05
2020

Firmenberatung

DSV Gruppe
Deutscher Sparkassenverlag

IMPULSE FÜR DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Gemeinsam da durch

In schwierigen Zeiten Kundenbindungen stärken ..... S. 3

VERTRIEB:
Neuer Business-Check für Geschäfts- und Gewerbekunden in der Internetfiliale ..... S. 8

ANALYSE & BERATUNG:
Stakeholder Management – Trends und Perspektiven ..... S. 11

ANALYSE & BERATUNG:
Familiäre Unternehmensnachfolgen – wirtschaftlich und steuerlich (Teil 1) ..... S. 15

STEUERN:
Forschungszulage 2020 – neue Liquiditätsquelle für Unternehmen ..... S. 20

RECHT:
Auswirkungen der Corona-Gesetzgebung auf laufende Darlehensverträge ..... S. 22

BRANCHE & MARKT:
News für Ihr Firmenkundengeschäft ..... S. 27

*Liebe Leser*innen,*

auch in der Corona-Krise erweisen sich die Sparkassen als starker, verlässlicher Partner ihrer Kunden. Dabei ging und geht es bei den Firmenkunden im Kern um den Erhalt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit sowie die existentiell wichtige Sicherung des aktuellen Liquiditätsbedarfs. Der DSGV schätzt, dass hier bisher 85 bis 90 % der Kundenwünsche erfüllt werden konnten. Die Firmenkundenberater sind in dieser Krise wie nie zuvor gefordert und haben die Chance, die Kundenbeziehungen zu intensivieren und noch zukunftsfester zu machen. Auf was es dabei ankommt, lesen Sie im Topthema-Beitrag.

Weiter geht es mit dem „Business-Check" für Geschäfts- und Gewerbekunden. Unser Autor stellt die Funktionsweise und den Nutzen dieser demnächst in der Internetfiliale zur Verfügung stehenden Lösung vor.

Prof. Dr.
Diethard B. Simmert
ist der Netzwerker in der Sparkassen-Finanzgruppe (SFG). Aufgrund seiner langjährigen Arbeit in Führungspositionen vor allem in der SFG verfügt er über hervorragende Kontakte zu Experten aus der Branche. Er ist zudem Herausgeber und Autor zahlreicher Fachpublikationen.
Tel.: 0172-2907541;
Mail: DSimmert@aol.com

Die renommierte Schmalenbach-Gesellschaft hat vor kurzem eine Fachtagung zum Thema „Stakeholder Management: Trends und Perspektiven" durchgeführt. Die aus Bankensicht wesentlichen Inhalte der Vortrags- und Diskussionsbeiträge werden für Sie zusammengefasst.

Der Beitrag in unserer M&A-Reihe greift diesmal ein gleichermaßen praxisrelevantes wie anspruchsvolles Thema auf: „Familiäre Unternehmensnachfolgen – wirtschaftlich und steuerlich". Unser Experte präsentiert dieses umfassende Thema in zwei Teilen.

Vor allem mittelständische Unternehmen können von der nun endlich möglichen Forschungsförderung profitieren. Unser Steuerexperte präsentiert die praxisrelevanten Details dieses neuen Gesetzes.

Der abschließende Beitrag widmet sich diesmal dem Darlehnsrecht. Welche Auswirkungen hat die Corona-Gesetzgebung? Auch hier kann sich zeigen, welch verlässlicher Partner die Sparkassen sind.

Last but not least, bieten wir Ihnen in unserem Streifzug „News für Ihr Firmenkundengeschäft" wieder aktuelle Meldungen, Berichte und Studien.

Ich wünsche Ihnen auch diesmal wieder einen hohen Nutzwert bei der Lektüre.

Ihr

Diethard B. Simmert (Koordinator des Autorenteams)

TOPTHEMA: Gemeinsam da durch – in schwierigen Zeiten Kundenbindungen stärken

Firmenkundenberater*innen erleben im Frühjahr 2020 eine noch nie dagewesene Situation. Einerseits gibt es Kundengruppen, die wachsen und gedeihen (z. B. Digitalisierungsbranche), andere Kunden stehen vor der Frage: Wie schaffen wir es, diese Krise zu überleben? Dabei geht diese Frage durch alle Größenordnungen: Konzernlenker sind verzweifelt, mittelständische Unternehmer paralysiert und Solo-Selbstständige stehen vor dem Scherbenhaufen ihrer beruflichen Karriere. Diese Krise betrifft Unternehmen in allen Bereichen. Allen gemeinsam: Sie erleben Stress pur. Auch manchem Beratenden droht in diesem Marathon die Puste auszugehen. In solchen Krisen erhalten psychologische Kompetenzen eine besondere Bedeutung für den erfolgreichen Umgang mit Kunden.

Monika Müller, FCM Finanz Coaching, Wiesbaden

1 KRISE ALS CHANCE FÜR INTENSIVE KUNDENBINDUNGEN

Zuerst das Positive: Die Beziehung zum Kunden kann in der Krise gestärkt werden. Mehr Kontakt, Austausch über neue Hilfsangebote der Regierung oder auch gemeinsam lernen, wie man in der Distanz, z. B. mit Videoberatung, gut zusammenarbeiten kann, schweißen Beratende und Kunden zusammen. Eine Partnerschaft auf Augenhöhe und die Bereitschaft außergewöhnliche Wege zu gehen bilden die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Wenn der Kontakt zum Firmenkundenberater in der Vergangenheit vielleicht lose und selten war, jetzt sucht der Kunde die helfende Hand.

2 HERAUSFORDERUNG UND RISIKO FÜR DEN BERATENDEN

Zu Beginn der Corona-Krise sieht der Kunde den Berater in der Rolle als Helfer. Die Anträge auf Förderung, Zuschüsse, Kredite, werden unterstützt. Die persönliche Erreichbarkeit des Beraters gibt dem Kunden Sicherheit. Wird der Druck beim Kunden größer und es treten die ersten Komplikationen auf, kann sich die Rolle des Beraters wandeln. Der Kunde fühlt sich hilfloser und erwartet vom Berater „Wunder“. Der Ruf lautet jetzt: Ich bin schwach, Du bist stark – tue was! Wie reagiert der Berater? Weist er die überhöhten Erwartungen des Kunden zurück und geht, so vom Kunden empfunden, auf Distanz: „Ich habe

alles getan, mehr ist nicht möglich. Nun muss ich mich auch um meine anderen Kunden kümmern.“ Oder wird er aus Verzweiflung sogar zum Komplizen: „Das dürfte ich Ihnen eigentlich gar nicht sagen, aber Sie könnten noch …“ Beide Versuche führen in der Regel zu keiner dauerhaft konstruktiven Lösung. Im Gegenteil, das Konfliktpotenzial steigt.

3 TÄTER – OPFER – RETTER: LÖSUNGSVERSUCHE IN DER KRISE

Stephen Karpman beschrieb 1968 zum ersten Mal das sogenannte Täter-Opfer-Retter-Dreieck. Dieses Modell beschreibt drei Rollen, die Menschen bei Konflikten in Stresssituationen einnehmen. Eigentlich ist das ein Lösungsversuch. Zwischen den drei Rollen entfaltet sich eine Dynamik, in der jeder der Beteiligten Entlastung für seine emotionale Situation sucht. Diese Hoffnung erfüllt sich jedoch nicht.

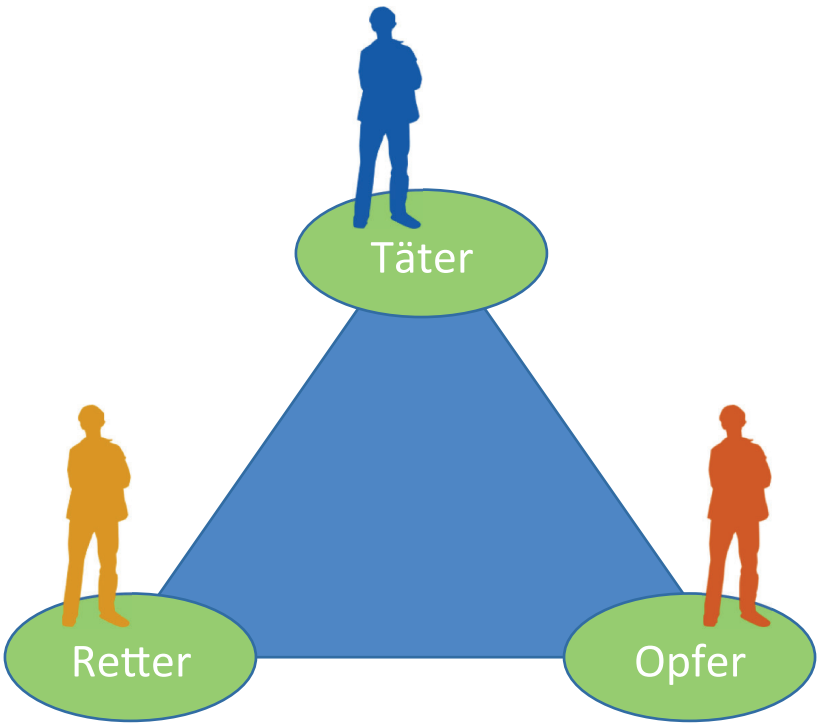
Und wie beim Versuch einen Ertrinkenden zu retten: Wenn Helfer und Bedürftiger (emotional) strampeln, versinken beide und erreichen nie das rettende Ufer. Die Herausforderung und damit auch die Lösung liegen in der Beziehung. Ein Beratender, der diese Rollen kennt, kann bewusst aus dem destruktiven Beziehungsdreieck aussteigen. Das macht sie oder ihn wieder handlungsfähig.

3.1 Der Berater als Täter. Der Täter kommt als der „Mächtige“ daher, der mit Konsequenz und Härte eine von ihm favorisierte Lösung anstrebt. Er setzt seine Gegenüber – aus Hilflosigkeit – unter Druck. Obwohl er emotional schon längst in der Sackgasse ist, verhält er sich weiterhin wie ein „Wissender“. Doch der nächste Schritt zur Lösung liegt nicht mehr in Zahlen und Fakten, sondern im Auflösen dieser emotionalen Verstrickung. Dann können alle wieder wahrnehmen, welche Möglichkeiten die Situation wirklich bietet.

3.2 Der Kunde als Opfer. Das Opfer ist der vermeintlich „Schwache“, der gleichzeitig – vielleicht zunächst nur in seiner Wahrnehmung – die volle Verantwortung für die Situation zugewiesen bekommt. Diese Person sieht immer weniger Handlungsmöglichkeiten, sogar wenn objektiv betrachtet noch Potenzial besteht. Das führt dazu, dass das Opfer sich immer machtloser fühlt.

Paradoxerweise hat diese Rolle auch einen Vorteil: Das Opfer darf jammern, andere beschuldigen, dass sie ihm die volle Verantwortung überstülpen und ihn damit allein lassen. Im Umkehrschluss weist das Opfer die Verantwortung an Täter oder Retter zurück, um sich emotional zu entlasten. Das wiederum gibt ihm die Macht für einen Moment zurück, das Opfer spürt, wie es andere unter Druck setzen kann und die Dynamik heizt sich an. Zu al-

TÄTER-OPFER-RETTER-DREIECK (1)
Rollen in Konfliktsituationen



Quelle: FCM 2020

> *Ein Beratender, der diese Rollen kennt, kann bewusst aus dem destruktiven Beziehungsdreieck austeigen*

lem Übel zieht das Opfer auch noch andere Opfer, aber auch Retter, magisch an. Diese Verbindungen geben auf den ersten Blick Halt, beschränken jedoch die Wahrnehmung des Opfers auf einen Tunnelblick. Das Opfer hat definitionsgemäß kaum noch Zugang zu seiner Kreativität und seinem Potenzial um nach Lösungswegen zu suchen.

3.3 Der Berater als Retter. Der Retter hat im Dramadreieck oberflächlich betrachtet eine positive Rolle. Doch bei genauerer Betrachtung erkennt man: Er geht zwar auf die „Hilferufe" des Opfers ein, ist jedoch ohne einen präzisen oder mit einem unerfüllbaren Auftrag („Rette mich, ich kann nichts mehr tun") unterwegs. Ohne Legitimation kann es zu unpassenden, oder gar illegalen Rettungsversuchen kommen („Das haben Sie jetzt nicht gehört, aber haben Sie schon mal daran gedacht, …"). Damit ist er ebenso wie die beiden anderen Akteure in seiner Rolle zur Hilflosigkeit verdammt.

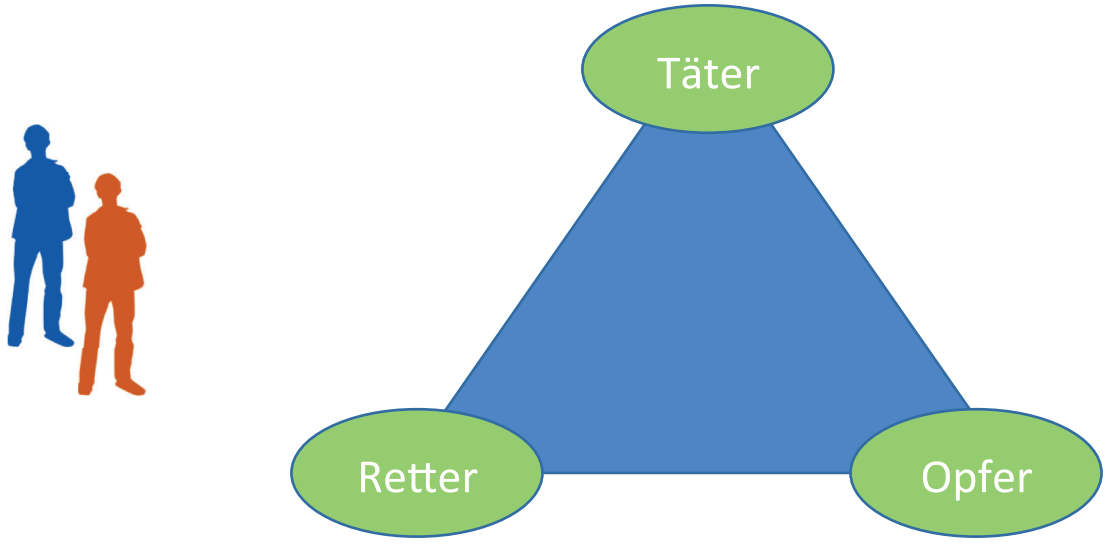
Die Rollen sind nicht festgeschrieben, sie können schnell wechseln. Damit Berater und Kunde aus der Sackgasse herauskommen und wieder handlungsfähig werden, brauchen beide das Bewusstsein für diese Dynamik. Wer erkennt, dass er in einer der drei Rollen agiert, hat den ersten Schritt aus dem Dreieck getan. Das Gute ist, dass jeder der Beteiligten den ersten Schritt zur Lösung machen kann. Dazu muss es ihm gelingen aus seiner Rolle auszusteigen. Solange jeder emotionalisiert in der Rolle verbleibt, gelingt das nicht. Es braucht innere Gelassenheit und Ruhe, damit dieser Wechsel gelingt.

4 STRESSMANAGEMENT BEIM BERATUNGSMARATHON

Firmenkundenberater*innen sind es gewohnt, auch in schwierigen Phasen Lösungen mit ihren Kunden zu erarbeiten. Das besondere an der aktuellen Situation ist jedoch: Sie dauert ohne absehbares Ende an. Berater und Kunde verbringen eine lange Zeit in Unsicherheit. Und die Lage birgt für alle Beteiligten viele Überraschungen. Das fordert den Berater in besonderer Weise. Solange der Berater diese Situation als beherrschbar erlebt, kann er mit seiner Erfahrung viel leisten. Kommen dann noch ein gutes Betriebsklima, zugewandte Führungskräfte und ein kollegiales Team dazu, dürfte es noch lange bei dieser Einschätzung bleiben.

Für den einzelnen Berater, der das aus seiner persönlichen Perspektive heraus anders erlebt, kann jedoch genau diese Zuschreibung zur Falle werden. Alle sprechen davon, dass Gemeinschaft stark macht. Wie fühlt es sich an für denjenigen, dessen Kräfte trotzdem schwinden.

TÄTER-OPFER-RETTER-DREIECK (2)
Bewusstmachen der Rollen und Ausstieg



Quelle: FCM 2020

Die Kinder zu Hause, die Lautstärke durchgängig, der Partner oder die Partnerin in Kurzarbeit oder schon gekündigt. Vielleicht selbst Angst vor finanzieller Not, das Haus gerade gebaut … Objektive Gründe für eine belastende Situation gibt es viele. Ob sich eine solch extreme Herausforderung zu Stress entwickelt, das entscheidet sich bei der Beantwortung der Frage: „Wie erlebe oder bewerte ich meine Situation?“ Wenn subjektiv belastende Gedanken wie: „Ich schaffe das bald nicht mehr“, „Mir wird alles zu viel“, „Diese Verantwortung erdrückt mich“ auftauchen, wird es ernst. Dann startet der Körper automatisch und oft unbemerkt sein Überlebensprogramm.

Stresshormone werden ausgeschüttet, das System versucht, die Widerstandsfähigkeit heraufzufahren. Das sind natürliche psychosomatische Prozesse, die uns in schwierigen Situationen Zusatzreserven schenken. Der eine fängt an mehr zu essen, der andere weniger, die Libido leidet, weil alle Kräfte für die Bewältigung des aktuellen Problems gebündelt werden. Aber auch der Muskeltonus steigt. Diese Reaktion stammt noch von unseren Vorfahren, die auf der Jagd auch körperliche Kraftreserven blitzschnell mobilisieren mussten. Dafür wird der Schlaf schlechter. Ein Teufelskreis beginnt.

