



Wagemann + Partner

New Consulting GmbH

Unternehmensführung und Finanzierung in der Krise

Martin Dolling, Diplom-Kaufmann



„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen: das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“

- John F. Kennedy



Themen im Überblick

1. Kurzprofil

- Vorstellung: Laufbahn und Branchenerfahrung
- Kompetenzfelder Wagemann + Partner New Consulting GmbH

2. Herausforderungen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie

3. Unternehmensführung für KMU

- Typische Entwicklung mittelständischer Unternehmen
- Grundlagen der Unternehmensführung für KMU

4. Krisenmanagement: Wirkungen und Potentiale der Krise

- Vorgehen erfolgreicher Unternehmer in der Krise
- Was bedeutet Corona für mein Unternehmen?
- Mögliche Handlungsschritte
- Krise als Chance nutzen

5. Unternehmensfinanzierung

- Systematisierung der Unternehmensfinanzierung
- Übersicht Finanzierung für KMU
- Auswirkungen der Pandemie auf die Finanzierungssituation

6. Krisenfinanzierung

- Liquiditätshilfen
- Einsatz verschiedener Finanzierungsmittel
- Fördermittel

7. Empfehlungen



1. Kurzprofil

1.1 Vorstellung: Laufbahn und Branchenerfahrung



Martin Dolling

Diplom-Kaufmann

Geschäftsführer
Wagemann + Partner
New Consulting GmbH

Erfahrung

- Mehrjährige Industrieerfahrung im Marketing- und Strategiebereich eines Telekommunikationsherstellers
- Langjährige Erfahrungen als betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater für mittelständische Unternehmen (KMU)
- Erfahrung im Private Equity- und Venture Capital-Geschäft einer Großbank
- Dreijährige Tätigkeit als Geschäftsführer einer Technologiebeteiligungsgesellschaft

Schwerpunkt

- Beratung von Mittelständlern und jungen Technologieunternehmen bei betriebswirtschaftlichen Themen einschließlich der Strukturierung von Finanzierungen

Unternehmen

- Seit 2005 geschäftsführender Gesellschafter der Wagemann + Partner New Consulting GmbH
- Unabhängige und überregional tätige Unternehmensberatungsgesellschaft
- Mitglied im BDU – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
- Bietet umfassende und professionelle Beratung in allen relevanten unternehmerischen Fragestellungen
- Betriebswirtschaftlicher Beratungspartner in Wachstum und Krise
- Erfahrungsschwerpunkte:
 - Überprüfung und Optimierung von Geschäftsmodellen
 - Strukturierung und Realisierung von Kredit- und Projektfinanzierungen
 - Management-Coaching



1. Kurzprofil

1.2 Kompetenzfelder Wagemann + Partner New Consulting GmbH

Strategie

- Überprüfung/Optimierung des Geschäftsmodells und der strategischen Ausrichtung
- Prozessoptimierung
- Erstellung, Überarbeitung und Optimierung von Unternehmenskonzepten und Businessplänen
- Aufbau neuer Geschäftsfelder und Begleitung von Spin-Offs bzw. MBOs/MBIs
- Coaching von jungen innovativen und kreativen Unternehmern/-innen
- Teambuilding + Projektmanagement

Marketing

- Positionierungs- und Markteintrittsstrategie
- Marketingberatung und Vertrieboptimierung
- Marktforschung und Marktanalyse
- Marketingmanagement und Erfolgskontrolle
- Corporate Identity
- PR-Beratung
- Identifizierung von Effizienzpotenzialen in der Marketingkommunikation (inkl. Begleitung bei der Optimierung)

Corporate Finance

- Finanzierungsberatung und -beschaffung
- Unternehmens- und Beteiligungs-Kurzchecks
- Finanz- und Businesspläne
- Fördermittelberatung
- Identifikation und Ansprache geeigneter Finanzierungspartner und Investoren
- Vorbereitung/Durchführung von Due Diligence - Prüfungen
- Beteiligungscontrolling und -reporting
- Strukturierung von strategischen Partnerschaften und Identifikation möglicher Partner

Personalberatung

- Executive Research: Besetzung von Managementpositionen
- Suche nach qualifizierten Mitarbeitern für Mandanten - Realisierung von schnellen Lösungen
- Coaching von Fach- und Führungskräften
- Entwicklung von Incentivierungssystemen
- Interimistische Besetzung von Managementpositionen beim Mandanten
- Erarbeitung von Stellenbeschreibungen
- Durchführung von personalwirtschaftlichen Sonderaufgaben für Mandanten

Unternehmensnachfolge

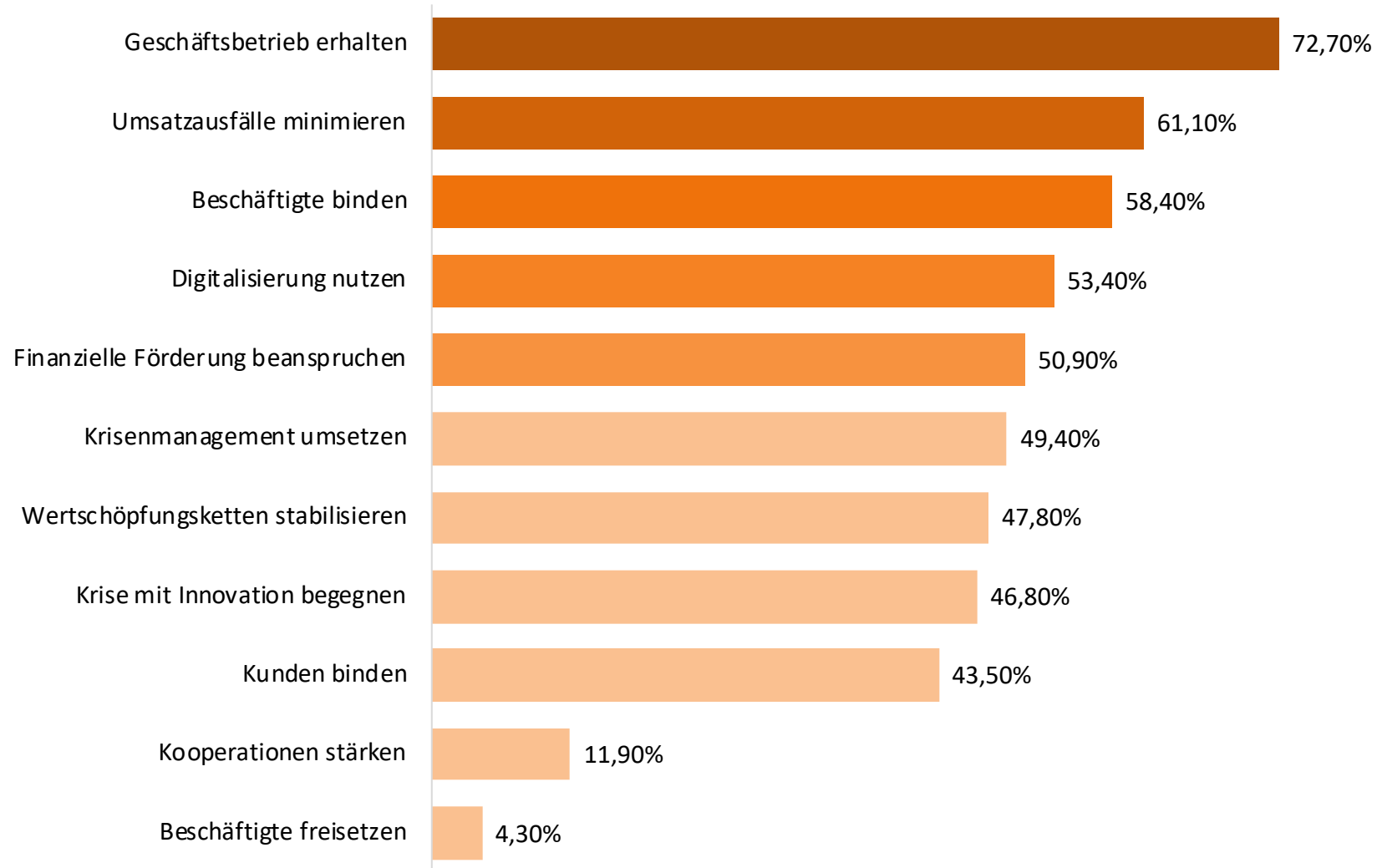
- Familieninterne Nachfolge
- Suche nach geeigneten Nachfolgern
- Management Buy Out / Buy Inn
- Beratung und Klärung der zukünftigen Geschäftsführerrolle
- Erstellung eines Nachfolgekonzeptes
- Beratung zur Organisations- und Personalstruktur im Rahmen der Nachfolgeregelung
- Monitoring / Coaching möglicher Nachfolgekandidaten

