie tatsächlich alle Mittel und das vollständige Wissen haben, um die Krise Ihres Unternehmens kompetent und lückenlos anzugehen. Im anderen Fall ist es – und das muss offen gesagt werden – nur falscher Stolz, vielleicht sogar ein wenig starrsinnig.

Auf Ihrem Gebiet der Unternehmensführung und bei Ihrem Geschäftsgegenstand macht Ihnen nicht so schnell jemand etwas vor. Hier sind Sie Experte und Sie dürfen mit Recht erwarten, dass Ihr Expertenstatus von Ihren Mitarbeitern und Geschäftspartnern akzeptiert und auch genutzt wird.

In der Bearbeitung von Krisen sind Sie in der Regel kein Experte. Doch Sie wissen aus Ihrem Tätigkeitsbereich, was ein Experte wert ist. Warum also sollten Sie nicht das Expertenwissen Ihres Steuerberaters zur Bewältigung Ihrer Krise nutzen?

Im Laufe des Krisenmanagements kommen Aufgaben ganz unterschiedlicher Prägung auf Sie zu. Es gibt Fragen des Finanzmanagements, des Controllings, des Personalmanagements,

dazu steuerliche und rechtliche Problemstellungen. Und das wollen Sie alles alleine bewältigen? Wenn Ihnen die Zukunft Ihres Unternehmens am Herzen liegt, sollten Sie auf kompetente Unterstützung vertrauen.

Ihr Steuerberater ist in dieser Situation der ideale Kampfgefährte, denn er hat Sie auch früher schon durch manch schwierige Situation begleitet und Ihnen dabei geholfen, das eine oder andere verzwickte Problem zu lösen. Zumindest ist das bei modernen Steuerberatern der Fall. Was kann man von einem Krisenmanager mehr erwarten?

Der Anfang ist gemacht – wie geht es weiter?

Eine Krise sollten Sie sich wie ein aus Bausteinen zusammengefügt Haus vorstellen. Der Krisenbaukasten hält ein bestimmtes Sortiment an Einzelementen bereit, aus denen eine Krisensituation bestehen kann. Die aktuelle Krise verwendet eine Auswahl daraus – daher gleicht keine Krise der anderen.

Die aktuelle Pandemie-Krise beispielsweise verwendet unter anderem die Bausteine „gesundheitliche Einwirkungen“ und „wirtschaftliche Folgen“. Der Baustein „bürgerkriegsähnliche Zustände“ ist in dem Krisengebäude nicht



enthalten – vorerst zumindest. Damit wird auch deutlich, dass sich Krisen während ihres Verlaufs ändern können und es erforderlich werden kann, flexibel darauf einzugehen.

Als Firmeninhaber sind Sie eine Führungsperson. Führung erfordert unter anderem die Fähigkeit, in angespannter Lage die Übersicht nicht zu verlieren. Nur so sind Sie in der Lage, das tatsächlich Notwendige zu erkennen und Schritte zu seiner Ausführung einzuleiten.

Dabei ist es nicht nötig, dass Sie alles alleine tun. Gute Führung bedeutet auch, im richtigen Augenblick die richtige Entscheidung zu treffen und sich nicht von Angst und Panik in die Irre führen zu lassen. Die richtige Entscheidung angesichts einer Krise ist, es sich auf den Gebieten Hilfe zu holen, die nicht zum eigenen Kompetenzspektrum gehören. Daher könnte die Hinzuziehung des Steuerberaters in den inneren Kreis des Krisenmanagements die beste Entscheidung sein, die Sie in diesem Zusammenhang fällen.

Drei To-do-Listen, die Ihr Unternehmen retten können

Krisenmanagement erfordert systematisches Vorgehen, um alle Schwachstellen und Chancen auszumachen. Auch hier kann der Steuerberater Hilfestellung leisten: Nicht direkt betroffen, behält er die unaufgeregte Übersicht über alle laufenden Prozesse und kann Sie rechtzeitig warnen, wenn Sie im Eifer des Gefechts von Ihren To-do-Listen abweichen oder wichtige Schritte übersehen.

Grundsätzlich sollten Sie diese drei Bereiche durchleuchten:

- Unternehmensfinanzen
- Personalwesen
- Privatleben

Sie sehen schon: Krisenmanagement kennt keine Privatsphäre. Nur die vollständige Bestandsaufnahme eröffnet Lösungswege, die tragfähige Ergebnisse erzielen.

Finanzwesen

Hier geht es um erheblich mehr als den aktuellen Kontostand. Das oberste Gebot lautet umfängliche Informationssammlung. Je mehr Sie – beziehungsweise Ihr Steuerberater – über den Finanzstatus Ihrer Firma wissen, desto höher sind die Aussichten, eine wirksame Strategie zu entwickeln.

Wenn Sie es bisher noch nicht so handhaben, sollte die Krise den Anlass dazu liefern: Wechseln Sie zu täglicher Buchführung. Angesichts der digitalen Datenübertragung können Sie auf diese Weise den optimalen Kommunikationsfluss mit dem Steuerberater herstellen – eine der Grundvoraussetzungen für wirksames, tagesaktuelles Handeln. Denken Sie daran: Ihre Unternehmenskrise hat jeden Tag ein neues Gesicht. Das sollten Sie kennen, wenn Sie die Durststrecke überwinden wollen.

Bilden Sie einen Expertenrat und kommen Sie zu regelmäßigen Lagebesprechungen zusammen. Neben dem Steuerberater sollten nach Möglichkeit auch Geschäftsführer, Prokurist und Marketingleiter daran teilnehmen. Ziel des Expertenrats: Erstellung einer Ablaufstrategie für die nächsten drei bis sechs Monate. Übrigens: Ein Expertenrat kann auch online per Videochat zusammentreten. Nutzen Sie die technischen Möglichkeiten der Netzkultur und schonen Sie so Ihre Ressourcen.

Gegenstand der Expertenratssitzungen ist unter anderem die Betrachtung der Erträge, der Aufwendungen und der Liquidität. Auch die Auswirkung der finanziellen Situation oder beabsichtigter Gegenmaßnahmen auf das Marketing sollte in dieser Runde zur Sprache kommen. Und schließlich kann ein gründlicher und objektiver Blick auf Ihre Produktkalkulation überraschende Fakten aufdecken, manchmal sogar Ursachen, die in die Krise geführt haben.

Lokalisieren Sie Ihre offenen Posten, und das möglichst vollständig. Hier kann der Steuerberater besonders effektiv Unterstützung leisten. Erst wenn Sie alle Transaktionen zum Abschluss bringen, sind Sie finanztechnisch auf dem aktuellen Stand. Das gilt für Ihre Debitoren ebenso wie für Ihre Kreditoren.

Ziehen Sie schonungslos Privatbilanz. Auf welche Ausgabeposten können Sie verzichten? Golfclub? Tennisclub? Fitnesscenter? Auch kleinere Posten spielen in der Summe eine Rolle. Wozu ein Netflix-Abo halten, wenn Sie es so gut wie nie nutzen?

Lassen Sie nicht zu, dass Dritte Ihre Krise verschärfen – mahnen Sie offene Rechnungen zügig an und sorgen Sie für Zahlungseingang. Hier kann das Telefon vielfach bessere Dienste leisten als Brief oder E-Mail. Auf der anderen Seite sollten Sie auch Ihre Verbindlichkeiten kennen, um Ihre Lage objektiv einschätzen zu können.

Das alles setzt natürlich ein optimal funktionierendes Mahnwesen voraus. Auch hier ist der Steuerberater der richtige Ansprechpartner, wenn bei der Zahlungskontrolle noch einiges im Argen liegt.

Und nicht zuletzt das Unangenehmste: der Dialog mit der Bank. Sie werden nicht darum herumkommen, mit dem Sachbearbeiter Ihrer Hausbank intensive Gespräche zu führen. Wenn Sie mehrere Bankverbindungen haben, müssen Sie mit jeder in Dialog treten, so mühselig das auch sein mag. Es geht nicht nur darum, möglicherweise über neue Kreditlinien zu verhandeln. Auch für die Beschaffung öffentlicher Fördermittel brauchen Sie die Bank.

Damit hier alles nach Plan verläuft, sollten Sie im Vorfeld für aussagekräftige Unterlagen sorgen, denn die wird die Bank von Ihnen verlangen, verlassen Sie sich darauf. Sorgen Sie für aktuelle und aussagekräftige BWAs, Einnahmenüberschussrechnungen und Jahresabschlüsse. Und wo bekommen Sie die? Sie wissen schon – dafür ist Ihr Steuerberater oder Ihre Steuerberaterin der Mann oder die Frau der Stunde.

Nebenbei: Es gibt einen einfachen Weg, Ihre Hausbank, Ihren Investor oder jeden anderen Geldgeber gegen sich aufzubringen und jede Kooperationsbereitschaft abzutöten: durch unwahre Angaben. Es ist ein natürlicher Impuls, die eigene Lage zu beschönigen. Wenn es Ihnen aber um echte Lösungsansätze und einen gangbaren Weg aus der Krise geht, ist schonungslose Offenheit die beste Strategie.

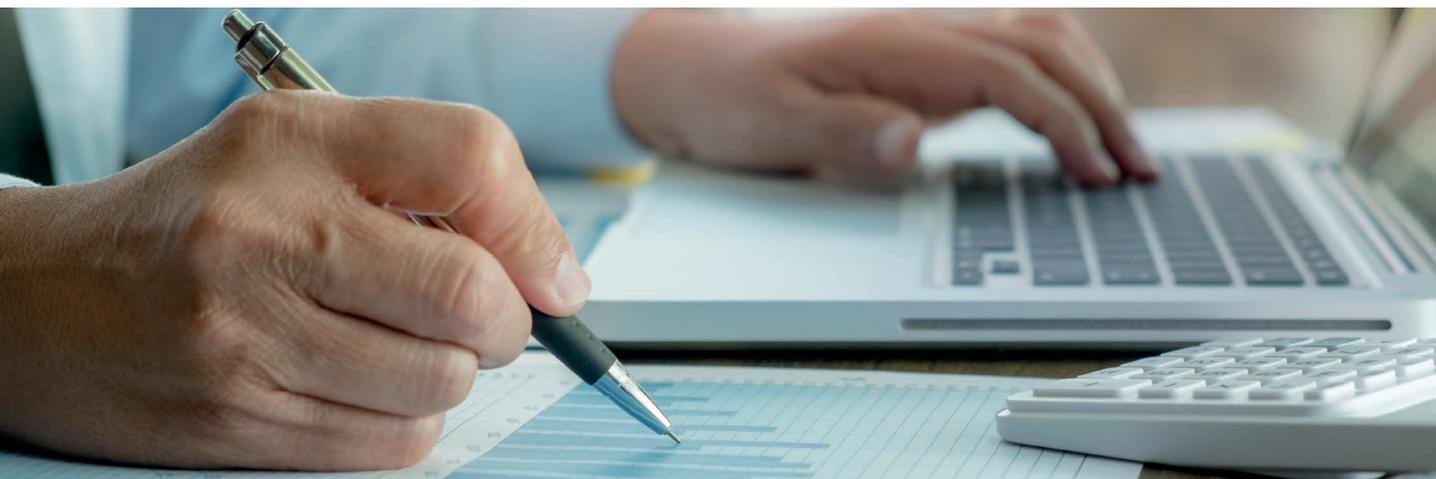
Personalwesen

Betrachten Sie Ihre Mitarbeiter während der Krise als Schicksalsgefährten. Sie tragen zwar nicht das direkte unternehmerische Risiko, leiden aber ebenfalls unter den Auswirkungen der Unternehmenskrise. Daher sollten Sie Ihren Leuten mit Offenheit und Empathie entgegenreten. Damit schaffen Sie eine Gemeinschaft, die mit Ihnen am gleichen Strang zieht, um die schwere Zeit gemeinsam zu überwinden.

