



**Wagemann + Partner**

New Consulting GmbH

# Unternehmensführung und Finanzierung in der Krise

Martin Dolling, Diplom-Kaufmann

DeGUT 2021

# Themen im Überblick

## 1. Unternehmensführung für KMU

- 1.1. Typische Entwicklung mittelständischer Unternehmen
- 1.2. Grundlagen der Unternehmensführung für KMU

## 2. Krisenmanagement

- 2.1. Vorgehensweise für eine erfolgreiche Krisenbewältigung
- 2.2. Auswirkungen der Corona-Pandemie auf Wirtschaft und Unternehmen
- 2.3. Handlungsschritte gegen die Auswirkungen der Corona-Pandemie
- 2.4. Krise als Chance nutzen

## 3. Unternehmensfinanzierung

- 3.1. Systematisierung der Unternehmensfinanzierung
- 3.2. Übersicht Finanzierung für KMU
- 3.3. Krisenfinanzierung durch Liquiditätshilfen (Auswahl)

## 4. Empfehlungen



# 1. Unternehmensführung für KMU

## 1.1 Typische Entwicklung mittelständischer Unternehmen

### 1. Start-up:

- Aufbau der Firma durch Innovatoren
- erfolgreiche Anfangsphase durch innovatives Geschäftsmodell
- aufkommende Problematik:
- Unternehmen führt vorherige, erfolgsbringende Strategie fort
- Erfolg der Strategie lässt jedoch nach
- gegenwärtige Handlungs- und Entscheidungsmuster nicht mit aktuellem Lebenszyklus des Unternehmens im Einklang

### 2. Etabliertes Unternehmen:

- Aufbauphase beendet
- Konsolidierung nötig d.h. existierende Organisation optimieren
- Innovatoren verlassen Firma oft in dieser Phase
- Steigerung des Marktanteils durch Konsolidierung, sowie bestehende Produkte und Dienstleistungen
- Fokus liegt auf der Sicherung des Umsatzes und Wachstums mittels Vertriebsprozesse und Marktkommunikation

### 3. Geschäftsmodell am Ende seiner Lebenszeit:

- Ursache ist eine starke Veränderungen des Marktes
- Priorisierung der Entwicklung und Erschließung neuer Produkte, Vertriebswege oder Märkte
- Vernachlässigung erhöht Wahrscheinlichkeit von Stagnation und Umsatzverlust
- erfolgreiche Führungskräfte agieren in dieser Phase wieder als 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.

## 1. Unternehmensführung für KMU

### 1.2 Grundlagen der Unternehmensführung für KMU (1/2)

#### **Anpassungsbereitschaft und Flexibilität**

- offene, jedoch stets kritische Grundeinstellung
- ständiges Hinterfragen der eigenen Glaubenssätze
- Bereitschaft zur Anpassung der eigenen Glaubenssätze zum Wohle des zukünftigen Erfolgs der Firma
- Akzeptanz und Verfolgung der kontinuierlichen Veränderung des eigenen Marktes
- Umgang mit Veränderungen des Marktes als Herausforderung für viele Unternehmer
- Bereitschaft und Fähigkeit zur Anpassung der Methoden und Produkte an die aktuellen Erfordernisse am Markt

#### **Betrachtung der Anpassung als kontinuierlicher Prozess**

- Vorbereitung und Anpassung von Unternehmen als wiederkehrender Prozess
- frühzeitige Erkennung von zukünftigen Entwicklungen erforderlich
- kontinuierliche Einbeziehung erkannter Entwicklungen in die Unternehmensstrategie
- Anpassung der Denk- und Arbeitsweise von Mitarbeitern und Geschäftsführung als Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmensanpassung

#### **Einbeziehung der Mitarbeitern**

- Einbeziehung der Mitarbeiter bereits in der Problemanalyse
- gemeinsame Suche nach Lösungen
- zeitnahe und breite Bekanntmachung der angepassten Unternehmensstrategie im Unternehmen
- Steigerung der Motivation und des Involvements Mitarbeiter für das geplante Vorhaben

