



Die Krise meistern

NEUAUSRICHTUNG: Die staatlichen Coronabeschränkungen fordern vor allem Soloselbstständige und kleine Unternehmen heraus. Im besten Fall ermöglichen sie ihnen, das bestehende Geschäft zukunftstauglich zu modifizieren.

DIGITALISIERUNG

Trends der Zukunft

3

TOURISMUS

Grundlegender Wandel

5

LIQUIDITÄT

Finanztipps und mehr

8

KURZ & KNAPP

Klimaschutz hoch im Kurs

Bei rund 90 Prozent der europäischen Start-ups genießt Nachhaltigkeit Priorität. Dabei machten sich 86 Prozent der Befragten bereits bei der Entwicklung ihres Geschäftsmodells Gedanken über Nachhaltigkeit – auch als Reaktion auf die Erwartungen innerhalb des Teams sowie der zukünftigen Kundschaft. Siehe auch:

» www.unternehmertum.de
(Suchbegriffe: Start-ups, Nachhaltigkeit)

Fachliche Unterstützung für Händler

Das Bayerische Wirtschaftsministerium hat ein fachliches Soforthilfeprogramm für den Einzelhandel in Bayern gestartet. Dies besteht aus Onlinesprechstunden, einer Webinarreihe, Beispielen für gute Ideen sowie einer Landingpage. Mehr unter:

» www.soforthilfe-handel.bayern



Foto: Michael Ursi – istockphoto.com

Das Virus macht kaum eine Ausnahme: Die aktuelle Coronakrise betrifft fast alle Branchen, alle Unternehmensgrößen, jede Region – eine solche umfassende, komplexe und dauerhafte Ausnahmesituation musste die Wirtschaft schon sehr lange nicht mehr durchstehen. „Vor allem Soloselbstständige und kleine Unternehmen stehen vor enormen Aufgaben“, sagt Bernhard Eichner, Spezialist für Krisenmanagement der IHK für München und Oberbayern. „Sie haben keine spezialisierten Abteilungen im Rücken, müssen alles allein stemmen. Noch dazu stehen sie mit ihrem privaten Vermögen in der Haftung.“ Herausfordernde Zeiten also mit psychischem

Stress bis zu Existenzängsten, die auch nach den Lockerungen anhalten können. Daria Freitag (54), Inhaberin der gleichnamigen Unternehmensberatung in Starnberg, ermutigt: „Trotz aller Sorgen, die die Krise bereitet, erlaubt sie uns auch, einen Schritt zurückzutreten, unser Geschäft kritisch zu prüfen und es dann zukunftstauglich zu modifizieren – im normalen Betriebsalltag vernachlässigen wir dieses wichtige regelmäßige Nejustieren viel zu oft.“

Doch was braucht es, um aus der Krise eine Chance zu machen? Krisenmanagement inklusive Neuausrichtung sei immer Chefsache, betont IHK-Experte Eichner. Da-

bei ist die regelmäßige Liquiditätsplanung die Basis für alles weitere: zu Anfang für die Krisensoforthilfenanträge oder Steuerstundungen, später dann für etwaige Bank- und Kreditgespräche und damit schließlich für die Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen, die Personalplanung, Kundensicherung oder neue Marketingwege. Zugleich schützt eine saubere finanzielle Bestandsaufnahme vor zivil- oder strafrechtlicher Haftung, im schlimmsten Fall dem Vorwurf der Insolvenzverschleppung. In der Praxis gehört dazu, Zahlungs-, Abgabe- und Antragsfristen chronologisch aufzulisten, darauf abgestimmt Aufgaben zu priorisieren und umzusetzen, aber auch das Worst-Case-Szenario durchzurechnen. Zudem zählt zu den Basismaßnahmen herauszufinden, was noch steuer- und organisierbar ist, wer noch oder wieder liefert, beziehungsweise beliefert werden kann, was für kurzfristige Geschäftsalternativen es gibt. Aus diesen Überlegungen sind – auch in Kooperation mit anderen Unternehmen – viele gute Überbrückungslösungen entstanden wie Take-away-Services von Restaurants, Stoffmaskenproduktion von Modeläden, Videoabstimmungen bei Dienstleistern (siehe Seite 4 unten). „Das hielt arbeitsfähig und sorgte gemeinsam mit den Soforthilfen für eine gewisse Rückendeckung“, so Beraterin Freitag. Von der Überbrückung zum wieder sichereren Geschäftsmodell zu kommen, ist dann die größere Herausforderung. „Die Leitfrage lautet: Was kann vom Ursprungsgeschäft bleiben, wo muss ich Änderungen vornehmen? Praktisch hilft es, sich wieder in die Gründungsphase zurückzusetzen und wie damals verschiedene Szenarien durchzuspielen“, schlägt Freitag vor. Starten sollten Unternehmer dabei mit einer klassischen Markt- und Organisationsanalyse, zunächst mit Blick auf die krisenbedingten Veränderungen. Gerade Soloselbstständige und kleine Unternehmen haben einen engen Kontakt zu ihren Kunden und Partnern. Sie sollten dies nutzen und unter anderem nachfragen:

» Was brauchen Kunden und Partner nach der Krise?

Editorial zu den Aufgaben nach der Krise

Schäden eindämmen, Chancen ergreifen

Liebe Leserinnen und Leser,

jetzt Pläne für die Zukunft zu machen, das ist Unternehmertum pur. Wir suchen nach Lösungen für die Gegenwart, wir ziehen Lehren aus der Vergangenheit. Dabei müssen und werden wir alles tun, um für die Wirtschaft Entscheidungshoheit und Gestaltungsfreiheit zurückzugewinnen. Nur so werden wir die ökonomischen Rückschläge und finanziellen Lasten wieder in den Griff bekommen, die überall im Land die Unternehmen existenziell fordern.

Als Erstes ist es nun an der Zeit, das Durcheinander aus der Krise aufzuräumen und wieder einen geordneten Betrieb sicherzustellen. Ein neues „Rama dama“ sozusagen. Viele werden sich von lieben Gewohnheiten trennen und sich stärker für Veränderungen öffnen. Bei der Gelegenheit werden wir uns intensiv Gedanken über eine ausgedehnte und vertiefte Digitalisierung machen, auf die wir uns schon eingestellt haben – und die sich nicht zuletzt in der Krisenbekämpfung bewährt hat.

Im zweiten Schritt werden wir diese digitalen Strategien in die Tat umsetzen. Wir werden auf digitale Technik und Qualifikationen dort bauen, wo Effizienz und Fortschritt gefordert sind – und dort, wo wir neue Stärken gewinnen wollen. Das wird zudem die Kommunikation noch stärker beeinflussen, als wir es gerade erleben.

Unter diesen Umständen ergibt sich der dritte Schritt: der Aufbruch in neue Märkte, die den vorherigen Aufwand refinanzieren helfen. Vielversprechende Perspektiven liefern uns hier der Klimawandel und unsere Antwort darauf. Es gibt kein „Pandemie oder Klimaschutz“, nur ein „und“. Diese Chancen zu ergreifen ist das Gebot der Stunde.



Dr. Eberhard Sasse,
Präsident der IHK für
München und Oberbayern

M. Jome

Industrie- und Handelskammer, 80323 München
IP-VST, Eingelb bezahlt, DPAG

Von den staatlichen Angeboten profitieren

CORONAHILFEN: Bund und Land legen immer wieder neue Hilfen auf, um Unternehmen in der Krisen Luft zu verschaffen. Ein Überblick über die aktuellen Programme.

Blieben Sie gesund. Diese drei Worte haben sich als neue Grußformel durchgesetzt. Gesund bleiben muss aber vor allem auch die Wirtschaft. Der Staat hilft mit.

Neue Überbrückungshilfe: Das Bundesprogramm Überbrückungshilfe löst die zum 31. Mai ausgelaufene Soforthilfe ab. Auch hierbei geht es um nicht rückzahlbare Zuschüsse. Das Volumen soll bundesweit 25 Milliarden Euro umfassen. Die Überbrückungshilfe wird für die Monate Juni bis August gewährt.

