

Ines Scholz | Martin Klumpp | Steffi Köchy-Gellfart
Paul Liese | Daniel Terwersche

Der Steuerberater als Krisenmanager

Unternehmen zukunftsorientiert begleiten



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Der Steuerberater als Krisenmanager

Ines Scholz/Steffi Köchy-Gellfart/Martin Klumpp/Paul Liese/Daniel Terwersche

Der Steuerberater als Krisenmanager

Unternehmen zukunftsorientiert begleiten

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5037-9 Bestell-Nr. 13033-0001

ePub: ISBN 978-3-7910-5038-6 Bestell-Nr. 13033-0100

ePDF: ISBN 978-3-7910-5039-3 Bestell-Nr. 13033-0150

Ines Scholz/Steffi Köchy-Gellfart/Martin Klumpp/Paul Liese/Daniel Terwersche
Der Steuerberater als Krisenmanager

1. Auflage, November 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Gorodenkoff, Adobe Stock

Produktmanagement: Rudolf Steinleitner

Lektorat: Claudia Lange

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Für den praktischen Einsatz finden Sie als kostenloses Zusatzmaterial im Online-Bereich Checklisten, Fragebögen und weitere Arbeitsmittel zum Thema für den Praxisalltag.

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 5037-KriSt

Vorwort

»Notwendigkeit setzt alle Gesetze außer Kraft.«

Aus China

Die Welt steht Kopf und hält den Atem an. Eine bis dahin nie gekannte weltweite Krise testet die Belastungsfähigkeit der Menschen weltweit und damit auch die Wirtschaft. Das Corona-Virus als Ursache für das Einfrieren des Alltags und weiter Teile der Volkswirtschaften rund um den Globus ist ein Belastungstest für unsere Unternehmen. Mit Generaltugenden der betriebswirtschaftlichen Grundsätze sowie Strategie- und Führungsansätzen wollen wir im Folgenden einen sehr praxisnahen Fahrplan für ungewisse Zeiten vorstellen. Das Heft des Handelns in die Hand zu nehmen, auch wenn wir noch nicht alle Fakten kennen, ist jetzt das Gebot der Stunde. Unternehmer müssen sich um Themengebiete kümmern, die womöglich in der Vergangenheit liegen geblieben sind, weil es ohnehin gut und stabil lief. Die Wahrscheinlichkeit, dass die aktuelle Situation für viele bis dato gesunde Unternehmen zum Stresstest werden wird, ist leider sehr hoch.

Dieses Buch von Praktikern für Praktiker will eine Navigationshilfe für die Steuerberatung sein, um wichtige Themenfelder sowohl in den Unternehmen der Mandanten als auch in der eigenen Kanzlei zu überblicken und mittels Situationsanalyse die individuell erforderlichen Schritte zu ermöglichen. Zudem wird nur eine zukunftsorientiert aufgestellte Kanzlei ihren Mandanten auch ein zukunftsweisender Berater sein. Es soll als Denkanregung und mit ausführlichen Praxisbeispielen und -bezügen Arbeitshilfe in einer Krisenzeit sein sowie Unterstützung und Orientierung für die anstehenden Aufgaben und möglichen Handlungsfelder bieten.

Ein Klassiker der Managementliteratur ist das kleine, leicht zu lesende Buch »Who moved my Cheese« von Spencer Johnson. Darin wird beschrieben, wie man, wenn es die Situation erfordert, seine Laufschiene anziehen muss und sich zu neuen Maßnahmen und Entscheidungen bewegt. Ein solcher Zeitpunkt ist für viele Unternehmen im Jahr 2020 gekommen. Die Krise hat das Tempo der Veränderungen in der Welt enorm beschleunigt.

nigt. Wir alle sollten deshalb unsere Lafschuhe schnüren und uns mit den alten und neuen strategischen Fragen beschäftigen. So kann unser Masterplan in Richtung erfolgreiche Zukunft gelingen.

Im Oktober 2020

Ines Scholz

Martin Klumpp

Steffi Köchy-Gellfart

Paul Liese

Daniel Terwersche

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einleitung	13
2 Mit dem Zwölf-Punkte-Aktionsplan ins Handeln kommen	17
2.1 Punkt 1 – Bestandsaufnahme und Risiko-Check	18
2.2 Punkt 2 – Aktualität der Zahlen sicherstellen	18
2.3 Punkt 3 – Cash ist King: Liquiditätsmanagement wahrnehmen	19
2.4 Punkt 4 – Sorge gut für dein Team	21
2.5 Punkt 5 – Im Fokus: Kunden, Lieferanten und Banken	22
2.6 Punkt 6 – Entdecke Einsparpotenziale im Unternehmen	23
2.7 Punkt 7 – Unternehmenszahlen genau steuern und Änderungen simulieren	24
2.8 Punkt 8 – Reporting aufbauen	25
2.9 Punkt 9 – Nutze die Kraft der Zielplanung auf Quartalsebene	26
2.10 Punkt 10 – Stelle einen detaillierten Unternehmens- und Finanzplan auf	27
2.11 Punkt 11 – Priorisiere Maßnahmen, Mitarbeitervereinbarungen und Umsetzungspläne	28
2.12 Punkt 12 – Umsetzung und Follow-up	29
3 Der Steuerberater als Unternehmensberater mit Rundumblick	31
3.1 Die sieben Rollen des Unternehmensberaters	32
3.2 Das Geschäftsfeld Unternehmensberatung aufbauen	34
3.3 Beratungskoffer: Dieses Know-how sollten Sie im Gepäck haben	40
3.4 Der Beratungsprozess	42
3.5 Erfolgsfaktoren im Überblick	47
4 Personalcontrolling und Arbeitgebersupport	49
4.1 Kostenrechnung in der Lohnabrechnung	50
4.2 Wozu braucht es eine Personalkostenplanung?	52
4.3 Wertschöpfung und Produktivität der Mitarbeiter	52
4.4 Stundensätze richtig kalkulieren	54
4.5 Balanced Scorecard – Ziele und Strategien messbar umsetzen	56
4.6 Planungshorizonte schaffen: Jahreszielplanung im Check-up	60
4.7 Personalbüro 4.0: Noch mehr aus Lohndaten machen	63
4.8 Die richtigen Bewerber einstellen und dauerhaft binden	64