#### Entwicklung von Zukunftsszenarien

- Analyse der Markt- oder Branchenentwicklung unter Beachtung der Einwirkung von externen Faktoren
- Bestimmung denkbarer Veränderungen der relevanten externen Faktoren
- logische Miteinbeziehung vorhandener Informationen in die Planung
- Abdeckung einer breiten Palette an Zukunftsszenarien erhöht die Eintrittswahrscheinlichkeit
- zusätzlich Entwicklung von geeigneten Gegenmaßnahmen für mögliche Ausnahmesituationen
- Vorgehensweise bereitet das Unternehmen auf alle potentiellen Entwicklungen vor

#### Wachsam bleiben

- permanente Entwicklung neuer Ideen
- Ausbau des Wettbewerbsvorteiles gegenüber der Konkurrenz
- stetige Beobachtung aller Marktaktivitäten
- Fokus nicht nur auf direkte Wettbewerber begrenzen, auch Einbeziehung von Start-ups und Unternehmen am Rande des eigenen Marktes
- Betrachtung der jüngeren Mitarbeiter und Kunden als potentielle Impulsgeber der Zukunft

## 2. Krisenmanagement

### 2.1 Vorgehensweise für eine erfolgreiche Krisenbewältigung (1/2)

#### **Sicherung der Liquidität**

- Begrenzung der Ausgaben
- Aufschiebung von Investitionen und Kredittilgungen
- Reduzierung der Personalausgaben durch Einführung von Kurzarbeit
- Ausschöpfung von Zahlungsfristen
- Sicherung von Finanzierung (nach Möglichkeit) durch Aufnahme von Krediten und Nutzung staatlicher Finanzierungshilfen

#### **Schnelligkeit & kurzfristige Entscheidungen**

- rigorose Einleitung von Rettungsmaßnahmen im Unternehmen
- Vermeidung von langwierige Entscheidungsprozessen
- Änderung der Lage schnell erkennen, akzeptieren und darauf einstellen

#### **Führungsstärke**

- Definition langfristiger Ziele
- Verfolgung klarer Strategien
- klare und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern zu allen Themen
- vollständige und transparente Weitergabe aller Informationen zur Vermeidung von Gerüchten, Unmut, Unsicherheit und Zweifel
- Erhöhung der Glaubwürdigkeit und Konsistenz der Botschaften durch Belegung mit Fakten

Quellen: vgl. nächste Folie



## 2. Krisenmanagement

### 2.1 Vorgehensweise für eine erfolgreiche Krisenbewältigung (2/2)

#### Regelmäßige Überprüfung der Krisenmaßnahmen

- ständig ändernde Situation und Bekanntmachung neuer Informationen erfordert regelmäßige Überprüfung der getroffenen Maßnahmen auf Sinnhaftigkeit
- Anpassung der Maßnahmen an die neuesten Veränderungen

#### Risiken im Blick behalten

- ständig ändernde Situation und Bekanntmachung neuer Informationen
- anhaltende Ernsthaftigkeit der Situation und künftige Entwicklungen nicht unterschätzen
- steuerbare Übertragungswege des Virus weiterhin vermeiden (z.B. Meetings immer noch mit Abstand, Masken auf den Gängen tragen)
- proaktive Einhaltung der Maßnahmen (überall und regelmäßig) prüfen, nicht nur Hygiene-Vorschriften vorlesen

#### Liquiditätsszenarien entwickeln

- Entwicklung von realistischer Darstellung möglicher Geschäftsentwicklungen z.B. Steigerung der Materialkosten (für Hygienemaßnahmen)
- ermöglicht Einschätzung der Auswirkungen durch veränderte Rahmenbedingungen
- ermöglicht Ableitung benötigter Liquidität und Planung eines passenden Finanzierungsmixes aus Hilfskrediten und Sparmaßnahmen

