www.creditreform-magazin.de

Deutschland € 6,50
Österreich € 6,50

01 — 2023

Creditreform

Das Unternehmermagazin aus der Handelsblatt Media Group

Rezession oder Rezessiönchen?

Inflation, steigende Zinsen, geopolitische Unsicherheit. Viele Probleme sind mit ins neue Jahr gewandert. Sie werden bestimmen, wie schlimm der Abschwung wird.

VERANTWORTUNGSVOLLES HANDELN IST UNSER ERFOLGSREZEPT. MIT DATEV ALS PARTNER BEI DER DIGITALISIERUNG.

Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung ist der Bäckerei Geisenhofer eine Herzensangelegenheit. Ihr Anspruch ist es, jeden Tag der Verantwortung für Mitarbeitende, Kundschaft und Umwelt gerecht zu werden. Um auch die kaufmännischen Geschäftsprozesse nachhaltiger und effizienter zu gestalten, setzt die Bäckerei auf digitale Lösungen von DATEV und die Unterstützung ihrer Steuerberatung.

Stephanie und Stefan,
Inhaberin und Inhaber Bäckerei GEISENHOFER

GEMEINSAM-BESSER-MACHEN.DE

DATEV

Zukunft gestalten.
Gemeinsam.

EDITORIAL

Schlimmer geht (n)immer

„Die Krise wird weniger heftig ausfallen, wohl aber noch eine Weile andauern."

Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen." Dieses Zitat wird mal Karl Valentin, dann wieder Mark Twain oder Winston Churchill zugeschrieben. Egal, von wem es stammt: Es stimmt immer. Auch für 2023 vermag niemand exakt vorherzusagen, wie die Wirtschaft sich entwickelt und welche Rolle die Folgen von Corona, Krieg und Knappheit spielen. Die Unternehmen stehen vor einer komplexen Lage, „bei der nur die Abwesenheit von Überraschungen noch überraschender wäre", kommentiert Fritzi Köhler-Geib, Chefvolkswirtin der KfW.

Das Creditreform-Magazin hat sie und ihre Kollegen bei den deutschen Geschäftsbanken und Bankenverbänden um eine Einschätzung für das Jahr 2023 gebeten. Und bei aller Unsicherheit und unterschiedlichen Einschätzungen im Detail sind sie sich im Grundsatz durchaus einig: 2023 wird nicht so schlimm wie noch vor kurzem befürchtet. Ein Aufschwung lässt aber auch auf sich warten.

Die Krise wird also weniger heftig ausfallen, wohl aber noch eine Weile andauern. Wir rutschen in den Abschwung, statt hineinzustürzen. Denn die Finanzierungskosten steigen weiter, Energie- und Rohstoffkosten belasten die Bilanzen und die Konsumnachfrage schwächelt nach wie vor. All das setzt Unternehmern und Finanzchefs mächtig zu. Worauf sie sich vorbereiten und wie sie damit umgehen, lesen Sie in dieser Ausgabe, die ganz im Zeichen der Unternehmensfinanzen steht.

Ihr
Christian Raschke
Chefredakteur

© Julian Rentzsch; Titel: alashi/Getty Images (Montage)

CrefoFactoring

VORTEILE BIETEN GEGENÜBER
MARKT-
BEGLEITERN

Bieten Sie Ihren Kunden bis zu 90 Tage Zahlungsziel mit der Sicherheit für Sie, bis zu 90% der Bruttosumme innerhalb von 24 Stunden auf Ihrem Konto verbuchen zu können.

Weitblick für das, worauf es ankommt.

Tel. 0800 5474949
info@crefo-factoring.de

www.crefo-factoring.de

Inhalt

01 | 2023

TRENDS

06 **NEWS**
Aktuelle Trends zu Homeoffice, Personalmangel und Büroflächen.

08 **FOKUS**
Deutschlands versteckte Marktführer.

10 **BLICK NACH BRÜSSEL**
EU-Gesetzgebung kurz erklärt. Was kommt aus Brüssel auf KMU zu?

UNTERNEHMEN

12 **LÄUFT WIE GESCHMIERT**
Wie Alexandra Kohlmann den Mineralölhersteller Rowe in die Zukunft führt.

16 **SCHWERE AUFGABEN FÜR CFOs**
Wie Finanzverantwortliche die aktuellen Krisen und Herausforderungen meistern.

22 **BERATUNG PLUS UMSETZUNG**
Interim Manager helfen dabei, Sanierungskonzepte in die Tat umzusetzen.

24 **ZU ALT FÜR EINEN KREDIT?**
Immer mehr Gründer sind 50+. Bei Geldgebern beißen sie oft auf Granit.

28 **BEREIT ZUM WIEDERAUFBAU**
Für den Wiederaufbau der Ukraine stehen Milliardenhilfen bereit. Doch es braucht auch Impulse aus der Wirtschaft.

FINANZEN

32 **BANKENUMFRAGE**
Konjunktur: Wie wirken sich Kosten, Krieg und Krisen auf die Wirtschaft aus?

36 **Unternehmenskredite:** Wer hat bei der Finanzierung gute, wer schlechte Karten?

38 **PAPIERLOS GEDULDIG**
Woran es im digitalen Firmenkundenbanking noch hapert.

Lesen Sie online, was den Mittelstand bewegt:
CREDITREFORM.DE

News aus der Creditreform Gruppe

Folgen Sie uns auf LinkedIn:
LINKEDIN.COM/COMPANY/CREDITREFORM-GRUPPE

42 **MEHR BRUTTO ODER BENEFITS?**
So können Unternehmen auf inflationsbedingte Gehaltsforderungen reagieren.

44 **EXPORTE RICHTIG ABSICHERN**
Viele Risiken belasten das Auslandsgeschäft. Kreditgarantien sichern sie ab.

48 **INSOLVENZEN SIND WICHTIG**
Warum die Politik der Selektionskraft des Insolvenzrechts mehr vertrauen muss.

50 **LEICHTER LKSG-KONFORM**
Wie Creditreform hilft, das Reporting über Lieferketten zu vereinfachen.

TECHNIK

52 **CODEN OHNE QUALEN**
Low-Code-Plattformen ermöglichen Programmieren ohne Programmierer.

55 **DYNAMIC PRICING**
Wie Software helfen kann, aktuelle und gute Preise zu machen.

PERSPEKTIVE

56 **WHAT'S NEXT**
Diese Digitaltrends könnten die nächste Disruption mit sich bringen.

58 **MEHR MUT**
Michael Hüther fordert: Stärkt das Vertrauen in den Standort Deutschland!

03 **EDITORIAL**
35 **SERVICE/IMPRESSUM**

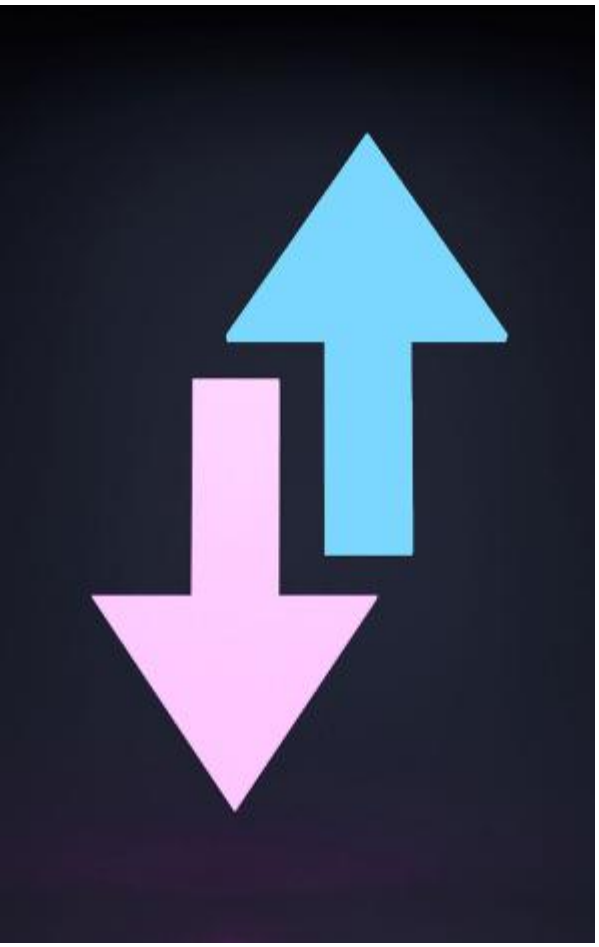
Sie haben Fragen, Kritik, Lob, Anregungen zu diesem Heft?

Schreiben Sie uns:

creditreform-redaktion@handelsblattgroup.com

© Kati Nowicki; BLACK AND WHITE/Adobe Stock; Jorg Greuel, ProPIC/Getty Images; jossnatu/iStock.com; Michael Gottschalk/photothek.net für Grüner Knopf

32
Konjunktur und Kreditversorgung: Was erwarten die Chefvolkswirte der deutschen Banken und Bankenverbände?

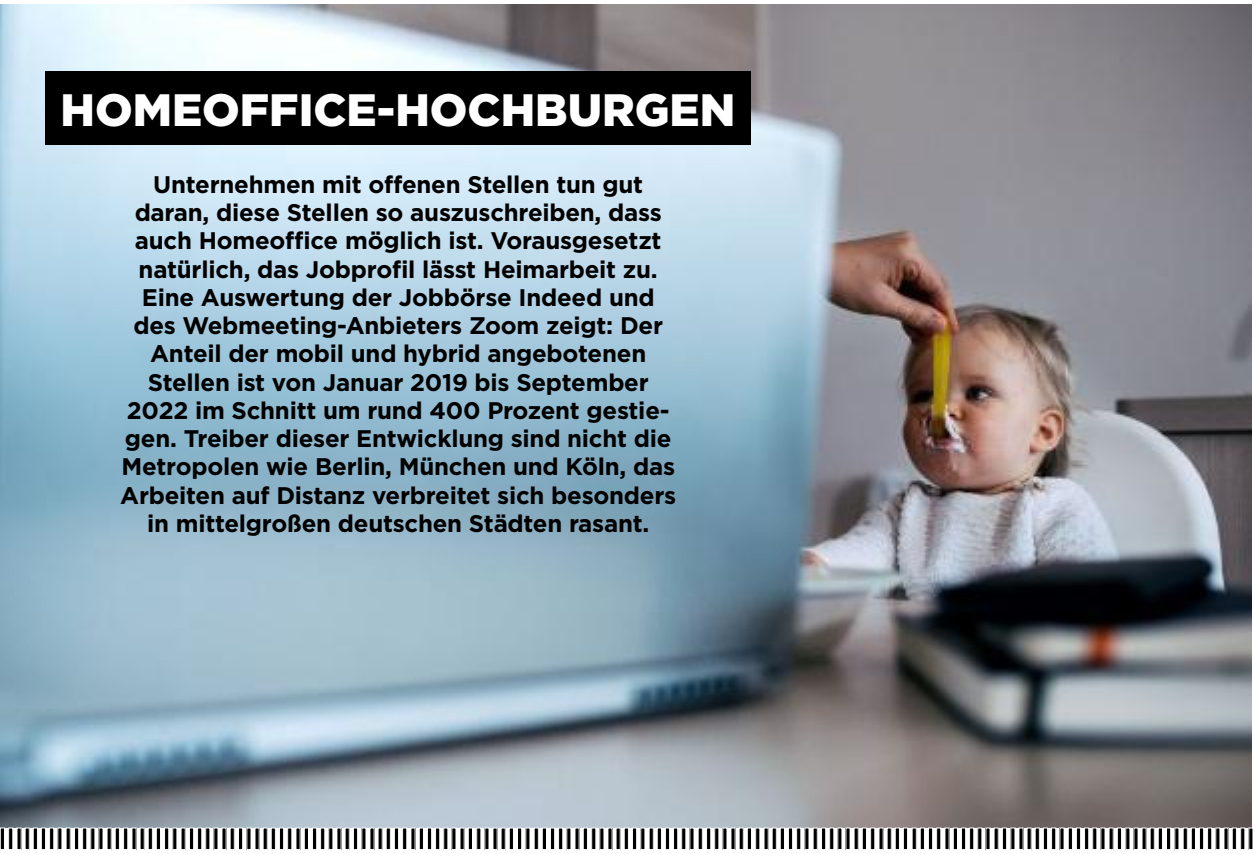


16
Steigende Energie-, Lohn- und Rohstoffkosten. Wie CFOs diesen und weiteren aktuellen Herausforderungen begegnen.

50
Lieferkettengesetz: Creditreform unterstützt Unternehmen dabei, die Vorgaben umzusetzen.

Low-Code: Programmieren für Jedermann.
SEITE 53

44
Die geopolitische Lage erschwert den Weg auf Auslandsmärkte – und rückt die Exportsicherung wieder in den Fokus.



HOMEOFFICE-HOCHBURGEN

Unternehmen mit offenen Stellen tun gut daran, diese Stellen so auszuschreiben, dass auch Homeoffice möglich ist. Vorausgesetzt natürlich, das Jobprofil lässt Heimarbeit zu. Eine Auswertung der Jobbörse Indeed und des Webmeeting-Anbieters Zoom zeigt: Der Anteil der mobil und hybrid angebotenen Stellen ist von Januar 2019 bis September 2022 im Schnitt um rund 400 Prozent gestiegen. Treiber dieser Entwicklung sind nicht die Metropolen wie Berlin, München und Köln, das Arbeiten auf Distanz verbreitet sich besonders in mittelgroßen deutschen Städten rasant.

Krefeld
+1.263 %*

Chemnitz
+708 %

Schwerin
+680 %

Bremen
+556 %

Potsdam
+550 %

Quelle: Zoom;
** Entwicklung der mobil und hybrid angebotenen Stellen von Januar 2019 bis September 2022*

Rund
4,2 Mio.
Quadratmeter ...

... Bürofläche standen Ende 2022 in Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München leer. Die Corona-Pandemie und neue Homeoffice-Gewohnheiten hinterlassen Spuren. Im Jahr 2022 waren die Büroflächen, die Unternehmen an den sieben deutschen Top-Standorten mieteten oder selbst nutzten, im Schnitt kleiner und hochpreisiger als 2021. Der Leerstand stieg gegenüber dem Vorjahr um 0,4 Prozentpunkte auf 5,1 Prozent an, rechnen die German Property Partners vor. Während die Nachfrage nach Flächen in Top-Lagen nach wie vor hoch sei, werde der Leerstand in der Peripherie auch 2023 weiter steigen, erwartet das deutschlandweite Netzwerk von Dienstleistern für Gewerbeimmobilien. Dort könnten neue Nutzungskonzepte und ESG-Themen helfen, Gebäude für Mieter interessanter zu machen.

Das kostet der Personalmangel

Er betrifft inzwischen alle Branchen. Pro Jahr verlassen 350.000 Arbeitskräfte mehr den Arbeitsmarkt, als durch Ausbildung, Schule oder Zuwanderung hinzukommen. **Knapp 900.000 zu besetzende Stellen gibt es** laut einer Analyse der Beratung Expense Reduction Analysts derzeit in Deutschland. **Das sind knapp 18 Prozent mehr als im Jahr 2021.** Bis eine Vakanz besetzt werden kann, dauert es durchschnittlich 126 Tage, in sogenannten Engpassberufen sogar 223 Tage. Für Unternehmen ist das auch eine finanzielle Belastung. **Eine nicht besetzte Ingenieursstelle etwa kostet schnell 90.000 Euro jährlich.** Die Kosten entstehen, weil Arbeiten und Aufträge durch die fehlenden Kapazitäten nicht ausgeführt werden können.

© Guido Mieth, Peter Dazeley/Getty Images; Icon by flaticon

SAMSUNG
Knox

Your business. Secured.

Mit dem Security Ecosystem.

Viren, Wasser, Trojaner – die IT in Ihrem Unternehmen ist vielen Gefahren ausgesetzt. Um sie weitreichend zu schützen, haben wir das Samsung Security Ecosystem entwickelt. Mit intelligenten Soft- und Hardware-Lösungen ist es 24/7 zur Stelle, um Ihr Unternehmen möglichst sicher zu machen.

Scannen und
IT schützen

samsung.de

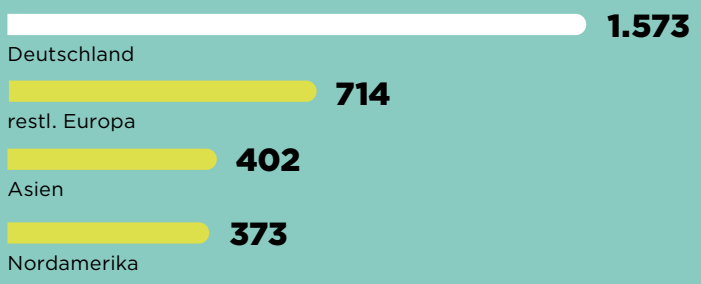
Marktführer, die keiner kennt

Deutschland ist das Land der Hidden Champions, unbekannter Weltmarktführer, vor allem in der Industrie und bei unternehmensnahen Dienstleistungen. Sie kommen aufgrund ihrer Marktstellung besser durch die Krise. Doch sie sind stark vom Exportgeschäft abhängig.

Recherche: Christian Raschke

BEKANNTER SPITZENREITER BEI HEIMLICHEN HELDEN

Mit weitem Abstand ist Deutschland Heimat der meisten **Hidden Champions** weltweit. Als solche gelten **Unternehmen mit weniger als fünf Milliarden Euro Jahresumsatz, die in ihrem Markt zu den drei wichtigsten der Welt zählen** oder auf ihrem Kontinent führend sind.