4.9	Talente zum Vorschein bringen	66
4.10	Stichwort Lohnoptimierung: Moderne Lohnbausteine sparen Mandanten bares Geld	67
5	Jahresabschluss-Reporting – gute Steuerung in Krisenzeiten	71
5.1	Businesstracking für Unternehmer statt Monats-BWA	72
5.2	Was der Jahresabschluss für Unternehmer leisten kann	73
5.3	Management-Reporting für Ihre Mandanten	74
5.4	Umsetzung im Jahresabschluss-Reporting	77
6	Die Kanzlei als Start-up neu denken	85
6.1	Faktor 1 – Die Kanzlei muss die Ziele kennen	87
6.2	Faktor 2 – Die Mitarbeiter einbeziehen	87
6.3	Faktor 3 – Neuerungen Schritt für Schritt umsetzen	88
6.4	Faktor 4 – Der Chef lebt vor	89
6.5	Faktor 5 – Sog statt Druck erzeugen	90
6.6	Faktor 6 – Positive Erlebnisse schaffen	90
6.7	Faktor 7 – Interdisziplinäre Kompetenzen aufbauen	92
6.8	Faktor 8 – Innovation und Digitalisierung sind ein andauernder Prozess	93
7	Der 5-P-Innovations-Mix	95
7.1	Positionierung	97
7.2	Produkte	103
7.3	Personen	105
7.4	Präsentation	112
7.5	Prozesse	114
7.6	Fazit	117
8	Was macht ein Unternehmen stark? – Unternehmenskultur und Leistungsfähigkeit	119
8.1	Der Weg zur Erkenntnis	119
8.2	Die Unternehmenskultur (Culture) bestimmt, was ein Unternehmen ausmacht	120
8.3	Die Leistungsfähigkeit (Capability) wird ganz wesentlich durch die Mitarbeiter bestimmt	128
8.4	Mit Controlling messen und steuern	141
9	Die digitale Kanzlei als strategische Entscheidung	147
9.1	Die wichtigsten digitalen Angebote	148
9.2	Chancen und Risiken	150

9.3	Die Digitalisierung unserer Kanzleistruktur	154
9.4	Unser Beratungsangebot	162
10	Digitalisierung jetzt!	167
10.1	Der Start in ein Digitalisierungsprojekt	169
10.2	Der Steuerberater als Digitalisierungsberater	170
10.3	Methodik gleich Werkzeug?	179
10.4	Fazit: Krise als Chance	182
11	So begleiten Sie Ihre Mandanten durch die Krise – Beratungsansätze von A bis Z	183
Anhang		229
1	Fragebogen Unternehmens-Selbstcheck nach EFQM	231
1.1	Kundenperspektive	231
1.2	Finanzperspektive	232
1.3	Mitarbeiterperspektive	233
1.4	Prozessperspektive	234
2	Corona-Risiko-Checkliste	235
3	Neukundencheck	239
4	Stellenbeschreibung Unternehmensberater in der Steuerkanzlei	241
5	Kompetenzfragebogen	247
6	Kennzahlen-Basis zum Jahresabschluss	249
7	Checkliste digitale Identität	251
8	Muster digitale Handlungsempfehlungen	253
9	Notfall-Checkliste	259
Literatur		263
Stichwortverzeichnis		267

1 Einleitung

»Probleme sind gute Gelegenheiten zu zeigen, was man kann.«

Duke Ellington

Die Corona-Pandemie hat das Unvorstellbare Realität werden lassen: ein Lockdown des öffentlichen Lebens, wie wir ihn nie zuvor erlebt haben. Welche Auswirkungen dieser Lockdown langfristig auf unsere Gesellschaft und insbesondere auf die deutsche Wirtschaft haben wird, kann derzeit niemand mit absoluter Sicherheit sagen. Von Woche zu Woche wird jedoch immer deutlicher, dass die mit dem Lockdown verbundenen Veränderungen im Zusammenleben und -arbeiten besonders die Digitalisierung in einem Maße pushen, wie es niemand für möglich gehalten hätte.