Diese Verhaltensweise ist für die Kurzstrecke optimiert, aber nicht für eine Dauerbelastung geeignet. Deshalb ist es wichtig, dass jeder Berater seine Belastung rechtzeitig durch achtsame Selbstwahrnehmung erkennt, die Frage „Was sind meine belastenden Gedanken?“ für sich beantwortet und Wege aus dem Stress – auf der Ebene von Körper und Psyche – nutzt.

5 ZWEI EMPFEHLUNGEN FÜR DEN ALLTAG:

5.1 Körper: Muskelrelaxation nach Jacobsen. Anspannung und Entspannung der Muskeln ist ein natürliches Erholungsprogramm, das in normalen Zeiten ganz ohne unser Zutun automatisch abläuft. In der Stresssituation wechselt der Körper jedoch in einen Dauertonus der Muskeln. Die meisten Menschen merken das zunächst nicht. Deshalb lohnt es sich in jedem Fall frühzeitig eine Methode zu nutzen, die diesen Ablauf wieder initiiert.

Besonders geeignet für den Alltag, weil in allen Lagen und kurzen Pausen möglich, ist das sogenannte Jacobsen-Training. Dabei nimmt man zuerst den Körper und seinen Atem bewusst für ein paar Minuten wahr, beginnt dann von Fuß bis Kopf seine Muskeln einzeln anzuspannen, atmet ein paar Mal bewusst tief in den Bauch ein und aus und lässt dann die Muskeln wieder locker. Und das durch den ganzen Körper inklusive des Gesichtes. Diese Muskelrelaxation kann auch, nach etwas Übung, kurz im Auto nach der Arbeit oder zwischen zwei Kundengesprächen angewandt, eine optimale Wirkung erzeugen.

5.2 Psyche: Personen, die mich an meine Ressourcen erinnern. Positiv besetzter Kontakt zu Menschen ist die wichtigste Ressource im Stress. Dabei wird nachweislich Oxytocin ausgeschüttet – ein Hormon, das uns im Stress entlasten kann. Besonders wenn die negative Bewertung in der aktuellen Situation schon begonnen hat, kommt der Aktivierung von Erinnerungen an Ressourcen eine ganz besondere Bedeutung zu.

Deshalb der Tipp: Freunde aus der Kindheit anrufen und alte Erinnerungen teilen. Menschen auf der Straße grüßen und ein Lächeln schenken. Ein Lächeln, das dann wie automatisch zurückkommt, sagt uns: Du bist O.K. Mit der Partnerin, dem Partner einen Abend ohne Alltagsthemen planen. Was schätzen wir an uns? Was fällt uns ein, wenn wir uns an die Zeit, den Moment der ersten Begegnung erinnern? Ein Tagebuch führen und mir selbst klar machen, was ich an dem Tag alles geschafft habe. Auch die Selbstanerkennung meiner Stärken kann einen Beitrag leisten.

6 EMPATHIE ODER MITGEFÜHL? – DER RICHTIGE WEG

Erst wenn ich selbst wieder aus dem Stresstunnel heraus bin, kann ich meinem Kunden angemessen und mit Mitgefühl begegnen. Zu viel Empathie (sich in den Kunden einfühlen) kann zu innerer Reaktanz und Distanz zum Kunden führen. Wer also in normalen Zeiten eine gesunde professionelle Haltung hat, den kann es in den aktuellen Krisenzeiten schon mal erwischen. Wenn im Gespräch mit gestandenen Unternehmern die Verzweiflung durchbricht, geht das einem Beratenden ans Herz. Ideal ist, wenn der Berater in einer solchen Situation Mitgefühl zeigen kann, dass er den Kunden spürbar mit seinen Gefühlen annimmt oder mitschwingt (Empathie), aber nicht zu sehr in dessen Gefühle eintaucht. Das spürt der Kunde als Raum, in dem er als Mensch gesehen, aber auch als kompetenter Unternehmer wahrgenommen und ihm auf Augenhöhe begleitet wird.

7 DAS NÄCHSTE GESPRÄCH – ERGEBNISOFFEN UND LÖSUNGSORIENTIERT

Idealerweise gelingt es auch in der Krise, dem Kunden bei jedem Gespräch offen und neutral zu begegnen und ihn lösungsorientiert zu beraten. Vorrausetzung ist ein achtsamer Ausstieg aus dem Täter-Opfer-Retter-Dreieck. Dazu noch zwei Tipps, die gerade in emotional aufgeladenen Zeiten wertvoll sind.

7.1 Die Vorbereitung des Gesprächs. Wenn Sie an den Kunden, den Sie jetzt gleich anrufen, denken, was lösen dieser Kunde und das anstehende Gespräch in Ihnen aus? Ein praktisches Beispiel: Nehmen wir an, Sie spüren eine gewisse Anspannung, dann hören Sie in sich hinein:

Welcher Gedanke löst diese Anspannung in Ihnen aus? Nehmen wir an Sie denken: „Hoffentlich geht es meinem Kunden besser als beim letzten Gespräch.“ Dann könnte die Lösung darin bestehen, dass Sie sich an den Kunden mit seinem vollen Potenzial als Mensch erinnern. Ist er humorvoll? Hat er eine kräftige Ausstrahlung? Kann er gut rechnen? Oder schnell denken?

Wenn es Ihnen gelingt mit dieser neuen Perspektive im Kopf ihren Kunden anzurufen, kann der Einstieg in das Gespräch lauten: „Ich freue mich auf unser Gespräch heute.“ Das löst nicht gleich alle Themen des Kunden, doch wer mir zu Beginn eines Gesprächs aufrichtig sagt, dass er sich auf mich freut, der ist mit mir auf Augenhöhe, bietet mir sein volles Potenzial und verbindet sich mit meinen Ressourcen.

7.2 Der Abschluss des Gesprächs. Mindestens so wichtig wie der bewusste Einstieg in das Gespräch ist der aktive Ausstieg. Ein praktisches Beispiel: Nehmen wir an, ein Gespräch geht zu Ende. Sie haben einen Abschluss getätigt, oder eine Kreditzusage vorerst abgelehnt. Der Kunde muss noch weitere Informationen liefern. In beiden Fällen ist ein aktiver Abschluss für die Intensivierung der Kundenbindung und für die Vorbereitung auf das nächste Gespräch entscheidend. Ein solcher Impuls könnte entstehen, wenn Sie den Kunden fragen: „Herr XY, wie haben Sie unser Gespräch heute erlebt?“ Stellen Sie schon jetzt diese Frage am Ende eines jeden Gesprächs? Gratulation. Dann haben Sie einen Weg gewählt, der Ihnen und Ihrem Kunden eine sichere Basis in der Beziehung gibt. Sie haben Mut bewiesen und Ihrem Kunden die Möglichkeit gegeben, sich seiner Bedürfnisse in der Zusammenarbeit mit Ihnen bewusst zu werden. Auf diesem Fundament können Sie jetzt beide aufbauen. Und wenn sich die Beziehung einmal eintrübt, haben Sie ein Ritual, das es Ihnen beiden erleichtert, rechtzeitig die Signale wahrzunehmen und gegenzusteuern.

Beenden Sie das nächste Gespräch mit dem Kunden so: „Ihr Feedback ist mir wichtig. Ich lerne in der aktuellen Situation viel dazu. Ich freue mich besonders, wenn Sie mir dabei helfen.“

Beratende und Kunden können die Krise nutzen, um ihre Beziehung weiterzuentwickeln. Achtsame Gesprächsführung ist ein zentraler Baustein der Beratung und führt auf direktem Weg zum Erfolg.

VERTRIEB: Neuer Business-Check für Geschäfts- und Gewerbekunden in der Internetfiliale

In der zweiten Jahreshälfte 2020 ist es soweit: Geschäfts- und Gewerbekunden können ihren betriebswirtschaftlichen Beratungsbedarf online in der Internetfiliale der Sparkassen ermitteln und Lösungen erhalten. Die Funktionsweise und den Nutzen der Lösung Business-Check stellt der vorliegende Beitrag dar.

Diplom-Betriebswirt Thomas Int-Veen, M.A. – Sparkassenverband Niedersachsen

1 AUSGANGSPUNKT: SELBSTBERATUNG

Robin Nehring, Innovationsmanager der Stadtsparkasse Düsseldorf, bringt es auf den Punkt: „Etwa 70 Prozent unserer gewerblichen Kunden sind kleine Unternehmen, oftmals mit einem ausbaufähigen betriebswirtschaftlichen Know-how. Sie wissen zum Beispiel nicht, wie sie im Vergleich zu Wettbewerbern dastehen oder wie sie ihre Liquidität optimieren können.“ Neun von zehn dieser Kunden seien aber onlineaffin und nutzten Online-Banking-Funktionen im neuen Firmenkundenportal der Internet-Filiale (IF). „Genau dort geben wir dem Kunden eine ideale, einfache Lösung an die Hand: IF-Kampagnen laden ihn zur Selbstberatung ein.“

Bevor die Funktionsweise des Business-Check an einem Beispiel vorgestellt wird, muss der Begriff „Selbstberatung“ eingegrenzt werden:

- Die jeweilige Lösung kann und will kein Ersatz für eine fundierte betriebswirtschaftliche Beratung sein.
- Die Lösung setzt auf sehr wenige Eingaben in Form von Finanzinformationen des Kunden. Die notwendigen Eingaben (regelmäßig zwei Werte) werden für den Kunden im Hilfetext erklärt und sind leicht zu beschaffen.
- Die Eingaben sind anonym und werden nach Schließen des Browsers gelöscht.
- Die vorgeschlagenen Maßnahmen umfassen natürlich auch Produktlösungen aus dem Angebot der Sparkasse mit einem klaren Vertriebsaspekt.

Im Idealfall erkennt der Kunde durch den Business-Check und die angebotenen Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen Optimierung, wo sein Handlungsbedarf liegt. Er kann auf Produktangebote der Sparkasse online zugreifen oder aber Kontakt mit seinem Berater aufnehmen.

2 BEISPIEL: BUSINESS-CHECK RENTABILITÄT

Das Modul Rentabilitätsanalyse baut auf der bekannten betriebswirtschaftlichen Kennzahl „Umsatzrentabilität“ auf. Zuerst motivieren Erklärtexte und ein kurzes Video den Kunden zur Dateneingabe. Die Abbildung 1 zeigt den Quickcheck zur Rentabilität: Nach dem Eingeben von zwei Finanzdaten erhält der Kunde umgehend die Umsatzrentabilität von 8,3 Prozent angezeigt (Abbildung 2) und kann sich selbst seiner Branche zum Vergleich zuordnen. Im nächsten Schritt kann der Kunde über einen Schieberegler abschätzen, wie sich eine Verbesserung der

MODUL RENTABIITÄTSANALYSE (1)

Quickcheck Rentabilität – Dateneingabe

Check: Da ist mehr Gewinn für Sie drin

Geben Sie zur Rentabilitätsanalyse Ihren Gewinn und den Umsatz ein, um eine Standortbestimmung und Handlungsansätze zu erhalten. Die Berechnung ist vollkommen anonym. Ihre Daten werden nicht gespeichert und sind nach dem Schließen des Browserfensters nicht mehr verügbar.

Gewinn in Euro: 50 000 x

Umsatzerlöse in Euro: 600 000

Analyse starten

Kennzahl in Euro auswirkt (Abbildung 3). Im Falle der Rentabilitätsanalyse wird also konkret die Wirkung auf den Unternehmensgewinn angezeigt. Dabei wird dem Kunden die mittlere Streubreite (die mittleren 50 Prozent der Unternehmen der Branche) der Kennzahl „Umsatzrentabilität" als Intervall zur Orientierung angezeigt. Die Abbildung 3 zeigt, dass er eine Verbesserung um 4 Prozentpunkte auf 12,3 Prozent für erreichbar hält, was bei seinem Umsatz von 600 000 Euro den möglichen Gewinn von 73 800 Euro ergibt.

MODUL RENTABIITÄTSANALYSE (2)

Quickcheck Rentabilität – Ergebnis

Analyseergebnis

Ihre Umsatzrentabilität beträgt 8,3 Prozent. Sie zeigt das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz an. Mit der Umsatzrentabilität lässt sich der Erfolg von Unternehmen einfach vergleichen.

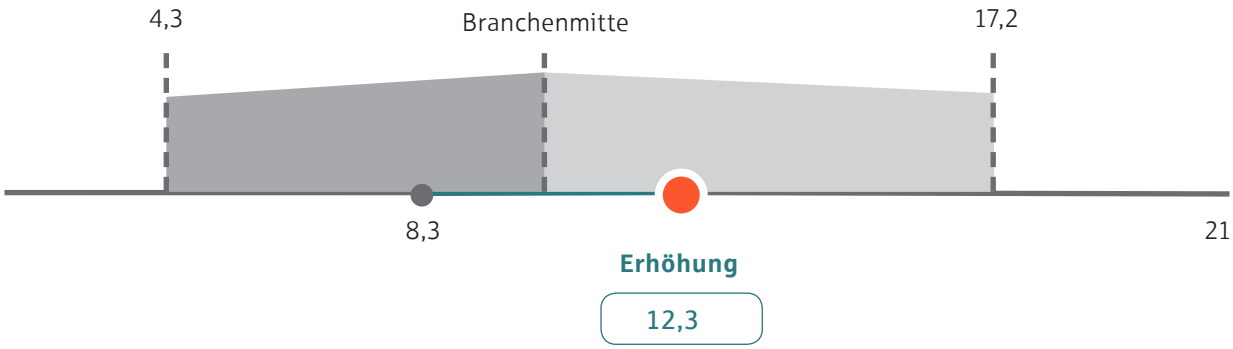
MODUL RENTABIITÄTSANALYSE (3)

Auswahl der Branche und Vegleich

Branchenvergleich

Mit 8,3 Prozent ist Ihre Umsatzrentabilität im Branchendurchschnitt. In der ausgewählten Branche „Gastronomie" liegt diese Kennzahl im Mittel zwischen 4,3 und 17,2 Prozent.
Verschieben Sie bitte den Regler, um zu sehen, wie eine Veränderung dieser Kennzahl auf Ihren Umsatz wirken könnte.

Möglicher Gewinn: **73 800 Euro**



> *Die im Firmenkundenportal platzierten Lösungen erhöhen dessen Attraktivität*

Im letzten Schritt (Abbildung 4) kommen konkrete Handlungsoptionen auf zwei Seiten mit Erklärtexten zur Wirkung hinzu. Dabei werden auch gezielt Produkte der Sparkasse und Verbundpartner hinterlegt, die man teils sofort online abschließen kann. Alternativ kann der Kunde online Termine vereinbaren.

3 ÜBERSICHT ÜBER DIE MODULE

Sukzessive rollt der Deutsche Sparkassenverlag mit dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband folgende Module im Business-Check aus:

- Forderungsmanagement (Basis Debitorenlaufzeit)
- Rentabilitätsanalyse (Basis Umsatzrentabilität)
- Mitarbeiterbindung (Basis Personalaufwandsquote)
- Unternehmensstabilität (Basis Umsatzreserve)
- Kostenmanagement (Basis Materialaufwandsquote)

4 NUTZEN

Wesentlicher Aspekt der Module ist die Identifizierung eines Bedarfs, der gerade dem Zielkunden nicht bewusst ist und für den folglich bisher auch keine Produktlösungen nachgefragt werden.

Die Module setzen Impulse an den Orten mit den meisten Kontakten. Der Kunde erhält leicht zugängliche relevante Basisinfos als Service und kann persönliche Beratung als Vertiefung nachfragen.

Die im Firmenkundenportal platzierten Lösungen erhöhen damit dessen Attraktivität: „Wertvoll für unsere Marketingmaßnahmen und einfach für unsere Kunden“, urteilt Larissa Wieghold, Referentin Digital Banking der LBBW.

MODUL RENTABIITÄTSANALYSE (4)

Handlungsoptionen

Elektronische Bezahlverfahren

Unabhängig davon, ob Sie Ihre Leistungen vor Ort beim Kunden erbringen oder in einem Webshop oder im stationären Handel arbeiten: Ihre Kunden erwarten von Ihnen eine schnelle und bequeme Zahlungsabwicklung. Durch das Angebot und den Einsatz der passenden elektronischen Bezahlverfahren können Sie Ihren Unternehmensgewinn steigern und die Liquidität verbessern. Konsequent eingesetzt, reduzieren Sie die Kosten der Bargeldhaltung und können gleichzeitig Ihr Personal effizienter einsetzen, da Bezahlvorgänge verkürzt werden.

Das kann sich positiv auf Ihren Umsatz und gleichzeitig den Aufwand reduzieren. Ihre Umsatzrentabilität steigt.