Quelle: IW Medien/iwd

Sie sind das Prunkstück der deutschen Wirtschaft, die vielen unbekannten (Welt-) Marktführer im verarbeitenden Gewerbe. In der aktuellen Energie- und Wirtschaftskrise steigt die Bedeutung dieser Unternehmen noch einmal. Denn dadurch, dass sie sich eine starke Marktstellung erarbeitet haben, können sie steigende Kosten einfacher weitergeben. Gleichwohl müssen sie anderen Risiken begegnen, etwa Lieferketten umbauen, Vorprodukte wieder regionaler beschaffen – und die Schwerpunkte im Export anders setzen. Allen voran das Risiko im Geschäft mit China steigt. Doch wer in seinem Bereich Weltmarktführer ist, muss unweigerlich im einwohnerreichsten Land der Welt präsent sein.

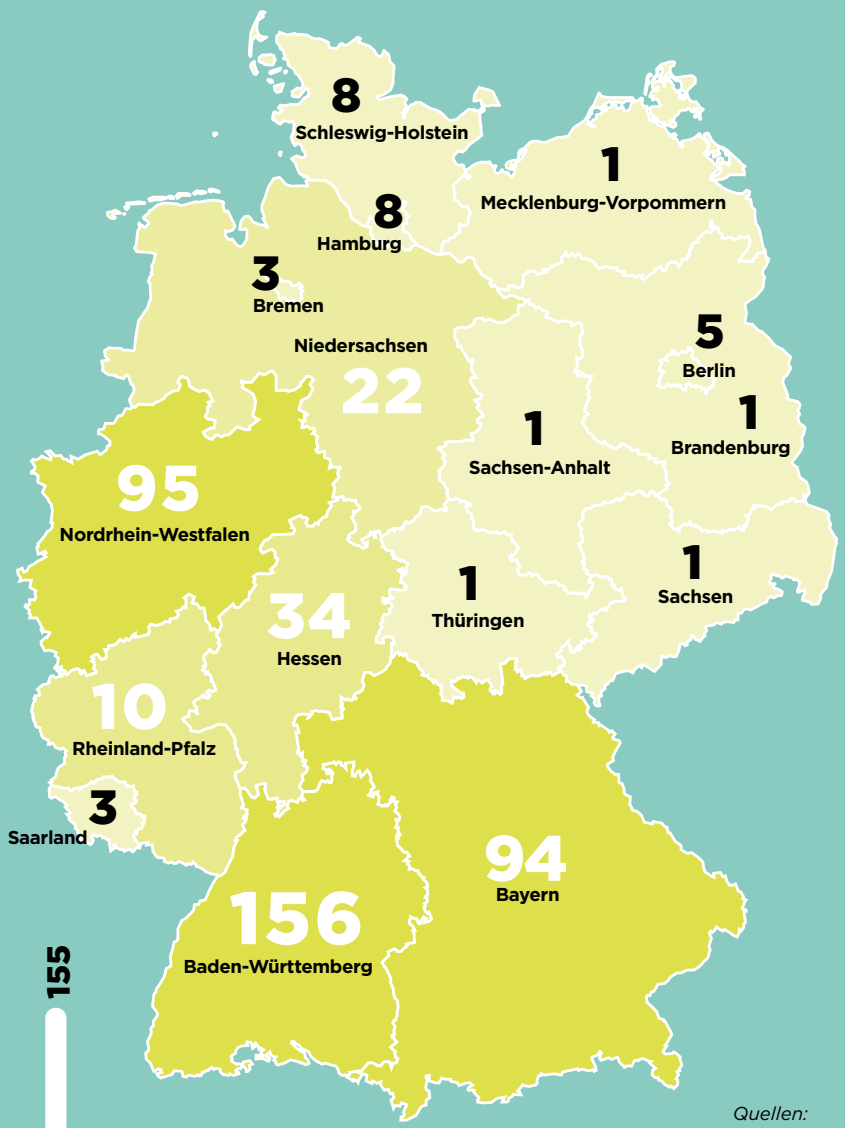
WELTMARKTFÜHRER HABEN GEWICHT

Knapp ein Drittel der Hidden Champions sind in ihrer Branche sogar führend auf dem Weltmarkt. Zusammen stehen diese 446 deutschen Weltmarktführer für mehr als 1,7 Billionen Euro Umsatz und beschäftigen mehr als sechs Millionen Mitarbeiter.

Quellen: Universität St. Gallen, Weltmarktführerindex; Institut für Mittelstandsforschung Bonn

STARKER SÜDWESTEN, SCHWACHER NORDOSTEN

Wo die Weltmarktführer zu Hause sind:
(Deutschland gesamt: 446)

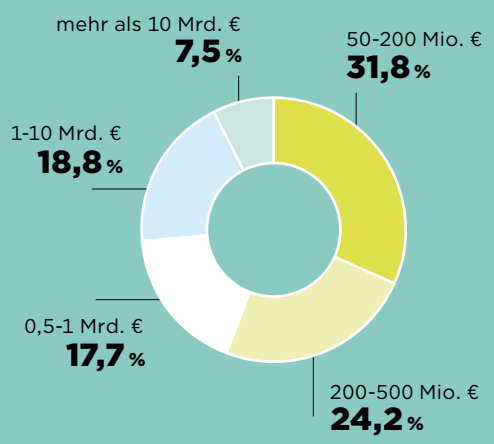


Quellen:
Universität St. Gallen,
Weltmarktführerindex;
eigene Berechnung

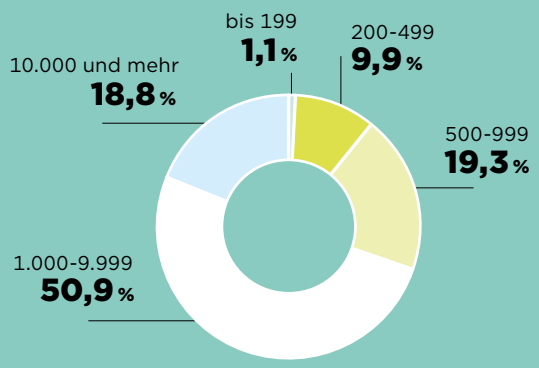
ZWISCHEN MITTELSTAND UND GROSSUNTERNEHMEN

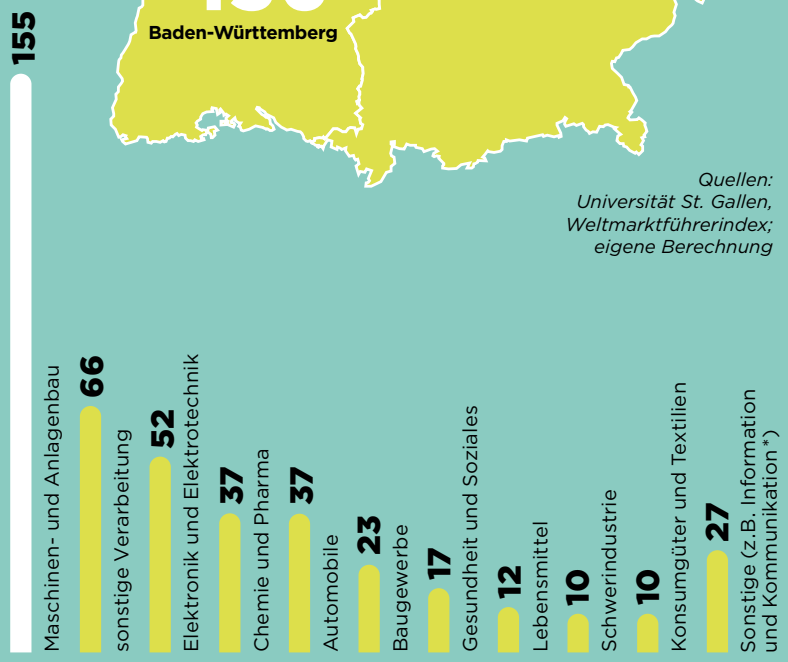
Mehr als die Hälfte der deutschen Weltmarktführer machen einen Jahresumsatz von bis zu 500 Millionen Euro. Damit fallen sie noch unter die Definition „Mittelstand". Gemäß Belegschaftsgröße erfüllen jedoch nur etwas mehr als 10 Prozent das Mittelstandskriterium von bis zu 500 Mitarbeitern. Das Gros beschäftigt deutlich mehr Menschen.

Deutsche Weltmarktführer nach Jahresumsatz



Deutsche Weltmarktführer nach Mitarbeiterzahl





**Energieversorgung, Dienstleistungen, Finanzen und Versicherungen*

MASCHINENBAU TOP, IT- UND DIENSTLEISTUNGEN FLOP

Kerngebiet deutscher Weltmarktführer ist das verarbeitende Gewerbe, allen voran der Maschinen- und Anlagenbau, zu dem mehr als ein Drittel der Top-Unternehmen gehören. Dass nur wenige IT- und Dienstleistungsunternehmen diese Phalanx durchbrechen, ist ein Wermutstropfen in der Erfolgsgeschichte.

BLICK NACH BRÜSSEL

Ob EU-Parlament, Europäische Kommission oder Rat der EU: Europapolitik beeinflusst maßgeblich die deutsche Gesetzgebung – und damit auch den Handlungsrahmen für die Wirtschaft. Was wird aktuell in Brüssel und Straßburg diskutiert? Und worauf können Unternehmen sich vorbereiten?

Hoffnung für transatlantischen Datentransfer

Am 27. Dezember 2022 endete die Übergangsfrist. Seitdem müssen Unternehmen in Verträgen zwingend die neue Generation der EU-Standardvertragsklauseln einsetzen. Sie ermöglichen einen Datentransfer ins außereuropäische Ausland, der konform mit europäischen Datenschutzbestimmungen ist.

Für deutsche Unternehmen ist vor allem die Übermittlung in die USA relevant – und diese steht künftig wieder auf einer solideren rechtlichen Grundlage. So zumindest hat die Europäische Kommission im Dezember die amerikanischen Zusagen zum Schutz europäischer Daten vor dem Zugriff durch US-Geheimdienste bewertet: Das Schutzniveau entspreche nun dem der EU.

Diese Einschätzung könnte die rechtliche Unsicherheit beenden. Der Europäische Gerichtshof hatte 2020 das „Privacy Shield“ als bis dato bestehende Rechtsgrundlage nach einer Klage des österreichischen Datenschutzaktivisten Max Schrems für unzulässig erklärt. Die Richter forderten etwa, dass Geheimdienste nicht pauschal auf Daten von EU-Bürgern zugreifen und diese sich vor einem Gericht gegen Überwachung wehren dürfen.

Beide Punkte hat US-Präsident Joe Biden in einem Dekret adressiert, das er im Oktober 2022 unterzeichnet hat. US-Geheimdienste müssen nun darlegen, dass der Zugriff auf Daten von Europäern verhältnismäßig und notwendig sei, um eine Gefahr abzuwenden. Außerdem können EU-Bürger sich im Fall der Fälle an einen Spezialbeauftragten wenden.

Ob diese Änderungen ausreichen, damit Daten zwischen Europa und den USA wieder ungehindert fließen können, wird die EU-Kommission voraussichtlich im Frühjahr entscheiden – nach Konsultationen der Mitgliedstaaten, des EU-Parlaments und des europäischen Datenschutzausschusses.

Strategie für europäischen Drohnenmarkt

Früher kümmerte sich die EU um Bananen, so das Klischee. Inzwischen sind es Drohnen. Sie sollen im Alltag eine wichtige Rolle für Liefer- und Notfalldienste oder als Flugtaxis spielen. In ihrer nun vorgestellten **Drohnenstrategie 2.0** beschreibt die EU-Kommission, wie sie sich den europäischen Drohnenmarkt vorstellt und wie sie ihn entwickeln möchte.

Europa hat schon heute den fortschrittlichsten Sicherheitsrahmen für den Betrieb von Drohnen. Er soll die Grundlage dafür bilden, dass diese bis 2030 in großem Maßstab Infrastruktur überwachen, Arzneimittel oder andere Kleinsendungen liefern oder bei der Kartierung eingesetzt werden. Hinzu sollen „Dienste der innovativen Luftmobilität“ kommen, etwa Flugtaxis zur Personenbeförderung.

Um diese Ziele zu erreichen, wird die Kommission ein rechtliches und wirtschaftliches Umfeld entwickeln, angefangen bei Anforderungen an die Ausbildung kommerzieller Drohnenpiloten über Technologieentwicklung und -förderung bis hin zu Kriterien für die Cybersicherheit.

© artJazz/iStock.com; artpartner-images/Getty Images; sharply_done/iStock.com; Icon by flaticon

Strengerer EU-Emissionshandel

Wenige Tage vor Weihnachten stand die Einigung im eigens so getauften Jumbo-Trilog. Trilog heißen finale Gesetzesverhandlungen zwischen EU-Parlament, Rat und Kommission. Der Zusatz „Jumbo“ sollte deutlich machen, dass es um **das größte je verhandelte Klimaschutzpaket der EU ging, allen voran um das Europäische Emissionshandelssystem (EU-EHS).** Damit ist nun der größte Teil des sogenannten Fit-for-55-Programms beschlossene Sache. Es bündelt alle Maßnahmen, mit denen die EU-Mitgliedstaaten ihre verschärften Klimaziele erreichen wollen. Bis zum Jahr 2030 sollen die CO_2-Emissionen der EU um 55 Prozent gegenüber dem Jahr 1990 sinken.

Für Unternehmen und Verbraucher bedeutet das zunächst zusätzliche Lasten. Denn das bestehende EHS für Unternehmen aus Energiewirtschaft und energieintensiven Branchen wird deutlich ausgeweitet. Sie müssen bereits seit 2005 Zertifikate für jede Tonne CO_2 kaufen, die sie ausstoßen. Diese Zertifikate werden am Markt derzeit für gut 85 Euro je Tonne gehandelt. Ihre Anzahl wird mit der Reform nun schneller verknappt als bisher vorgesehen. Zudem wird der Emissionshandel ab 2027 in Europa auch auf Gebäude und Verkehr angewendet. Dann werden gut drei Viertel aller europäischen CO_2-Emissionen an Zertifikate gebunden sein. Dadurch steigt insgesamt der Preis je Tonne CO_2, was Investitionen in klimafreundliche Technologien forcieren soll.

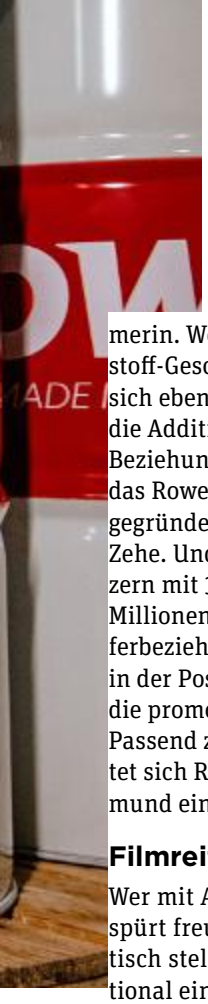
Verbunden mit der Reform des EHS ist auch die **Einführung eines Klimazolls (Carbon Border Adjustment Mechanism).** Er sieht vor, dass Importeure CO_2-Zertifikate kaufen müssen, wenn die Hersteller der Güter dies in den Herkunftsländern noch nicht getan haben. So will die EU die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft wahren. Bisher erhielten EU-Produzenten kostenlose Emissionsrechte, um Nachteile im internationalen Wettbewerb auszugleichen. Diese Geschenke werden schrittweise reduziert und ab 2034 ganz wegfallen.

Sie reduziert Reibungsverluste

Das Familienunternehmen Rowe liefert Schmierstoffe in 80 Länder – für Autos wie auch für die Industrie. Alexandra Kohlmann und ihr Vater Michael Zehe führen im Team und haben einen Vorzeigebetrieb geschaffen, der ökologische Standards in der Mineralölbranche neu definiert.

Text: Stefan Merx

Alexandra Kohlmann kommt direkt vom Flughafen und kann einen Kaffee gebrauchen. „Kundentermin in Madrid“, sagt die Co-Chefin des Rowe Mineralölwerks. „Und dann waren die Koffer weg.“ Am Abend zuvor hat sie im Stadion Cívitas Metropolitano eine hitzige Fußballschlacht erlebt. 0:1 der Atlético-Heimmannschaft gegen Barcelona – inklusive Gerangel auf dem Platz, fünf gelben und zwei roten Karten. Hinterher ließen sich die Atlético-Stars um Antoine Griezmann beim „Meet and Greet“ mit dem Sponsor Rowe blicken. Zerknirscht, aber immerhin. „Das war ein echtes Money-can’t-buy-Event für unsere Geschäftspartner“, sagt die Wormser Unterneh-



merin. Wer im internationalen Schmierstoff-Geschäft vorankommen will, muss sich eben nicht nur um Viskosität und die Additive kümmern, sondern auch Beziehungen pflegen. Erst seit 1995 ist das Rowe Mineralölwerk auf dem Markt, gegründet von Kohlmanns Vater Michael Zehe. Und doch steht der Familienkonzern mit 350 Mitarbeitern bereits für 145 Millionen Euro Gruppenumsatz und Lieferbeziehungen in 80 Länder. „Wir sind in der Position eines Challengers“, sagt die promovierte Kauffrau Kohlmann. Passend zum Herausforderer-Image leistet sich Rowe auch bei Borussia Dortmund ein Sponsoring.