Wer sich nicht nur dieser Tatsache stellt, sondern die Themen aktiv aufgreift und seine Kanzleizukunft strategisch plant, wird zu den erfolgreichen Unternehmen der Zukunft gehören. Die fünf Autorinnen und Autoren dieses Buches – Steffi Köchy-Gellfart, Ines Scholz, Martin Klumpp, Paul Liese und Daniel Terwersche – hat eben dieses Interesse an Veränderungen zusammengeführt. Als Steuerberaterinnen und Steuerberater waren sie in der Krise an allen Fronten gefragt: Technische Unterstützung bei Anträgen auf Soforthilfe oder Krediten leisten, Steuerstundungen veranlassen, bei Anträgen auf Kurzarbeitergeld helfen, verlässliche Zahlen liefern und nicht zuletzt einfach Mut zusprechen. Nach vielen Wochen im Krisenmodus hat sich nun eine gewisse neue »Normalität« eingestellt und es kristallisiert sich sehr deutlich heraus, dass der Berufsstand des Steuerberaters gefragter ist denn je. Allerdings verändert sich die Art und Weise der Dienstleistung. Die Mandanten haben neue Erwartungen, was die Branche wiederum vor neue Herausforderungen stellt und das unter deutlich geänderten Bedingungen.

»Die Krise ist eine Chance. Punkt«, sagt Paul Liese, Mitautor dieses Buches und Compliance-Software-Spezialist aus Hamburg. »Chancen ergreifen statt schwarz sehen in diesen verrückten Zeiten – das gilt ganz besonders für unsere Branche. Wir haben das steuerrechtliche und betriebswirtschaftliche Know-how, das unsere Mandanten jetzt brauchen. Wir sind bereits nah dran am Mandanten. Wir kennen die Zahlen unserer Unternehmen. Wir haben schon eine vertrauensvolle Partnerschaft und viel Einblick in interne Abläufe und Prozesse. Jetzt ist die Zeit, daraus mehr zu machen und unsere Mandanten jenseits von Fragen der reinen Steuergestaltung zu begleiten.«

Liquidität und Finanzierung, Umsatz-, Ertrags- oder Finanzplanung – das können Steuerberater alles. Auch zur Existenzsicherung in der Krise, Risikofaktoren und Möglichkeiten einer Neuausrichtung bis hin zu Strategieüberlegungen können sie Kunden fachlich

fundiert beraten und damit neue Aufgabenfelder erschließen, während andere Tätigkeiten durch den Digitalisierungsschub vielleicht schon morgen automatisiert stattfinden. Die schwierige Wirtschaftslage wird sich unzweifelhaft auch in der Steuerberatung bemerkbar machen: Geringere Umsätze bei den Mandanten, eventuell auch Mandatsverluste durch Insolvenzen – zeitverzögert werden auch Steuerkanzleien die Auswirkungen der Corona-Pandemie und die dadurch befeuerte Rezession zu spüren bekommen. Doch gerade in der Krise zeigt sich auch, dass betriebswirtschaftliche Beratung und Controlling nie so wichtig waren wie heute. Mandanten brauchen einen soliden Gesprächspartner für fundierte, mitunter auch harte Entscheidungen. Die Zukunft gehört den flexiblen Unternehmensberatern, die kaufmännisches Faktenwissen mit neuen Methoden verbinden und das klassische Steuerberatergeschäft weiterentwickeln.

Gute Unternehmen machen eines: Sie stellen sich permanent in Frage. So gesehen ist Corona im Grunde genommen nur das Stichwort dafür, dass sich die Spielregeln mit einer sehr hohen Dynamik verändert haben und sich weiter verändern werden. Damit haben wir die Aufgabe, noch intensiver und in noch kürzeren Zeitintervallen zu hinterfragen, welchen Nutzen wir bei unseren Kunden stiften und welche Aufgaben wir künftig erfüllen wollen. Corona hat also nicht die grundsätzliche Aufgabe neu gestellt, sondern nur die Geschwindigkeit der Veränderung beschleunigt. Nun heißt es, die Weichen klug zu stellen. Viele Neukundenanfragen in der Krise resultierten übrigens daraus, dass jene Unternehmen nun merkten, wie schlecht sie in der Vergangenheit betreut worden waren. Das bestätigt uns Autoren umso mehr in unserem Tun, weil wir schon seit langem auf echte und umfassende Beratung der Unternehmen setzen und entsprechend Beratung, Umstrukturierungen, Strategieentwicklung und IT-Projekte einen ansehnlichen Teil unseres Geschäftes ausmachen.

Der Digitalverband Bitcom hat festgestellt, dass die ersten beiden Monate der Corona-Krise die Digitalisierung in Deutschland über zwei Jahre nach vorne gebracht haben. Wer jetzt – auch in der Steuerberaterbranche – immer noch nicht verstanden hat, wie wichtig Digitalisierung ist, der sollte schlichtweg den Beruf wechseln. Auch früher ablehnend eingestellte Kunden akzeptieren auf einmal das Thema Online-Kommunikation. Vorher hieß es oft: »Nein, komm' mal lieber her, wir wollen uns persönlich gegenüber sitzen in der Besprechung.« Quasi über Nacht ist es nun aber das Normalste der Welt, in Online-Meetings schnell und effizient miteinander zu kommunizieren. Die Vergangenheit als Ausrede zählt nicht mehr. Aussagen wie »Das haben wir schon immer so gemacht« oder »Unsere Mandanten möchten das nicht«, die immer wieder auf vermeintliche Hindernisse verwiesen haben, sind nicht mehr zu hören. Damit sind wir genau am richtigen Zeitpunkt angelangt, um alles neu zu überdenken und nicht mehr nur auf die Vergangenheit abzustellen.

Stillstand ist Rückstand. In diesem Sinne haben wir im Folgenden die relevanten Themen für zukunftsorientierte Kanzleistrukturen und Mandantenberatung zusammengestellt und unsere eigenen Erfahrungen mit eingebracht. Ein Fahrplan in Ihre erfolgreiche Zukunft, nicht nur in Krisenzeiten.

