

# faktorErfolg

Das Magazin für Mitglieder des IBWF – das Netzwerk für Mittelstandsberater



Ausgabe 3/2020



**06**

**Titel:**  
**Risiko- und Chancen-**  
**management**  
Von Michael Kraack

**10**

Die Risiken der  
Digitalisierung  
Industrie 4.0, IoT, KI

**18**

Warum scheitern  
Unternehmen?  
Die typischen Gründe

**24**

Länderportrait  
Türkei  
Stärken + Chancen

9 / 12 / 2020

# Einladung.

Achtung  
Neuer  
Termin

## Zum Ostdeutschen Unternehmertag.

Gemeinsam mit dem UV-BB (Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V.), sind wir Veranstalter des 3. Ostdeutschen Unternehmertages am **9. Dezember 2020** im Kongresshotel am Templiner See in Potsdam.

Wir erwarten mehr als 100 Teilnehmende aus Mittelstand, Wissenschaft und Politik zu dem Praxisforum der ostdeutschen Wirtschaft.

Das Thema: „Fachkräftemangel – Auswege aus einem absehbaren Dilemma. Wie ostdeutsche Unternehmen ihren Arbeitskräftebedarf decken und Mitarbeitende binden können.“

Als Redner erwarten wir unter anderem:

- **Dr. Dietmar Woidke, Ministerpräsident des Landes Brandenburg**
- **Prof. Dr.-Ing. Jörg Steinbach, Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie des Landes Brandenburg**
- **Dr. Regina Flake, Teamleiterin im Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)**
- **Leonie Gebers, Staatssekretärin im Bundesministerium für Arbeit und Soziales**
- **Prof. Oliver Günther, Präsident der Universität Potsdam**
- **Tillmann Stenger, Vorsitzender des Vorstandes der ILB**

IBWF-Mitglieder: 71 Euro pro Person, zzgl. MwSt.  
Nicht-Mitglieder: 89 Euro pro Person, zzgl. MwSt.

Wir freuen uns, wenn Sie dabei sind:  
[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/)



Editorial

Liebe Mitglieder,  
liebe Leserinnen und Leser,

**Du kannst heute den Job nicht mit Methoden von gestern erledigen, um morgen im Geschäft zu bleiben.**

Wer Veränderungen im Unternehmen plant, sollte immer den Blick auch auf die damit verbundenen Risiken lenken.

Gerade die digitale Transformation der Arbeitswelt führt zu tiefgreifenden Veränderungen, insbesondere in der Unternehmenskultur. Es geht nicht nur um Veränderung von Strategien, Strukturen oder beispielsweise technischen Ressourcen, sondern immer auch um Veränderung von Menschen, ihren Werten, Denkmustern und Verhaltensformen. Alle Betroffenen sollen konstruktiv und engagiert die Veränderungen mittragen. Sehr hilfreich dafür ist selbstverständlich eine gute Führungskultur mit ausgeprägter, offener Kommunikation.

Changemanagement vollzieht sich aber mit viel Dynamik und unterschiedlichsten Einflussfaktoren auf die Beteiligten im Unternehmen. Widersprüche, gegensätzliche Interessen, Widerstände und Konflikte sind daher nicht ungewöhnlich.

Und weil viele dieser Einflüsse Risiken hervorrufen können, erfordern sie den professionellen Blick des Risikomanagements. Es übernimmt die Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikoquantifizierung, Risikoaggregation, Risikobeurteilung und Risikobewertung.

Projektleitende, die ein Projekt effizient zu planen, zu koordinieren und zu steuern haben, müssen die Ergebnisse des Risikomanagements in der Kommunikation und Projektzielsteuerung einbinden.

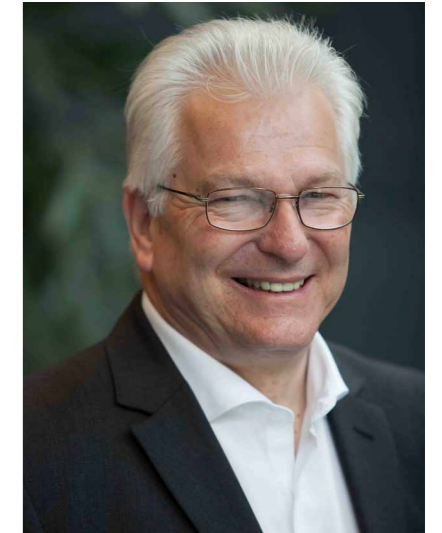
Veränderung und Risiko liegen eng beieinander!

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen unserer insgesamt 4. Ausgabe von FaktorErfolg.

Mit den besten Grüßen

Ihr

Boje Dohrn



Boje Dohrn, Präsident IBWF

# In diesem Heft

06

**Titel:**  
Das richtige Risiko- und Chancenmanagement

08

Fördertipp: Organisationsentwicklung mit Fördermitteln

10

Change Management und die Risiken der Digitalisierung

12

Risikomanagement während Veränderungen



15

IBWF Taskforce für Insolvenzberatung

16

In der Krise die Zukunft gestalten

18

Die typischen Gründe für das Scheitern von kleinen Unternehmen

22

Antrag auf Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche wegen Corona stellen

24

Leitfaden Türkei

26

Vorschau und Impressum

# IBWF intern

## Neues aus dem Berliner Büro

Sie haben es vielleicht bemerkt: Wir sind seit Beginn der Corona-Krise in unseren jeweiligen Home-Offices für Sie aktiv. Das werden wir wohl auch noch eine Weile so handhaben – für Sie ändert das jedoch nichts. Wir sind nach wie vor gern für Sie da.

Auch wenn langsam wieder Präsenz-Meetings stattfinden: Die regionalen IBWF-Ansprechpartner haben während der letzten Wochen regelmäßig Zoom-Meetings organisiert, um das Netzwerken und die Kontakte zwischen den IBWF-Mitgliedern am Laufen zu halten.

Seien Sie doch auch mal mit dabei, wenn in Ihrer Region ein Meeting organisiert wird. Sie kennen danach ganz sicher wieder mehr und andere IBWF-Mitglieder aus Ihrer Region als vorher. Versprochen.

Wenn Sie dazu oder zu anderen Themen Fragen haben: Das sind Ihre regionalen Ansprechpartner:

- Region Berlin-Ost, Michael Schmidt  
michael.schmidt@mittelstandsberater.de
- Region Berlin-West, Birgit Woitke  
birgit.woitke@mittelstandsberater.de
- Region Nord 1, Detlef Oehlers  
detlef.oehlers@mittelstandsberater.de
- Region Nord 2, Wolfgang Platte  
wolfgang.platte@mittelstandsberater.de
- Region Nord 3, Jens Ertel  
jens.ertel@mittelstandsberater.de
- Region West, Winfried Weinem  
winfried.weinem@mittelstandsberater.de
- Region Nord-West, Dimitri Buchanow  
dimitri.buchanow@mittelstandsberater.de
- Region Ost, Dorit Rosin  
dorit.rosin@mittelstandsberater.de
- Metropolregion Rheinland1, Boje Dohrn  
boje.dohrn@mittelstandsberater.de
- Metropolregion Rheinland 2, Dr. Ingo Adler  
ingo.adler@mittelstandsberater.de
- Region Süd-Ost 1, Rainer Ptok  
rainer.ptok@mittelstandsberater.de
- Region Süd-Ost 2, Dr. Dietmar Horch  
dietmar.horch@mittelstandsberater.de
- Region Süd-West, Tobias Bobka  
tobias.bobka@mittelstandsberater.de

# Termine

Weitere Termine online

Regionale Netzwerktreffen finden aktuell per Online-Meeting statt. Die Einladung für Ihre Region erhalten Sie per Newsletter.

03.09.-01.10.2020 ONLINE

Online Moderation: für Berater und Freiberufler:  
[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/)

07.09.-21.10.2020 I

Berlin / eLearning

Zertifizierungslehrgang Digital Manager\*in  
Information:

[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/)

09.09.2020 I Online

Veranstaltungen online organisieren  
Information:

[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/)

11.09.2020 I Online

Unternehmensnachfolge und  
Unternehmenssicherung

Information:

[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-termine/ibwf-veranstaltungen/)

16.09.2020 I Online

Mitgliederversammlung des IBWF  
Information:

Tel.: +49 (0) 30 5 49 05 44 40



Titelthema

# Das richtige Risiko- und Chancenmanagement

## Die Zukunft gewinnen und Krisen erfolgreich meistern

von Michael Kraack

**E**s ist eine eher abgedroschene Floskel: Die Krise als Chance nutzen! Wahr ist sie trotzdem. Das war auch schon lange vor Corona so. Erinnert sei an Winston Churchill, der meinte: „Never miss a good crisis!“.

Noch besser ist es, sich frühzeitig, systematisch und proaktiv mit möglichen Risiken und Krisen in Ihrem Unternehmen zu beschäftigen. Hier gibt es vor allem eine Herausforderung: Niemand beschäftigt sich gerne mit den Dingen, die schiefgehen können. Darum sollten Sie sich immer vor Augen halten, dass gutes Risiko- bzw. geplantes Krisenmanagement auch eine hervorragende Methode ist, die Strategie Ihres Unternehmens weiterzuentwickeln und neue Marktchancen zu entdecken. Gutes Risikomanagement ist vor allem auch Chancenmanagement. Es zahlt sich für jedes Unternehmen wirtschaftlich aus. Sie vermeiden schmerzhafteste Verluste und entdecken neue profitable Geschäftsmöglichkeiten.

### Risiken für Sie als Berater und für Ihre Kunden

Risiken lauern überall. Es reicht, sich die Meldungen und Themen in der Tagespresse anzusehen:

- „Durch Corona kurz vor der Zahlungsunfähigkeit“
- „Verdacht auf Datenleck sorgt für Aufregung“
- „Alles unter Wasser“

Gegen solche Schlagzeilen hilft vorausschauendes Risikomanagement. Das Ziel ist klar: Soweit darf es nicht kommen. Und wenn trotz aller Planung und Vorsorge etwas Unerwartetes passiert, dann sollten Sie zumindest schnell und richtig reagieren können.