Restrukturierung

- Kurzcheck
- Überprüfung des Geschäftsmodells
- Erarbeitung und Umsetzung von Restrukturierungs- und Sanierungskonzepten
- Kostensenkungsprogramme
- Externes Controlling & Reporting
- Coaching des Managements ggf. in Organstellung
- Interessenausgleich, Konfliktmanagement, Moderation
- Übernahme der kaufmännischen Leitung
- Analyse von Portfoliounternehmen für Finanzinvestoren



2. Herausforderungen für Unternehmen bei der Bewältigung der Corona-Pandemie



Institut für Mittelstandsforschung (IfM): Brink, Levering, Icks (07/2020): Zukunftspanel Mittelstand 2020: Update der Expertenbefragung zu aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands, IfM-Materialien, No. 282, Bonn S. 26 -38
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/223067/1/1727144198.pdf>

3. Unternehmensführung für KMU

3.1 Typische Entwicklung mittelständischer Unternehmen

1. Start-up:

- Firma wurde aus dem Nichts von Innovatoren aufgebaut
- Erfolgreiche Anfangsphase durch innovatives Geschäftsmodell
- Oft nach einiger Zeit problematisch: Unternehmen führt Strategie fort, die vorher zum Erfolg geführt hat, aber scheitert trotzdem
- Das gegenwärtige Handlungs- und Entscheidungsmuster passt dann nicht mehr zum aktuellen Lebenszyklus des Unternehmens

2. Etabliertes Unternehmen:

- Aufbauphase ist vorbei, jetzt Konsolidierung nötig d.h. existierende Organisation optimieren
- Innovatoren verlassen Firma oft in dieser Phase
- Konsolidierer gewinnen mit bestehenden Produkten und Dienstleistungen mehr Marktanteile
- Fokus: über Vertriebsprozesse und Marktkommunikation Umsatz und Wachstum sichern

3. Geschäftsmodell am Ende seiner Lebenszeit:

- Ursache: starke Veränderungen des Marktes
- Priorität: neue Produkte, Vertriebswege oder Märkte erschließen und mit passenden Innovationen reagieren
- Sonst Stagnation oder Umsatzverlust wahrscheinlich
- Deshalb sind erfolgreiche Führungskräfte in dieser Phase wieder Innovatoren statt Konsolidierer

→ Eine der entscheidendsten Fähigkeiten einer Führungskraft eines KMU ist es, sich über die eigenen Fähigkeiten und Grenzen bewusst zu sein und sich selbst sowie seinen Mitarbeitern zur richtigen Zeit die richtigen Aufgaben zuzuteilen.

3.2 Grundlagen der Unternehmensführung für KMU

Veränderungsbereitschaft und Flexibilität

- Stets offen und kritisch bleiben
- Eigene Glaubenssätze immer wieder hinterfragen und ggf. fallen lassen für Chance auf zukünftigen Erfolg der Firma
- Mit Veränderungen des Marktes umzugehen ist Herausforderung für viele Unternehmer
 - Deshalb ist grundsätzliche Akzeptanz der kontinuierlichen Veränderung des eigenen Marktes ein sehr wichtiger Schritt
- Fähigkeit und Bereitschaft nötig, Methoden und Produkte immer wieder der aktuellen Situation anpassen, falls der Markt das erfordert

In Prozessen denken

- Um Unternehmen auf Veränderungen vorzubereiten, ist ein wiederkehrender Prozess nötig, mit dem man zukünftige Entwicklungen (auch langsame) rechtzeitig erkennt und in Unternehmensstrategie einfließen lassen kann
- Voraussetzung: Denk- und Arbeitsweise der Mitarbeiter und Geschäftsführung ist offen für Neues

Mitarbeiter einbeziehen

- Unternehmensstrategie immer schnell im ganzen Unternehmen bekannt machen
 - Nicht erst, wenn Ergebnisse da sind, sondern schon, wenn Absicht beschlossen wurde
 - Schon vor der Lösungssuche auch in die Problemanalyse mit einbeziehen
- Dadurch motiviert man Mitarbeiter, sich für geplantes Vorhaben einzusetzen

3.2 Grundlagen der Unternehmensführung für KMU

Szenarien für die Zukunft entwickeln

- Genau analysieren, von welchen externen Faktoren die Entwicklung des Marktes oder der Branche abhängig sein könnte
- Deren denkbare Veränderungen bestimmen und durch sinnvolle Kombinationen dieser Informationen logisch planen
- So erhält man mehrere mögliche Vorhersagen für das eigene Unternehmen bzw. die Branche, statt einer einzigen Prognose, die nur mit geringer Wahrscheinlichkeit eintritt
- Für mögliche Ausnahmesituationen geeignete Gegenmaßnahmen entwickeln
- Es geht nicht darum, dass Prognosen wirklich eintreten, aber man sollte sich über potentielle Entwicklungen vorher bestmöglich im Klaren sein

Wachsam bleiben

- Permanent neue Ideen entwickeln, um Unternehmen voranzubringen und Vorteil gegenüber der Konkurrenz zu schaffen
- Dauerhaft nicht nur direkte Wettbewerber, sondern auch Start-ups und Unternehmen am Rande des eigenen Marktes beobachten
- Jüngsten Mitarbeitern und Kunden besondere Beachtung schenken, da sie die Impulsgeber der Zukunft sind

4. Krisenmanagement

4.1 Vorgehen erfolgreicher Unternehmer

1. Prioritäten setzen

- Sicherung der Liquidität durch Vermeidung von Ausgaben
- Aufschieben von Investitionen und Kredittilgungen
- Kurzarbeit einführen
- Zahlungsfristen ausschöpfen
- Soweit möglich Kredite aufnehmen und staatliche Finanzierungshilfen nutzen (siehe Finanzierungsmöglichkeiten)

2. Schnelligkeit & kurzfristige Entscheidungen

- Rigoros Rettungsmaßnahmen im Unternehmen schnell einleiten
- Keine Zeit für langwierige Entscheidungsprozesse verschwenden
- Jede Änderung der Lage schnell erkennen, akzeptieren und darauf einstellen

3. Führungsstärke

- Klare und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern zu allen Themen, um Gerüchte und Unmut zu vermeiden
- Glaubwürdige, konsistente Botschaften durch Fakten belegen
- Alle Informationen vollständig und transparent weitergeben, da unvollständige Informationen Unsicherheit und Zweifel auslösen
- Langfristige Ziele definieren und klare Strategien verfolgen

Prof. O. Grün, US National Library of Medicine. Vorsorge mildert Krisenschäden (2020): <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7299672/>

Dr. A. Bokler: Wie kann Führung in Krisenzeiten von Corona gelingen? (2020) <https://changemanagement.biz/2020/03/wie-kann-fuehrung-in-krisenzeiten-von-corona-gelingen/>

Dr. U. Wollsching-Strobel, US National Library of Medicine. Führungskräftecoaching in Zeiten der Krise (2020) <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7491364/>



4. Krisenmanagement

4.1 Vorgehen erfolgreicher Unternehmer

4. Krisenmaßnahmen regelmäßig überprüfen

- Die Situation ändert sich ständig und neue Infos werden bekannt, daher müssen getroffene Maßnahmen befristet und regelmäßig auf Sinnhaftigkeit geprüft sowie ggf. angepasst werden:
 - z.B.: Ist Kurzarbeit weiterhin für mein Unternehmen effizient?
 - Was kann ich tun, um die Produktivität meiner Mitarbeiter im Home-Office zu steigern?