Filmreife Familienstory

Wer mit Alexandra Kohlmann spricht, spürt freundliche Zurückhaltung. Analytisch stellt sie Rückfragen, anstatt emotional einzusteigen. „Definieren Sie mal Konfliktsituationen“, antwortet sie auf die Frage, ob es in der Geschäftsführung auch mal kracht. Vater und Tochter sind seit 2018 gemeinsam als Doppelspitze verantwortlich. Sie kennen einander bestens. „Wir schätzen es sehr, dass wir uns meinungsstark miteinander austauschen“, sagt die 35-Jährige. Auf dem Titel der Firmenzeitschrift steht das Führungsduo lachend Rücken an Rücken, der 62-Jährige lehnt sich an seine eher zierliche Tochter. „Es ist kein Gegeneinander“, klärt Kohlmann auf. Das Unternehmen befindet sich zu ungefähr gleichen Teilen im Besitz von Vater und Tochter. Sie spricht von „gemeinsamen Lernkurven.“ Wichtig sei doch, dass man hinterher zu einer guten Lösung zusammenfinde, die Rowe als Organisation voranbringe.

DER BESTSELLER heißt „Hightech Multi Synt DPF SAE 5W-30“ und ist ein Motoröl im typischen blauen Kanister.

Die Geschichte von Rowe gleicht einer filmreifen Familienstory. Der Vater, ein Mann mit Rennfahrer-Lizenz, erscheint in diesem Drehbuch als Draufgänger und Selfmade-Millionär: Ende der 1980er-Jahre hat er, Ingenieur nach abgeschlossenem Maschinenbau-Studium an der Fachhochschule, vor Schottland auf einer Bohrinsel gearbeitet. 1995 hatte er das Bedürfnis, sich selbstständig zu machen – im Schmierstoffsektor. In der Schlosserei seines früh verstorbenen Vaters in Flörsheim-Dalsheim begann er, in einem Kessel Öl zusammenzumischen. „Er wollte es den Bauern der Gegend verkaufen, doch die winkten ab – aus Sorge, sich den Motor zu ruinieren.“ So wäre der Anfang beinahe auch das Ende der Story gewesen. Doch Michael Zehe bekam die Kurve – und fand im Ausland erste Abnehmer. Bis heute liegen bei Rowe das Exportgeschäft und die Produktion in der Hand des Gründers, Tochter Kohlmann kümmert sich um den Rest.

Als Lohnabfüller, der auf einen eigenen Markenauftritt verzichtet, gewann Rowe an Volumen. Schon fünf Jahre später verlagerte Zehe den Betrieb in ein leer stehendes Möbelwerk nahe Bubenheim. „Die Banker hatten Zweifel, dass er das alles füllen könnte“, erzählt Kohlmann. „Kriegen wir schon hin“, sei seine Antwort gewesen. Es wurde bald wieder zu eng, Zehe plante einen Neubau in Worms. Heute muss man einen kilometerlangen Spaziergang machen, wenn man das 2014 fertiggestellte Wormser Werk umrunden möchte. Von außen unscheinbare Logistikhallen, doch hinter der Hülle schnurrt „Europas modernstes Schmierstoffwerk“, wie Rowe selbstbewusst wirbt. 58 Mischkessel können bis zu 600 Tonnen Fette und Öle am Tag zusammenmixen. „Basisöle plus die entscheidenden Additive, das ist wie beim Cocktail“, sagt Kohlmann.

Rein ins B2C-Segment

Mit dem Erfolg wächst das Markenbewusstsein: Rowe will das reine →

AUF LAGER: Dank großem Eigenanteil an der Produktion und Bevorratung blieb Rowe trotz Lieferkrise handlungsfähig.

© Kati Nowicki; Rowe

Der Rennstall Rowe-Racing ist Marketinginstrument und rollendes Labor.

B2B-Segment verlassen und Autofahrer auch direkt ansprechen. Eigene Rezepturen, entwickelt von der FuE-Abteilung in enger Abstimmung mit Fahrzeugherstellern, seien ein wichtiger Baustein, sich auch im oberen Preissegment einen Namen zu machen. Dort, wo sich bereits Mineralölkonzerne und namhafte Mitbewerber wie die Würth-Tochter Liqui Moly tummeln. Hinzu kommt Nachhaltigkeit als Verkaufsargument. Energiearme und saubere Erzeugungsprozesse machen sich doppelt bezahlt – bei den Herstellungskosten und in der Kundenwahrnehmung.

Moderste Produktion

Rowe kann die Öko-Karte glaubhaft spielen. „Wir übertreffen im neuen Werk den Branchenstandard deutlich“, sagt Kohlmann. Zum Beispiel dank getrennter Rohrsysteme: Michael Zehe wollte beim Neubau unbedingt vermeiden, dass Leitungen mit entsprechender Umweltbelastung sowie einem Materialverlust gespült werden müssen. Deshalb sind schon bei der Anlieferstation für die Tanklastzüge Dutzende Einfüllstutzen nebeneinander platziert. 65 Kilometer lang laufen sogenannte „Dedicated Lines“ getrennt voneinander durch das Werk: für jedes Produkt eine eigene Leitung. Auch die Entscheidung, die Kunststoffkanister mit mehr als 20 Prozent Recyklatanteil selbst vor Ort herzustellen, hat sich ausgezahlt. CO_2-intensive Straßentransporte der leeren Gebinde sind so überflüssig, zudem blieb man dank Bevorratung trotz Lieferkrise stets handlungsfähig. Weil alle Mischtanks mit dem 45 bis 60 Grad warmen Öl in der Halle platziert sind, muss man nicht heizen. „Wir auditieren alle unsere Lieferanten und erfassen auch indirekte Emissionen entlang der Wertschöpfungskette“, sagt Kohlmann. Alle ausgewiesenen CO_2-Emissionen würden über den Kauf von Zertifikaten ausgeglichen.

Wer im Werk Öllachen erwartet, wird nicht fündig. Nichts stinkt, nichts leckt – es ist nicht einmal laut. Jede Autowerkstatt hat mehr Flecken. Prokurist Immo Kosel führt stolz durch die vier Hallen, erklärt Lösch- und Notstromsysteme. „Wir sourcen nichts aus, haben unsere eigene Elektrik und Metallschlosserei.“ Viele Apparate, etwa die fahrenden Abfüllplattformen für Fässer – halb Ameise, halb Waage – seien Ergebnis eigener Tüftelarbeit. Kosel hält Schmierstoffe ohnehin für „eins der größten Umweltschutzprogramme der Welt“. Logik: Alles, was gut geschmiert ist, hält länger, erzeugt weniger Reibung, braucht weniger Energie. „Kein Windrad würde sich ohne unsere Produkte drehen.“

Doch ist das Geschäftsmodell nicht endlich, wenn ein Konzern wie VW schon ab 2026 keine Verbrennermotoren mehr entwickelt? Alexandra Kohlmann winkt ab. Auch danach sei für Rowe noch viel zu tun. „Ich sehe die Mobilitätswende als Chance, wir werden diversifizieren“, sagt sie. Erstens brauchen auch Elektrofahrzeuge Schmierstoffe, zweitens bleibt ein hoher Fahrzeugbestand zu versorgen, drittens bearbeitet man gezielt Auslandsmärkte, die später umstellen. 2022 begleitete Kohlmann Kanzler Scholz als Mit-

VATER UND TOCHTER:
Spätestens in fünf Jahren möchte sich Michael Zehe aus der Geschäftsführung zurückziehen und seiner Tochter die Geschicke von Rowe komplett überlassen.

glied seiner Wirtschaftsdelegation nach Hanoi und Singapur. Asien sei für Rowe eine immer wichtigere Region. „Dass wir als Familienunternehmen komplett in Deutschland produzieren, wird dort sehr geschätzt.“

Differenziertes Marketing

Die Rowe-Zielgruppen sind nicht homogen. „Manches Motorenöl verkauft sich beispielsweise im arabischen Raum in einer Blechdose besser als im Plastikbehälter“, weiß Vertriebsleiter Kosel. Man passt sich an – und bedient gerne auch Oldtimer-Freunde mit einem eckigen Vintage-Kanister. Manchmal wird auch ein Farbstoff dazugegeben. Das Auge schmiert mit.

Motorsport ist ein zentrales Vehikel für Rowe, um international auf sich aufmerksam zu machen. Der zur Holding gehörende Rennstall „Rowe Racing“ gilt zudem als rollendes Labor. „Das ist nicht Jux und Dollerei, sondern eine Sache der Beweisführung“, sagt Kohlmann. Erkenntnisse aus dem Rennbetrieb werden rückgekoppelt mit der hauseigenen Forschung und Entwicklung. 2020 gelang der Doppelsieg in den 24-Stunden-Rennen der GT3-Klasse am Nürburgring und in Spa.

Anfangs stieg Michael Zehe noch selbst in einen Boliden, der mit firmeneigenem Öl geschmiert über die Rennstrecke donnerte. „In unseren Urlauben war Kartfahren ein zentraler Inhalt“, erinnert sich Kohlmann, die zwar auch mal im Rennanzug für Fotos posiert, aber privat andere Sportarten vorzieht. Squash, Klettern und Yoga zum Beispiel. „Manchmal ist es sinnvoll, sich die Dinge aus einer anderen Perspektive anzuschauen. Zum Beispiel auf dem Kopf stehend“, sagt sie. Yoga sei eine Frage der Geisteshaltung. Achtsamkeit will Kohlmann bei Rowe auch als Führungsprinzip etablieren. Sie nennt es „Thought Leadership“. Führungskräfte bräuchten nicht nur eine gute Selbstwahrnehmung, sondern auch feine Antennen für andere. „Nur wer sich selbst gut führen kann, kann andere gut führen.“ Mit einer Fortbildung zum systemischen Coach hat sie sich in der Corona-Zeit viel theoretisches Wissen angeeignet, um mit Einfühlungsvermögen und Wertschätzung in der Belegschaft Zutrauen in die Selbstwirksamkeit stärken. „Die Leute sollen den Mut haben, eigene Entscheidungen zu treffen. Meist kennen sie die Lösung selbst.“

Kohlmann sieht sich als moderne Unternehmerin, die Reibungsverluste verringert, anstatt durchzuregieren. „Ich möchte das Öl im Getriebe sein“, sagt sie. Ihr Vater will sich spätestens im Jahr 2027 zurückziehen, den Termin haben beide definiert. Ihre Doktorarbeit an der TU München hat die Kauffrau zum Thema Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen geschrieben. Die Frage, ob das nun helfe, langweilt sie ein wenig. „Klar kenne ich die Fallstricke“, antwortet sie. „Aber ein Pauschalrezept, wie es am besten gelingt, gibt es nicht. Jede Nachfolge ist Veränderungsmanagement.“ ■

© Rowe

Von der Garage zum Global Player

Rowe ist ein Vollsortimenter für Schmierstoffe, der seit 1995 alle Produkte in Deutschland herstellt. Der Ingenieur **Michael Zehe** hat in der elterlichen Schlosserei in Flörsheim-Dalsheim mit einem einzigen Mischkessel einfach losgelegt. 2016 trat **Alexandra Kohlmann** in die Geschäftsleitung von Rowe ein. Seit 2018 ist sie gemeinsam mit ihrem Vater Geschäftsführerin und treibt die Themen Nachhaltigkeit und werteorientierte Führung voran.

Rowe produziert in Bubenheim und Worms. Auch Getriebe- und Hydrauliköle, Bremsflüssigkeiten, Frostschutzmittel und Fette zählen zum Produktportfolio. In mehr als 80 Ländern setzen Automobilhersteller, Teilehändler und Industrie auf die Produkte. 71.000 erzeugte Tonnen standen im Jahr 2021 für einen Umsatz von 145 Millionen Euro. Als Markenkerne definiert Rowe „Performance“ und „Nachhaltigkeit“. Für die Leistungsfähigkeit steht ein eigenes Motorsportteam. Um dem Umweltanspruch gerecht zu werden, auditiert Rowe alle Zulieferer, setzt auf kurze Transportwege und kompensiert alle Emissionen über einen CO_2-Zertifikatekauf.

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

In diesem Februar jährt sich der Einmarsch der russischen Truppen in die Ukraine. Rasante Energiepreissteigerungen, zunehmende geopolitische Risiken, eine allgemein steigende Teuerung halten Finanzverantwortliche seitdem in Atem. Was steht auf der Agenda der CFOs, die nun Situationen meistern müssen, die in keinem Lehrbuch stehen?

Text: Tanja Könemann

N

ormalerweise weiß Ronald Gleich, was wo geschrieben steht. Gleich ist Professor für Management Practice and Control an der Frankfurt School of Finance and Management und leitet das dortige Centre for Performance Management & Controlling. Doch als die Inflationsrate im Frühjahr 2022 nach oben schoss, musste er lange suchen. Inflationsvorsorge und -management schienen gänzlich aus den BWL-Lehrbüchern verschwunden. „Inflation? Das war jahrzehntelang kein Thema“, sagt er.

Nach Beginn des Ukraine-Krieges schnellten zunächst die Energiepreise nach oben und dann die Inflation. Die Weltwirtschaft geriet ins Wanken, in einer Situation, in der Unternehmen bereits andere, teils unerwartete Herausforderungen stemmen mussten – die Klimakrise und die Folgen der Corona-Pandemie und des demografischen Wandels etwa. Der ehemalige Roland-Berger-Chef Burkhard Schwenker weist im Gespräch mit der Wirtschaftswoche darauf hin, dass sich Themen teils gegenseitig verstärkten. „Wenn ein Unternehmen seine wegen des russischen Überfalls fragile Energieversorgung diversifizieren will, muss es investieren, was aufgrund der Inflation teuer wird“, so der Unternehmensberater, der Firmen jahrzehntelang in Krisen zur Seite stand. Die Preise wiederum seien nicht nur wegen des Krieges und aufgrund der bis vor kurzem geltenden, strengen Restriktionen Chinas zur Eindämmung der Corona-Pandemie gestiegen. „Sie steigen auch wegen Lohnerhöhungen, die Arbeitnehmer wegen des Fachkräftemangels durchsetzen können.“

Es ist nicht mehr die eine Krise, sondern ein Multikrisenmodus, für den ein Fahrplan neu erfunden und immer wieder angepasst werden muss. Denn der Einfluss der einzelnen Risiken auf Unternehmen unterliegt ständigem Wandel. Eine Umfrage von Deloitte unter CFOs zeigt: Allein zwischen Frühjahr und Herbst 2022 wuchs die Sorge um steigende Lohnkosten um zwölf Prozent, Bedenken wegen einer schwächeren Inlandsnachfrage nahmen sogar um 24 Prozent zu. Dahingegen sank der Wert in Bezug auf die steigenden Rohstoffkosten um 15 Prozent (siehe Grafik).

„Wer seine Vertriebsmitarbeiter zu Preiserhöhungen motivieren will, muss deren Provisionen an den erzielten Preissteigerungen ausrichten.“

Ronald Gleich, Professor für Management Practice and Control an der Frankfurt School of Finance and Management

Wie können mehrere Krisen gleichzeitig bewältigt werden, die derart miteinander verbunden sind und deren Auswirkungen auf Unternehmen sich ständig ändern? Wichtig sei es, ein Krisenmanagement zu etablieren und handlungsfähig zu bleiben, sagt Ronald Gleich. Neben seinen Tätigkeiten in Forschung und Lehre leitet er auch einen Thinktank beim Internationalen Controllerverein (ICV). „Beim ICV haben wir, neben der Krisenerkennung und -vorsorge, vier Phasen des Krisenmanagements beschrieben“, sagt Gleich. „Überleben sichern, Stabilisierung, Neuausrichtung des Geschäftsmodells, Neustart.“ →

© Jorg Greuel/Getty Images; Frankfurt School

Liquidität planen

Überleben sichern und Stabilisierung – für viele Finanzverantwortliche bedeutet das zunächst: flüssig bleiben. Robert Giebenrath ist einer von ihnen. Der Consultant und Wirtschaftspsychologe ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung RG Finance GmbH und stellt externe CFOs und Controller für aktuell 60 Unternehmen. Deren erste Maßnahme im Krisenfall: Liquiditätsplanung. „Ohne eine Liquiditätsplanung, die laufend aktualisiert wird, kann ich nicht in Szenarien planen“, sagt Giebenrath. „Das muss ich aber. Ich muss schließlich wissen, wie sehen meine Zahlen aus, wenn die Preise noch drei Monate weitersteigen? Was, wenn es sechs werden? Oder acht? Nur so kann ich Lösungen finden.“ Sein Kunde Viet Pham Tuan ist dem Rat gefolgt. Er ist Gründer und Geschäftsführer von Socialnatives, einem Unternehmen, das Mittelständler beim Employer Branding, HR-Marketing und Social-Media-Recruiting unterstützt. „Ich habe unsere Liquiditätsplanung im zweiten Quartal 2022 von quartalsweise auf wochenweise umgestellt“, sagt Tuan. „Das werde ich mindestens für die kommenden zwölf Monate beibehalten.“

ROBERT GIEBENRATH

Liquiditätsplanung hat oberste Priorität, sagt der Geschäftsführer der RG Finance GmbH.