### Zauberwort Resilienz

Das Ziel heißt Unternehmens-Resilienz. Sie müssen ein widerstands- und anpassungsfähiges Unternehmen werden, das in der Lage ist, Risiken und störende Vorfälle zu managen. Bei schwerwiegenden Krisen und katastrophalen Ereignissen geht es dabei vor allem um eins: Der Geschäftsbetrieb muss unbedingt sichergestellt oder so schnell wie möglich wieder aufgenommen werden.

### Der Weg: die CASSANDRA-Methode

Wir sprechen von Cassandra-Rufen, wenn wir uns eingestehen müssen, dass wir einer begründeten Warnung nicht das notwendige Gehör geschenkt haben. Cassandra stammt aus der griechischen Mythologie. Die CASSANDRA-Methode hat sich den Namen der Tochter des trojanischen Königs Priamos bewusst zu eigen gemacht, damit Sie mögliche Gefahren und Risiken für Ihren Geschäftsbetrieb künftig systematisch beachten. Im Rahmen eines von der Europäischen Union geförderten Projektes haben Expert\*innen aus ganz Europa, unter

anderem vom IBWF und von der emcra GmbH, eine einfache und verständliche Methode entwickelt, die Sie sofort und kostenfrei nutzen können. Ein weiterer Vorteil: CASSANDRA basiert auf den wichtigsten international gültigen ISO-Standards im Bereich Risikomanagement.

### CASSANDRA-Risikobereiche

Diese Bereiche deckt CASSANDRA ab: 1. Unternehmens- und strategische Risiken; 2. Operative Risiken und Risiken für die Sicherstellung Ihres Geschäftsbetriebes; 3. Finanzielle Risiken; 4. IT- und Informationssicherheits-Risiken; 5. Behördliche und rechtliche Risiken; 6. Risiken im Personalbereich und 7. Management-Risiken und Risiken bei der Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern.

Die CASSANDRA-Methode wurde für die Bedarfe und Herausforderungen zum Beispiel von Beratungsunternehmen und von kleinen bzw. mittleren Unternehmen entwickelt.

### Schritt für Schritt mehr Sicherheit

Mit CASSANDRA können Sie Ihr Risiko- und Chancenmanagement Schritt für Schritt selbst aufbauen. Die Methode geht in sieben Schritten vor: 1. Risiko- und Chancenmanagement vorbereiten; 2. Risiken und Chancen verstehen; 3. identifizieren; 4. priorisieren; 5. geeignete Maßnahmen auswählen; 6. diese Maßnahmen umsetzen und schließlich 7. den gesamten Prozess überwachen und wenn nötig an neue Rahmenbedingungen anpassen.

### Ihr Plan für alle Fälle

Was geschieht, wenn Sie über Nacht einer Krise wie Corona gegenüberstehen? Das kann trotz gutem Risikomanagement passieren, weil man nicht alle Eventualitäten vorhersehen kann. Trotzdem müssen Sie richtig und schnell reagieren. Da wünscht man sich, nur in die Schublade greifen zu müssen, um ein Dokument zur Hand zu haben, das Ihnen sagt, was genau zu tun ist.

Dieses Dokument gibt es. Ihr Plan für alle Fälle heißt „Business Continuity Plan“ oder etwas holpriger auf Deutsch „Plan zur Sicherstellung des Geschäftsbetriebes“. CASSANDRA bietet Ihnen dafür sogar eine frei zugängliche Vorlage, die Sie nach Ihren eigenen Wünschen ausfüllen und erweitern können. Einmal erarbeitet wird Ihnen dieses Dokument überlebenswichtige Dienste leisten. Es macht etwas Arbeit, diesen Plan zu erstellen, aber keine Firma kann es sich leisten, es nicht zu tun. Das kann wesentlich teurer werden.

### Wie können Sie vorgehen?

Wichtig ist: Nicht weiter aufschieben. Jetzt ist der beste Zeitpunkt, mit dem Risiko- und Chancenmanagement zu starten. Erinnern Sie sich an Winston Churchill und ver-

passen Sie nicht die Chancen, die sich auch Ihnen durch die Corona-Pandemie bieten. Einen sehr guten Einstieg bietet das „CASSANDRA Handbuch Unternehmens-Resilienz“, das Ihnen dank der Förderung durch die Europäische Union kostenfrei zur Verfügung steht (Link für Download siehe rechts).

Risiko- und Chancenmanagement kann darüber hinaus ein neues Standbein für Ihre Beratung sein. Überlegen Sie, wie Sie Ihren Kunden damit einen zusätzlichen Mehrwert über Ihr Kerngeschäft hinaus bieten können. Die Zusammenarbeit mit externen Berater\*innen kann sehr sinnvoll sein. Zum Beispiel ist es mit externer Unterstützung einfacher, Tabus in einem Unternehmen anzusprechen oder technische Risiken zu identifizieren und zu bearbeiten, wenn unternehmensintern das notwendige Know-how fehlt. Zudem trägt die Zusammenarbeit mit externen Expert\*innen dazu bei, dass Ihre Kunden das Thema Unternehmens-Resilienz nicht im stressigen Tagesgeschäft aus den Augen verlieren.

**Tipp: Der Staat unterstützt Sie mit Förderung**

Die Unterstützung durch eine/n Berater\*in kann in vie-

len Fällen sowohl für Ihre Unternehmensberatung als auch für Ihre Kunden mit bis zu 80 Prozent der Kosten gefördert werden. Dafür gibt es zum Beispiel das Förderprogramm unternehmensWert:Mensch ([www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)), das vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) finanziert wird.

Es gibt keinen guten Grund, nicht zeitnah zu beginnen. Sie werden überrascht sein, wie positiv die Auswirkungen auf Ihre wirtschaftliche Zukunft sind.

**Kostenfreie Materialien für Ihr Risiko- und Chancenmanagement:**

CASSANDRA-Handbuch:

<https://www.emcra.eu/projekte/cassandra/>

EU-Projekt CASSANDRA: <https://cassandra-resilience.eu>

EU-Projekt Digitalisation:

<https://digital-transformation-tool.eu/training/mod/hvp/view.php?id=136>

# Fördertipp: Organisationsentwicklung mit Fördermitteln

Die neue „Digital Jetzt“-Förderung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) steht in den Startlöchern. Der offizielle Programmstart ist am 7. September 2020. Max. 50.000 Euro Förderung sind möglich. Das Programm richtet sich an mittelständische Unternehmen bis 499 Beschäftigte sowie an Handwerksbetriebe und Angehörige der freien Berufe.

Alle diese Unternehmen benötigen eine Digitalisierungsstrategie – nicht nur für die Beantragung bei „Digital Jetzt“. Damit die Umsetzung einer Strategie nicht an den

Finanzen scheitert, hilft der Staat mit Förderprogrammen wie „Digital Jetzt“, z. B. bei Investitionen in neue Software oder Hardware. Wenn Sie eine oder mehrere der folgenden Fragen mit Nein beantworten, dann können Sie von „Digital Jetzt“ profitieren:

1. Haben Sie Erfahrung mit der Analyse von sehr großen Datenmengen, z. B. um daraus Rückschlüsse auf das Verhalten Ihrer Kunden zu ziehen?
2. Haben Sie Erfahrung mit der personalisierten Produktion von Produkten (Einzelfertigung) oder der



schnellen Herstellung von Prototypen mit Hilfe von 3D-Druckern?

3. Haben Sie bereits mit Hilfe von Anwendungen auf der Basis von Künstlicher Intelligenz (KI) Routineaufgaben in Ihrer Firma automatisiert?
4. Immer mehr Kaufentscheidungen werden online getroffen. Verfügen Sie über eine durchdachte Strategie, wie Sie die Online-Erfahrungen Ihrer Kunden (Digital Customer Experience) verbessern können? Sind Sie für Ihre Kunden gut online, z. B. über Social-Media-Kanäle, erreichbar?
5. Cyberrisiken sind eine Gefahr für Unternehmen aller Größenordnungen. Haben Sie jemals umfassend über diese Bedrohung in Ihrem Unternehmen nachgedacht und Maßnahmen ergriffen, um z. B. Ihre Kundendaten wirksam zu schützen?

Ein Nein bei einer Frage oder bei mehreren Fragen kann bedeuten, dass Sie in digitale Technologien oder neues Wissen investieren sollten. Hier unterstützt Sie „Digital Jetzt“.

Wenn Sie sich mit diesen und weiteren Fragen zu Ihrem Digitalisierungsgrad näher beschäftigen möchten, dann empfehlen wir das von emcra im Rahmen eines geförderten EU-Projektes mitentwickelte kostenfreie Digital Transformation Tool, das mittlerweile als Best Practice ausgezeichnet wurde.

Noch etwas besser als die maximale Förderquote bei „Digital Jetzt“ (bis zu 70%) ist übrigens die Förderung für die Teilnahme an der zertifizierten Weiterbildung zur/zum Digital Manager\*in. Hier sind bis zu 100 % Förderung möglich, um z. B. einen Digitalisierungsplan für Ihr Unternehmen zu entwickeln, den Sie auch für die erfolgreiche Antragstellung bei „Digital Jetzt“ benötigen.