5. Risiken im Blick behalten

- Anhaltende Ernsthaftigkeit der Situation nicht unterschätzen (gerade im Hinblick auf eine zweite/dritte Welle)
- Steuerbare Übertragungswege des Virus weiterhin vermeiden (z.B. Meetings immer noch mit Abstand, Masken auf den Gängen tragen)
- Proaktiv Einhaltung der Maßnahmen (überall und regelmäßig) prüfen, nicht nur Hygiene-Vorschriften vorlesen

6. Liquiditätsszenarien entwickeln

- Realistische Darstellung möglicher Geschäftsentwicklung in nächsten Jahren entwickeln
- Zur Einschätzung der Auswirkungen von veränderten Rahmenbedingungen
- Daraus nötige Liquidität ableitbar, um passenden Finanzierungsmix aus Hilfskrediten und Sparmaßnahmen zu planen

Dr. Emmrich, Krisennavigator: Betriebliche Krisenbewältigung in Zeiten von Corona (2020) <https://www.restrukturierungsmanagement.info/Betriebliche-Krisenbewaeltigung-in-Zeiten-von-Corona.1242.0.html>

Dr. Kleeberg & Partner GmbH: Wissenswertes zum Umgang mit der Corona-Pandemie (2020) https://www.kleeberg.de/fileadmin/download/rundschreiben/2020/Kleeberg_Wissenswertes_zur_Corona-Pandemie.pdf S. 3f

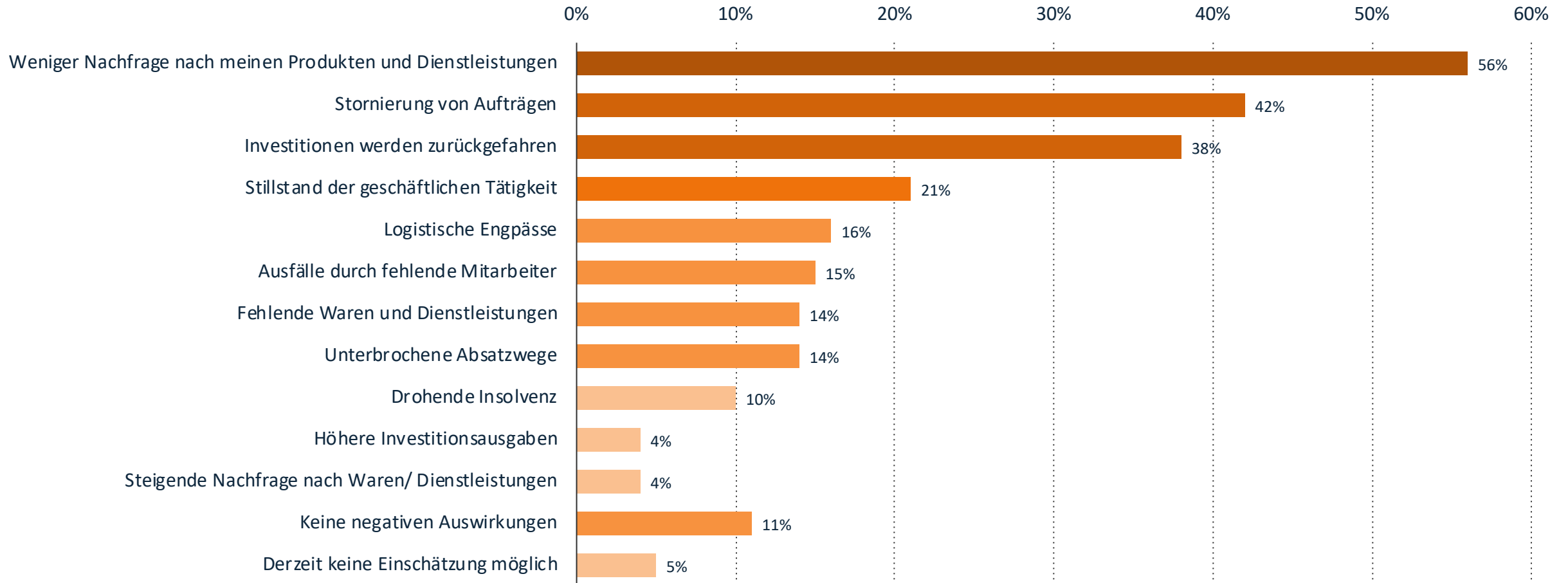
US National Library of Medicine, Prof. O. Grün (2020). Vorsorge mildert Krisenschäden: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7299672/>



4. Krisenmanagement

4.2 Was bedeutet Corona für mein Unternehmen?

Welche Auswirkungen hat die Pandemie aktuell auf die Geschäfte Ihres Unternehmens?