Zum Angebot

Forderungsausfälle vermeiden	Einkaufsoptimierung steigert die Rentabilität	Digitales Finanz-Management
Forderungsausfälle mindern Ihren Gewinn, weil dadurch Ihre Vorleistungen Material und Personal verloren gehen. Und sie belasten die Liquidität. Gehen Sie Ihr Forderungsmanagement daher aktiv an und erhöhen Sie auf diese Weise Ihren Unternehmensgewinn. Durch die verbesserte Liquidität können Sie Ihre Geldmittel effizienter nutzen, durch vermiedene Zahlungsausfälle Ihren Gewinn steigern. So haben Sie mehr Mittel für zukünftiges Wachstum.	Häufig ist der Materialverbrauch der höchste Aufwandsposten. Verbessern Sie Ihre Umsatzrentabilität durch die Konzentration auf Ihren Einkauf. • Konsequente Lieferantenauswahl hinsichtlich Preis, Qualität, Liefertreue, Zahlungsbedingungen • Mengenrabatte durch Bündelung auf wenige Lieferanten • Skontovereinbarung gegen schnelle Bezahlung • Bessere Einkaufskonditionen durch Kooperationen • Optimierte Vorratshaltung • Absicherungsmaßnahmen gegen Preisrisiken	Digitalisieren Sie alle Finanzprozesse Ihres Unternehmens. Das spart manuellen Aufwand und schafft mehr Transparenz. Durch den Einsatz von Apps, digitalen Bezahlverfahren oder multibankfähiger Software können Sie Rechnungswesen und Zahlungsverkehr automatisieren. Auch Ihren Steuerberater können Sie mit ins Boot nehmen. Sie sparen Kosten, haben immer den vollen Überblick und können bei Bedarf schnell reagieren.

ANALYSE & BERATUNG: Stakeholder Management – Trends und Perspektiven

Noch weitgehend unbelastet von den Corona-Auswirkungen wurde als eine der vorerst letzten großformatigen Kongresse Anfang März die renommierte Schmalenbach-Tagung 2020 durchgeführt. Thematisiert wurden insbesondere neue Regulierungsinitiativen wie die Neufassung des Deutschen Corporate Government Kodex (DCGK) 2020 und das zum 1.1.2020 in Kraft getretene Aktionärsrechterichtlinie (ARUG) II. Nachfolgend wird über die aus Bankensicht wesentlichen Inhalte der Vortrags- und Diskussionsbeiträge berichtet.

Dipl.-Kfm. Dr. Hans-Jürgen Hillmer, BuS-Netzwerk Betriebswirtschaft und Steuern, Coesfeld

KOMPAKT

- Aufsichtsratsräte haben zu prüfen, ob mit der Vorstandsstrategie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet werden kann.
- Neue Regulierungen überfordern mit zu vielen Details die Kommunikationsfunktion in Bezug auf den Kapitalmarkt.
- Banken-CFOs sehen eine stark zunehmende Bedeutung der nichtfinanziellen Berichterstattung auch in der Bankenbranche selbst.

1 EINFÜHRUNG

Seit vielen Jahren hat sich die jährlich im Frühjahr in Köln stattfindende Schmalenbach-Tagung als Austauschplattform für betriebswirtschaftliche Themen etabliert. Zur Veranstaltung am 5.3.2020 zog es mehr als 250 Teilnehmer nach Köln. Aufgezeigt werden sollte, wie die Unternehmen den Wandel im Stakeholder Management erfolgreich in wirkungsvolle Impulse für die Stellung im Wettbewerb überführen können. Viele Experten namhafter Unternehmen aus Großkonzernen und dem Mittelstand sowie aus der Wissenschaft präsentierten aktuelle Themen und Trends wie folgt (Auszug):

- Aktuelle Trends und Perspektiven in Corporate Governance, Beratung und Wirtschaftsprüfung
- Neue Regelungen in der Corporate Governance mit ARUG II und DCGK: Nutzen für Stakeholder oder doch nur Kosten?
- Corporate Governance und Shareholder Engagement im Unternehmen

2 AUFSICHTSRATSFUNKTIONEN IM WANDEL

2.1 Einschätzungen aus der Aufsichtsratspraxis. In dem einführenden Diskussionsgespräch mit *Prof. Dr. Ulrich Lehner* (Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG und Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co.KG aA.) wurde zunächst die neue Ausgestaltung des DCGK thematisiert. Die Frage, ob der neue Ordnungsrahmen gelungen sei, wurde von *Lehner* sehr kritisch beantwortet: „Nein, es gibt keine Klarheit für die unterschiedliche Aktionsgruppen." Er könne sich auch gut eine Welt ohne Kodex vorstellen. Ein guter gesetzlicher Rechtsrahmen sei wichtiger als Regulierungs-Parallelwelten. In den Unternehmen komme es auf die Zielfunktion an, auch da versage der Kodex: Nicht unterlegte Begriffe wie Nachhaltigkeit und nur teilweise genannte Stakeholdergruppen führen nicht weiter.

Gefragt nach den Wirkungen des ARUG II antwortete *Lehner*, dass sehr heterogene Investorengruppen sehr unterschiedliche Vorstellungen haben. Die Berücksichtigung der Anlegerinteressen an sich sei begrüßenswert. Ob ein ausbalancierter Interessenausgleich gelinge, sei letztlich aus Sicht der Gesellschaft insgesamt zu beurteilen. Hinsichtlich der aktuell entflammten Diskussion um Vergütungssysteme merkte *Lehner* an, dass wichtiger als Geld die intrinsische Motivation sei, dies gelte auch für Vorstände und Aufsichtsräte. Wichtig sei ein konsistentes Vergütungssystem über alle Mitarbeiterebenen, wünschenswert ist aus seiner Sicht ein möglichst großer Fix-Anteil. Hierbei müssten die (relativ neuen) ESG-Ziele

(Stichwort Corporate Social Responsibility) als integrierter Teil der Wertschöpfungskette betrachtet werden, nicht „daneben". Ferner sprach sich *Lehner* dafür aus, die Altersversorgung als integralen Bestandteil des Fix-Gehalt zu behandeln. Schließlich befragt zur Diskussion um die Beteiligung des Aufsichtsrats an der Entwicklung der Unternehmensstrategie, betonte *Lehner*, dass der Vorstand die Strategie vorlegen müsse und der Aufsichtsrat dann zu prüfen habe, ob die Umsetzung real erfolge und ob damit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gewährleistet werden kann – ein Aspekt, der für die Untersuchungen der Kreditanalysten besonders wichtig ist.

2.2 Mit ARUG II und DCGK mehr Nutzen für Stakeholder? In ihrem Vortrag über die Wirkungen neuer Regelungen in der Corporate Governance (CG) schilderte *Prof. Dr. Anne D'Arcy* vom Institut für Corporate Governance an der Wirtschaftsuniversität Wien, wie die verschiedenen Ansatzpunkte wirken, und verband das mit Kosten-Nutzen-Überlegungen. Einleitend befasste sich die Referentin mit dem ARUG II in zwei Punkten: Vergütung und Say on Pay. Sie erinnerte an die Ziele der umzusetzenden Richtlinie:

- Verbesserte Mitwirkung der Aktionäre bei börsennotierten Gesellschaften
- Erleichterung der grenzüberschreitenden Information und Ausübung von Aktionärsrechten.

Wichtig erschienen ihr die erhöhten Transparenzpflichten, die Identifikation der Aktionäre (know your shareholder) und der Aspekt der related party transactions. Hinsichtlich der Vergütungsthematik betonte sie, dass die Hauptversammlung (HV) die Maximalvergütung durch verbindliches Votum herabsetzen könne, und dass eine Ausrichtung auf die nachhaltige und langfristige Entwicklung der Gesellschaft zu erfolgen habe. Zur Frage der Unabhängigkeit des Aufsichtsrats befasste sich die Referentin zunächst mit der Darstellung der DCGK-Regelungen. So ist sicherzustellen, dass ein AR-Mitglied „unabhängig von der Gesellschaft und deren Vorstand und unabhängig von einem kontrollierenden Aktionär ist". Ferner soll mehr als die Hälfte der Anteilseignervertreter unabhängig von der Gesellschaft und vom Vorstand sein. Es kommt demnach darauf an, ob das Aufsichtsratsmitglied selbst oder ein naher Familienangehöriger des Aufsichtsratsmitglieds

- in den zwei Jahren vor der Ernennung Mitglied des Vorstands der Gesellschaft war,
- aktuell oder in dem Jahr bis zu seiner Ernennung eine wesentliche geschäftliche Beziehung mit der Gesellschaft oder einem von dieser abhängigen Unternehmen unterhält oder unterhalten hat (z. B. als Kunde, Lieferant, Kreditgeber oder Berater),
- ein naher Familienangehöriger eines Vorstandsmitglieds ist oder
- dem Aufsichtsrat seit mehr als zwölf Jahren angehört.

In Auswertung entsprechender Studien sei ein Zusammenhang von Unabhängigkeit des Aufsichtsrats und Performance nicht herstellbar. Es habe sich gezeigt, dass Unabhängigkeit in Wachstums- oder Krisenkonstellationen besonders wichtiger sei. Letztlich bleibe Unabhängigkeit als „Evergreen" auf der Agenda, wobei das Diversitätsstreben unterstützend auf das Unabhängigkeitsziel wirke.

2.3 Die Sichtweise von Prüfungsausschüssen (PA). Für *Karin Dohm* als Vorsitzende der Prüfungsausschüsse der Ceconomny AG und der Deutsche Euroshop AG ist bei aller berechtigten Kritik wichtig, dass regulatorische Änderungen immerhin Bewegung in den Markt gebracht haben. So sei die Anpassung des Bestätigungsvermerks mit der Abkehr von formelhaften Ergebnissen sehr zu begrüßen – und sprach damit vielen Bankenfachvertretern aus der Seele. Maßgebliche Kriterien zur Beurteilung der Bedeutung des Abschlussprüfers für die Unternehmens-Stakeholder sind aus ihrer Sicht die Unabhängigkeit, die fachliche Expertise und Branchenkenntnisse. Zur Gewährleistung der Unabhängigkeit gehöre aber auch ein auskömmliches Honorar. Von ihr im Alltag der Prüfungsausschüsse beobachtete Änderungen betreffen die fee caps und die Abschlussprüfer-Rotation. *Dohm* mahnte an, dass es einheitlicher Regulierungsstandards (Level Playing field) auf EU- und internationaler Ebene ebenso bedürfe wie einheitlicher Definitionen der Begriffe Prüfung und Beratung. Wichtig sei auch eine gewisse Kontinuität hinsichtlich des Regelungsrahmens, denn es sei kontraproduktiv, wenn Veränderungen in zu schneller Abfolge vorgenommen werden.

3 CORPORATE GOVERNANCE AUS DER BANKEN- UND KAPITALMARKT-PERSPEKTIVE

3.1 Zunehmende Bedeutung der nichtfinanziellen Berichterstattung. Aus der Bankenperspektive berichtete der CFO der Deutschen Bank AG *James von Moltke* und betonte, dass sein Haus derzeit viele Stakeholdergruppen mit neuen Anforderungen zu beachten habe. So sei festzustellen, dass sich z. B. die Mitarbeiter-Interessen hinsichtlich einer Work-Life-Balance verlagert haben. Im Bereich Finanzen gebe es eine sehr komplexe Regulierungs- und Aufsichtslandschaft, insbesondere mit globaler Ausrichtung. International widersprüchliche Vorschriften sind nicht selten, beispielsweise sind erfolgsabhängige Vergütungen nur sehr begrenzt möglich. Ferner ist seiner Ansicht nach zu befürchten, dass Basel IV Wettbewerbsverzerrungen ggü. den US-Banken mit sich bringen könnte.

Vor diesem Hintergrund stellte der Referent nichtfinanzielle Themen näher vor, z. B. die mehr und mehr aufkommenden Nachhaltigkeitsrankings. Der nichtfinanzielle

Bericht der Deutschen Bank umfasse derzeit ca. 90 S., bedeutend mehr als etwa bei Siemens (60) oder Daimler. Man kann – so das Fazit von *v. Moltke* – immer nur anstreben, die verschiedenen Gruppen zu bedienen; ein Optimum in dem Sinne, dass alle Interessen perfekt bedient werden, sei nicht erzielbar.

Eine realistischere Zielsetzung bestehe im Vertrauensaufbau in sorgfältiger Abwägung des Interessenausgleichs. Dabei sei aktuell zu beobachten, dass Kunden und Investoren erwarten, dass dem Nachhaltigkeitsstreben mehr Gewicht beigemessen wird.

3.2 Kapitalmarkt: Verknüpfung von Handeln und Haftung. Der Hauptgeschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW), RA *Marc Tüngler,* sprach sich im Rahmen der Vorstellung einiger Kernthesen zu Beginn dafür aus, dass Vergütungssysteme zweifellos einfacher werden müssen. Insbesondere im Hinblick auf den Klimawandel müssten die Unternehmen wieder die Lufthoheit in der gesellschaftlichen Diskussion gewinnen. Die Politik habe zuletzt fasst nur noch mit NGOs (Greta-Effekt) geredet. Mit der Industrie rede die Politik nur hinter verschlossenen Türen. *Tüngler* sieht in Deutschland aber auch keinen Industrievertreter von Rang, der sich der Diskussion aktiv stellt.

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung dafür, die oft kritisierte Mitbestimmung als Standortvorteil zu begreifen.

Er verwies dazu auf eine empirische Analyse aus dem Juni 2019 (vgl. dazu unter https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_424.pdf, erstellt von *Marc Steffen Rapp* und *Michael Wolff*). Der Studie zufolge schneiden Unternehmen mit Mitbestimmung besser ab als Unternehmen ohne Mitbestimmung. Untersucht wurde speziell die Rolle der unternehmerischen Mitbestimmung in deutschen Kapitalgesellschaften im Hinblick auf Unternehmensperformance und Unternehmensentscheidungen während der Finanzkrise vor rund zehn Jahren. Im Zeitraum 2006 bis 2011 habe sich die durchschnittliche Aktienrendite bei paritätisch mitbestimmten Unternehmen um 7,2 % verbessert. Bei vergleichbaren europäischen Unternehmen ohne Mitbestimmung habe sie sich hingegen um 21 % verschlechtert. In ähnlicher Weise seien auch positive Beschäftigungseffekte und Auswirkungen auf Investitionsvolumina nachweisbar. *Kluge* zitierte aus dem Fazit der Studie, wonach sich mitbestimmte Unternehmen nicht nur robuster während der Finanzkrise zeigten, sondern sich auch schneller von deren Auswirkungen erholten. In mitbestimmten Unternehmen orientieren sich die Akteure stärker an langfristigen Unternehmensinteressen.

> *Kunden und Investoren erwarten, dass dem Nachhaltigkeitsstreben mehr Gewicht beigemessen wird*

Der Referent plädierte für die Beachtung der sog. 3:97-Regel: Demnach lässt sich ein Vorstand von dem 3 %-Investor zu sehr unter Druck setzen, statt sich um die 97 % zu kümmern. Der Vorstand erfülle aber nicht seine Aufgaben, wenn er vorwiegend auf die 3 %-Meinung des Aktivisten reagiert, anstatt mit Transparenz und zielführenden Strategien stärker die Belange der anderen 97 % zu beachten. Auch könnten aus den unzufriedenen 3 % schnell 7 % und mehr werden, weil die Fürsorge für die Interessen der Mehrheit zu kurz komme. In den Vordergrund sei bei der Vorstandstätigkeit die Frage zu rücken, welche Geschäfte das Unternehmen auf der Basis nachhaltiger Unternehmensstrategien fördern wolle. Der Referent plädierte dafür, dass „Handlung und Haftung“ wieder zusammengeführt werden müssen. Die D&O-Versicherung verführe als Ausweg aus der Verantwortung zum Nichteinstehen für Fehlentscheidungen. Vielmehr sollten die Verantwortlichen selbst zur Rechenschaft gezogen werden.

3.3 Herausforderungen aus Arbeitnehmersicht. Aus der Sicht der Arbeitnehmer plädierte *Dr. Norbert Kluge* vom

Aktuelle Herausforderungen für die Corporate Governance sieht *Kluge* in der wachsenden Unternehmensfinanzierung durch Finanzinvestoren sowie in dem Höchstmaß an Geschwindigkeit aus Transformation und Digitalisierung. Der Klimawandel und das Ziel des „nachhaltigen Unternehmens“ gewinnen stark an Bedeutung, während die Globalisierung und eine „chaotische“ Welthandelsorganisation stärker zu hinterfragen sind.

4 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Aus den sehr vielfältigen Aspekten der diesjährigen Schmalenbach-Tagung seien nur drei herausgegriffen, die für die Zukunft wichtig erscheinen und für Firmenkundenberater als Kapitalmarktteilnehmer deshalb fokussiert werden sollten:

So dürfte erstens die derzeit noch nicht genügend beachtete (und insbesondere nach den Worten des Referenten *von Moltke* „zu wenig gelesene“) nichtfinanzielle Berichterstattung auf eine zunehmende Resonanz in den kommenden Jahren stoßen.

Zweitens wird der Weltwirtschaft im Anschluss an die Tagung – wie man jetzt weiß einer der vorerst letzten großformatigen Kongresse – gerade in höchstdramatischer Weise vor Augen geführt, dass die nur allzuoft vorbehaltlos als Allheilmittel gefeierte Globalisierung ihre Schattenseiten hat (wie auf der Tagung von *Kluge* klug betont). Vielleicht bekommen nun einfache Regeln wie Puffer-Bildung und Unabhängigkeit wieder mehr Aufmerksamkeit auf Vorstandsetagen und in Aufsichtsgremien, die in letzter Zeit offenbar durch die Fokussierung auf Vergütungsfragen zu sehr mit Interessen „in eigener Sache“ beschäftigt waren. Krisenprävention „kostet“ natürlich: Was nicht zum Nulltarif zu haben ist, darf aber keinesfalls vorbehaltlos ins Abseits geraten; dies schon gar nicht, weil Vorsicht und Umsicht die Bemessungsgrundlage für eigene Bezüge schmälern. Kreditanalysten sind daher gut beraten, entsprechende Prüfprozesse hinsichtlich der Vorsorge für unvorhergesehene Ereignisse stärker zu gewichten als bisher.