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/>

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](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/>



## 2. Krisenmanagement

### 2.2 Auswirkung der Corona-Pandemie auf Wirtschaft und Unternehmen

#### Kurzfristig

- kurzfristige Liefer- und Liquiditätsengpässe
- Aufwand für Hygienemaßnahmen
- Beschränkungen der Reise- und Bewegungsfreiheit
- Ausfall von Mitarbeitern
- Wegfall (von Teilen) des Geschäftsmodells

#### Mittelfristig

- anhaltende Lieferengpässe
- fortwährende Produktionsstörungen
- andauernde Umsatzeinbußen
- Verschlechterung der Zahlungsmoral
- steigendes Ausfallrisiko

#### Langfristig

- Änderung des Kundenverhaltens
- gesundheitliche Nebenwirkungen
- Einplanung hoher Forderungsausfälle
- Notwendigkeit zur nachhaltigen Veränderung des Geschäftsmodells
- Insolvenzverfahren



## 2. Krisenmanagement

### 2.3 Handlungsschritte gegen die Auswirkung der Corona-Pandemie

#### Kurzfristig

- Aktivierung von Notfallplänen
- regelmäßige Krisenbewertung
- Optimierung flexibler Arbeitsregelungen
- Prüfung von Hilfs- und Fördermaßnahmen
- Liquiditätsmanagement

#### Mittelfristig

- Strategieberatung hinzuziehen
- Forderungsmanagement
- Vertragsanpassungen
- Entwicklung von Zukunftsszenarien
- Digitalisierung vorantreiben

#### Langfristig

- Anpassung von Geschäftsstrategie und Organisationsstruktur unter Einbeziehung kommender Entwicklung
- Optimierung des Risikomanagements
- Aufbau von Reserven



## 2. Krisenmanagement

### 2.4 Krise als Chance nutzen

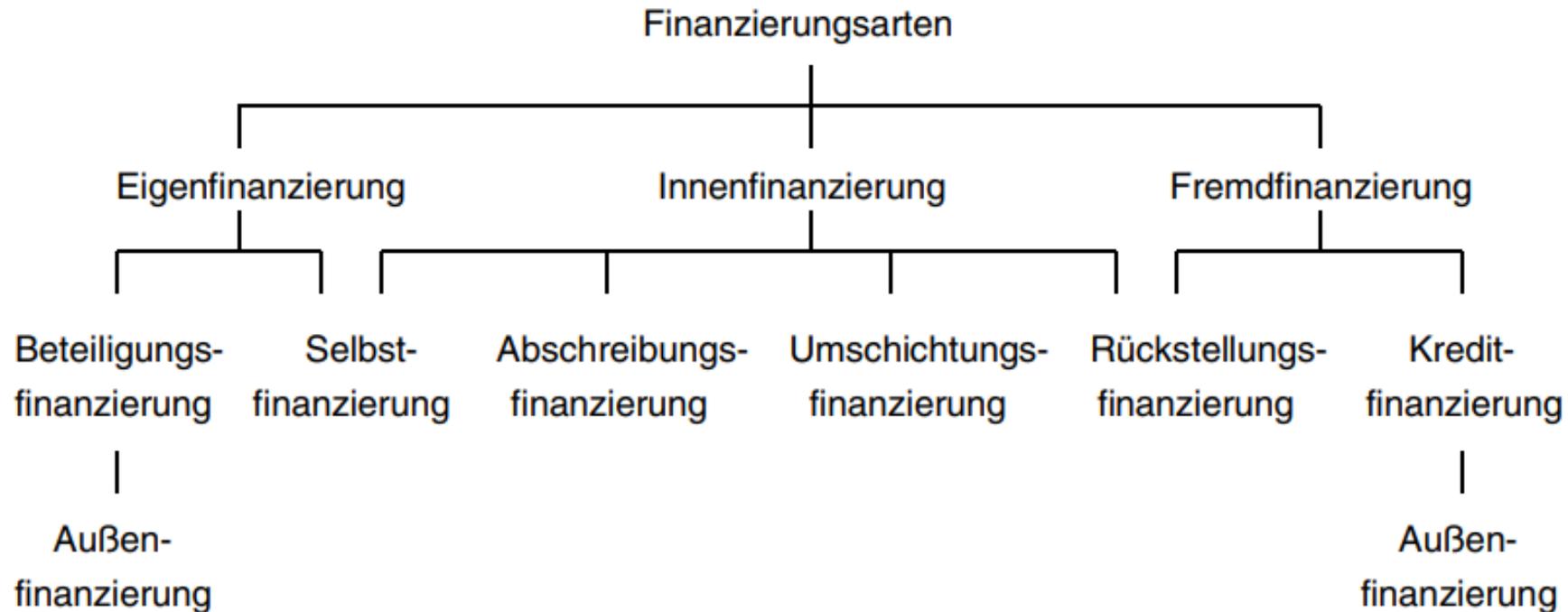
- aus *Erfahrungen* lernen und bis jetzt ungenutzte *Potentiale* ausschöpfen
- Nutzen von *virtueller Kommunikation* und weniger Dienstreisen erkennen
- *Digitalisierung* im Unternehmen voranbringen
  - Internetpräsenz des Unternehmens ausbauen
  - im Home-Office aufgedeckte Schwachstellen beheben
- ruhigere Zeit zur *Weiterbildung und Schulung der Mitarbeiter* nutzen
- Themen angehen, die vorher aus Zeitgründen aufgeschoben wurden
  - z.B. Digitalisierung, Unternehmensnachfolge, Verbesserung der Onlinepräsenz, Verfassung von Notfallplänen
- durch Krise aufgedeckte *Schwachstellen* sammeln und Lösungen 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, ggf. Geschäftsmodell optimieren