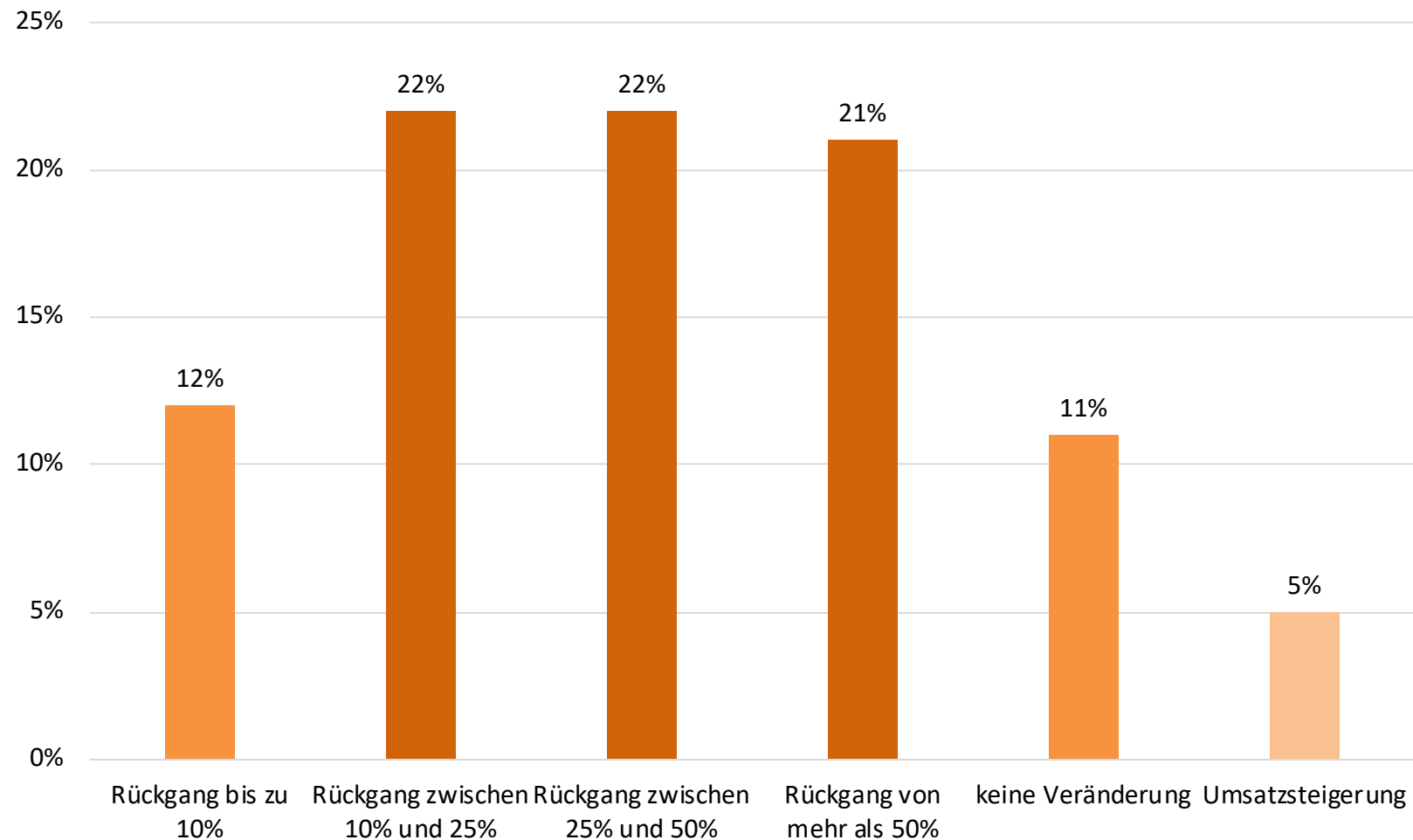
Anteil der befragten Unternehmen

DIHK. (2020). Welche Auswirkungen hat die COVID-19-Pandemie aktuell auf die Geschäfte Ihres Unternehmens?. Statista. Statista GmbH. Zugriff: 09. September 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1102907/umfrage/umfrage-unter-deutschen-unternehmen-zu-den-erwarteten-folgen-des-coronavirus/>

4. Krisenmanagement

4.2 Was bedeutet Corona für mein Unternehmen?

Erwarten Sie als Folge des Coronavirus einen Rückgang Ihres Umsatzes in 2020?



DIHK. (06/2020). *Erwarten Sie als Folge des Coronavirus einen Rückgang Ihres Umsatzes im Jahr 2020?*. Statista. Statista GmbH. Zugriff: 09. September 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1102861/umfrage/umfrage-unter-deutschen-unternehmen-zum-einfluss-des-coronavirus-auf-den-umsatz/>

4. Krisenmanagement

4.2 Was bedeutet Corona für mein Unternehmen?



Tourismus



Automobil



Handwerk



Einzelhandel



Pharma

Betroffenheit

Hoch

Hoch

Mittel

Mittel

Gering

Auswirkungen

- Reisebeschränkungen und Grenzschließungen
- Starker Rückgang internationaler Reisen
- Untersagte Veranstaltungen

- Starker Exportrückgang
- Produktion im August 2020 35% geringer als im Vorjahresmonat

- Umsatzsteigerung im Baugewerbe
- Rückgang im privaten Bereich z.B. Friseure, Optiker

- Zunahme Onlinehandel
- Nachfrageanstieg bei Waren des täglichen Bedarfs
- Starker Umsatzrückgang im Modeeinzelhandel

- Weniger Arzneien stationär eingesetzt und verschrieben
- Verkauf rezeptfreier Medikamente gestiegen

Preisbereinigte Umsatzentwicklung vgl. Vorjahresmonat

- 26,8% (Juli)

- 18% (Juli)

- 7,4% (April bis Juni)

Internethandel: + 23%
Lebensmittel: + 3,7%
Mode: - 10,1% (August)

Gesamtumsatz: + 1,1%
Im Inland: + 20,2%
(März bis Mai)

Statistisches Bundesamt: Produzierendes Gewerbe Serie 4 Reihe 7.1 (09/20) https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Handwerk/Publikationen/Downloads-Handwerk/beschaefigte-umsatz-handwerk-2040710203224.pdf?__blob=publicationFile S. 14

ifo Institut Branchenatlas: Pharmaindustrie, Automobilindustrie, Modeeinzelhandel <https://www.ifo.de/branchenatlas>;

Pressemitteilungen des Statistischen Bundesamtes: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/07/PD20_N038_51.html, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20_381_45212.html,

https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20_N054_45212.html, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/09/PD20_357_45213.html

Kurzfristig:

- Dauerhafte, unplanmäßige Beschränkungen der Reise- und Bewegungsfreiheit
- Kurzfristige und wiederholte Liefer- und Liquiditätsengpässe
- Ungeplanter Ausfall von Mitarbeitern
- Weiterer Wegfall (von Teilen) des Geschäftsmodells denkbar

Mittelfristig:

- Anhaltende Verzögerung oder Ausfall von Lieferungen
- Fortwährende Produktionsstörungen
- Andauernde Umsatzeinbußen
- Schlechte Zahlungsmoral und steigendes Ausfallrisiko
- Zweite Welle droht

Langfristig:

- Deutliche Veränderung des Kundenverhaltens
- Hohe Forderungsausfälle müssen eingeplant werden
- Nachhaltige Veränderung des Geschäftsmodells
- Insolvenzen
- Wirtschaftsabschwung

Kurzfristig:

- Aktivierung von Notfallplänen
- Regelmäßige Krisenbewertung
- Flexible Arbeitsregelungen optimieren
- Hilfs- und Fördermaßnahmen weiter prüfen
- Liquiditätsmanagement

Mittelfristig:

- Strategieberatung hinzuziehen (teilweise staatlicher Zuschuss möglich)
- Forderungsmanagement
- Vertragsanpassungen
- Szenarien entwickeln v.a. im Hinblick auf die zweite/dritte Welle

Langfristig:

- Geschäftsstrategie und Organisationsstruktur anpassen: Risiken kommender Entwicklung einbeziehen
- Risikomanagement ständig optimieren
- Reserven aufbauen und Vorsorge treffen

