

Resilienz-Beratung für Akteure der Gastronomie,  
Hotellerie und Kultur-/Freizeiteinrichtungen im  
Bezirk Steglitz-Zehlendorf

Online-Seminar 1

# Wie steuere und stärke ich ein Unternehmen durch die Covid-19-Krise?



Ein Angebot der Wirtschaftsförderung Steglitz-Zehlendorf und VisitBerlin,  
durchgeführt durch mas|contour GmbH und Leo-Impact Consulting GmbH.

Berlin, Dezember 2020



# Referent

Dipl. Oec. Gunter Freiherr von Leoprechting

Geschäftsführender Gesellschafter bei  
Leo-Impact Consulting GmbH

- Bankkaufmann und Diplom Oeconom
- Mehrfach als Interimsmanager (Geschäftsführer oder Einzelprokurist), Beirat oder Aufsichtsrat in Sondersituationen in Unternehmen mit 50-2.000 Mitarbeitern national und international tätig
- Projektleiter national und international in über 350 Beratungsprojekten, davon ca. 90 Sanierungsmandate
- Autor zahlreicher Fachpublikationen und Redner und Trainer bei zahlreichen Veranstaltungen rund um das Thema Sanierung



# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- Gesunder Kern des Unternehmens
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- Finanzplanung auf längere Sicht
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# Krisen erfordern aktives Handeln

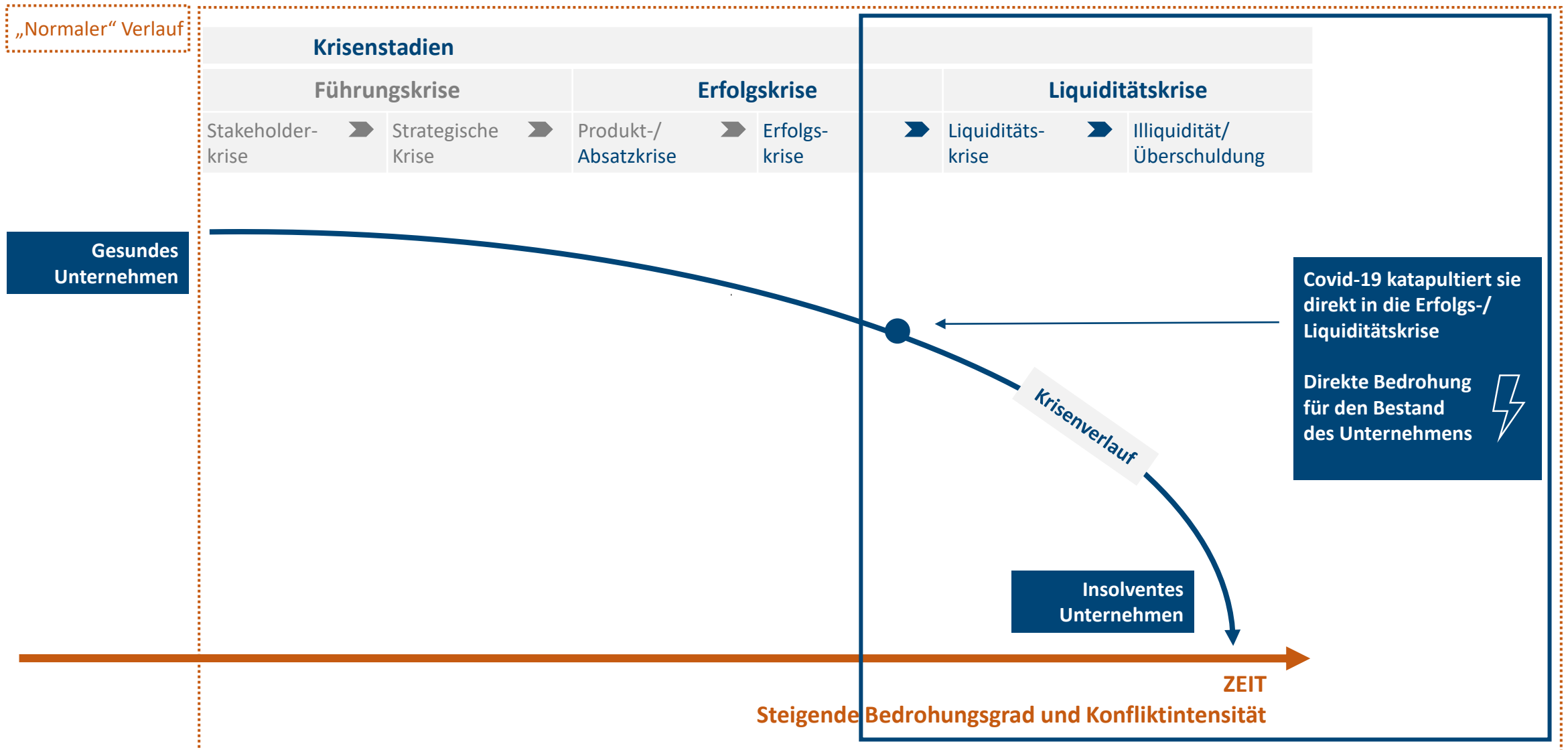
Einer Krise begegnen und dabei Resilienz entwickeln:

- Resilienz ist ein **sehr individueller** und ein **sich stetig ändernder** Prozess
- Resilienz ist geprägt durch **Akzeptanz** und **proaktives Handeln** (Vorbereitung, agiles Arbeiten und Kommunikation)

**Proaktives Handeln** ist gekennzeichnet durch:

- (1) **Bestandsaufnahme / Vorbereitung:** Bewertung bereits umgesetzter Maßnahmen, Einschätzung kommender Risikofaktoren und Ermittlung aussagekräftiger Daten
- (2) **Agiles Arbeiten:** Leistungswirtschaftliche Bereiche stetig optimieren, nicht im Vergangenen verharren
- (3) **Kommunikation** mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Geldgebern aufrecht erhalten

# Plötzlich in der Krise – der „Covid-19“ Krisensprung



# Symptome der Liquiditätskrise

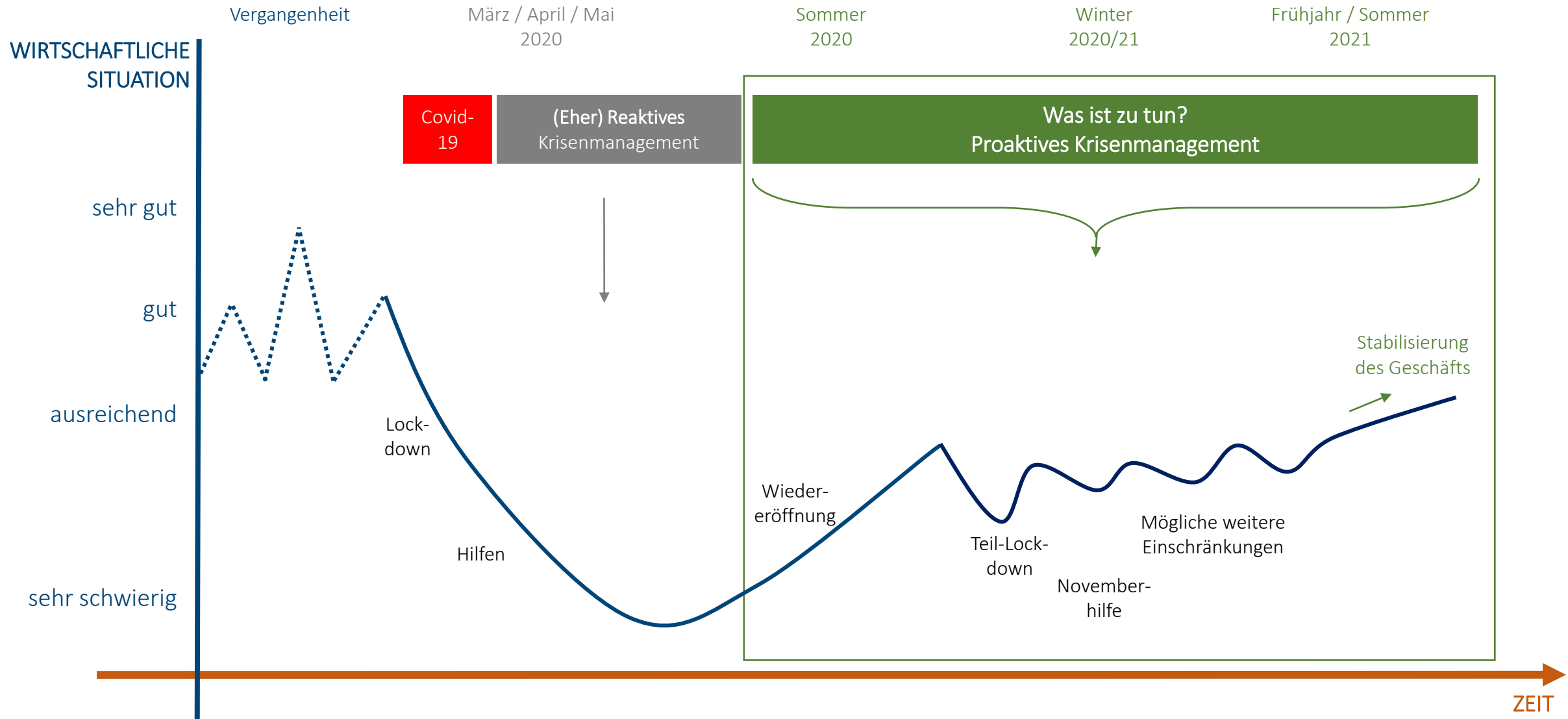
## Liquiditätskrise !

- Die Liquiditätssituation verschlechtert sich zunehmend aufgrund fehlender Einnahmen.
- Die Zahlungsfähigkeit kann nicht mehr jederzeit gewährleistet werden.
- Konflikte mit Banken und Lieferanten steigen, Verunsicherung der Mitarbeiter steigt. Die Möglichkeiten der Bewältigung der Krise werden geringer.  
→ Es droht Zahlungsunfähigkeit u/o Überschuldung

## Typische Symptome

- Zins-/Tilgungsrückstände
- Kreditlinien sind stetig voll ausgenutzt/überzogen
- Verzicht auf Skontoausnutzung
- Steigende Anzahl an Zahlungserinnerungen
- Stark ansteigender Informationsbedarf der Kreditgeber
- Lieferungen gegen Vorkasse

# Wie steuert man durch die Krise?



# Wie steuert man durch die Krise?

## Proaktives Krisenmanagement

1

- Risikofaktoren erkennen und realistisch bewerten
- Insolvenzreife prüfen

→ Folgeseiten

2

### Sofort-Maßnahmen durchführen mit dem Ziel der

- Sicherung von Liquidität/ Umsätzen
- Vorbereitung auf weitere Lockdowns / Hilfen
- Schaffung von Vertrauen bei Geldgebern, Mitarbeitern, Lieferanten

→ Kapitel 2

3

### Mittelfristige Maßnahmen durchführen mit dem Ziel

- langfristige Änderungen zu erkennen und
- eine nachhaltige Restrukturierung zu starten

→ Kapitel 3



# Risikofaktoren der kommenden 24 Monate einschätzen

- **Ungewissheit über die Dauer**

- Weitere (Teil-)Lockdowns im Winter wahrscheinlich.
  - Beschränkt bleiben bis mindestens März / April 2021: Reisen (Übernachtungen), größere Veranstaltungen (Kultur/Freizeit), Rückkehr in die Büros (Gastronomie/Lunch).
  - Wiederaufleben des Geschäfts wird teilweise dauern, Krisenauswirkungen werden über 2021 hinaus zu spüren sein.
  - Das Weihnachtsgeschäft wird voraussichtlich geringer/ganz ausfallen.
- 

- **Nachlaufwelle**

- Kreditverbindlichkeiten oder größere Investitionen werden ggf. ab 2021 oder 2022 fällig/notwendig. Momentan und in den kommenden Monaten können aber hierfür keine Polster erwirtschaftet werden.
  - Nachlaufender Auftragseingang, ggf. ist 2020 sogar eine gute Auslastung vorhanden, dafür fehlen Aufträge ab 2021 – die Krise kommt erst.
- 

- **Beziehungen zu Personal, Lieferanten, Geldgebern** können über die Zeit zunehmend belastet werden.

---

- **Hohe eigene Belastung:** Aktives und schnelles Handeln ist weiterhin massiv gefordert, große Einschränkungen sind weiterhin notwendig

# Wie wird die Insolvenzreife festgestellt?

Geprüft wird die Zahlungsfähigkeit und / oder die Überschuldung.

## LIQUIDITÄTSSTATUS

Zahlungsfähigkeit liegt vor, wenn

- mindestens 90% der in diesem Zeitraum fälligen Verbindlichkeiten und
- die fehlenden 10% in den folgenden drei Wochen gezahlt werden können.

## ÜBERSCHULDUNGSSTATUS

Im Fall von Kapitalgesellschaften wird auch eine Überschuldung der Bilanz geprüft.