2 Mit dem Zwölf-Punkte-Aktionsplan ins Handeln kommen

von Ines Scholz

»Ungewissheit ist gerade die Bedingung, die den Menschen zur Entfaltung seiner Kräfte zwingt.«

Erich Fromm

Als selbstständige Steuerberaterin bin ich seit vielen Jahren auf Themen der Digitalen Buchhaltung, des Controllings, der KMU-Beratung und Unternehmenssteuerung spezialisiert. Unser Krisen-Aktionsplan für Unternehmen hilft ad-hoc, die eigene Lage zu sondieren und anhand von Fakten fundiert und schnell Entscheidungen zur Krisenbewältigung abzuleiten. Diese zwölf konkreten Schritte helfen Unternehmen, handlungsfähig zu bleiben. Es ist sozusagen das Essential unseres Krisenkonzepts auf wenigen Seiten zusammengefasst.

Die zwölf Punkte im Überblick:

1. Bestandsaufnahme und Risiko-Check
2. Aktualität der Zahlen sicherstellen
3. Cash ist King – Fahrplan für Liquiditätsmanagement
4. Deine Mitarbeiter sind dir anvertraut – Sorge gut für dein Team
5. Kunden- und Lieferantenfokus – Zeit für das »Mehr« an Aufmerksamkeit
6. Einsparpotenziale im Unternehmen entdecken
7. Die Unternehmenszahlen genau steuern und Änderungen simulieren
8. Reporting aufbauen
9. Die Kraft der Zielplanung nutzen – während der Krise auf Quartalsebene
10. Stelle einen detaillierten Unternehmens- und Finanzplan für das Unternehmen auf
11. Maßnahmen, Mitarbeitervereinbarungen und Umsetzungspläne priorisieren – gib den Zielen feste Termine
12. Umsetzung und Follow-up

Bei allen Maßnahmen gilt: **Kommunikation und Information first!** Wenn Sie diese zwölf Schritte abarbeiten, haben Sie in Sachen Notfallmanagement schon viel getan und können auf einen minimalistischen Fahrplan für Krisenszenarien zurückgreifen.

2.1 Punkt 1 – Bestandsaufnahme und Risiko-Check

In jeder schwierigen Situation ist es wichtig, schonungslos Bilanz zu ziehen und herauszufinden, wo man mit seinem Unternehmen aktuell steht. Dabei sollten Unternehmer in der Lage sein, möglichst mittels verschiedener Kriterien, die auch im Unternehmensrating der Banken eine Rolle spielen, eine eigene Einschätzung der Lage vorzunehmen. Wenn das Unternehmen dazu noch einige Mitarbeiter, die verantwortliche Führungspositionen innehaben, parallel befragt, ergibt sich ein sehr reales Bild der aktuellen Ausgangslage. Die Erfolgskriterien für Unternehmen sind allgemein bekannt und können über verschiedene Fragebögen und Tests ermittelt werden. Wir haben uns dazu entschieden, einen der EFQM-Methodik (von der European Foundation for Quality Management entwickeltes Qualitätsmanagement-System) angelehnten **Fragebogen für Unternehmer** zu entwickeln. Hierbei werden die verschiedenen Verantwortungsbereiche im Unternehmen dezidiert befragt: Es kann vom Unternehmen eine Bemerkung und eine sofortige Priorisierung des jeweiligen Themas vorgenommen werden. Die gemessenen Bereiche sind eher im »weichen« Bereich der nicht sofort messbaren Faktoren angesiedelt. Es erfolgt eine subjektive Einschätzung der erfolgsrelevanten Faktoren. Die Tabellen zu unserem Fragebogen und eine **Checkliste zum Corona- bzw. Krisenrisiko** finden Sie im Anhang und online auf SPmyBook (siehe Hinweis ganz vorne im Buch) zum Download und Einsatz in der Praxis.

Interessante Ergebnisse erhält man im Abgleich zwischen der Einschätzung der Firmenleitung und der befragten Mitarbeiter. Hier ergibt sich oftmals Klärungsbedarf, warum unterschiedliche Sichtweisen auf ein und dieselbe Frage vorhanden sind. Was kann man zur gegenseitigen Aufklärung beitragen? Welchen Stand haben wir wirklich im Unternehmen? Das Ergebnis kann in eine SWOT-Analyse münden, die im Folgenden noch näher beleuchtet wird.

2.2 Punkt 2 – Aktualität der Zahlen sicherstellen

Der zweite Teil der Analyse beschäftigt sich mit den sogenannten harten Faktoren. Hier sind auch die Bilanzkennzahlen vom letzten Geschäftsjahr, der letzte Stand des Bankenratings gemeint. Das allerdings nur als Vergleichsmaßstab für das aktuelle Jahr und den tagesaktuellen Stand der Zahlen aus der Buchhaltung, dem Mahnwesen und die aktuellen Auftragsstände. Wie viel Kapazität hat das Unternehmen? Wie sind Auslastung und Auftragslage?