**Unser Tipp:** Schnelligkeit bei der Beantragung von Förderung lohnt sich. Das gilt auch für „Digital Jetzt“. Im Jahr 2020 und in den Folgejahren stehen nur begrenzte Mittel zur Verfügung. Das bedeutet, dass nicht alle KMU eine Förderung erhalten werden. Es gilt: Wer zuerst kommt, mahlt zuerst. Bis zum 1. Juli 2021 gibt es außerdem eine höhere Förderquote, so dass nur bis dahin max. 70 % Ihrer geplanten Investitionen förderfähig sind. Danach

wird die Förderquote gesenkt. Was Sie noch wissen müssen, erfahren Sie im Folgenden:

„Digital Jetzt“ besteht aus zwei Fördermodulen:

Modul 1 „Investition in digitale Technologien“: Hier gibt es Zuschüsse für Investitionen in Soft- und Hardware, die insbesondere die interne und externe Vernetzung Ihres Unternehmens unterstützen sollen. Die Förderrichtlinie nennt konkrete Beispiele wie datengetriebene Geschäftsmodelle, Künstliche Intelligenz, Cloud-Anwendungen, Big-Data, Einsatz von Hardware (beispielsweise Sensorik, 3D-Druck) sowie IT-Sicherheit und Datenschutz.

Modul 2 „Investition in die Qualifizierung der Mitarbeitenden“: Gegenstand der Förderung sind Investitionen in Qualifizierungsmaßnahmen für die Mitarbeiter\*innen des geförderten Unternehmens im Umgang mit digitalen Technologien. Hierzu gehören insbesondere Qualifizierungen oder Weiterbildungsmaßnahmen zur digitalen Transformation, zur digitalen Strategie, in digitalen Technologien, in IT-Sicherheit und Datenschutz, zum Thema agiles Arbeiten bzw. zu digitalen Basiskompetenzen.

emcra erfüllt beide in der Förderrichtlinie geforderten Qualitätsanforderungen (Zertifizierung nach ISO 9001 und nach AZAV), so dass die Teilnahme von einer oder auch mehreren Beschäftigten an der Weiterbildung zur/zum Digital Manager\*in z. B. ebenfalls im Rahmen der „Digital Jetzt“-Förderung möglich ist.

Bitte informieren Sie sich auf der Webseite des BMWi darüber, wann das Antragstool freigeschaltet wird.

Wir werden Sie auch in unserer XING-Gruppe EU Fundraising und über den emcra Facebook Kanal informieren, sobald die Antragstellung möglich ist.

Michael Kraack,  
Geschäftsführer emcra GmbH,  
zertifizierter IBWF-Mittelstands-  
berater

T: +49. 30. 3180 1330  
[info@emcra.eu](mailto:info@emcra.eu)  
[www.emcra.eu](http://www.emcra.eu)

# Change Management und die Risiken der Digitalisierung

**D**urch den Fortschritt der Digitalisierung, der Industrie 4.0, dem Internet der Dinge (IoT) und der Künstlichen Intelligenz (KI oder AI) verändert sich der Arbeitsmarkt rasant. Diese Bereiche sind wichtige Themen für die Weiterentwicklung und den Fortschritt der Unternehmen von heute und essenzieller Bestandteil der Unternehmen von morgen. Wer auch in Zukunft auf dem Markt mithalten möchte, muss sich immer wieder den Gegebenheiten des Marktes anpassen und gegebenenfalls neu orientieren. Changemanagement und die Konsequenz der digitalen Transformation sind daher wichtige Überlegungen für viele Unternehmen von heute.

**Prozessoptimierung durch die Cloud**  
Das Cloud Computing bietet dabei eine umfangreiche Lösung für jegliche Bedürfnisse der eben genannten Bereiche (Industrie 4.0, IoT, KI). Durch die Digitalisierung der Hardware und der Arbeitsprozesse, werden nicht nur Kosten für Arbeitsmaterial gespart, sondern auch ein optimaler Workflow mit sauberem Datenfluss gewährleistet. Hier spielen Amazon (AWS), gefolgt von Microsoft (Azure) und Google (GCP) wichtige Rollen auf dem derzeitigen Cloud Computing Markt. Das digita-

le Portfolio der Großkonzerne bietet dabei von Klein- bis Großunternehmen für jeden etwas. Von der Infrastruktur (Infrastruktur as a Service – IaaS) über die Plattform (Platform as a Service – PaaS) bis hin zur Software (Software as a Service – SaaS). Dieser Service kann auf die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens angepasst werden und ist daher für jedes Budget realisierbar.

## Produkte der Zukunft

Mit dem richtigen Produkt und dem perfekten Service können die Unternehmen von heute auf dem digitalen Markt bestehen. Matthias Schrader erwähnt in seinem Buch "Transformationale Produkte" drei Kategorien, die dabei zu beachten sind.

## Transformation der Nutzererwartung

- Die Produkte müssen überragende Nutzervorteile aufweisen und das Niveau der Erwartung verändern. Nicht inkrementell verändern, sondern wirklich transformieren.

## Transformation des Nutzerverhaltens

- Die Produkte führen zur nachhaltigen Verhaltensveränderung der Nutzer. Das Marketing ist häufig in das Produkt integriert.

## Transformation der Wertschöpfung

- Die Produkte besitzen das Potenzial, einen signifikanten Umsatz- und Ergebnisbeitrag zu liefern und / oder das alte Geschäftsmodell robust abzusichern.

Diese drei Punkte können wir wieder sehr gut bei Google, Amazon und Facebook sehen.

Wie in dem Stichpunkt "Transformation des Nutzerverhaltens" erwähnt, nützt auch digitale Transformation der besten Produkte nichts, wenn keiner von ihnen erfährt. "It's all about the Traffic" ("Es dreht sich alles um den Traffic") ist mein Leitspruch, wenn es um Online-Marketing geht. Denn Traffic ist Aufmerksamkeit der Nutzer in Daten und Daten sind bekanntlich das neue Gold. Der erste Schritt ist also mit der Frage verbunden, wie bekomme ich Traffic, also die Aufmerksamkeit der potenziellen Kunden?

## Traffic, das neue Gold.

Die Chancen der Digitalisierung werden ganz besonders durch das Marketing wahrgenommen. Kaum eine Branche partizipiert so sehr von der digitalen Transformation

wie diese. Was einst analog und mit vielen Ressourcen (Zeit und Geld) vollführt werden musste, geht mit digitalem Marketing in wesentlich kürzerer Zeit und effektiveren Mitteln. Wir erhalten über die verschiedenen Kanäle (Social Media, Google, Facebook, etc) die Gelegenheit, schnell eine Kundenbeziehung aufzubauen. Diese wird ganz besonders mit den heranwachsenden Generationen Y und Z immer relevanter.

Wir müssen uns auch in dem Bereich der Marketingstrategien einem ständigen Changemanagement und einer Veränderung der damit benötigten Kompetenz unterziehen. Performance Marketer, Social-Media-Marketing Manager und Content Creator bilden die neuen Arbeitsplätze der Marketingagenturen von heute und auch diese Bereiche verändern sich ständig.

## Dinosaurier 2.0

Viele wichtige Konzerne von heute bewegen sich langsam und mühsam voran. Wenn sie sich dann mal in Bewegung setzen, entsteht viel Synergie. Doch reicht dies in einer so schnelllebigen Zeit aus? Zu viele Abteilungen und zu viele hierarchische Strukturen machen Unterneh-

men unflexibel und wenig agil. So können sie nicht auf die schnellen Veränderungen des Marktes reagieren, um mitzuhalten. Wie die Dinosaurier laufen sie Gefahr, sich den Veränderungen nicht anpassen zu können und so von jungen agilen Unternehmen überholt zu werden (siehe z. B. Tesla). Und so drohen diese einstigen Giganten auszustarben. Dieser Gefahr können sich Unternehmen jedoch entziehen, wenn sie sich einem Consulting in Changemanagement und der digitalen Transformation unterziehen.

In dem Magazin "Com!" - Ausgabe 04/20 mit dem Titel: "Change Management", soll laut dem Beratungsunternehmen Capgemini und ihrer Studie "Auf dem Sprung - Wege zur Organizational Dexterity" von 2019 z. B. jede dritte der 500 stärksten Unternehmen der Vereinigten Staaten gefährdet sein. So stehen auch Unternehmen hierzulande der Herausforderung gegenüber, Anpassungen an die schnellen Veränderungen auf dem digitalen Markt vorzunehmen, damit sie nicht dasselbe Schicksal ereilt.

**Mit gutem Beispiel vorangehen**  
Change Management wird in jeglicher Hinsicht, ob in der Prozessop-

timierung, der Agilität oder des Marketings immer wichtiger auf dem bestehenden Arbeitsmarkt.

Wenn die Innovationen der Unternehmen von morgen auf die Erfahrung der bestehenden Unternehmen von heute trifft und diese Synergie in den Arbeitsmarkt gebracht wird, können daraus tolle Unternehmen für die Zukunft entstehen. Denn diese leben von Innovation und Erfahrung gleichermaßen. Meine Empfehlung ist daher, einen Blick aus dem bestehenden Rahmen zu werfen und offen für Neues zu werden. Und für die jungen Unternehmen: den Ratschlägen aus der Erfahrung der Vergangenheit zuzuhören und daraus zu lernen.

Die Chancen und Veränderungen, auf dem digitalen Markt sind groß. Wer schnell auf die Bedürfnisse und die Wünsche der potenziellen Kunden eingehen kann, wird von diesen profitieren und damit sein Platz auf dem Markt festigen.

Boris Dittberner  
Unternehmensberater,  
zertifizierter IBWF-Mittelstands-  
berater

T: +49. 176. 21 25 18 72  
boris.dittberner@gmail.com

**W**er die Risiken seiner Mitarbeiter und seines Unternehmens im Griff hat, verändert sich zur herausragenden Arbeitgebermarke.

Erfahren sie in diesem Artikel:

Wie Risikomanagement während Veränderungen durch eine gezielte betriebliche Leistungsoptimierung Unternehmen stärker, sicherer und für Fachkräfte attraktiver macht!

Bei den betrieblichen Leistungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es finanzielle und nicht finanzielle Leistungen. Übrigens könnte die günstigste nicht finanzielle Leistung ein Lächeln oder ein Lob sein – auch in herausfordernden Zeiten.