- Die Stichtags-Bilanzstatus muss entweder
  - **positives Eigenkapital** zeigen oder
  - **bei negativem Eigenkapital eine positive Fortführungsprognose** beinhalten
- **Positive Fortführungsprognose** - belegbare Aussicht auf positives Eigenkapital bis Ende 2021 bei hochwahrscheinlichem Erlangen eines der Branche angemessenen Betriebsergebnisses und vollständige Durchfinanzierung bis Ende 2021, auch bei ggf. erwartbaren negativen Abweichungen von der Planung bis Ende 2021

Insolvenzreife liegt vor, wenn die Zahlungsfähigkeit nicht erfüllt ist und/oder die Bilanz negatives EK und keine positive Fortführungsprognose hat

# Wer muss einen Insolvenzantrag bei Überschuldung stellen?

nein

## Einzelunternehmen

Kauffrau / Kaufmann

Freiberufler

in aller  
Regel  
nein

## Personengesellschaften

GbR – Gesellschaft bürgerlichen Rechts

OHG – offene Handelsgesellschaft

KG – Kommanditgesellschaft

PartG – Partnergesellschaft

ja

## Kapitalgesellschaften

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

UG – Unternehmergesellschaft

AG – Aktiengesellschaft

GmbH&Co KG

# Wer muss einen Insolvenzantrag bei Überschuldung stellen?



- Für **Einzelunternehmen** besteht **keine Insolvenzantragspflicht** nach §15a Insolvenzordnung.
- Für **Personengesellschaften** besteht **in der Regel keine Insolvenzantragspflicht** nach §15a InsO. Voraussetzung: Es muss mindestens einen voll haftenden Gesellschafter geben, sonst gilt die Antragspflicht.
- **Achtung - Haftung:**
  - Sie sind aber im Stadium der Insolvenzreife **haftbar für ihr Handeln**.
  - Es besteht bspw. die Möglichkeit eines Eingehungsbetrug. Dies ist der Fall, wenn Verbindlichkeiten eingegangen werden, von denen man weiß, dass man sie nicht erfüllen kann.
- Grundsätzlich antragspflichtig
- Besonderheit 2020:
  - Antragspflicht teilweise ausgesetzt, sofern die Antragsgründe durch die Pandemie eingetreten sind.

# Besonderheit 2020: Aussetzen der Insolvenzantragspflicht

## Gesetzliche Aussetzung der Insolvenzantragspflicht während des Jahres 2020

Die Antragspflicht wurde **unter der Voraussetzung ausgesetzt**, dass die **Insolvenzreife auf den Folgen der Corona-Pandemie** beruht.

Bestand keine Insolvenzreife bis zum 31. Dezember 2019, so wird angenommen, dass die Voraussetzung erfüllt ist.

Dann gilt:

- **01.03. – 30.09.2020:** Aussetzung der Insolvenzantragspflicht **bei Zahlungsunfähigkeit und/oder Überschuldung** aufgrund der Pandemie.
- **01.10 – 31.12.2020:** Aussetzung der Insolvenzantragspflicht **bei Überschuldung** aufgrund der Pandemie, aber mit vorhandener Zahlungsfähigkeit.
- Für **zahlungsunfähige Unternehmen gilt ab 1. Oktober 2020** wieder altes Recht: Bei bestehender oder eintretender Zahlungsunfähigkeit ist unverzüglich, jedoch spätestens binnen drei Wochen, der Insolvenzantrag zu stellen.
- Eine **weitere Verlängerung ist nicht vorgesehen**. Ab 1. Januar 2021 werden jene Unternehmen, die bis dahin ihre Überschuldung nicht beseitigen konnten, ebenfalls insolvenzantragspflichtig.
- Ein **Regierungsentwurf zur Überarbeitung des Insolvenzrechts** sieht vor: kann eine Überschuldung binnen 12 Monaten beseitigt werden (nachzuweisen anhand einer Fortführungsprognose), besteht die Insolvenzantragspflicht bei Überschuldung nicht.

# Schaffung vorinsolvenzlicher Sanierungsverfahren

- Schaffung eines **zusätzlichen Sanierungsinstruments** mit dem StaRUG (§7ff.) und dem SanInsFoG, welche per 01. Januar 2021 in Kraft treten sollen
  - **präventiver Restrukturierungsrahmen (pRR) / „Restrukturierungsplan“**
- **Ziel** ist die Vereinfachung der vorinsolvenzlichen Restrukturierungspraxis.
- **Einsatz des Restrukturierungsrahmens**, sofern
  - das Unternehmen in den kommenden zwei Jahren **drohend illiquide** ist, **nicht aber überschuldet bzw. schon direkt zahlungsunfähig** (§17 InsO): Zu Letzterem gilt weiter die Insolvenzantragspflicht unverzüglich, spätestens binnen 3 Wochen.
  - für die **Überschuldung**, die nicht binnen eines Jahres abgewendet werden kann - und mit Fortführungsprognose nachzuweisen ist - soll eine Insolvenzantragspflicht von 6 Wochen gelten;
  - begründete Aussicht besteht, dass die **Bestandsfähigkeit des Unternehmens wiederhergestellt** werden kann, § 16 Abs. 1 StaRUG-E.
- **Für wen eignet sich das Verfahren?**
  - Mittlere und große Unternehmen können sehr profitieren, wenn heterogene und ggf. konfliktgeladene Gläubigerkonstellationen vorliegen und durch geschickte Gruppenbildung gebändigt werden können – mit Rechtssicherheit aufgrund der gesonderten gerichtlichen Überprüfbarkeit.

# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

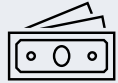
- **Liquidität sichern**
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- Gesunder Kern des Unternehmens
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- Finanzplanung auf längere Sicht
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# Liquidität durch öffentliche Hilfen

Bestehende und künftige Hilfeprogramme auf Nutzbarkeit prüfen und schnell beantragen



## Überbrückungshilfen

(1. Phase 06-08/2020,  
2. Phase 09-12/2020,  
3. Phase 01-06/2021)

## November-/Dezemberhilfe

Neu: **KfW-Schnellkredit** (<10MA)

Neu: **Hilfe für Schankwirtschaft**

→ Achtung: Nachprüfung!



## Kurzarbeit

(Bezugsdauer auf bis zu 24 Monate,  
längstens bis 31.12.21, verlängert.  
Im Insolvenzfall komplementär zu  
Insolvenzgeld nutzbar.)

→ Achtung: richtig beantragen!



## Stundung

(Steuern, Miete, Kreditzahlungen,  
Sozialversicherungsbeiträge,  
Umsatz-/ Körperschaft-/Gewerbesteuer  
wurden bereits oder werden künftig fällig)



# Voraussetzungen für Sofort-Hilfen einhalten

Unternehmen müssen selbst die Einhaltung der Voraussetzungen verantworten

Voraussetzung:

- Es darf **kein Status „Unternehmen in Schwierigkeiten (UIS)“** per 31.12.2019 vorliegen - Hinreichende Höhe des Stammkapitals, Rückzahlungsfähigkeit früherer Kredite, Kapitaldienstfähigkeit
- **Soforthilfen decken keine Personalkosten oder Unternehmerlohn**, sondern nur Sachkosten (Miete, Leasing, Tilgung etc.).

Achtung Nachprüfung:

- **Rückforderung der Hilfen**, sofern die Voraussetzungen (bspw. zu geringe Sachkosten, zu geringer Umsatzeinbruch) nicht erfüllt sind.
- Eine **Nachprüfung kann bis zu 10 Jahre** lang erfolgen. Die Unterlagen der Beantragung und Nachweise zum Bedarf sind aufzubewahren.
- Die **Unternehmen sind selbst verpflichtet**, die Erfüllung der Konditionen zu prüfen. Bei Feststellung durch Behörden kann im schlimmsten Fall der Vorwurf des Subventionsbetrugs im Raum stehen.

# Voraussetzungen für Kurzarbeitergeld einhalten

Die KuG-Inanspruchnahme ist korrekt und begründet zu dokumentieren. Auch hier droht Nachprüfung.

## Voraussetzung

- **Mindestens 10% der Arbeitnehmerschaft** müssen vom Arbeitsausfall betroffen sein.
- KuG kann **nicht für Auszubildende, geringfügig beschäftigte Arbeitnehmer oder für gekündigte Arbeitnehmer** abgerechnet werden.

## Zustimmung

- **Die Zustimmung der Arbeitnehmer zum KuG muss vorliegen**, entweder im Rahmen einer Betriebsvereinbarung oder auf einzelvertraglicher Grundlage. Einseitiges Weisungsrecht des Arbeitgebers gibt es nicht. Die Betriebsvereinbarung muss mindestens enthalten: Beginn und Dauer der Kurzarbeit, Regelung der Lage und Verteilung der Arbeitszeit sowie die Auswahl der betroffenen Arbeitnehmer.

## Dokumentation

- Der Arbeitsausfall muss tatsächlich **auf die Covid-19-Pandemie zurückzuführen** sein. D.h. Umsatzeinbrüche, Lieferausfälle, behördlich angeordnete Schließungen etc. sollten lückenlos dokumentiert werden.
- Es muss **tatsächlich ein Arbeitsausfall vorliegen**. Solange noch Aufgaben vorhanden (Lager aufräumen, Stammdaten pflegen etc.) sind, sind diese dem Arbeitnehmer zuzuweisen.
- **Zeiterfassungsbögen zur Dokumentation** des Arbeitsausfalls sind vollständig und plausibel zu führen, genommene Überstunden, Urlaubs- oder Krankheitstage sind zu dokumentieren, Arbeitszeitausfälle sind ausreichend begründen.
- Die **Gesamtzahl (!) beschäftigter Mitarbeiter und Kurzarbeiter** ist bei der monatlichen Antragstellung immer eindeutig darzustellen.

# Öffentliche Hilfen – weitere

Stand Oktober 2020	Start-ups	Große UN	KMU >10 VZÄ	Kleine UN	Solo-Selbst- ständige / Freiberufler	Frist
Hilfen für Start-ups	x					
KfW-Schnellkredit (für alle Unternehmen)		x	x			30.06.21
KfW-Sonderprogramm (niedrigere Zinsen, vereinfachte Risikoprüfung, höhere Haftungsfreistellung)		x	x	x		30.06.21
Soforthilfe V – Tilgungszuschuss KfW-Kredit			x			30.12.20
Bürgschaften (bis 90% des Kreditrisikos)		x	x	x		31.12.20
Vereinfachter Zugang zur Grundsicherung					x	31.03.21
Überbrückungshilfe III – Neustarthilfe für Soloselbständige					X einmalig max. 5.000 € Betriebskostenpauschale	Jan – Jun 21

Quelle: [www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/coronahilfen-foerderinstrumente-infografik.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=8;](http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/C-D/coronahilfen-foerderinstrumente-infografik.pdf?__blob=publicationFile&v=8;)  
[www.bundesfinanzministerium.de/;](http://www.bundesfinanzministerium.de/) [www.ibb.de](http://www.ibb.de)

# Neu – Hilfe für Schankwirtschaft



## Antragsberechtigt:

- Betriebe der Schankwirtschaft und Spätverkaufsstellen mit Umsatzeinbußen im Oktober aufgrund coronabedingter Schließzeit (23 bis 6 Uhr), mit bis zu 249 Beschäftigten (VZÄ), vor dem 01.09.2020 gegründet



## Voraussetzung:

- Mindestens eine Stunde täglich war für den Schankbetrieb im September 2020 von 23 Uhr bis 6 Uhr geöffnet
- Durch die Schließzeit verursachte Umsatzrückgänge betragen mindestens 20 % von September 2020 auf Oktober 2020
- Eine mögliche alternative Erstattung der Mietkosten durch die Überbrückungshilfe II ist vorab zu prüfen



## Zuschuss:

- Zuschuss wird auf Nachweis der gezahlten Gewerbemiete (Nettokaltmiete) für den Monat Oktober 2020 gewährt
- Mietkostenzuschüsse bis zu 3.000 EUR pro Betriebsstätte



## Vorgehen:

- Ausschließlich digitale Anträge
- Die Antragstellung startete am 23.11.2020

# Neu – November-/Dezemberhilfe



## Antragsberechtigt sind

- **Direkt betroffene Unternehmen**, Betriebe, Selbständige, Vereine und Einrichtungen (inkl. Hotels, Pensionen, Jugendherbergen), und **indirekt betroffene Unternehmen**, die temporär den Geschäftsbetrieb einstellen mussten.
- Indirekt betroffene Unternehmen: Erzielen regelmäßig 80% ihrer Umsätze mit direkt betroffenen Unternehmen.



## Zuschuss:

- **Pro Schließungswoche 75%** des durchschnittlichen wöchentlichen **Umsatzes im November/Dezember 2019** bis zu 1 Mio.€, soweit die EU-Kleinbeihilfenregelung EU dies zulässt. Zuschüsse über 1 Mio. € sind noch im Genehmigungsprozess.
- **Solo-Selbstständige** können alternativ den durchschnittlichen Wochenumsatz im Jahre 2019 zugrunde legen.
- **Anrechnung erhaltener Leistungen**: Andere staatliche Leistungen, die für den Förderzeitraum November 2020 gezahlt werden, werden allerdings angerechnet (Überbrückungshilfe oder Kurzarbeitergeld).
- **Anrechnung erzielter Umsätze im November/Dezember 20**: Wenn trotz Schließung Umsätze erzielt werden, so werden diese bis 25% des Vergleichsumsatzes nicht dem Zuschuss angerechnet.



## Antragstellung:

- Antragstellung muss **durch Steuerberater/Wirtschaftsprüfer** erfolgen (entfällt für Solo-Selbstständige, die nicht mehr als 5.000€ beantragen).