4. Krisenmanagement

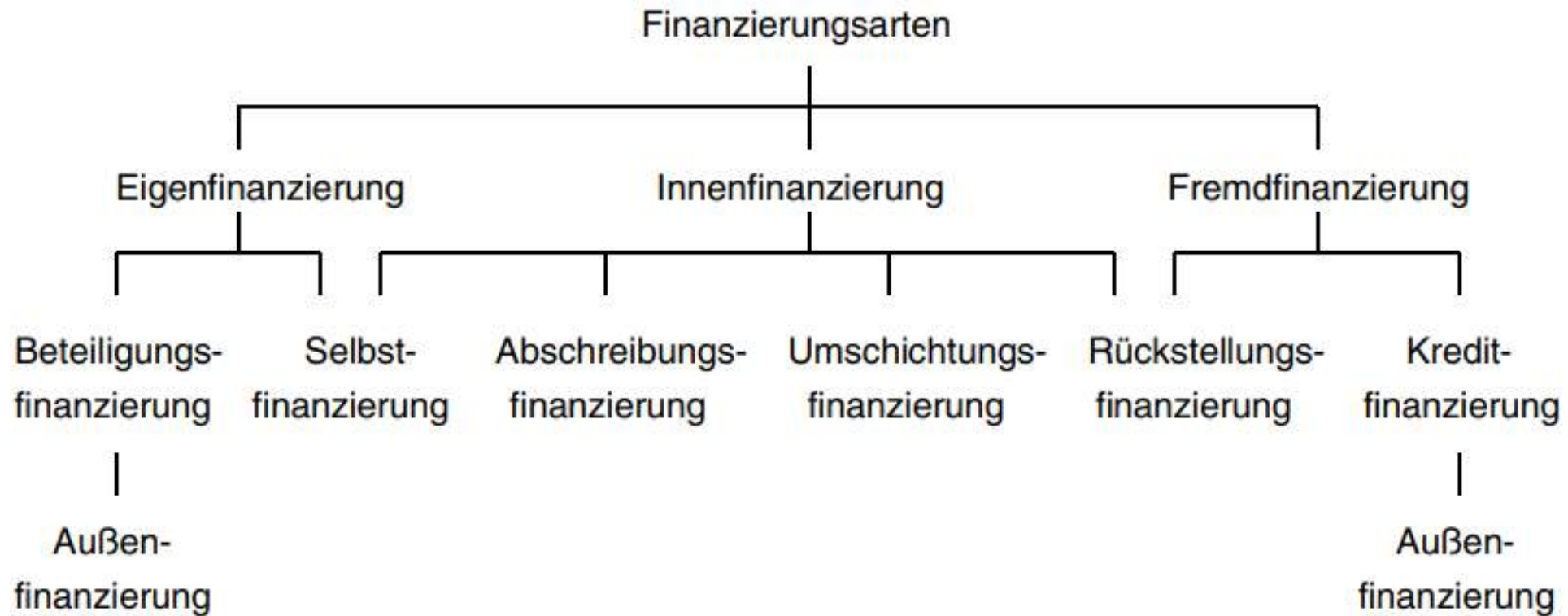
4.4 Krise als Chance nutzen

- **Aus Erfahrungen lernen** und bis jetzt ungenutzte Potentiale ausschöpfen
- **Nutzen von virtueller Kommunikation** und weniger Dienstreisen erkennen: **spart Zeit und Geld**
 - Neue Balance finden
- **Digitalisierung im Unternehmen voranbringen**
 - Internetpräsenz des Unternehmens ausbauen
 - Im Home-Office aufgedeckte Schwachstellen beheben z.B. kein ausreichender VPN Zugriff
- **Ruhigere Zeit zur Weiterbildung und Schulung der Mitarbeiter nutzen** (falls budgettechnisch möglich)
 - Digitale Fortbildungen als gute und kostengünstigere Alternative
- Themen angehen, die vorher aus Zeitgründen aufgeschoben wurden
 - z.B. Unternehmensnachfolge, Verbesserung der Onlinepräsenz, Verfassung von Notfallplänen
- **Krise deckt Schwachstellen auf:** diese sammeln und Lösungen im Unternehmen erarbeiten
- **Unüberlegte Entscheidungen vermeiden**, stattdessen zielgerichtet und effizient vorgehen
- Bei Entscheidungsfindung kurzfristigen Nutzen gegen langfristige Schäden für das Unternehmen abwägen
 - z.B. Entlassung der Mitarbeiter zur Kostensenkung kurzfristig sinnvoll, aber oft langfristig in erholter Wirtschaft problematisch, weil hohe Fluktuation Firmenkultur zerstören und Zusammenarbeit verschlechtern kann
- **Bessere Vorkehrungen treffen**, um zukünftige Schäden zu begrenzen, falls ein Unternehmen durch die Corona-Pandemie erkannt hat, nicht für globale Krisen gerüstet zu sein

5. Unternehmensfinanzierung

5.1 Systematisierung der Unternehmensfinanzierung

- **Finanzierung:** alle Maßnahmen der externen Beschaffung und internen Bereitstellung von finanziellen Mitteln für die betriebliche Leistungserstellung
- Versorgt Unternehmen mit den nötigen Geldmitteln zur Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen
- Unterscheidung nach Herkunft der Geldmittel (Außen- und Innenfinanzierung) oder Rechtsstellung der Kapitalgeber (Eigen- und Fremdfinanzierung)



Dr. Dr. W. Becker, Dr. P. Ulrich, T. Botzkowski. Finanzierung Im Mittelstand. 1. Aufl. (2015) S. 9

Prof. Dr. H. Becker. Investition Und Finanzierung. 7., Aktualisierte Aufl. 2016 ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016. S.129ff

Prof. Dr. U. Stopka, Prof. Dr. T. Urban. Unternehmensfinanzierung. In: Investition und Finanzierung. (2017) Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01692-9_8 S.5ff.

5. Unternehmensfinanzierung

5.2 Übersicht: Finanzierung für KMU

Im Folgenden einige wichtige Ausführungen zur Finanzierung kleiner und mittelständischer Unternehmen:

- Durch ihre begrenzte Größe haben KMU eine geringere Ressourcenausstattung und somit weniger Zugang zu verschiedenen Finanzierungsmitteln (verglichen mit Großunternehmen)
- Finanzierung des operativen Geschäfts und von Investitionen erfolgt v.a. über Bankkredite (kurzfristig und langfristig)
- Bankfinanzierung lässt sich oft durch Einbeziehung von Förderprogrammen optimieren
 - z.B. von der KfW oder Förderbanken der Bundesländer
- Jedoch haben kleine Unternehmen drei- bis viermal häufiger Schwierigkeiten beim Kreditzugang als große (März 2020)
- 20,4% der Mittelständler klagen über Hindernisse bei der Kreditvergabe seitens der Bank (Q2 2020)
- Trend geht weg von einer Hausbank zu Zweit- und Drittbankbeziehungen für mehr wirtschaftliche Unabhängigkeit
- Außerdem erfolgt die Bereitstellung von Kapital durch Gesellschafter über Kapital- und Gewinnrücklagen sowie Gesellschafterdarlehen
- Bei Finanzierung von Investitionen ist Leasing immer wichtiger
 - Günstigere Konditionen durch Zugang zu Finanzierungsquellen, die das Unternehmen nicht eigenständig erreichen kann
- Investitionen für Innovationen werden v.a. durch Eigenmittel, Bankkredite und Fördermittel finanziert
 - Tendenz geht dort vermehrt weg von Krediten hin zu Fördermitteln
 - Dadurch hängt die Innovationsfähigkeit von KMU auch von den Entscheidungen der Bundesregierung über Fördermittel ab

Dr. J. Gerstenberger. KfW Unternehmensbefragung 2020: Finanzierungsklima – Unternehmen gut gerüstet vor der Krise (07/2020) <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Unternehmensbefragung/Unternehmensbefragung-2020-%E2%80%93-Kreditzugang.pdf> S.1