Und drittens: So wichtig quantitative Performance-Größen auch sind (und bleiben): Vertrauensaspekte gewinnen immer mehr Einfluss -- und das ist auch dringend nötig! Dazu tragen „blasierte Antworten auf Hauptversammlungen“ – so ein Einwurf von *Christian Strenger* mit konkretem Bezug auf ThyssenKrupp – nicht bei, vielmehr komme es darauf an, Stakeholder und auch Aktionäre als Shareholder stärker in Prozesse einzubinden, in denen die Zukunft des Unternehmens auf viele Jahre vorausbestimmt wird. Wie man langfristig erfolgreich aufgebautes Vertrauen durch vermeintlich kurzfristig eintretende Effekte verspielen kann, werden trotz nachgereichter Entschuldigungen für spontan verkündete Aussetzungen von Mietzahlungen Studenten wohl noch in Jahrzehnten als Adidas-Effekt gelehrt bekommen.

Für ergibt sich die Relevanz der Qualität der Unternehmensberichterstattung daraus, dass Investmententscheidungen auf zukunftsorientierten Bewertungsmodellen basieren, deren Datenkranz wiederum auf der Berichterstattung aufbaut. Die Qualität der Berichterstattung beeinflusst so die Qualität von Unternehmens- bzw. Betriebsvergleichen. Als Indikatoren der Qualität sind für die auf Kapitalmärkten handelnden Akteure nach wie vor die umfassende Abbildung aller globalen Geschäftsvorfälle, die sachliche Richtigkeit sowie die Stetigkeit in der Anwendung und im Ausweis besonders wichtig. Die Transparenz der Ermittlung sowie die zuverlässige Interpretierbarkeit der ausgewiesenen Kennzahlen sind vor dem Hintergrund weiterhin zunehmender internationaler Verflechtungen vor allem bei Bonitätseinstufungen immer bedeutsamer werdende Faktoren.

ANALYSE & BERATUNG: Familiäre Unternehmensnachfolgen – wirtschaftlich und steuerlich (Teil 1)

Das IfM Bonn ermittelt, dass von etwa 3,6 Mio. deutschen Unternehmen bei etwa 700 000 Unternehmen innerhalb des fünfjährigen Zeitraums von 2018 bis 2022 Unternehmensnachfolgen anstehen. Wird allerdings ein Gewinn/Unternehmerlohn von mindestens 30 000,00 € p. a. angesetzt, reduziert sich die Zahl auf rund 200 000 Unternehmen. Bei einem Gewinn/Unternehmerlohn von mindestens 80 000,00 € verbleiben lediglich noch 120 000 Unternehmensübertragungen innerhalb von fünf Jahren.

Karl A. Niggemann, Geschäftsführer, Institut für Wirtschaftsberatung Niggemann & Partner GmbH, Meinerzhagen

1 SITUATION

Gut die Hälfte aller deutschen Familienunternehmen löst ihre Nachfolge familienintern.18 % der Familienunternehmen übergeben das Unternehmen an ihre Mitarbeiter – die restlichen 29 % verkaufen es an Externe. Nach IfM-Berichten arbeiten schätzungsweise 2,4 Mio. Arbeitnehmer in Unternehmen, die zwischen 2018 und 2022 an einen neuen Eigentümer übergehen. Die Beschäftigtenzahl lässt die wirtschaftliche Bedeutung dieser zur Übergabe anstehenden Familienunternehmen erkennen.

2 ZIELE VON UNTERNEHMERFAMILIEN

Oberstes Ziel von Familienunternehmern ist es, ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen als eigenständige Organisationseinheit im Wettbewerb mit anderen Unternehmen am Markt fortzuführen. Die Unternehmenskontinuität soll gewährleistet sein. Anders ist die Situation natürlich bei wirtschaftlich gefährdeten Unternehmen. Hier kommt es darauf an, die Erben zu schützen – z. B. durch rechtzeitigen Verkauf oder durch Umstrukturierungsmaßnahmen. Haftungsrisiken für Vorgänge aus der Vergangenheit sollen vermieden werden. Erben wollen zwangsläufig vermeiden, dass sie ein Unternehmen übernehmen, welches in einer „Schieflage“ ist. Ein Ziel von Unternehmerfamilien im Rahmen der Unternehmensnachfolge ist – neben dem Wunsch nach Unternehmenskontinuität – auch die Sicherstellung der wirtschaftlichen Versorgung des Unternehmers und dessen Partner. Ein weiteres sehr wichtiges Ziel ist die Berücksichtigung der Verteilungsgerechtigkeit. Nicht selten macht das Firmenvermögen 80 bis 90 % des Gesamtvermögens aus – dieses Vermögen ist ein „Klumpenrisiko“, das sich nur schwer verteilen lässt.

- Wie kann Verteilungsgerechtigkeit erreicht werden, wenn 80 % des Gesamtvermögens Firmenvermögen ist und zwei oder mehr Kinder davon ausgehen, „gerecht“ an der Vermögensnachfolge beteiligt zu werden?
- Wird der aktuelle „Marktwert“ des Unternehmens als Vermögenswert in die Vermögens-Verteilungsberechnung einbezogen?
- Wie wird der aktuelle „Marktwert“ ermittelt? Wird eine Marktbewertung nach Wirtschaftsprüfer-Grundsätzen IDW S 1 oder auf der Basis veröffentlichter EBIT-, EBITDA- oder Umsatz-Multiplikatoren vorgenommen?
- Werden die letzten drei Jahre zugrunde gelegt?
- Oder werden auch noch Planwerte mit in die Bewertungsüberlegungen einbezogen?
- Bietet sich ggf. die qualifizierte Einschätzung eines M&A-Beraters für die Marktwertermittlung an?

Die Ergebnisse einzelner Wertermittlungsmethoden können sehr unterschiedlich sein. Über die Angemessenheit einzelner Ergebnisse gibt es nicht selten in Unternehmerfamilien unterschiedliche Auffassungen und Streit. Der Wunsch vieler Unternehmerfamilien ist es, dass ein Familiennachfolger nicht nur die Führungsverantwortung, sondern auch die einfache (50 % +) oder qualifizierte (75 % +) Mehrheit der Gesellschaftsanteile erhält – bevorzugt 100 %, damit später Streit über die Unternehmensführung vermieden wird. Es ist dabei gleich, ob „aktive“ oder „passive“ Mitgesellschafter mitwirken – über die Unternehmensführung kann es sehr unterschiedliche Vorstellungen geben. Wichtige Fragen sind dabei:

- Expandieren, z. B. durch Internationalisierung?
- Kompetenz-orientierte Akquisitionen anstreben, durch welche die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt werden kann?
- Digitalisieren und andere Investitionen realisieren, durch welche sich langfristig die Wettbewerbsfähigkeit erhöht?

Die „passiven“ Mitgesellschafter neigen eher dazu, dass das Unternehmen Gewinne ausschüttet, damit eigene Vermögensziele erreicht werden können. Eine eigene Wohnimmobilie, der Aufbau einer selbstständigen unternehmerischen Basis oder die Bildung von Privatvermö-

gen, durch welches das Familienvermögen abgesichert werden kann, sind Ziele, die die nicht im Unternehmen tätigen Mitgesellschafter in vergleichbaren Situationen häufig anstreben. In Gesellschafterversammlungen kann dann auch über die Höhe der Tätigkeitsvergütung, die Angemessenheit des Firmenfahrzeugs oder sogar über die Spesenregelung diskutiert und ggf. auch gestritten werden.

Im Rahmen der gerechten Vermögensnachfolgeregelung ist für Unternehmerfamilien in aller Regel das wichtigste Ziel die Streitvermeidung. In sehr vielen unternehmerischen Situationen fällt es sehr schwer, dieses Ziel zu erreichen. Kirsten Schubert schreibt in ihrem Buch „Plötzlich und unerwartet – der steinige Weg der Erben und Unternehmensnachfolger“ über die eigenen Erfahrungen:

„Vererben ist eine Lebensaufgabe, deren Problematik oft unterschätzt wird. Die Regelung der Nachfolge und des Nachlasses gleicht der Schifffahrt durch ein Riff. Dieses Meeresgebilde ist lebendig und bunt, zugleich aber auch nicht ungefährlich. Untiefen, scharfe Kanten und Felsvorsprünge machen das Riff zu einem unüberschaubaren Gebiet, dessen Gefahren unter der Wasseroberfläche lauern. Die Risiken für den Bootsführer sind daher nicht immer auf den ersten Blick erkennbar.“

Dass viele familiäre Unternehmensnachfolgen scheitern und dass bedauerlicherweise immer wieder Unternehmensinsolvenzen, wirtschaftliche Schwierigkeiten der Unternehmerfamilien und familiärer Streit nicht vermeidbar waren, ist eine bedauerliche Tatsache, von der auch häufig in den Medien berichtet wird. „Gerechte“ Vermögens- und Unternehmensnachfolgeregelungen bedürfen einer sorgfältigen Vorbereitung. Viele „Stolpersteine“ lassen sich durch eine sorgfältige Vorbereitung vermeiden. Unternehmerfamilien kann nur empfohlen werden, alle Möglichkeiten und Szenarien sorgfältig durchzuspielen und die Erwartungen und Wünsche der Familienangehörigen gebührend mit in die Entscheidungen einzubeziehen. Die Senior-Familie sollte sich auch mit der Vorstellung anfreunden, dass der Nachfolger nicht alles „beim Alten“ belässt. Lässt sich eine gerechte streitvermeidende Nachfolgeregelung nicht erreichen, kann der Verkauf des Unternehmens eine sinnvolle Alternative sein. Liquides Vermögen lässt sich gerechter verteilen als Vermögen, welches durch das „Klumpenrisiko Unternehmen“ geprägt wird. Unabhängig von der Verteilungsgerechtigkeit fragen sich Unternehmerfamilien zunehmend, ob es sinnvoll ist, dass das gesamte Familienvermögen vom Wert des Unternehmens abhängig ist. Wie schnell sich der Vermögenswert „Unternehmen“ verändern kann, verdeutlicht die Insolvenzstatistik.

> *„Gerechte Vermögens- und Unternehmensnachfolgeregelungen bedürfen einer sorgfältigen Vorbereitung“*

3 BEWÄHRTE VORGEHENSWEISE ZUR NACHFOLGEREGELUNG

Es gibt viele Gestaltungsalternativen im Rahmen der familiären Nachfolgeregelung – mit höchst unterschiedlichen Ergebnissen im wirtschaftlichen und steuerlichen Bereich. Unternehmerfamilien sind gut beraten, wenn

VORGEHENSWEISE BEI DER NACHFOLGEREGELUNG

Die wesentlichen Schritte

Situationsanalyse	Konzeption	Umsetzung
• Analyse der wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Unternehmens • Analyse der Führungssituation im Unternehmen • Qualifikation der Unternehmensnachfolger • Analyse des Privatvermögens und der Altersversorgung der Senioren	• Diskussion der Gestaltungsoptionen • Darstellung der Chancen und Risiken für das Unternehmen • Darstellung der Vor- und Nachteile aus Sicht der Unternehmerfamilie bzw. der Einzelpersonen • Erarbeitung der steuerlichen und rechtlichen Aspekte • Entscheidung für ein Nachfolgemodell	• ggf. Nachfolgeworkshop mit den Familienmitgliedern mit dem Ziel, einvernehmliche Regelungen zu treffen • Einleiten der vorgesehenen Maßnahmen • Verträge und Testament • Notfallmanagement

sie sich einer der wichtigsten unternehmerischen Herausforderungen rechtzeitig stellen. Mit der Entscheidung werden nicht nur die Weichen für die Zukunft des Unternehmens gestellt, sondern auch die des Nachfolgers sowie vieler Arbeitnehmer – und nicht zuletzt nimmt sie auch Einfluss auf die private Lebensplanung des bisherigen Eigentümers und seiner Nachfolger. Um die Erhaltung des Unternehmens auch weiterhin zu sichern, ist die Nachfolgeregelung erfolgsentscheidend.

4 VERSORGUNG DER SENIOREN-FAMILIE

Die wirtschaftliche Versorgung der Senioren ist häufig nur erreichbar, wenn die Versorgung aus dem Unternehmen heraus sichergestellt wird. Die wirtschaftliche Versorgung der Unternehmerfamilien und die Verteilungsgerechtigkeit mehrerer Erben erfordern häufig entgeltliche oder teilentgeltliche familiäre Nachfolgeregelungen. Die Unternehmerfamilien sind gut beraten, wenn sie beachten, dass die Unternehmen nicht durch hohe Liquiditätsbelastungen finanziell gefährdet werden. Ohnehin führen personelle Nachfolgeregelungen häufig zur Verunsicherung bei Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und Kreditinstituten. Zurückhaltung im Rahmen von Kreditgewährungen nach Gesellschafterwechseln in Familienunternehmen sind keine Ausnahme.

5 LIQUIDITÄTSBELASTUNGEN BEI UNTERNEHMENSNACHFOLGEN

Mit welchen konkreten Belastungen müssen die familiären Nachfolger von Familienunternehmen rechnen?

Für die Senioren erhalten die Begriffe „Pflichtteilsansprüche“ und „Zugewinnausgleichsansprüche“ plötzlich große Bedeutung. Nicht selten werden Nachfolgeregelungen sorgfältig geplant und vorbereitet, sodass die Unternehmerfamilie der Überzeugung ist, alles sei bestens geordnet. Nach dem Tod machen aber immer wieder pflichtteilsberechtigte Ehepartner ihre Pflichtteils- und zusätzlich auch (bei gesetzlichem Güterstand) die Zugewinnausgleichsansprüche geltend. Die Zugewinnausgleichsansprüche sind zwar steuerfrei – dass die liquiden Ansprüche aber bei nicht erwartetem Geltendmachen derselben sorgfältig geplante Nachfolgeregelungen „aushebeln“ können, lässt die Praxis erkennen. In den Medien wird darüber nicht selten berichtet.

Allerdings: Pflichtteilsansprüche können nicht zu Lebzeiten verlangt werden – dieser Anspruch entsteht erst mit dem Tod des Erblassers.

Unternehmerfamilien möchten jedoch ausschließen, dass nach dem Tod des Unternehmers Pflichtteilsansprüche auf die Erben zukommen, die auch für Unternehmen große wirtschaftliche Konsequenzen haben. Deshalb wird der Zeitpunkt von Unternehmensnachfolgen gern genutzt, Pflichtteilsverzichtserklärungen von Pflichtteilsberechtigten einzuholen, für die im Rahmen der Nachfolgeregelung keine Beteiligung am Unternehmen vorgesehen ist. Nicht selten ist die Überraschung groß, wenn sich die Kinder, die nicht für die Nachfolge im Unternehmen vorgesehen sind, weigern, eine Pflichtteilsverzichtserklärung zu unterzeichnen. Viele Erben erwarten als „Gegenwert“ für den Pflichtteilsverzicht eine angemessene Regelung, z. B. durch eine vorweggenommene Erbschaft oder über verbindliche Regelungen im Rahmen eines Erbvertrages.

Die Versorgung der Senioren erfolgt häufig über den Kaufpreis für Gesellschaftsanteile, eine lebenslängliche Leibrente oder „dauernde Last“. Sehr beliebt sind auch – besonders aus steuerlichen Gründen – Nießbrauchrechtsvereinbarungen.

Die angemessene Versorgung der Senioren, die Verteilungsgerechtigkeit im Rahmen der familiären Vermögensnachfolgeregelung und steuerliche Konsequenzen haben großen Einfluss auf die Gestaltung der Nachfolgeregelungen. Entgeltliche und teilentgeltliche familieninterne Nachfolgen sind keine Ausnahme, sondern bei vielen Unternehmerfamilien die „übliche“ Regelung.

ZU ERWARTENDE LIQUIDITÄTSANSPRÜCHE

Im Rahmen der Vermögens- und Nachfolgeregelung

Versorgung der Seniorenunternehmer + Ehegatte ● Kaufpreis ● Leibrente/dauernde Last ● Nießbrauch	**Ehegatten** ● Pflichtteil ● Zugewinnausgleich ● Unterhaltsansprüche
Steuern ● Erbschaft- bzw. ● Schenkungsteuer ● ggf. Ertragsteuer	**Weichende Erben** ● Pflichtteilsansprüche ● Ausgleichszahlungen („gerechte Vermögensnachfolge“)

Der Wunsch vieler Unternehmerfamilien, Unternehmen im Rahmen des Nachfolgeprozesses zu verschenken, lässt sich aus wirtschaftlichen Gründen häufig nicht realisieren.

6 NOTFALLPLAN FÜR DIE UNGEPLANTE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Jeder Unternehmer – auch der junge Startup-Gründer – muss Regelungen für plötzliche und nicht vorhersehbare Notfälle wie z. B. Unfalltod, Handlungs- und Geschäftsunfähigkeit oder auch Berufsunfähigkeit treffen, damit das Unternehmen bei seinem plötzlichen Ausfall für einen Übergangszeitraum fortgeführt werden kann. Steht in unerwarteten Notsituationen kein „geeigneter Nachfolger" zur Verfügung, um für das Unternehmen zu handeln, oder ist er aus rechtlichen Gründen daran gehindert, kommt es nicht selten zu wirtschaftlich großen Problemen und immer wieder auch zu Unternehmensinsolvenzen.

Für derartige Situationen gibt es viele Praxisbeispiele.