Beschreiben Sie Ihrer Belegschaft die aktuelle Situation offen und nicht beschönigend. Machen Sie sie mit dem Umstand vertraut, dass schwere Zeiten auf alle zukommen, die man am besten gemeinsam durchsteht. Finden Sie dabei den richtigen Ton, damit Sie keine Kündigungswelle auslösen. Und wenn von Ihrer Seite Kündigungen nötig sind? Der erste Impuls, um jeden Preis Kosten einzusparen, kann Sie hier auf den falschen Weg führen. Ihre Mitarbeiter stellen in Sachen Kompetenz und Effektivität einen wichtigen Aktivposten dar. Ist die Krise überwunden, benötigen Sie dieses Potenzial für den Aufschwung. In vielen Fällen kann es die richtige Entscheidung sein, Ihre Mitarbeiter bis zu diesem Augenblick zu halten.

So mancher Engpass lässt sich mit dem Mittel der Kurzarbeit überbrücken. Loten Sie hier Ihre Möglichkeiten aus – am besten in Zusammenarbeit mit Ihrem Steuerberater.

Auftragsrückgänge und Produktionsausfälle haben zumindest einen positiven Aspekt: Es bleibt mehr Zeit für Fortbildungsmaßnahmen. Auch wenn das im Augenblick zusätzliche Mittel bindet, kann die Investition in Fortbildung die richtige Maßnahme mit Blick auf die Zeit nach der Krise darstellen.



Privatleben

„Diese Krise bringt mich noch um! Wenn das so weitergeht, werde ich noch meinen Porsche verkaufen müssen.“ Es ist sehr unerfreulich, sich in schweren Zeiten von seinen Lieblingsdingen und von vertrauten Gewohnheiten verabschieden zu müssen. Doch genau dafür müssen Sie die innere Größe aufbringen, wenn es eine Zukunft nach der Krise geben soll.

Ziehen Sie schonungslos Privatbilanz. Auf welche Ausgabeposten können Sie verzichten? Golfclub? Tennisclub? Fitnesscenter? Auch kleinere Posten spielen in der Summe eine Rolle. Wozu ein Netflix-Abo halten, wenn Sie es so gut wie nie nutzen?

Stöbern Sie in Ihrem Versicherungsordner. Ist wirklich jede der abgeschlossenen Verträge nötig? Bedenken Sie: Jede gekündigte Versicherung verschafft Ihnen eine andauernde Kostenersparnis.

Die eigene Immobilie verkaufen? Das gehört natürlich zu den schmerzhaftesten Einschnitten und muss nicht zwangsläufig die richtige Entscheidung sein. Die Prüfung des Schritts auf Sinnhaftigkeit schon.

Auch die geplante Urlaubsreise sollte dem Rotstift zum Opfer fallen. Und mal ehrlich: In der angespannten Lage könnten Sie sich ohnehin nicht richtig erholen, stimmt's?

Stattdessen ist jetzt die Einberufung des Familienrats angesagt. Können zusätzliche Einnahmen generiert werden, möglicherweise durch die berufliche Tätigkeit des Ehepartners? Das ist keine einfache Entscheidung, da sie sich direkt auf die komplette Lebensplanung auswirkt. Dennoch kann ein zusätzliches Ein-

kommen entscheidend zur Krisenbewältigung beitragen.

Und schließlich: die private Lebensführung. Das kann zu den härtesten Einschnitten führen, denn es betrifft das tägliche Leben bis hin zum Kulturschock. Wer seine Nahrungsmittel bisher aus dem Feinkostgeschäft bezogen hat, wird sich mit dem Einkauf im Discountmarkt nur schwer abfinden können, vor allem zu Anfang. Dennoch sollte man die Kraft aufbringen, diesen Schritt zu tun. Die Rückkehr zum gewohnten Leben nach der Krise ist dann umso wohlthuender.

In Kenntnis Ihrer privaten Situation kann Ihnen Ihr Steuerberater in all diesen Fragen hilfreich zur Seite stehen und Sie qualifiziert beraten.

Fazit

Eine Unternehmenskrise, wie sie beispielsweise aktuell durch Corona ausgelöst werden kann, gehört zu den einschneidendsten und dramatischsten Einschnitten im Leben. Sie zu bewältigen, erfordert Durchhaltevermögen und einen guten Schuss Souveränität. Sie werden streckenweise bis an die Grenze des Machbaren gehen müssen, wirtschaftlich und persönlich. Dennoch: Wenn Sie das Blatt dadurch zum Guten wenden können, lohnt sich jede Mühe und jeder Aufwand.

Nutzen Sie dabei die Krisenkompetenz eines modernen Steuerberaters. Er ist Ihr natürlicher Partner, um möglichst heil und im besten Falle sogar gestärkt aus einer Krise herauszukommen. 

Bei Fragen sprechen Sie uns bitte an.

Nachhaltige Geldanlagen sind keine teuren Bio-Produkte

Immer mehr Menschen wollen ressourcenschonender und verantwortungsvoller leben, mich eingeschlossen. Die Wege dorthin sind vielfältig: mehr regionale Lebensmittel kaufen, weniger fliegen, Plastikmüll vermeiden, weniger Konsum insgesamt. Auch mit einer nachhaltigen Geldanlage kann man einen Beitrag leisten. Das wird der aktuellen Studie der puls Marktforschung und der Quirin Privatbank, „Nachhaltige Geldanlagen in Deutschland“, zufolge für viele Menschen auch immer wichtiger. So gaben 39 Prozent der Befragten an, zukünftig mehr nachhaltige Geldanlagen nutzen zu wollen.

Autor: Karl Matthäus Schmidt

Bislang sind nachhaltige Geldanlagen jedoch oft als teuer, riskant oder wenig(er) ertragreich verschrien. Lange Zeit war auch genau das zutreffend – und das hat sich in den Köpfen der Anleger festgesetzt. Das belegen auch die Studienergebnisse: Viele Anleger sind überzeugt, sie müssten zugunsten von Nachhaltigkeit auf Rendite verzichten, diese teuer erkaufen oder höhere Risiken in Kauf nehmen. Dem ist aber nicht so – wenigstens nicht mehr. Zumindest dann, wenn Anleger ein paar grundlegende Zusammenhänge beachten und neue Möglichkeiten der nachhaltigen Geldanlage nutzen.

1. Vorurteil: „Nachhaltige Anlagen sind teurer als andere“

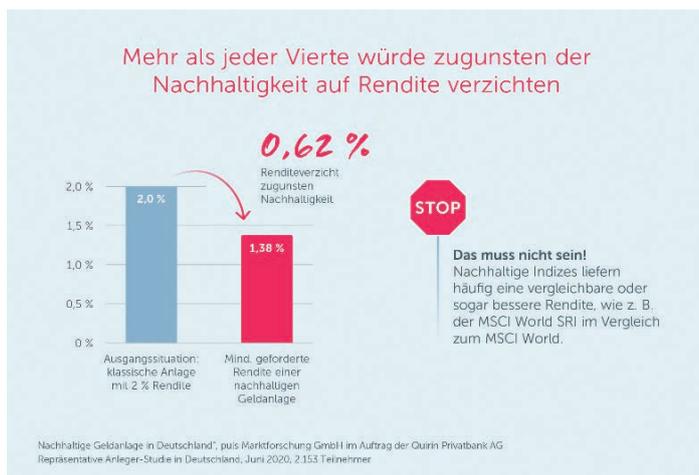
Die positive Wirkung nachhaltiger Anlagen für Umwelt und Gesellschaft musste bislang vom Anleger oft teuer erkauft werden. Aus Sicht des Anlagemanagements liegt der Grund auf der Hand: In der Vergangenheit standen nach-

haltige Anlagelösungen zumeist nur in Form prognosegetriebener, sogenannter „aktiver“ Fonds zur Verfügung. Hier entstehen für das Fondsmanagement viel höhere Kosten als beispielsweise bei kostengünstigen ETFs, die aber nicht auf die Integration der Nachhaltigkeitskriterien zurückzuführen sind. Diese höheren Kosten für nachhaltige Produkte wurden aufgrund der generell höheren Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Anlageprodukte hingenommen. Das zeigt die Studie ebenfalls. Fast jeder Zweite der insgesamt 2.153 repräsentativ Befragten gab an, für nachhaltige Produkte mehr zahlen zu wollen als für nicht nachhaltige. So löblich diese Bereitschaft zugunsten der guten Sache scheinen mag, so unnötig ist sie – zumindest bei der nachhaltigen Geldanlage. Diese gibt es im übertragenen Sinne (jetzt) nicht mehr nur im teuren Bio-Supermarkt, sondern auch in der kostengünstigen und dabei nicht unbedingt weniger nachhaltigen Variante. Heute ist eine kostengünstige Umsetzung mit ETFs und Indexprodukten ohne Weiteres möglich, so wie wir das beispielsweise bei uns im Hause anbieten.