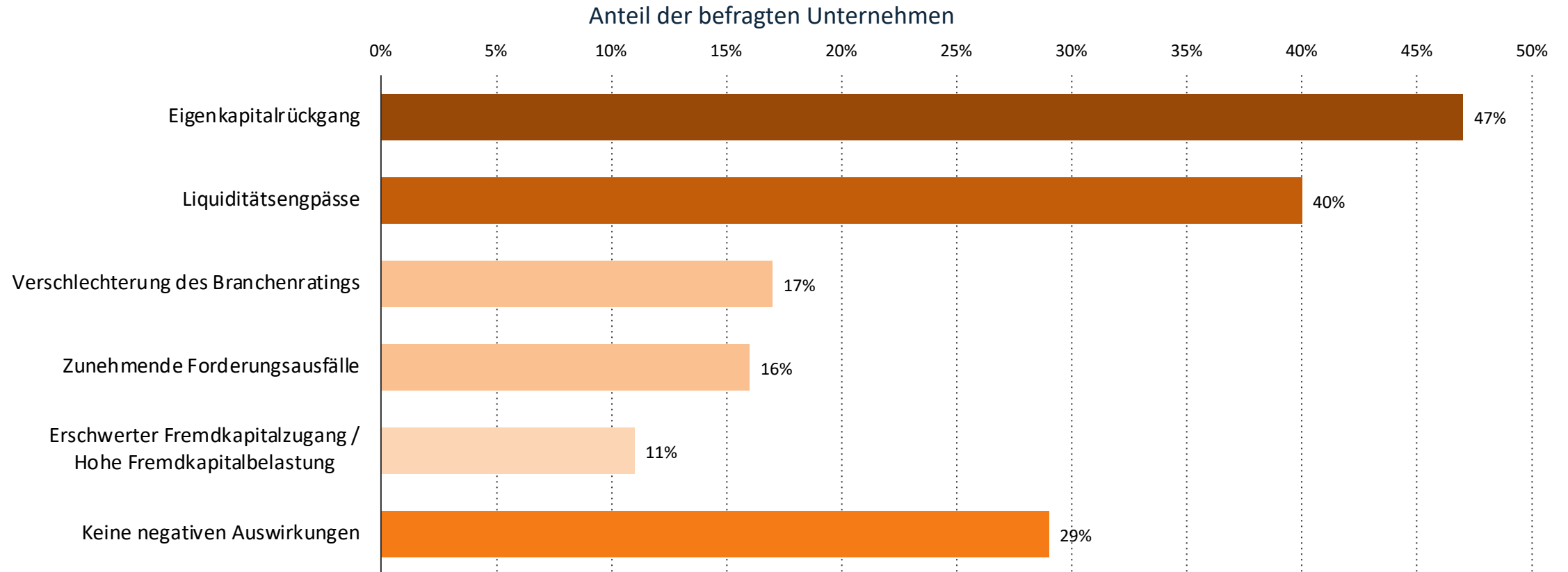
Prof. Dr. Dimler, Peter, Dr. Karcher. Unternehmensfinanzierung Im Mittelstand. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2018. S.4ff.

Dr. Dr. W. Becker, Dr. P. Ulrich, T. Botzkowski. Finanzierung Im Mittelstand. 1. Aufl. (2015) S. 16-18

Dr. J. Wolf, Dr. B. Bergschneider, Dr. H. Paul S. Erfolg Im Mittelstand. 2. Aufl. 2019 ed. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019. S.102ff.

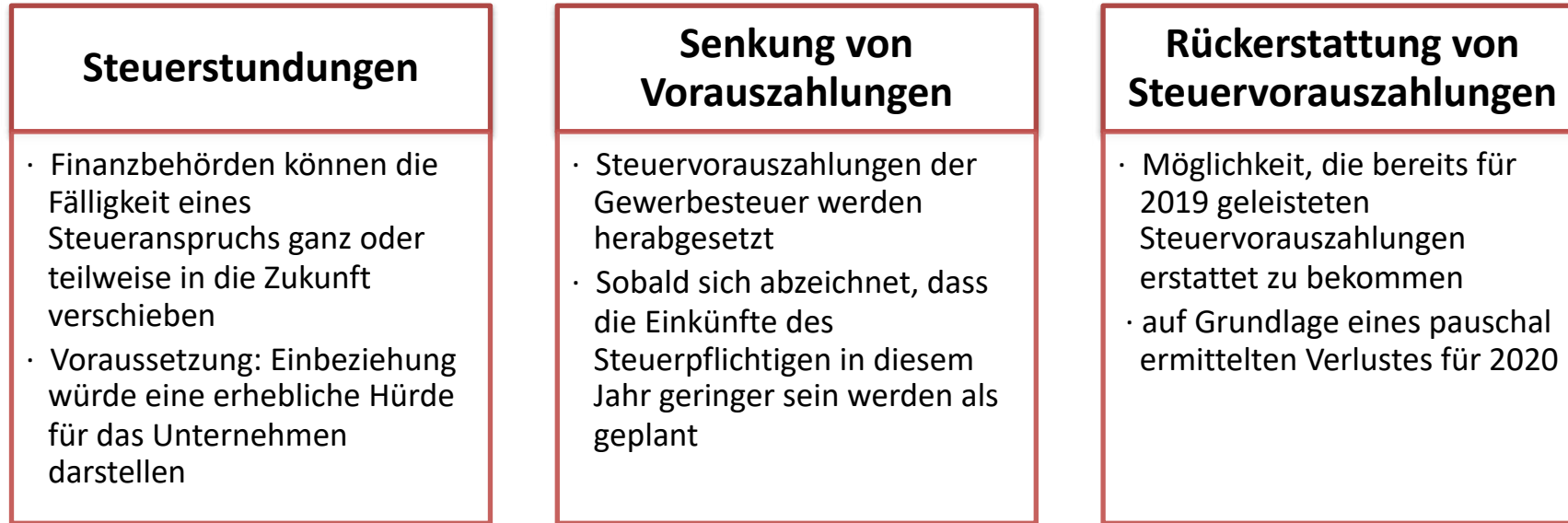
5. Unternehmensfinanzierung

5.3 Auswirkungen der Pandemie auf die Finanzierungssituation von Unternehmen



6. Krisenfinanzierung

6.1 Steuerliche Liquiditätshilfen (Auswahl)



- Rund ein Drittel der im August 2020 befragten mittelständischen Unternehmen nutzen steuerliche Hilfsmaßnahmen
- Jedes siebte Unternehmen hat schon die Möglichkeit genutzt, den in diesem Jahr erwarteten Verlust mit den Gewinnen des Vorjahres zu verrechnen und so einen Teil der 2019 geleisteten Steuervorauszahlung zurückzuerhalten

Mittelstands- und Wirtschaftsunion Hessen: WAS KANN ICH ALS UNTERNEHMER IN DER CORONA-KRISE TUN? <https://www.mit-hessen.de/artikel/was-kann-ich-als-unternehmer-der-corona-krise-tun>

Finance Magazin, G.Wagner: So finanzieren sich Unternehmen in Corona-Zeiten (09/2020) https://www.finance-magazin.de/finanzierungen/kredite-anleihen/so-finanzieren-sich-unternehmen-in-corona-zeiten-2064211/?xing_share=news

Bankenverband: Corona Übersicht der Hilfen für Unternehmen (2020) <https://bankenverband.de/themen/corona-ubersicht-hilfen-unternehmen/>

DIHK: Auswirkungen von COVID-19 auf die deutsche Wirtschaft (06/2020) <https://www.dihk.de/resource/blob/25362/38af4de00a502cab64ca7aee8f4128ff/blitzumfrage-corona-nr-4-data.pdf> S. 7

6. Krisenfinanzierung

6.1 Liquiditätshilfen (Auswahl)

Factoring

- Verkauf von Forderungen an eine Bank bzw. Factoringgesellschaft
- Zur Reduzierung des Forderungsbestandes und zur Schaffung von Liquidität
- Erhalt des Forderungsbetrages vor dem Fälligkeitstermin abzüglich eines Abschlags (aktuell ca. 10-15 %)
- Erlöse können so schneller ins Unternehmen zurückfließen und erneut für Finanzierungszwecke genutzt werden

Sale-and-Lease-Back

- Geeignet für mittelständische Unternehmen aus produzierenden Branchen mit vielen Maschinen, Anlagen oder Fuhrpark
- Unternehmen verkauft Vermögenswert an einen Anbieter und least ihn zur weiteren Nutzung direkt zurück
- Finanzierungsvolumen meist zwischen 500.000 € und 15 Mio. € abhängig von der Bewertung der Vermögenswerte
- Dadurch wird Liquidität freigesetzt, die für weitere Finanzierung genutzt werden kann

Private-Debt-Finanzierungen

- Werden von institutionellen Investoren meist außerhalb des Kapitalmarktes zur Verfügung gestellt
- Flexibel und leichter zugänglich (auch ohne Kapitalmarktzugang), planbare Mittelzuflüsse
- Daher gut geeignet für Ausnahmesituationen oder bei geringer Kreditwürdigkeit

Dr. S. Harrschar, Universal Investment: Private Debt: Anlageklasse nicht nur für Boomzeiten (2020) <https://www.universal-investment.com/de/private-debt>

Prof. Dr. U. Stopka, Prof. Dr. T. Urban. Unternehmensfinanzierung. In: Investition und Finanzierung. (2017) Springer Gabler, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01692-9_8 S.427f.