Im Bereich der Analyse der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens sollten die letzten sechs Monate als Anhaltspunkt dienen, um die Umsatz- und Kostensituation realistisch

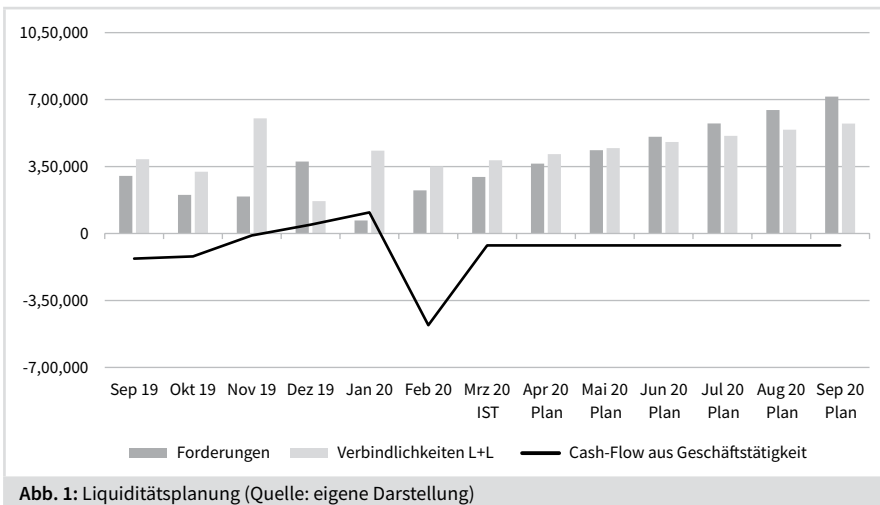
einzuschätzen. Wer seine Vorjahresbilanz noch nicht aufgestellt hat, sollte dies zügig nachholen. Auch hier gilt es, sich über die bestehende Ist-Situation ins Bild zu setzen, um den Handlungsrahmen erkennen. Es kommt derzeit sehr darauf an, wirtschaftlich stabil aufgestellt zu sein und ein gutes Bankenrating zu haben. Wer um seine Firmengesundheit weiß, kann daraus ableiten, wie stressresistent sich das Unternehmen in bestimmten Szenarien behaupten wird. In Krisenzeiten ist es das Gebot der Stunde, eine **zeitnahe Auswertung aller relevanten Zahlen**, Daten und Fakten zu organisieren. Es reicht keinesfalls, die Buchhaltung vierzig Tage nach Monatsabschluss zu erledigen und auch die offenen Rechnungen gehören mindestens wöchentlich überwacht. Gut ist es, wenn die Unternehmen ohnehin ihre Abläufe digital organisiert und zeitlich gestrafft haben. Auch für Unternehmen, die ihre Buchhaltung extern durch Steuerberater und Buchführungsservice bearbeiten lassen, ist die zeitnahe Buchhaltung/Wochenbuchhaltung Pflicht und in modernen Kanzleien längst etablierte Arbeitsweise.

Wer in der Vergangenheit bisher keine aussagefähige **Kostenrechnung** im Unternehmen hatte, tut gut daran, diese nun im Unternehmen neu zu etablieren. Der genaue Überblick, in welchen Bereichen Geld verdient oder verloren wurde, ist elementar. Die Kostenrechnung kann über die Buchhaltung relativ einfach mit erstellt werden. Der Aufwand ist eher begrenzt, der Nutzen der gewonnenen Detailinformationen aber besonders hoch.

2.3 Punkt 3 – Cash ist King: Liquiditätsmanagement wahrnehmen

Cash ist der Sauerstoff für das Wachstum und die Stabilität eines Unternehmens. Die Zahlungsfähigkeit ist die Voraussetzung für die Marktteilnahme. Sie ist sozusagen die Eintrittskarte zum Mitspielen. Dabei gelten derzeit in der Corona-Krise ganz besondere Regeln und es gibt eine Vielzahl von Förder- und Finanzierungsangeboten. Das Management von Zahlungsmitteln hat in unsicheren Zeiten oberste Priorität. Die alte Formel »**Liquidität vor Rentabilität**« hat heute noch größere Bedeutung als in der Vergangenheit. Auch die Signalwirkung auf Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Kreditgeber muss bedacht werden. Vertrauen in die Solidität des Unternehmens braucht es gerade in schwierigen Zeiten. Unternehmen tragen laut Gesetz das Betriebsrisiko. Nach der Betriebsrisikolehre sind Arbeitgeber unabhängig von äußeren Ursachen immer dafür verantwortlich, beispielsweise den Mitarbeitern deren Lohnansprüche zu vergüten. Zur Abmilderung dieser Norm wurde die Kurzarbeitergeld-Regelung für unsere Unternehmen zwar praktikabel verbessert, die grundsätzlichen Verpflichtungen bleiben aber jedem Arbeitgeber erhalten.

Wie viel **Finanzmittelreserve** benötigt aber nun ein Unternehmen im Normalfall? Das kann so pauschal nicht beantwortet werden. Alte Grundsätze geben uns jedoch eine Orientierung von ein bis zwei Monaten Barliquidität. Die Mittel sollten ausreichen, um für diesen Zeitraum alle anfallenden Kosten zu decken, wenn parallel keinerlei Einnahmen mehr entstehen. Es empfiehlt sich in jedem Fall, hierfür eine neue **Kennzahl** zu tracken: Wie viele Tage reichen die Barmittel des Unternehmens, um die anfallenden Kosten zu decken?



Um die Liquidität der Unternehmen zu stärken, haben sich die EU, der Bund und die Länder förmlich überboten, um Hilfspakete für ein mehr an Liquidität zu schaffen. Es gibt Fördermittel, einige wenige als echten Zuschuss für Kleinunternehmen und sehr viele Kreditoptionen. Was aber, wenn neue Darlehen nicht aufgenommen werden können, weil die Rückzahlungsfähigkeit der Unternehmen nicht ausreicht? Helfen die Bürgschaftsprogramme und Kreditangebote tatsächlich unter Beibehaltung des Hausbanken-Prinzips?