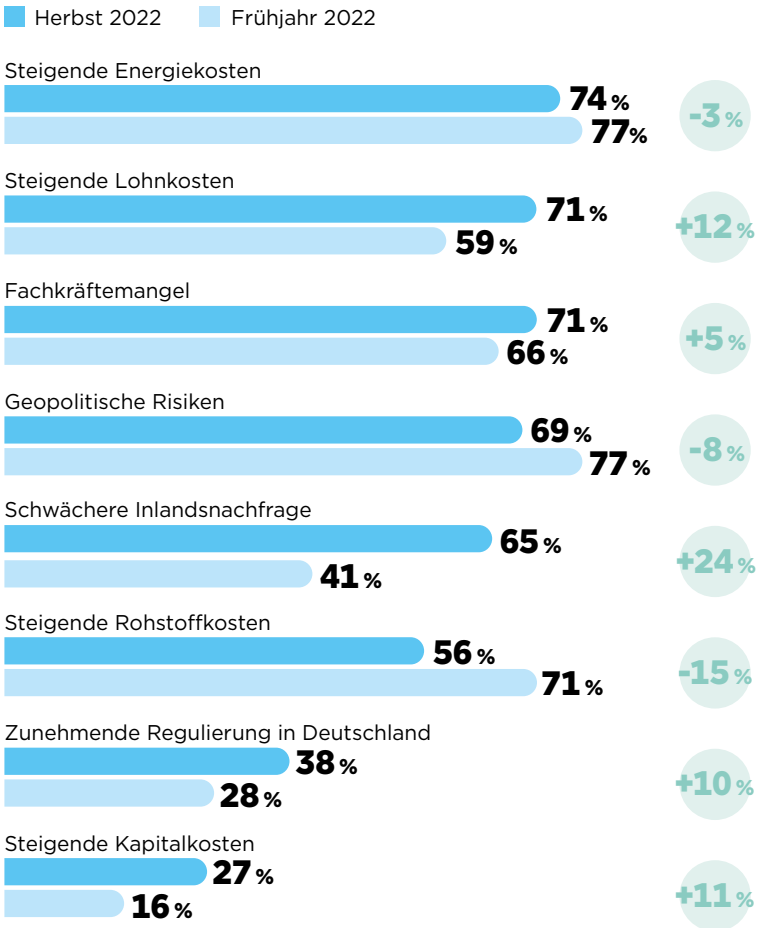
Eine weitere Empfehlung von Giebenrath: eine Finanzierung sichern, solange die Bonität noch gut ist – zum Beispiel einen höheren Kontokorrentkredit oder ein Darlehen –, und Hausbank, Auskunfteien wie Creditreform sowie Warenkreditversicherer auf dem Laufenden halten. Auch das hat sich Tuan zu Herzen genommen und gleich zu Beginn der Krise einen neuen Kredit beantragt. „Außerdem schicke ich einmal im Monat eine aktuelle BWA an unsere Hausbank und bespreche sie mit meinem zuständigen Kundenbetreuer.“

Weitere Maßnahmen:

- Regelmäßig prüfen, ob Kunden ausfallgefährdet sind
- Abhängigkeit von Einzelkunden verringern
- Forderungen möglichst früh eintreiben, falls möglich bereits während der Produktherstellung
- Die von Lieferanten gewährten Zahlungsziele voll ausreizen

Die Schrecken der CFOs

Was Finanzchefs als die größten Risiken wahrnehmen:



Quelle: Deloitte

Kosten in den Griff bekommen

Immer stärker rückt auch das Thema Sparen ins Zentrum der Aktivitäten von Finanzverantwortlichen. 70 Prozent der von Deloitte befragten CFOs gaben im Herbst 2022 an, Kosten senken zu wollen. Im Frühjahr 2022 waren es nur 58 Prozent. Giebenrath empfiehlt, mithilfe einer Profitcenter-Analyse, bei der das Unternehmen in Bereiche eingeteilt wird, deren Profitabilität zu ermitteln. „So kann man erkennen, ob man sich von bestimmten Teilbereichen trennen sollte“, erklärt der Berater.

Außerdem rät Giebenrath, in Software zu investieren, um Prozesse zu verschlanken und die Effizienz zu steigern. „Ab einer bestimmten Größe lohnt sich für viele Unternehmen eine ERP-Software“, sagt er. Bei der Einführung sei man mitunter gezwungen, die eigenen Prozesse unter die Lupe zu nehmen. „Aber auch für kleinere Betriebe lohnt sich die Prozessoptimierung durch zum Beispiel CRM-, Warenwirtschafts- oder Projektmanagement-Tools.“

Fest steht auch: Die gestiegenen Einkaufspreise können Unternehmen nicht allein schultern. Ganz oben auf der Agenda der Finanzverantwortlichen stehen Preiserhöhungen: „Für fast alle befragten CFOs (91 Prozent) ist es wichtig beziehungsweise sehr

© RG Finance GmbH

wichtig, die erhöhten Kosten direkt durch höhere Preise an ihre Kunden weiterzugeben“, heißt es in der Deloitte-Studie.

Leichter gesagt als getan. Preiserhöhungen durchzusetzen, ist schwer. Damit der Vertrieb das trotzdem angeht, müsse die Sensibilität für das Thema Inflation geschärft werden, mahnt Ronald Gleich. Und: Es müssen die richtigen Anreize geschaffen werden. „Vertriebsmitarbeiter müssen umso mehr zu Preiserhöhungen motiviert werden“, sagt er. Eine Maßnahme sei, zumindest einen Teil der Vertriebsprovisionen an der erzielten Preiserhöhung auszurichten und nicht nur am Umsatz oder am Kundendeckungsbeitrag. „Dann wirken sich höhere Preise direkt positiv auf das Einkommen der Vertriebler aus.“

Weitere Maßnahmen:

- Preisnachverhandlungsmöglichkeiten in Verträge integrieren
- Neue Lieferanten entwickeln, um Verhandlungsmacht bei Preiserhöhungen zu gewinnen
- Vorratsaufbau, falls weitere Preiserhöhungen absehbar sind, speziell dann, wenn die möglichen Preissteigerungen deutlich höher sind als die zu erwartenden Finanzierungskosten

Chancen erkennen und nutzen

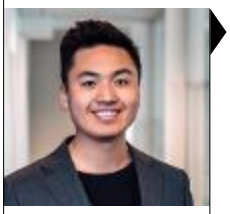
Jede Krise birgt Chancen. Das hat Socialnatives-Geschäftsführer Tuan selbst erfahren. Es gelang ihm dank gründlicher Analyse, neue Vertriebspotenziale zu entdecken. Nicht nur intensivierte er seine Marketing- und Vertriebsaktivitäten auf weniger krisengeschüttelte Branchen – zum Beispiel Pflege. Er fand auch Upselling-Angebote, die seine Mitarbeiter mangels Incentivierung bis dato nur selten verkauft hatten: Recruiting-Videos, Workshops zur Erarbeitung einer Arbeitgeberstrategie sowie eine HR-Software für Karriereseiten im Internet. „Im vergangenen Jahr erzielten wir damit einen Neuumsatz durch Bestandskunden von 20 Prozent“, sagt Tuan. „Dieses Jahr sind es sogar 35 Prozent.“

Auch Robert Giebenrath weiß um das Potenzial von Krisen: „Unternehmen können als Gewinner aus einer solchen Lage heraustreten“, sagt der Berater. „Die Insolvenzwelle wird befeuert. Wer in der Krise seine Hausaufgaben gemacht hat und darüber hinaus über ein solides Eigenkapital verfügt, überlebt. Manch anderer nicht.“ Jetzt sei die Zeit, um sich für gute Gelegenheiten bereitzuhalten. „Von Wettbewerbern, die die Krise nicht überstehen, lassen sich nicht nur Marktanteile oder ganze Unternehmensteile übernehmen. Dem angespannten Arbeitskräftemarkt stehen auch wieder mehr Mitarbeiter zur Verfügung.“

So rechnen Sie mit der Inflation

Bei der Wirtschaftlichen Gleichung nach Solaro (1975) werden die Verkaufspreisanstiege dem Anstieg der Personal-, Material- und sonstigen Kosten gegenübergestellt. Das Ergebnis ist der Brutto-Inflationseffekt (Verkaufspreisanstieg minus Kostenanstieg). Sind die initiierten Kostenverbesserungsmaßnahmen geringer als der Brutto-Inflationseffekt, dann gibt es einen Netto-Inflationseffekt zulasten des Ergebnisses. Ziel sollte es also sein, möglichst einen höheren Verkaufspreiserfolg zu erzielen oder hohe Kostenverbesserungsmaßnahmen anzustreben, um dies auszuschließen.

BEISPIEL:	**Planjahr (Mio. EUR)**
Verkaufspreisanstieg	**16,5**
– Gesamtkostensteigerung	**46,7**
(Personalkostenanstieg 29,3 + Material- und Dienstleistungspreissteigerung 17,4)	
= Brutto-Inflationseffekt	**-30,2**
+/– Kostenverbesserungsmaßnahmen	**21,1**
= Netto-Inflationseffekt (zulasten des Ergebnisses)	**-9,1**



VIET PHAM TUAN,

Gründer und Geschäftsführer der Marketing-Agentur Socialnatives.

„Ich schicke einmal im Monat eine aktuelle BWA an unsere Hausbank und bespreche sie mit meinem zuständigen Kundenbetreuer.“

Update fürs Controlling

Laut der CFO-Umfrage von Deloitte steht auch ein Update der Finanzabteilungen an. Drei Viertel der befragten Finanzverantwortlichen gaben an, ihr Bereich schöpfe die Potenziale der Digitalisierung noch nicht aus. Besonders innovative digitale Technologien, Datenmanagement und Data Analytics sowie neue Mitarbeiter- und Arbeitsplatzanforderungen fehl- →

© Socialnatives

„Transformation ist auch eine Geldfrage“

Emese Weissenbacher hat den Transformationsprozess des Autozulieferers MANN+HUMMEL zu einem technologiestarken Filtrationsspezialisten maßgeblich geprägt. Im Interview spricht sie über Inflation, Kostenbewusstsein und ein neues Mindset im Vertrieb.

In einer Umfrage von Deloitte gaben 70 Prozent der befragten CFOs an, Kosten senken zu wollen. Sie auch?
Kostendisziplin ist mir per se wichtig. Wir setzen unsere Mittel gezielt ein und geben nur Geld für lebensnotwendige und strategisch wichtige Themen aus. Diese Disziplin behalten wir auch in Nicht-Krisen-Zeiten bei. Auch sollten Geschäftsprozesse in Produktion und Administration ständig optimiert werden, damit die Kosten im Vergleich zum Umsatz weniger stark wachsen.

Wie kann das gelingen?
Wir haben viel in die bereichs- und organisationsübergreifende Zusammenfassung gleichartiger Prozesse investiert: Unser internes Service Center übernimmt beispielsweise weltweit standardisierte Abläufe.

Wie wichtig sind Inflationsmanagement und -vorsorge für Sie?
Seit dem letzten Quartal 2021 zählt die Inflation zu den bedeutendsten Themen, an denen wir arbeiten. Sie hat großen Einfluss auf unsere Transformationsstrategie. Transformation ist auch eine Geldfrage und eng mit der finanziellen Stabilität des Unternehmens verknüpft.

Woran arbeiten Sie diesbezüglich?
Preiserhöhungen weitergeben zu müssen, war für viele Mitarbeiter Neuland, denn sie waren bislang eher mit Preisreduktion bei gleichzeitiger Absatzsteigerung befasst. Wir haben deshalb die Schulungen unserer Vertriebsmitarbeiter der Marktlage angepasst und setzen verstärkt auf das Thema Value Selling. Preiserhöhung bei den Lieferanten sollen schneller an den Kunden weitergegeben werden. Zu Beginn der Krise lagen wir bei einer Zeitverschiebung von sechs Monaten und sind bereits besser geworden.

Und künftig?
Die Zusammenarbeit zwischen den Steuerungsobjekten wird sich – auch mithilfe digitaler Tools – verbessern müssen, damit wir in Echtzeit die Preise anpassen können. Einkauf, Vertrieb und Operations müssen immer den gleichen Informationsstand haben und abstimmen, was sie an den Markt weitergegeben und was sie durch Effizienzsteigerungen auffangen.

ten. „Dadurch fühlen sich viele Finanzvorstände nur unzureichend auf die neuen Anforderungen vorbereitet – seien es globale Umbrüche, die Notwendigkeit einer Geschäftsmodelltransformation oder neue Mitarbeiteranforderungen“ schreiben die Studienautoren. Infolgedessen sehen 73 Prozent unter den Befragten eine hohe oder sehr hohe Notwendigkeit, die Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit der Finanzfunktion zu erhöhen. Ronald Gleich empfiehlt, den Fokus auf andere Kennzahlen als bislang zu legen – das Nettowachstum etwa. „Wenn im Unternehmen eine nominelle Profitabilität von vier Prozent bei einer Inflationsrate von fünf Prozent vorliegt, dann ist die adjustierte Profitabilität negativ und das Unternehmen vernichtet Wert.“ Deshalb sei ferner eine inflationsbereinigte Zielprofitabilität festzulegen.

Der Fokus auf andere Kennzahlen ist das eine – der Blick in die Vergangenheit das andere. „Man sollte wieder alte Konzepte aus den 70iger Jahren des letzten Jahrhunderts, zum Beispiel von Dietrich Solaro, in Erinnerung rufen“, sagt Gleich. „Mit der von ihm beschriebenen sogenannten Wirtschaftlichen Gleichung (siehe Kasten auf S. 19) kann man im Ist oder planerisch die Inflationsauswirkung auf die Erfolgsrechnung aufzeigen.“ Ferner sollten verschiedene Inflationsszenarien Teil der strategischen und operativen Planung sowie der Budgetierung sein und bleiben. Denn Gleich ist sich sicher: „Das Thema Inflation war zwar lange aus den Lehrbüchern verschwunden. Doch nun wird es uns wieder mehrere Jahre begleiten.“ ■

© Mann+Hummel

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

PARTNERSCHAFT FÜR DEN ERFOLG:

Gemeinsam Wertvolles unternehmen.

Als verlässlicher Partner unterstützen wir Unternehmen dabei, Erfolg zu schaffen, der sich nicht nur in Zahlen bemisst. Mit großer Leidenschaft, Fachwissen und der ganzen Kraft eines großen Versicherers entwickeln wir ganzheitliche Absicherungs- und Vorsorgelösungen – für Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter, Sie und Ihre Kunden. Und sind für Sie da – gestern, heute und in Zukunft.

Erleben Sie Partnerschaft für den Erfolg:
www.ruv.de/firmenkunden

Du bist nicht allein.

R+V

Sanierung mit Spielertrainer

Consultants kommen, analysieren, erstellen ein Konzept und gehen wieder – so das Klischee. Umsetzen müssen es die Unternehmer selbst. Doch was, wenn es um die Existenz geht und die Sicherung allein nicht gelingt? In Krisen kann die Kombination aus Beratung und Interim Management helfen.

Text: Jürgen Hoffmann

Die steigenden Energiekosten haben in den vergangenen Monaten viele Unternehmen in Bedrängnis gebracht. Auch die Bäckereikette mit einem halben Dutzend Filialen und 30 Mitarbeitern. Die monatlichen Ausgaben für Strom und Gas drückten auf die Liquidität, auf einmal stand alles auf der Kippe, die Hausbank schlug Alarm. In seiner Not wandte sich der Inhaber an einen Firmenberater der Handwerkskammer. Doch allein traute der sich die Rettung nicht zu. Er holte einen Rechtsanwalt und einen in Sanierungen und Restrukturierungen erfahrenen externen Manager auf Zeit dazu.

„Es ist häufig die Hausbank, die als Erste die Schieflage eines Unternehmens registriert und den Inhaber an einen Sanierungsberater verweist“, sagt Tilman Rückert, Partner der Hamburger Kanzlei Lawentus Rechtsanwälte. Weniger häufig agiere zuerst der Steuerberater, noch seltener der Unternehmer selbst. Wird Rückerts Kanzlei als juristischer Unternehmensberater beauftragt, holt auch sie sich über eine Schwestergesellschaft weitere Experten hinzu, etwa sanierungserfahrene Interim Manager, die im Team mitarbeiten. „Wir bleiben aber für den Unternehmer alleiniger Ansprechpartner“, stellt Rückert klar. Das sei unabdingbar, „denn gerade bei krisengeschüttelten Mittelständlern gilt es, Komplexität herauszunehmen“.

Schon bis zum Jahresende 2022 ließen die hohen Energiekosten

die Zahl der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland erstmals seit der Weltfinanzkrise 2009 wieder steigen. Der Anstieg war mit 4,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr noch moderat, konstatiert die Creditreform Wirtschaftsforschung in ihrer aktuellen Analyse des Insolvenzgeschehens. Doch sie erwartet, dass die Zahl der Unternehmen, die in wirtschaftliche Schieflage geraten, weiter steigen wird. Gut möglich also, dass Rückerts Dienste 2023 noch stärker nachgefragt werden – genauso wie die seiner Mitstreiter.

Taktgeber gesucht

„Gerade wenn es darauf ankommt, schnell das Ruder herumzureißen, ist Teamwork hilfreich“, sagt Thomas Retzlaff, Partner bei der Frankfurter Beratungsgesellschaft Ipontix Corporate Finance. Er macht seit vielen Jahren gute Erfahrungen mit der Zusammenarbeit mit Fachleuten anderer Fakultäten bei mittelständischen Betrieben. Bei einem in Schieflage geratenen Solar- und Windanlagenbauer konnte er etwa zusammen mit Interim Managern „schnell Maßnahmen definieren und umsetzen, die die Zahlungsfähigkeit absichern“. Es galt, kurz- und mittelfristig Kosten- und Umsatzpotenziale zu heben, sich auf bestimmte Geschäftsaktivitäten zu fokussieren und die Finanzierung im Hinblick auf Eigen- und Fremdkapital neu aufzustellen: „Spezialisten für Insolvenzrecht haben dabei sichergestellt, dass alle Maßnahmen gesetzeskonform sind, die Möglichkeiten des Insolvenzrechtes vollumfänglich genutzt werden und alle Fristen im Zusammenhang mit einem Konkursantrag beachtet werden.“

Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte sind komplex und zeitkritisch, sie benötigten Spezialwissen und Erfahrung. Teamarbeit hat dabei Vorteile: „Beauftragt der Unternehmer nach und nach verschiedene Experten, müssen diese immer neu gebrieft werden und sind nicht im Prozess“, sagt Christoph Semer von der Unternehmensberatung Retail Capital Partners im schweizerischen Pfäffikon. „Das bedeutet oft Informationsverlust und Verzögerung in den Abläufen.“ Bei einer simultanen Beauftragung eines Teams seien die internen Steuerungsaufwände geringer und der Turnaround direkter erreichbar. Hinzu kommen mögliche Kosteneinsparungen, es müssen keine Übergabephasen eingeplant werden.