QUIRIN
PRIVATBANK





2. Vorurteil: „Nachhaltige Anlagen bringen weniger Rendite“

Und mit noch einem Vorurteil räumt eine solche zeitgemäße Umsetzung nachhaltiger Geldanlage auf. In der Vergangenheit haben nachhaltige Portfolios zumeist weniger Rendite abgeworfen als nicht nachhaltige Vergleichsmaßstäbe, weil sie zu wenig diversifiziert waren und Verlustrisiken damit stark durchschlagen konnten. Daraus entstand seitens der Anleger oft der Trugschluss, dass mit diesem Weniger an Rendite ein Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit geleistet wird. Dem ist aber nicht so. Dieser Trugschluss wird auch durch die Studie untermauert. Den Ergebnissen zufolge ist jeder vierte Anleger bereit, zugunsten der Nachhaltigkeit auf einen Teil der Rendite zu verzichten. Und zwar auf einen nicht unerheblichen: Bis zu 30 % weniger Rendite wären für die befragten Anleger in Ordnung. Hierfür wurde eine klassische Anlage mit 2 % Rendite in Aussicht gestellt und gefragt, wie viel Rendite die nachhaltige Alternative bieten müsste, damit man sich gerade noch für die nachhaltige Variante entscheiden würde. Das Ergebnis: Anleger würden auf bis zu 0,62 % und damit immerhin auf fast ein Drittel der angebotenen 2 % verzichten.

Auch hier gilt: So lobenswert diese Bereitschaft ist, so wenig sinnvoll ist sie. Niemand muss heute auf Rendite verzichten, wenn er nachhaltig anlegen möchte. Im Gegenteil: Nachhaltige Indizes performen sogar oft besser als nicht nachhaltige – sprich: Sie werfen eine bessere Rendite ab als ihre nicht nachhaltigen Pendanten. Lassen Sie sich von Ihrer Beraterin oder Ihrem Berater der Quirin Privatbank



den Vergleich einmal genauer erläutern – und schauen Sie sich den beeindruckenden Renditevorsprung nachhaltiger Indizes während der Coronakrise an.

3. Vorurteil: „Nachhaltige Anlagen sind riskanter“

Jeder Vierte gab in der Befragung an, dass nachhaltige Geldanlagen risikoreicher sind als herkömmliche. Diese Überzeugung kommt nicht von ungefähr, denn de facto ist das vielerorts wie eben schon beschrieben auch noch genau so. Warum? Durch die in klassischen Nachhaltigkeitsansätzen vorgenommenen zahlreichen Ausschlüsse von nicht nachhaltigen Unternehmen aus dem Anlageuniversum werden Portfolios in vielen Fällen sehr stark konzentriert. Viele der großen und weltweit investierenden aktiv gemanagten nachhaltigen Aktienfonds in Deutschland enthalten beispielsweise weniger als 100 Positionen im Portfolio. Das ist nicht einmal ein Sechzehntel der im MSCI World Index – einem weltweiten Vergleichsindex für Aktien aus Industrieländern

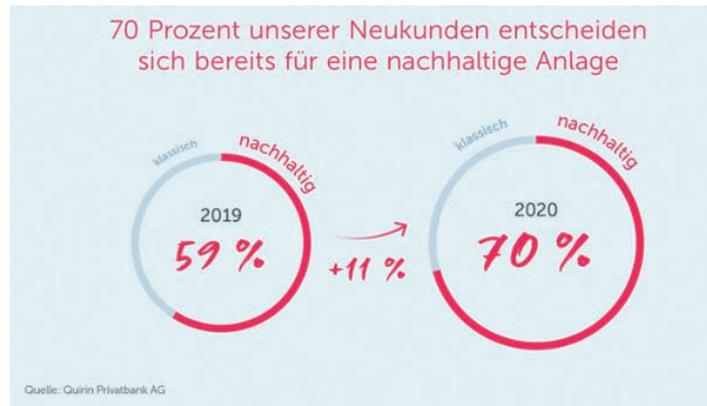


– enthaltenen Aktien. Und um Risiken durch Diversifikation erfolgreich zu reduzieren, ist das viel zu wenig.

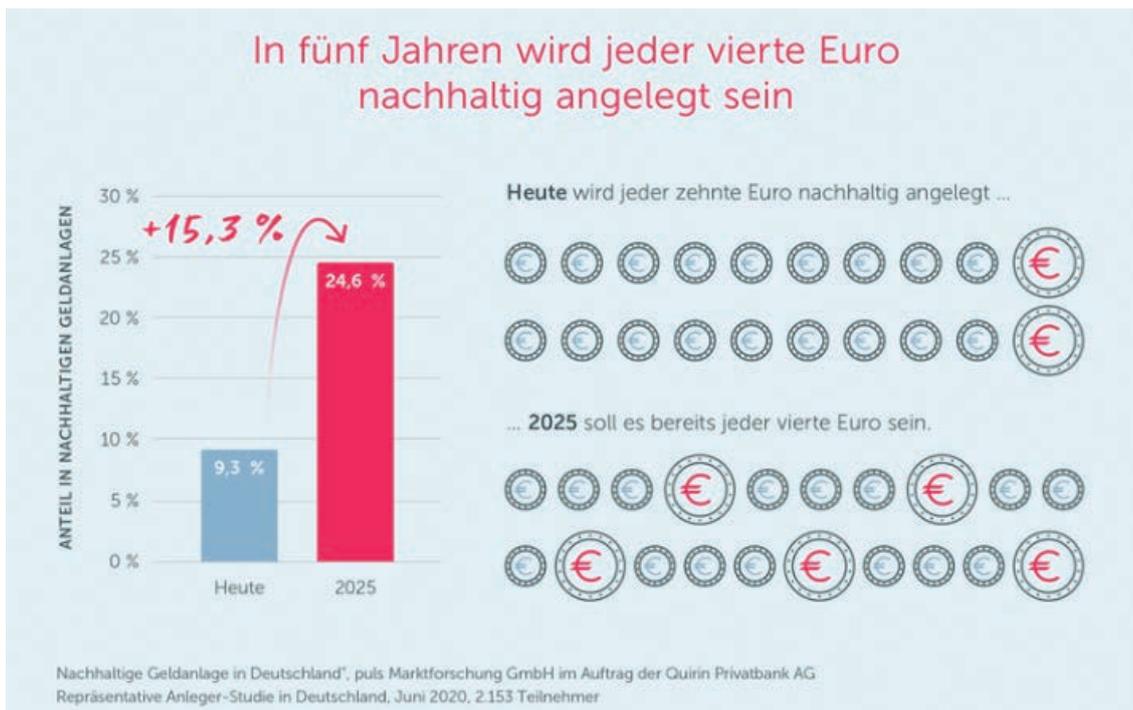
Bis vor Kurzem gab es auch tatsächlich kaum geeignete Produkte und keine ausreichend große Datenbasis zu nachhaltig agierenden Unternehmen, um ein nach wissenschaftlichen Kriterien möglichst breit gestreutes Nachhaltigkeitsportfolio zusammenstellen zu können. Das hat sich erst in den letzten Jahren und Monaten geändert, sodass inzwischen auch nachhaltige Anlagelösungen möglich sind, die die Fallstricke der Vergangenheit vermeiden.

Das Beste aus beiden Welten: Nachhaltigkeit und Rendite

So setzen wir nachhaltige Geldanlage auch für unsere Kunden um – mit der Vermögensverwaltung „Verantwortung“, die wir seit Mai 2019 anbieten. Hierbei handelt es sich weder um „Öko pur“ noch um ein grün angestrichenes Produkt. Vielmehr verbindet „Verantwortung“ sozusagen das Beste aus beiden Welten – Rendite und Nachhaltigkeit. Das heißt, die elf Nachhaltigkeitsstrategien stellen eine wirtschaftlich sinnvolle Balance zwischen Verbesserung



der Nachhaltigkeitswerte (ESG-Kriterien und CO₂-Ausstoß) und Sicherstellung einer ausreichenden Diversifikation her. ESG steht für Environment (Umwelt), Social (Soziales) und Governance (gute Unternehmensführung). Umgesetzt wird das mit kostengünstigen ETFs und indexorientierten Fonds. Anleger investieren so wissenschaftlich fundiert in die weltweiten Kapitalmärkte, konkret in mehr als 3.000 Aktien sowie Anleihen von rund 800 verschiedenen Emittenten, und erhalten dadurch die so wichtige breite Risikostreuung. Mit dieser Herangehensweise übernehmen wir nicht nur Verantwortung für einen nachhaltigen Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft, sondern auch für den nachhaltigen Anlageerfolg unserer Kunden.



Nachhaltige Geldanlagen werden immer beliebter

Dass dieses Konzept von den Anlegern gesucht wird und gut ankommt, zeigt auch das Nutzungsverhalten unserer Kunden. 70 % aller in diesem Jahr neu eröffneten Mandate in der Vermögensverwaltung der Quirin Privatbank sind nachhaltige Mandate, im letzten Jahr waren es noch 59 %. Seit Auflegung im Mai 2019 wurden bereits 190 Millionen Euro in der Vermögensverwaltung „Verantwortung“ investiert. Trotz Corona und weltweitem Marktcrash – oder gerade deswegen? – wachsen die verwalteten Vermögen und Mandate im nachhaltigen Bereich bei uns stetig. Zu diesem Erfolg trägt sicher auch die stete Aufklärungsarbeit unserer Vermögensberaterinnen und Vermögensberater bei, die bei unseren Kunden und Interessenten die drei Vorurteile in Sachen Nachhaltigkeit kontinuierlich ausräumen.

Mein Fazit in Sachen Nachhaltigkeit:

Oft werden nachhaltige Geldanlagen mit Bio-Produkten im Supermarkt verglichen. Diese

sind nachhaltig hergestellt und deshalb zu Recht teurer. Nachhaltigkeit bei der Geldanlage wird anders „erzeugt“, kostet aber im Gegensatz zum Bio-Lebensmittel nicht mehr als eine herkömmliche Anlage. Wenn mehr Menschen wissen, dass sie sich Nachhaltigkeit bei der Geldanlage nicht teuer erkaufen müssen, dass sie weder auf Rendite verzichten noch höhere Risiken in Kauf nehmen müssen, würde in fünf Jahren wahrscheinlich nicht nur jeder vierte Euro (wie in unserer Studie von den Befragten angegeben), sondern vielleicht sogar jeder zweite Euro nachhaltig angelegt. Und das wiederum wäre für Umwelt und Gesellschaft ein enormer Gewinn.