Wirtschaftskrisen und schwere Zeiten geben den Unternehmen die Möglichkeit, mit finanziell attraktiven und neu geschürften Gehaltspaketen eine betriebliche Leistungsoptimierung durchzuführen. Darüber hinaus ist natürlich auch in Wachstumsphasen, ohne wirtschaftliche Krise des Unternehmens, eine betriebliche Leistungsoptimierung möglich.

Doch wie können in Zeiten des Wandels und der Veränderungen Anker gefunden werden, die dem Unternehmen helfen, die Identifikation der Mitarbeiter mit „Ihrem Unternehmen“ zu stärken? Was führt dazu und trägt dazu bei, dass ein neuer – veränderter bzw. positiver – Mannschaftsgeist entsteht?

Denn das Social Distancing und die Veränderung der Arbeitswelt vom stationären Arbeiten hin zum mobilen Arbeiten kann es notwendig machen, dass die Art und Weise der Beziehungspflege und Mitarbeiterbindung grundlegend überdacht werden sollte.

Wir alle haben schon einmal davon gehört, dass eine Gehaltserhöhung nur eine kurzfristige positive Wirkung entfalten kann.

Betrachten wir die Gehaltsabrechnungen der KMU, fällt schnell folgende Konstellation auf: Grundgehalt, vermögenswirksame Leistungen, manchmal ein Firmenwagen und das war es. STOP: Damit ist jetzt nicht gemeint, dass das nicht reicht. Ok, Steuern und Abgaben werden noch bezahlt und dann kommt noch der Überweisungsbeleg. Doch was führt dazu, dass viele Gehaltsabrechnungen auf dem Stand von 1971 sind? Als Experten für die betriebliche Leistungsoptimierung fällt uns eines auf: Die Verwaltung der verschiedenen Lohnarten kann kompliziert sein und wertvolle Zeit in der Personalarbeit in

Anspruch nehmen. Dem steht gegenüber, dass eine antiquierte Gehaltsabrechnung ohne steuerliche und sozialrechtlich optimierte Lohnart auch dafür sorgen kann, dass ein Unternehmen als verstaubte Arbeitgebermarke vor sich hindümpelt und schwerer Fachkräfte gewinnt oder bindet.

Betriebliche finanzielle und nicht finanzielle Leistungen sind wertvolle Instrumente des Fachbereichs Human Resources und der Lohn- und Gehaltspolitik in Unternehmen. Doch viele Möglichkeiten und Optionen wirken auf viele Unternehmensbereiche durch und finden sich in der Bewertung auch im Bereich des Risikomanagements wieder.

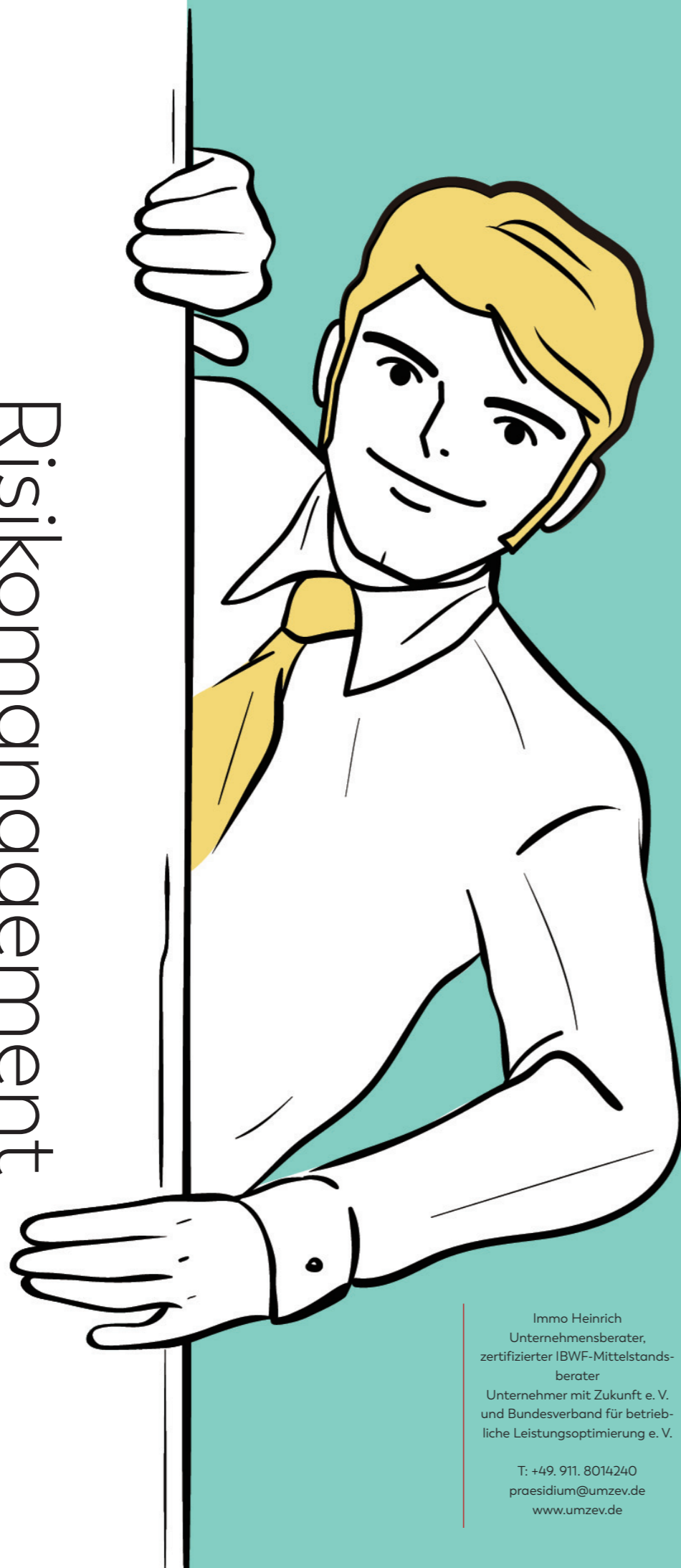
Viele Unternehmer denken im ersten Moment im Bereich Risikomanagement an Versicherungen. Doch Risikomanagement ist keine Versicherung, sondern zeigt auf, welche z. T. auch erheblichen Risiken gar nicht versicherbar sind und deshalb werthaltige Rücklagen und nachhaltige Prozesse in Unternehmen implementiert werden können, um hohe Verluste oder sogar eine Schieflage des Unternehmens mit Verlust großer Teile des Unternehmensvermögens zu vermeiden.

Eine Kernfrage des Risikomanagements kann neben der Analyse, Identifikation, Steuerung und Dokumentation von Risiken auch das Monitoring der Risiken sein.

Gerade im Bereich des Liquiditätsmanagements ist es wichtig, Finanzentscheidungen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Auf Basis einer Stärken- und Schwächenanalyse (siehe auch: <https://umzev.de/unternehmerberatung/liquiditaet-verbessern-staerke-schwaechenanalyse/>) ist es möglich, hier eine wertvolle Grundlage zu legen, um eine Basis für risikoorientierte und liquiditätserhöhende Finanzentscheidungen zu haben.

Dabei zeigt unsere Beratungserfahrung, dass eine Kombination der Instrumente durch digitale Unterstützungssysteme helfen kann. Im Rahmen der Lohn- und Gehaltsgestaltung wird auf ein digitales System zur Planung, Erfassung, Vereinbarung und Verwaltung verschiedener Lohnarten zurückgegriffen. Ergänzt wird dieses System durch ein separates Risikomanagementsystem für KMU. In diesem Risikomanagementsystem kann das Risikomanagement ganzheitlich abgebildet werden. Somit sind die Risiken reversionssicher zu managen und ein kontinuierliches Monitoring ist möglich.

Ein definiertes Risiko kann sein, dass unnötige Steuern und Sozialabgaben gezahlt werden müssen und Gehalts-



Immo Heinrich  
Unternehmensberater,  
zertifizierter IBWF-Mittelstands-  
berater

Unternehmer mit Zukunft e. V.  
und Bundesverband für betriebliche  
Leistungsoptimierung e. V.

T: +49. 911. 8014240  
praesidium@umzev.de  
www.umzev.de

# Risikomanagement während Veränderungen

Chance für eine starke  
Arbeitgebermarke?

erhöhungen nicht zum Nutzen des Unternehmens und des Mitarbeiters erfolgen. Ein weiteres definiertes Risiko kann die Fluktuationsquote sein. Darüber hinaus hat sich die Situation um die Gewinnung von Fachkräften verschärft, auch während der Corona-Krise. Somit kann das Risiko Fachkräftegewinnung ebenfalls dokumentiert werden. Ein weiteres Risiko im Personalbereich ist die Fluktuation während der Kurzarbeit bzw. Unternehmenskrisen.

Gerade die Senkung von Personalkosten ist oft das Mittel der Wahl in Krisenzeiten. Die Entlassung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist nur in Zeiten des Fachkräftemangels des einen Leid und des anderen Freud. Deshalb braucht es eine systematische Vorgehensweise, Personalkosten so zu gestalten, dass auch ohne Mehraufwand Rücklagen gebildet werden können und diese Rücklagen für eine Umsatzerhöhung oder durch sinnvolles investieren sogar zu einem Instrument werden, um mit deren Erträgen die Personalkosten sogar zu tragen.