### 3. Unternehmensfinanzierung

## 3.1 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](https://doi.org/10.1007/978-3-642-01692-9_8) S.5ff.



### 3. Unternehmensfinanzierung

## 3.2 Übersicht: Finanzierung für KMU

- 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
- *Verschlechterung des Kreditzuges* insbesondere für kleine Unternehmen im Vergleich zu großen Unternehmen
- 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. Kärcher. 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.

## 3. Unternehmensfinanzierung

### 3.3 Krisenfinanzierung durch 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](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/>



## 4. Empfehlungen

- Krisenbewältigung durch *Liquiditätssicherung* und *Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes*
  - Zur Sicherheit sollte ggf. ebenfalls ein Insolvenzzenarios geplant werden
  - Beachtung der Auswirkungen auf die Logistikketten und Sicherung dieser
  - Einplanung der steigenden Rohstoffpreise
- *Finanzielle Unterstützung* (Fördermittel und Zuschüsse) der Konjunktur- und Wachstumsprogramm durch Bund und Land in Betracht ziehen und auf Sinnhaftigkeit prüfen
- Fokus weiterhin auf die *Aufrechterhaltung der Rentabilität* des eigenen Unternehmens
  - Beurteilung der unternehmenseigenen Kosten- und Erlösstruktur hierfür erforderlich
- *Überprüfung und Analyse des Geschäftsmodells* auf die überlebenswichtigen Funktionen des Unternehmens
  - Anpassung des Geschäftsmodells in Krisenzeiten auf rentable und überlebenswichtige Funktionen
- *Optimismus* trotz allen durch die Corona-Pandemie verursachten Herausforderungen bewahren
- Krise ist nicht nur eine Gefahr für den Fortbestand des eigenen Unternehmens, sondern auch *Chance für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und 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](mailto:m.dolling@wagemann.net)

[www.wagemann-unternehmensberatung.de](http://www.wagemann-unternehmensberatung.de)