

# Mit dem zwölf Punkte Aktionsplan durch die Krise

*„Probleme sind gute Gelegenheiten zu zeigen, was man kann.“*

– Duke Ellington

Die Welt steht Kopf – und das seit Monaten. Eine bis dato kaum vorstellbare weltweite Krise, ausgelöst durch ein Virus, testet unsere Belastungsfähigkeit bis zur Schmerzgrenze. Bei nicht wenigen Menschen und vielen Unternehmen auch weit darüber hinaus. Mit größter Wahrscheinlichkeit werden uns die Corona-Pandemie und die damit verbundenen wirtschaftlichen Folgen noch lange begleiten.

Doch Stillstand löst die vor uns liegenden Herausforderungen nicht. Halten wir uns stattdessen lieber an einen Klassiker der Management-Literatur: „Who moved my cheese“ von Spencer Johnson ist trotz der fachlichen Materie nicht nur ein erstaunlich leicht daherkommendes Buch, es macht auch viel Mut in Zeiten wie diesen.

Der Autor beschreibt darin, wie man seine Laufschuhe anziehen muss, wenn es darauf ankommt. Und das ist jetzt der Fall! Mit diesem Whitepaper geben wir Ihnen einen Zwölf-Punkte-Aktionsplan an die Hand, damit Sie handlungsfähig sind und Ihren Mandanten eine wertvolle Unterstützung sein können. Es ist das Essential eines Krisenkonzepts, das ich gemeinsam mit vier Kolleginnen und Kollegen

in unserem Buch „Der Steuerberater als Krisenmanager: Unternehmen zukunftsorientiert begleiten“ (im November erschienen im Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart) auf den Punkt gebracht habe.

Wann wenn nicht jetzt ist die Zeit für eine Zeitenwende in der Steuerberatung gekommen! Als Steuerberaterinnen und Steuerberater haben wir genau das steuerrechtliche und betriebswirtschaftliche Know-how, welches unsere Mandanten in dieser Krise brauchen. Jetzt ist die Zeit, daraus mehr zu machen und unsere Mandanten jenseits von Fragen der reinen Steuergestaltung zu begleiten!

Denn: «Die Krise ist... eine Chance. Punkt», bringt es mein Mitautor Paul Liese, Compliance-Software-Spezialist aus Hamburg, auf den Punkt. Chancen ergreifen statt schwarz sehen in diesen verrückten Zeiten – das gilt ganz besonders für unsere Branche. Hier lesen Sie das ganze Interview auf unserem Cheftresor® Blog.



**Haben Sie Ihre Laufschuhe schon angezogen? Nein?!**  
Dann machen Sie sich jetzt gemeinsam mit uns bereit für die Langstrecke. Zum Warm-up alle zwölf Schritte bzw. Punkte auf einen Blick:

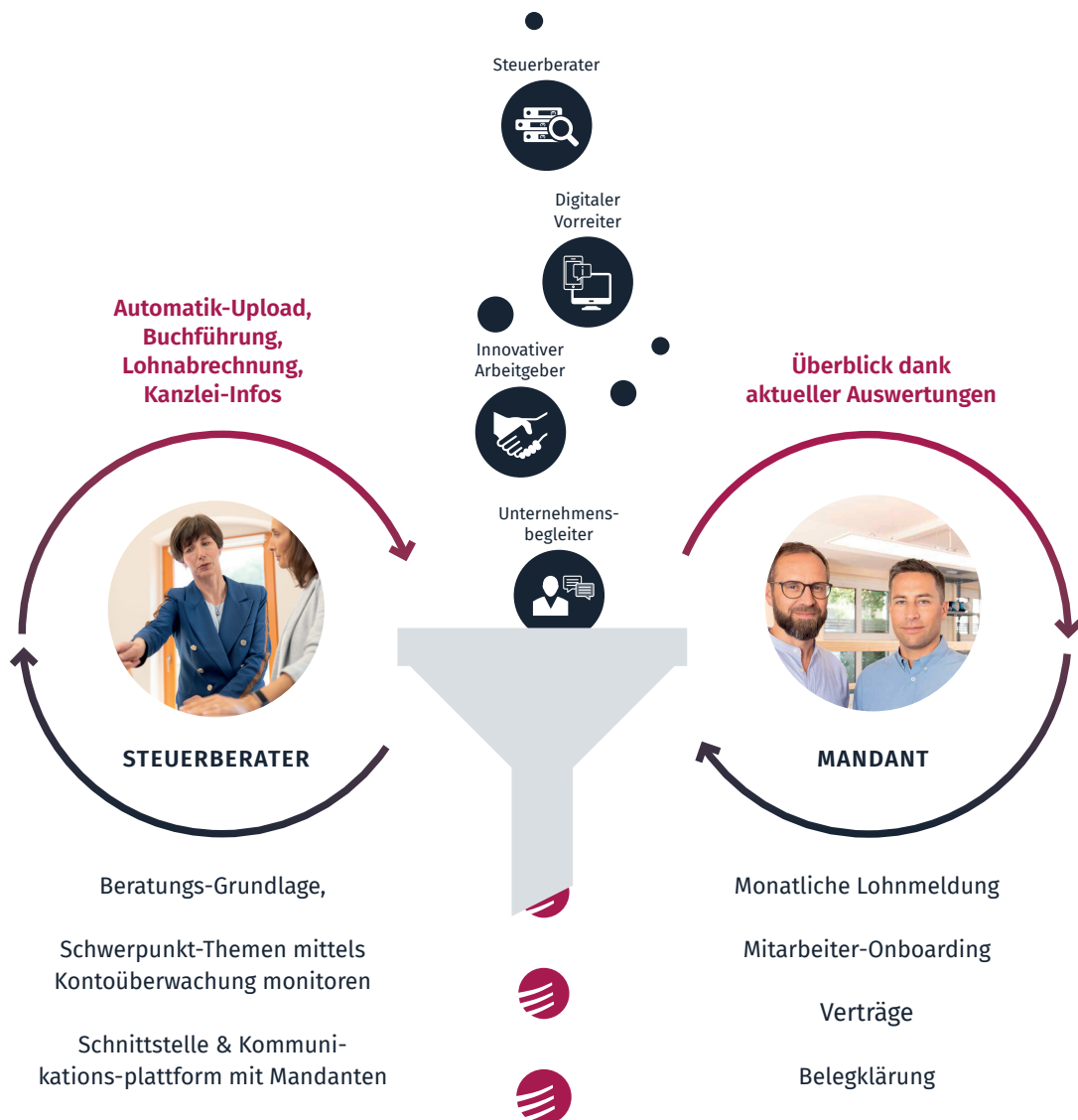
- 1: Bestandsaufnahme und Risiko-Check
- 2: Sorge für die Aktualität der Zahlen
- 3: Cash ist King – Fahrplan für Liquiditätsmanagement
- 4: Deine Mitarbeiter sind dir anvertraut –  
sorge gut für dein Team
- 5: Kunden- und Lieferantenfokus:  
Zeit für das «Mehr» an Aufmerksamkeit
- 6: Entdecke Einsparpotenziale im Unternehmen
- 7: Die Unternehmenszahlen genau steuern und  
Änderungen simulieren
- 8: Baue ein Reporting auf
- 9: Nutze die Kraft der Zielplanung –  
während der Krise auf Quartalsebene
- 10: Stelle einen detaillierten Unternehmens-  
und Finanzplan auf
- 11: Priorisiere Maßnahmen, Vereinbarungen und Pläne –  
gib den Zielen feste Termine
- 12: Und jetzt dranbleiben: Umsetzung und Follow-up

## 12-PUNKTE AKTIONSPLAN

Dieser Aktionsplan versetzt Sie in die Lage, das Schiff trotz unsicherer Lage zu navigieren und sich als aktiver Unternehmensbegleiter statt analoger Buchhalter aufzustellen. Machen Sie Ihre Kanzlei und Ihr Team jetzt fit für eine Zukunft, die unsere Branche vor völlig neue Herausforderungen stellen wird. Nutzen Sie diese Krise als Chance und lösen Sie das ‚Digilemma‘!