Finance Magazin, C. von der Goltz: Liquidität über Assets generieren (2020) <https://www.finance-magazin.de/transformation/expertenbeitraege/liquiditaet-ueber-assets-generieren-2060151/>

Finance Magazin, S. Reifenberger: So trifft Corona Factoring und Sale-and-Lease-Back (2020) <https://www.finance-magazin.de/finanzierungen/alternative-finanzierungen/so-trifft-corona-factoring-und-sale-and-lease-back-2056741/>

6. Krisenfinanzierung

6.2 Fördermittel in Deutschland (Auswahl)

- Deutschland unterstützt Unternehmen in der Corona-Krise mit einem Konjunktur- und Wachstumsprogramm
- Diese Förderprogramme und Zuschüsse vom Staat optimal nutzen

KfW-Kredite:

- Für Gewährung des Hilfskredits dürfen Unternehmen vor dem 31.12.2019 keine Verluste erwirtschaftet haben
- Bei Beantragung genau darlegen können, wofür Mittel verwendet werden sollen
 - Dividendenausschüttung oder Tilgung alter Kredite als Grund werden wahrscheinlich abgelehnt
- Bei geringen Erfolgsaussichten Antragstellung überdenken, da Ablehnung negative Folgen für Rating und spätere Kreditanfragen haben kann
- Alternativen: Sale-and-Lease-Back oder Private-Debt-Finanzierungen

Kurzarbeitergeld:

- In Deutschland können Unternehmen bei einem vorübergehenden erheblichen Arbeitsausfall Kurzarbeit beantragen
- Arbeitnehmer erhalten 60 bzw. 67% (mit Kind) des ausgefallenen Nettogehalts, ab dem 4. Bezugsmonat 70 bzw. 77% und ab dem 7. Bezugsmonat: 80 bzw. 87%
- Um Beschäftigung zu sichern und soziale Kosten bei Entlassung aufgrund der Krise einzugrenzen
- Firmenspezifisches Humankapital bleibt erhalten und Einstellungskosten werden vermieden

Mittelstands- und Wirtschaftsunion Hessen: WAS KANN ICH ALS UNTERNEHMER IN DER CORONA-KRISE TUN? <https://www.mit-hessen.de/artikel/was-kann-ich-als-unternehmer-der-corona-krise-tun>

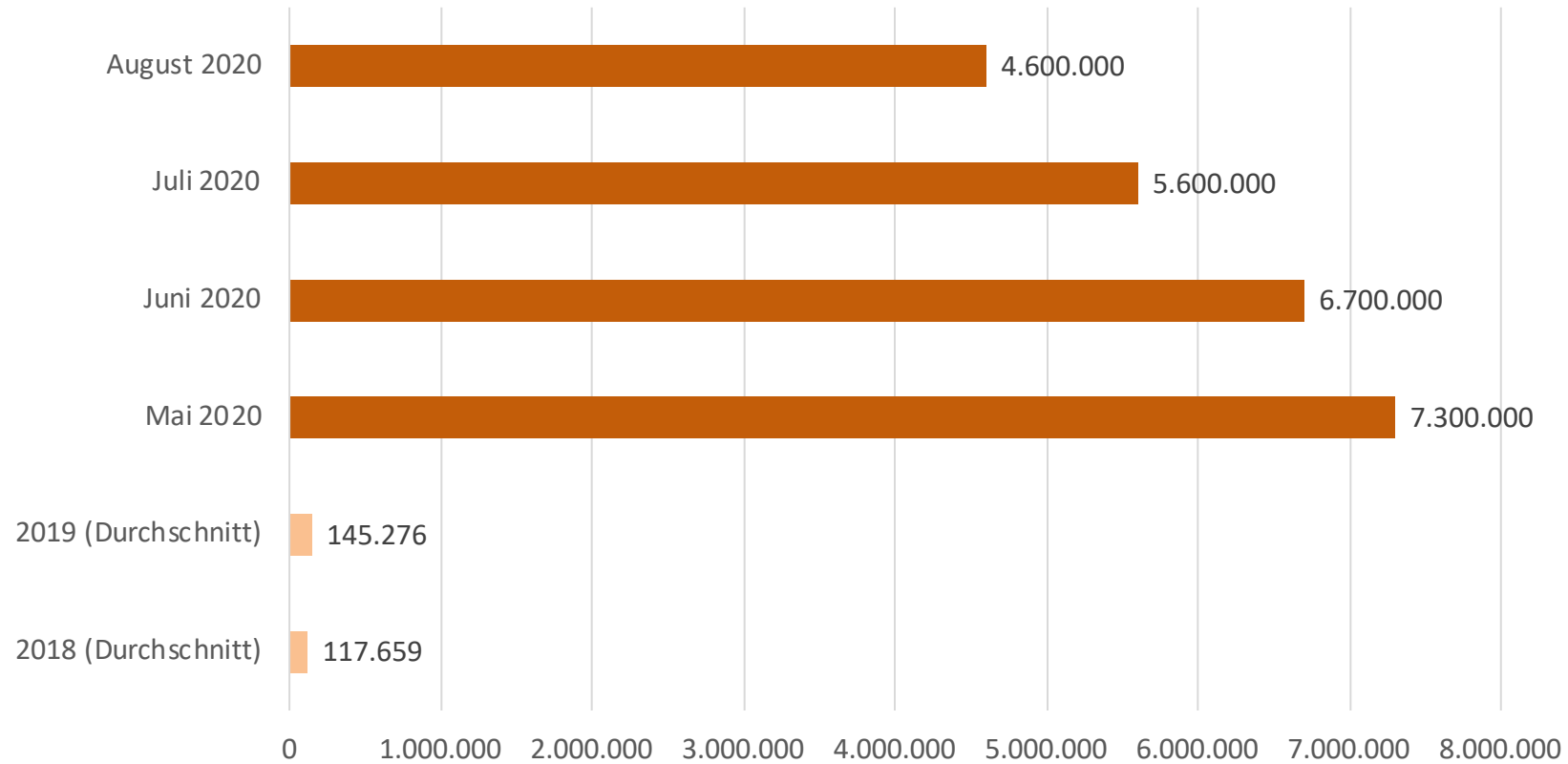
Finance Magazin, S. Backhaus: Aus diesen Gründen lehnt die KfW Kreditanträge ab (2020) <https://www.finance-magazin.de/wirtschaft/deutschland/aus-diesen-gruenden-lehnt-die-kfw-kreditantraege-ab-2061891/>

Finance Magazin, G. Wagner: So finanzieren sich Unternehmen in Corona-Zeiten (09/2020) https://www.finance-magazin.de/finanzierungen/kredite-anleihen/so-finanzieren-sich-unternehmen-in-corona-zeiten-2064211/?xing_share=news

R. Konle-Seidle: Kurzarbeit in Europa: Die Rettung in der aktuellen Corona-Krise? (2020) <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/221787/1/1700122452.pdf> S.4f.