# Neu – KfW-Sofortkredit für Kleinunternehmen



## Voraussetzung:

- für Soloselbständige und Unternehmen mit bis zu 10 Beschäftigten
- Gewinnerzielung im Jahr 2019 oder in der Summe der Jahre 2017-2019
- Das Unternehmen darf zum 31.12.2019 nicht in Schwierigkeiten gewesen sein (kein „UIS“).



## Konditionen:

100%-ige Haftungsübernahme durch den Bund, Antragstellung über Hausbank; Zinssatz aktuell 3 %, Laufzeit 10 Jahre

Kreditvolumen bis zu 25 % des Jahresumsatzes 2019

- max. 800.000 EUR, Unternehmen über 50 Mitarbeiter
- max. 500.000 EUR, Unternehmen bis zu 50 Mitarbeiter
- max. 300.000 EUR, Unternehmen mit bis zu 10 Mitarbeitern



Gefördert werden **Anschaffungen** (Investitionen) und **laufende Kosten** (Betriebsmittel)

[www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Erweitern-Festigen/F%C3%B6rderprodukte/KfW-Schnellkredit-\(078\)/](http://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Erweitern-Festigen/F%C3%B6rderprodukte/KfW-Schnellkredit-(078)/)

# Neu – Digitalprämie Berlin

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Berliner Kleinst- und Kleinunternehmen durch Förderung von Digitalisierungsprozessen

Gefördert werden Sachausgaben für:



Digitale Arbeits-,  
Produktions- und  
Managementprozesse



Einführung oder  
Verbesserung der IT-  
Sicherheit



Digitale Beratung und  
Qualifizierung



Nicht förderfähig:  
Standard Hardware  
und Software

Antragsberechtigt sind Firmen und Selbständige:



Digitalprämie Plus bis 17.000 Euro:

- KMU ab 10 bis max. 249 Mitarbeiter
- Max. Umsatz 50 Mio. EUR / Jahr
- Max. Bilanzsumme 43 Mio. EUR / Jahr
- Gründung vor 31.12.2019



Digitalprämie Basic bis 7.000 Euro

- Soloselbständige und KMU bis 10 Mitarbeiter
- Im Hauptberuf selbstständig tätig (mind. 51% der Einkünfte und mind. 26.000 EUR / Jahr)
- Selbstständige Tätigkeit, im Land Berlin zu versteuern
- Tätigkeit wurde vor dem 31.12.2019 begonnen

**Förderanträge:** Können seit 02.11.2020 gestellt werden: [www.ibb-business-team.de/digitalpraemie-berlin](http://www.ibb-business-team.de/digitalpraemie-berlin)

# Liquidität durch klassische Maßnahmen optimieren



Stopp von Kosten



Intensives Debitoren-/  
Kreditorenmanagement  
Nachverhandeln von  
Zahlungskonditionen



Verschieben  
nicht dringender  
Investitionen



Verkauf  
nicht betriebsnotwendiger  
Aktiva



Aufstocken Eigenkapital,  
Umwandlung kurzfristige  
Kredite in langfristige



# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- **Behördliche Vorschriften umsetzen**
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- Gesunder Kern des Unternehmens
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- Finanzplanung auf längere Sicht
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# Erfolgreiche Umsetzung (1)

Wichtig ist nicht nur die Einhaltung der Vorgaben, sondern das Verständnis, dass für viele Kunden die strikte Einhaltung der Hygiene inzwischen ein ausschlaggebendes Buchungs-/Besuchsargument ist.

In der täglichen Arbeit sind inzwischen gut etabliert:

- Einhaltung der AHA-L Regel
- CO2-Messgeräte in Innenräumen
- Luftfilter ab HEPA 13, 6-fache Luftumwälzung p.a. mit Luftsoog nicht im Gesichtsfeld, <50db
- Digitale Buchungs-/Reservierungs-/Bestellsysteme
- Besucherstromlenkung / Vermeidung von Ansammlungen
- Kohortenmanagement
- Collaboration-IT, Homeoffice

Diese Umsetzung von Hygienestandards sind nicht nur „notwendiges Übel“, sondern ein Verkaufsargument gegenüber den Kunden, welches aktiv beworben werden kann.

# Erfolgreiche Umsetzung (2)

## Notwendige Maßnahmen, die jeder Betrieb umgesetzt haben sollte

### 1. Schritt

#### Aufklärung und Wissen

- **Zuständigkeiten** und Ansprechpartner festlegen
- **Richtlinien erstellen** (Arbeitsplatz, Pausen, Arbeitsbeginn/-ende, Reinigungspläne, Besucher, Verdachtsfälle, etc.)
- Beschäftigte **informieren** (mehrsprachig)

#### Infrastruktur

- Beschaffung und Verteilung **notwendiger Hygiene- und Schutzartikel**
- Implementierung **kontaktloser Systeme** (Bestellung, Bezahlung, Ein-/Auschecken usw.)

### 2. Schritt

#### Schaffung von Routinen

- Der **Übergang in tägliche Gewohnheiten** wird ermöglicht, wenn die Orte mit Hygieneerfordernissen permanent gut ausgestattet (Hygieneprodukte/Information) sind

#### Standarisierung und Vereinfachung

- Die Regeln sollten **so einfach wie möglich**, über **alle Abteilungen / Standorte gleich** sein und **konstant beibehalten** werden

# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- **Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan**
- Gesunder Kern des Unternehmens
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- Finanzplanung auf längere Sicht
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# Steuerungsinstrument 1: transparente Daten

Transparente, aktuelle Daten sind die Grundlagen für Geschäftsentscheidungen.

## Transparente Datenlage schaffen

- **Rentabilitätsrechnungen, Buchhaltung, Planung und Controlling** müssen während der Krise einen hohen Stellenwert erhalten
- **Alle Verträge sind zu sichten** – wie sind Laufzeiten, wie sind Kündigungsfristen, seit wann laufen die Verträge, welche Alternativen gibt es (vor allem Miet-, Kredit- und Personalverträge sind zu prüfen)
- **Alle Umsatz- und Kostenströme sind zu hinterfragen** – welche Produkte und welche Dienstleistungen werden zu welchen Preisen verkauft/eingekauft
- Wichtig: Die **Ist-Zahlen der Buchhaltung müssen (!) immer aktuell in der Buchhaltung verarbeitet sein**. Nur so können Planzahlen aussagekräftig abgeleitet werden.

# Steuerungsinstrument 2: Finanz-/Liquiditätsplanung

Belastbare Ist- und Planzahlen sind die Basis, um Vertrauen bei Geldgebern zu schaffen.

Eine **Finanzplanung** zeigt die Auswirkung der Geschäftsentwicklung auf die **Liquiditätssituation**. Nur so können

- ✓ Ein **gezieltes Debitoren-/Kreditorenmanagement** erfolgen,
- ✓ **Hilfen in der richtigen Höhe** beantragt,
- ✓ **Bankkredite** in der richtigen Höhe begründet beantragt,
- ✓ **Notwendige Investitionen** begründbar verschoben und
- ✓ **Alternative Liquiditätsströme** entwickelt werden.

# Steuerungsinstrument 2: Finanz-/Liquiditätsplanung

Die Finanzplanung muss aussagekräftig sein und stetig fortgeschrieben werden.

## GuV / EÜR

Erstellung einer 12-Monats GuV-/EÜR-Planung

(Bei einer Kapitalgesellschaft: integrierte Planung mit GuV, Bilanz und indirekter CF-Flow-Rechnung)

## Zeit

In Monats- oder Wochenscheiben (mehr als Jahresscheiben)

## Deckungsbeiträge

Hergeleitet anhand von Deckungsbeitragsrechnungen je Kundengruppe/ Arrangement/ Menü/ Veranstaltung (Nachweis des gesunden Kerns)

## Szenarien

Mit Darstellung von **mindestens zwei Szenarien** - Base Case und Stress Case

## Prämissen

Mit Darstellung und Einrechnung der **Sanierungsmaßnahmen / Krisenparameter**

## Fortschreibung

Sie muss **dynamisch fortschreibbar** sein





# Bankenverhandlung

## Banken haben wenig Spielraum für Entgegenkommen und erwarten belastbare Zahlen.

- Banken stehen selbst unter hohem Effizienzdruck.
- Langfristige, positive Kundenbeziehungen sind kein Garant für Verlängerung von Kreditlinien oder Neukrediten.
- Banken erwarten belastbare Daten, monatsgenau, mit realistischen Annahmen.
- Für Banken sind diese Kennziffern ausschlaggebend

Kennzahl	Berechnung						Eigener, zu ermittelnder Wert
		1	2	3	4	5	
Eigenmittelquote	$\frac{\text{Eigenmittel}}{\text{Bilanzsumme}}$	> 60 %	> 35 %	> 20 %	> 10 %	≤ 10 %	%
Dynamischer Verschuldungsgrad	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Netto Cash Flow}}$	0	< 1	< 4	< 8	≥ 8	...
Zinsdeckungsquote (1)	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Zinsaufwand}}$	> 9	> 4	> 2,5	> 1,0	≤ 1,0	...
EBIT-Marge	$\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}}$	> 15 %	> 10 %	> 5 %	> 0 %	≤ 0 %	%

**Theoretisches Optimum**  
 (variiert je Branche, Unternehmensalter,  
 Unternehmensphase etc.)

# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- **Gesunder Kern des Unternehmens**
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- Finanzplanung auf längere Sicht
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# Gesunder Kern des Unternehmens – Ermittlung

In der Krise wird offensichtlich, was betriebsnotwendig ist und was nicht.

Der gesunde Kern des Unternehmens ist herauszuarbeiten, der bei **Auslaufen der Krise fortgeführt** werden kann und soll.

1. **Identifikation** unterschiedlicher, weitgehend unabhängiger **Geschäftseinheiten** (Business Units)
2. Alle Aufträge bzw. Produkte je Geschäftseinheit sind mit einer **produkt- und leistungsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung** nachzukalkulieren und zu prüfen, ob die Grenzkosten erzielt werden.
3. **Analyse direkter Kosten** (Entstehung, Notwendigkeit, Höhe)
4. **Analyse indirekter Kosten** (Entstehung, Notwendigkeit, Höhe)
5. Existieren **überflüssige Geschäftsbereiche und defizitäre Segmente**, sollten diese reorganisiert werden.
6. In den **defizitären Segmenten** ist zu prüfen, ob und wie mit Maßnahmen zu Kostensenkung oder Preiserhöhung die Renditen je Auftrag erhöht werden können; wenn nicht hinreichend, sind diese Segmente ggf. zu schließen, wenn damit nicht andere, profitable Segmente mitgerissen würden.

# Gesunder Kern des Unternehmens – Ermittlung

Je Business Unit (Kundengruppe / Arrangement / Menü / Veranstaltung usw.) ist zu prüfen:

## Business Unit 1

DB II nach Maßnahmen  
 $\geq$   
sinnvolle Fixkostenumlage  
und Kapitalkosten

(positives EVA)

## Business Unit 2

DB II nach Maßnahmen  
 $\sim$   
sinnvolle Fixkostenumlage  
und Kapitalkosten

(EVA  $\sim$  Null)

## Business Unit 3

DB II nach Maßnahmen  
 $\leq$   
sinnvolle Fixkostenumlage  
und Kapitalkosten

(negatives EVA)

# Gesunder Kern des Unternehmens – Deckungsbeitrag

Je Business Unit ist der Deckungsbeitrag zu ermitteln.

- Eine DB-Rechnung muss **individuell auf das eigene Geschäft angepasst werden**.
- Je nach Branche und Geschäftsmodell **variieren die direkt zuordenbaren Kosten zu den DB-Stufen**. Dies können Materialkosten / Einkauf sein, genauso wie bezogene Leistungen, leistungsbezogene Vertriebs-/ Marketingkosten oder Personalkosten.
- Gleich bleibt allen, dass die **Deckungsbeiträge positiv/weitgehend positiv** sein müssen, um am Ende die notwendigen Fixkosten des Unternehmens decken zu können.