Im Rahmen einer Case-Study stellen wir die Auswertung der optimierungsfähigen Personalkosten dar und zeigen die Möglichkeiten auf, wie Rücklagen gebildet werden können, um betriebliche Risiken zu minimieren, Liquidität aufzubauen und die Arbeitgebermarke dauerhaft zu stärken. Als Beispiel dient ein Unternehmen mit 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das Durchschnittsalter beträgt 45 Jahre und das Durchschnittseinkommen 3.000 Euro pro Monat brutto. Die Lohnkosten des Unternehmens betragen pro Monat:

Lohnkosten pro Mitarbeiter (inkl. Lohnnebenkosten)	3.657,15 €
Gesamt Lohnnebenkosten (50 Mitarbeiter)	32.857,50 €
Gesamt Lohnkosten (50 Mitarbeiter)	182.857,50 €

Im Rahmen der Kostenoptimierung wurden verschiedene Lohnarten ausgewählt und einige Sachbezüge kombiniert. Dadurch kommt folgendes mögliches Ergebnis zu Stande:

	vorher	nachher
Bruttoeinkommen pro Mitarbeiter	3.000,00 €	3.152,45 €
Nettoeinkommen pro Mitarbeiter	1.938,36 €	1.957,85 €
Arbeitgeberbelastung pro Mitarbeiter	3.657,15 €	3.535,23 €
Arbeitgeberbelastung Gesamt (50 Mitarbeiter)	182.857,50 €	176.761,36 €

### Liquiditätsmodell

Ihre Mitarbeiter erhalten eine Nettosteigerung von 19,49 Euro, eine bAV in Höhe von 200 Euro. Desweiteren erhöht sich das Arbeitslosengeld um 108,45 Euro und das Krankentagegeld um 169,61 Euro. Zusätzlich senken Sie Ihre Lohnnebenkosten um 6.096,14 Euro pro Monat bzw. 73.153,72 Euro pro Jahr! Durch die pauschaldotierte Unterstützungskasse wird eine zusätzliche Liquidität in Höhe von 10.000 Euro pro Monat bzw. 120.000 Euro pro Jahr zur Verfügung gestellt! Mögliche Gesamtliquidität: 16.096,14 Euro pro Monat bzw. 193.153,72 Euro pro Jahr!

Im Rahmen der Sanierung des Gehaltsmodells ist es nun möglich, dass das Unternehmen 193 T Euro pro Jahr zusätzliche Liquidität aufbaut. Diese Gelder stehen nun für wichtige Veränderungsprozesse, Weiterentwicklung der Arbeitgebermarke und ein ausgewogenes bzw. zielführendes Risikomanagement im Unternehmen zur Verfügung.

Mögliche Investitionen, um die Risiken des Unternehmens zu reduzieren und das Wachstum zu fördern sind:

- Mitarbeiterbindung
- Entwicklung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen
- Weiterbildung
- Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen
- Weiterentwicklung des Geschäftsmodells
- Umstellung bzw. Erweiterung des Produktsortiments, um höhere Margen je Kunde zu erreichen
- Vermögensaufbau mit wiederkehrenden Erträgen, um Kosten zu decken.
- Abbau von Verbindlichkeiten
- Verbesserung des Ratings

Die Zusammenwirkung von Veränderungsmanagement, Risikomanagement und der betrieblichen Leistungsoptimierung bietet viele interessante, wie zukunftssichernde Chancen für Unternehmen.

Zu diesem Artikel stellt Unternehmer mit Zukunft e. V. Zusatzmaterial und Links zu den Berechnungsprogrammen zur Verfügung. Sie erreichen dieses Zusatzmaterial auf der Homepage: [www.umzev.de/ibwf](http://www.umzev.de/ibwf).

Denn die betriebliche Leistungsoptimierung kann bewirken, dass durch attraktive Lohnextras bzw. Lohnoptimierungen Veränderungsprozesse unterstützt und angenommen werden. Dafür ist eine positive Kommunikationsstrategie der Maßnahmen der betrieblichen Leistungsoptimierung sinnvoll und notwendig.



## Unterstützen Sie den Mittelstand!

Viele Branchen in Deutschland sind von den wirtschaftlichen Folgen der Pandemie betroffen. Wir werden eine Insolvenzwelle erleben, die gerade den Mittelstand stark treffen wird.

Deshalb ist es wichtig, den Unternehmen frühzeitig Lösungen aufzuzeigen, wie sie mit dieser Situation umgehen sollen und welche Chancen sich daraus ergeben können.

Der Bundesarbeitskreis Sanierung des IBWF e. V. möchte dem Mittelstand eine Taskforce für Insolvenzberatung zur Seite stellen. Dazu haben sich zertifizierte Sanierungs- und Restrukturierungsexperten bereit erklärt, betroffenen Entscheidern kompetent, schnell und unbürokratisch zu helfen.

Wie diese Taskforce arbeiten könnte, wird am Donnerstag den 17. September 2020 um 16 Uhr in einem ersten Online-Meeting erarbeitet. Haben Sie Interesse an einer Mitarbeit? Dann melden Sie sich bitte unter [info@mittelstandsberater.de](mailto:info@mittelstandsberater.de) an. Wir freuen uns, wenn Sie dabei sind.

Möchten Sie von unserem starken Netzwerk und dem Wissen unserer Experten profitieren? Benötigen Sie Unterstützung? Dann nutzen Sie ab 1. Oktober 2020 ein Kontaktformular auf unserer Website. Der/Die passende Experte/Expertin wird sich zeitnah bei Ihnen melden.

Boje Dohrn  
Präsident IBWF

Marion Gutheil  
BAK-Leitung Sanierung / Insolvenz-West





# In der Krise die Zukunft gestalten

**U**nternehmerischer Erfolg hängt entscheidend von Rahmenbedingungen ab. Unerwartete Änderungen können Geschäftsmodelle entwerfen und die dazugehörigen Wertschöpfungsketten unterbrechen. Die weltweiten Maßnahmen als Antwort auf Covid-19 sind ein Beispiel dafür. Unternehmen, die stets Handlungsalternativen vorsehen, können auch in der Krise die Zukunft gestalten. Dazu muss der Steuerungs- und Führungsprozess entsprechend ausgerichtet sein.

## Einsichten als Eckpunkte unternehmerischen Handelns

1. Das reibungslose Funktionieren der globalen Wertschöpfungsketten und der damit verknüpften Geschäftsmodelle ist nicht garantiert.
2. Digitalisierung und Big Data / Data Analytics ermöglichen neue Ansätze, die bestehende Geschäftsmodelle erweitern, aber auch entwerfen können.

3. Der Klimawandel, gepaart mit der demographischen Entwicklung, kann zu weiteren Umbrüchen führen.
4. Staatliche Hilfen können nachhaltig funktionierende Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten nicht ersetzen.

## Handlungsalternativen schaffen

Der Aufbau von Geschäftsmodellen und der damit verknüpften Wertschöpfungsketten erfordert teilweise erhebliche Investitionen über einen längeren Zeitraum. Die tatsächlich erzielten Erträge werden nur dann den Erwartungen entsprechen, wenn sich das wirtschaftliche Umfeld nicht wesentlich anders entwickelt als im Entscheidungszeitpunkt angenommen.

Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist daher nicht nur ein guter Plan, sondern eine Vorgehensweise, die dem Unternehmen / der Geschäftsführung auch dann noch Handlungsalternativen eröffnet, wenn sich die Dinge – wie üblich – anders

entwickeln als erwartet. Die Verfügbarkeit realistischer Handlungsalternativen trägt demnach auch zum Wert des Unternehmens bei.

## Der Steuerungs- und Führungsprozess ist entsprechend auszurichten

Typischerweise wird im Rahmen des Steuerungs- und Führungsprozesses festgelegt, was getan werden soll. Damit dann tatsächlich Handlungsalternativen zur Verfügung stehen, gilt es zusätzlich zu klären, was zu tun ist, wenn sich die Vorhaben nicht wie geplant realisieren lassen oder sich wesentliche Rahmenbedingungen ändern. Beispiele für solche Ereignisse sind:

- Ein Wettbewerber hat ein neues Produkt schneller eingeführt als erwartet.
- Wichtige Lieferanten fallen aus.
- Ein Hauptkunde (mehr als 50 % des Umsatzes) kündigt die Zusammenarbeit.
- Ein wichtiger Rohstoff hat sich stärker verteuert als erwartet, während einige Wettbewerber vergleichbare Produkte anbieten, die diesen Rohstoff nicht benötigen.
- Die dringend erforderliche Einführung eines neuen Produktes verzögert sich wegen Produktmängeln.

Es gehört zu den wichtigsten Aufgaben des CFO, dafür zu sorgen, dass solche und viele andere Ereignisse identifiziert, bewertet und in den Steuerungs- und Führungsprozess integriert werden. Es gehört auch zur kaufmännischen Unternehmensführung, dass Kriterien bereitgestellt werden, mit deren Hilfe abweichende positive wie negative Entwicklungen so rechtzeitig erkannt werden, dass adäquate Maßnahmen eingeleitet, bewertet und umgesetzt werden können.

Die Bewertung ist wichtig, da letztlich nur solche Handlungsalternativen verfolgt werden können, die mit den vorhandenen oder beschaffbaren Ressourcen in der aus Sicht der Geschäftsleitung zur Verfügung stehenden Zeit realisiert werden können.

## Bausteine können sein:

### 1. Das Umfeld und die Markt- und Wettbewerbssituation beobachten

In diesem Zusammenhang ist eine Reihe einfacher Fragen zu stellen:

- Wie attraktiv sind die eigenen Produkte/Leistungen im Vergleich zu anderen Angeboten?

- Wie muss das Produkt/die Leistung aussehen, um auch künftig im Markt zu bestehen?
- Mit welchen Kunden bzw. Kundengruppen wird Geld verdient?
- Sind gegenwärtig zu verzeichnende Einbrüche tatsächlich nur vorübergehend oder hat die Krise bereits bestehenden Handlungsdruck nur verstärkt?

Ehrliche Antworten auf diese und ähnliche Fragen zu finden und die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen, ist eine Herkulesaufgabe, die letztlich nur das Führungsteam beantworten kann.