Oliver Deparade

Abteilungsleiter
Private Banking
NL Hannover
Tel.: 0511. 12 35 87-18
oliver.deparade@quirinprivatbank.de

Unternehmensporträt

Über die Quirin Privatbank AG:

Die Quirin Privatbank AG unterscheidet sich von anderen Privatbanken in Deutschland durch ihr Geschäftsmodell: 2006 hat die Bank die im Finanzbereich üblichen Provisionen abgeschafft und berät Privatanleger ausschließlich gegen Honorar, wie es beispielsweise auch beim Architekten, Steuerberater oder Rechtsanwalt der Fall ist. Neben dem Anlagegeschäft für Privatkunden wird der Unternehmenserfolg durch einen zweiten Geschäftsbereich getragen, die Beratung mittelständischer Unternehmen bei Finanzierungsmaßnahmen auf Eigen- und Fremdkapitalbasis (Kapitalmarktgeschäft). Die Quirin Privatbank

„Das hohe Eigenengagement des Managements ist der Erfolgsfaktor für den angestrebten nachhaltigen Unternehmenserfolg.“

Karl Matthäus Schmidt, Vorstandsvorsitzender

hat ihren Hauptsitz in Berlin und betreut gegenwärtig rund 4,4 Milliarden Euro an Kundenvermögen in 13 Niederlassungen bundesweit. Im Privatkundengeschäft bietet die Bank Anlegern ein in Deutschland bisher einmaliges Betreuungskonzept, das auf kompletter Kostentransparenz und Rückvergütung aller offenen und versteckten Provisionen beruht.

www.quirinprivatbank.de

Finanzierung nach Corona

Nach Angaben der Kreditanstalt für Wiederaufbau hat sich das inländische Fördervolumen im ersten Halbjahr 2020 durch die KfW-Corona-Förderung verdreifacht. Mittlerweile sind Zusagen aus den Hilfsprogrammen mit einem Volumen von rund 46 Mrd. Euro erfolgt, wobei 97 % der Antragsteller kleine und mittlere Unternehmen waren.

Stand heute können Mittel für Investitionen und Betriebsmittel unter Einhaltung der Voraussetzungen noch bis zum 30.06.2021 über die Hausbank beantragt werden. Es stehen verschiedene Programme zur Verfügung, bei deren Auswahl der Bankbetreuer unterstützen kann. Zudem können auch die Bürgschaftsbanken der jeweiligen Bundesländer für Haftungsfreistellungen mit ins Boot geholt werden. Je nach Situation empfiehlt sich schon im Vorfeld die Einbindung eines sachkundigen externen Beraters. Dann können alle Voraussetzungen und Bedingungen in Ruhe geprüft und der Antrag professionell bei der Bank präsentiert werden. Den Beratern der Hausbank kommt eine professionelle Vorbereitung sehr entgegen und für den Unternehmer werden die Durchlaufzeiten verkürzt.

Sind die Möglichkeiten der Bankfinanzierung und der Förderung ausgeschöpft, kann durch den Einsatz weiterer Finanzierungsinstrumente zusätzliche Liquidität generiert werden. Und auf dieses Angebot greifen nicht nur in Zeiten der Krise immer mehr mittelständische Unternehmen zurück. Denn gerade in den letzten Jahren haben sich die sogenannten alternativen Finanzierungsformen mit zunehmender Stärke am Markt positioniert. Sorgen Leasing und Factoring anfangs für neue Chancen der Liquiditätsverbesserung, so haben auch Beteiligungsunternehmen und Mezzanine-Geber in den letzten Jahren ihre Strategien an die Markt-



nachfrage angepasst. Fehlende Investmentalternativen beheizen diesen Markt. Weitere Innovationen wie die Einkaufsfinanzierung und die Möglichkeit des Sale-and-lease-back eröffnen zusätzliche Sonderfinanzierungsformen.

In einigen Segmenten hat sich bei den Anbietern die Spreu vom Weizen getrennt. Aber in manchen Nischen findet die Auslese der Marktwirtschaft noch statt. Mögliche Partner sollten Sie deshalb genau unter die Lupe nehmen. Und nicht alle Produkte passen unter Abwägung von Kosten und Nutzen zu jedem Unternehmen. Die Lösung muss in herkömmlichen Unternehmensphasen und in Krisensituationen nachhaltig zur Unternehmenssituation passen.



Der folgende Leitfaden gibt Ihnen einen grundsätzlichen Einblick in die analogen alternativen Finanzierungsmöglichkeiten. Der Fokus in der Beschreibung liegt mehr auf dem praktischen Einsatz als auf der reinen Wiedergabe von Ihnen bereits bekannten Definitionen. So haben Sie einen Wegweiser für erste Überlegungen zur Erweiterung der Finanzstruktur in mittelständischen Unternehmen. Natürlich ist das kein Ersatz für das persönliche Gespräch, verbunden mit der Analyse der konkreten Situation Ihres Unternehmens. Rechtliche und steuerliche Aspekte sind nicht berücksichtigt. Hierzu lassen Sie sich bitte von Experten Ihres Vertrauens beraten.

Leasing

Beim Leasing überlässt der Leasinggeber dem Leasingnehmer das Leasingobjekt gegen Zahlung von Leasingraten zum Gebrauch. Je nach Vertrag erfolgt die Aktivierung des Objekts beim Leasingnehmer oder beim Leasinggeber. Es gibt verschiedene Arten des Leasings, die auf die Erfordernisse des Leasingnehmers eingehen. Leasing steht in diesem Text auch als Synonym für Mietkauf. Im Einzelfall ist zu prüfen, welche Variante sinnvoll ist.

Die Vereinbarung des Leasings erfolgt direkt beim Kauf des Objekts durch Bestelleintritt oder innerhalb eines gewissen Zeitraums nach Erwerb. Mittlerweile können Sie bei vielen Anbietern bis zu drei Monate nach Erwerb/Inbetriebnahme des Assets einen Leasingvertrag abschließen.

Wenn Sie regelmäßig investieren, sollten Sie bei verschiedenen Leasinggesellschaften Rahmen für Ihre Investitionen vereinbaren. Diese werden in der Regel für ein Jahr zugesagt. Danach werden die aktuellen wirtschaftlichen Verhältnisse neu geprüft. Mit Rahmenvereinbarungen schaffen Sie Finanzierungssicherheit. Die Konditionenangebote stehen dann in Bezug auf die Finanzierungszusage nicht mehr unter Gremiovorbehalt. So können Sie mit entsprechender Verbindlichkeit bei Ihren Preisverhandlungen mit dem Lieferanten auftreten. Durch Vereinbarungen bei verschiedenen Anbietern halten Sie sich die Möglichkeit des Konditionenvergleichs für jedes in Rede stehende Geschäft offen. Das sorgt für einen gesunden Wettbewerb. Alternativ können Sie im Rahmenvertrag eine feste Marge bezogen auf einen Referenzzins verhandeln. Allerdings wird das Risiko verschiedener Objekte am Markt unterschiedlich bewertet und in der Praxis tut man sich mit solchen Margenvereinbarungen beim Leasing eher schwer.

Manche Leasinggesellschaften schließen bestimmte Objekte wegen der eingeschränkten Drittverwertbarkeit für sich aus. Andere Anbieter nehmen diese in ihr Portfolio auf, sodass mittlerweile auch Ladeneinrichtungen, Produktionsstraßen für Bäckereien, IT-Hard-



ware und Software, Oldtimer, Sportwagen und andere Spezialitäten bis hin zu Werkzeugen, Nutzungsrechten und Patenten unter Beachtung gewisser Voraussetzungen über Leasing finanziert werden können.

In den letzten Jahren ist dieser Markt stetig gewachsen. Für 2019 nennt der Leasingverband ein über Leasing und Mietkauf finanziertes Investitionsvolumen von 74,4 Mrd. Euro mit rund 2 Mio. Neuverträgen. Auch in der aktuellen Pandemie bedingten Situation lohnt es sich, diese Möglichkeit der Finanzierung außerhalb des bestehenden Bankkredits einzubinden.

Factoring

Beim echten Factoring erwirbt der Factor Ihre Forderung gegenüber Ihrem Abnehmer und übernimmt das Ausfallrisiko meist vollständig. Die Liquidität aus der Rechnung erhalten Sie binnen weniger Werktagen nach Rechnungsstellung und Einreichung der Rechnung beim Factoring-Unternehmen abzüglich der vorher verhandelten Factoring-Gebühr. Diese ist davon abhängig, welche weitere Dienstleistung (z. B. Mahnwesen) der Factor neben dem Forderungserwerb für Sie übernimmt. Zusätzlich zahlen Sie für den Zeitraum bis zum Zahlungseingang des offenen Postens einen Zins.

In diesem Segment haben sich viele Gesell-

schaften auf bestimmte Branchen, Umsatzgrößen und Debitorenstrukturen spezialisiert. Standardgeschäft bei Handelskunden macht beinahe jeder Marktteilnehmer gerne. Aber Anbieter, die besondere Segmente, wie Projektgeschäft, stilles Factoring und Spezialbranchen abdecken, sind handverlesen am Markt zu finden. Noch spezieller wird es, wenn es in Ihrem Unternehmen Konzentrationen auf bestimmte Debitoren gibt oder wenn Sie nur Forderungen eines bestimmten Ausschnitts von Abnehmern regelmäßig veräußern wollen. Sie können das Finanzierungsinstrument auch nur stichtagsbezogen einsetzen, beispielsweise um mit Kapitalgebern vereinbarte Covenants zu bestimmten Stichtagen zu optimieren. Zudem finden Sie in Restrukturierungs-Situationen seriöse Anbieter, die dieses Geschäftsmodell für sich entdeckt haben.

Wenn der Einsatz von Factoring nicht professionell vorbereitet ist, kommt es im Tagesgeschäft mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Komplikationen. Analysieren Sie daher beim Pre-Audit Ihre Debitoren. Stellen Sie alle wichtigen Geschäftsvorgänge exemplarisch vor und simulieren Sie den Prozessablauf im täglichen Geschäft. Achten Sie unbedingt darauf, dass für jeden Debitor ausreichende Limite gezeichnet werden. Sonst kauft man später nicht alle

Im Gegensatz zur Inanspruchnahme des Kontokorrentkredits werden diese im Rating der Banken nicht als Finanzverbindlichkeiten eingeordnet. So kann der Einsatz einer Einkaufsfinanzierung auch zur Verbesserung von Bilanzkennzahlen und Ratingnote beitragen.

Forderungen regresslos an. Auch sollte einerseits der Gesamtrahmen für Sie ausreichend sein und andererseits jeder einzelne Debitorenrahmen sauber geplant werden. Sofern Sie Abnehmer mit Sitz im Ausland haben, stimmen Sie vorher die verschiedenen Jurisdiktionen mit der Factoring-Gesellschaft ab.

Wichtig ist, dass im Vorfeld alle relevanten Themen ausführlich geprüft und besprochen werden. Nur wenn das vernünftig erledigt wird und alle Eventualitäten schriftlich fixiert sind, ist sichergestellt, dass Factoring im laufenden Geschäft so funktioniert, wie es in der Theorie vorgesehen ist.