EBITDA = Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

EBIT = Earnings before interest

## Klassische Aufteilung einer mehrstufigen DB-Rechnung

Erlöse Beherbergung / Verköstigung / Eintritt

- variable Kosten

= **Deckungsbeitrag 1**

---

- Fixkosten der Dienstleistung / Produkte

= **Deckungsbeitrag 2**

---

- Fixkosten der Dienstleistungs-/Produktgruppen

= **Deckungsbeitrag 3**

---

- Fixkosten des Unternehmens

= **EBITDA / Ergebnis vor Abschreibungen**

---

- Abschreibung

= **EBIT / Betriebsergebnis**

---

- Finanzaufwand / -ertrag

- ao. Aufwand / Ertrag

= **Jahresergebnis vor Steuern**

# Beispiel – Deckungsbeitrag Restaurant

## *Umsätze*

- Umsätze Speisen
- Umsätze Getränke
- Umsätze Veranstaltungsgeschäft

## Gesamtumsatz

## *Direkte Kosten*

- Kosten der Speisenabgabe
- Kosten der Getränkeabgabe
- Kosten Veranstaltungsgeschäft
- Personalkosten

## Betriebsergebnis nach direkten Kosten (Deckungsbeitrag)

## *Indirekte Kosten*

- Miete / Pacht
- Kosten Verkauf und Werbung
- Kosten Vertriebsprogramme, Reservierungssysteme
- Verwaltungskosten usw.
- Abschreibungen
- Zinsen

## Betriebsergebnis 1

## *Steuern*

## Betriebsergebnis 2

# Beispiel – Deckungsbeitrag Hotel

## *Umsätze*

Umsätze Speisen  
Umsätze Getränke  
Umsätze Seminar und Veranstaltungsgeschäft  
Umsätze SPA

## **Gesamtumsatz**

## *Direkte Kosten*

Zimmerbereitstellungskosten (Raumservice usw)  
Kosten der Speisenabgabe  
Kosten der Getränkeabgabe  
Kosten Seminar und Veranstaltungsgeschäft  
Kosten SPA  
Personalkosten

## **Betriebsergebnis nach direkten Kosten (Deckungsbeitrag)**

## *Indirekte Kosten*

Kosten technische Gebäudeaussattung  
Kosten Verkauf und Werbung  
Kosten Vertriebsprogramme, Reservierungssysteme  
Verwaltungskosten usw.  
Abschreibungen  
Zinsen

## **Betriebsergebnis 1 (Gross Operating Profit)**

## *Feste Kosten / Pauschale Kosten*

Versicherungskosten  
Grundstücksbezogene Steuern und Abgaben  
andere grundstücksbezogene Kosten

## *Sonstige betriebliche Erträge*

## **Betriebsergebnis 2 (Net operating income)**

# Beispiel – Deckungsbeitrag Theater

## *Umsätze*

- Kartenvertrieb
- Programmhefte / Garderobe
- Zuwendungen aus öffentlichen Mitteln
- Sponsoren / Förderbeiträge

## **Gesamtumsatz**

## *Direkte Kosten*

- Fremdhonorare
- Aufwendungen für bezogene Waren
- Personalaufwand

## **Betriebsergebnis nach direkten Kosten (Deckungsbeitrag)**

## *Indirekte Kosten*

- Raumkosten / Kosten technische Gebäudeausstattung
- Kosten Verkauf und Werbung
- Kosten Vertriebsprogramme, Reservierungssysteme
- Verwaltungskosten usw.
- Abschreibungen
- Zinsen

## **Betriebsergebnis 1**

## *Steuern*

## **Jahresüberschuss**



# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- Gesunder Kern des Unternehmens
- **Leistungswirtschaftliche Optimierung**

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- Finanzplanung auf längere Sicht
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# Leistungswirtschaftliche Optimierung



Kunden



Vertrieb



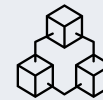
Einkauf



Personal



Produkte / Leistungen



Technik

# Kommunikation mit Kunden

Kommunikation mit Kunden muss gerade in der Krisenzeit regelmäßig stattfinden. Zu vermitteln ist:



## Sicherheit und Vertrauen schaffen

- Hervorheben: strikte Einhaltung aller Hygiene- & Sicherheitsmaßnahmen
- Schlüsselworte: Sicherheit, Hygiene, Flexibilität, Solidarität



## Aktuelle Situation von Ort erklären

- Klare Kommunikation der Betriebsbereitschaft oder Schließung
- Welche Service gibt es, welche wurden geändert, welche funktionieren anders
- Welche kontaktfreien Abläufe existieren (Check-in/out, Parken, Garderobe...)



## Optimismus verbreiten

- Flexible Buchungsbedingungen anbieten & hervorheben
- Es lohnt sich zu kommen/zu buchen
- Unterhaltung / Erholung ist möglich



## Kaufabsicht wecken

- Zur Wiedereröffnung einladen & spezielle Buchungsanreize setzen
- Gutscheine verkaufen & gleichzeitig Solidaritätsgefühle wecken
- Liefer- und Abholservices promoten
- Gäste beim Verlassen der Website an Direktbuchungsvorteile erinnern

# Kommunikation mit Kunden

## Beispiele für aktive Kommunikation in Steglitz-Zehlendorf

### Kino Capitol / Yorck-Kinos

#### UNSERE KINOS BLEIBEN IM NOVEMBER GESCHLOSSEN

Im Rahmen des zweiten Lockdowns sind unsere Kinos seit dem 2. November 2020 geschlossen. Wir sind überwältigt von den vielen herzerwärmenden Mails, Posts und Spendenbereitschaft.

Ihr könnt uns mit dem Kauf von Gutscheinen in unserem Gutscheishop - zum Beispiel zum bevorstehenden Weihnachtsfest - unterstützen.

Gemeinsam bekommen wir auch diesen Lockdown gemeistert!

Onlinetickets für Vorstellungen im November werden automatisch storniert. Du erhältst eine Mail mit einem Gutscheincode mit Barwert zur späteren Einlösung.

An der Kasse erworbene Tickets für Vorstellungen im November kannst Du nach Ende des Lockdowns innerhalb von 4 Wochen in dem Kino erstatten lassen, in dem die Vorstellung stattgefunden hätte.

Die Gültigkeit von Jahreskarten und Gutscheinen verlängert sich nach Ende des Lockdowns automatisch um den Zeitraum der Schließung.

Inhaber/Innen eines Kinoabos haben von uns eine Mail mit allen wichtigen Informationen erhalten.

Wer uns in den vergangenen Monaten besucht hat, weiß um die Sorgfalt, mit der in unseren Kinos die Schutz- und Abstandsregeln umgesetzt wurden. Wir halten Kino nach wie vor für einen sicheren Kulturort. Das haben zahlreiche Kinos, Studios und behördliche Prüfungen von Hygienekonzepten in den letzten Monaten eindrucksvoll bewiesen.

- Hinweis auf temporäre Schließung
- Dank an die Kunden
- Aufruf zum Kauf von Gutscheinen
- Hinweis auf Gemeinschaftsgefühl
- Hinweis auf Erstattungsmöglichkeiten
- Hinweis auf Einhaltung der Hygienemaßnahmen

### Speisewerkstatt Nikolassee

#### Aktuelles



Liebe Gäste,

es geht in die 3. Woche des „Lockdowns“.

Wir freuen uns sehr über die vielen Bestellungen der letzten 2 Wochen und möchten uns von Herzen für die Unterstützung bedanken!

Wir bieten weiterhin zu folgenden Zeiten Speisen zur Abholung an:

mittwochs bis samstags: 16.00 bis 20.00 Uhr

sonntags: 12.00-19.00 Uhr

Die Speisekarte variiert in Teilen wöchentlich und wird hier veröffentlicht.

Wir empfehlen, die Speisen nach Möglichkeit telefonisch vorzubestellen und bei Abholung eine Tasche / einen Korb mitzubringen.

Ihre SPEISEWERKSTATT

...schauen Sie weiter hier auf der aktuellen Wochenkarte für den Außer Haus Verkauf.....

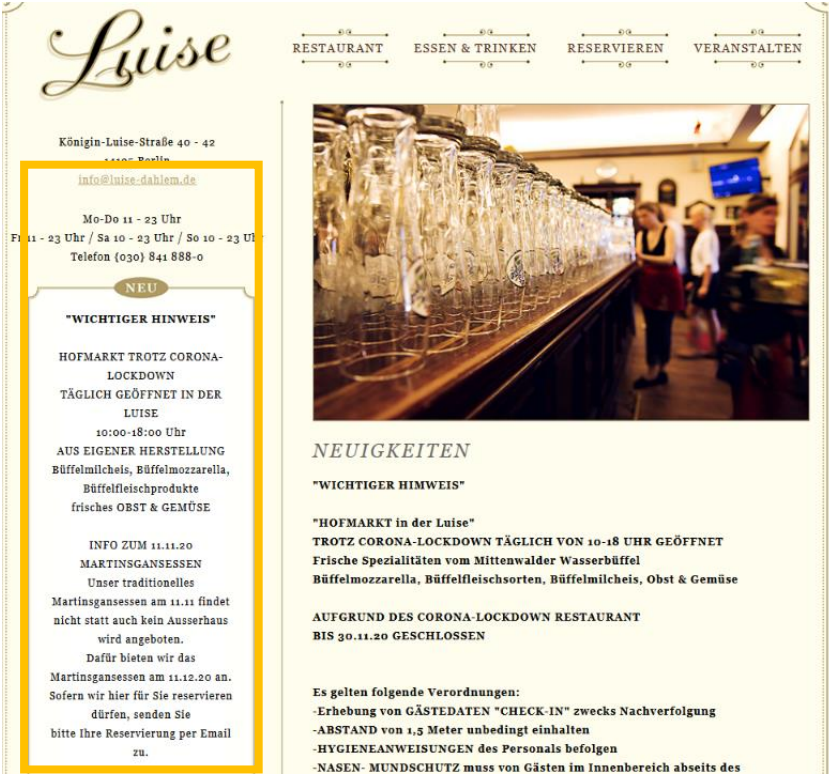
- Wochenaktueller Dank an die Kunden
- Hinweis auf Take Away Service (+ Transportmittel)
- Hinweis auf das Wochenangebot

# Kommunikation mit Kunden

## Beispiele für aktive Kommunikation in Steglitz-Zehlendorf

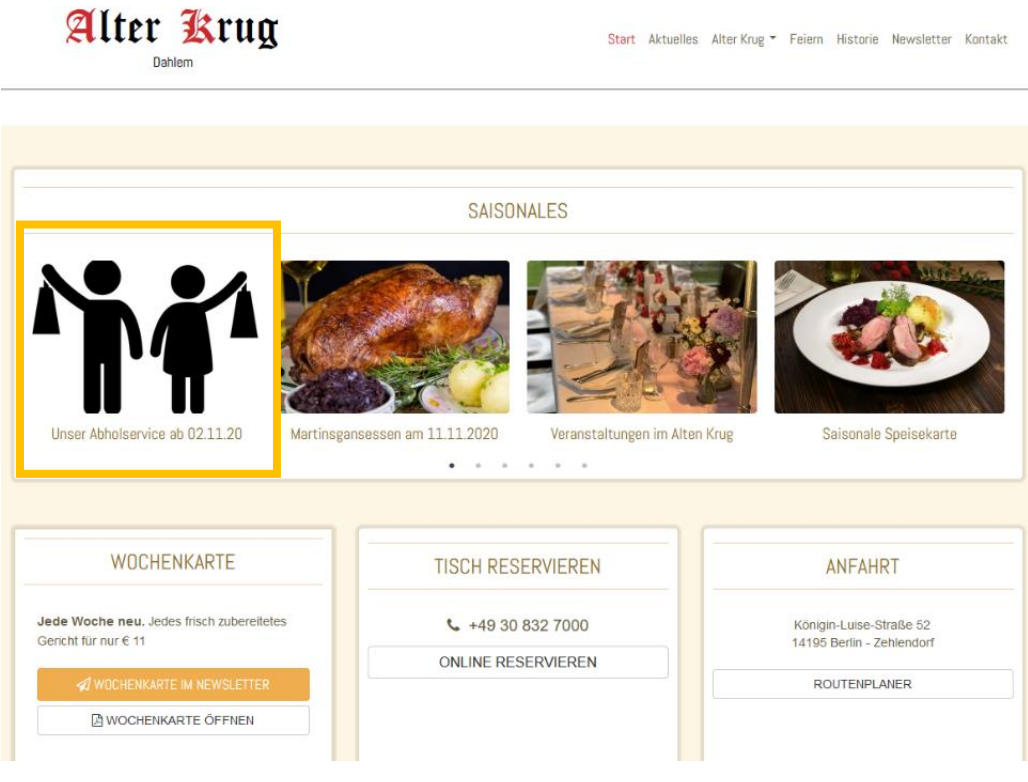
### Luise Dahlem

- Hinweis auf Teilbetrieb
- Hinweis, welche Leistungen es im Teilbetrieb gibt



### Alter Krug

- Hinweis auf Teilbetrieb
- Hinweis, welche Leistungen es im Teilbetrieb gibt



# Kommunikation mit Kunden

## Beispiele für aktive Kommunikation in Steglitz-Zehlendorf

### Blumenfisch Gästehaus

- Hinweis auf Einhaltung der Hygiene und besondere Filteranlage

#### Informationen für Sie

### Veranstaltungen – Mit Sicherheit Virenfreie Raumluft dank besonderer Luftreiniger-Technik

Zum Ihrem Schutz nutzen wir in unseren Räumlichkeiten **Trotec-Hochfrequenz-Luftreiniger**, um auch die Raum- und Atemluft frei von Viren oder Bakterien zu halten. Diese Technologie – eigentlich in medizinischen und hygienesensiblen Bereichen zur Reinerzeugung eingesetzt – bietet beste Voraussetzungen zum Schutz Ihrer Gesundheit für Ihren nächsten Besuch bei uns. Bitte beachten Sie dazu auch unsere Hygieneinformationen vor Ort.

[Mehr zum Trotec-Hochfrequenz-Luftreiniger](#)

### Lindemannhotel Steglitz / Anna 1908

- Hinweis, Hygiene & Schutz werden Ernst genommen
- Hinweis, welche Maßnahmen es gibt und welche Änderungen es während des Aufenthalts gibt

#### CORONA (COVID-19)

Die **Gesundheit und Sicherheit** von Dir und unseren Kollegen liegt uns selbstredend am Herzen.

Die aktuelle Situation erfordert natürlich, dass wir unsere **bisherigen strengen Sauberkeits- und Hygienevorschriften überarbeitet und verstärkt** haben. Wenn wir alle gemeinsam an einem Strang ziehen, dann schaffen wir das mit links und ohne den Spaß an der Arbeit und dem Reisen zu verlieren!