CHRISTOPH SEMER

Der Unternehmensberater weiß: Schnelle Entscheidungen bei einer Restrukturierung sind wertvoll.

Für Interim Manager Viktor Kühne ist erfolgskritisch, dass einer der externen Helfer als Chief Restructuring Officer (CRO) den Hut aufhat. Häufig sei das ein Interim Manager, der mit seiner Erfahrung als operative Führungskraft und Entscheidungsträger in Krisensituationen über „den notwendigen ganzheitlichen Blick verfügt und ein tiefes Verständnis für Organisationen und Unternehmen mitbringt“, so Kühne. Ein CRO sei wie ein Spielertrainer, der nicht nur berät, sondern auch mitwirkt und anstrebt, so schnell wie möglich die wesentlichen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und korrigierende Maßnahmen einzuleiten. „In Krisensituation kommt es oft vor allem auf Schnelligkeit gepaart mit Treffsicherheit an“, sagt Kühne. Deshalb sollte ein CRO mit weitreichenden Befugnissen bei der Unternehmensführung sowie für die Neuverhandlung aller Aspekte der Finanzen ausgestattet werden, um eine drohende Insolvenz abzuwenden oder die Umstrukturierung nach einem Insolvenzantrag durchzuführen.

Mehr als nur der Rotstift

Erdwig Holste, Chef der auf Interim-Manager-Vermittlung spezialisierten Personalberatung Management Angels in Hamburg legt Wert auf eine starke Kommunikation: „Wichtig sind exzellente Auffassungsgabe und sehr gutes analytisches Denkvermögen, dazu Verhandlungsstärke und Konfliktfähigkeit, weil Sanierungen und Restrukturierungen immer in betrieblich angespannten Situationen durchgeführt werden.“

Das bestätigt Viktor Kühne: „Der Rotstift allein reicht nicht. Die gemeinsame Aufgabe besteht darin, strukturelle Anpassungen, strategische Neuausrichtungen oder technologische Innovation zu initiieren und zum Erfolg zu führen.“ Genau so wie bei der unter den Energiekosten ächzenden Bäckereikette. Nach fünf Monaten „harter Teamarbeit“, so der Inhaber, war die Rettung der Firma gelungen. ■

TILMAN RÜCKERT,

Partner der Kanzlei Lawentus Rechtsanwälte

„Häufig registriert die Hausbank als Erste die Schieflage eines Unternehmens.“

© Westend61/Getty Images; Philipp Griesemer Photography; Lawentus Rechtsanwälte

Zu jung für die Rente,

ZU ALT FÜR EINEN KREDIT?

Gründer sind Mitte zwanzig, gut ausgebildet und starten nach dem Studium durch, so das Klischee. Tatsächlich entscheiden sich viele erst in der Mitte oder gegen Ende ihres Berufslebens für eine Gründung. Sie haben damit großen Erfolg – obwohl sie bei der Finanzierung oft auf Hindernisse stoßen.

Text: Christian Raschke

K

aum jemand weiß besser, was es bedeutet zu kämpfen als Marion Schrimpf und Bernhard Krahl. Sie führen gemeinsam die Si-Tec GmbH. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt Produkte für Zahnarztpraxen und Dentallabore. Der Betrieb wächst, sie sind erfolgreich – bis Bernhard Krahl 2007 wortwörtlich der Schlag trifft: mehrfacher Schlaganfall, Not-OP, zehn Prozent Überlebenschance. Er schafft es und übersteht die kritische Phase auf der Intensivstation. Doch auch nach der Reha werde er dauerhaft pflegebedürftig sein, sagen die Ärzte.

Dass Bernhard Krahl heute, entgegen dieser Prognose, wieder eigenständig leben kann, Bücher über seine Geschichte schreibt und auf Bühnen darüber berichtet, verdankt er vor allem seiner Lebensgefährtin Marion Schrimpf. Sie wollte sich mit der medizinischen Aussage „austherapiert" nicht zufriedengeben. „Aber ich habe damals erlebt, dass es über den Standard hinaus keine ausreichende Nachsorge für neurologische Patienten gab", erinnert sie sich. Also packt sie es selbst an. Sie recherchiert, reist – und organisiert modernste Therapiemaßnahmen für ihren Partner. Etwa Trainings im Locomat, einem Roboter mit dessen Hilfe Patienten mit schweren neurologischen Beeinträchtigungen in einem intensiven Training wieder laufen lernen, oder im Spacecurl, einem speziellen Gerät, in dem Krahl seine Rumpfmuskulatur stärkt und seine Koordination Schritt für Schritt neu erwirbt.

„Das Gesundheitssystem in Deutschland ist konsequent auf die Akut- und Frühbehandlung ausgerichtet. Die Rehabilitation hingegen und die begleitende ambulante Nachsorge, die insbesondere bei neurologischen Erkrankungen erfolgsentscheidend ist, werden sträflich vernachlässigt", sagt Krahl heute. Und Schrimpf ergänzt: „Als es Bernhard nach vier Jahren wieder einigermaßen gut ging, haben wir beschlossen, dass wir die Erfahrungen, die wir gesammelt haben, auch anderen Patienten zugänglich machen wollen." 2011 gründen sie gemeinsam ein zweites Unternehmen, die Ambulanticum GmbH. Ihr Ziel: ein ambulantes, interdisziplinäres Therapiezentrum für die Nachsorge von Schlaganfallpatienten und Menschen mit anderen neurologischen Erkrankungen zu schaffen, das auf modernste robotik-assistierte Therapiemethoden setzt.

BERNHARD KRAHL

gründete 2011 nach einem Schlaganfall die Ambulanticum GmbH zusammen mit seiner Partnerin ...

... MARION SCHRIMPF.

Das Paar baute ein einzigartiges Therapiezentrum für die ambulante Nachsorge neurologischer Erkrankungen auf.

Neue alte Gründergeneration

Die Geschichte der Ambulanticum-Gründer ist eine besondere. Der Umstand, dass Menschen jenseits der 50 noch einmal ein neues Unternehmen aufbauen, ist es nicht. Zwar liegt das Durchschnittsalter von Gründern in Deutschland laut dem aktuellen KfW-Gründungsmonitor bei 36 bis 38 Jahren. Doch mehr als ein Viertel (28 Prozent) sind älter als 40 Jahre. Und mehr als jede sechste Firma (12 Prozent) geht mit einem Chef an den Start, der zwischen 50 und 64 Jahre alt ist.

Auch das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) forscht seit mehr als zehn Jahren zu sogenannten Senior-Entrepreneuren. Als solcher gilt laut RKW-Definition bereits, wer seinen 45. Geburtstag hinter sich hat. „Aufgrund der fortschreitenden Alterung der Bevölkerung in Deutschland ist damit zu rechnen, dass diese Altersgruppe eine wesentliche Rolle im Gründungsgeschehen spielen wird", schreibt Noemí Fernández Sánchéz im Vorwort einer RKW-Studie aus dem Jahr 2018. Seitdem hat die deutsche Wirtschaft eine Pandemie und eine beispiellose Energiekrise erlebt, doch der Trend zu älteren Gründern dürfte ungebrochen sein. „Gründungen ab dem mittleren Alter werden nicht nur die Wirtschaft in Deutschland, sondern auch die anderer europäischer Länder in Zukunft stark prägen", erwartet Fernández Sanchez. Nationen wie Norwegen, Finnland, Schweden, die Schweiz oder Israel haben den Wandel schon deutlicher vollzogen. Dort ist es laut dem Global Entrepreneurship Monitor 2022 genauso wahrscheinlich oder sogar wahrscheinlicher, dass ein 35- bis 64-Jähriger ein Unternehmen gründet, als dass dies ein 18- bis 34-Jähriger tut.

Schwierigkeiten bei der Startfinanzierung

Verglichen damit steht Deutschland noch am Anfang. Doch wenn die Jungen in der Gesellschaft immer weniger werden, müssen auch hierzulande zwangsläufig mehr Ältere Ideen und Innovationen vorantreiben. Vorausgesetzt, sie bekommen die Möglichkeit dazu. Denn viele ältere Gründer berichten von Schwierigkeiten bei der Startfinanzierung. Auch Schrimpf und Krahl stießen bei ihren Hausbanken zunächst auf taube Ohren. „Für die zählte nicht, dass wir viele Jahre mit Si-Tec erfolgreich zusammengearbeitet haben", erinnert sich Schrimpf. „Sie empfanden unser Alter und Bernhards Erkrankung als zu großes Risiko." Hinzu kam, dass es für therapeutische Hightech-Geräte nur einen sehr kleinen Markt gibt – mit entsprechend geringen Weiterverkaufsmöglichkeiten, sollte Ambulanticum den Kredit nicht zurückzahlen können. Die Lösung für sie war schließlich Leasing. „Wobei wir auch dafür eine Patronatserklärung unterschreiben mussten, dass wir mit unserem Privatvermögen haften." →

© Westend61/Getty Images; Ambulanticum GmbH (2)

„Die klassischen Finanziers, also Banken, sind in diesem Bereich eher zurückhaltend“, sagt auch Ralf Sange. Er ist Geschäftsführer von Gründer 50plus und berät Senior-Entrepreneure bei ihren Vorhaben. Zwar könne man oft davon ausgehen, dass ältere Gründer mehr berufliche Erfahrungen und vorhandene Netzwerke mitbringen. Auch verfügen sie über mehr Eigenkapital und mehr Sicherheiten, schließlich hatten sie auch schon mehr Zeit, Vermögen zu bilden. „Doch genau diese Zeit fehlt ihnen nun aus Sicht der Banken“, sagt Sange. Sie fürchten aufgrund des Alters kürzere Tilgungs- und Rückzahlungszeiten und damit höhere Ausfallrisiken. Das fällt besonders bei Förderdarlehen ins Gewicht. Diese haben oft eine Laufzeit von fünf bis zehn Jahren – die dann in einigen Fällen über das Renteneintrittsalter der Gründer hinausgehen würden.

RALF SANGE

Der Geschäftsführer von Gründer 50plus berät Senior-Entrepreneure bei ihren Projekten.

„Die klassischen Finanziers sind in diesem Bereich eher zurückhaltend.“

Zunehmend soziale Motive

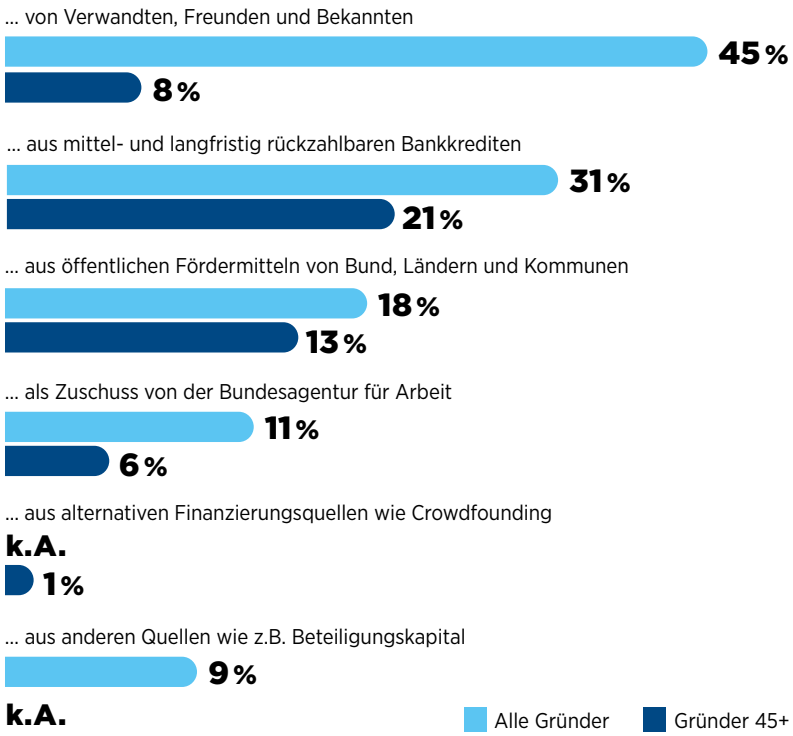
Eigens auf Senior-Entrepreneure zugeschnittene Finanzierungs- oder sogar Förderangebote gibt es nicht. Auch spezialisierte Beratungsangebote sind rar, Ralf Sange ist mit seinem Angebot eine seltene Ausnahme. Seit 2012 unterstützt er ältere Gründer, nachdem er lange als Outplacement-Berater gearbeitet hat. „Das war eine Zeit, in der es in Deutschland eine hohe Arbeitslosigkeit gab und viele ältere Menschen, gut ausgebildet, aber für Unternehmen relativ teuer, entlassen wurden“, erinnert er sich. Für einige von ihnen war eine Gründung die Chance, wirtschaftlich an das vorherige Level anzuknüpfen.

Inzwischen beobachtet Sange bei seinen Klienten eine andere Motivation. Die meisten älteren Gründer wollen nicht nur ihr Einkommen aufbessern, sondern ihre Erfahrung und ihr Wissen weitergeben. „Das sind Menschen, die sagen: Ich habe es in meinem Berufsleben so weit gebracht. Jetzt möchte ich das, was ich kann, in eine soziale oder sinnstiftende Tätigkeit einbringen.“ Sie verfolgen Geschäftsmodelle, deren Erfolg nicht nur in Umsatz und Gewinn gemessen wird – was ihre Finanzierung abermals erschwert. Immerhin: „Die Social-Business-Szene in Deutschland wächst und es gibt inzwischen einige Inkubatoren und Social-Impact-Investoren, die für solche Gründungen auch als Geldgeber infrage kommen“, sagt Sange.

Marion Schrimpf und Bernhard Krahl haben es schließlich mit einer vergleichsweise konventionellen Finanzierung und immensem persönlichen Engagement geschafft. Ein großer Durchbruch war, dass sie durchsetzen konnten, dass viele der im Ambulanticum angebotenen Therapieleistungen von Krankenkassen und Berufsgenossenschaften übernommen werden. Elf Jahre nach der Gründung arbeiten mehr als 40 Therapeuten in der Einrichtung. Die Patienten kommen nicht nur aus ganz Deutschland nach Herdecke, sondern aus der ganzen Welt. Und was die Geldgeber besonders freuen dürfte: „Wir haben einen auskömmlichen Cashflow“, sagt Bernhard Krahl und lächelt. Zufriedengeben will das Paar sich damit allerdings nicht. Ihr Ziel ist es, weitere ambulante Versorgungszentren in ganz Deutschland aufzubauen. Unterstützer und Interessenten sind jederzeit willkommen. „Es ist kein Geschäftsmodell, das horrende Renditen verspricht, aber wir sind hundertprozentig überzeugt davon, dass es das Richtige ist“, sagt Schrimpf. ■

Woher kommt das Geld?

Greifen Gründer auf Fremdkapital zurück, stammt es ...



Quelle: Kompetenzzentrum, Studie: Senior Entrepreneurship 2018

© Gründer 50plus

Die Škoda Businessflotte: Mit dem Škoda Octavia, Škoda Superb und dem Škoda Karoq Tour.

Unsere Businessflotte ist gemacht, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden und Sie optimal bei Ihrem Business zu unterstützen. Dafür bietet sie Ihnen fortschrittliche Technologien, clevere Features, jede Menge Komfort, ein großzügiges Raumangebot und niedrige Betriebskosten. Unser Kompakt-SUV Škoda Karoq als Sondermodell Tour überzeugt mit einer umfangreichen Serienausstattung, und bei unseren beliebten Combis Škoda Superb und Škoda Octavia genießen Sie Ausstattung, wie man sie vor allem aus der Oberklasse kennt.

Mehr Informationen und Angebote zu unseren Businessmodellen jetzt auf skoda.de/businessflotte

Škoda Karoq Tour 1,5 l TSI 110 kW (150 PS): Kraftstoffverbrauch (kombiniert): 7,2-5,6 l/100 km; (Kurzstrecke) 8,6-7,6 l/100 km; (Stadtrand) 7,0-5,6 l/100 km; (Landstraße) 6,3-4,9 l/100 km; (Autobahn) 7,6-5,6 l/100 km; CO_2-Emissionen (kombiniert): 163-128 g/km; CO_2-Effizienzklasse: E-B (WLTP-Werte). Für dieses Modell stehen keine NEFZ-Werte zur Verfügung.

[1] Ein Leasingangebot der Škoda Leasing, Zweigniederlassung der Volkswagen Leasing GmbH, Gifhorner Straße 57, 38112 Braunschweig. Am Beispiel eines Škoda Karoq Tour 1,5 l TSI 110 kW (150 PS), 6-Gang-Schaltgetriebe, u.a. inkl. Metalliclackierung und Infotainmentsystem Amundsen, unverbindliche Preisempfehlung 28.268,91€ (zzgl. MwSt.). Laufzeit 48 Monate und jährliche Laufleistung 15.000 km, 0,– € Sonderzahlung, zzgl. MwSt., zzgl. Überführungs- und Zulassungskosten. Dieses Angebot gilt nur für gewerbliche Kunden (außer Sonderabnehmer) und bei Bestellung beim teilnehmenden Škoda Partner bis zum 31.03.2023. Bonität vorausgesetzt. Preisstand 01/2023, Modellpreisänderungen vorbehalten.