## 2. Geschäftsmodell und Wertschöpfungsketten überprüfen und anpassen

Das Geschäftsmodell definiert, mit welchen Leistungen und Produkten Geld verdient wird. Die Wertschöpfungskette legt fest, wer, wo und auf welche Weise die erforderlichen Inputs bereitgestellt werden. Internet und Digitalisierung haben neue Geschäftsmodelle erst ermöglicht und eröffnen Chancen für die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle:

- Hersteller können ihre Kunden direkt (ohne eine zwischengeschaltete Handelsstufe) erreichen.
- Mit Big Data/Data Analytics kann das Verhalten der Kunden besser analysiert werden.
- Mit Sensoren und Internetzugang ausgestattete Produkte schaffen die Voraussetzung dafür, zusätzliche Leistungen anzubieten und abzurechnen.

Die globalen Wertschöpfungsketten sind in der Regel auf die effiziente, d. h. kostengünstige Erbringung der Leistung / Herstellung des Produktes ausgerichtet. Dies kann zu einseitigen Abhängigkeiten von wenigen Lieferanten und Rohstoffen führen. Eine funktionierende Langstreckenlogistik wird dabei oft als gegeben angenommen.

Unternehmen, die ihre Wertschöpfungskette regelmäßig überprüfen, werden solche Abhängigkeiten erkennen und einseitige Abhängigkeiten zu vermeiden suchen.

Dr. Steffen R. Möckel  
Unternehmensberater,  
zertifizierter IBWF-Mittelstands-  
berater

T: +49. 211. 58 60 00 80  
dr.s.moeckel@contrabass.biz  
www.contrabass.biz



# Die typischen Gründe für das Scheitern von kleinen Unternehmen

In diesem Beitrag geht es um kleine Unternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern. Die häufigste Rechtsform in diesem Bereich ist der Einzelunternehmer.

Unabhängig von der Größe des Unternehmens gilt: Der mit Abstand häufigste Grund für das Ende eines Unternehmens ist die Zahlungsunfähigkeit. Das Geld ist einfach aus und die Verbindlichkeiten können nicht bedient werden. Die Zahlungsunfähigkeit führt bei Kapitalgesellschaften zur Insolvenz.

Bei den allermeisten Firmen ist das Ende aber nicht die Insolvenz. Die häufigste Gesellschaftsform in Deutschland bei kleinen Unternehmen ist der Einzelunternehmer. Diese Unternehmen verschwinden durch Abmeldung des Gewerbes. Der

Eigentümer nimmt die Schulden aus seinem Unternehmertum mit in seinen Privatbesitz und stottert oft über Jahre seine dann „privaten Kredite“ ab.

Weil die Zahlungsunfähigkeit der häufigste Grund für das Ende von Unternehmen ist, ist ein solides Liquiditätsmanagement für jedes Unternehmen um so wichtiger. Dabei geht es nicht darum, nur einen Businessplan zu haben, der die Liquidität scheinbar mit plant. Es geht darum, dass der Unternehmer seinen Business-Plan und seine Liquiditätsplanung wirklich versteht. Business-Pläne mit endlosen Rechnungen helfen den Unternehmen nicht, wenn die Zusammenhänge vom Unternehmer nicht erkannt und verstanden werden.

Liquiditätsprobleme und Liquiditätsmanagement gehören zum Unternehmertag. Als Unternehmer musste ich zeitweise fünf bis zehn Prozent meiner Arbeitszeit für Liquiditätsmanagement verwenden. Wird es aber wirklich eng, und existiert kein wirkliches strategisches Konzept, verhalten sich Unternehmer und Unternehmerinnen oft irrational.

Oft wird dann in diesen Krisen-Situationen trotzdem ein „Irgendwie-Business-Plan“ gemacht, damit das Unternehmen bei der Bank noch Kredite bekommt. Das macht das Problem oft nur schlimmer.

Wichtig ist in dieser Situation zu verstehen, wie Liquiditätsengpässe vermieden werden können. Das kann mit Hilfe eines Liquiditätsplans erreicht werden, der Simulationsmöglichkeiten enthält. Simulationsmöglichkeiten bedeuten, dass der Unternehmer Werte in seinem Excel-Plan ändert und die Folgen daraus ablesen kann.

Bei der Erstellung eines Liquiditätsplans kann ein guter Berater helfen. So kann sich der Unternehmer die eigentlichen Stellhebel in seinem Unternehmen selbst deutlich machen.

Wenn der Liquiditätsplan nur den Mangel an flüssigen Mitteln verwaltet, sollte der Unternehmer unbedingt handeln. Dann ist das Unternehmen wahrscheinlich schon ein „Pleite-Kandidat“. Für den Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft heißt das: Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Insolvenz!

Nicht jedes Unternehmen braucht einen ständig aktuellen Liquiditätsplan. Ich habe zum Beispiel einen Mandanten, der macht gar keine Liquiditätsplanung mehr. Der kennt inzwischen seine Kosten auf den Cent genau und arbeitet nur noch auf Vorkasse. Damit ist er immer flüssig und weiß immer genau, was er gerade verdient.

Dieses Einzelbeispiel zeigt aber auch sehr gut: Das Problem beginnt oft schon beim Angebot!

Ich möchte deshalb hier den Wertschöpfungsprozess beginnend von hinten aufzeigen. Damit soll deutlich werden, wo die Fehler passieren.

## Das Forderungsmanagement

Immer wieder sehe ich, dass Unternehmer sich

nicht um das Forderungsmanagement kümmern. Dabei muss dem Unternehmer klar sein: Je länger eine Rechnung nicht gezahlt wird, um so unwahrscheinlicher wird die Zahlung. Fallen dann viele Kunden kurz aufeinander folgend aus, stehen diese Unternehmen mit dem Rücken zur Wand. Das Risiko des Forderungsausfalls wird fast immer unterschätzt.

Das Problem beginnt mit der Angebotserstellung und bei der Verhandlung. Jeder Unternehmer möchte möglichst viel Lieferantenkredit ziehen. Das ist der billigste Kredit. Als Lieferant sollte man sich nie zur Bank machen. Wenn jemand eine Lieferung unbedingt haben möchte, geht es in der Regel auch anders. Selbst bei Unternehmen wie der Daimler AG, die angeblich nur mit Zahlungszielen in ferner Zukunft operieren, habe ich schon Zahlungseingänge drei Tage nach Rechnungsstellung gesehen.

Es geht also, wenn man Lösungen sucht. Allerdings beginnt die Lösungssuche mit dem Angebot.

## Die Rechnungsstellung

Damit Geld pünktlich ins Haus kommt, muss die Rechnung pünktlich gestellt werden. Wie beim Angebot gilt bei der Rechnung: Die Rechnung muss so gestellt werden, dass sie bezahlt werden kann. Das bedeutet, die Rechnung muss allen Pflichtangaben entsprechen, und die Rechnung muss für den Kunden prüfbar sein.

Prüfbar bedeutet, der Kunde muss nachvollziehen können, was warum berechnet wurde. In vielen Fällen bedeutet dies: Die Rechnung muss sich an den Positionen der Bestellung orientieren.

## Die Lieferung

Der wichtigste Grund, weshalb Unternehmen Kunden verlieren, liegt in der Qualität der Produkte und Leistungen, so wie in der Art der Lieferung von Produkten und Leistungen. Was dabei Qualität ist, bestimmt die Erwartungshaltung des Kunden.

Sind Produkte und Leistungen austauschbar, nicht entsprechend der Kundenerwartung und werden nicht entsprechend der Kundenerwartung geliefert, ist das Unternehmen als Lieferant austauschbar. Gibt es dann einen billigeren oder einen bes-

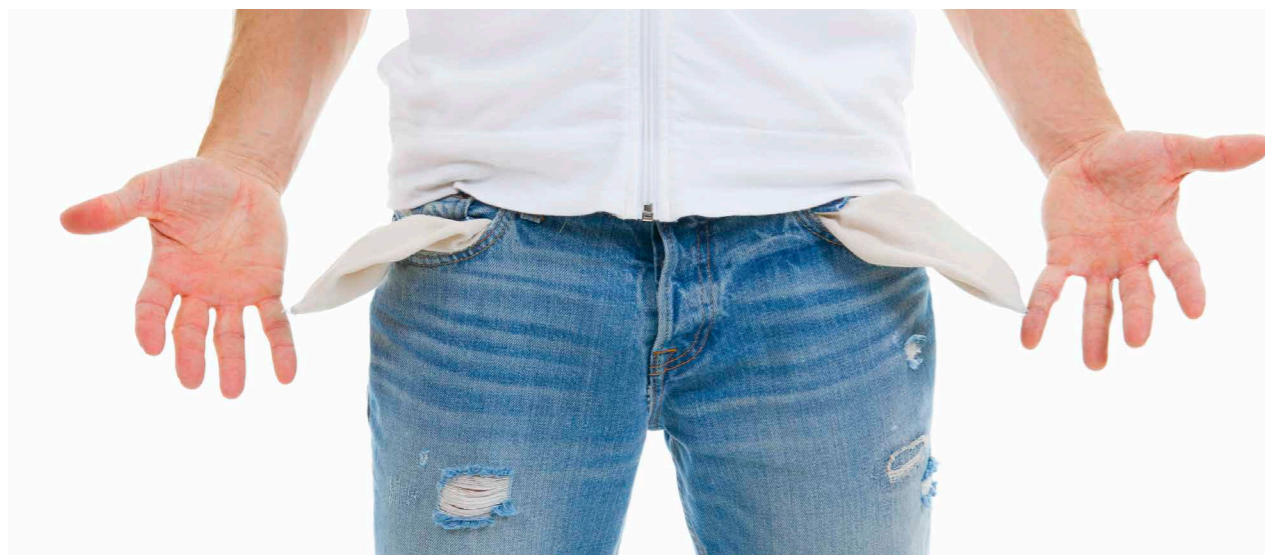
seren Lieferanten, ist der Kunde weg und kann auch nicht zurückgewonnen werden.