#### UNSERE SCHUTZMAßNAHMEN

  
lasst uns alle einen  
Mindestabstand von 1,5 m  
einhalten

  
wir desinfizieren regelmäßig  
alle Oberflächen, Knöpfe, Griffe,  
Klinken, etc.

  
wir würden uns freuen, auch  
Dich mit Mund-Nasen-Maske  
zu sehen

  
nutze die von uns in den  
öffentlichen Bereichen  
installierten  
Händedesinfektionsspender

  
genieße unser neues  
Frühstückskonzept „Frühstück  
to go“

# Kommunikation mit Kunden

## Beispiele für aktive Kommunikation in Steglitz-Zehlendorf

### Botanischer Garten

#### Botanischer Garten und Botanisches Museum Berlin

Startseite » CORONAVIRUS (COVID-19) Information: Garten geöffnet (Gewächshäuser behördlich geschlossen) // wichtige Infos zum Besuch

#### CORONAVIRUS (COVID-19) Information: Garten geöffnet (Gewächshäuser behördlich geschlossen) // wichtige Infos zum Besuch

Montag, 2. November 2020



Liebe Besucherinnen und Besucher,  
herzlich willkommen im Botanischen Garten!

An dieser Stelle möchten wir Sie über die aktuellen Regelungen für unsere Gäste angesichts der Ausbreitung des Coronavirus informieren (Stand 2. November 2020).

Die Regelungen beruhen auf den Berliner Senatsbeschlüssen und Sofortmaßnahmen gegen die Verbreitung des Coronavirus (vom 11.+13.+17.03., 21.04., 07.+ 28.05., 23.06., 20.10. und 27.10.2020).

#### Grüne Erholung – aber sicher!

Die Sicherheit und die Gesundheit unserer Gäste und unseres Personals stehen im Vordergrund – unter Einhaltung der geltenden behördlichen Hygiene- und Verhaltensrichtlinien zur Eindämmung des Coronavirus.

Wir danken Ihnen für Ihr Verständnis und Ihre Mithilfe. Sie leisten damit einen Beitrag, dass alle gesund bleiben und der Publikumsbetrieb im Botanischen Garten auch in dieser Zeit ermöglicht wird!

Hier finden Sie alle Informationen im Überblick - **bis auf Weiteres gilt:**

#### OFFEN / GESCHLOSSEN:

- Das **Freigelände** ist geöffnet.
- Die **Gewächshäuser** sind geschlossen (behördlich; Coronamaßnahme).
- Das **Botanische Museum** ist geschlossen (Modernisierung).
- Die **Bibliothek** ist geöffnet - Details
- Die **Pflanzberatung** ist geöffnet - Details

#### Was es bei Ihrem Gartenbesuch zu beachten gilt:

- Hinweis was konkret geöffnet / geschlossen ist
- Gesundheit wird ernst genommen, solidarisches Handeln
- Hinweise zum Verhalten bei einem Besuch
- Hinweis auf Umstellung auf Online Tickets
- Hinweis auf Spende

# Kommunikation mit Kunden

## Beispiele für aktive Kommunikation in Berlin

### Deutsche Oper Berlin

- Übersichtlicher Hinweis zur Rückgabe von Tickets aufgrund Vorstellungsausfall im November
- Aktuelles Grußwort des Intendanten
- Neuer Online Shop des Restaurants der Oper und Außer-Haus-Service, insbesondere wegen Weihnachtessen



Kulinarischer Genuss für zu Hause!  
Das rdo startet seinen Außer-Haus-Service

### Bar jeder Vernunft

- Hinweis auf Umgang mit gekauften Karten
- Aufruf, die Karten zu spenden

#### AUF EIN WIEDERSEHEN

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste,

wir richten uns nach den Vorgaben der verantwortlichen Politiker und stellen wiederholt den Spielbetrieb ab dem 2. November bis einschließlich 30. November 2020 ein.

Bereits erworbene Eintrittskarten für Vorstellungen bis 30. November 2020 können gegen einen Gutschein oder Tickets für weitere Veranstaltungen eingetauscht werden. Sollten Sie die Tickets über eine andere Vorverkaufsstelle erworben haben, wenden Sie sich bitte direkt an diese.

Als Theater ohne staatliche Förderung trifft uns die erneute Schließung hart. Wir würden uns freuen, wenn Sie die Tickets spenden, um unsere finanziellen Verluste in Grenzen zu halten und unseren Fortbestand damit zu sichern. Sollten Sie sich für diese Geste entscheiden, so verwenden Sie bitte folgende Kontoverbindung mit dem Betreff "Spende": DE87 1005 0000 0190 4265 60. Leider sind wir nicht berechtigt Spendenquittungen auszustellen.

Wir informieren Sie an dieser Stelle, telefonisch unter [030. 883 15 82](tel:030-8831582) und über unsere Social-Media-Kanäle gern über Änderungen.

Wir danken Ihnen für Ihr Verständnis und freuen uns auf ein Wiedersehen!



# Leistungswirtschaftliche Optimierung



Kunden



Vertrieb



Einkauf



Personal



Produkte / Leistungen



Technik

# Vertrieb – Kundengewinnung

Kunden, vor allem Alt-/Stammkunden, sind gezielt zu bewerben



**Bestandskunden sind die Stützen in der Krise.** Dieser Kunde wurde bereits überzeugt, kommt wieder und hat aktuell eine hohe Bereitschaft seine Lieblingsorte zu unterstützen.



**Vorgehen:** Bestehende Gäste-/Abonnent-/Jahreskarten-Datenbank analysieren,

- **Gäste-Segmente** bilden,
- **gezielte Angebote für diese Segmente entwickeln** und nur bei diesen bewerben. Sie können für das Füllen von Belegungslücken eingesetzt werden.
- **Beispiele:**
  - Gäste, die bereits gebucht hatten und aufgrund Covid-19 absagen mussten (*„sie wollten uns im ... 20 besuchen, aufgeschoben ist nicht aufgehoben, gerne bieten wir ihnen im .... 21 die gleichen Konditionen..“*)
  - Gäste, die positive Bewertungen abgeben haben
- Je **kleiner die Segmente**, desto einfacher ist eine Personalisierung der Angebote.

# Vertrieb – Umsetzung Rabatte

## Rabattaktionen zum Wiederankurbeln des Geschäfts, sind mit Bedacht zu wählen

Sind Rabatte/Preissenkungen aktuell ein sinnvolles Vertriebsinstrument?

- **Ziel von Rabatten** ist es, den Umsatz anzukurbeln (neue Kunden oder mehr Umsätze je Alt-Kunde generieren).
- **Aber:** Kunden gewöhnen sich schnell an günstige Angebote, ändern ihre Erwartungshaltung und kommen oft nur wegen der günstigen Preise.
- **Daher:**
  - Nur Rabatte für bestimmte Produkte und für einen kurzen Zeitraum anbieten.
  - Nur Rabatte anbieten, wenn sie genau kalkuliert wurden. Wenn möglich, die eigenen Kosten so anpassen, dass die Rabatte ausgeglichen werden.
  - Nur Rabatte anbieten, wenn Neukunden auch als Bestandskunden gewonnen werden sollen, d.h. er wird mit der Qualität vor Ort / Attraktivität der Einrichtung / optimalem Service überzeugt.
- Anstelle von Rabattaktionen **alternativ Spontan-Rabatte** gewähren. D.h. dem Gast etwas gratis dazugeben oder einen Mengenrabatt gewähren, wenn eine bestimmte Umsatzhöhe erreicht wird.

# Vertrieb – Kalkulation Rabatte

## Beispiel der Auswirkung eines rabattierten Mittagmenüs

Mittagsmenüs ohne Rabatt	In Euro	Mittagsmenüs mit Rabatt	In Euro
Umsatz Mittagmenü	12	Umsatz Mittagmenü mit Rabatt	10
- Wareneinsatz	6	- Wareneinsatz	6
= Deckungsbeitrag pro Menü	6	= Deckungsbeitrag pro Menü	4
Anzahl Menüs	40	Anzahl Menüs	40
Deckungsbeitrag alle Menüs	240	Deckungsbeitrag alle Menüs rabattiert	160
		Anzahl Menüs zum Erreichen nicht rabattierter DB	60
		Deckungsbeitrag alle Menüs	240

# Vertrieb – Gutscheine

Gezieltes Gutschein-Marketing ist vor allem für die Hotellerie ein wichtiges Instrument

- **Kreative Ausarbeitung der Gutscheine**
  - **Zielgruppenorientierte** Gutscheine (für Pärchen, für Familien, für Geburtstagskinder...)
  - **Belohnung / Zusatzgeschenk** (während der Besuch noch nicht möglich ist, erhält der Käufer aber einen Vorgeschmack und macht den Gutschein greifbar) (lokale Spezialitäten (Berliner Schokolade), einen QR-Link mit Ausflugstipps, etc.)
- **Umfassende Kommunikation und Bewerbung** (nicht nur auf der Webseite, sondern zielgruppengerecht bewerben über Newsletter, Social Media, Anzeigen)
- **vollautomatisierter und einfacher Verkauf und Bezahlung** über die Internetseite reduziert Arbeitsaufwand, geringe Kosten für eine Gutschein-App machen Gutschein-Marketing auch nach COVID-19 sehr attraktiv
  
- **Auswahl an vorhandenen Spenden- und Gutschein-Plattformen:**
  - alle Geschäfte (<https://helfen-shop.berlin/>)
  - Gastronomie ([www.paynoweatlater.de/](http://www.paynoweatlater.de/); <https://lokalfreun.de/>)
  - Kultur ([www.coronakuenstlerhilfe.de/](http://www.coronakuenstlerhilfe.de/))

# Vertrieb – Social Media

Kunden, vor allem Alt-/Stammkunden, sind gezielt zu bewerben



## Social Media Nutzung (Instagram, Youtube, Facebook)

- Erfahrungswert: Jene Einrichtungen, die diese Kanäle seit längerem aktiv nutzen, sind vergleichsweise gut durch die Krise gekommen.
- Es reicht für kleine Anbieter meist **ein Kanal**, aber dieser sollte **regelmäßig, mit interessanten Inhalten bespielt** werden.
- **Interessante Inhalte** = keine pauschale Werbung, sondern Informationen mit Mehrwert und Geschichten liefern.  
Bspw. Zubereitung eines Gerichts, Rundgang durch das Hotel/Theater/Kino, Einblick hinter die Kulissen, konkrete Ausflugstipps, Tipps für Spaziergänge/Rundfahrten/etc., personalisierte Spotify-Playlist.

# Vertrieb – Google/Bing

Vorhandene Einträge aktualisieren, Sichtbarkeit erweitern

## Business

- Die meisten Unternehmen nutzen für ihre **Geschäftseinträge** die Plattformen Google Maps, Google My Business, Google Ads, Bing Place for Business oder ähnliche.
- Die **Einträge sollten aktualisiert und erweitert** werden, bspw. verfügbare Lieferservices/ Reservierungspflichten/ geänderte Öffnungszeiten / Speisekarten / Ausstattungsmerkmale
- **Professionelle Fotos** können hinterlegt werden, so dass ein positiver Eindruck vermittelt / aufgefrischt wird.
- Google Ads u.ä.: es lässt sich **ein Budget und eine regionale Begrenzung** festlegen. Insgesamt lässt sich die Sichtbarkeit erhöhen, bei überschaubaren/steuerbaren Kosten.

# Vertrieb – Auswertung Buchungskanäle / Kooperationen

## Datenqualität der Software-Systeme und Vertragsdaten prüfen

### Buchungs-/Vertriebskanäle

- Sind die Daten der Buchungssysteme zuverlässig? D.h. sind die Buchungsdaten tatsächlich mit den richtigen Codes erfasst? Die Buchungsquellen müssen richtig den Kundengruppen/-segmenten zugeordnet sein. → Stammdatenpflege
- Auswertung der Buchungs-/Vertriebskanäle:
  - Über welche Kanäle kommen welche Kunden (direkt (online/Telefon/persönlich); indirekt über Buchungsportale)?
  - Wie hat sich das Kauf-/Buchungsverhalten seit März 20 geändert?
  - Welches sind die Top-XX Verkaufskanäle?
  - Inwieweit können Direktbuchungen forciert werden, um unabhängiger von Kooperationspartnern zu werden?