Wie? Indem Sie Unternehmensinformationen buchungsaktuell und gewinnbringend sichtbar machen. Mit einer browserbasierten Online-Plattform für Ihre Steuerkanzlei und Ihre Mandanten. Sichern Sie sich jetzt den entscheidenden Vorsprung mit dem digitalen Business-Tracker Cheftresor®

## Ein Portal. Alle Zahlen. Jederzeit. Überall.



**CHEFTRESOR®**

## 12-PUNKTE AKTIONSPLAN

### 1 Bestandsaufnahme und Risiko-Check

In jeder ausweglosen Situation ist es wichtig, schonungslos Bilanz zu ziehen und herauszufinden, wo das Unternehmen aktuell steht. Anhand verschiedener Kriterien, die auch im Bankenrating eine Rolle spielen, können Sie die eigene Lage einschätzen. Befragen Sie parallel dazu wichtige Mitarbeiter – allen voran Führungskräfte – um ein reales Bild zu erhalten.

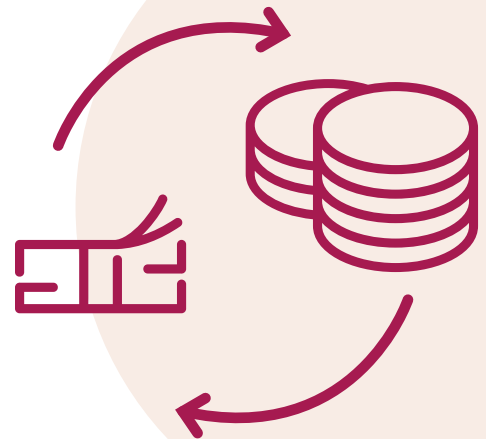
Denn dieser Abgleich ergibt häufig Differenzen zwischen Firmenleitung und Beschäftigten. Klären Sie, warum es unterschiedliche Sichtweisen auf ein und dieselbe Frage gibt und machen Sie so den tatsächlichen Stand sichtbar. Das Ergebnis kann dann in eine SWOT-Analyse münden.

### 2 Sorge für die Aktualität der Zahlen

Der zweite Teil der Analyse beschäftigt sich mit den harten Faktoren. Das beinhaltet auch die Bilanzkennzahlen vom letzten Geschäftsjahr, allerdings nur als Vergleichsmaßstab für das aktuelle Jahr und den tagesaktuellen Stand der Zahlen aus Buchhaltung, Mahnwesen und Aufträgen.

Setzen Sie auf die letzten sechs Monate vor der Krise, um die eigene Umsatz- und Kostensituation realistisch einzuschätzen. Wer um seine Firmengesundheit weiß, kann daraus ableiten wie stressresistent sich das Unternehmen in bestimmten Szenarien behaupten wird.

In Zeiten von Krise ist eine zeitnahe Auswertung aller relevanten Zahlen, Daten, Fakten das Gebot der Stunde: Buchhaltung monatlich, offene Rechnungen mindestens wöchentlich überwachen, Abläufe digital organisieren. Setzen Sie zudem auf das Instrument der Kostenrechnung, die über die Buchhaltung einfach mit erstellt werden kann. Damit haben Sie einen genauen Überblick, in welchen Bereichen Geld verdient oder Geld verloren wurde.



### 3 Cash ist King – Fahrplan für Liquiditätsmanagement

Cash ist der Sauerstoff für das Wachstum und die Stabilität eines Unternehmens. Die alte Formel »Liquidität vor Rentabilität« ist wichtiger denn je. Auch die Signalwirkung auf Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und Kreditgeber muss bedacht werden. Vertrauen in die Solidität des Unternehmens braucht es gerade in schwierigen Zeiten. Tracken Sie eine neue Kennzahl: Wie viele Tage reichen die Barmittel des Unternehmens, um die anfallenden Kosten mindestens ein bis zwei Monate zu decken, wenn parallel keinerlei Einnahmen mehr entstehen?

Um die Liquidität der Unternehmen zu stärken, haben EU, Bund und Länder diverse Hilfspakete auf den Weg gebracht. Es gibt Fördermittel, echte Zuschüsse und diverse Kredite – prüfen Sie, welche Optionen sich Ihnen zu welchen Konditionen bieten. Nutzen Sie zudem das Mittel der Steuerstundung, wenn Sie von Corona in nicht unerheblichem Ausmaß betroffen sind. Vergessen Sie dabei aber nicht, die Gesamthöhe der Beträge einschließlich ihrer Fälligkeiten aufzuzeichnen und sobald wie möglich entsprechende Rücklagen zu bilden.