Das tückische an diesem Punkt ist: Es kann Jahr für Jahr gut gegangen sein. Irgendwann kommt ein Impuls beim Kunden von irgendwo her. Dann passiert das Unausweichliche schlagartig und sehr oft zeitgleich bei vielen Kunden. Oft ist es einfach eine Änderung im Marketing bei einem Wettbewerber oder eine andere Lösung, die jetzt am Markt verfügbar ist.

Eine traurige Wahrheit. Im Verkauf werden oft unnötige Rabatte gewährt und die Zahlungsziele unnötig weit nach hinten verschoben. Sehr häufig werden in den Verhandlungen die Ursachen für die Unternehmenskrisen gelegt.

#### Das Angebot

Damit ein Kunde tatsächlich etwas kauft, muss der Kunde ein Angebot vorliegen haben, das er beauftragen kann.



#### Die Leistungserstellung

In der Leistungserstellung sind die Unternehmen meist fit. Hier geht fast nie etwas richtig schief.

Das einzige Problem, das häufiger auftritt, sind unerwartet hohe Kosten.

#### Die Beauftragung

Zwischen dem Angebot und der Auftragserteilung werden oft die schwerwiegendsten Fehler gemacht. Wenn Kunden ein Angebot bekommen, fragen sie gerne nach Rabatten, geänderten Zahlungszielen, Gratisleistungen und allem möglichen, was die Kosten und den Aufwand auf der Kundenseite senkt. Natürlich ist es im Interesse der Kunden, weitere Vorteile zu erlangen.

Jeder kennt die Aussage „Der Gewinn liegt im Einkauf.“ Wenn das so ist, liegt der Verlust im Verkauf.

Tatsächlich scheitert es oft schon daran, dass der Kunde überhaupt ein Angebot bekommt. Noch häufiger bekommt er ein Angebot, mit dem er sich nicht entscheiden kann.

Und wenn der Kunde wirklich ein Angebot erhält, mit dem er entscheiden kann, dann ist das einzige Entscheidungskriterium im Angebot der Preis.

Die Folge von nicht annehmbaren Angeboten sind eine große Anzahl von Angeboten, die erstellt werden müssen. Ein Handwerker sagte mir einmal, er schreibt im Schnitt sieben Angebote je Auftrag. Auftragsumfänge waren im Schnitt nicht einmal eine Mannwoche! Das bedeutet, er spricht mindestens sieben Kunden an, er berät sieben Kunden, er schreibt sieben Angebote um vier Tage zu arbeiten. Eine Sechs-Tage-Woche für den Lohn von vier Tagen. Eine so schlechte Effektivität führt zwingend irgendwann in die Krise.

#### Die Kundenansprache

Eines der größten Probleme in kleinen Unternehmen ist die Kundenansprache. Dabei geht es sowohl um Marketing und Werbung als auch um das eigentliche Kundengespräch.

Viele Unternehmer starten in die Selbständigkeit, weil sie fachlich in ihrem Gebiet besonders gut sind. Gerade der Bereich Kundenumgang ist oft unfähig. Häufig werden ungeeignete und falsche Werkzeuge bzw. Methoden eingesetzt.

Die Kundengewinnung ist der Anfang von allem. Wer nicht genügend Kunden gewinnt, muss scheitern. Zu wenige angesprochene Kunden sind die häufigste Ursache für das Scheitern von Unternehmen.

Ich fasse hier als Fazit die wichtigsten Gründe für das Scheitern von kleinen Unternehmen zusammen:

1. Das Unternehmen erreicht zu wenig Kunden
2. Das Unternehmen unterbreitet nicht annehmbare Angebote
3. Das Unternehmen verliert zu viele Kunden
4. Das Unternehmen vernachlässigt das Forderungsmanagement

Peter Saubert  
Unternehmensberater,  
zertifizierter IBWF-Mittelstands-  
berater

T: +49. 162. 987 91 81  
peter.saubert@peter-saubert.net  
www.peter-saubert.net

Anzeige

## Einkaufsvorteile für IBWF-Mitglieder



### Rabatte bei über 500 Marken!

Autos | Mode | Sport & Gesundheit | Essen & Trinken  
Haus & Garten | Elektronik | Dienstleistungen | Finanzen

**Ihre Zugangsdaten erhalten Sie mit dem Mitglieder-Newsletter**



... und viele weitere Marken



### Mehr Infos unter [ibwf.mitgliedervorteile.com](http://ibwf.mitgliedervorteile.com)

Klicken Sie oben auf den Link und registrieren Sie sich mit Ihrer persönlichen E-Mail-Adresse. Klicken Sie auf den Bestätigungslink, der Ihnen per E-Mail zugesendet wird. Die Registrierung ist ein Jahr gültig. Jeweils im Januar veröffentlichen wir im Newsletter den neuen gültigen Jahrescode.



# Antrag auf Entschädigungs- und Schadensersatz- ansprüche wegen Corona stellen!

**U**nternehmen konnten ihre Existenz im Rahmen der Corona-Krise durch verschiedene staatliche Maßnahmen, wie die landesrechtliche Soforthilfe, Beantragung von Kurzarbeitergeld und Bankenkredite, kurzfristig sichern.

Zu Recht kritisierte der ehemalige Präsident des Bundesverfassungsgericht Hans-Jürgen Papier in einem Interview „Hier hat der Gesetzgeber nachzubessern. Hilfsprogramme ohne Rechtsanspruch genügen nicht.“ Dies überzeugt umso mehr, als dass der Nettoverdienst größtenteils nicht oder nicht ausreichend erstattet wurde.

Ein Bereich wurde bislang aus den oben genannten Mechanismen ausgeklammert: die rechtlichen Entschädigungs- und Schadensersatzansprüche, die auch den Nettoverdienst beinhalten.

Ausweislich des § 56 Infektionsschutzgesetz können Betriebe, die

aufgrund eines Tätigkeitsverbots keine Umsätze generieren, Entschädigungsgelder von den Ländern erhalten. Das heißt, dass der reine monatliche Nettoverdienst nebst den Betriebsausgaben erstattet werden muss.

Viel wurde in den Medien bereits über diese Entschädigungszahlungen gesprochen, Anträge hierauf wurden von den Behörden bundesweit, aber einheitlich abgelehnt. Nun könnte man die Zahlungen gerichtlich durchsetzen, aber auch hier stellen sich die Rechtsschutzversicherung in den Weg, indem sie die Übernahme der Kostendeckung ablehnen.

Verfehlt und kostenintensiv wäre es für den Unternehmer, sich mit diesen Steinen abzufinden, die einem durch den Staat und die Rechtsschutzversicherungen in den Weg gelegt wurden. Es heißt geduldig sein und tätig werden. Neben den Ansprüchen auf Entschädigungs-

zahlung bestehen weitere Anspruchsgrundlagen, aus denen sich ein Anspruch auf diese Zahlungen ergeben, die bislang in den Medien verschwiegen wurden. Auch wenn die Behörden vorerst eine Bewilligung von Entschädigungszahlungen nach dem Infektionsschutzgesetz ablehnen, überprüfen die Gerichte, wie auch in anderen Verwaltungsverfahren üblich, die Ablehnung auf ihre Rechtmäßigkeit.

Ein von der STC UG und Kanzlei Birhimeoglu in Auftrag gegebenes Gutachten überzeugt auf 33 Seiten, dass ein Anspruch auf Entschädigungszahlung besteht. Ob dieser nunmehr auf § 56 Infektionsschutzgesetz oder auf ein anderes Gesetz gestützt wird, kann für den Unternehmer dahinstehen. Inzwischen haben auch etablierte juristische Portale Beiträge veröffentlicht, die sich für eine Entschädigungszahlung aussprechen.

Wichtig und aktuell von höchster Relevanz ist es, dass die Unternehmen

zentralisiert auf der Seite: <https://ifsg-online.de/index.html> den Antrag stellen sollten. Die ursprüngliche dreimonatige Antragsfrist wurde vom Gesetzgeber vor kurzem auf zwölf Monate verlängert.

Die ersten Klagen wurden bereits eingereicht, sodass die Entscheidungen in diesen Fällen eine gewisse Lenkfunktion haben. Die Anträge sind kostenfrei; so hat kein Unternehmen ein Kostenrisiko.

Özgen Özdemir,  
Unternehmensberaterin, zertifizierte  
IBWF-Mittelstandsberaterin

T: +49. 234. 92 33 30 21  
[info@kurzarbeitergeld-beantragen.de](mailto:info@kurzarbeitergeld-beantragen.de)  
[www.kurzarbeitergeld-beantragen.de](http://www.kurzarbeitergeld-beantragen.de)

Songül Birhimeoglu,  
Rechtsanwältin, zertifizierte  
IBWF-Mittelstandsberaterin

T: +49. 234. 33 87 83 78  
[info@recht-an-deiner-seite.de](mailto:info@recht-an-deiner-seite.de)  
[www.recht-an-deiner-seite.de](http://www.recht-an-deiner-seite.de)

# Leitfaden Türkei

vom  
Bundesarbeitskreis Internationalisierung  
Rainer Ptok

**D**ie Stärken der Türkei liegen in seinem mit über 80 Millionen Einwohnern sehr starken Binnenmarkt, einer jungen, wachsenden Bevölkerung und vor allem seiner geografischen Lage am Schnittpunkt zwischen Europa, den GUS-Staaten und der MENA-Region. Dazu besteht eine traditionell stark ausgeprägte Industriebasis, die v. a. durch gut ausgebildete Fachkräfte getragen wird.

#### Für wen ist das Land besonders attraktiv?

Die türkische Wirtschaft wächst Corona-bedingt später als erwartet und voraussichtlich erst wieder 2021. Für das Jahr 2021 rechnen Experten mit einem Plus von vier beziehungsweise fünf Prozent.