Für Notfälle zu Lebzeiten, wie das Unvermögen des Unternehmers, das Unternehmen z. B. wegen Berufs- oder Geschäftsunfähigkeit fortzuführen, bedarf es vorsorgender Vollmachten, die die Unternehmensführung sicherstellen. Für den Fall des plötzlichen Todes sollte die Erbeinsetzung des Unternehmensnachfolgers oder der Unternehmensverkauf sichergestellt sein. Ggf. ist es sinnvoll, einen Testamentsvollstrecker einzusetzen.

Auch für junge Unternehmen ist eine Notfallregelung dringend geboten. Nicht selten sind diese mit erheblichen Verbindlichkeiten belastet. Für den Fall der Berufsunfähigkeit oder des Todes fehlt häufig angemessener Schutz, da die dafür erforderlichen finanziellen Mittel nicht zur Verfügung stehen. Außerdem sind die Ehepartner junger Unternehmer oftmals durch den Notfall erheblich belastet. Des Weiteren fehlt auch die unternehmerische Erfahrung zur Unternehmensführung, sodass eine familiäre Nachfolgeregelung ausgeschlossen ist.

Die Errichtung eines „Nachfolgebeirats" ist auch für den Notfall ein geeignetes Instrument. Im Gesellschaftsvertrag des Unternehmens kann geregelt werden, dass ein zu Lebzeiten des Unternehmers rein beratender Beirat mit dem Ausfall des Unternehmers weitergehende Funktionen erhält. So ist es keine Ausnahme, dass ein derartiger Nachfolgebeirat quasi die Gesellschafterstellung erhält, einen Geschäftsführer als Nachfolger berufen kann – oder auch befugt ist, das gesamte Unternehmen zu verkaufen. Derartige Nachfolgebeiräte übernehmen gelegentlich auch die Funktionen des Testamentsvollstreckers.

Natürlich muss sich ein Notfallplan nicht nur mit der Führung des Unternehmens für den Ausfall des Unternehmers auseinandersetzen, sondern auch mit den Themen, die Liquiditätsansprüche auslösen können wie z. B. Pflichtteilsansprüche, Unterhaltsansprüche und auch güterrechtliche Ausgleichsansprüche.

7 GEPLANTE UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Wird eine Unternehmensnachfolge geplant, ist es sinnvoll, durch eine sorgfältige wirtschaftliche Analyse einen Überblick zu gewinnen. Eine besondere Bedeutung hat die Führungsfrage im Unternehmen.

- Wer ist für die Nachfolge geeignet?
- Wer kontrolliert und überwacht das Management?
- Wird ein Aufsichtsrat/Beirat berufen?
- Welche Verteilung des Gesamtvermögens wird als sachgerecht angesehen?
- In welchem Umfang kann ein Ausgleich weichender Erben durch Privatvermögen erfolgen?
- Wie wird die Versorgung des Ehepartners sichergestellt?
- Gibt es Eheverträge, Erbverzichtverträge oder Pflichtteilsverzichtsverträge?
- Welche steuerrechtlichen Aspekte und Liquiditätsauswirkungen müssen berücksichtigt werden?

Eine sorgfältige Vorbereitung ist eine Aufgabe von großer Bedeutung. Streitvermeidung, Liquiditätssicherung und steuerliche Optimierung sind Problembereiche, die für die wirtschaftliche Situation von Unternehmerfamilien und Unternehmen große Bedeutung haben.

Unentgeltliche Unternehmensnachfolgen. Kommen nach sorgfältiger Prüfung Unternehmerfamilien zu dem Ergebnis, dass unter Berücksichtigung aller Aspekte die Ziele erreichbar sind, wenn die Unternehmen verschenkt werden, ist den steuerlichen Aspekten Bedeutung beizumessen.

Durch eine Schenkung kann das Vermögen schon zu Lebzeiten unentgeltlich übertragen werden. Der entscheidende Vorteil einer Schenkung: Mit einer langfristigen und gezielten Vermögensübertragung durch mehrere Schenkungen können in beträchtlichem Umfang Steuern gespart werden, da dem Übernehmer alle zehn Jahre die steuerlichen Freibeträge zur Verfügung stehen. Diese langfristigen Vermögensübertragungen erleichtern auch die Sicherstellung der in Unternehmerfamilien gefragten Unternehmenskontinuität.

Zur optimalen Nutzung steuerlicher Freibeträge wird häufig eine Familiengesellschaft gegründet. Mit der unentgeltlichen Übertragung von Teilgesellschaftsanteilen an dem Familienunternehmen verschieben sich zwangs-

läufig die Stimmenverhältnisse in der operativ tätigen Gesellschaft. Sinnvollerweise muss vor einer unentgeltlichen Übertragung der Gesellschaftsvertrag der zukünftigen Situation angepasst werden. Dabei können dem Schenker bestimmte Stimmrechte vorbehalten oder aber auch die Stimmrechte abweichend von der Höhe der Beteiligung geregelt werden.

So ist es nicht selten, dass z. B. einer derartigen Familiengesellschaft 90 % der Gesellschaftsanteile geschenkt werden – der Schenker sich aber 75 % der Stimmrechte vorbehält und so maßgeblich das Unternehmen steuert, obwohl er nur noch mit 10 % beteiligt ist.

Bei allen unentgeltlichen Übertragungen müssen Regelungen geschaffen werden, die es dem Schenker ermöglichen, das Geschenkte unter bestimmten Voraussetzungen zurückzufordern. Dem Schenker stehen bestimmte gesetzliche Rückforderungsrechte zu, sofern der Beschenkte Auflagen nicht erfüllt.

Der Schenker kann im Falle der eigenen Bedürftigkeit oder wegen groben Undanks des Beschenkten die Schenkung widerrufen. In den Schenkungsvertrag sollten aber weitere Vorgänge aufgenommen werden, die eine Rückübertragung ermöglichen – z. B., wenn Gläubiger des Nachfolgers Vollstreckungsansprüche an den geschenkten Gegenstand haben oder wenn bestimmte Steuerfolgen (Schenkungsteuer) eintreten, mit denen nicht gerechnet wurde. Ähnliches gilt auch, sofern es der Wille der Familie ist, dass die Gesellschaftsanteile immer nur innerhalb der Blutslinie übertragen werden. In diesen Fällen muss daran gedacht werden, die Anteile zurückfordern zu können, wenn der Beschenkte im Verhältnis zum Schenker vorverstirbt.

Werden vom Schenker vereinbarte Rückforderungsrechte ausgeübt, führt dies beim Beschenkten zu einem Anspruch auf Steuererstattung, und beim Empfänger des zurückgefallenen Geschäftsanteils wird keine neue Schenkungsteuer erhoben.

Gern wird auch eine sogenannte „Weiterleitungsklausel“ vereinbart. Der Schenkungsvertrag enthält bei derartigen Vereinbarungen eine Regelung, die besagt, dass in dem Fall, in dem der Beschenkte vor dem Schenker versterben sollte, die Gesellschaftsanteile z. B. an ein anderes Familienmitglied übergehen. Der Vorteil dieser Lösung liegt darin, dass im Todesfall des Schenkers eine aufschiebend bedingte Schenkung an dessen Kind gegeben wäre, sodass diese Freibeträge, die ihm gegenüber dem Vater zustehen, ausschöpfen kann. Die Erben des Verstorbenen könnten wiederum die vom Schenker noch zu Lebzeiten bezahlte Schenkungsteuer zurückfordern. Gern wird eine Familiengesellschaft als Holding gegründet. Der Gedanke der Holding hat mehrere Vorteile: So kann nicht nur das betriebliche Vermögen, sondern auch das sonstige private Vermögen in einer derartigen Familiengesellschaft „verpackt“ werden. Dabei steht der Gedanke im Vordergrund, dass die Unternehmerfamilie selbst über ein gemeinsames Vermögen verfügt und nicht jedes Familienmitglied über eigenes Vermögen. Die Bindungswirkungen, die die Gesellschaft als Klammer um das gesamte Vermögen zieht, können unterschiedlich ausgeprägt sein. So ist es denkbar, dass jeweils die Kapitalanteile, die Stimmrechte und auch die Gewinnbezugsrechte unterschiedlich/disquotal sind.

Der Teil 2 dieses Beitrags, der in der nächsten Ausgabe der *S-Firmenberatung* erscheint, wird sich mit den steuerlichen Aspekten der Nachfolgethematik beschäftigen.

STEUERN: Forschungszulage 2020 – neue Liquiditätsquelle für Unternehmen

Endlich ist sie da, die steuerliche Forschungszulage. Noch knapp vor dem Jahresende 2019 hat der Gesetzgeber das Gesetz zur steuerlichen Förderung von Forschung und Entwicklung (Forschungszulagengesetz – FZulG) verabschiedet und damit ein lange im internationalen Vergleich bestehendes Förderdefizit beseitigt. Jeder, der begünstigte Forschungsaufwendungen hat, hat Anspruch auf die Forschungsförderung, die technisch über die Finanzämter abgewickelt wird.

Dr. Rudolf Schmitz WP/StB, Köln, SRS Audit GmbH

1 WAS WIRD GEFÖRDERT?

Vor allem KMU-Unternehmen können von der neuen Förderung profitieren, da das Beantragungsverfahren weitgehend standardisiert ist und ein Rechtsanspruch besteht, der zumindest die Ermessensspielräume der genehmigenden Behörden zumindest beschränkt. Immerhin können so bis zu 500 000 € jährlich an zusätzlicher Liquidität gewonnen werden.

Das Gesetz sieht in Anlehnung an die AGVO (Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung) vor, dass letztendlich drei Forschungskategorien förderfähig sind:

1.1 Grundlagenforschung. Experimentelle oder theoretische Arbeiten, die in erster Linie dem Erwerb neuen Grundlagenwissens ohne erkennbare direkte kommerzielle Anwendungsmöglichkeiten dienen. Beispiele: Forschungsfragen grundlegender Art, i. d. R, wissenschaftliche Forschung.

1.2 Industrielle Forschung. Planmäßiges Forschen oder kritisches Erforschen zur Gewinnung neuer Kenntnisse und Fertigkeiten mit dem Ziel neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen zu entwickeln oder wesentliche Verbesserungen bei bestehenden Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen herbeizuführen. Hierzu zählen auch die Entwicklung von Teilen komplexer Systeme und unter Umständen der Bau von Prototypen in einer Laborumgebung oder in einer Umgebung mit simulierten Schnittstellen zu bestehenden Systemen wie auch Pilotlinien, wenn dies für die industrielle Forschung insbesondere die Validierung von technologischen Grundlagen notwendig ist. Beispiele: Produktinnovationen, Verfahrensinnovationen, Produktionsmittelinnovationen.

1.3 Experimentelle Forschung. Erwerb, Kombination, Gestaltung und Nutzung vorhandener wissenschaftlicher, technischer, wirtschaftlicher und sonstiger einschlägiger Kenntnisse und Fertigkeiten mit dem Ziel neue oder verbesserte Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen zu entwickeln. Dazu zählen z. B. auch Tätigkeiten zur Konzeption, Planung und Dokumentation neuer Produkte, Verfahren und Dienstleistungen. Beispiele: Prototypen, Marktforschung.

Ausdrücklich ausgenommen bleiben die Förderung der Marktentwicklung und der Herbeiführung der Funktionsfähigkeit.

Die obige Übersicht zeigt, dass naturgemäß vielfach Abgrenzungsprobleme entstehen und die Einstufung der bescheinigenden Behörde Beurteilungsspielräume eröffnet, die nicht ohne Konfliktpotenzial bleiben dürften.

2 WER WIRD GEFÖRDERT?

Bei der Bestimmung der Anspruchsberechtigten knüpft das Gesetz zunächst an das Ertragsteuerrecht an. Förderfähig sind danach alle nach dem Einkommen- oder Körperschaftsteuergesetz steuerpflichtigen natürlichen und juristischen (Körperschaften) Personen, soweit sie nicht steuerbefreit sind (im Wesentlichen Universitäten und gemeinnützige Forschungseinrichtungen).

Bei Personengesellschaften (Mitunternehmerschaften) sind nicht die Personen, sondern die Gesellschaft anspruchsberechtigt. Erfolgt die Forschung im Rahmen einer Auftragsforschung, ist der Auftraggeber und nicht der Forscher Anspruchsberechtigter.

3 WELCHE AUSGABEN WERDEN GEFÖRDERT?

§ 3 FZulG sieht vor, dass grundsätzlich die Personalaufwendungen, die im Rahmen der Forschungstätigkeit anfallen, zu fördern sind. Hier bedarf es dann insofern gesonderter Aufzeichnungen, als diese Aufwendungen gesondert nachzuweisen sind. Besonders in kleineren und mittelständischen Unternehmen sind Mitarbeiter häufig in mehreren Funktionen tätig, so dass etwa durch

> *Die Einstufung eröffnet der bescheinigenden Behörde Beurteilungsspielräume*

Stundennachweise entsprechende Aufteilungen vorzunehmen sind. Dies betrifft auch die Aufteilung auf mehrere Forschungsvorhaben. Bei Einzelunternehmen und Mitunternehmerschaften wird der „Unternehmerlohn" steuerlich nicht als Personalaufwand geführt. Das Gesetz sieht daher vor, dass hier eine Förderung der Arbeitsleistung mit einem pauschalen Stundensatz von 40 € für maximal 40 Arbeitsstunden gefördert wird. Bei der Auftragsforschung werden 60 % des an den Auftragnehmer gezahlten Entgelts berücksichtigt. Der Prozentsatz pauschaliert damit die Arbeitslöhne, die beim Auftragnehmer anfallen. Dieser Pauschalnachweis kann nicht durch Einzelnachweis ersetzt werden.

4 WIE HOCH IST DIE FÖRDERUNG?

Die Forschungszulage beträgt 25 % der oben definierten Bemessungsgrundlage. Diese ist begrenzt auf 2 Mio. €. Der Förderhöchstbetrag liegt damit jährlich bei 500 000 €. Die Funktionsweise sei am Beispiel eines forschenden Einzelunternehmens aufgezeigt (siehe Übersicht auf Seite XX). Der Einzelunternehmer arbeitet dabei 30 Wochen zu je 20 Stunden an dem Forschungsprojekt mit.

5 WIE KOMMT ES ZUR ZAHLUNG?

Die Forschungszulage wird, nachdem sie in einem separaten Bescheid festgesetzt wurde, bei der nächsten Veranlagung zur Einkommen- oder Körperschaftsteuer vollständig auf die festgesetzte Steuer angerechnet.

Reicht das Anrechnungsguthaben etwa im Verlustfall nicht aus, erfolgt insofern eine Erstattung und es kommt zu einer unmittelbaren Auszahlung.

6 WIE LÄUFT DAS ANTRAGSVERFAHREN?

Das Antragsverfahren ist zweistufig:

- Es ist ein Antrag bei einer noch zu bestimmenden Stelle außerhalb der Finanzverwaltung zu stellen. Die Stelle soll bis Mitte des Jahres etabliert sein und sodann eingehende Anträge bearbeiten. Hier wird über die Förderfähigkeit dem Grunde nach entschieden und bei Förderfähigkeit eine entsprechende Bescheinigung erteilt.
- Unter Vorlage dieser Bescheinigung ist sodann der Antrag auf Forschungsförderung beim Finanzamt zu stellen.

BEISPIELRECHNUNG FÜR EIN EINZELUNTERNEHMEN

Unter Einbeziehung eines Unternehmerlohns

	Unternehmen gesamt	Forschungsprojekt
Personalaufwand	4 000 000,00 €	1 500 000,00 €
Abschreibungen	100 000,00 €	20 000,00 €
Auftragsforschung	200 000,00 €	200 000,00 €
Übrige Aufwendungen	200 000,00 €	200 000,00 €
Summe	**4 500 000,00 €**	**1 920 000,00 €**
Personalaufwand		1 500 000,00 €
Auftragsforschung 60 %		120 000,00 €
Unternehmerlohn 30 Wo x 20 Std x 40 €		24 000,00 €
Bemessungsgrundlage		**1 644 000,00 €**
Förderung 25 %		**411.000,00 €**

RECHT: Auswirkungen der Corona-Gesetzgebung auf laufende Darlehensverträge

Der Gesetzgeber hat mit dem am 27.3.2020 beschlossenen „Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht“ unter anderem Eingriffe in das Leistungsgefüge laufender Verträge vorgenommen, die auch das Darlehensrecht betreffen. Daneben hat der Gesetzgeber Sofortmaßnahmen getroffen, um Unternehmen Liquiditätshilfen zur Verfügung zu stellen. Der Beitrag stellt die diesbezüglichen Maßnahmen (gesetzliche Stundungsanordnung, temporärer Kündigungsausschluss etc.) vor und beleuchtet sie auch unter Berücksichtigung aufsichtsrechtlicher Implikationen.

Rechtsanwalt Christian Steiner, LL.M., Burgwedel

1 VERBRAUCHERDARLEHEN

Das Gesetz sieht für Darlehensverträge eine Sonderregelung vor, nach der Verbraucher vorübergehend von ihren vertraglichen Verpflichtungen freigestellt werden. Der in diesem Zusammenhang neu eingeführte Art. 240 § 3 EGBGB hat neben einer gesetzlich angeordneten, dreimonatigen Stundung von Darlehensforderungen auch einen zeitlich befristeten Kündigungsausschluss zum Inhalt.