Neue Schnellkredite: Diese werden vom Bund über die KfW-Bankengruppe als auch von Bayern über die Landesförderbank LfA zur Verfügung gestellt. Betriebe mit bis zu zehn Beschäftigten wenden sich an die LfA, die anderen an die KfW. Im Fall der LfA-Kredite gilt: Bei bis zu fünf Beschäftigten ist ein Kredit in Höhe von bis zu 50.000 Euro, bei bis zu zehn Beschäftigten sind 100.000 Euro möglich. Die Kreditbewilligung erfolgt ohne weitere Kreditrisikoprüfung. Die Zinsen betragen drei Prozent, die Laufzeit zehn Jahre, dabei sind zwei Jahre tilgungsfrei. Der Kredit wird über die Hausbank beantragt, die Haftungsfreistellung beträgt 100 Prozent. Eine zuvor erhaltene Soforthilfe wird abgezogen.



Der Staat hilft in der Pandemie

Neue Steuerregelungen: Befristet vom 1. Juli 2020 bis zum 31. Dezember 2020 sinkt der Mehrwertsteuersatz auf 16 Prozent beziehungsweise auf fünf Prozent. Die Sozialversicherungsbeiträge werden in der „Sozialgarantie 2021“ auf 40 Prozent gedeckelt. Die Fälligkeit der Einfuhrumsatzsteuer wird auf den 26. des Folgemonats verschoben.

Steuerstundungen: Die Finanzämter ermöglichen eine zinslose Stundung von Einkommen-, Körperschaft- und Umsatzsteuer. Voraus-

zahlungen für die Einkommen- und Körperschaftsteuer können reduziert oder auf null zurückgefahren werden, wenn die Einnahmen im laufenden Jahr nachweislich niedriger ausfallen werden. Gleiches gilt für die Gewerbesteuer. Dies gilt vorerst drei Monate und kann bis zum 31. Dezember 2020 beantragt werden. Bis zum Ende dieses Jahres verzichten die Finanzämter zudem auf Säumniszuschläge und Vollstreckungen. Darüber hinaus kann die Rückzahlung der bereits geleisteten Umsatzsteuersonder-

vorauszahlungen für 2020 beantragt werden. Eine Stundung der Sozialversicherungsbeiträge ist ebenfalls möglich. Außerdem können Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen ihre 2020 anfallenden Verluste bereits im laufenden Jahr mit Gewinnen aus 2019 verrechnen und demnach eine Herabsetzung beziehungsweise Erstattung der Vorauszahlungen sogar für 2019 beantragen.

Kurzarbeit: Zunächst bis zum 31. Dezember 2020 ist der Zugang zum Kurzarbeitergeld (kurz: Kug) erheblich erleichtert. Auf die Kug-Regelungen zurückgreifen können Betriebe ab einem Mitarbeiter. Der Arbeitsausfall muss erheblich und unvermeidbar sein und darf nicht auf branchenüblichen, betrieblichen oder saisonbedingten Gründen beruhen. Die Coronakrise kann ein Grund für Kurzarbeit sein. Beschäftigte müssen nicht wie sonst zuerst negative Arbeitszeitsalden aufbauen, lediglich Plusstunden sowie Alturlauf aus dem Vorjahr müssen sie einbringen. Arbeitgeber erhalten anfallende Sozialversicherungsbeiträge für ausgefallene Arbeitsstunden zu 100 Prozent erstattet. Vorsicht: Unternehmen dürfen Kurzarbeit nicht einfach anordnen. Wenn es keine Regelung im Tarifvertrag oder einer Betriebsverein-

barung gibt, muss die Kurzarbeit mit den Mitarbeitern formlos, aber möglichst schriftlich vereinbart werden. Weitere Regelungen zum Kurzarbeitergeld vom 1. Januar 2021 an sind geplant.