### **4** Deine Mitarbeiter sind dir anvertraut – sorge gut für dein Team

Ihre Mitarbeiter sind entscheidend für Ihren Erfolg. Kümmern Sie sich um Ihr Team! Halten Sie Kontakt zu Ihren Beschäftigten, treffen Sie Schutzmaßnahmen, regeln Sie ggf. das mobile Arbeiten und vor allem: Halten Sie die Kommunikation im Unternehmen lebendig und bleiben Sie trotz räumlicher Distanz im Gespräch.

Nutzen Sie die Möglichkeiten des Kurzarbeitergeldes. Damit müssen Sie die vollen Lohnkosten nicht selbst tragen und können so womöglich länger am Markt „durchhalten“. Kommunizieren Sie, ob und in welchem Ausmaß Kurzarbeit beantragt wird. Stocken Sie das KUG auf, soweit möglich. Ihre Mitarbeiter sind durch Kurzarbeit möglicherweise ebenso existenziell bedroht wie Ihr Unternehmen. In Zeiten von Fachkräftemangel und Wettbewerb um die besten Köpfe ist es aber genauso wichtig, sich mittels pünktlicher Zahlungen, großzügiger Regelungen und transparenter Kommunikation positiv abzuheben.

Einem Sprichwort zufolge sind Krisen „Chancen in Arbeitskleidung“: Nutzen Sie die Chance, Ihre Mitarbeiter in den notwendigen Veränderungsprozess einzubinden. Halten Sie Ihre Firmenkultur weiter hoch. Seien Sie achtsam und fürsorglich. Noch nie war der Verlust von Sicherheit für viele von uns so nah und omnipräsent. Nur Normalität spielen hilft genauso wenig wie den Kopf in den Sand zu stecken.



### **5** Kunden- und Lieferantenfokus: Zeit für das „Mehr“ an Aufmerksamkeit

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Vertrauen Ihrer Kunden in Ihre finanzielle Stabilität. Sollten Ihre Geschäftspartner den Eindruck haben, dass Sie stark angeschlagen sind, gehen Kundenaufträge und Bestellungen sehr schnell zurück. Verschaffen Sie sich deshalb mittels ABC-Analyse einen Überblick über Ihre besten Kunden und konzentrieren Sie sich konsequent auf mehr Kundenbindung und Potenziale.

Auch Lieferanten haben jetzt einen besonderen Stellenwert. Bezahlen Sie Ihre Lieferanten weiterhin zuverlässig, denn auch diese können sich in der Krise vermutlich keine langlaufende Kreditierung leisten. Verlieren Sie zudem Ihr Bankenrating nicht aus dem Blick: Es entscheidet über Ihre Kreditwürdigkeit und Zahlungsfähigkeit. Fatal wäre es, wenn Kreditgeber Ihre Kontokorrentlinien widerrufen und damit Ihren Liquiditätseingpass erhöhen. Denn trotz umfangreicher Liquiditätshilfen braucht es für viele Mittel die Begleitung durch Ihre Hausbank.

### **6** Entdecke Einsparpotenziale im Unternehmen

Nehmen Sie Ihre Vertrags- und Kostensituation in den Fokus. Es gilt, das eigene Unternehmen bewusst zu verschlanken. Machen Sie mögliche Einsparpotenziale sichtbar. Erstellen Sie dafür anhand der eigenen Kosten im Mehrjahresvergleich eine Ist-Analyse und wägen Sie dann klug ab, ob und welche Kosten Sie einsparen können.

Zur einfachen Analyse der einzelnen Bereiche empfiehlt es sich, die Buchführung der letzten zwei oder drei Jahre zu nehmen und die einzelnen Sachkonten zu prüfen. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt ist das Vertragscontrolling:

## 12-PUNKTE AKTIONSPLAN

Stellen Sie alle Verträge mit Laufzeiten und Kündigungsterminen auf den Prüfstand. Legen Sie eine aktuelle Fuhrparkliste an, führen Sie eine Übersicht zu Firmenhandys oder Zeitschriften-Abos und Software-Lizenzen. Verschaffen Sie sich einen echten Überblick!