Dass es der EU und unserer Regierung sehr ernst ist, die Liquidität der Unternehmen zu stärken, erkennt man daran, dass auch das Finanzamt auf Zahlungen verzichtet. In nie da gewesener Großzügigkeit können Betriebe ihre fällig werdenden Steuern zinslos bis zum Jahresende stunden. Die geleisteten Umsatzsteuer-Vorauszahlungen der Dauerfristverlängerung können zurückgeholt werden. Das alles funktioniert dann, wenn man erklärt, dass man von Corona in nicht unerheblichem Ausmaß betroffen ist. Allerdings ist es auch das Gebot der Zeit, die Höhe der insgesamt gestundeten Beträge mit den Fälligkeiten aufzuzeichnen und Rücklagen für deren Zahlung anzusparen.

2.4 Punkt 4 – Sorge gut für dein Team

Die Menschen sind der wichtigste Erfolgsbestandteil von Unternehmen. Hier kommt es auf wahrnehmbare Arbeitgeberfürsorge für die Mitarbeiter an. Welche Regelungen gelten in der Krise? Wie halten Unternehmen Kontakt zu den Mitarbeitern? Welche Schutzmaßnahmen wurden getroffen? Das Allerwichtigste aber ist, die **Kommunikation im Unternehmen** lebendig zu halten und mit den Mitarbeitern auch über räumliche Distanz, etwa im Homeoffice, im Gespräch zu bleiben.

Exkurs Kurzarbeit

Zu den wichtigsten Arbeitgeberpflichten zählt die pünktliche und sichere Zahlung der Löhne. Bereits im vorherigen Abschnitt haben wir über das Betriebsrisiko des Arbeitgebers als elementare BGB-Regel gesprochen. Die Kurzarbeitergeld-Regelung ändert daran nichts, soll aber die Unternehmen effektiv und wirksam entlasten. Damit müssen die vollen Lohnkosten nicht selbst getragen werden und helfen so, womöglich länger am Markt »durchzuhalten«. In Zeiten von allgemeinem Fachkräftemangel und dem Wettbewerb um die besten Köpfe der Branche gibt es hier Gelegenheit, sich mittels pünktlicher Zahlungen, großzügiger Regelungen, transparenter Kommunikation und Einbeziehung der Mitarbeiter positiv abzuheben. Anderenfalls werden wir die guten Mitarbeiter bei Unsicherheit über die Zahlungsfähigkeit und Robustheit des Arbeitgebers verlieren, die weniger guten Mitarbeiter hingegen werden bleiben.

Entscheidungen, ob und in welchem Ausmaß Kurzarbeit beantragt wird, sollte immer klar kommuniziert werden. Ebenso ob und wie hoch etwaige Aufstockungsbeträge durch das Unternehmen zum Kurzarbeitergeld gezahlt werden. Wie gehen wir mit Mitarbeitern im Homeoffice um? Welche Regeln gibt es? Wie geht es Eltern, die ihre Kinder zu Hause wegen der Schulschließungen ganztags betreuen mussten? Wollen wir sie wirklich in dann notwendige Nachtschichten zwingen, wenn tagsüber in vielen Fällen kaum ein normaler Acht-Stunden-Tag realistisch ist? Welche Möglichkeiten haben wir, eine erträgliche Situation für alle Seiten zu schaffen?

Kommunikation

Sorgen Sie für eine offene Kommunikation und Transparenz Ihrer Entscheidungen. Ihre Mitarbeiter sind durch Kurzarbeit möglicherweise existentiell ebenso bedroht wie Ihr Unternehmen. Sie brauchen dann Führung und Vertrauen in die wirtschaftliche Stärke und Wandlungsfähigkeit ihres Arbeitgebers. Es ist eine Chance, die Mannschaft wertorientiert auf ein gemeinsames Commitment zu verpflichten. Wir haben erlebt, wie die Menschen in den Kliniken, Arztpraxen und Pflegeheimen ihren Teil der Verantwortung oftmals ohne vernünftige Arbeitsmittel übernommen

haben. Eine hohe Arbeitsmoral und hohe ethische Grundsätze helfen, auch im Ausnahmezustand weiterzumachen und sein Bestes zu geben.

Es gibt ein Sprichwort, nach dem Krisen »Chancen in Arbeitskleidung« sind. Nutzen Sie die Chance, Ihre **Mitarbeiter als starke und verantwortungsvolle Menschen in den notwendigen Veränderungsprozess einzubinden**. Versuchen Sie, die bisher bestehende Firmenkultur weiter hochzuhalten und fortzuentwickeln. Seien Sie transparent und berechenbar für Ihr Team und kümmern Sie sich in dieser Ausnahmezeit ganz besonders um das Wohlergehen der Mitarbeiter und ihrer Familien. Seien Sie achtsam und fürsorglich. Noch nie war die Bedrohung durch den Tod oder der Verlust von Sicherheit für viele von uns so nah und omnipräsent wie in dieser Pandemie. Normalität zu spielen wird hier genauso wenig die Lösung sein wie in Vogel-Strauß-Manier in Schockstarre zu verfallen.