Nach wie vor attraktiv ist der Westen der Türkei: Es gibt zwanzig städtische Zentren mit mehr als einer Million Einwohner. Viele Branchen boomen: Die Bereiche Textil, Maschinenbau, die Automobilindustrie und ihre Zulieferer, Elektro, Chemie und Energie sowie erneuerbare Energien. Der Energiesektor gehört zu den Branchen, in die derzeit am meisten in der Türkei investiert wird. Das Land hat ein massives Interesse daran, seine Importabhängigkeit von fossilen Energieträgern zu reduzieren und stattdessen erneuerbare Energien und Energieeffizienz zu fördern. Etwa 40 % der deutschen Direktinvestitionen flossen zwischen 2003 und 2017 in den Energiesektor, einschließlich regenerativer Energien.

Der Standort ist und bleibt ein hervorragender Ausgangspunkt für Exporte in die umliegenden Länder. Infrastruktur, Flughäfen und Seewege garantieren schnelle Lieferzeiten. Der Handelsumsatz zwischen der Europäischen Union und der Türkei hat sich seit Gründung der Zollunion im Jahre 1996 auf 145 Milliarden Euro jährlich fast verdreifacht.

Jeder ausländische Unternehmer sollte sich jetzt die Frage stellen, ob er unter den aktuell günstigen Umständen in die Türkei expandieren möchte. Die Rahmenbedingungen sind gut.

Zum Beispiel kann kostengünstig und schnell eine Gesellschaft wie die Limited Sirket, ähnlich einer deutschen GmbH, gegründet werden. Das Land ist aufgrund seiner zuvor bereits erwähnten jungen Bevölkerung – die Hälfte ist jünger als 31,7 Jahre – auch ein attraktiver Markt für Start-up Unternehmen und Tech-Unternehmen (Basis für eigene FuE-Zentren).

#### Potentielle Förderung bzw. Unterstützung seitens Deutschlands / EU und im Land

Engagements deutscher Unternehmen in der Türkei werden durch ein eigenes Büro der staatlichen Investitionsbehörde Invest in Turkey in Deutschland unterstützt. Ansprechpartner als so genannter Country Advisor ist Rainer Ptok (ptok.rainer@invest.gov.tr).

Über Invest in Turkey können alle zur Verfügung stehenden Förderprogramme angefragt bzw. auch Unternehmerreisen organisiert und unterstützt werden.

In der Zentraltürkei und Südostanatolien sind zuletzt attraktive Industriezentren entstanden. Hier gibt es vor allem Chancen für Exporte und Investitionen im Bereich Textil, Maschinenbau, Lebensmittel und Fahrzeugbau. Die Infrastruktur entwickelt sich schnell, die Anbindung an Verkehrsnetze wird optimiert. Außerdem locken staatliche Förderungen, die regional unterschiedliche Anreize bieten.

Abhängig vom Geschäftsmodell bietet die Türkei auch Freihandelszonen, die mit zusätzlichen, regionalen Investitionsanreize werben wie dem Erlass der Mehrwertsteuer auf Grundstückserwerb, geringe Strom-, Erdgas- und Telekommunikationskosten.

#### Worauf müssen deutsche Unternehmen besonders achten?

Man sollte berücksichtigen, dass Unternehmen in der Türkei derzeit höhere Risiken haben. Bedingt durch den Lira-Verfall mussten viele Unternehmen ihre Kredite neu strukturieren. Trotzdem ist das kein Grund, Geschäfte zurückzustellen.

Bei Neuinvestitionen in der Türkei gilt: Niemals ohne qualifizierte Beratung einen neuen Markt erschließen. Die schon genannte Investitionsbehörde unterstützt auch insoweit bei der Suche nach geeigneten Beratern und Dienstleistern.

#### Weitere Aussichten/Einschätzungen

Anfang des Jahres hat das ZEW Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen zum zweiten Mal einen Länderindex „Emerging Markets“ erstellt, der die Standortbedingungen in sieben führenden Schwellenländern mit Blick auf die Anforderungen großer familienkontrollierter Unternehmen beleuchtet.

Die zweitplatzierte Türkei (nach Russland, aber vor China platziert) erzielte v. a. bei den günstigen steuerlichen Rahmenbedingungen und für das im Schwellenländervergleich sehr liberale Regulierungsumfeld für Unternehmen überdurchschnittliche Ergebnisse. Das gilt ebenfalls für die Bereiche Arbeitskosten, Produktivität, Humankapital.



## Türkei

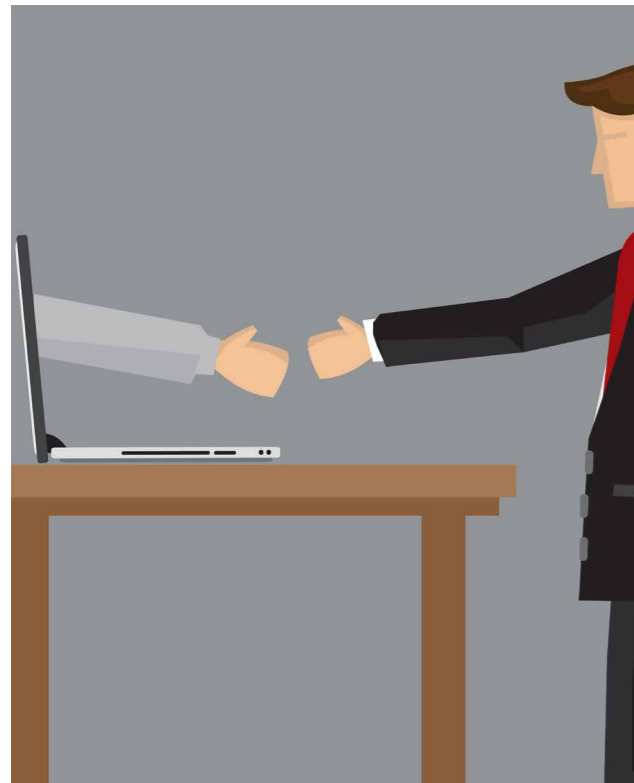
Fläche  
783.562 km<sup>2</sup>

Einwohner (2017)  
82.000.000

BIP (2018)  
9,346 Billionen USD

Sprache  
Türkisch

Im nächsten Heft November 2020



**Titelthema:**  
Unternehmensführung  
im digitalen Zeitalter

*Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit* – dieses Zitat scheint wie gemacht für die Unternehmensführung im digitalen Zeitalter. Denn es geht hierbei nicht nur um die Umsetzung neuer Technologien im Unternehmen, sondern vor allem darum, welche Chancen das für die Mitarbeitenden bietet. Und wie vor diesem Hintergrund noch Unternehmensführung und -steuerung stattfinden kann.

Natürlich beinhaltet dieses Thema noch weitaus mehr Aspekte – die wir in der nächsten Ausgabe von **faktorErfolg** darstellen werden.

Aber nicht nur. Freuen Sie sich auf inspirierende Fachtexte von Experten für Experten sowie Termine für Events und Veranstaltungen zum erfolgreichen Netzwerken.

## Impressum

**Herausgeber**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440  
info@mittelstandsberater.de  
www.mittelstandsberater.de

**Anzeigen und Verlag**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440

**Redaktion und Layout**  
K2G Agentur für Markenführung, Birgit Woitke  
Maximilianstraße 45a, 13187 Berlin  
b.woitke@k2g.de

### Bildhinweise

Titelbild: Yellowj, # 267924668 Shutterstock  
S. 6: # 477835348, guvendemir, iStock.com  
S. 9: # 262278542, Trueffelpix, Adobe Stock.de  
S. 10: # 1181695869, Marje, iStock.com  
S. 12: # 1267248073, alashi, iStock.com  
S. 15: # 1210267262, Tera Vector, iStock.com  
S. 16: # 1158791455, anyaberkut, iStock.com  
S. 18: Bild von Gerhard Lipold auf Pixabay  
S. 20: # 181873995, LSOfphoto, iStock.com  
S. 22 und 4: # 497979403, CoraHerdedenAdel, iStock.com  
S. 26: # 148037115, Ho Yeow Hui, 123rf.de

**Verantwortlich (V.i.S.d.P.):** Boje Dohrn, Präsident

**Erscheinungsweise:** 4 x jährlich  
**Druck:** Wir-machen-druck.de, Backnang

24. und 25. Juni 2021  
**Einladung.**

Zum Turnaround-Kongress.  
Königswinter.

Treiber oder Getriebener – Wie Mittelständler  
mit neuen Geschäftsmodellen zwischen  
Digitalisierung und Datenschutz  
ihre Zukunft gestalten

Ausgewiesene erfahrene Praktiker stellen als Referenten die Chancen und Risiken neuer Technologien für wirtschaftliche Prozesse vor. Sie liefern Beispiele, wie neue Tools vor Krisen schützen können. Aber auch, wo Gefahren lauern. Immer im Blick: Der richtige digitale Dreh für erfolgreiche Unternehmensführung und Beratungsleistung zur Zukunftssicherung. Seien Sie also aufgeschlossener Gast der traditionellen Veranstaltung auf dem traumhaften Petersberg in Königswinter.

IBWF-Mitglieder erhalten einen Rabatt  
auf die Teilnahmegebühr: 195 Euro

Programm und Anmeldung:  
[www.turnaroundkongress.com/](http://www.turnaroundkongress.com/)



# Reden Sie über uns.

Und verdienen Geld dabei.

## Wie? Na, werben Sie doch einfach für uns!

Überzeugen Sie Kooperationspartner, Kollegen und andere Beratungsexperten, mit denen Sie zusammenarbeiten, von unseren Leistungen. Dann belohnen wir Ihr Engagement mit 155 Euro, die wir Ihrem Mitgliedsbeitrag anrechnen.