### **7** Die Unternehmenszahlen genau steuern und Änderungen simulieren

Analysieren Sie die Liquiditätsströme der letzten sechs Monate vor der Krise, nutzen Sie dafür die dynamische Cashflow-Rechnung. Wer den Überblick hat, welche Einzahlungen und Auszahlungen im Normalbetrieb monatlich gelaufen sind, kann abschätzen, welche Monatsausgaben anfallen und wie hoch die Bargeldreserven sein müssen, um etwaige Rückgänge zu verkraften. Dabei kommt es darauf an, neben dem Kontoguthaben auch die offenen Kundenforderungen zu kennen und deren fristgerechte Zahlung zu forcieren.

Die wichtigsten Faktoren in Krisenzeiten sind Zahlungsfähigkeit und Flexibilität. Simulieren Sie für das eigene Unternehmen deshalb einen Stresstest: Was passiert, wenn ein Umsatzrückgang von x % zu verkraften ist? Wie hoch muss der kostendeckende Stundensatz bei den Fertigungslöhnen sein? Welche Auswirkungen hat eine Preiserhöhung meiner Lieferanten auf das eigene Unternehmen? Folgende Simulationen lassen sich in der Praxis vereinfacht schematisch berechnen:

- Preiserhöhung
- Stundensatz erhöhen
- Höhere Verkaufsmenge
- Herstellungskosten/Direkte Kosten senken
- Betriebsausgaben reduzieren
- Forderungen effizienter eintreiben
- Kunden Skonto gewähren
- Optimierte Lagerhaltung bzw. Umlaufbestand reduzieren
- Zahlung von Verbindlichkeiten verzögern
- Skonto ausnutzen



### **8** Baue ein Reporting auf

Nie war Controlling wichtiger als heute. Wenn Unternehmen in ungewissen Zeiten mit absoluter Sicherheit wissen, wo sie aktuell stehen und ob die notwendigen Ziele erreicht wurden, ist viel getan, um krisenfester nach vorn blicken zu können. Zugegeben: Garantien aus dem Controlling der Vergangenheit lassen sich nicht für die Zukunft geben. Aber zumindest ist man auf unterschiedliche Eventualitäten bestmöglich vorbereitet.

Geschäftsführer und Inhaber sollten Entwicklungen im Unternehmen am Puls der Zeit aufnehmen. So wie Sie Ihre betrieblichen Kennzahlen im Blick behalten, brauchen Sie auch einen umfassenden Überblick über Abläufe und Kernprozesse. Bauen Sie deshalb ein monatliches Reporting auf. Dabei sollten Monatsberichte alle wichtigen Bereiche von klassischen Umsatz- oder Kostenzeilen über Qualitätssicherung, Mitarbeiter- und Kundenthemen bis hin zu Prozessorganisation und Jahreszielplanung beinhalten.

### 9 **Nutze die Kraft der Zielplanung – während der Krise auf Quartalsebene**

Ein gutes Reporting ist wichtig und trotzdem nur die halbe Miete, weil wir damit «nur» die Vergangenheit analysieren. Was uns jetzt noch fehlt, ist der Blick in die Zukunft. Während bislang die Jahreszielplanung ein gutes Instrument sein konnte, kommt nun der Wochen- und Quartalsplanung eine besondere Wirkungskraft zu. Nutzen Sie diese Tatkraft der vielen (notwendigen) kleinen Schritte!

So erlangen auch Ihre Mitarbeiter wieder Überblick und Orientierung, zudem ist eine angepasste Ergebniserreichung möglich. Verankern Sie Krisenmanagement, neue Projekte, wichtige Vorhaben und Prioritäten wieder fest in der Agenda. Elementar wichtig ist es, mindestens vierteljährlich einen Zielabgleich vorzunehmen. Verabreden Sie dafür einen festen Termin und schenken Sie den eigenen Zahlen Aufmerksamkeit! Mögliche Kategorien könnten sein: Mitarbeiter, Finanzen, Kunden, Prozesse oder Umsatz- und Meilensteinplanung mit 12-Wochen-Vorschau.