Ausbildungsförderung: Kleine und mittlere Unternehmen, die ihr Ausbildungsplatzangebot im Jahr 2020 gegenüber den drei Vorjahren nicht verringern, erhalten für jeden neu abgeschlossenen Ausbildungsvertrag eine einmalige Prämie in Höhe von 2000 Euro. Unternehmen, die ihr Ausbildungsangebot erhöhen, erhalten für die zusätzlichen Ausbildungsverträge 3000 Euro.

Sonstiges: Die EEG-Umlage wird 2021 bei 6,5 ct/kWh liegen, 2022 bei 6,0 ct/kWh. Die Möglichkeiten für Mitarbeiter, sich an ihren Unternehmen zu beteiligen, werden verbessert. Die Möglichkeit eines Neustarts nach einer Insolvenz soll erleichtert werden.

Ausführliche und stets aktuelle Informationen unter:

» www.ihk-muenchen.de/corona

sowie: » www.ihk-muenchen.de/coronasteuern

IHK-Corona-Hotline: Tel. 089 5116-0

Fortsetzung von Seite 1

- » Werden sie ihr Verhalten nach der Krise ändern? Etwa weil sie weniger verdienen oder nachhaltiger agieren wollen?
 - » Wie verändern sich die jeweiligen Perspektiven?
 - » Brauchen sie andere organisatorische Lösungen wie etwa virtuelle Besprechungen?
- Zudem gilt es zu prüfen, was von den Überbrückungslösungen auch in der Nachkrisenzeit taugt beziehungsweise zum neuen Standbein weiterentwickelt werden könnte. Nicht zuletzt sollten Firmenchefs auch die aktuellen und krisenunabhängigen Megatrends Digitalisierung, Urbanisierung, Vernetzung, neue Arbeitswelten oder Nachhaltigkeit in ihre Überlegungen einbeziehen, betont Freitag. Für all diese Vorbereitungen lohnt es sich auch, agile Arbeitsweisen auszuprobieren oder einfach einmal querzudenken. Aus allem zusammen lassen sich dann schließlich erste neue Visio-

nen für das Geschäft generieren. Bereits zeitgleich ist zu planen, was für die neuen Konzepte alles gebraucht wird – neben der nötigen Liquidität etwa fachliche Weiterbildung, passende Hard- und Software, neue Marketingideen, neue Kooperations- und Netzwerkpartner. Beraterin Freitag mahnt zugleich Frustrationstoleranz an: „Nicht jede neue Idee und jeder neue Kontakt werden gleich ein Treffer sein: Versuch und Irrtum gehören in der Nachkrisenzeit noch dazu. Aktives

Lernen und Experimentieren mit dem neuen Markt bringt jedoch voran und lotet Potenziale aus.“ Die Komplexität ist also enorm: Auch deshalb ist es klug, wenn Firmenchefs nicht alles allein angehen. Neben den Kunden und Partnern helfen die IHK, Netzwerke oder zum Teil auch geförderte Coachings durch Berater. „Gemeinsam sind wir in der Krise einfallreicher, stärker und am Ende hoffentlich erfolgreicher“, sagt IHK-Experte Eichiner. Gerade mitten in der Reflexionsphase steckt Jochen Weiler (45). Er ist Chef der Full-Service-Agentur Junges Blut® in Ingolstadt, die schwerpunktmäßig auf Print- und Onlinekommunikation spezialisiert ist: „In Krisenzeiten gehen die Aufträge für gedruckte Produkte zurück“, so Weiler. Doch in Kooperation mit Gerhard Meier und Michael Töll von der Münchner Blueprint AG entstand rasch eine Überbrückungslösung: Weiler und sein Team designten eine Einweg-Mund-Nasen-Abdeckung. Meier, der die Basisidee dazu hatte, druckt sie. „Wir entwickeln für unsere Auftraggeber immer wieder Give-aways, daraus wurde auch die Maskendeckel abgeleitet. Das hilft uns, in der aktuellen Zeit neu sichtbar zu sein“, freut sich Weiler. „Nichtsdestoweniger müssen wir aber noch grundsätzlicher über unsere Geschäftsausrichtung nachdenken. Klar ist, wir werden den Zweig der Onlinelösungen verstärken.“ Seine Hoffnung: „Dadurch, dass die Krise die globalen Lieferketten unterbro-