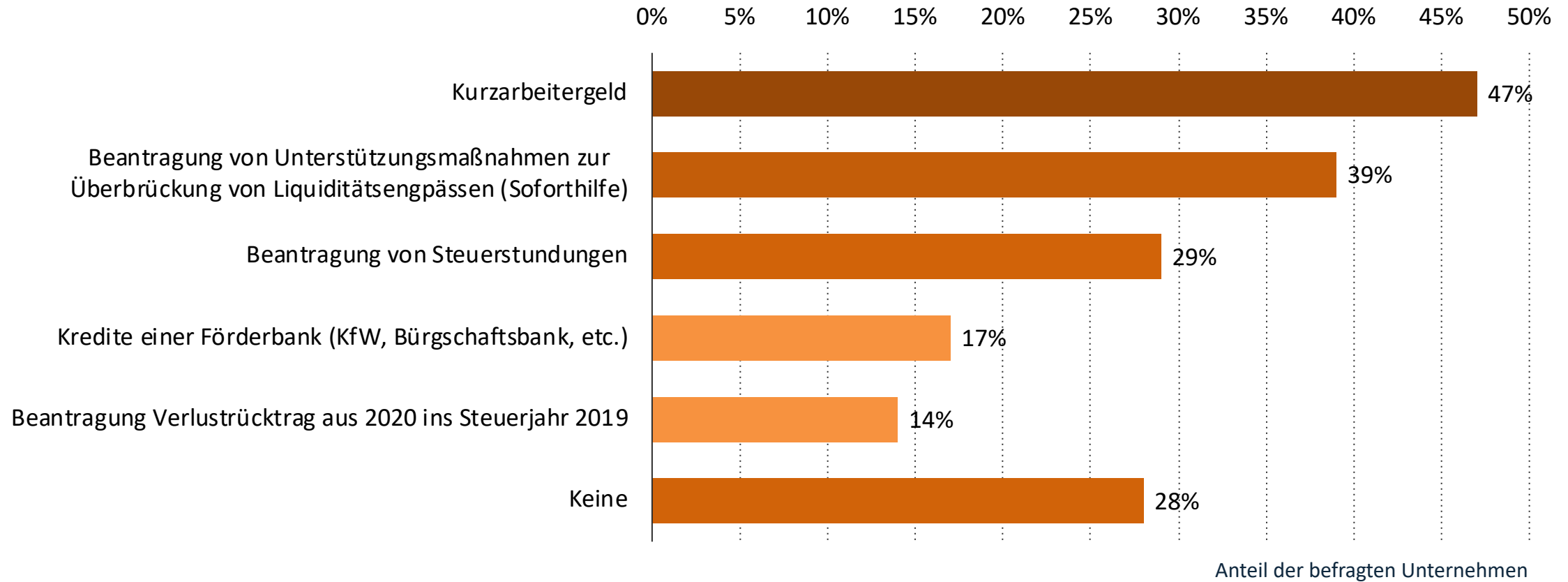
Entwicklung der Anzahl der Kurzarbeiter in Deutschland



Bundesagentur für Arbeit, Jahresdurchschnittswerte) und in den Monaten ifo Institut. (2020). Anzahl der Kurzarbeiter in Deutschland von 1991 bis 2019 (von Mai bis August 2020. Statista GmbH. Zugriff: 16. September 2020. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2603/umfrage/entwicklung-des-bestands-an-kurzarbeitern/>

6. Krisenfinanzierung

6.3 Einsatz von Maßnahmen zur Linderung der Auswirkungen der Pandemie



DIHK. (2020). Welche Maßnahmen setzen Sie zur Linderung der Auswirkungen der COVID-19 Pandemie um?. Statista. Statista GmbH. Zugriff: 30. September 2020.
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1134719/umfrage/umfrage-unter-unternehmen-zu-umgesetzten-massnahmen-wegen-coronavirus/>

6. Krisenfinanzierung

Exkurs: Fördermittel in einigen Nachbarländern *(Alle Angaben ohne Gewähr)*

Polen:

- 3-Monats-Gehaltszuschuss für Mitarbeiter bei wirtschaftlichen Ausfallzeiten oder reduzierten Arbeitszeiten
- Bei wirtschaftlichen Ausfällen: Zuschuss zum Gehalt des Arbeitnehmers in Höhe von 50 % des Mindestlohns möglich
- Bei Arbeitszeitverkürzung: Zuschuss für das Gehalt des Arbeitnehmers bis zu 40% des monatlichen Durchschnittsgehalts möglich

Österreich:

- Kurzarbeit: 80-90 % des Nettoeinkommens (möglich bis März 2021)
- Fixkostenzuschuss: bis zu 75% der Fixkosten werden für max. 3 aufeinanderfolgende Monate und ohne Rückzahlung gedeckt
- Herabsetzung der Einkommen-/Körperschaftsteuervorauszahlungen für 2020 (bis auf 0) möglich

Frankreich:

- Kurzarbeit: Unternehmen zahlt seinen Mitarbeitern eine Entschädigung in Höhe von 70% des Bruttolohns
- Der Staat erstattet dem Unternehmen die Löhne bis zu 6.927 € brutto monatlich vollständig
- Verschiebung der Steuerzahlung und bei großen Schwierigkeiten auch Erlass direkter Steuern möglich

<https://www.gov.pl/web/gov/nic-nie-zaplacisz-za-przesuniecie-platnosci-podatku>, <https://www.gov.pl/web/gov/odlicz-strate-za-2020-r-od-dochodu-za-2019-r>, <https://www.gov.pl/web/gov/skorzystaj-z-dofinansowania-do-pensji-swoich-pracownikow>
<https://www.bmafj.gv.at/Kurzarbeit-Infoseite.html>, <https://www.bmf.gv.at/public/informationen/fixkostenzuschuss.html>, <https://www.bmf.gv.at/public/top-themen/corona-hilfspaket-faq.html#Erleichterungen>
<https://www.economie.gouv.fr/covid19-soutien-entreprises/remise-dimpots-directs>, <https://www.economie.gouv.fr/covid19-soutien-entreprises/dispositif-de-chomage-partiel>

7. Empfehlungen

- Aktuell größte Herausforderungen für KMU: **Krisenbewältigung** z.B. durch **Liquiditätssicherung** und **Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes**; ggf. ist aber auch ein **Insolvenzszenario** zu durchdenken!
- Deutschland verfügt über finanzpolitische Spielräume, um Unternehmen in der Corona-Krise mit einem **Konjunktur- und Wachstumsprogramm** zu unterstützen
- Diese **Fördermittel und Zuschüsse vom Staat** sollte man fürs eigene Unternehmen sinnvoll prüfen
- Trotzdem muss der Fokus weiterhin darauf liegen, die **Rentabilität des eigenen Unternehmens** aufrecht zu erhalten, wofür die Beurteilung der unternehmenseigenen Kosten- und Erlösstruktur erforderlich ist
- Außerdem ist eine **Überprüfung des Geschäftsmodells oft sinnvoll**, um herauszufinden, welche Funktionen des Unternehmens überlebenswichtig sind und sich in Krisenzeiten vor allem darauf zu fokussieren
- Bei allen Herausforderungen, die die Corona-Pandemie für den Mittelstand mit sich bringt, sollten Unternehmer und Unternehmerinnen **optimistisch bleiben**
- Die Krise ist nicht nur als Gefahr für den Fortbestand des eigenen Unternehmens anzusehen, sondern durchaus auch als **Chance für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder für die Beschleunigung der Digitalisierung**

*„Lassen Sie uns optimistisch bleiben
und bleiben Sie gesund...“*





Wagemann + Partner

New Consulting GmbH

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

BÜRO BERLIN

Eisenbahnstraße 64

10709 Berlin

+49 (30) 89 39 89 – 0

BÜRO HAMBURG

Dock 47 – Pinnasberg 47

20359 Hamburg

+49 (40) 30 20 03 - 0

m.dolling@wagemann.net

www.wagemann-unternehmensberatung.de