1.1 Anwendungsbereich. Die Regelung des Art. 240 § 3 EGBGB umfasst von ihrem Anwendungsbereich her zunächst einmal nur Verbraucherdarlehensverträge i. S. d. § 491 BGB. Danach fällt auch eine eingeräumte/geduldete Überziehung nach den §§ 504, 505 BGB in den Anwendungsbereich. Ebenfalls vom Anwendungsbereich ausgenommen sind somit auch Einlagen von Kunden, etwa auf Tagesgeld- oder Sparkonten befindliches Guthaben. In Art. 240 § 3 Abs. 8 EGBGB wird die Bundesregierung ferner ermächtigt, den personellen Anwendungsbereich auf Darlehensnehmerseite per Rechtsverordnung zu ändern und dabei „insbesondere“ Kleinstunternehmen (vgl. Empfehlung 2003/361/EG der Kommission vom 6.5.2003) einzubeziehen. Vom Wortlaut der Verordnungsermächtigung wäre daher grundsätzlich eine Erweiterung auf sämtliche Darlehensverträge abgedeckt. Konkrete Voraussetzungen für eine entsprechende Erweiterung – insbesondere über Kleinstunternehmen hinaus – sieht das Gesetz nicht vor. In zeitlicher Hinsicht gilt Art. 240 § 3 EGBGB nur für solche Verträge, welche vor dem 15.3.2020 abgeschlossen worden sind.

1.2 Einnahmeausfälle aufgrund Corona-Pandemie. Dem Darlehensnehmer müssen aufgrund der mit der Corona-Pandemie verbundenen Situation Einnahmeausfälle entstehen, die dazu führen, dass ihm die vertragsgemäße Erbringung der geschuldeten Leistung nicht zumutbar ist (Art. 240 § 3 Abs. 1 S. 1 EGBGB). Die Unzumutbarkeit soll gemäß Art. 240 § 3 Abs. 1 S. 1 EGBGB insbesondere dann gegeben sein, wenn hierdurch der angemessene Lebensunterhalt des Darlehensnehmers oder seiner Unterhaltsberechtigten gefährdet würde. Anknüpfungspunkt für eine etwaige Unzumutbarkeit sind allein Einnahmeausfälle, eine darüberhinausgehende Vermögensverschlechterung ist nicht erforderlich. So ist der Darlehensnehmer ausweislich der Gesetzesbegründung nicht dazu verpflichtet, „andere Vermögensgegenstände zu aktivieren“.

Der erforderliche Umfang der Einnahmeausfälle ist vom Gesetz nicht pauschal festgelegt worden, sondern muss – in aller Regel durch Anknüpfung an die für einen angemessenen Lebensunterhalt individuell erforderlichen Einnahmen – einzelfallbezogen bestimmt werden. Liegen die Anwendungsvoraussetzungen vor, treten die Rechtsfolgen (Stundung, Kündigungsausschluss etc.) von Gesetzes wegen ein, ohne dass der Darlehensnehmer sich hierauf berufen müsste. Der Darlehensnehmer trägt jedoch die Darlegungs- und Beweislast sowohl dafür, dass er coronabedingte Einnahmeausfälle hat, als auch dass diese Ausfälle ihm die vertragsgemäße Leistungserbringung unzumutbar machen. Inwieweit die Corona-Pandemie die einzige oder zumindest die (weit) überwiegende Ursache für die Einnahmeausfälle darstellen muss, lässt das Gesetz offen.

1.3 Rechtsfolgen. Kernstück der Regelung des Art. 240 § 3 EGBGB ist eine gesetzlich angeordnete Stundung sämtlicher im Zeitraum vom 1.4.2020 bis 30.6.2020 fällig werdender Ansprüche des Darlehensgebers auf Rückzahlung, Zins- oder Tilgungsleistungen. Der Zeitraum kann von der Bundesregierung gemäß Art. 240 § 4 Abs. 1 Nr. 3 EGBGB einmalig bis zum 30.9.2020 verlängert werden. Entscheidet sich der Darlehensnehmer zunächst dazu,

die vertraglichen Leistungen weiter zu erbringen, verliert er hierdurch nicht die Stundungswirkung als Ganzes. Vielmehr gilt die Stundung dann gemäß Art. 240 § 3 Abs. 1 S. 3 EGBGB lediglich hinsichtlich des geleisteten Betrages („soweit“) als nicht erfolgt, besteht also hinsichtlich der Restforderung fort. Da die Ansprüche des Darlehensgebers infolge der Stundung nicht fällig sind, kann dieser mit etwaigen erfüllbaren Gegenforderungen des Kunden – etwa einem bestehenden Kontoguthaben – nicht aufrechnen. Die gesetzliche Anordnung der Stundung führt ferner dazu, dass die Verjährung der jeweiligen Ansprüche – anders als bei einer mit dem Darlehensnehmer vertraglich vereinbarten Stundung – für die Dauer der Stundung nicht gemäß § 205 BGB gehemmt ist.

Weitere Rechtsfolge des Moratoriums ist gemäß Art. 240 § 3 Abs. 3 EGBGB, dass Kündigungen durch die Bank ausgeschlossen sind, soweit sie auf Zahlungsverzug, eine wesentliche Verschlechterung der Vermögensverhältnisse des Verbrauchers oder der Werthaltigkeit einer für das Darlehen gestellten Sicherheit gestützt werden. Dies gilt nicht nur für solche Fälle, in denen die Kündigungsvoraussetzungen erst während des Moratoriums entstehen, sondern auch dann, wenn etwa im Falle der verzugsbedingten Kündigung lediglich die gemäß § 498 Abs. 1 Nr. 2 BGB erforderliche zweiwöchige Kündigungsfrist nach dem Stichtag abläuft bzw. die entsprechende Kündigung erst dann zugeht.

Fraglich ist, ob der Darlehensnehmer auch über die rechtsgeschäftlich vereinbarte Vertragslaufzeit hinaus verpflichtet ist, das überlassene Kapital in Höhe des Vertragszinses zu verzinsen (§ 488 I 2 BGB). Nach Ansicht des Bundesjustizministeriums ist dies nicht der Fall. Der Verbraucher zahlt in Summe die gleichen Zinsen wie im Ursprungsvertrag ohne gesetzliche Stundung vereinbart (allerdings jeweils drei Monate später). Diese Auslegung hat zur Folge, dass die Banken und Sparkassen den Verbrauchern für die um drei Monate verlängerte Laufzeit kostenlos Liquidität zur Verfügung stellen. Es wird auch die gegenteilige Ansicht vertreten, wonach auch für den Zeitraum der Vertragsverlängerung ein zusätzlicher Zinsanspruch besteht (so z. B. Lühmann NJW 2020, 1321 ff.). Da es sich um ein neues Gesetz handelt, besteht eine erhebliche Rechtsunsicherheit, wie das Gesetz im Hinblick auf diese offene Rechtsfrage letztendlich durch ein Gericht ausgelegt werden würde. In den DSGV-Gremien wurde dies intensiv diskutiert. Letztlich wurde betont, dass neben der rein rechtlichen Frage insbesondere auch weitere geschäftspolitische, wirtschaftliche, kommunikative und politische Kriterien zu berücksichtigen sind, die in Summe die vielen Vorteilen der Variante des Bundesjustizministeriums aufzeigen (vgl. hierzu das Rundschreiben Nr. 2020/300 des DSGV).

Nach der Vorstellung des Gesetzgebers soll die Regelung des Art. 240 § 3 EGBGB neben einer Entlastung des Darlehensnehmers den Vertragsparteien auch „Zeit verschaffen“, um „in beiderseitigem Interesse“ Hilfsangebote zu besprechen und die „vertragliche Beziehung auf eine tragfähige Grundlage zu stellen“. Hierzu soll der Darlehensgeber dem Darlehensnehmer gemäß Art. 240 § 3 Abs. 4 EGBGB ein „Gespräch über die Möglichkeit einer einverständlichen Regelung und über mögliche Unterstützungsmaßnahmen“ anbieten.

> *Konkrete Voraussetzungen für eine entsprechende Erweiterung – insbesondere über Kleinstunternehmen hinaus – sieht das Gesetz nicht vor*

Kommt es zu keiner einvernehmlichen Regelung über die Fortführung des Darlehensverhältnisses nach dem 30. 6. 2020, so tritt gemäß Art. 240 § 3 Abs. 5 S. 2 EGBGB eine gesetzliche Vertragsanpassung dergestalt ein, dass sich die Laufzeit des Darlehensvertrages um drei Monate verlängert und die Fälligkeit sämtlicher vertraglicher Leistungspflichten um ebendiesen Zeitraum hinausgeschoben wird. Hierdurch soll verhindert werden, dass die Darlehensnehmer nach Beendigung der gesetzlichen Stundung nunmehr für drei bzw. sechs Monate doppelt belastet würden. Gemäß Art. 240 § 4 Abs. 1 Nr. 3 EGBGB kann die Verlängerung der Vertragslaufzeit per Rechtsverordnung sogar auf bis zu zwölf Monate erstreckt werden. Der Darlehensgeber hat dem Verbraucher gemäß Art. 240 § 3 Abs. 5 EGBGB eine Vertragsabschrift zur Verfügung zu stellen, aus der sich die entsprechende Vertragsänderung ergibt. Die Sparkassen haben auf diese Regelungen schon reagiert und bieten eine Reihe von Hilfestellungen für Verbraucher an, wie z. B. einen Ratgeber für Schritte in der Krise.

2 AUFSICHTSRECHTLICHE WIRKUNGEN

2.1 Allgemeine Auswirkungen. Die BaFin hat in einer Mitteilung auf ihrer Website im März 2020 und jeweils aktualisiert darauf hingewiesen, dass sie im Hinblick auf eine coronabedingt eingetretene gesetzliche Stundung der

Ansprüche des Darlehensgebers gegen den Darlehensnehmer die Anwendung von BTO 1.2.5. Tz. 3 MaRisk aktuell aussetzt. Zudem sei bei bereits gewährten Krediten davon auszugehen, dass ein Ausweis der Stundung in FINREP nicht erfolgen müsse, wenn zwischen den Parteien vereinbart sei, dass die gestundeten Beträge entsprechend der ursprünglichen vertraglichen Absprache verzinst würden. Ferner handele es sich bei der hier relevanten gesetzlichen Stundung einer Vielzahl von Ansprüchen nicht um eine Stundung i. S. d. Art. 47b CRR, weil das Institut sich nicht für die Stundung des Darlehens eines bestimmten Schuldners entscheidet, sondern weil die Stundung für eine größere Gruppe von Schuldnern ohne Bezugnahme auf deren konkrete finanzielle Situation gilt. Ebenfalls gelte der Darlehensnehmer im Falle einer gesetzlichen Stundung nicht als ausgefallen i. S. d. Art. 178 CRR. Was wiederum die Vergabe neuer Darlehen anbelangt, welche gegebenenfalls zur Überbrückung während der Corona-Pandemie eingetretener finanzieller Engpässe aufgenommen werden müssen, weist die BaFin darauf hin, dass derzeit eine Kreditvergabe auch dann erfolgen könne, wenn eine Kapitaldienstfähigkeit des Darlehensnehmers coronabedingt nicht gegeben sei. Dies setze allerdings voraus, dass der Darlehensgeber zu dem Schluss kommt, dass der Darlehensnehmer ohne die Corona-Pandemie den Kapitaldienst erbringen könne bzw. nach der Corona-Pandemie den Kapitaldienst (wieder) erwirtschaften kann. Damit wird zunächst BTO 1.2.5. ausgesetzt. Ein Sanierungskonzept ist also nicht erforderlich.

Die Bank muss im Rahmen einer bankinternen Bewertung aber zu dem Schluss kommen, dass das Unternehmen (nach der Krise) überlebensfähig ist (wieder Kapitaldienst erwirtschaften wird bzw. ohne Corona-Krise kein Sanierungsfall geworden wäre). Dies kann nach den FAQs automatisch dann angenommen werden, wenn Kreditnehmer die Fördermittel aus dem geplanten Hilfsprogramm der KfW oder gegebenenfalls aus Hilfsprogrammen der Länder und Kommunen erhalten. Diese Kredite sind zunächst nicht als Problemkredite einzustufen, und erst gegen Ende der Förderung ist zu entscheiden, ob eine weitere Begleitung eine Sanierung erfordert (und die Kredite damit als Problemkredite zu behandeln und damit Sanierungsgutachten einzufordern sind).

2.2 Geldwäschegesetz. Um die Kreditvergabe insbesondere von Förderdarlehen zu erleichtern, hatte die BaFin zunächst darauf hingewiesen, dass der geldwäscherechtlich vorgeschriebene Identifizierungsprozess ausnahmsweise und vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie im vereinfachten Verfahren nach § 14 GwG erfolgen könne. Der Darlehensgeber als geldwäscherechtlich Verpflichteter müsse dann aber während der laufenden Geschäftsbeziehung den geldwäscherechtlichen Belangen Rechnung tragen und erforderlichenfalls eine gründliche geldwäscherechtliche Identifikation des Kunden vornehmen. Ungeachtet dessen müsse eine effektive Bekämpfung der Kriminalität, insbesondere von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, auch während der Corona-Krise sichergestellt sein.

3 INSOLVENZANTRAGSPFLICHT

Seit Beginn der Corona-Krise ist absehbar, dass vielen Unternehmen durch das Wegbrechen von Umsatz und Ertrag zeitnah ein Insolvenzverfahren droht. Der Gesetzgeber hat darum die Insolvenzantragspflicht zunächst bis zum 30. 9. 2020 ausgesetzt. Die Insolvenzantragspflicht für juristische Personen, § 15a InsO, ist allerdings nur aufgeschoben, nicht aufgehoben. Unternehmen müssen bis Ende September 2020 die während der Corona-Krise entstandenen Liquiditätslücken schließen. Die Bundesregierung stellt zwar Liquidität zur Verfügung, aber ganz überwiegend nur als Darlehen oder als Stundungen. Voraussetzung für die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht ist zudem, dass die Insolvenzreife auf den Folgen der Ausbreitung des SARS-CoV-2-Virus beruht. Nach der Corona-Krise werden viele Unternehmen Schulden aus Stundungen und Krediten aufgetürmt haben, die sie passivieren müssen. Hier wird man sicherlich dann auch Einigungen zwischen Darlehensgeber und Kreditnehmer erzielen müssen, wie diese gestundeten Zahlungen zurückgeführt werden können. Dies kann auch zu einem möglichen Verzicht auf Seiten des Darlehensgebers führen, ggf. mit einem Besserungsschein.

4 BEGRENZTER ZUGANG ZU LIQUIDITÄT IN DER CORONA-KRISE

Unternehmen haben es zurzeit besonders schwer. Die Krise trifft sie und ihre Mitarbeiter*innen hart. Die Wirtschaftsaussichten sind schlecht, eine schwere Rezession droht. Daher muss jedes Unternehmen bestrebt sein, zusätzliche Liquidität zu erhalten um diese Krise zu überstehen. Diese Liquidität kann von Banken, Gesellschaftern oder zurzeit von staatlichen Hilfsprogrammen kommen. Daneben sollten die Unternehmen Ausschüttungen an Gesellschafter oder Aktionäre überdenken, um ihre (notwendige) Liquidität zu schützen.

4.1 Soforthilfeprogramme. Zuschüsse von bis zu 9 000 Euro für Unternehmen mit bis zu fünf Mitarbeitern und 15 000 Euro mit bis zu zehn Mitarbeitern (jeweils Vollzeitäquivalente) stehen nur Kleinstunternehmen und Selbstständigen zur Verfügung. Die antragstellenden Unternehmen dürfen vor März 2020 nicht in Schwierigkeiten gewesen sein und sie müssen die Existenzbedrohung und den coronabedingten Liquiditätsengpass versichern. Der Liquiditätsengpass kann nur dann coronabedingt

sein, wenn zuvor keine ausreichende Liquidität aufgebaut werden konnte. Vor dem Soforthilfeprogramm ist also vorhandene Liquidität zu nutzen. Nicht berücksichtigt werden in diesem Zusammenhang u.a. Kosten für die eigene Lebenshaltung, Altersvorsorge, private Krankenversicherung, Personalkosten, Sozialversicherungsbeiträge sowie Steuerzahlungen.

4.2 Steuerstundungen. Im Antragsformular der Finanzverwaltung Niedersachsen müssen Antragsteller unterschreiben, dass „… infolge der Auswirkungen des Coronavirus […] die nachfolgend genannten Steuerzahlungen derzeit nicht geleistet werden [können] (erhebliche Härte). Ich beantrage deshalb eine zinslose Stundung um vorerst drei Monate im folgenden Umfang: […] (Steuerart und Zeitraum).“ Ob eine Steuerzahlung infolge der Auswirkungen des Coronavirus nicht geleistet werden kann, lässt sich nur mit einem Maßstab der Zahlungsfähigkeit beurteilen. Wenn die Liquiditätsplanung zeigt, dass das Unternehmen bislang nicht zahlungsunfähig war, und dass erst die Corona-Krise Deckungslücken aufreißt, können für diese Deckungslücke Stundungen beantragt werden („derzeit nicht geleistet werden können“).

4.3 Kurzarbeitergeld. Mit den erleichterten Voraussetzungen, zuletzt geändert am 23. 4. 2020, soll die Gewähr dafür geschaffen werden, dass durch die Corona-Krise möglichst kein Unternehmen in Deutschland in die Insolvenz gerät und ein Arbeitsplatzverlust vermieden wird. Deshalb werden in das SGB III befristet bis zum Jahre 2021 geltende Verordnungsermächtigungen eingeführt, mit denen die Bundesregierung die Voraussetzungen für den Bezug von Kurzarbeitergeld absenken und die Leistungen wie folgt erweitern kann.