Die Factoring-Quote (Verhältnis des durch Factoring angekauften Forderungsvolumens zum Bruttoinlandsprodukt) ist in den vergangenen Jahren auf nun 8 % gestiegen. Auch in Zeiten der Pandemie sind die Factoring-Gesellschaften nach wie vor an neuen Verträgen interessiert. Der im April seitens des Bundes übernommene Schutzschirm für Warenkreditversicherungen kommt auch diesem Bereich sehr zugute.

Mezzaninekapital

Mezzaninekapital ist eine besondere Form der eher langfristig orientierten Kapitalzufuhr. Stellen Sie sich die Passivseite Ihrer Bilanz als Hochhaus vor. Dieses Kapital befindet sich, abgeleitet aus dem Italienischen, im Stockwerk zwischen stimmberechtigtem Eigenkapital und erstrangigem Fremdkapital. Es beinhaltet Elemente beider Kapitalarten und ist daher ein vielfältig einsetzbares Instrument. In der Fachliteratur finden Sie zahlreiche Ausgestaltungsmöglichkeiten, auf die ich an dieser Stelle verweise.

Bund und Länder vergeben im Rahmen ihres öffentlichen Auftrags beispielsweise über die jeweiligen Förderbanken Mezzaninekapital. Exemplarisch sind die NRW.Bank und die Kapitalbeteiligungsgesellschaft NRW für Nordrhein-Westfalen zu nennen. Beiden Institutionen stehen je nach Unternehmenssituation, Verwendungszweck und angefragtem Volumen verschiedene Förderfonds zur Verfügung. Auch private Gesellschaften investieren mit Mezzaninekapital in den deutschen Mittelstand. In der Regel sind die Einstiegsvolumina hier höher als bei den Förderinstituten.

Allen Mezzanine-Engagements geht eine Due Diligence voraus. Je nach Mezzanine-Gebener und abhängig vom Volumen variiert der Umfang dieser vorausgehenden Prüfung. Im Rahmen dieser Due Diligence wird Ihr Unternehmen durchleuchtet. Das Audit umfasst eine betriebswirtschaftliche, steuerliche und juristische Prüfung. Wenn Sie als Manager optimal vorbereitet sind, kann der Vorgang bei kleineren Unternehmen binnen zwei bis drei Wochen erledigt sein. Bei mittleren und größeren Unternehmen habe ich schon Prüfungen begleitet, die vier bis sechs Monate oder in Einzelfällen auch längere Zeit in Anspruch nehmen. Vor Durchführung der Due Diligence sollten Sie bestimmte Punkte vorab mit Ihrem Berater besprechen. So können Sie für etwaige Schwachstellen bereits im Vorfeld Optimierungsmaßnahmen entwickeln und einleiten.

Mit der Akquise von Mezzaninekapital wollen Sie neben der Zuführung von Kapital und Liquidität auch eine Verbesserung Ihrer Bilanzrelationen erreichen. Wenn der Vertrag passend formuliert ist, gelingt tatsächlich die Stärkung



des wirtschaftlichen Eigenkapitals Ihres Unternehmens. Beachten Sie aber unbedingt die allgemein gültigen Richtlinien für die Anerkennung von Mezzaninekapital als wirtschaftliches Eigenkapital. Zusätzlich stimmen Sie bitte im Vorfeld ab, welche Voraussetzungen für die Akzeptanz beim Rating Ihrer Hausbank erfüllt sein müssen. Diese hat jedes Kreditinstitut individuell für sich definiert. Zu diesem Thema empfehle ich unbedingt die Einschaltung einer fachkundigen Person. Wichtig sind beispielsweise die Mindestlaufzeit des Darlehens, der Ausschluss von Möglichkeiten der vorzeitigen Rückzahlung, die Nachrangigkeit in der Insolvenz, die Beteiligung am Verlust sowie weitere Indikatoren.

Zu Beginn der Pandemie war man in diesem Segment sehr zurückhaltend und es kam zu einem regelrechten Corona-Einbruch. Mittlerweile haben aber viele Investoren Chancen erkannt und die Investitionsbereitschaft ist wieder aufgelebt.

Einkaufsfinanzierung

Mit der Einkaufsfinanzierung verlängern Sie Ihr Zahlungsziel für bezogene Handelsware oder für Ihren Materialeinkauf. Sie verhandeln

mit und bestellen bei Ihrem Lieferanten. Nach erfolgter ordnungsgemäßer Lieferung in Ihr Lager bestätigen Sie dies an Ihren Einkaufsfinanzierer. Er bezahlt dann die Rechnung an Ihren Kreditor innerhalb Ihres vereinbarten Zahlungsziels. Wenn die Lieferbestätigung rechtzeitig erfolgt und die Zahlung binnen Skontofrist möglich ist, wird Ihre Rechnung sogar mit Skontoziehung beglichen. Das mindert Ihre Kosten und sorgt nebenbei für ein besseres Standing bei Ihrem Lieferanten. Sie erhalten die neue Rechnung des Einkaufsfinanzierers und bezahlen diese nach Ihrem Ermessen – spätestens jedoch innerhalb von 120 Tagen. Je länger Sie das neue Zahlungsziel ausnutzen, desto kostenintensiver wird das Instrument.

Der Einkaufsfinanzierer stellt bei seiner Kreditentscheidung neben der eigenen Analyse Ihrer wirtschaftlichen Verhältnisse auf das Kreditlimit ab, das seine Warenkreditversicherung auf Ihr Unternehmen zeichnet. Ihre regelmäßige kontrollierte strategische Kommunikation mit Auskunfteien und Warenkreditversicherern ist jetzt umso wichtiger. Das Thema sollten Sie aber auch sonst nicht aus den Augen verlieren.

In Ihrer Bilanz und in der unterjährigen betriebswirtschaftlichen Auswertung erscheinen

Ihre Verbindlichkeiten gegenüber dem Einkaufs-Finanzierer im Regelfall als Verbindlichkeit aus Lieferungen und Leistungen. Im Gegensatz zur Inanspruchnahme des Kontokorrentkredits werden diese im Rating der Banken nicht als Finanzverbindlichkeiten eingeordnet. So kann der Einsatz einer Einkaufsfinanzierung auch zur Verbesserung von Bilanzkennzahlen und Ratingnote beitragen.

Im Vergleich zu den vorstehenden Modellen gehört die Einkaufsfinanzierung zu den jüngeren alternativen Finanzierungsoptionen. In den letzten Jahren haben in diesem Bereich auch wieder Anbieter aus Bonitätsgründen den Markt verlassen. Meine Empfehlung lautet daher unbedingt: Auf Professionalität und Bonität des Anbieters achten! Außerdem rate ich immer dazu, diese gegenüber klassischen Finanzierungsmodellen kostenträchtigere Variante als Beimischung und nicht als Finanzierungsschwerpunkt einzusetzen. Es macht Sinn, die Einkaufsfinanzierung zu nutzen, wenn gleichzeitig an der Strukturierung der Gesamtfinanzierung gearbeitet wird.

Sale-and-lease-back

Im Gegensatz zum herkömmlichen Leasing von neuen Objekten verkaufen Sie beim Sale-and-lease-back Anlagegüter aus Ihrem Bestand an eine Spezial-Leasinggesellschaft. Diese leasen oder mieten Sie dann zurück. Durch die Veräußerung generieren Sie in einer Summe Liquidität für Anlagevermögen, das unter Umständen steuerlich bereits teilweise oder vollständig abgeschrieben ist. Besprechen Sie deshalb vorher die möglichen Auswirkungen der Hebung stiller Reserven mit Ihrem Steuerberater. Durch Raten in der Zukunft tilgen Sie den Betrag und die Kosten.

Größere Anbieter erwerben ausschließlich Anlagegüter im Paket, um ihre Risikostruktur aus den Assets zu diversifizieren. Bei kleineren Anbietern können im Einzelfall auch ausgewählte Teile des Anlagevermögens refinanziert werden. Vor jedem Deal werden die Assets zu Verkehrs- und Liquidationserlösen bewertet. Der zugrunde liegende Wert wird mit einem

Abschlag versehen. In der Regel hält man eine Monatsrate als Kautions ein. Der Restbetrag wird ausgezahlt. Sofern die erworbenen Objekte als Sicherheit bei Dritten haften, müssen etwaige Restvaluten vollständig abgelöst werden.

Das Instrument eignet sich hervorragend auch für Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlich angespannten oder festgefahrenen Situation befinden. Durch die marktgerechte Bewertung des Assets kann gegenüber einer klassischen Bankfinanzierung ein höherer Liquiditätseffekt erzielt werden. Für eine erste Indikation benötigen Sie den Anlagenspiegel aus Ihrer Bilanz, ergänzt um die technischen Daten zu den einzelnen Wirtschaftsgütern.

Auch bei Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie oder bei Firmenübergaben im Rahmen eines MBO oder MBI mit Dritten kann Sale-and-lease-back sehr gut in den Finanzierungsmix eingebunden werden.

Fazit

Gerade in aktuellen Zeiten eignen sich die genannten Finanzierungsalternativen grundsätzlich als Einzelbaustein oder in Kombination zur Ergänzung der Finanzierungsstruktur bei mittelständischen Unternehmen. Oftmals können Sie mit Ihrem Einsatz eine positive Hebelwirkung erzielen, um weitere Optimierungsmaßnahmen in die Wege zu leiten.

Im Einzelfall sind stets die jeweiligen Chancen und Risiken verbunden mit einer Kosten- und Nutzen-Analyse zu identifizieren und abzuwägen. Nutzen Sie ergänzend zu Ihren Überlegungen die Expertise sachkundiger Dritter, die Ihnen mit Praxiserfahrung und langjährigen Netzwerkpartnern zur Verfügung stehen.



Carsten Rüger

Diplomierter Bankbetriebswirt
Financial Consultant

www.finanzenundmediation.de

Krisen rechtzeitig erkennen und bewältigen

Krisen stellen für Unternehmen immer große Herausforderungen dar. Besonders hart trifft es aber diejenigen, die sich nicht auf mögliche Risikoszenarien vorbereitet haben.

Große Konzerne beschäftigen ganze Abteilungen mit Risikomanagern, in kleineren Unternehmen besitzt Risikomanagement oft den Status eines netten Extras. Warum ist das so? Unabhängig von der Größe einer Firma können Qualitätsprobleme, extern hervorgerufene Krisen bei der Nachfrage oder das Versagen von Strategien sowie Prozessen auftreten. Solche unvorhergesehenen Situationen bedrohen regelmäßig ganz verschiedene Arten von Unternehmen wirtschaftlich. Deshalb geht es beim Risikomanagement um das zuverlässige Voraussagen und Verhindern ebensolcher Probleme. Das ist auch für kleinere Organisationen relevant.