Führung

In Krisenzeiten sind die Tugenden guter Führungskräfte besonders gefragt. Ihre Mitarbeiter brauchen Halt und Orientierung. Sie sollten **aus Betroffenen Beteiligte machen** und klar und aufrichtig miteinander kommunizieren. Konsequenz sollten Führungskräfte für die Einhaltung von Vereinbarungen und Standards sowie der Zielvereinbarung und Ergebnisfokussierung sorgen und so alles tun, um Mitarbeiter vor Ziellosigkeit und Verunsicherung zu bewahren. Überlegen Sie sich Aufgaben- und Rollenverteilungen. Auch in Zeiten von Homeoffice sollten die Chefs Kontakt zu Ihren Mitarbeitern halten und Meilensteine abstimmen. Die **internen Reportings** können dabei als Führungsinformationstool unterstützen. Gehen Sie mit gutem Beispiel voran, um die Situation zu meistern. Bedanken Sie sich bei Ihren Mitarbeitern für Arbeitsmoral und gute Leistungen. Gerade jetzt braucht es sehr viel Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskräfte – wohl wissend, dass diese derzeit einen besonders schwierigen Job haben.

2.5 Punkt 5 – Im Fokus: Kunden, Lieferanten und Banken

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Vertrauen Ihrer Kunden in Ihre nachhaltige finanzielle Stabilität. Das Vertrauen, das Ihre Kunden in Sie setzen, gilt meist der langfristigen und nachhaltigen Zusammenarbeit. Sollten Ihre Geschäftspartner den Eindruck haben, dass Ihr Unternehmen stark angeschlagen ist und die Zukunft für Sie als ungewiss einschätzen, gehen Kundenaufträge und Bestellungen sehr schnell zurück. Angeschlagene Lieferanten und wichtige Geschäftspartner könnten so die wirtschaftliche Existenz der Kunden gefährden. Deshalb wechseln in unruhigen Zeiten auch gern einmal Hauptkunden zur Konkurrenz. Vorsicht ist also geboten.

Hier schafft die ABC-Analyse einen Überblick über die **besten Kunden**, denen Sie sich dann mit dem Fokus auf mehr Kundenbindung widmen können. Gerade in der Krise kann sich die besondere Service- und Leidenschaftskultur eines Unternehmens zeigen. Die Kundenakquise kann sogar durch das Versagen anderer Marktteilnehmer begünstigt werden. Mein Plädoyer ist daher: Mehr für Kundenaufmerksamkeit und Vertrieb tun als vorher – wenn es die Branche erlaubt.

Auch **Lieferanten** haben jetzt einen besonderen Stellenwert für Unternehmen. Sie sollten weiterhin zuverlässig die bezogenen Waren und Dienstleistungen pünktlich und vollständig bezahlt bekommen. Wenn Teile der Kundenforderungen sich als unsicher erweisen, wird Ihre Belieferung ganz oder teilweise eingestellt. Die Lieferanten müssen sich selbst schützen und können und werden nicht auf langlaufende Kreditierung ihre Waren und Leistungen abgeben können. Auch die Warenkreditversicherer lassen in der Wirtschaftskrise allergrößte Vorsicht walten. Ein ungesunder Kreislauf beeinträchtigt den gesamten Prozess.

Banken bewerten und benoten Unternehmen. Das **Bilanzrating** und der **Risiko-Score** geben Auskunft über die Einstufung des Kunden hinsichtlich Kreditwürdigkeit und Zahlungsfähigkeit. Die Kapitaldienstgrenze der Unternehmen stellt von jeher einen wichtigen Indikator für mögliche Kreditrahmen dar. Bei Verschlechterung der Zahlungsfähigkeit kann es passieren, dass auch die Bank ihr Engagement überdenkt und die gegebenen Sicherheiten neu bewertet. Fatal wäre es, wenn die Kreditgeber ihre Kontokorrentlinien widerrufen und damit den Liquiditätsengpass erhöhen. Trotz derzeit umfangreicher Liquiditätshilfen braucht es für viele derartige Mittel die Begleitung der Hausbank. Unternehmen mit einem schlechten Score werden so auch den Zugang zu den staatlich gestützten Darlehen nicht erhalten. Es birgt also auch hier eine reale Gefahr, den Liquiditätsbedarf nicht ausreichend im Blick zu haben. Banken verteilen die Regenschirme bei Sonnenschein – wenn es aber regnet, wird der ein oder andere Schirm auch gern einmal eingezogen. Noch dazu haben es die Banken ebenso mit einer existenziellen Bedrohung zu tun. Die Folgen der Pandemie sind auch im Finanzmittelsektor derzeit nicht abzusehen.

2.6 Punkt 6 – Entdecke Einsparpotenziale im Unternehmen

Die Vertrags- und Kostensituation sollte von allen Unternehmen in den Fokus genommen werden. Es gilt, das eigene Unternehmen in Richtung Lean-Management bewusst zu verschlanken. Das bedeutet, den Fokus so auf die bisherigen Kosten zu richten, dass mögliche Einsparpotenziale sichtbar gemacht werden. Auf dieser Basis sollen Entscheidungen getroffen werden, die Unternehmen schlanker und flexibler werden lassen.

Dafür gibt es ganze Berater-Hundertschaften, die in größeren Unternehmen die Einsparpotenziale durchforsten und benennen. Das ist hier ausdrücklich nicht gemeint. Es geht wieder einmal darum, anhand der eigenen Kosten im Mehrjahresvergleich eine Ist-Analyse zu erstellen und dann klug abzuwägen, ob und welche Kosten künftig eingespart werden können.