- Absenken des Quorums der im Betrieb Beschäftigten, die vom Arbeitsausfall betroffen sein müssen, auf bis zu 10 Prozent. Zum Hintergrund: Aktuell müssen mindestens $^1/_3$ der Belegschaft von Arbeitszeitreduzierungen betroffen sein, bevor Kurzarbeitergeld gewährt wird (§ 96 Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 SGB III).
- Teilweise oder vollständiger Verzicht auf den Aufbau negativer Arbeitszeitsalden. Zum Hintergrund: Aktuell müssen in Betrieben, in denen Vereinbarungen zu Arbeitszeitschwankungen bestehen, diese zur Vermeidung von Kurzarbeit einsetzen (§ 96 Abs. 4 Satz 2 Nr. 3 SGB III).
- Ermöglichung des Kurzarbeitergeldbezugs auch für Leiharbeitnehmer. Zum Hintergrund: Leiharbeitnehmer haben bislang keinen Anspruch auf Kurzarbeitergeld (§ 11 Abs. 4 Satz 2 AÜG).
- Vollständige Erstattung der Sozialversicherungsbeiträge durch die Bundesagentur für Arbeit. Zum Hintergrund: Aktuell hat der Arbeitgeber während des Bezugs des Kurzarbeitergeldes die Sozialversicherungsbeiträge weiter zu bezahlen.

Die in Aussicht genommenen Verordnungen sollen zunächst bis Ende 2020 befristet werden.

4.4 Kredite. Unternehmen, die mit unternehmensinternen und staatlichen Unterstützungsmaßnahmen ihre laufenden finanziellen Pflichten absehbar nicht erfüllen können, sind auf die staatlichen Kreditprogramme zur Liquiditätssicherung angewiesen. Die Bundesregierung vergibt Liquidität in Form von Krediten über die Hausbanken, die ihr Risiko bis zu 100 % auf die KfW abwälzen können.

KfW-Unternehmerkredit: Mittel aus dem KfW Unternehmerkredit können Unternehmen beantragen, die mindestens fünf Jahre bestehen. Die durchleitenden Banken erhalten eine Haftungsfreistellung von 80 % außerhalb der KMU-Definition und bis zu 90 % für KMU.

KfW (ERP-)Gründerkredit Universell: Mittel aus dem KfW-(ERP-) Gründerkreditprogramm können Unternehmen beantragen, die weniger als fünf Jahre bestehen. Auch hier erhalten die durchleitenden Banken eine Haftungsfreistellung von 80 % außerhalb der KMU-Definition und bis zu 90 % für KMU.

KfW-Schnellkredit für den Mittelstand: Einen Schnellkredit mit einer Risikoübernahme durch die KfW von 100 % und einer Laufzeit bis zu zehn Jahren erhalten KMU mit mehr als zehn Mitarbeitern begrenzt auf 500 000 Euro (< 50 Mitarbeiter) bzw. 800 000 Euro (> 50 Mitarbeiter). Die Unternehmen müssen 2019 oder im Durchschnitt der letzten drei Jahre einen Gewinn erwirtschaftet haben.

KfW-Konsortialkredit ab 25 Mio. Euro: Gewerbliche Unternehmen mit hohem Kreditbedarf können über die KfW bis zum 31. 12. 2020 eine Konsortialfinanzierung beantragen. Die KfW übernimmt weiterhin bis zu 80 %, aber in der Regel mindestens 25 Mio. Euro des Risikos.

Bürgschaftsprogramme: Neben der KfW stellen die Bürgschaftsbanken in den einzelnen Bundesländern Bürgschaftsprogramme zur Verfügung. Daneben vergeben auch die Bundesländer Landesbürgschaften.

Voraussetzungen und Konditionen für Kredite: Alle KfW-Finanzierungen und auch einige Landesbürgschaftsprogramme sehen vor, dass nur solche Unternehmen den Kredit beantragen können, die zum Stichtag 31. 12. 2019 „nicht in Schwierigkeiten waren“. Ferner müssen die wirtschaftlichen Verhältnisse geordnet gewesen sein, es dürfen keine „ungeregelten Zahlungsrückstände“ von mehr als 30 Tagen und keine Stundungsvereinbarungen oder Covenant-Brüche bestanden haben. Die Konditionen für Kredite und Bürgschaften variieren nach Ratingklasse, Laufzeit und Höhe des Kredits oder der Bürgschaft.

4.5 Anfechtungsrechtliche Privilegierung von Bank- und Gesellschafterdarlehen. Flankiert werden diese Kredite durch Privilegierungen. Bei Krediten, die in dem insolvenzrechtlichen Aussetzungszeitraum neu gewährt werden, gelten die bis zum 30. September 2023 erfolgende Zins- und Tilgungsleistung sowie die Bestellung von diesbezüglichen Sicherheiten während des Aussetzungszeitraums nicht als gläubigerbenachteiligend und unterliegen nicht der Insolvenzanfechtung. Diese Beschränkung der Insolvenzanfechtung gilt ebenfalls für die Rückgewähr von Gesellschafterdarlehen und diesbezügliche angemessene Zinszahlungen sowie für Zahlungen auf Forderungen aus Rechtshandlungen, die einem solchen Darlehen wirtschaftlich entsprechen, wie zum Beispiel Stundungs- oder Fälligkeitsvereinbarungen im Hinblick auf Ansprüche des Gesellschafters auf Zahlung von Mietzins oder Vergütung für eine Dienstleistung.

In Insolvenzverfahren, die bis zum 30. September 2023 beantragt wurden, greift zudem für die Tilgung von Gesellschafterdarlehen und diesen wirtschaftlich entsprechenden Zahlungen die Suspendierung des insolvenzrechtlichen Nachrangs und mithin eine Rangaufwertung der Forderungen aus diesen Rechtsverhältnissen. Für Kredite, die von der KfW oder im Rahmen anderer staatlicher Hilfsprogramme anlässlich der COVID-19-Pandemie gewährt werden, gelten weitere Besonderheiten. In diesen Fällen wird die anfechtungsrechtliche Privilegierung auch auf nach dem Ende des Aussetzungszeitraums gewährte Kredite erweitert und gilt unabhängig davon, wann deren Rückzahlung erfolgt. Zugunsten der Kreditgeber wird geregelt, dass Kreditgewährungen (auch Novationen und Prolongationen) und Besicherungen im Aussetzungszeitraum nicht als sittenwidriger Beitrag zur Insolvenzverschleppung anzusehen sind. Hierdurch wird die Unwirksamkeit des Kreditverhältnisses nach § 138 BGB und das Risiko der Haftung des Kreditgebers auf Schadensersatz aus § 826 BGB aus Gründen des Nichtvorliegens eines Sanierungskonzepts ausgeschlossen.

5 UNTERNEHMEN IN SCHWIERIGKEITEN

Gefördert werden nur Unternehmen, die nicht bereits vor der Corona-Krise, nämlich zum Stichtag 31. 12. 2019, „in Schwierigkeiten“ waren. Der Begriff „Unternehmen in Schwierigkeiten“ ist ein Begriff des europäischen Beihilfenrechts, der in Art. 2 Nr. 18 AGVO34 sowie Rn. 20 der Leitlinien für staatliche Beihilfen zur Rettung und Umstrukturierung nicht finanzieller Unternehmen in Schwierigkeiten (RuU-LL 201435) geregelt ist und der im Jahr 2014 grundlegend geändert wurde. Seit 2014 ist ein Unternehmen nicht erst „in Schwierigkeiten“, wenn sich die Schwierigkeiten aus dem Gesamtbild verschiedener Indikatoren ergeben oder die Voraussetzungen eines (Gläubiger-) Insolvenzverfahrens vorliegen, sondern schon dann, wenn mehr als die Hälfte der Eigenmittel verbraucht sind oder bestimmte Kennzahlen verletzt werden. Handelsbilanziell überschuldete Unternehmen sind immer „in Schwierigkeiten“.

6 FAZIT

Das vom Gesetzgeber angeordnete Moratorium bedeutet für die Kreditwirtschaft einen enormen Umsetzungsaufwand. Dieser ergibt sich nicht nur aus der notwendigen Prüfung, ob der jeweilige Darlehensnehmer überhaupt den Anforderungen an die gesetzliche Stundung entspricht, sondern auch aus den anzubietenden Gesprächen sowie aus der Verpflichtung, Vertragsabschriften über Vertragsänderungen zu erstellen und nicht zuletzt daraus, dass die Vertragsänderungen auch buchungsmäßig abzubilden sind. Auch wenn all diese Leistungen allein im Interesse des Darlehensnehmers erbracht werden, sind die daraus entstehenden Kosten alleine von der Kreditwirtschaft zu tragen. Deren Höhe lässt sich – wie auch die Gesetzesbegründung lapidar feststellt – „derzeit nicht sicher beurteilen“. Für die Dauer des Moratoriums sind die vertraglichen Verpflichtungen des Darlehensnehmers auf Rückzahlung, Zins- oder Tilgungsleistungen aufgeschoben und eine Kündigung wegen Zahlungsverzuges oder wesentlicher Verschlechterung der Vermögensverhältnisse bzw. der Werthaltigkeit der gestellten Sicherheiten ausgeschlossen. Der offene Darlehenssaldo ist jedoch weiterhin in vertraglich vereinbarter Höhe zu verzinsen. Zu begrüßen ist, dass zumindest in insolvenzrechtlicher Sicht, Kredite in einem bestimmten Zeitraum privilegiert sind. Dies dürfte die Kreditvergabe erleichtern. Aufsichtsrechtlich ist festzuhalten, dass nach den Mitteilungen der BaFin die nationale Finanzaufsicht sich dem Vorhaben des Gesetzgebers, Verbrauchern (und ggf. auch Kleinst- und Kleinunternehmern) „Luft zum Atmen“ zu verschaffen, keinesfalls in den Weg stellt. Hieraus sollte nicht der Schluss gezogen werden, die Befolgung der finanz- und kapitalmarktschützenden aufsichtsrechtlichen Vorgaben allzu stark zu lockern. Allerdings wäre gerade dieses als weitere flankierende Maßnahme zu begrüßen, um die Liquiditätssituation von Unternehmern weiter zu erleichtern und auch die Banken in die Lage zu versetzen, selbst wieder aktiv Kredite zu vergeben.

Für die Unternehmen ist es entscheidend, zeitnah Liquiditätshilfen zu erhalten. Hierfür sind entsprechende Programme vorhanden, die über die Banken und Sparkassen beantragt werden können. Auf jeden Fall sollte man keine Zeit verstreichen lassen, um nicht in Liquiditätsengpässe zu geraten.

Banken sollten gerade in dieser Zeit den Unternehmen Hilfestellung geben und als verlässlicher Partner die Krise mitbegleiten.

BRANCHE & MARKT: News für Ihr Firmenkundengeschäft

MITTELSTÄNDISCHES GESCHÄFTSKLIMA IM FREIEN FALL

Das Geschäftsklima im deutschen Mittelstand ist weiterhin im freien Fall: Es sinkt im April um 26,0 Zähler und damit nochmals stärker als im März, als es um 20,0 Zähler eingebrochen war. Mit jetzt –45,4 Saldenpunkten ist die Stimmung unter den kleinen und mittleren Unternehmen noch schlechter als vor elf Jahren auf dem Tiefpunkt der Finanzkrise (März 2009: –37,6 Saldenpunkte). Beide Teilkomponenten des Indikators fallen mit neuen Negativrekorden auf: Die Geschäftslageurteile sinken um 30,6 Zähler, so viel wie noch nie binnen Monatsfrist. Der bisher stärkste Rückgang betrug 10,9 Zähler und ist datiert auf den März. Trotz des beispiellosen Absturzes seit Februar halten sich die Lageurteile mit –31,5 Saldenpunkten aber über ihrem Tiefstand während der Finanzkrise. Dies spricht für eine solide Verfassung der Mittelständler noch vor zwei Monaten, mit der sie in die Krise gegangen sind. Die Geschäftserwartungen der kleinen und mittleren Unternehmen verschlechtern sich erneut rasant, wenngleich das Abwärtstempo geringfügig nachgelassen hat (April: –22,0 Zähler auf –57,6 Saldenpunkte, März: –28,0 Zähler). Noch nie zuvor blickte der Mittelstand so pessimistisch in die Zukunft wie jetzt.

Noch schlechter als den Mittelständlern geht es im April den Großunternehmen. Nach einem weiteren extrem heftigen Einbruch um 23,2 Zähler fällt ihr Geschäftsklima auf das neue Allzeittief von –54,5 Saldenpunkten. Sowohl die Urteile zur aktuellen Geschäftslage (–30,4 Zähler auf –49,1 Saldenpunkte) als auch die Geschäftserwartungen (–17,1 Zähler auf –59,4 Saldenpunkte) der großen Unternehmen geben in Riesenschritten weiter nach.

Die in der zweiten Märzhälfte eingeführten Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie wie Kontaktverbote und umfangreiche angeordnete Geschäftsschließungen schlagen im April auf alle Branchen durch, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Die Einbrüche des Geschäftsklimas gegenüber dem Vormonat reichen von –30,8 Zählern beim mittelständischen Einzelhandel bis zu –17,7 Zählern bei den großen Dienstleistungsunternehmen. Dort war die Stimmung aber schon im März regelrecht kollabiert. Am allerschlechtesten ist das Geschäftsklima mit –60,5 Saldenpunkten zurzeit in den großen Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes mit seinem Schwerpunkt bei Autos und hochwertigen Investitionsgütern. Auch die Exporterwartungen in diesem Wirtschaftszweig sind so düster wie nie zuvor, sowohl bei den großen (–28,0 Zähler auf –60,7 Saldenpunkte), als auch bei den mittelständischen Unternehmen (–32,2 Zähler auf –57,9 Saldenpunkte). Noch am wenigsten schlecht ist die Stimmung dagegen im mittelständischen Bau (–8,8 Saldenpunkte).

„Das April-Ergebnis des KfW-ifo-Mittelstandsbarometers ist zweifelsohne deprimierend. Die Rückgänge bei sämtlichen darin berücksichtigten Einzelindikatoren betragen im Schnitt rund das Zehnfache einer üblichen Monatsveränderung“, sagt Dr. Fritzi Köhler-Geib, Chefvolkswirtin der KfW. „Das führt eindrücklich vor Augen, welch umfassende wirtschaftliche Auswirkungen der zum Gesundheitsschutz notwendige, erzwungene Stillstand in weiten Teilen des Lebens hat.“ Da der historische Einbruch des Geschäftsklimas den ganz besonderen Umständen der Corona-Pandemie geschuldet sei und nicht etwa von genuin ökonomischen Faktoren getrieben, sollte aber eine relativ rasche Erholung der Stimmung möglich sein, sobald die Bremsen nicht mehr so fest angezogen werden müssten. „Dabei sind alle vertrauensbildenden Maßnahmen zentral, die gleichzeitig dem Schutz des Lebens und des Lebensunterhaltes dienen, wie Schnelltests, verlässliche Nachverfolgung von Infektionsketten und Hygienekonzepte. Denn die Menschen werden sich nur dann am wirtschaftlichen und öffentlichen Leben wieder voll beteiligen, wenn die Risiken einer Ansteckung möglichst klein und für sie einschätzbar sind. Ich bin zuversichtlich, dass wir im April das Stimmungstief gesehen haben – dank des umfassenden öffentlichen Corona-Schutzschirms, der seit März erzielten Erfolge bei der Zurückdrängung der Virus-Infektionen und der nun angekündigten oder bereits umgesetzten Lockerungen der Eindämmungsmaßnahmen.“ In der zweiten Jahreshälfte 2020 sei eine beginnende Erholung des Wirtschaftswachstums zu erwarten.

Das aktuelle KfW-ifo-Mittelstandsbarometer ist abrufbar unter www.kfw.de/mittelstandsbarometer Quelle: KfW

MITTELSTAND: 73 % VON AUSFÄLLEN IN DER LIEFERKETTE BETROFFEN

Die COVID-19-Krise hat den deutschen Mittelstand hart getroffen: 73 % der kleineren oder mittleren Unternehmen (KMU) sind von Ausfällen in der Lieferkette betrof-

fen. Jedes zweite KMU hat den Betrieb noch gar nicht oder erst teilweise wieder aufgenommen (56 %). Entsprechend eingetrübt sind die Umsatzerwartungen. 63 % der Unternehmen erwarten für das aktuelle Quartal einen Umsatzrückgang, für fast jedes Zehnte beträgt der Einbruch mehr als 50 %. Doch es gibt auch Gewinner: 11 % der KMU erwarten in diesem Quartal ein Umsatzwachstum.

Trotz der negativen Auswirkungen bleibt der deutsche Mittelstand optimistisch: 77 % der befragten Unternehmen blicken positiv in die Zukunft. Dies sind Ergebnisse einer von McKinsey & Company beauftragten Umfrage, an der zwischen dem 24. und 28. April Geschäftsführer und leitende Angestellte aus 522 Unternehmen aus allen Branchen teilnahmen.