Abbildung enthält aufpreispflichtige Sonderausstattung.

Warten auf den Wiederaufbau

Zerstörte Schule in Oleksandrivka, Ukraine.

Deutsche Unternehmen stehen in den Startlöchern, um die Ukraine zu unterstützen. Das Land braucht Hilfe – vor allem bei der Infrastruktur und im Gesundheitswesen. Doch es fehlt an klaren Rahmenbedingungen und Sicherheiten. Garantien sind gefragt.

Text: Dirk Wohleb

D

ie bayerische Fixit-Gruppe baut trotz des Krieges die Produktion in der Ukraine aus. Das Unternehmen, das seit 2004 vor Ort vertreten ist, investiert in eine neue Fabrik in Lwiw im Westen des Landes. „Wir bauen vorerst weiter, verarbeiten den gelieferten Stahl und die Konstruktionsteile und machen die begonnenen Abschnitte winterfest“, sagt Michael Kraus, Geschäftsführer für Osteuropa bei Fixit.

Das Unternehmen, das Baustoffe herstellt, arbeitet unter erschwerten Bedingungen. Das bestehende Werk in Fastiw in der Nähe von Kiew produziert auf Wunsch der Behörden im Nachtbetrieb. So will die Stadt die Stromnetze tagsüber entlasten. Die Geschäfte laufen gut. „Das hat uns selbst positiv überrascht. Immerhin sind die Märkte in der Ost- und Südukraine weggefallen“, erklärt Kraus. Der Schwerpunkt habe sich in den Westen des Landes verlagert. Der Grund für die hohe Nachfrage: Das Land benötigt an erster Stelle Baumaterialien.

Die Fixit-Gruppe ist in einer Branche tätig, die in der Ukraine gebraucht wird wie kaum eine andere. Andere Bereiche kamen dagegen vollständig zum Erliegen. Das Bruttoinlandsprodukt der Ukraine ging 2022 nach Angaben der ukrainischen Notenbank um 32 Prozent zurück. Der Handel mit Deutschland war nicht so stark betroffen: „Der deutsche Export lag zwischen Januar und Oktober 2022 rund zehn Prozent im Minus, der Import aus der Ukraine entwickelte sich sogar nahezu stabil“, sagt Stefan Kägebein, Regionaldirektor Osteuropa beim Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft.

Aufgabe für Jahrzehnte

Der Wiederaufbau wird nach Schätzungen bis zu einer Billion Euro kosten – und er wird Jahrzehnte dauern. Denn nicht nur viele Städte sind teilweise zerstört. Ziel der russischen Angriffe ist immer wieder auch die Infrastruktur, beispielsweise Elektrizitäts- und Kraftwerke, Schienen, Häfen und Industriebetriebe. Ebenso Schulen, Krankenhäuser und Kultureinrichtungen.

Doch die Perspektive ist klar: Die Ukraine will in die EU, ist mittlerweile Beitrittskandidat. „Wenn wir die Ukraine wiederaufbauen, dann tun wir das mit der EU-Mitgliedschaft im Hinterkopf“, sagt auch Bundeskanzler Olaf Scholz. Deswegen müsse es das Ziel sein, die Infrastruktur so zu entwickeln, dass die Ukraine problemlos an die Europäische Union angebunden werden könne. Wer sich heute in der Ukraine engagiere, „der investiert in ein künftiges EU-Mitgliedsland, das Teil unserer Rechtsgemeinschaft und unseres Binnenmarktes sein wird“, betont der Bundeskanzler.

WERNER HOYER,

Präsident der Europäischen Investitionsbank, rät, so schnell wie möglich mit dem Wiederaufbau in der Ukraine zu beginnen.

32

Prozent

ging das ukrainische BIP 2022 zurück. Der deutsche Export in das Land nur rund zehn Prozent.

Noch fehlt es Unternehmen allerdings an Sicherheiten, wenn es um Investitionen geht. Das zeigte sich auch in diesem Winter. Ende Dezember liefen Garantien der EU-Staaten aus, mit denen die Europäische Investitionsbank (EIB) Infrastrukturprojekte absichert. „Wir werden ab Januar kein Neugeschäft in der Ukraine machen können, solange die nötigen Garantien fehlen“, sagt Werner Hoyer, Chef der EIB gegenüber dem Handelsblatt. Sein Institut unterstützt die Ziele der EU mit langfristigen Projektfinanzierungen, Garantien und Beratung.

Akuthilfe geht (noch) vor

Die EU konzentriert sich vorerst darauf, dass die Ukraine ihre laufenden Ausgaben bezahlen kann und die Verwaltung funktioniert. Ende des Jahres 2022 wurden 18 Milliarden Euro an Finanzhilfen für die Ukraine beschlossen. Hilfen für den Wiederaufbau sind darin noch nicht enthalten. Und auch darüber, wann mit dem Wiederaufbau begonnen werden soll, herrscht keine Einigkeit. Solange der russische Angriffskrieg laufe, mache der Wiederaufbau keinen Sinn, argumentiert ein Lager. Dagegen hält die Europäische Investitionsbank die Unterstützung für den Wiederaufbau schon jetzt für dringend geboten. „Es wäre jetzt entscheidend, mithilfe der EIB den Wiederaufbau zu starten“, ist Hoyer überzeugt.

An der grundsätzlichen Bereitschaft fehlt es deutschen Unternehmen nicht. Auch nicht an guten Ideen, wie Hoyer und der Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft berichten. Das Problem ist, diese umzusetzen. So kann es gut sein, dass Russland Infrastruktur weiter zerstört. „Aber das sind genau die Risiken, die man über ein gutes Risikomanagement und Risikoteilung abdecken muss – und kann“, sagt Hoyer.

Unternehmen brauchen klare Rahmenbedingungen, um in der Ukraine zu investieren. Das zeigt das Beispiel der Fixit-Gruppe. Geschäftsführer Kraus berichtet, dass er eine staatliche Garantie braucht, um das neue Werk fertigzustellen: „Ohne die Versicherung von Kriegsrisiken und politischen Risiken wird es sehr schwer sein, weiterzubauen.“ Doch wenn die Garantien vorliegen, will Fixit das neue Werk bis Ende 2023 in Betrieb nehmen. →

© Pierre Crom/Getty Images; EIB

„Die EU-Annäherung ist ein Booster für den Handel“

Die Ukraine ist ein attraktiver Markt für deutsche Unternehmen. Welche Branchen eine Rolle spielen, wie der Krieg die Beziehungen verändert und was die Perspektiven sind, erklärt **Stefan Kägebein,** Regionaldirektor Osteuropa beim Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft.

Interview: Dirk Wohleb

Wie groß ist die Verflechtung der deutschen Wirtschaft mit der Ukraine?
Im Jahr 2021, vor dem russischen Angriffskrieg, lag das Handelsvolumen zwischen der Ukraine und Deutschland bei rund 8,4 Milliarden Euro. Davon entfielen 5,3 Milliarden Euro auf Exporte deutscher Unternehmen. In der Ukraine kauften deutsche Unternehmen Waren für 3,1 Milliarden Euro. Überraschend ist, dass die Zahlen trotz des Krieges 2022 nur geringfügig gesunken sein dürften: Der deutsche Export lag zwischen Januar und Oktober 2022 rund zehn Prozent im Minus, der Import aus der Ukraine entwickelte sich sogar nahezu stabil. Im Vergleich zu anderen Ländern ist der wirtschaftliche Austausch allerdings insgesamt noch gering und ausbaufähig.

Und wie kann die Ukraine attraktiver werden für deutsche Unternehmen?
Unternehmer wollen Verlässlichkeit und Stabilität. Es bedarf der Absicherung von Risiken durch Garantien. Klare Strukturen und Prozesse sind die Basis für einen gelungenen Wiederaufbau. Das gilt auch für transparente Verfahren bei der Ausschreibung von Projekten. Wichtigste Bedingung ist natürlich, dass der Krieg beendet wird. Wir beobachten ein großes Interesse vonseiten deutscher Unternehmer am Wiederaufbau, sammeln gerade Projektideen und sind überrascht, mit welchen Ideen sich deutsche Unternehmen einbringen, vor allem in den Bereichen Bauen, Logistik, Gesundheit und erneuerbare Energien.

Welche Branchen spielen denn bisher eine Rolle in den deutsch-ukrainischen Wirtschaftsbeziehungen?
Aus Deutschland heraus ist das vor allen Dingen der Automotive-Bereich, aber auch Unternehmen

© Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft

aus der Agrar- und Landwirtschaft, die Saatgut liefern oder vor Ort erzeugen, wie zum Beispiel Bayer. Umgekehrt haben deutsche Zulieferer für die Automobilindustrie, die sich im Westen der Ukraine in einem Automotive-Cluster angesiedelt haben, dort Tausende von Jobs geschaffen und sind fest in deutsche Lieferketten integriert. Der starke ukrainische Agrarsektor exportiert inzwischen erfolgreich in die EU. Für Hersteller von Baumaterialien und Unternehmen der Grundstoffindustrie bietet die Ukraine ebenfalls günstige Bedingungen. Großes Potenzial besteht auch in noch nicht erschlossenen Erdgaslagerstätten. Die ukrainische Rohstoffagentur listet zudem 30 Rohstoffe auf, die in Zukunft abgebaut werden können. Hier könnten deutsche Unternehmen ihr Know-how einbringen.

Wie sieht es mit Dienstleistungen aus?
Eine wichtige Rolle im Bereich der Dienstleistungen spielt die IT-Branche. Viele deutsche Unternehmen haben in der Ukraine Niederlassungen oder arbeiten mit Partnern vor Ort. Der IT-Sektor konnte in den vergangenen Monaten sogar zulegen. Hier können Unternehmen auf gut ausgebildete Mitarbeiter zurückgreifen.

Welchen Effekt hätte ein EU-Beitritt der Ukraine?
Der Beitritt der Ukraine wird nicht über Nacht gelingen, aber allein die EU-Beitrittsperspektive ist für deutsche Unternehmen, die sich dort engagieren wollen, ein wichtiges Signal. Die schrittweise Integration in die EU-Märkte und die Übernahme von EU-Regeln, die mit einem Beitrittsprozess verbunden sind, haben bisher in allen Beitrittsländern sehr schnell dazu geführt, dass der Warenaustausch und die Investitionen stark zugelegt haben. Zudem zahlt die EU attraktive Vorbeitrittshilfen. Die Annäherung an die Europäische Union wäre daher insgesamt ein Booster für die Wirtschaftsbeziehungen, auch die Rechtssicherheit würde dadurch signifikant steigen. ■

8,4
Milliarden Euro
betrug das Handelsvolumen zwischen Deutschland und der Ukraine im Jahr 2021.

www.borgers-bau.de

Borgers GmbH
Stadtlohn | Rödermark | Potsdam
Zentrale 02563 407-0, E-Mail info@borgers-bau.de

SEIT 1910
borgers
PLANEN | BAUEN | BERATEN

AUF ODER ∀B?

SCHWER ZU SAGEN ...

Zuletzt gab es gute Nachrichten für die Konjunktur. Einige Stimmungsindikatoren deuten darauf hin, dass sich der Abschwung zum Jahresende 2022 etwas verlangsamt hat. Deutschland kommt offenbar besser durch die Krise als erwartet. Doch für Entwarnung ist es viel zu früh, sagen die Chefvolkswirte der deutschen Geschäftsbanken und Bankenverbände.

Text: Christian Raschke

Ende Dezember kam noch einmal Hoffnung auf. Trotz Energiekrise, Inflation und Co. stellte sich die deutsche Wirtschaft für 2023 auf bessere Zeiten ein. So zumindest interpretieren Experten den ifo-Geschäftsklimaindex, der im Dezember von 86,4 Punkten auf 88,6 Zähler stieg. Auch die Kurve des KfW-ifo-Mittelstandsbarometers, das die Stimmung im Mittelstand misst, zeigte im November und Dezember wieder nach oben. Offenbar machte die Wirtschaft ihren Frieden mit dem Krisenjahr 2022. Mit den Folgen und Unsicherheiten des Ukraine-Kriegs sind die meisten Unternehmen erstaunlich gut klargekommen. Obwohl der Angriff Russlands auf sein Nachbarland die vor Jahresfrist noch optimistischen Erwartungen von vier Prozent Wirtschaftswachstum schnell zunichte gemacht hat, standen zum Jahresende laut Angaben des Statistischen Bundesamts immerhin noch 1,9 Prozent Wirtschaftswachstum für 2022 zu Buche. Warum also nicht aus diesem Ergebnis etwas Zuversicht schöpfen?

Weil der Optimismus auf tönernen Füßen steht. „Es waren bisher nur die Erwartungen auf eine bessere Konjunktur, die sich etwas aufhellten“, warnt Michael Holstein, Chefvolkswirt der DZ Bank, vor zu großer Euphorie. „Die Lage wird zusehends skeptischer gesehen. Auch der Index für die Konsumlaune zeigt sich trotz des zuletzt leichten Anstiegs weiter überaus schwach.“ Eine technische Rezession, also ein Rückgang der Wirtschaftsleistung in zwei aufeinanderfolgenden Quartalen, ist im Winterhalbjahr noch immer das wahrscheinlichste Szenario – und es wird den gesamten Jahresverlauf beeinflussen. Die Deutsche Bundesbank rechnet für 2023 etwa mit einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts um 0,5 Prozent. Und damit sind die Bundesbanker noch optimistischer als ihre Kolleginnen und Kollegen in den deutschen Geschäftsbanken und Bankenverbänden. Die vom Creditreform-Magazin befragten Chefvolkswirte gehen von einer schrumpfenden Wirtschaftsleistung zwischen 0,6 und 1,9 Prozent aus.

FRITZI KÖHLER-GEIB,

Chefvolkswirtin der KfW, bewertet den bevorstehenden BIP-Rückgang als moderat.

1,3
Prozentpunkte

beträgt die Spanne in den Prognosen zur Wirtschaftsleistung 2023. Das zeigt, wie vage Vorhersagen derzeit nur sein können.

Ganz viel Wenn und Aber

Die große Spanne in den Vorhersagen von 1,3 Prozentpunkten macht deutlich, wie schwierig der Blick in die Zukunft ist. „Noch nie mussten die Prognosen so häufig angepasst werden wie in 2022. Dieses hohe Maß an Unsicherheit wird uns auch im neuen Jahr begleiten“, sagt Dominik Lamminger, Geschäftsführer des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB). Die Chefvolkswirtin der KfW, Fritzi Köhler-Geib, liegt mit ihrer Vorhersage im Mittelfeld. Sie erwartet, dass die Wirtschaft um rund ein Prozent schrumpfen wird. „Das ist moderat, gemessen an den Einbrüchen des BIP in vorangegangenen Krisenjahren und im Kontrast zu den ausgesprochen düsteren Geschäftserwartungen der Unternehmen im Herbst 2022“, sagt sie. Angesichts der multiplen Krisenlage seien die Prognoserisiken allerdings viel größer als üblich.

Sicher scheint, dass die Inflation hartnäckig bleibt. „Bis zur Mitte dieses Jahrzehnts dürfte die Überwindung der überhöhten Inflation die größte volkswirtschaftliche Herausforderung bleiben“, erwartet Reinhold Rickes, Chefvolkswirt des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV). Vieles wird also von der Teuerung abhängen, die wiederum maßgeblich von den Energiepreisen getrieben wird. „Das abnehmende Risiko von Gasrationierungen und die umfangreichen Entlastungspakete der Bundesregierung sprechen gegen einen Einbruch der deutschen Wirtschaft wie nach der Finanzkrise 2008 oder nach dem Beginn von Corona“, sagt Jörg Krämer, Chefökonom der Commerzbank. „Anders als Finanzkrise oder Pandemie trifft die aktuelle Energiekrise die Wirtschaft nur langsam, aber →

© BLACK AND WHITE/Adobe Stock; KfW

stetig. Es ist ein Hineinrutschen in die Rezession und nicht ein Hineinstürzen“, sagt ING-Chefvolkswirt Carsten Brzeski. Vor allem, weil die steigenden Energiekosten Verbraucher langfristig belasten werden. Das Vergleichsportal Verivox und der Bund der Steuerzahler etwa rechnen für einen Vier-Personen-Haushalt mit Mehrkosten von 2.400 Euro. Die von der Bundesregierung geplanten Entlastungsmaßnahmen für Unternehmen und private Haushalte wie die Gas- und Strompreisdeckel könnten die Stimmung zwar wieder etwas aufhellen. „Bis alle Maßnahmen aber tatsächlich greifen, dürften noch Monate vergehen. Bis dahin bleibt die Inflationsrate erhöht und belastet die Konjunktur“, stellt Michael Holstein fest. Erst ab dem Frühjahr 2023 sei eine leichte Erholung zu erwarten, die aber laut Stefan Schneider, Chefökonom der Deutschen Bank, „wegen weiterhin hoher Energiepreise und der schwachen Weltkonjunktur nur verhalten ausfallen dürfte“.