Warum Risikomanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen sinnvoll ist

Wenn ein Lieferant ausfällt, ein Mitarbeiter mit Schlüsselkompetenzen das Unternehmen plötzlich verlässt oder der Markt aufgrund einer Pandemie unerwartet und drastisch einbricht – dann kann das für viele Firmen in einer wirtschaftlichen Misere enden. Auch aus Unkenntnis oder wegen mangelnder Sorgfalt verletzte Gesetze und Regeln können Unternehmen zum Fallstrick werden. Das gilt für internationale Handelskonzerne wie für das inhabergeführte Handwerkerunternehmen mit drei Mitarbeitern. Wie gut sich die betroffene Organisation auf das Eintreten von Herausforderungen vorbereitet hat, ist dabei oft ausschlaggebend für ihre Zukunft. Um diese Vorbereitung geht es beim Risikomanagement. Davon profitieren Firmen



jeder Größenordnung. Oft sind es jedoch nur die großen und riesigen Unternehmen, die sich diesen Prozess leisten. Das ist eine Frage der Ressourcen, vor allem aber der Organisation. Denn Risikomanagement ist bei jeder Unternehmensgröße eine Investition wert – wie eine Versicherung, die man sich vor allem dann wünscht gehabt zu haben, wenn das Unglück bereits eingetroffen ist.

Der Gedanke an eine Abteilung voller ganzer Planstellen, die sich nur mit Risikomanagement beschäftigt, lässt manche Unternehmensleitung in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) davor zurückschrecken. Doch so isoliert und ressourcenintensiv muss Risikomanagement nicht aufgebaut sein. Im Gegenteil: Wer Risikomanagement als durchgehenden Prozess in seine bestehenden Strukturen integriert, platziert die Verantwortung für die verschiedenen Risiken an den richtigen Stellen und lässt sie dort bearbeiten, wo sie eintreten können. Auf diese Weise stärkt Risikomanagement sogar das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter und Führungskräfte. Außerdem beschäftigen sich so die Fachkräfte mit dem

jeweiligen Thema, die sich am besten damit auskennen. Das Management in KMU hat es in der Hand mit gutem Beispiel voranzugehen und dafür zu sorgen, dass Risikomanagement im Unternehmen gelebt und ernst genommen wird.

Mit der richtigen Herangehensweise kann Risikomanagement mit geringem Extraaufwand auch für KMU zahlreiche Vorteile hervorbringen. Risikomanagement hilft Unternehmen dabei:

- Chancen schneller zu erkennen und besser auszunutzen,
- verheerende Überraschungen zu vermeiden,
- Service, Produktivität und Nutzung von Ressourcen zu verbessern,
- das Verständnis für Zusammenhänge und Geschäftsprozesse zu erhöhen und
- die Einhaltung von Regeln und Gesetzen sicherzustellen.

Strukturiertes Risikomanagement in einem festgelegten System kann darüber hinaus auch nach der Norm ISO 31000 für Risikomanagement-Systeme zertifiziert werden. Eine solche offizielle Anerkennung effektiven Risikomanagements wirkt sich in der Regel positiv auf das Bild eines Unternehmens bei seinen Partnern und Kunden aus.

Strukturiertes Risikomanagement mit einem Risikoregister

Wie lässt sich nun Risikomanagement alltags-tauglich und mitarbeiterfreundlich in ein KMU einführen? Das gängige Werkzeug des Risikoregisters hat sich als primäres Mittel einer strukturierten Herangehensweise bewährt. Dabei handelt es sich um ein Dokument, das gleichzeitig den Prozess des Risikomanagements steuert sowie immer wieder zur Aktualisierung und Überprüfung herangezogen werden kann. Je nach Größe des Unternehmens, Komplexität der Abläufe und Anzahl der Beteiligten kann das Risikoregister nach Produkten, Abteilungen, Prozessen usw. aufgeteilt werden. Dabei erfüllt ein Risikoregister mehrere Zwecke:

- **Identifikation möglicher Risiken.** Anhand eines Brainstormings oder einer Prozessliste werden verschiedene Risiken für das Unternehmen oder in Bezug auf ein Sortiment oder eine Abteilung genannt. Dabei können Risiken alles vom Ausgehen eines Rohstoffs über Streik in der Belegschaft bis zum geografischen Wandel bei der Hauptzielgruppe darstellen.
- **Bewertung von Risiken.** Die identifizierten Risiken werden nun hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens und der Folgen ihrer Auswirkung bewertet. Aus diesen Werten können eine Prioritätsliste und eine Risikomatrix erstellt werden. Je wahrscheinlicher ein Risiko und je seriöser seine Konsequenzen, umso höher ist die Priorität des Risikos.
- **Planung der Bewältigung von Risiken.** Bei der Bewältigung von Risiken geht es darum, seine Eintrittswahrscheinlichkeit zu verringern und bzw. oder seine Folgen abzumildern. Im Falle eines möglichen Lieferantenausfalls kann das zum Beispiel der enge Kontakt zum und die häufige Überprüfung des Zulieferers in Kombination mit der Identifikation eines alternativen Lieferanten sein.
- **Überwachung und Steuerung von Risiken.** Der Status des jeweiligen Risikos wird regelmäßig überprüft und festgehalten. Hat sich die Eintrittswahrscheinlichkeit geändert? Gibt es neue Lösungen für seine Bewältigung? Ist ein neues Risiko hinzugekommen oder existiert es gar nicht mehr?
- **Vorgehen beim Eintritt von Risiken.** Der Plan für den tatsächlichen Eintritt eines Risikos, das nicht verhindert werden konnte, ermöglicht schnelles Handeln und gute Entscheidungen. Hier wird im Vorhinein auf systematische Art und Weise untersucht und festgelegt, was zu tun ist, falls der Ernstfall eintritt. Der Handlungsplan für eine Krise liegt also bereits in der Schublade.

Risikomanagement hilft KMU, Schwierigkeiten wie Lieferengpässe, Mangel an Fachkräften oder plötzlichen Kundenschwund zu vermeiden beziehungsweise zu hantieren.

Einfacher Aufbau für guten Überblick: Wie sieht ein Risikoregister aus?

Die Funktionsweise eines Risikoregisters ist relativ einfach zu erlernen und der Umgang damit in den meisten Zusammenhängen eindeutig. Außerdem eignet es sich zur Diskussion von Risiken und Lösungen in Gruppen. Im Idealfall kommt das Risikoregister immer mit einer detaillierten Prozessbeschreibung daher. Vor dem Hintergrund eines entsprechenden Diagramms oder einer anderen Darstellung lassen sich Risiken einfacher und auf systematische Weise identifizieren. Typischerweise ist ein Risikoregister in Tabellenform mit folgenden Überschriften aufgebaut:

- Eindeutiger Name des Risikos (evtl. mit Identifikationsnummer)
- Risikobeschreibung
- Name der Person, die das Risiko erkannt hat
- Datum der ersten Erkennung des Risikos
- Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit auf einer Skala (typisch von 1 bis 3 oder 1 bis 5)
- Bewertung der Auswirkungen, falls das Risiko eintritt (gleiche Skala wie oben)
- Verantwortlicher für das Risiko, beispielsweise Abteilungsleiter, in dessen Bereich das Risiko vorliegt
- Bearbeiter des Risikos, also die Person, die sich mit möglichen Lösungen und Handlungsplänen befasst
- Maßnahmen in Bezug auf die Vermeidung des Eintretens oder die Abmilderung der Konsequenzen des Risikos
- Budget für die Bearbeitung des Risikos
- Aktueller Status
- Personen, die zu informieren sind

Ein Risikoregister eignet sich gleichzeitig als Status- und Arbeitsdokument. Hier kann nachgeschlagen, geändert und diskutiert werden. Es kann für ganz verschiedene Risiken immer gleich aussehen und ist damit für unterschiedliche Mitarbeitergruppen wiedererkennbar. Das erleichtert die Einführung und das Training des Werkzeugs erheblich. Begleitend braucht ein Risikoregister organisatorische Maßnahmen, die Verantwortungen für Risiken und deren Bearbeitung etwa in Stellenbeschreibungen festlegen. Darüber hinaus definiert das Unternehmen Abläufe zur regelmäßigen Überprüfung der Risiken, etwa quartalsmäßig und im besten Fall unter Teilnahme oder Leitung des Managements.

Geschäftiger Alltag im Unternehmen: Risikomanagement in der Praxis

Risikomanagement als Steuerungswerkzeug zur Abwendung von Krisen und strukturierten Lösung von Problemen klingt gut? Dann fehlt nicht mehr viel zum Start! KMU sollten jedoch einige Hürden beachten, die es im hektischen Geschäftsalltag bei der Einführung von Risikomanagement zu überwinden gilt: Besonders wenn Risikobearbeitung für Fach- und Führungskräfte eine Nebenaufgabe ist, kann es auf individuellen Prioritätslisten leicht nach unten rutschen. Das hindert die Wirksamkeit von Risikomanagement. Deshalb ist es vor allem in KMU wichtig, festgelegten Prozessen in Bezug auf Risikomanagement zu folgen. Das heißt: regelmäßige Nachverfolgung, Berichterstattung an das Management und zugestandene Zeitintervalle, in denen sich Mitarbeiter mit Risikomanagement beschäftigen können.

Gleichzeitig bietet diese Herausforderung bei der Arbeit mit Risikomanagement auch eine

riesige Chance: Es lädt zur sinnvollen Einbeziehung von Mitarbeitern ein. Das Unternehmen hat die Chance, alle nach ihrer Meinung zu fragen. Dabei werden eventuell bisher verkannte Risiken deutlich, aber auch einfache und günstige Lösungen, die am Schreibtisch nicht zu finden sind. Oft haben die Menschen,

die täglich und direkt mit einer Aufgabe zu tun haben, den besten Einblick und die einfachsten Lösungsvorschläge. Das trägt einerseits zur Mitarbeitermotivation bei und andererseits erspart es Projektgruppen und das eine oder andere Meeting. Gleichzeitig macht die teilweise gemeinsame Bearbeitung von Risiken Mitarbeitern auf allen Ebenen der Firma deutlich, womit sich die Geschäftsleitung auseinandersetzt und in welcher Situation sich der Arbeitgeber befindet.