chen hat, wird die regionale Produktion aktuell wieder mehr wertgeschätzt – das sollten regionale Unternehmen wie wir zu unserem Vorteil nutzen.“ Man darf sich immer entscheiden, ob man persönlich an Herausforderungen wachsen oder stehen bleiben möchte, sagt Sandra Dornbach (47), die ihren Neustart bereits angestoßen hat. Die ehemalige Strategieberaterin bietet seit 2014 Coaching und Training für international tätige kleine und mittlere Unternehmen an. „Die Krise hat mich dazu gebracht, meine bisherigen Angebote schneller und radikaler auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu hinterfragen“, sagt sie. Klar ist, dass sie an ihrer Kernkompetenz der Persönlichkeitsentwicklung festhalten wird, denn das sieht sie als ihre Berufung und das bleibt auch in Zukunft relevant. „Doch werde ich mich darauf fokussieren, was den Menschen und Unternehmen einfach und wirkungsvoll hilft, zukunftsfähig zu bleiben. Das bedeutet, gute, vor allem auch digitale und dabei noch mehr am Menschen orientierte Angebote zu konzipieren.“ Dafür arbeitet sie zum Beispiel im Team des Münchner Start-ups Mindshine, das eine App zur mentalen Fitness entwickelt hat. Ihr Credo: „Die Krise zwingt uns zu neuen Ideen, mehr Ergebnisoffenheit und Flexibilität. Damit werden wir als Unternehmer insgesamt stärker und sicherer – und das ist nicht nur in Krisenzeiten eine gute Basis.“

Der Unsicherheit entgegenwirken: Ideen zum Umgang mit der Krise

Unternehmensberaterin Daria Freitag und IHK-Experte Bernhard Eichiner haben diese Empfehlungen zusammengestellt:

Bestandsaufnahme machen, Liquidität planen: Gewinn- und Verlustrechnung vornehmen, unter anderem Worst-, Middle- und Best-Case-Szenario durchrechnen

Themen priorisieren: Fristen von Anträgen, Krediten oder Erklärungen eruieren, (Steuer-)Berater ins Boot holen

Aufgaben nach Wichtigkeit umsetzen: Klären, wer was bis wann mit welchem Aufwand und welchem Ansprechpartner macht

Liquidität sichern: Bestehende Krisenhilfen checken und nutzen, Kurzarbeit anmelden

Arbeitsfähigkeit erhalten: Handlungs- und Arbeitsfähigkeit (etwa Lieferketten) prüfen, Organisation, wo möglich, anpassen (etwa auf online umstellen), Home-office nutzen, Technik nachrüsten, Mitarbeiter und sich selbst fortbilden

Marketing anfahren: Kontakt zu den Kunden halten, Kundenorientierung, Marketingkonzepte anpassen, Kunden zurückgewinnen (online, Telefon), neue Kunden gewinnen

Netzwerke nutzen: Partner, Kunden und Lieferanten aktivieren, kooperativ Übergangs- und dauerhafte Lösungen entwickeln, dafür etwa auch neue agile Methoden nutzen

Vision generieren: Persönliche und unternehmerische Stärken und Schwächen analysieren, Ideen entwickeln und testen, Chancen und Risiken bestimmen, prüfen, welche Übergangslösungen Bestand haben

Zeithorizont festlegen: Meilensteine setzen, Arbeitsphasen bestimmen, Fortschritte prüfen, Erfolgscontrolling installieren

Weitere Infos unter: » www.ihk-muenchen.de/de/Service/Betrieb-Nachfolge/Krisen-erkennen/Liquiditaetsplanung/

» www.ihk-muenchen.de/de/Service/Betrieb-Nachfolge/Krisen-erkennen/Krisen-behandeln/

IHK-ANSPRECHPARTNER

Bernhard Eichiner, Tel. 089 5116-0
beratung@muenchen.ihk.de