„Die aktuelle Krise trifft viele Branchen heftig, wenn auch mit unterschiedlicher Wucht. Gelingt es Unternehmensverantwortlichen nun, die richtigen Weichen zu stellen und sich nicht nur auf die akute Krisenbewältigung zu konzentrieren, können sie sich einen Wettbewerbsvorteil für die Zeit nach der COVID-19-Krise verschaffen“, sagt Niko Mohr, Seniorpartner im Düsseldorfer Büro von McKinsey. Jedes vierte Unternehmen will Lieferketten regionalisieren. 81 % gehen davon aus, dass bei ihnen die Arbeitsmodelle flexibler werden. 37 % der KMU wollen als Reaktion auf die Krise Prozesse automatisieren, 45 % in 5G investieren, 36 % ins Internet der Dinge (IoT) und ebenfalls 36 % in künstliche Intelligenz (KI).

Sieben Ansätze zur Krisenbewältigung. Die McKinsey-Analyse zeigt, an welchen Stellen mittelständische Unternehmen ansetzen können, um nicht zu den Krisenverlierern zu zählen.

1. Antizyklisch handeln: Der Großteil konzentriert sich ausschließlich darauf, Maßnahmen zu formulieren und Stabilität innerhalb kritischer Unternehmensfunktionen wiederherzustellen. Nur 17 % der befragten Unternehmen sehen die Krise als Impuls, um notwendige Veränderungen voranzutreiben.
2. Kundenverhalten berücksichtigen: 53 % haben gegenläufige Umsatzentwicklungen innerhalb ihrer Produktgruppen festgestellt. Als Reaktion darauf versuchen 88 % der Unternehmen, die Interaktion mit den Kunden zu verbessern. 80 % führen neue Produkte, Services oder Geschäftsmodelle ein oder planen dies.
3. Digitale Lücke schließen: Die Relevanz der Digitalisierung bleibt unverändert. Für 9 von 10 Unternehmen genießt Digitalisierung einen ungebrochen hohen Stellenwert. Für jedes dritte Unternehmen hat sich die Relevanz durch die aktuelle Krise sogar noch verstärkt. Doch gehen die Unternehmen unterschiedlich mit ihr um: 68 % der KMU, die sich in der Corona-Phase Umsatzzuwächse erhoffen, planen oder realisieren aktuell ein komplett neues Geschäftsfeld mit eigenständigen digitalen Produkten oder Dienstleistungen. 37 % wollen Prozesse automatisieren, 45 % in 5G investieren, 36 % ins Internet der Dinge (IoT) und ebenfalls 36 % in künstliche Intelligenz (KI).
4. Lieferketten überprüfen: Branchenübergreifend sind 73 % der KMU von Ausfällen in ihrer Lieferkette betroffen. Diese Negativerfahrung führt dazu, dass mehr als jedes vierte Unternehmen Reshoring-Maßnahmen analysiert, um Teile der Lieferkette wieder näher ans Unternehmen zu rücken. Allerdings zeigen die Analysen einen signifikanten Unterschied zwischen Branchen: Während über 70 % der Betroffenen aus IT, Telekommunikation und Finanz- oder Versicherungsdienstleistungen planen, bestehende Lieferketten auf Reshoring-Optionen zu überprüfen, liegt der Anteil in den Sektoren Automobil sowie Anlagen- und Maschinenbau unter 50 %.
5. Arbeitsmodelle flexibilisieren: Die meisten deutschen KMU erwarten, dass flexible Arbeitsweisen langfristig bestehen bleiben. Auch wenn in9 von 10 Unternehmen vor den COVID-19 bedingten Einschränkungen eine Präsenzpflicht existierte, erwarten 81 %, dass die Corona-Krise die Arbeitsmodelle in ihren Unternehmen nachhaltig flexibilisieren wird.
6. In Ökosystemen zusammenschließen: Mittelständische Unternehmen wollen in Zukunft mehr auf eine Idee aus der Digitalwirtschaft setzen: Jedes zweite Unternehmen plant in Zukunft eine stärkere Organisation in Ökosystemen oder Netzwerken mit Wettbewerbern. Über 80 % denken, dass Ökosysteme oder Branchennetzwerke die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstands im internationalen Wettbewerb unterstützt.
7. Konsolidierungsmaßnahmen einleiten: 64 % der befragten KMU verfolgen bereits oder planen Konsolidierungsmaßnahmen, z. B. strategische Allianzen, Fusionen oder den Einkauf von erfolgskritischem geistigen Eigentum. 60 % planen die Übernahme oder den Kauf von Mitbewerbern. Auffällig ist, dass jedes zweite Unternehmen mit positiven Umsatzerwartungen bereits Konsolidierungsmaßnahmen eingeleitet hat.

„Die Befragung zeigt, dass der deutsche Mittelstand viele Maßnahmen erkennt, um erfolgreich aus einer solch einmaligen Krisensituation zu gelangen. Doch zwischen der Erkenntnis und tatsächlichem Handeln klafft eine Lücke. Hier muss der Mittelstand seine Stärke ausspielen: Unternehmertum und Tatkraft,“ sagt Jürgen Meffert, Mittelstandsexperte und Seniorpartner im Düsseldorfer Büro von McKinsey. “Wichtig ist vor allem die Schließung der digitalen Lücke. Die aktuelle Krise hat allen vor Augen geführt, wie wichtig die Entwicklung neuer Geschäftsfelder mit eigenständigen digitalen Produkten und Dienstleistungen ist,“ so Gérard Richter, Leiter von McKinsey Digital und Seniorpartner im Frankfurter Büro von McKinsey.

Mittelstand mit staatlicher Unterstützung unzufrieden. Auch wenn die befragten KMU trotz der wirtschaftlichen Schäden optimistisch bleiben, sehen die Befragten die Rolle des Staates weniger positiv: Nur 21 % zeigen sich mit der staatlichen Unterstützung zufrieden. 41 % verlangen mehr finanzielle Unterstützung, und 39 % fordern bessere gesetzliche Rahmenbedingungen. Quelle: McKinsey

KFW CAPITAL: CORONA MATCHING FAZILITÄT ZUR UNTERSTÜTZUNG VON START-UPS STEHT FÜR VC-FONDS BEREIT

KfW Capital hat das Antragsverfahren für die von der Bundesregierung beschlossene Corona Matching Fazilität gestartet. Bei der Corona Matching Fazilität handelt es sich um die Säule 1 der Hilfen des Bundes für Start-ups und kleine Unternehmen. Die Finanzierungshilfen unterstützen VC-fondsfinanzierte Start-ups und junge Wachstumsunternehmen, die während der Corona-Krise Finanzierungsbedarf und einen Deutschlandbezug haben. Weitere Voraussetzung ist, dass die Start-ups und jungen Wachstumsunternehmen zum 31.12.2019 noch nicht in Schwierigkeiten waren. VC-Fonds können notwendige Finanzierungsrunden bis zum 31.12.2020 durch Bundesmittel über KfW Capital spiegeln. Vor Bewilligung der Mittel müssen alle VC-Fonds erfolgreich eine Prüfung durchlaufen haben. Antragsberechtigt sind ausschließlich private VC-Fonds; Informationen und Hinweise auf die Antragsstellung sind auf www.kfw-capital.de zu finden.

Beantragt ein VC-Fonds die Corona Matching Fazilität, ist diese für alle zulässigen Portfoliounternehmen, bei denen sich der VC-Fonds an einer Finanzierungsrunde während der Laufzeit der Fazilität beteiligt, verpflichtend anzuwenden („Andienungspflicht"). Die VC-Fonds finanzieren mit öffentlichen Mitteln zu gleichen Bedingungen. Sie wählen je nach Situation das Finanzierungsinstrument – Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Instrumente – und bestimmen auch Form und Zeitpunkt des Exits (Exit, Wandlung, Rückzahlung). Sie halten den öffentlichen Anteil treuhänderisch.

Die Mittel der Corona Matching Fazilität, die mit einer Garantie des Bundes ausgestattet sind, werden von der KfW refinanziert und an KfW Capital weitergereicht.

Quelle: KfW Capital

DIGITALISIERUNG IM MITTELSTAND KOMMT VORAN – ABER NUR IN KLEINEN SCHRITTEN

Der Mittelstand in Deutschland geht verstärkt das Thema Digitalisierung an, wie eine aktuelle repräsentative Analyse von KfW Research auf Basis des KfW-Mittelstandspanels zeigt. Der Anteil der 3,8 Millionen kleinen und mittleren Unternehmen hierzulande, der in den zurückliegenden drei Jahren (2016–2018) erfolgreich Digitalisierungsprojekte abgeschlossen hat, steigt demnach weiter und liegt nun bei 40 %. Die Anzahl der mittelständischen Unternehmen mit abgeschlossenen Digitalisierungsvorhaben nimmt damit im Vergleich zur Vorperiode (2015–2017) um 10 %-Punkte oder 380 000 auf gut 1,5 Mio. Unternehmen zu. Der Trend zur verstärkten Digitalisierung zeigt sich im gesamten Mittelstand: Unternehmen aller Größenklassen und Wirtschaftszweige investieren häufiger in den Einsatz neuer oder verbesserter digitaler Technologien für Prozesse, Produkte (inklusive Dienstleistungen) oder Geschäftsabläufe.

Allerdings bleiben einige Wermutstropfen: Die durchschnittlichen Digitalisierungsausgaben pro mittelständischem Unternehmen sind in den zurückliegenden drei Jahren nicht gestiegen und liegen weiter bei 17 000 EUR. Im Jahr 2018 gab der gesamte deutsche Mittelstand insgesamt gut 19 Mrd. EUR für die Digitalisierung aus. Das ist jedoch weiterhin nur ein Bruchteil der Ausgaben für traditionelle Innovationen (34 Mrd. EUR) oder Investitionen in Gebäude, Maschinen, Einrichtungen usw. (220 Mrd. EUR). Und auch wenn die Digitalisierungsanstrengungen in der ganzen Breite des Mittelstands grundsätzlich zunehmen, so bleibt es dabei: Je größer ein Unternehmen ist, umso häufiger setzt es Digitalisierungsprojekte um und umso höher fallen die Investitionen hierfür aus. Spitzenreiter beim Anteil der Unternehmen mit abgeschlossenen Digitalisierungsvorhaben sind große Mittelständler mit mehr als 50 Mitarbeitern (67 %), die ganz kleinen Betriebe mit maximal 5 Beschäftigten kommen nur auf einen Anteil von 45 %. Auch Branchenunterschiede existieren und bleiben weiter bestehen: Während bei den wissensbasierten Dienstleistern (z.B. Mediendienstleister, IT- und Informationsdienstleister sowie Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatungen) und im Forschungs- und Entwicklungsintensiven Verarbeitenden Gewerbes (z.B. Maschinenbau, Elektrotechnik oder Chemie) nahezu jeder zweite Mittelständler ein Digitalisierungsprojekt umsetzt, ist es im Baugewerbe nur knapp jedes dritte Unternehmen.

„Die Digitalisierung kommt zwar immer mehr in der Breite des deutschen Mittelstands an - die Masse der mittelständischen Unternehmen vollzieht sie bisher allerdings in kleinen Schritten", resümiert Dr. Fritzi Köhler-Geib, Chefvolkswirtin der KfW Bankengruppe. „Die aktuelle Corona-Krise wird hier eine Zäsur setzen und als Beschleuniger der digitalen Transformation im Mittelstand wirken. Gerade jetzt zeigt sich besonders, welche Wettbewerbsvorteile sich durch digitalisierte Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse ergeben." Sie ermöglichten in vielen Fällen ein Fortführen des Geschäftsbetriebs, der aufgrund der Corona-Beschränkungen sonst zu vollständigem Erliegen gekommen wäre. „Viele Unternehmen sind

plötzlich zur Digitalisierung gezwungen: Sie probieren Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit aus, etablieren in Zeiten geschlossener Läden und Gaststätten einen digitalen Vertrieb oder ersetzen papierbehaftete Arbeitsprozesse durch digitale. Vieles davon wird nach der Krise bleiben – und sich verstärken."

Die aktuelle Studie von KfW Research zur Digitalisierung im Mittelstand ist abrufbar unter:
www.kfw.de/KfW-Konzern/KfW-Research/Digitalisierung

Quelle: KfW

BANKEN STEHEN BEIM THEMA AGILITÄT AM ANFANG

Agilität ist ein zentraler Schlüssel, wenn es darum geht, den Herausforderungen der digitalen Transformation zu begegnen – dies ist die grundsätzliche Erkenntnis innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche. So stimmen aktuell 66 Prozent der Befragten einer Studie von zeb der Aussage zu, dass die Entwicklung hin zu einer anpassungsfähigen und kundenzentrierten Organisation zwingend notwendig und hochrelevant ist. Ein Blick auf die Agenda der Institute zeigt jedoch, dass das Thema in der Branche bisher kaum Umsetzung findet: Nur 21 Prozent der Studienteilnehmer*innen sind der Meinung, dass ein einheitliches Verständnis von Agilität im eigenen Haus besteht, und weniger als 6 Prozent der Befragten ordnen ihrem Unternehmen überhaupt einen fortgeschrittenen bzw. sehr fortgeschrittenen Reifegrad zu.

„Finanzdienstleister stehen beim Thema Agilität ganz am Anfang einer tief greifenden Transformation", so Dr. Jens Wiegel, Mitautor der zeb-Studie. „Banken haben die Zeichen der Zeit zwar erkannt, weisen aber noch große Defizite auf. Projekte belegen konkret, wie der Wandel gelingen kann – entweder schonend Schritt für Schritt oder ganzheitlich und möglichst schnell."

Die Strategie- und Managementberatung zeb, spezialisiert auf die europäische Finanzdienstleistungsbranche, hatte für die Studie über 200 Mitarbeiter*innen von großen und kleinen Finanzdienstleistern befragt. Vor allem aus interner Sicht wurden Defizite deutlich. So bescheinigen Mitarbeitende und Führungskräfte ihren eigenen Organisationen fast durchgängig große Mängel, wenn es darum geht, agile Strukturen aufzubauen oder diese zu etablieren. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung urteilten dabei skeptischer über den agilen Stand als Führungskräfte. Die Studienautoren schlussfolgern, dass sich nicht alle Mitarbeitenden beim Wandel hin zu agilen Organisationsformen gleichermaßen mitgenommen fühlen.

Mathias Gans, Mitautor der zeb-Studie, ergänzt: „Die Welt um uns herum ändert sich dramatisch, schnell und radikal. Agilität ist nicht nur eine Option, sondern eine überlebenswichtige Fähigkeit. Jede Organisation muss ihren eigenen Pfad der Transformation finden. Je radikaler der Pfad, desto wichtiger ist das uneingeschränkte Commitment der Führung."

Weitere Ergebnisse der Studie zeigen, dass 11 Prozent der befragten Teilnehmer/-innen ihre eigene Bank als Organisation wahrnehmen, in der überwiegend starre Strukturen herrschen. Immerhin 62 Prozent gaben an, dass in ihrem Arbeitsumfeld erste Maßnahmen erprobt werden und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit der agilen Transformation entwickelt wird. 22 Prozent der Befragten sagten aus, dass ihr Unternehmen erste konkrete Maßnahmen in Richtung agile Organisationen unternommen hat, und letztlich nur 5 Prozent zeigten sich überzeugt, dass viele Elemente agiler Unternehmen bereits umgesetzt werden sowie die Notwendigkeit des Wandels erkannt wird. Gerade einmal 1 Prozent der Befragten gab an, weitgehend agil in einer bereits angepassten Organisation zu arbeiten.

Martin Fürst, Mitautor der zeb-Studie, führt abschließend aus: „Agile Managementmethoden bewirken innerhalb hierarchischer Strukturen nicht viel. Um nachhaltige Veränderungen zu bewirken, muss das Thema Agilität umfassend angegangen werden. Es reicht nicht, nur einzelne Komponenten wie die Organisationsstruktur anzupassen. Vielmehr gilt es auch, eingespielte Rollen und Führungspraktiken zu ersetzen sowie nicht zuletzt IT-Architektur und Arbeitsumfeld anzupassen. Der Wandel hin zu agilen Organisationen ist eine der komplexesten Herausforderungen für das Management von Finanzdienstleistern in den kommenden Jahren."

Diese aktuelle Agilitätsstudie sowie ein Interview präsentieren wir in der nächsten Ausgabe unserer S-Firmenberatung, die am 19. Juni 2020 erscheint.

Quelle: zeb

DIE NÄCHSTE AUSGABE ERSCHEINT AM FREITAG, 19. JUNI 2020

IMPRESSUM

S-Firmenberatung: Mai 2020, Ausgabe 05/2020; **Herausgeber, Verlag und Vertrieb:** Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, 70547 Stuttgart, www.dsv-gruppe.de; **Koordination des Autorenteams:** Prof. Dr. Diethard B. Simmert, Mettmann; **Art Director:** Joachim Leutgen; **Redaktion:** Richard Speier (0711-782 21788) richard.speier@dsv-gruppe.de; **Bildnachweis:** shutterstock (Cover und Seite 3); **Vertrieb:** Kunden-Service-Center, Tel. 0711-782 21414, kundenservice@dsv-gruppe.de; **Satz:** UMP Utesch Media Processing, Hamburg.

Die S-Firmenberatung ist mit größter Sorgfalt bearbeitet worden. Die Angaben beruhen auf Quellen, die wir für zuverlässig halten, für deren Richtigkeit und Vollständigkeit wir jedoch keine Gewähr übernehmen können. Nur zur internen Verwendung. Eine Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet. Nachdruck oder sonstige Wiedergabe nur mit schriftlicher Erlaubnis des Deutschen Sparkassenverlags.
© 2020 Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Stuttgart

Weil unsere Experten Ihr Unternehmen mit der richtigen Finanzierung voranbringen.

Deutsche Leasing Die Landesbanken

sparkasse.de

Wenn's um Geld geht