In der Praxis ist es auch unter Einbeziehung vieler verschiedener Mitarbeiter sinnvoll, die Verantwortung für das übergeordnete Thema „Risikomanagement“ einer bestimmten Person zu übergeben. Diese Person in der Rolle des „Risikomanagers“ hält die Fäden in der Hand, unterweist relevante Mitarbeiter in dem Gebrauch des Risikoregisters, lädt zu regelmäßigen Statusbesprechungen ein und koordiniert die Berichterstattung. Das minimiert den administrativen Aufwand in den jeweiligen Bereichen. Gerade in KMU muss dieses Profil aber keineswegs eine Vollzeitstelle sein. Klare Verantwortung und Stellenbeschreibungen sind auch hier von Vorteil.

Fazit

Risikomanagement hilft KMU, Schwierigkeiten wie Lieferengpässe, Mangel an Fachkräften oder plötzlichen Kundenschwund zu vermeiden beziehungsweise zu hantieren. Die Unternehmensleitung sollte dabei mit gutem Beispiel vorangehen und die Bedeutung von Risikomanagement für das erfolgreiche Wirtschaften unterstreichen. Risikomanagement kann eine sinnvolle Vertiefung der Verantwortung für bestimmte Prozesse sein statt eine ressourcenintensive Extraaufgabe. Das ermöglicht auch KMU die kluge Integration in existierende Abläufe und Stellen, um schwierige Probleme von vornherein zu vermeiden und in herausfordernden Situationen eine sichere Lenkung des Unternehmens zu gewährleisten. 

Bei Fragen sprechen Sie uns bitte an.



Risikoprävention durch Veränderungsbereitschaft

Gewohnte Sicht- und Verhaltensweisen abzulegen, fällt nicht nur privat schwer, sondern auch im betrieblichen Umfeld. Bei sich wandelnden externen Anforderungen mündet mangelnde Veränderungsbereitschaft oft in einer wirtschaftlichen Gefährdung. Diesem Risiko kann durch gezieltes Change-Management begegnet werden.



In der Wirtschaft und der Welt allgemein geben schon seit geraumer Zeit permanente Veränderungen und eine stetig zunehmende Komplexität den Ton an. Vor diesem Hintergrund stehen Unternehmen vor besonderen Herausforderungen – und insbesondere der digitale Wandel stellt immer höhere Ansprüche an Unternehmen, die zukunftsfähig bleiben wollen. Aber auch um Veränderungen im Rahmen externer Krisen effektiv zu bewältigen, bedarf es in Unternehmen einer grundlegenden Bereitschaft für Lösungen und Verhaltensweisen.

Ein nachhaltig implementiertes Change-Management (oder Veränderungsmanagement) befähigt Unternehmen, jederzeit auch plötzliche Veränderungen anzunehmen und produktiv mit diesen umzugehen. Change-Management ist somit elementarer Teil der Risikoprävention in Organisationen. Denn nur Unternehmen, die offen für anstehende Veränderungen und in der Lage sind, Wandel proaktiv und vorausschauend zu managen, können in einer sich kontinuierlich verändernden Welt erfolgreich sein.

Was ist Change-Management?

Unternehmen mit einem effektiven Change-

Management schaffen es, ihre Strategien, Systeme, Prozesse und Strukturen an die sich ständig wandelnden äußeren Bedingungen anzupassen. Dazu gehören wirtschaftliche und technische, aber auch gesellschaftliche und soziale Veränderungen, wie man am Beispiel der Corona-Krise gut erkennen kann.

Um die Bereitschaft herzustellen, jederzeit angemessen auf Veränderungen reagieren zu können, sind aufwendige Prozesse des organisationalen Lernens nötig. Diese zielen auf die Veränderung von Organisationskulturen ab – also die Kultur, die Führungsrichtlinien von Unternehmen sowie die sich daraus ergebenden Systeme und Praktiken umfasst. Die Unternehmenskultur kann als Begrenzung eines Spielfelds gesehen werden, innerhalb derer sich alle anderen Aktivitäten ereignen. Ihr Einfluss ist also allgegenwärtig.

Um die Unternehmenskultur nachhaltig zu beeinflussen, sind Veränderungen in den Einstellungen und dem Verhalten der Mitarbeiter, aber auch in den Werten und Normen auf der Gruppen- und organisationalen Ebene sowie in den Praktiken des Personalmanagements unvermeidlich.

So existieren verschiedene Modelle, die den



Ablauf sozialer Veränderungen in Organisationen und Gesellschaften veranschaulichen. Das Modell von John P. Kotter, Professor für Führungsmanagement an der Harvard University, ist besonders populär und findet nicht nur in der Forschung, sondern auch in der strategischen Unternehmensführung Anwendung. Das Modell führt acht erfolgskritische Phasen auf, derer man sich für ein erfolgreiches Change-Management annehmen muss:

- 1. Gefühl der Dringlichkeit wecken
- 2. Führungsteam zusammenstellen
- 3. Entwickeln einer Vision und Strategie
- 4. Kommunizieren der Vision: Verständnis und Akzeptanz erreichen
- 5. Mitarbeiter befähigen: Hindernisse aus dem Weg räumen und Handlungsspielräume schaffen
- 6. Kurzfristige Ziele und Erfolge aufzeigen
- 7. Veränderungen weiter vorantreiben (nicht nachlassen!)
- 8. Für Nachhaltigkeit sorgen: erreichte Veränderungen in der Unternehmenskultur verankern

Während die ersten drei Phasen dazu dienen,

ein Klima für den Wandel zu schaffen, geht es in den darauffolgenden drei darum, das Unternehmen beziehungsweise die Mitarbeiter mit dem Wandel zu beauftragen und dafür zu befähigen. Die letzten beiden Phasen dienen der Umsetzung und der Festigung der neuen Kultur.

Im Unterschied zu älteren Change-Management-Modellen berücksichtigt das Modell von Kotter, dass es in den meisten Unternehmen kaum noch eine abschließende Phase gibt, in der die Veränderungen verfestigt werden. Vielmehr befinden sich Unternehmen heutzutage in dauerhaften Veränderungsprozessen. Hinzu kommt, dass Veränderungsprozesse immer seltener in der gesamten Organisation stattfinden, sondern die Teilbereiche von Unternehmen jeweils eigene Change-Management-Prozesse durchlaufen. Die Folge sind immer kleinere zeitliche Abstände zwischen den einzelnen Change-Prozessen. Change-Management wird zum festen Teil der Unternehmenskultur und dient der Risikominimierung.

Wie lässt sich die Unternehmenskultur nachhaltig verändern?

In der Organisations- und Unternehmensentwicklung ist man schon seit Mitte der 1980er-

Jahre der Ansicht, dass sich organisationale Strukturen vor allem dann verbessern lassen, wenn man den psychosozialen Prozessen zwischen Individuen und Gruppen mehr Aufmerksamkeit schenkt und die Menschen selbst in die Änderungsprozesse miteinbezieht. Das sogenannte „personal growth movement“ sieht das Individuum im Mittelpunkt und als Schlüsselfigur für echte, nachhaltige Veränderungen in Organisationen. Nach dieser Vorstellung kann das Potenzial einer Organisation, zu lernen und sich dadurch weiterzuentwickeln, immer nur so groß sein wie das ihrer Mitglieder.

Ohne individuelles Lernen gibt es also keine lernende Organisation. Das heißt, es ist nicht so sehr die Organisation als Ganze, die Ziele für sich definieren und anstreben muss. Stattdessen sind es vor allem die Mitglieder, die die Fähigkeit entwickeln müssen, eine persönliche Vision zu verfolgen und kontinuierlich auf diese hinzuarbeiten. Das kann nur gelingen, wenn die

einzelnen Mitarbeiter sich ihre Ziele immer aufs Neue vor Augen halten, diese mit der Realität abgleichen und sich bewusst machen, wo sie sich im Verhältnis zum Ziel gerade befinden – und nicht in kontraproduktiven Beziehungen verharren.

Die Entwicklung persönlicher Visionen auf individueller Ebene steht also im Vordergrund: Wenn die Mitarbeiter nicht selbst motiviert sind, sich den herausfordernden Aufgaben des Wachstums und der technischen Entwicklung zu stellen, wird es einfach kein Wachstum geben – und damit auch keine Produktivitätssteigerung und keine technische Weiterentwicklung. Übertragen auf die Veränderungsbedarfe im Bereich der Digitalisierung bedeutet dies: Ohne die Grundüberzeugung der Mitarbeiter vom Wert neuer digitaler Lösungen werden diese auch nicht zu erreichen sein.



Vor Corona und Homeoffice fehlte Entscheidungs-trägern sowie Mitarbeitern in Unternehmen oft die Einsicht oder der Grund, warum bestimmte digitale Lösungen ihnen konkret helfen könnten.

Unternehmen in der Krise – Change-Management als Teil der unternehmensweiten Risikoprävention

Doch was sind Anlässe und Auslöser für das Initiieren von Change-Projekten in Organisationen? Veränderungsprozesse sind immer dann nötig, wenn das Unternehmen einen strategischen Wendepunkt erreicht. Dies kann beispielsweise beim Eintritt in einen neuen Markt der Fall sein, wenn das Unternehmen plötzlich starken Wettbewerb erlebt. Auch wenn es um die Einsparung von Kosten oder die Einführung neuer Technologien geht, stehen oft aufwendige Change-Prozesse an. Der Grund kann aber auch sein, dass das Unternehmen einen grundlegenden Kultur- und Wertewandel braucht – etwa wenn es um die Ansprache neuer Zielgruppen geht.

Ein weiteres sehr aktuelles Beispiel ist die Corona-Krise, durch die der Druck zur Digitalisierung für private wie öffentliche Institutionen immer dringlicher und sogar unvermeidbar wird. Dieser Veränderungsbedarf ist allerdings nicht neu, es gibt ihn schon seit einigen Jahren. Offensichtlich hatten viele Akteure aber bisher zu wenig Anreiz, um wirkliche Veränderungen anzustoßen – sei es bei Entwicklungen im Homeoffice oder im Bereich des digitalen Lernens.

Die Corona-Krise zeigt nun, wie schnell sich Dinge verändern können, wenn es keinen anderen Weg gibt. Anders formuliert: Die Krise brachte den Druck, den es brauchte, um Veränderungen umzusetzen. In den letzten Monaten haben sich viele Unternehmen an die veränderten Arbeitsbedingungen angepasst und Möglichkeiten für das Homeoffice sowie für Online-Konferenzen und -Präsentationen geschaffen. Große Headquarter-Büros werden vielerorts obsolet, stattdessen werden die Möglichkeiten zur Verlängerung ins Internet konsequenter genutzt.