Zur einfachen Analyse der einzelnen Bereiche empfiehlt es sich, die **Buchführung der letzten zwei oder drei Jahre** zu nehmen und die einzelnen **Sachkonten zu prüfen**. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt ist das **Vertragscontrolling**. Haben Sie im Unternehmen beziehungsweise für Ihre Mandanten eine Aufstellung über alle Verträge mit Laufzeiten und Kündigungsterminen? Gibt es Übersichten über Versicherungen und deren Leistungsinhalte? Liegt eine aktuelle Fuhrparkliste mit Detailangaben zu Verträgen und Nutzern vor? Gibt es Übersichten über Firmenhandys sowie Zeitschriften- und Software-Abonnements? Wenn nicht, dann sollte damit noch heute begonnen werden. Es lohnt sich. Und zwar nicht nur in Krisenzeiten.

2.7 Punkt 7 – Unternehmenszahlen genau steuern und Änderungen simulieren

Beim Status quo und der Ermittlung der aktuellen Zahlen sollte der Fokus auf gut lesbare und verständliche Informationsbereitstellung gelegt werden. Diese Zahlen sind unverzichtbar, um eine flexible Steuerung zu schaffen. Es empfiehlt sich, die Liquiditätsströme der letzten sechs Monate zu analysieren. Dabei sollte die dynamische **Cashflow-Rechnung** herangezogen werden. Wer den Überblick hat, welche Einzahlungen und Auszahlungen im Normalbetrieb monatlich gelaufen sind, kann abschätzen, welche Monatsausgaben anfallen und wie hoch die Bargeldreserven sein müssen, um etwaige Rückgänge von Umsätzen und Einzahlungen zu verkraften. Dabei kommt es darauf an, neben den Kontoguthaben auch die offenen Kundenforderungen zu kennen und deren fristgerechte Zahlung zu forcieren. Weiter gilt es zu prüfen, ob und in welcher Höhe noch nicht ausgeschöpfte Kredit-/Kontokorrentlinien bei der Bank bestehen. Gibt es Möglichkeiten der Gesellschaftereinlage von Geldern?

Der wichtigste Faktor in Krisenzeiten ist die Zahlungsfähigkeit und die Flexibilität des Unternehmens hinsichtlich des Handlungsrahmens. Ist die Zahlungsfähigkeit nicht mehr gegeben, drohen Insolvenz, eine jahrelange Abwärtsspirale und irgendwann das endgültige Aus. Es empfiehlt sich, für das eigene Unternehmen einen Stresstest zu simulieren: Was passiert, wenn ein Umsatzrückgang von X % zu verkraften ist? Wie hoch muss der kostendeckende Stundensatz bei den Fertigungslöhnen sein? Welche Auswirkungen hat eine Preiserhöhung meiner Lieferanten auf das eigene Unternehmen? Die

zehn entscheidenden Hebel zur Ergebnisverbesserung werden an anderer Stelle noch ausführlicher vorgestellt. Ich bin davon überzeugt, dass jedes Unternehmen aus dieser Simulation neue Erkenntnisse zieht, was das eigene Pricing und die Verhandlungspositionen im Einkauf und Absatz anbelangt. Die verschiedenen Ansatzpunkte können auch kurzfristig für einen besseren Cashflow sorgen. Wenn die Dinge transparent sind, weiß man, warum zum Beispiel 2 % Skonto für manches Unternehmen eine Katastrophe sein können. Die zehn Simulationen, die sich in der Praxis vereinfacht schematisch berechnen lassen, sind:

1. Preiserhöhung
2. Stundensatz erhöhen
3. Höhere Verkaufsmenge
4. Herstellungskosten/Direkte Kosten senken
5. Betriebsausgaben reduzieren
6. Forderungen effizienter eintreiben
7. Kunden Skonto gewähren
8. Optimierte Lagerhaltung/Umlaufbestand reduzieren
9. Zahlung von Verbindlichkeiten verzögern
10. Skonto ausnutzen

2.8 Punkt 8 – Reporting aufbauen

Nie war Controlling wichtiger als heute. Wenn Unternehmen in ungewissen Zeiten mit absoluter Sicherheit zuverlässig wissen, wo sie gerade stehen und ob die notwendigen Ziele erreicht wurden, ist viel getan, um krisenfester in die Zukunft blicken zu können. Zugegeben: Garantien aus dem Controlling der Vergangenheit lassen sich nicht für die Zukunft geben. Aber zumindest ist man auf unterschiedliche Eventualitäten bestmöglich vorbereitet.

Geschäftsführer und Inhaber sind häufig eng in das operative Tagesgeschäft eingebunden. Sie haben in der Regel wenig Zeit, ihrer Führungsaufgabe jederzeit und gegenüber allen Mitarbeitern gerecht zu werden, jeden Mitarbeiter ausreichend zu informieren und Entwicklungen im Unternehmen am Puls der Zeit aufzunehmen. Doch so wie Sie ihre betrieblichen Kennzahlen regelmäßig im Blick behalten sollten, ist auch ein umfassender **Überblick über die Abläufe und Kernprozesse** im Unternehmen wichtig. Hier kann ein monatliches Berichtswesen für die jeweiligen Verantwortungsbereiche helfen. Vordefinierte Fragen zu den wichtigsten Geschäfts- und Entwicklungsbereichen werden durch die Abteilungsleiter/Teamleiter monatlich beantwortet und gewährleisten so eine stetige Fokussierung auf relevante Themen. Mit Hilfe dieses Reportings lässt sich auch