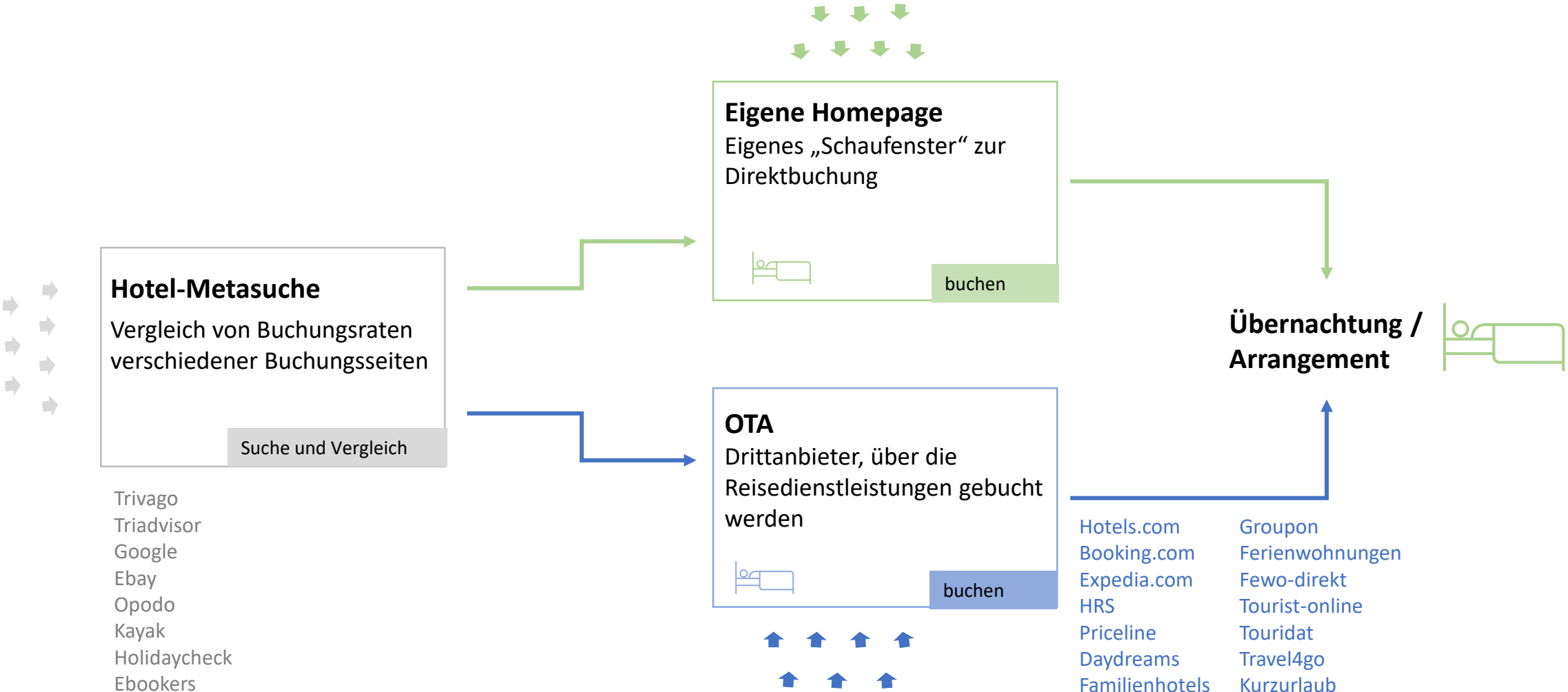
### Kooperationspartner

- Kooperationspartner (Online Travel Agencies (OTA), Touristiker, Reiseunternehmen usw. )
  - Welche Konditionen haben sie?
  - Wie wurden die Konditionen aufgrund Corona geändert? (!)
  - Welche Alternativen gibt es zu bestehenden Vertriebspartnern?
  - Sollten neue Kooperationspartner gewonnen werden?



# Vertrieb – Online Vertrieb ausbauen

Online Vertrieb ist mit hohen Kosten verbunden, erhöht aber die Reichweite deutlich



# Vertrieb – Webseite

Nutzerfreundliche, interaktive und aktuelle Webseiten helfen, Kunden zu binden und Direktbuchungen zu generieren



## Grundsätzliches

- Immer hinterfragen: Wer liest das, wer ist der Adressat?
- Aktuelle Daten, aussagekräftige Fotos, keine Rechtschreibfehler, einheitliche Schriftgröße/–farben
- Responsiv gestalten, direkte, einfache Buchungsmasken implementieren

## Gliederung

- So einfach und übersichtlich wie möglich
- Dopplungen rausnehmen
- Anfrageformular notwendig? Wird dies wirklich genutzt?
- Punkt „Aktuelles“ tatsächlich aktuell halten oder eben streichen

## Produkte / Dienstleistungen

- Falls Gutscheine beworben werden, dann sollten diese direkt online zu kaufen oder eine Telefonnummer/ Mail-Adresse zur direkten Nachfrage vorhanden sein
- Falls mit Bestpreis-Buchung geworben wird, dann sicherstellen, dass der Gast wirklich die günstigsten Konditionen erhält und nicht in einem Buchungsportal günstiger buchen kann

# Leistungswirtschaftliche Optimierung



Kunden



Vertrieb



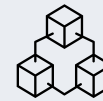
Einkauf



Personal



Produkte / Leistungen



Technik

# Einkauf

## Analyse Beschaffung

- Produkt- und Lieferanteanalyse
- Benchmarking Konditionen und Prozesse in der Value Chain (bspw. Prüfen von Technologie und Qualität von Convenience-Food), Bestellprozesse mit digitalen Kassensystemen als Teil eines Gastronomie-ERP-Systems
- Permanente Suche nach neuen Lieferanten
- Effizienzsteigerung der Informationsbasis

## Analyse Wareneinsatz

- Richtig portionieren, Wareneinsatz muss richtig sein, Top 5 Produkte definieren und deren Verbrauch genau tracken
- Anbruch als Teil des Warenverbrauchs tracken. Lebensmittelrechtlich zulässig Anbruch von Waren Abends → Brunch weiterverwenden bzw. in Suppen verarbeiten usw.

## Verhandlung

- Verbesserung der Einkaufspreise und Bonusregelungen gegenüber Lieferanten
- Lieferantengespräche

# Leistungswirtschaftliche Optimierung



Kunden



Vertrieb



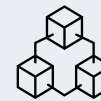
Einkauf



Personal



Produkte / Leistungen



Technik

# Personal

## Operative Maßnahmen

- Kommunikation mit Personal über den Krisenverlauf
- Interne Personalanpassung (Kurzarbeit, Abbau Überstunden, Flexibilisierung Arbeitszeit)
- Personalabbau
- Mitarbeiterbeiträge (Grundlohn, freiwillige Sozialleistungen, unbezahlte Überstunden, Anfahrten ...)
- Personaldifferenzierung
- Outsourcing / Insourcing

## Strategische Maßnahmen

- Personalführung
- Personalentwicklung
- Mitarbeitergespräche

# Leistungswirtschaftliche Optimierung



Kunden



Vertrieb



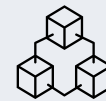
Einkauf



Personal



Produkte / Leistungen



Technik

# Produktpalette – Umsetzung Lieferdienst

Viele bieten eine Take away Lösungen, ein eigener Lieferdienst kann nach Prüfung sinnvoll sein

Einrichten eines Lieferdienstes (einfache Abwicklung, schnell und zuverlässig) – notwendige Maßnahmen:

- **Anzahl möglicher Kunden** im erreichbaren Umkreis hoch genug?
- Entscheidung über **Bestellsystem**: Telefon (begrenzte Reichweite) und/oder Online-Bestellsystem (Anlaufkosten, Lernkurve, monatliche Kosten), beides so einfach wie möglich.
- **Eigener Lieferdienst**
  - Eigene Fahrten organisieren: Gerade zu den Stoßzeiten schwierig, aber ggf. Kooperation mit Taxis, Uber, Kuriere (Portal für Direktkontakt: Radkurier24) möglich.
- **Externer Lieferdienst**
  - Die meisten Anbieter arbeiten mit einer Provision, Platzhirsche wie Lieferando bestimmen den Markt und sind teuer. Vorteil: man muss sich nicht um die Abwicklung kümmern, dafür hat man keine Rückgriff auf die Qualität (schnelle, einwandfreie Auslieferung)
  - Lieferdienste leiden durch das Ansteigen der Nachfrage unter Fahrermangel!
- **Verpackungen** müssen von Anfang an hochwertig sein, d.h. gute Isolierung und nachhaltige Stoffe
- **Werbung** ausrichten, d.h. Google MyBusiness aktualisieren, Plakate im Schaufenster



# Produktpalette – Speisen / Getränke

## Der Mehrwert der Leistung und der Gerichte / Getränke ist stärker herauszustellen

- Speisen-/Getränkeangebot anpassen, bspw.
  - teure Gerichte:
    - Hochwertige Gerichte mit nachhaltigen, regionalen Produkten kochen; der Mehrwert dieses Gerichts (gesunde Produkte, mit kurzen Lieferwegen) muss/darf sich im Preis widerspiegeln.
    - Diese teuren Gerichte kann man explizit nur auf Vorbestellung anbieten. Durch die Vorbestellung ist der Wareneinsatz genau zu steuern (im Prinzip Weiterführung des aktuellen Gänseessens).
  - neue/innovative Food-Produkte und selbstgemachte Produkte
    - Micro Greens, Kombucha Getränke und ähnliches (nährstoffhaltig, wenig Zucker) sind beliebt
    - Vegetarische/vegane Angebote ausprobieren
    - Business Lunches für Zuhause
    - Hausgemachte Getränke: im Wareneinsatz extrem günstig, beliebt bei Kunden.
- **Mehrwert herausstellen** (bspw. Informationen über Lieferanten/Lieferwege, Speisekarte überarbeiten/ saisonal anpassen, Menüs werden in Care Baskets bereitgestellt).
- **Ausweitung des Angebots:** Tastings u/o Workshops vormittags/tagsüber anbieten (nach der Wiedereröffnung)

# Produktpalette – Mehrwerte schaffen / alternative Umsätze

Möglichst breit denken, wie die Einrichtung anderweitig genutzt und welche Angebote ergänzt werden kann/können

- **Angebote entwickeln, Mehrwerte schaffen**
  - Angebote in Verbindung mit Kooperationspartnern anbieten – Musiker, die Konzerte im Hof spielen; Fotografen, die Kurse vor Ort anbieten
  - Kundenbindungsprogramme etablieren
  - Safeguard-Label / Hygienezertifizierung durchführen
  - Vorbereiten der Nachkrisen-Reisen: Angebot für bisherige Stamm-/Firmenkunden, besonders flexible, einfache Buchung
- **Räume anderweitig vermieten, sofern zulässig**
  - Langfristig an Unternehmen, Studenten, Geschäftsreisende
  - Kurzfristig an Personen mit Bedarf an Home Office Unterkunft (ByHours ist die erste Buchungsplattform mit Mikroaufenthalt, wo Hotels stundenweise gebucht werden können)
  - Räume umwidmen in Apartments, sofern möglich. Zusätzlich können Wäsche-/Einkaufsservices angeboten werden

# Produktpalette – Optimierung bestehende Angebote

## Das vorhandene Angebot sollte optimiert werden

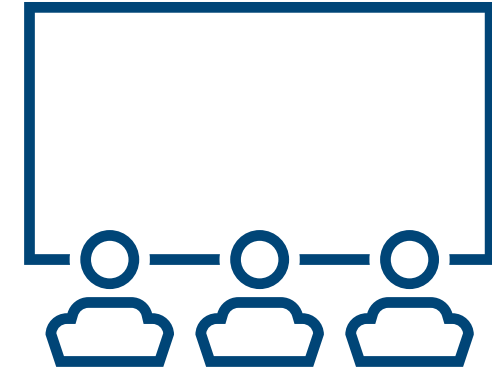
- Beispiele für Potenziale im vorhandenen Angebot:
  - Preissenkungen genau kalkulieren und überlegen, ob man diese anbietet. Anstatt einer Preissenkung, kann auch Mehrwert beworben werden (besondere Ausstattung, Lieferservice mit benachbartem Supermarkt)
  - Restriktionen einsetzen: bei guter Belegung am Wochenende einen Mindestaufenthalt setzen oder am Wochenende nur mit Halbpension verkaufen
  - Portfolio an Arrangements „aufräumen“
  - Zimmerraten nur inklusive Frühstück verkaufen

# Produktpalette – Mehrwert herausarbeiten

Nicht nur neue, auch die bewährten Mehrwerte können in Erinnerung gerufen werden

## Ein Beispiel für Kino / Theater

- **Gewachsener Wettbewerb**, denn die Nutzung von Online Streamingdiensten ist 2020 überproportional gewachsen, ihre Bedeutung wird weiterhin hoch bleiben.
- **ABER:**
  - Streamingdienste bieten keine Orientierung, keine Vorauswahl an Filmen / Stücken, keine vernünftigen Filteroptionen, wenig hochqualitatives Angebot.
  - Der Austausch ist eingeschränkt, gemeinsames Erleben, Publikumsveranstaltungen, Festivals u.ä. finden nicht statt.
  - Filme/Stücke, die nicht auf Festivals waren, finden ggf. gar nicht mehr ihren Weg zum Publikum.



Dieser bestehende Mehrwert ist alten wie neuen Kunden zu verdeutlichen:

*„Bei uns finden sie ..... Minuten lang ausgewählte Unterhaltung, erleben die Weiterentwicklung von Regisseur xy, lernen Nachwuchsakteure kennen, knüpfen/intensivieren Bekanntschaften mit Gleichgesinnten, erhalten Hintergrundinformationen zum Gesehenen und verbringen einen erinnerungsreichen Abend“.....*

# Leistungswirtschaftliche Optimierung



Kunden



Vertrieb



Einkauf



Personal



Produkte / Leistungen



Technik

# Technik – Lüftung

## Lösungen zum Reinigen der Luft gibt es einige - Fragen sind offen. Heizpilze noch nicht zugelassen

- Von der Gesundheitsverwaltung gibt es keine Empfehlung zu Luftfilteranlagen zur Nutzung in Innenräumen. Die Gastronomen und Veranstalter können nur selbst Anlagen ausprobieren. Ausnahme: Für Schulen wird empfohlen: Reinigung mit Geräten ab Stufe HEPA 13, mindestens 6-fache Luftumwälzung / h, <50db, CO<sub>2</sub>-Messgeräte sowie Stoßlüften.
- **Mobile Raumlufreiniger** wurden durch universitäre Einrichtungen für Strömungsmechanik und Aerodynamik getestet. Das Ergebnis, sie sind gut geeignet sind, um Aerosolpartikel aus der Luft zu filtern, wenn sie **drei Kriterien erfüllen**:
  - **Volumen**: Das Gerät muss mindestens das sechsfache Volumen des Raumes in einer Stunde filtern (bspw. 20 qm Raum = 50 Kubikmeter Luft x 6 = 300 Kubikmeter/h)
  - **Filter**: nur ein Hepa-Filter (High Efficiency Particulate Air/Arrestance) der Klasse H 13 oder H 14 ist effizient, geprüft nach der europäischen Lüftungsnorm EN 1822-1.
  - **Lautstärke**: Die Geräte müssen leise sein. Faustregel: Je größer das Gerät, desto größer der Lüfter und desto geringer die Drehzahl und damit der Lärm.
  - Der **Standort des Gerätes** ist egal, solange es guten Zugriff auf die Raumluf hat. Manueller Betrieb ist dem Automatikmodus vorzuziehen.
- Mit **Investitionskosten** ab 500 Euro aufwärts bis zu mehreren 1000 Euro ist zu rechnen.
- Der **Einsatz von Heizpilzen** ist aktuell in Steglitz-Zehlendorf nicht gestattet. Außenbereiche bleiben daher beschränkt nutzbar.

# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- Gesunder Kern des Unternehmens
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- **Krise als Chance**
- Finanzplanung auf längere Sicht
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# Wie kann das Geschäftsmodell stabil aufgestellt werden?

Gründliche Beobachtung des Marktes: was hat sich verändert und was wird voraussichtlich dauerhaft bleiben?

- Wie gut funktionieren eingeführte **Anpassungen** bei Abläufen/Produkten?
- Wie verhalten sich die **Kunden**?
- Wie haben sich die Preise für **Waren/Material/Fremdleistungen** verändert?
- Welche **Kooperationspartner/Lieferanten** haben sich als zuverlässig erwiesen? Welche sollten neu gewonnen werden?
- Welchen anderen/neuen **Absatzmärkte** sind entstanden?
- Wie ist die **Fachkräftesituation**?
- Wie reagieren **Banken/Geldgeber** in der Krise?
- Kann man die bisherigen **Räumlichkeiten** so nutzen wie bisher? Gibt es freie Standorte, die man belegen kann?
- Welche Marktbereinigung hat stattgefunden? Wie geht es **Wettbewerbern**?





# Gestärkt aus der Krise – Trends I

## Geändertes Kundenverhalten der letzten Monate wird auch (in Teilen) die Zukunft prägen

### Reservierungsverhalten deutlich gestiegen

- Nicht nur aufgrund behördlicher Vorgabe, Kunden sind derzeit vorsichtiger; es ist möglich, dass sich die Vorteile einer Reservierung (garantierter Platz, Platzauswahl, schnellere Abwicklung über App/Online) auch künftig verstärken

### Kunden reservieren spontaner

- Bspw. in Restaurants sank der Reservierungsvorlauf von 5,3 Tagen auf 3,9 Tage
- Reservierungsgründe sind eher Sicherheitsgründe als ein besonderer Anlass

### Gruppengröße

- Kunden kommen temporär in Kleingruppen; ggf. gibt es Kundengruppen, die dies künftig beibehalten

### Digitale Instrumente in der Customer Journey sind inzwischen gut eingeübt:

- Reservierungen, kontaktloses Zahlen, Essensbestellungen vor Ort am Tisch via QR-Code
- Weiteres: Kundenbeziehung pflegen, Unternehmensprozesse vereinfachen, digitale Geschäftsmodelle einführen

### Stornobedingungen

- Großzügige Stornobedingungen werden vor allem in Hotels/Kultureinrichtungen inzwischen erwartet
- Kunden wollen nur mit hoher Flexibilität buchen - die Menschen planen auf Sicht und weniger langfristig

### Künftige Gastentwicklung

- Bestimmte Umsätze sind ganz weggebrochen (Mittagstisch, größere Gruppen, internationale Gäste etc.). Es wird unterschiedlich lange dauern, bis diese Kundensegmente wieder vorhanden sind.

# Gestärkt aus der Krise – Trends II

Lieferketten werden neu bewertet, Digitalisierung wird stärker die Prozessabläufe prägen

## **Beschleunigte Digitalisierungsmaßnahmen**

- Buchungs-/Reservierungs-/Bestellsysteme
- Konferenzen / Besprechungen
- Online-Events
- Bezahlvorgänge
- usw.

## **Regionalisierung**

- Umdenken bei Verbrauchern hin zu regionalen Produzenten
- Bei Lieferketten wird eine Neubewertung weg von reinen Kostenaspekten hin zum höheren Einbezug von Risikoaspekten erwartet
- Neubewertung strategisch unverzichtbarer Güter (bspw. Wirkstoffe von Arzneimitteln) und regionale Verteilung der Produktion
- Urlaubs-/Freizeitaufenthalte finden stark regional statt
- usw.

# Gestärkt aus der Krise – Chancen I

## Kundenbindung

- Vom Kunden her denken: Was möchte er, welchen Qualitätsstandard, welchen Preis, welche Dauer, welche Flexibilität?
- Welche Kundensegmente werden bald, welche erst in ein, zwei Jahren zurückkehren sein? Welche Kundensegmente können in der Zwischenzeit bespielt werden?
- Geändertes Kundenverhalten ist in das Geschäftsmodell zu integrieren (gestiegene Online-Bestellungen, kontaktlose Bezahlungen/Check-in/Check-out, Nachfrage nach nachhaltigen Produkten etc.):
  - entsprechend sind Webseiten/Apps anzupassen oder einzurichten
  - entsprechend ist die Produktpalette anzupassen (Online-Ausstellungen, virtuelle Rundgänge, andere Gerichte, etc.)
  - entsprechend sind Konditionen zu überarbeiten
- Aktive Nutzung von Bewertungsportalen (falls bislang nicht geschehen):
  - Eine Mehrheit der Gäste informiert sich inzwischen vorab online. Eine Reaktion auf positive wie negative Bewertungen zeigt eine hohe Kundenorientierung. Allerdings sollte man nur reagieren, wenn Antworten höflich und sachlich erfolgen, auch auf negative/falsche Bewertungen.

# Gestärkt aus der Krise – Chancen II

## Wertschöpfungsstufen

- Gestiegene Online-Affinität bietet die Chance, Wertschöpfungsstufen durch die Nutzung von Online-/Social-Media-Kanälen mit direkten oder indirekten Einkaufs- und Verkaufsmethoden zu überspringen. Bezugs- und Vertriebswege können überdacht, neu aufgebaut und im Wege von trial&error optimiert werden.
- Bspw. unterstützt die Plattform „Einzelheld“ Geschäfte dabei, einen Lieferservice aufzubauen. Über die Plattform kann die Ware angeboten werden, ohne einen eigenen Onlineshop einrichten zu müssen.
- Welche Möglichkeiten gibt es, den Standort anderweitig zu nutzen: kann ein Abendrestaurant vormittags seine Küche für Pop-up Veranstaltungen / für Caterer zur Verfügung stellen?

## Investitionen

- Gesunde Unternehmen können die Pause nutzen und notwendige Investitionen nachholen, ohne Unterbrechung des Betriebsablaufs.

## Einkauf

- Im Einkauf sollten sich erhebliche Einsparungen in sehr vielen Branchen ergeben; anno 2008/2009 konnte man temporär in sehr vielen Segmenten etwa 10 % Preisreduktionen durchsetzen.

# Gestärkt aus der Krise – Chancen III

## **Wettbewerb und Markt**

- Die Krise wird die Spreu vom Weizen trennen.
- Gesunde und geschickte Unternehmer können von den Schwächen und Fehlern der Mitbewerber profitieren.
- In vielen Branchen werden einige Unternehmen vom Markt ausscheiden, so dass Unternehmen ganz gezielt Kunden von bekanntermaßen schwachen Wettbewerbern angreifen können und diese neu zu akquirieren versuchen sollten.
- Auch werden sich zahlreiche Opportunitäten bieten, vergleichsweise preiswert Marktbegleiter zu kaufen – vermutlich nicht mitten in der Krise, doch ab dem Beginn des Auslaufs der Krise. Denn dann werden sich die Folgen in den Büchern auch für die Banken und Kreditversicherungen niedergeschlagen haben und die schwachen Wettbewerber immer knapper an Liquidität und damit Leistungsfähigkeit werden.

## **Lieferanten / Kooperationspartner**

- Möglichkeit Lieferanten / Kooperationspartner zu wechseln, andere Vertragsbedingungen aushandeln

## **Personal**

- Sind Fachkräfte besser verfügbar (Servicekräfte, Köche, Marketingfachleute, Schulungsleiter, Gestalter, ...), die man gewinnen kann?

# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- Gesunder Kern des Unternehmens
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- **Finanzplanung auf längere Sicht**
- Beispiele umgesetzter Maßnahmen

# 13-Wochen Liquiditätsplanung

Die 13-Wochen Liquiditätsplanung ist das anerkannte Tool für die mittelfristige Sicht

Ziel ist es:

- Eine **mögliche Unterdeckung frühzeitig zu erkennen** und entsprechend reagieren zu können.
- Denn die **Frist zur Insolvenzantragsstellung bei Zahlungsunfähigkeit für Kapitalunternehmen beträgt 3 Wochen**. Es ist bereits Wochen vorher sicherzustellen, dass diese Frist nicht eintritt.
- Daher gilt es, **Transparenz über die mittelfristige Entwicklung** zu schaffen, um so frühzeitig Risiken zu erkennen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.
- In der Praxis ist hierfür eine **rollierende, detaillierte Liquiditätsplanung über 13 Wochen** ein gängiges Instrument.
- Dieser Zeitabschnitt ist **gut planbar** und erlaubt eine adäquate Reaktionszeit bei drohender Unterdeckung.
- Ausgangspunkt für die 13-Wochen-Planung: **aktueller Liquiditätsstatus**.

**Eine Liquiditätsplanung ist nicht dasselbe wie eine Gewinn- und Verlustrechnung**, denn sie berücksichtigt nur jene Erlöse und Kosten, die tatsächlich mit einem Zahlungsstrom verbunden sind.

Ganz grob: GuV minus AfA plus Tilgungsraten = Liquiditätsplanung

# 13-Wochen Liquiditätsplanung: Ermittlung

## Feststellung des Finanzstatus:

- **Verfügbare liquide Mittel den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenüberstellen.** Dies umfasst die Kontostände der Banksalden, Kasse, fällige und einbringliche Verbindlichkeiten und verfügbare Kontokorrentlinien.
- Es ergibt sich die **verfügbare Liquidität**.
- Zu beachten ist: Forderungen werden nur eingerechnet, wenn sie sicher beglichen werden. Unsichere Forderungen werden im Finanzstatus nicht eingerechnet.

## Erste Ergebnisse:

- Ergibt sich ein **positiver Betrag** bei der verfügbaren Liquidität, ist die Zahlungsfähigkeit zumindest aktuell gesichert.
- Ist er **negativ**, sollten direkt liquiditätssichernde Maßnahmen ergriffen werden.
- Der Finanzstatus gibt jedoch **keine Auskunft über die ständige Zahlungsbereitschaft**.

## Ermittlung mittelfristige Zahlungsfähigkeit:

- Planung der Ein- und Auszahlungen je Kostenart innerhalb der kommenden 13 Wochen mit allen Einzahlungen, Auszahlungen, Investitionen sowie Darlehnsaufnahmen/-tilgungen.
- Die Daten hierfür ermitteln sich aus Verträgen, offenen Posten-Listen, Auftragsbeständen, Gehaltsabrechnungen etc.
- Für die Auszahlungen ist planungsrelevant, ob und wann eine Verbindlichkeit fällig ist.





# Finanzplanung der Folgejahre

Die Finanzplanung muss in einem Folgeschritt auch für 2022 / 2023 projiziert werden

## Planung bis

Fortschreibung bis **mindestens Ende 2022 oder sogar 2023**

## Ziel

Ziel ist es, die **Fälligkeiten mittel-/ langfristiger Verbindlichkeiten** abzubilden:

- Vorhandene Kredite/Darlehn
- Stundungen aus dem Jahr 2020
- Notwendige Investitionen, die 2020 verschoben wurden, aber nachgeholt werden müssen

## Maßnahmen

Kann der künftige hohe Kapitalbedarf beglichen werden? Wenn nein, dann

- muss über eine **weitere Streckung der Fristen** verhandelt,
- **neue Geldgeber gewonnen** oder
- **neue Umsatzströme generiert** werden.

# Finanzplanung besteht aus GuV, (Bilanz und Cash Flow)

## GuV

### IST-ZAHLEN

- „Beschleunigen“ der Buchhaltung, so dass die BWA zeitnah nach Monatsende und belastbare Ist-Zahlen vorliegen

### PLANUNG

- Wesentliche Positionen sind in Monats-scheiben für die kommenden 12 Monate zu planen
- Szenarien (base und stress case) erstellen und monatlich aktualisieren
- Bewilligte Corona-Zuschüsse / Hilfen sind zu zeigen

## Nur bei Kapitalgesellschaften

## Bilanz

### IST-ZAHLEN

- Erstellen einer monatlichen Zwischenbilanz. Kritische Positionen sind Vorräte, Forderungen, Verbindlichkeiten.