Grau ist alle Theorie

Der große Energiehunger Deutschlands bleibt eine Achillesferse. Auch wenn derzeit alles dafür getan wird, die ausbleibenden Gaslieferungen aus Russland über andere Wege zu ersetzen. Teurer als vor dem 24. Februar 2022 wird Energie auf jeden Fall bleiben. Carsten Brzeski schließt deshalb ein konjunkturelles Auf und Ab nicht aus. Aufgrund hoch bleibender Energiepreise und Energieengpässe im Winter 2023/24 sei ein sogenanntes Double Dip Ende 2023 denkbar. So bezeichnen Ökonomen einen Konjunkturverlauf, bei dem die Wirtschaft nach überstandener Rezession während des folgenden Aufschwungs an Fahrt verliert und erneut in die Rezession abtaucht. In der Theorie kann eine solche Entwicklung schwerwiegende Auswirkungen haben. Unternehmen könnten auf die erneut schwache Nachfrage mit Ausgabenkürzungen und Entlassungen reagieren. Bei Konsumenten sänke die Kauflaune und die Sparneigung stiege. Langfristig würde auch der Staat durch geringere Steuereinnahmen in seinen Handlungsmöglichkeiten beschränkt.

Die gute Nachricht: Es kann auch ganz anders kommen. Denn Theorie und Realität haben in den vergangenen drei Jahren selten zusammengepasst. Oder wie Stefan Schneider sagt: „In der Poly- oder Permakrise, in der wir uns befinden, interagieren verschiedene ökonomische, soziale, technologische und ökologische Subsysteme derart vielschichtig, dass das Zusammenspiel nicht mehr vollständig zu verstehen, geschweige denn zu prognostizieren ist.“ Tatsächlich ist die Gemengelage aus abebbender Corona-Pandemie in den USA und Europa, steigenden Infektionszahlen in China, andauerndem Russland-Ukraine-Krieg und alles überwölbenden Megatrends wie dem Klima- und dem demografischen Wandel sehr komplex. Eine Lage, „bei der die Abwesenheit von Überraschungen noch überraschender wäre als einzelne überraschende Indikatorergebnisse“, bringt Fritzi Köhler-Geib auf den Punkt, warum jede Prognose schnell von der Aktualität überholt werden kann.

Erschwerend hinzu kommt, dass der Staat seit mehreren Jahren massiv in die Wirtschaft eingreift. „Seit der Pandemie haben Konjunkturpakete der Bundesregierung ‚normale‘ wirtschaftliche Beziehungen außer Kraft gesetzt“, sagt Carsten Brzeski. Beim Aufstellen von Prognosen müsse daher immer mehr die geplante Politik berücksichtigt werden. Ein Beispiel dafür gibt DZ-Bank-Chefökonom Michael Holstein: Mit Änderungen des Insolvenzrechts habe die Politik während der Corona-Pandemie großen Einfluss auf die Insolvenzentwicklung genommen. „Damit wurde der Zusammenhang zwischen Konjunktur und Insolvenzen vollständig aufgehoben.“ Bis dato gültige Folgerungen aus etablierten Indikatoren müssen neu interpretiert werden. Was also bleibt, wenn nur die Unsicherheit sicher ist? Bei ihrer Empfehlung sind sich die Volkswirte überraschend einig. „Das Denken in Szenarien wird einen größeren Stellenwert einnehmen“, sagt Dominik Lamminger. Nicht nur für Wirtschaftswissenschaftler, sondern auch für Unternehmen. „Sie sollten ihre Prozesse resilienter gestalten und robuste Strategien entwickeln, die ihnen ein Höchstmaß an Flexibilität mit Blick auf zukünftige Krisen verschaffen“, empfiehlt Stefan Schneider. Auf welches Finanzierungsumfeld sie dabei im Jahr 2023 treffen, lesen Sie auf den folgenden Seiten in Teil 2 unserer Bankenumfrage. ■

Das erwarten die Chefvolkswirte deutscher Geschäftsbanken und Bankenverbände für 2023

Bank/Verband	BIP-Wachstum	Inflation
BVR	-0,6 %	6,5 %
Commerzbank	-0,5 %	6,5 %
Deutsche Bank	-1,0 %	7,1 %
DSGV	-0,8 %	8,0 %
DZ Bank	-1,9 %	7,6 %
ING Deutschland	-0,8 %	5,5 %
KfW	-1,0 %	6,2 %

STEFAN SCHNEIDER,
Chefvolkswirt der Deutschen Bank, warnt vor den Prognoserisiken der Polykrise.

© BLACK AND WHITE/Adobe Stock; Martin Joppen

IMPRESSUM

Creditreform

Herausgeber: Verband der Vereine Creditreform e.V., Neuss, www.creditreform.de

Chefredakteur: Christian Raschke
Redaktion: Tanja Könemann

Autoren: Stefan Bottler, Jürgen Hoffmann, Michael Hüther, Thomas Mersch, Eva Neuthinger, Stefan Terliesner, Stefan Weber, Dirk Wohleb, Sebastian Wolking

Chef vom Dienst: Laura Grempe

Lektorat: Astrid Leber

Gestaltung: Andrea Goerke (Ltg.), Svenja Christiansen

Bildredaktion: Karin Aneser

Verlag: Solutions by Handelsblatt Media Group GmbH
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf
Tel.: 0211/88752-700
www.solutions-hmg.com

Geschäftsführung: Jan Leiskau, Dr. Christian Sellmann

Anzeigenvermarktung:
Solutions by Handelsblatt Media Group GmbH
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
Postfach 10 11 02, 40002 Düsseldorf
Tel.: 0211/88752-671
www.solutions-hmg.com

Leitung Media Marketing:
Tanja Singer
Tel.: 0211/88752-671, Fax: 0211/88752-871
E-Mail: t.singer@handelsblattgroup.com

Media Marketing:
Michael Roeben
Tel.: 0211/887-1433
E-Mail: m.roeben@handelsblattgroup.com

Media Service:
Simone Orlich
Tel.: 0211/88752-672, Fax: 0211/88752-872
E-Mail: s.orlich@handelsblattgroup.com

Vertrieb:
E-Mail: abo-solutions@handelsblattgroup.com

Bei Adressänderungen oder -löschungen wenden Sie sich bitte direkt an den für Sie zuständigen Verein Creditreform.

Rechtliche Klausel: Eingehende Beiträge werden nicht zurückgesandt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt insbesondere auch die gewerbliche Vervielfältigung bei Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-ROM.

Lithografie: TiMe GmbH
Glückaufstraße 57, 45481 Mülheim a. d. Ruhr

Druck: Evers-Druck GmbH
Ernst-Günter-Albers-Straße, 25704 Meldorf

Für die Angebote in den Werbeanzeigen und -beilagen ist ausschließlich der Werbetreibende verantwortlich.

Verbreitete Auflage:
3. Quartal 2022: 120.168 Exemplare
Für Mitglieder der Vereine Creditreform ist der Bezug im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Die Zukunft der Arbeit erleben

Im vergangenen Jahr feierte die New-Work-Veranstaltung „Work in Progress“ der Handelsblatt Media Group Premiere. Internationale Top-Speaker und -Speakerinnen lieferten spannende Impulse zur Zukunft der Arbeit in Panels, Interviews und Workshops. 2023 geht es weiter: In diesem Jahr findet das Event am 1. und 2. Juni statt und dreht sich vor allem um die Herausforderungen der Arbeitswelt wie den Fachkräftemangel, eine innovative Bildungspolitik, Mitarbeiterbindung und Aufbau einer starken Employer Value Proposition – des Werteversprechens, das ein Unternehmen seinen Beschäftigten gibt. Außerdem gibt es die Möglichkeit, neue Technologien und Tools zu testen sowie Leadership-Topskills und Methoden für die Führung der Zukunft zu lernen. Interessiert? Weitere Informationen zu Rednern, Themen und zum Veranstaltungsort sowie einen Link zur Anmeldung finden Sie hier: **www.veranstaltungen.handelsblatt.com/work-in-progress**

Bilanz lesen und verstehen

Eine Bilanz sagt viel über ein Unternehmen aus. Wer sich einen Eindruck davon verschaffen möchte, wie ein Unternehmen wirtschaftlich aufgestellt ist, sollte eine Bilanz lesen und verstehen können. Ein neuer Praxisratgeber von Creditreform zeigt, wie Sie dabei vorgehen können und beispielsweise Informationen über die Herkunft und Verwendung von Unternehmenskapital bekommen. Außerdem erfahren Sie mehr über die zehn wichtigsten Kennzahlen, können nachlesen, wer zur Bilanzierung verpflichtet ist und wie eine Bilanz aufgebaut ist. Möchten Sie mehr über das Thema Bilanzen lesen und verstehen? Dann finden Sie den Praxisratgeber unter diesem Link: **www.creditreform.de/aktuelles-wissen/praxisratgeber/bilanz-lesen**

Neue HPI-Kurse verfügbar

© Handelsblatt; BartekSzewczyk/iStock.com; HPI

Die Plattform openHPI des Hasso-Plattner-Instituts zeichnet sich durch ein großes Angebot an Massive Open Online Courses (MOOC) aus. Die für jedermann zugünglichen Kurse bieten Lernvideos, interaktiven Selbsttests, Tutorials, praktische Übungen und Hausaufgaben über das Internet – kostenlos und von jedem Endgerät abrufbar. Mittels Social Media kann im Austausch mit den anderen Kursteilnehmern gelernt werden. Zu den Inhalten zählen Programmierkurse, Fortbildungen zu digitalen Zukunftstechnologien sowie Webtechnologien. Weitere Informationen finden Sie hier: **www.open.hpi.de/courses**

BILANZEN IM BLICK

Rezession, Inflation und Zinserhöhungen. Das sind die Rahmenbedingungen, unter denen Mittelständler ihre Finanzierungswünsche umsetzen müssen. Obwohl sie mit einer sinkenden Kreditnachfrage rechnen, werden die Banken bei der Vergabe besonders genau hinschauen.

Text: Christian Raschke

„Die Zeit der Minuszinsen und Deflationssorgen ist definitiv vorbei“, ist sich BVR-Chefvolkswirt Andreas Bley sicher. Aber ist das nun gut oder schlecht? Klar ist: Wer sich Geld leihen möchte, muss mehr dafür bezahlen. „Noch im Jahr 2021 lag der jährliche Zinsaufwand für Investitionskredite im Mittelstand mit 26 Milliarden Euro so niedrig wie nie zuvor. Durch die geldpolitische Straffung haben sich Bankkredite aber bereits 2022 verteuert“, sagt KfW-Chefökonomin Fritzi Köhler-Geib. Insgesamt erwarten die vom Creditreform-Magazin befragten Banken und Bankenverbände, dass die Finanzierungskosten für Unternehmen im Jahr 2023 steigen – und nur zum Teil von ihnen an Kunden weitergegeben werden können. Die Folge: Die Nachfrage nach Unternehmenskrediten dürfte 2023 sinken.

Konkrete Zahlen dazu liefert der aktuelle European Bank Lending Economic Forecast der Unternehmensberatung EY. Nachdem Unternehmenskredite im Jahr 2022 ein Wachstum von 7,3 Prozent verzeichnen konnten, werden sie 2023 um 2,9 Prozent zurückgehen, so

die Prognose. Damit fällt das Minus in Deutschland am größten aus. In der gesamten Eurozone wird im Schnitt ein Minus von 2,7 Prozent erwartet.

Zinsen versus Inflation

Die Nachfrage bleibt auch deshalb aus, weil sich viele Unternehmen risikobewusst verhalten. „Unternehmen legen Liquiditätspolster an und halten ihre Verschuldung im Griff“, sagt Andreas Bley. Das sei eine typische Reaktion auf die gestiegenen Energiepreise und die hohen geopolitischen Unsicherheiten. Betriebswirtschaftlich sinnvoll ist das aber nicht unbedingt. Denn auch hier kommen die Zinsen ins Spiel. Nach mehr als einem Jahrzehnt sinkender Zinsen erhalten Unternehmen inzwischen zwar wieder Geld für Guthaben, das sie bei Banken parken. Doch die Einlagezinsen steigen langsamer als die Inflation. Bei realer statt nominaler Betrachtung sind sie deshalb nach wie vor negativ und die so vorgehaltene Liquidität ist ein Verlustgeschäft.

Insofern ist Pragmatismus gefragt. Der Trend zur Vorsorge dürfte anhalten, ebenso wie die Notwendigkeit, auf neue Rahmenbedingungen mit Investitionen zu reagieren – allen voran solche in eine sichere und nachhaltige Energieversorgung. Gut zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen in Deutschland haben laut einer Befragung des Meinungsforschungsinstituts Forsa im Auftrag der Beratungsfirma FTI-Andersch zuletzt in grüne Energieversorgung investiert oder planen dies kurzfristig. Wobei sie abwägen müssen, ob sie das aus eigener Kraft stemmen wollen oder doch eine Finanzierung in Anspruch nehmen. Denn die Summen, um die es geht, sind gewaltig. Eine aktuelle Analyse der KfW kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen im Jahr 2021 bereits rund 55 Milliarden Euro für Klimaschutzinvestitionen aufgebracht haben, rund die Hälfte davon entfällt auf KMU. „Das ist ein Anfang“, sagt Fritzi Köhler-Geib. „Doch um das Ziel der Klimaneutralität in Deutschland bis 2045 zu erreichen, sind jährliche Investitionen von durchschnittlich 120 Milliarden Euro im Unternehmenssektor notwendig.“

Solide Basis, genaue Prüfung

Die Kreditwirtschaft ist gewillt, ihren Beitrag zu leisten. Allerdings nicht um jeden Preis. Die strukturelle Transformation der deutschen Wirtschaft werde Gewinner und Verlierer hervorbringen, sagt Carsten Brzeski, Chefvolkswirt der ING Deutschland. „Es ist davon auszugehen, dass es auch für den Mittelstand eine größere Diversifikation geben wird.“ Zwar bewerten Brzeski und seine Kollegen die wirtschaftliche Basis im Mittelstand als solide, die Eigenkapitalquoten sind gut und die Eigenmittelreserven der Unternehmen sind überwiegend intakt. „Aktuell zeigt sich noch kein überbordender Ausfall von Krediten an“, analysieren die Volkswirte der Sparkassen-Finanzgruppe. „Dennoch bleibt Wachsamkeit das Gebot der Stunde. In diesen Zeiten ändern sich die Märkte schnell.“ Einen kritischeren Blick in die Bilanzen als bisher behalten sich die Banken also vor. Stefan Schneider, Chefökonom der Deutschen Bank, sagt: „Die Banken dürften verstärkt auf die Robustheit des Geschäftsmodells auch unter dauerhaft erhöhten Energiepreisen und auf die Anfälligkeit für Störungen der Lieferketten achten. Die Anforderungen mit Blick auf Sicherheiten, Covenants oder die Kredithöhe dürften ebenso angehoben werden wie die Zinsmarge.“ Die Commerzbank erwartet, dass im aktuellen Marktszenario auch Produkte wie Leasing, Factoring sowie längerfristig auch Working-Capital-Kredite eine größere Rolle spielen werden.

DOMINIK LAMMINGER,

Geschäftsführer des VÖB, fordert einen möglichst einfachen Umgang mit ESG-Daten.

2,9
Prozent

weniger Unternehmenskredite werden laut Prognose 2023 in Deutschland vergeben.

CARSTEN BRZESKI,

Chefvolkswirt der ING Deutschland, sieht im Mittelstand Gewinner und Verlierer der Transformation.

Mit Nachhaltigkeit punkten

„Unternehmen aus dem Mittelstand werden sich auch in 2023 gut finanzieren können“, resümiert Michael Holstein, Chefvolkswirt der DZ Bank. „Einen Engpass an Finanzierungsmitteln sehe ich nicht auf mittelständische Unternehmen zukommen.“ Im Vorteil werden laut Dominik Lamminger, Geschäftsführer des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands (VÖB), jedoch unabhängig von der gewählten Art der Finanzierung Unternehmen „mit zukunftsfähigen und nachhaltigen Geschäftsmodellen“ sein. Diese würden die Institute „unterstützen und auf ihrem Weg hin zur Transformation mit passenden Finanzierungsangeboten begleiten.“ Wobei die Kommunikation von Nachhaltigkeitsdaten immer wichtiger wird. „Banken werden bei der Finanzierung, wie von regulatorischer Seite durch die EU-Taxonomie und die CSRD vorgeschrieben, zukünftig verstärkt ESG-Daten von mittelständischen Unternehmen anfordern“, stellt Lamminger klar. Die Forderung an die Regulatorik ist dabei, dass diese Daten von jedem Unternehmen möglichst einfach benannt werden können. „Beispielsweise kann die Nutzung von offiziellen Schätz- und Durchschnittswerten für Branchen und Regionen sowohl Banken als auch Unternehmen entlasten“, sagt der VÖB-Geschäftsführer. Auch die Volkswirte der Sparkassen-Finanzgruppe sehen in „der nachhaltigen und sozialen Transformation der Wirtschaft nach der Bekämpfung der Inflation die zentrale Herausforderung für 2023“. Allerdings dürfe nicht weiter Bürokratie aufgebaut und damit Unternehmergeist unterminiert werden. Anstelle von Regulierung könnten auch marktwirtschaftliche Anreize wie etwa die CO_2-Bepreisung eine stärkere Wirkung entfalten, schlagen sie vor, um die Investitionsbereitschaft in nachhaltige und zukunftssichere Geschäftsmodelle zu steigern – und so das Geschäftsmodell Deutschlands, „die Veredelung von Produkten und Dienstleistungen“, zukunftsfähig weiterzuentwickeln. ■

© Chor muang/iStock.com; Dominik Butzmann/VÖB; ING

PAPIERLOS GEDULDIG

Unternehmen präferieren den papierlosen Weg für das Reporting und die Kommunikation mit der Bank. Doch besonders fortschrittlich sind die Geldinstitute nicht. Was eine moderne Kommunikation mit den Geldgebern ausmacht und warum beide Seiten die Transformation voranbringen sollten.