Wie man in der Krise aber auch beobachten konnte, ist die Fähigkeit von Organisationen,

Trends frühzeitig zu erkennen, angemessen zu interpretieren und proaktiv Maßnahmen zu ergreifen, nach wie vor eingeschränkt. In vielen Unternehmen führte das dazu, dass schnelles Handeln als nicht dringlich eingestuft wurde und daher Entscheidungen zu zögerlich getroffen und Maßnahmen zu spät initiiert wurden.

Um solche Fehler in der Wahrnehmung der Entscheidungsträger und der handelnden Akteure in Zukunft zu vermeiden, gilt es, größtmögliche Transparenz herzustellen. Denn Krisen- und Risikomanagement ist dann erfolgreich, wenn alle Betroffenen möglichst umfassend informiert werden und sich in das Geschehen eingebunden fühlen.

Einwegkommunikation reicht dabei nicht aus. Gute Kommunikation in der Krise bedeutet intensive Gespräche zwischen allen Interessengruppen sowie die Bereitschaft aller Beteiligten, sich auf andere Sichtweisen einzulassen. Das liegt schon alleine daran, dass es in Unternehmen, wie in allen sozialen Systemen, viele unterschiedliche Perspektiven und Interessenlagen gibt. Nur selten sind sich Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter völlig einig, wenn es um das Anstoßen von Veränderungen geht. Es gilt also, Visionen zu den wichtigsten Fragestellungen und Herausforderungen zu entwickeln, die von der Mehrheit der Beteiligten getragen werden. Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision ist ein wesentlicher Schritt im Change-Management. Nur so wird eine breite Unterstützung und Akzeptanz für notwendige und gegebenenfalls unattraktive Maßnahmen erreicht.

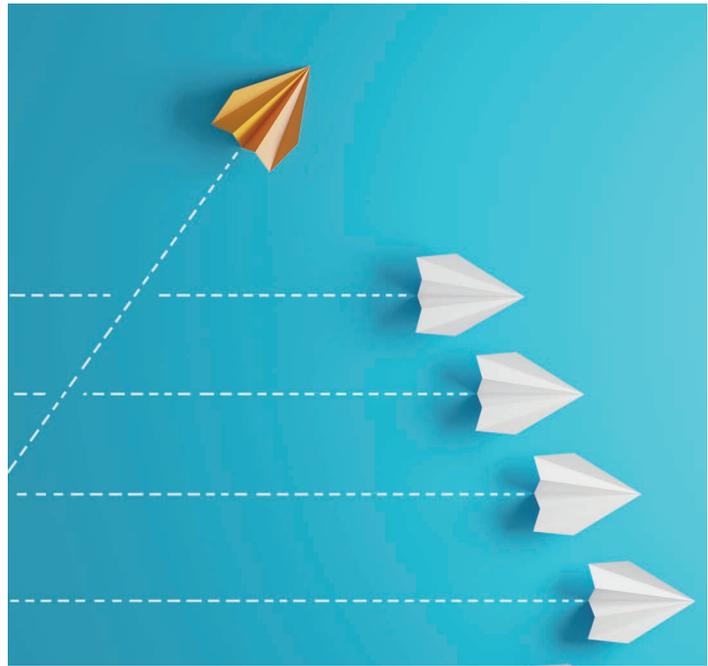
Lernen aus der Krise – wie müssen Unternehmen zukünftig mit Veränderungen umgehen?

Eine Krise (aus dem Griechischen für „Zuspitzung“ oder „Entscheidung“) markiert den Wendepunkt einer Entwicklung. Sie zeigt auf, dass es so mit bestimmten Dingen nicht weitergeht.

Vor Corona und Homeoffice fehlte Entscheidungsträgern sowie Mitarbeitern in Unternehmen oft die Einsicht oder der Grund, warum bestimmte digitale Lösungen ihnen konkret helfen könnten. Heute ist das vielerorts anders und der Grundstein für die Entwicklung unternehmensweiter Change-Management-Prozesse ist gelegt. Voraussetzung für solche Veränderungen ist jedoch der Mut zu einem radikalen Umdenken und eine kontinuierliche Reflexion des Geschehens. Grundsätzliche Missstände müssen umfassend aufgearbeitet werden und in Veränderungen überführt werden.

Um das zu erreichen, müssen Unternehmen in der Lage sein, verschiedene Perspektiven, Einschätzungen und Beurteilungen zuzulassen. Außerdem muss die Unternehmenskultur derart ausgestaltet sein, dass eine offene und wertschätzende Kommunikation (auch über unangenehme) Themen möglich ist. Ein Prinzip, das hierfür nicht genug betont werden kann, ist Transparenz. Je transparenter die Führungsetage mit den ihr zur Verfügung stehenden Informationen umgeht, umso eher können wichtige Signale aus dem Unternehmen selbst, aber auch aus dem Unternehmensumfeld angemessen interpretiert und diskutiert werden. Das Ergebnis sind nachvollziehbare Entscheidungen, die von der Mehrheit der Beteiligten getragen werden.

Wichtig für Unternehmen wird es in Zukunft sein, allen Mitarbeitern Raum zu geben, alternative Wege einzuschlagen. Change-Management funktioniert nur, wenn es genug Raum für Kreativität, Feedback und Reflexion und außerdem eine tolerante Fehlerkultur gibt. Führungskräfte müssen lernen, Verantwortung abzugeben und die Potenziale ihrer Teams über Hierarchieebenen hinweg zu aktivieren. Viele Führungskräfte sind sich ihrer Verantwortung für den Change-Prozess noch nicht bewusst und wissen nicht, dass nur die aktive Einbindung von Mitarbeitern bei Veränderungen zum Erfolg führt. Einer der ersten Schritte des Change-Managements in Unternehmen muss es also sein, die klassische Idee von Führung zu einer Rolle als Coach und Mentor zu wandeln.



Fazit

Digitale Technik ist in Zeiten von Corona in vielen Settings unerlässlich, um arbeits- und handlungsfähig zu bleiben. Lockdown und Kontaktverbot stellen deshalb für viele Unternehmen Beschleuniger der digitalen Transformation dar. Die Krise bietet also die Chance, im Bereich Change-Management schneller ans Ziel zu kommen und Veränderungsbemühungen zu reaktivieren.

Unternehmen, die erfolgreich Change-Management betreiben, unterliegen einer ständigen Transformation, die aus externem Druck, aber auch aus einer inneren Entwicklung hervorgeht. Dafür bedarf es bestimmter Strategien und Veränderungsmechanismen – welche davon in welcher Form und an welchem Ort wirken oder nicht, lässt sich zurzeit weltweit mitverfolgen. Die Corona-Krise ist – wie alle Krisen – ein Crashkurs in Sachen Change-Management. An ihr lässt sich beobachten, wie unterschiedlich man mit Veränderungen umgehen kann. Wer Defizite im eigenen Unternehmen bemerkt – egal, ob es soziale oder wirtschaftliche sind – muss zeitnah handeln. Wer aus der Erfahrung keine Konsequenzen zieht und nicht erkennt, wie wichtig Reaktionsschnelligkeit in Zeiten der ständigen Veränderung ist, den trifft die nächste Krise noch heftiger.

Bei Fragen sprechen Sie uns bitte an.



Geschäftsführer und Berufsträger



Dipl.-Kaufmann
Martin Kopf
 M.A., Steuerberater, CPA
 Geschäftsführer
 ☎ 030. 85 68 65-0
 ✉ m.kopf@hsp-steuer.de



Birgit Bohn
 Steuerberater
 ☎ 030. 85 68 65-18
 ✉ birgit.bohn@hsp-steuer.de

Mitarbeiter



Carina Dauer
 Steuerfachangestellte
 ☎ 030. 85 68 65-15
 ✉ carina.dauer@hsp-steuer.de



Dirk Hammerschmidt
 Steuerfachangestellter
 ☎ 030. 85 68 65-16
 ✉ d.hammerschmidt@hsp-steuer.de



Anne Lehniger
 Kauffrau für Büromanagement
 ☎ 030. 85 68 65-0
 ✉ a.lehniger@hsp-steuer.de



Indra Lippert
 Steuerfachangestellte
 ☎ 030. 85 68 65-13
 ✉ i.lippert@hsp-steuer.de



Jeannette Quander
 Steuerfachangestellte
 ☎ 030. 85 68 65-14
 ✉ j.quander@hsp-steuer.de



Holger Scheller
 Steuerfachangestellter
 ☎ 030. 85 68 65-17
 ✉ h.scheller@hsp-steuer.de



HSP GRUPPE®

Die Kanzleigruppe für Qualität und Innovation

— Die Kraft einer starken Gemeinschaft

Eingebettet in den Kooperationsverbund der **HSP GRUPPE®** sind wir Teil eines bundesweiten Netzwerks von Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und Rechtsanwälten.

Die Kanzleien der **HSP GRUPPE®** gehören zu den modernsten des Landes. Sie vereinen die Qualifikation, Fachkompetenz und Persönlichkeit der einzelnen Berufsträger mit hochwertigen Qualitätssicherungsprozessen und leistungsfähiger Infrastruktur.

Als Innovationsmotoren der Branche entwickeln die Kanzleien der **HSP GRUPPE®** Lösungen für die moderne Gegenwart und die Zukunft.

Damit verbinden wir zu Ihrem Nutzen die Vorteile einer individuellen, persönlichen Betreuung vor Ort mit den schlagkräftigen Möglichkeiten großer Konzerne.

Herz. Stärke. Partnerschaft.



— Chancen erkennen. Erfolge fördern. Irrwege vermeiden.

Mit HSP[®]CONTROL bieten wir Ihnen ein intelligentes Kontrollsystem zur detaillierten wirtschaftlichen Analyse Ihres Unternehmens und zur Erkennung von Optimierungspotenzialen.

So sind Sie stets über den aktuellen Stand Ihres Unternehmens im Bilde, können Ziele auf Grundlage belastbarer Daten planen und ihre Erreichung nachverfolgen und bei Bedarf Kurskorrekturen vornehmen.

- ✓ Ausführliche Analyse aller relevanten wirtschaftlichen Daten Ihres Unternehmens
- ✓ Übersichtliches Kennzahlen-Dashboard
- ✓ Auswertung der Daten mit Blick auf Verbesserungen sowie zukünftige Unternehmungen und Wunschziele
- ✓ Potenzialanalyse und Branchenvergleich
- ✓ Erstellung eines detaillierten Plans mit ständiger Überprüfung und Anpassung an aktuelle Ereignisse
- ✓ Begleitung der Optimierungsschritte mit vierteljährlicher Überprüfung des Vorhabens
- ✓ Sofortige Neuorientierung und kurze Reaktionswege bei Veränderungen



Lassen Sie uns sprechen und erfahren Sie, welche Chancen und Möglichkeiten Ihnen HSP[®]CONTROL bietet.