### PLANUNG

- Wesentliche Positionen sind in Monats-scheiben für die kommenden 12 Monate zu planen
- Szenarien (base und stress case) erstellen und monatlich aktualisieren
- Bewilligte Corona-Stundungen (Miete, SV, Steuern, Tilgung) sind zu zeigen
- Freies verfügbares Vermögen zeigen, z. B. Guthaben auf Konten, nachhaltig nicht genutzte Kreditlinien

## Cash Flow

- Durch GuV und Bilanz ist die Ermittlung eines **aussagekräftigen Cash-Flows** möglich
- Darstellung in Monats-scheiben für die kommenden 12 Monate
- Damit ist ein Tool vorhanden, um **Cash-Abfluss zu minimieren** und parallel den richtigen Zeitpunkt für das Hochfahren des Geschäftes abzapassen: Nicht zu früh volle Kosten „auf der Uhr“ ohne vollen Umsatz, nicht zu spät und „Geschäft dem Wettbewerb überlassen“
- **Abgleich** mit direkter 13-Wochen-Liquiditätsrechnung (Anfechtungsrecht!)
- Das **Hauptsteuerungstool** in Krisenzeiten ist der Cash-Flow

# AGENDA

## 1 Risiko und Krisen

- Krisenmanagement
- „Covid 19“ Krisensprung und Liquiditätskrise
- Risikofaktoren und Prüfung Insolvenzreife

## 2 Kurzfristige Wege aus der Krise

- Liquidität sichern
- Behördliche Vorschriften umsetzen
- Steuerung durch transparente Daten und Finanzplan
- Gesunder Kern des Unternehmens
- Leistungswirtschaftliche Optimierung

## 3 Mittelfristige Wege aus der Krise

- Krise als Chance
- Finanzplanung auf längere Sicht
- **Beispiele umgesetzter Maßnahmen**

# Beispiele Gastronomie

## Lokale Kooperation

- Eine behördlich geschlossene Eisdiele im Rhein-Main Gebiet darf für die Dauer der Schließungen ihr Eis in den lokalen Supermärkten verkaufen. Auch im zweiten Lockdown läuft diese Kooperation weiter.

## Gourmetmenüs zum Selbstfertigstellen

- Vorbereitete Elemente und Zutaten werden als Take away angeboten, inklusive einer Anleitung zum Fertigstellen zu Hause. Dies wird in Berlin bspw. von Tim Raue oder vom Tomasa aktuell mit der „Gans to go“.

## Shop im Restaurant

- Ausgewählte Speisen, die es sonst nur im Restaurant zu bestellen gab, werden jetzt portionsweise abgepackt über „Aus-dem-Fenster“-Verkauf vertrieben. Dies setzt bspw. das Restaurant “Lode&Stijn“ mit Backwaren und inzwischen auch Hauptspeisen um.

## Picknick meets Gastro

- Die Region Münsterland promotet besondere Kulinarik-Erlebnisse. Picknick ist für Ausflugsgastronomen eine Chance, zusätzliche Gäste zu verköstigen. Es ist individuell, dezentral und hat die Möglichkeit, viel Abstand zu halten. Unterschiedliche Anbieter bieten unterschiedliche Picknick-Kisten an.

Quelle:

[www.muensterland.com/presse/picknick-meets-gastro-muensterland-e.v-unterstuetzt-gastronomen-bei-neuen-angeboten/](http://www.muensterland.com/presse/picknick-meets-gastro-muensterland-e.v-unterstuetzt-gastronomen-bei-neuen-angeboten/)

[www.op-online.de/region/obertshausen/obertshausen-eis-eisdiele-mia-verkauft-edeka-13667264.html](http://www.op-online.de/region/obertshausen/obertshausen-eis-eisdiele-mia-verkauft-edeka-13667264.html)

[www.tagesspiegel.de/berlin/so-kreativ-sind-berlins-restaurants-da-koechelt-sich-was-zusammen/25772082.html](http://www.tagesspiegel.de/berlin/so-kreativ-sind-berlins-restaurants-da-koechelt-sich-was-zusammen/25772082.html)

# Beispiele Hotels

## Umstellung des Geschäftsmodells

- Loftstyle Hotel Hannover: Eine ganze Etage sowie die Fläche für Großtagungen wurden in Büroräume umfunktioniert und für die kommenden zwei Jahre an ein Unternehmen vermietet. Zudem bietet das Haus Co-Working-Plätze an, baut diverse Zimmer zu Apartments um und setzt auf Langzeitgäste.

## Crowdfunding-Kampagne

- Konzept Hotel Köln: Unterstützer konnten zwischen unterschiedlichen Gegenleistungen auswählen, so gab es Zimmerpatenschaften, bei denen Unterstützer einmal gratis in einem nach ihnen benannten Zimmer übernachten konnten

## Live-Kultur trotz Kontaktbeschränkung

- Living Hotel de Medici in Düsseldorf: Bei den Courtyard Concerts finden Veranstaltungen verschiedenster Künstler im Hinterhof statt, während Hotelzimmer mit ihren Fenstern zu Logen werden.

## Gebündelte Promotion von Hotel-/Gastro-/Kulturangeboten

- Die Stadt Karlsruhe hat eine Webseite mit allen speziellen Angeboten in Karlsruhe, verbunden mit dem Zusatz „@home“. Hier werden alle Anbieter übersichtlich beworben, die ihre Angebote angepasst haben.

## Vorbereitung der Erholung von Geschäftsreisen

- Marriott Bonvoy Business Ready ist eine Plattform für KMU, mit der Geschäftsreisen zu den Hotels der Gruppe, die sich zu strengen Reinigungs- und Gesundheitsmaßnahmen verpflichten, zu Vorzugstarifen zu buchen: Ermäßigung auf Standardtarife einschließlich Frühstück, Sammlung von Bonuspunkten, Keine Vorauszahlung erforderlich, Firmenverfolgung und Buchungsübersicht, Mobile Check-in/Mobile Key, später Check-out, erweitertes W-Lan und Zimmer-Upgrades.

Quelle:

[www.tageskarte.io/hotellerie/detail/loftstyle-hotel-hannover-mit-neuausrichtung.html](http://www.tageskarte.io/hotellerie/detail/loftstyle-hotel-hannover-mit-neuausrichtung.html)

[www.startnext.com/koncepthotels](http://www.startnext.com/koncepthotels)

[www.living-hotels.com/courtyard-concerts/](http://www.living-hotels.com/courtyard-concerts/)

[www.karlsruhe-erleben.de/smartathome/](http://www.karlsruhe-erleben.de/smartathome/)

<https://www.tophotel.de/speziell-fuer-kmusmarriott-international-lanciert-neues-geschaeftsreiseangebot-74167/>

# Beispiele Kultur und Freizeit

## Weinfest für zuhause

- Das Weinfest der Südlichen Weinstraße „Pfälzer Weinfest für deHäm“ wurde 2020 virtuell organisiert und man konnte per Livestream teilnehmen. Damit das richtige Weinfest-Feeling aufkommen konnte, konnte vorab passende Wein- und Spezialitätenpakete bestellt werden.

## Ein digitales Zuhause für Arthouse Cinema

- Kino Pod Baranami (Polen), gemeinsam mit Ship72 wurde eine umfassende Online-Plattform geschaffen. Sie bieten online sorgfältig ausgewählte Leihinhalte an, organisieren „Screenings“ und Filmdiskussionen.

## Unterhaltung für Filminteressierte

- Cinémas Chaplin in Paris organisiert jedes Wochenende „**Blind Test Quiz**“, indem sein Publikum, Filmmusik und Dialoge aus Filmen erkennen muss.
- Das Arsenal-Kino in Tübingen initiierte eine **Fimplakat-Challenge** für sein Publikum und forderte es auf, seine Lieblingsfimplakate an die Corona-Zeit anzupassen, um sie im Kino zu veröffentlichen.
- Das Queen's Film Theater in Belfast, Großbritannien, hat **#WeAreQFT** gestartet, eine Reihe von Kurzinterviews mit Mitgliedern des Kinoteams, Filmemachern, Partnern und Zuschauern, die jeweils 5 Filme empfehlen und Fragen zu QFT und ihren Kino-Erfahrungen beantworten.

Quelle:

[www.weinfestfuerdehaem.de/](http://www.weinfestfuerdehaem.de/)

[www.wko.at/site/innovate-austria/unternehmerfrage/Kino-in-Corona-Zeiten.html](http://www.wko.at/site/innovate-austria/unternehmerfrage/Kino-in-Corona-Zeiten.html)

<http://cicae.org/de/coronavirus/recommendations-for-cinemas>

# Beispiel Kundenbindung

## Kochen lernen

- Wagama: Die Schnellrestaurantkette startete ab April eine kostenlose Videoserie, um ihren Gästen zu zeigen, wie man einige der erhältlichen Hauptgerichte, selbst zubereiten kann.

## Sofa Weinprobe

- Das Weingut Roth aus Kinheim (Mosel) bietet seinen Kunden eine exklusive, persönliche Weinprobe auf dem heimischen Sofa an. Dafür wird ein Probierpaket bestellt, bei dem Karten mit QR-Codes beiliegen. Nachdem Scannen erscheint ein Video mit dem Winzer, der den Wein erläutert.

## Loyalty Programme

- Die Punkte des Loyalty Programms der Hilton Hotels werden um volle zwei Jahre bis 2022 verlängert.
- Gutscheine der Vabali Wellness-Center, die eigentlich auslaufen, werden um ein volles Jahr verlängert.

Quelle:

[www.datalab-crm.de/best-practice-beispiele-in-krisenzeiten/](http://www.datalab-crm.de/best-practice-beispiele-in-krisenzeiten/)



# Beispiele Distanz wahren

## Einhaltung der Abstandsregeln und Nachverfolgbarkeit

- Das Düsseldorf Convention Bureau hat **sensorbasierte Armbänder** ins Portfolio aufgenommen, um auf Kongressen, Tagungen und Events eine präzise Nachverfolgbarkeit sowie eine Erinnerung an die Abstandsregeln zu ermöglichen.
- Während Besucherfrequenzen, Stand- und Flächennutzung bereits seit einigen Jahren auf Events / Messen digital aufgenommen und ausgewertet wird, ist diese Technologie nun erweitert auf **Nachverfolgbarkeit** (wer hat mit einer Infizierten Person wie lange Kontakt) und **Abstandsregeln** (Distanzmessung).

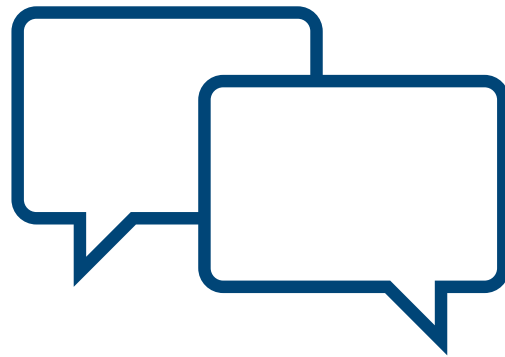
Quelle:

[www.touristiker-nrw.de/corona-virus/best-practice-beispiele-fuer-die-krise-und-danach/](http://www.touristiker-nrw.de/corona-virus/best-practice-beispiele-fuer-die-krise-und-danach/)

# Zusammenfassung – aktiv der Krise begegnen

	Bestandsaufnahme	Kurzfristige Maßnahmen	Langfristige Maßnahmen
Vorbereitung / Information	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risikofaktoren einschätzen</li><li>• Insolvenzreife prüfen</li><li>• Voraussetzungen für Corona-Hilfen prüfen und einhalten</li><li>• Einhalten Hygienevorschriften</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentable Leistungen identifizieren, Vertragsdetails kennen<ul style="list-style-type: none"><li>– Finanzdaten aufbereiten</li><li>– Liquidität kennen</li><li>– Gesunden Kern ermitteln</li><li>– Verträge sichten</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geänderte Kunden- und Marktbedingungen wahrnehmen</li><li>• 13 Wochen-Liquiditätsplan</li><li>• Langfristige Finanzplanung</li></ul>
Agiles Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liquidität sichern, schnelle Beantragung</li><li>• Schnelle Umsetzung der Hygienekonzepte und dies kommunizieren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leistungswirtschaftliche Optimierung: Vertrieb, Einkauf, Personal, Angebot, Technik/Räume</li><li>• Überlegen, was anders gemacht werden kann, um neue/alte Kunden zu gewinnen, um Kosten zu sparen, um alternative Erlösquellen zu generieren und dies ausprobieren/umsetzen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Langfristige Finanzierung klären</li><li>• Prozessabläufe, Angebot und Ausstattung auf geänderte Kunden-/ Marktbedingungen anpassen</li></ul>
Kommunikation	Regelmäßige Kommunikation mit Mitarbeitern, Geldgebern, Lieferanten, Geschäftspartnern, Familie .....		

Zeit für Ihre Fragen !



# Kontakt zu den Referenten

## Referent - Online Seminar 1

**Gunter von Leoprechting**

**Leo-Impact Consulting GmbH**

Am Heidehof 33  
14163 Berlin

T 030 809 61 609

M [leo@leo-impact.de](mailto:leo@leo-impact.de)

[www.leo-impact.de](http://www.leo-impact.de)



## Referent - Online Seminar 2

Matthias Beyer

mascontour GmbH

Schwiebusser Str. 9  
10965 Berlin/ Germany

T 030 6162 5747

M [beyer@mascontour.info](mailto:beyer@mascontour.info)

[www.mascontour.info](http://www.mascontour.info)



*natürlich nachhaltig!*

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme !

Vielen Dank für Ihren Einsatz in dieser schwierigen Zeit !