### 10 **Stelle einen detaillierten Unternehmens- und Finanzplan auf**

Kombinieren Sie Ihre Zahlen, Daten und Fakten aus den Vorjahren mit dem Blick nach vorn. Eine detaillierte Planungsrechnung erfolgt auf Grundlage von Vergangenheitswerten unter Beachtung der bereits bekannten Veränderungen des kommenden Geschäftsjahres sowie der Fortschreibung der Erlöse und Kosten. Nehmen Sie eine vorausschauende Sechs-Monatsplanung der Umsätze und Kosten vor – trotz grober Unterstellungen und vieler Unsicherheiten.

Denn aktuell ist der Plan (am besten mit Worstcase-, Bestcase- und Realcase-Szenarien) das beste Mittel zur Verteidigung und Findung einer Strategie. Man muss wissen, wie viel Umsatz es braucht, um die notwendigen Fixkosten zu decken. Man braucht Kenntnis über den Mindestgewinn, den Break-Even und die notwendigen Zahlungen für Darlehens-tilgungen und Dauerverträge. Welche Auswirkungen ergeben sich für den Gewinn? Reicht die Liquidität, um die geplante Anschaffung zu realisieren? Es tun einfache Berechnungen, um einen Überblick zu gewinnen. Kraft bekommen diese Berechnungen, wenn Sie Soll/Ist-Abgleiche vornehmen und eine Ertragshochrechnung auf Basis der Ist-Monate zuzüglich der noch offenen Planmonate erstellen.

### 11 **Priorisiere Maßnahmen, Vereinbarungen und Pläne – gib den Zielen feste Termine**

Wenn die einzelnen Punkte, deren Veränderung man anstoßen will, sowie die Unternehmensplanung klar sind, sollten diese terminiert und priorisiert abgearbeitet werden. Welche Maßnahmen sind von wem zu erledigen? Was können einzelne Mitarbeiter oder Abteilungen tun, um die angestrebten Ergebnisse und Veränderungen zu bewirken? Führungskräfte sollten sich die notwendige Zeit für eine Ziel- und Umsetzungsplanung nehmen und regelmäßig Verbesserung und notwendige Veränderungen hinterfragen.

Vergleichbar mit einem Sportler im Stabhochsprung, der sein Ziel nie erreichen könnte, ohne dass eine Messlatte angelegt würde, verhält es sich im Unternehmen: Nur wer sich ambitionierte und zugleich auch realistische Ziele vornimmt, behält als Unternehmen den Vorsprung am Markt und die eigene Konkurrenzfähigkeit.

„ Wissen bedeutet Zukunft. Nur indem wir unsere Kenntnisse und Fähigkeiten stetig erweitern und ausbauen, können wir die Nase vorn behalten.“

– Ines Scholz

### 12 **Und jetzt dranbleiben: Umsetzung und Follow-up**

Es ist wichtig, Strategieplanung als wirksames Instrument der Krisenbewältigung zu nutzen und den Mitarbeitern so Orientierung und Handlungsoptionen zu geben. Die Lösung hat drei Buchstaben: TUN. Beachten Sie bei allen Planungsroutinen das Gebot der Schriftlichkeit und Transparenz. Wer seine Ziele und Entscheidungen schriftlich fixiert, ist um einiges erfolgreicher als derjenige, dessen Ziel nur im Kopf des Chefs existiert.

Eine gemeinsame Ergebnisfokussierung setzt Synergien und Teamkräfte frei. Der Sinn jeder Unternehmensplanung besteht in der Umsetzungskontrolle der selbst gesteckten Ziele. Dabei ist empirisch bestätigt, dass man selbst gesetzte Ziele zuverlässiger erreicht, wenn Zielklarheit besteht und schriftlich die einzelnen Bereiche des Unternehmens geplant sind: Umsatz, Sachkosten, Personal, Aufträge usw. Das gilt ganz besonders in der Depression in Verbindung mit kürzeren Planungshorizonten.

Geben Sie als Steuerberater Ihren Mandanten ein wirksames Instrument an die Hand, damit Unternehmensführung praktikabel gelingen kann. Dazu gehört zwingend ein gutes Controlling mit den relevanten Chef- und Mitarbeiter-Informationen. Durch Planung wird die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung erhöht. Und wenn es uns gelingt, unseren Mandanten Entwicklungen und Ergebnisse transparent zu kommunizieren, wird Buchhaltung zum wahren Schatz für alle Beteiligten. Das ist für unseren Berufsstand doch eine echte Perspektive!