Text: Eva Neuthinger

© Dziggyfoto/iStock.com

Die Firma Alders mit Sitz in Kempen, ein Lieferant hochwertiger Komponenten für Elektrotechnik, Elektronik und Elektrodynamik, hat ihre Prozesse in der Verwaltung und in der Buchhaltung so weit digitalisiert, dass „wir intern komplett papierlos arbeiten“, sagt Geschäftsführer Martin Alders. Anders ginge es seit der Pandemie auch nicht mehr. „Unsere Mitarbeiter sind regelmäßig im Homeoffice. Da brauchen sie permanent digitalen Zugriff auf alle Dokumente und Verarbeitungsschritte. Es macht ja keinen Sinn, wenn sie, um an einem bestimmten Dokument oder Vorgang arbeiten zu wollen, noch in die Firma kommen müssten“, sagt er. Auch die Betriebswirtschaftlichen Auswertungen, die aktuellen Zahlen aus dem Controlling und natürlich der Jahresabschluss sind digitalisiert, sodass Alders die Daten auf Knopfdruck abrufen kann.

Die Transformation spart ihm Zeit und Geld. Deshalb ärgert es ihn, wenn seine Hausbanken weit hinter den Möglichkeiten bleiben. „Wir können keinem unserer drei Geldinstitute große Dateien wie unsere Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung reibungslos übermitteln“, sagt Alders. Zuletzt rief ihn ein Sachbearbeiter an, weil der elektronisch verschickte Jahresabschluss nicht durchging. „Für uns wäre es am einfachsten gewesen, wenn wir der Bank die Daten in unserem System zum Abruf hätten hinterlegen können. Doch das ging für das Kreditinstitut nicht“, so der Geschäftsführer. Die Dateien musste er am Ende umständlich auf die Plattform der Bank hochladen.

Alders wäre auch in der Lage, Kreditverträge elektronisch zu signieren. Doch vor einigen Monaten kam eine Mitarbeiterin der Bank eigens zur Unterschrift in die Firma, weil das Geldhaus bei Vertragsabschlüssen noch mit Papier arbeitet. „Für uns sind die Geldinstitute noch in der Steinzeit“, kommentiert Alders.

Wettbewerbsfähigkeit in Gefahr

Seine Kritik scheint berechtigt. Eine Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft Deloitte sieht die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Geldinstitute in Gefahr. In Sachen Digitalisierung hinken sie im internationalen Vergleich jedenfalls deutlich hinterher. „Während Banken weltweit auf gesteigerte Kundenerwartungen gekonnt reagieren, ist in Deutschland kaum Fortschritt zu erkennen“, fasst die Studie ihr Um- →

frageergebnis zusammen. So bietet ein Drittel der deutschen Institute bisher nicht die Möglichkeit, ein Konto über einen mobilen Kanal zu eröffnen. Dabei präferieren 36 Prozent der deutschen Firmen diese Methode. Die globalen digitalen Champions aber offerieren längst sowohl den mobilen als auch den webbasierten Weg. „Das gehört bei ihnen zum Standardrepertoire“, so die Deloitte-Experten. Mehr noch: Weltweit führende Banken entwickeln sich immer mehr zu Multi-Service-Plattformen. Die Institute bauen komplette Ökosysteme auf, um ihren Kunden Dienstleistungen in vielen Bereichen anbieten zu können. Vor allem aber sind ihre Portale benutzerfreundlich konzipiert. Die Marktbeobachter von Deloitte ziehen das Fazit: „Die Kundenerwartungen entwickeln sich schneller, als die deutschen Banken derzeit nachziehen können.“

Dabei bevorzugten schon vor fast zehn Jahren 70 Prozent der Firmen einen digitalen Weg bei Bankdienstleistungen, wie eine Studie des Beratungshauses Bearingpoint ergab. Mehr als jeder zweite Firmenchef hielt schon damals digitale Lösungen in den Bereichen Kredit und Finanzierung sowie Vorsorge und Versicherung für wichtig. Das Bedürfnis ist noch da: „Viele mittelständische Firmen, insbesondere jene, die von jungen Leuten geführt werden, sind heute digital aufgestellt“, sagt Carl-Dietrich Sander, Unternehmensberater in Kaarst. Sie wollen ihre Prozesse sowie das Reporting mit der Bank elektronisch abwickeln. Das zeigt sich auch daran, „dass sich schon seit einiger Zeit ein starker Rückgang bei den persönlichen Kontakten mit der Bank vollzieht, und zwar über alle Wirtschaftszweige“, sagt Johannes Müller, Geschäftsführer der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU) in Bünde. Die Anzahl der Geschäftstermine vor Ort reduziert sich kontinuierlich. „Unternehmen besuchen nicht mehr so häufig ihre Bank“, sagt Müller. Bei den Geldinstituten baut das Druck auf und zwingt sie, mehr digitalen Service zu bieten.

Kreditvergabe übers Onlineportal

Die Sparkasse zu Lübeck sieht den Bedarf. Als eines der ersten Institute der Gruppe ging das Haus Anfang April 2022 mit einem Internetportal für gewerbliche Nutzer, dem „Firmenkundenportal“, an den Start. Unternehmen können digital ihren gesamten Zahlungsverkehr abwickeln, webbasiert, jederzeit, auch mit dem Smartphone. Die Geschäftsführung kann einzelne Mitarbeiter permanent oder temporär autorisieren, bis zu einer bestimmten Höhe Überweisungen abzuwickeln. Auch externe Dienstleister können auf freigegebene Inhalte Zugriff erhalten – sodass etwa der Steuerberater Einsicht in die Kontoauszüge nehmen kann. Außerdem haben Unternehmer die Möglichkeit, über das Portal einen Kredit in Höhe von bis zu 70.000 Euro aufzunehmen. „Das funktioniert ohne persönlichen Kontakt komplett elektronisch“, erklärt Thomas Timm, Leiter Firmenkundencenter der Sparkasse zu Lübeck. Die Sparkasse holt nur noch automatisch eine Bonitätsauskunft bei Creditreform ein. Fällt diese positiv aus, „gewähren wir im besten Fall innerhalb eines Tages das Darlehen, sonst sind es vielleicht zwei Tage“, so Timm.

MARTIN ALDERS
führt sein Unternehmen Alders Electronic komplett papierlos – und wünscht sich das auch von seiner Bank.

Handwerksunternehmer Peter Bode findet das Portal gut. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Habotec GmbH in Lübeck mit 180 Mitarbeitern. „Wir konnten unsere Prozesse enorm vereinfachen. Wenn wir zum Beispiel für Überweisungen früher sechs oder sieben Schritte brauchten, haben sich diese jetzt auf zwei minimiert“, sagt Bode. Über das Portal kontrolliert er sämtliche Zahlungsein- und -ausgänge – und zwar bei seinen beiden Banken. Außerdem hat er einzelnen Mitarbeitern Überweisungslimits erteilt. „Früher mussten wir uns als Führungskräfte selbst darum kümmern, dass wir unsere Rechnungen pünktlich bezahlen. Wir arbeiten mit dem Portal deutlich effizienter“, sagt Bode.

Digitalen Service haben auch andere Geldinstitute schon länger im Programm, wie etwa die Deutsche Bank. Unternehmer können zum Beispiel über deren Plattform BluePort/bankline+ ihre Geschäftskonten digital verwalten und ihren Zahlungsverkehr regeln. „BluePort/bankline+ ist eine reine Zahlungsverkehrsplattform. Aktuell nutzen unsere Kunden sie, um auf ihre Konten zuzugreifen, um Salden und Umsätze abzufragen oder auch Transaktionen zu tätigen. Die Kunden können bequem und übersichtlich den gesamten Zahlungsverkehr standortunabhängig online abwickeln“, sagt ein Sprecher der Deutschen Bank. Auch dieses Portal ist multibankfähig. „Um allen Kunden zusätzliche Produkte und Services an einem Ort anbieten zu können, wird eine Integration in unser internationales Portalangebot für Firmenkunden erfolgen. Damit genießen unsere Kunden künftig alle globalen Vorteile unserer digitalen Lösungen“, beschreibt er die weiteren Pläne der Bank. Überdies bietet es integrierte Tools für eine einfache Buchhaltung.

THOMAS TIMM,
Leiter Firmenkundencenter der Sparkasse zu Lübeck

„Im besten Fall gewähren wir innerhalb eines Tages ein Darlehen.“

Online einen Kredit zu beantragen, geht hier allerdings nicht. Zwar können Firmenchefs Darlehen in Höhe von bis zu 250.000 Euro mit Laufzeiten zwischen 12 und 18 Monaten bei der Deutschen Bank elektronisch beantragen. Und bei einem kurzfristigen Liquiditätsbe-

© Alders Electronic; Sparkasse

Johannes Müller, Vorstandsmitglied des Fachbereichs Finanzierung und Controlling beim BDU.

„Unternehmen zahlen für schnelle Online-Vergaben einen höheren Zins. Liquidität geht vor Rentabilität.“

darf haben sie die Möglichkeit, eine Kontokorrentkreditlinie in Höhe von bis zu 250.000 Euro elektronisch anzufragen. Die Unterlagen verschickt die Bank anschließend allerdings postalisch.

Unterm Strich scheint der Weg zu einer vollständig elektronischen Geschäftsbeziehung mit den Geldinstituten also noch weit. Für die Unternehmer Martin Alders und Peter Bode ist das aber auch gar nicht das Ziel. „Auf ein Jahresgespräch mit den Banken, am liebsten vor Ort bei mir in der Firma, lege ich schon großen Wert. Im persönlichen Gespräch lässt sich einiges besser klären als per Mausklick“, sagt Bode. Genauso denkt Martin Alders. In diesem Jahr hat er allerdings das Problem, dass seine Terminanfragen bei allen drei Banken abgeschmettert wurden. „Sie begründen ihre Absage mit einem zu hohen Arbeitsaufkommen“, sagt Alders. Thomas Timm von der Sparkasse zu Lübeck bestätigt den Engpass. Auch sein Team ist stark ausgelastet. Er gibt Unternehmern den Rat: „Wer sich treffen will, sollte am Ball bleiben und nachhaken. Bei uns bekommt jeder einen Termin, das kann eben momentan nur etwas dauern.“ ■

„Unternehmer erwarten eine schnelle Kreditvergabe“

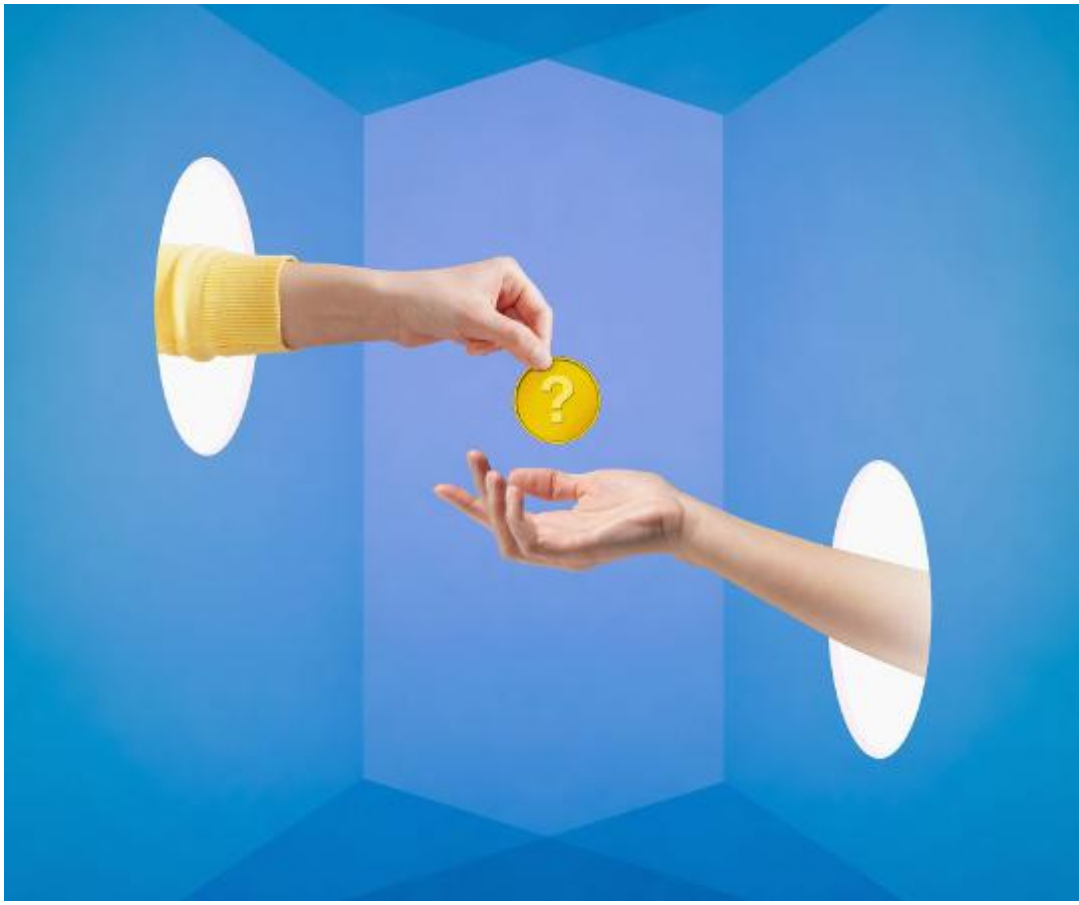
Johannes Müller ist geschäftsführender Gesellschafter der gleichnamigen Unternehmensberatung und Vorstandsmitglied des Fachbereichs Finanzierung und Controlling beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU). Er sagt: Banken müssen mehr digitalen Service bieten.

Wie digital sollten Unternehmen mit Blick auf die Bankenkommunikation aufgestellt sein?
Müller: E-Mail-Verkehr ist längst Standard, ebenso der elektronische Austausch von Daten. Im besten Fall liegen sämtliche Unterlagen in einer Cloud, sodass sowohl die Unternehmen als auch die Bank darauf permanent Zugriff haben. Hier kann dann auch zum Beispiel der Jahresabschluss mit allen Anlagen digital vom Geldinstitut abgerufen werden. Das wäre schon die Kür und für beide Seiten eine komfortable Lösung.

Ist Digitalisierung für das Rating relevant?
Die Banken fragen Unternehmer, welchen Stellenwert sie der Digitalisierung beimessen. Allerdings ist es für Kundenberater schwierig, den Stand in den Firmen richtig zu interpretieren. Unternehmer sollten erläutern, welche Projekte sie gestartet und realisiert haben. Der Berater muss sich ein Bild machen können, wie weit die Transformation und die Datensicherheit schon fortgeschritten sind. Insofern ist die Digitalisierung sicher ratingrelevant.

Unternehmer können über Plattformen schon ihren Zahlungsverkehr kontrollieren und abwickeln. Aber Online-Kreditvergaben bieten nur wenige Banken an. Müssen sie mehr liefern?
Wir stellen in der Praxis eine Verhaltensänderung aufseiten der Unternehmer fest. Sie erwarten schnelle Kreditvergaben, weshalb sich die Nachfrage nach Mitteln ohne Hausbank stark entwickelt. Das sehen wir zumindest bei Beträgen bis zu 750.000 Euro mit Laufzeiten von bis zu 60 Monaten. Unternehmen zahlen für schnelle Onlinevergaben durchweg einen etwas höheren Zins. Denn Liquidität geht vor Rentabilität. Wer bei den Onlinemaklern einen Antrag stellt, kann die Mittel innerhalb von zwei Tagen auf dem Konto haben. Wenn die Hausbanken konkurrenzfähig sein wollen, müssen sie sich anstrengen und bald nachziehen.

© Dziggyfoto/iStock.com; BDU



Mehr Brutto oder Benefits?

Die Preise steigen, zeitweise um mehr als zehn Prozent. Da können Gehälter kaum mithalten, denn gerade in Krisenzeiten kann kaum ein Arbeitgeber seine Löhne so stark anheben. Gleichwohl müssen Unternehmen Mitarbeiter binden. Kann das mit Benefits gelingen?

Text: Stefan Bottler

Marc Wenz weiß, wie man Mitarbeiter begeistert. Der 54-Jährige Manager führt zwei Outletcenter mit rund 70 Beschäftigten im Allgäu. Im Spätherbst 2022 teilte er diesen mit, dass er ihre gesamten privaten Stromkosten für 2022 bezahlen wird. Außerdem dürfen sich alle auf eine Auszeit vor Weihnachten freuen. Drei Wochen lang werden die beiden Outlets schließen. „Ich möchte einen Umsatzrekord feiern, der die bisherigen Spitzenzahlen von 2019 nochmals toppt“, begründete Wenz diese Maßnahmen.

Der Unternehmer nutzte die Gunst der Stunde gleich zweifach. Jeder Arbeitgeber kann derzeit seinen Beschäftigten eine steuer- und abgabenfreie „Inflationsausgleichsprämie“ (IAP) von bis zu 3.000 Euro auszahlen. Die Stromkosten fast aller Haushalte liegen trotz der 2022 explodierten Energiepreise deutlich unter diesem Limit, Wenz’ Zusatzausgaben bleiben also überschaubar. Gleiches gilt für die Umsatzverluste während der Schließung. Beide Outlets werden überwiegend von Touristen besucht, welche sich jedoch in der Vorweihnachtszeit rar machen.

Seltene Sonderzahlungen

Noch ist Wenz allerdings eine Ausnahme. Zum Jahresende 2022 hielten sich Unternehmen mit Gehaltserhöhungen oder Sonderzahlungen als Reaktion auf die Inflation noch zurück. Das zeigt eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum, für die 1.000 Beschäftigte, vom Sachbearbeiter

bis zum Topmanager, befragt wurden. Nur neun Prozent gaben dabei an, dass ihr Gehalt im Jahresverlauf angehoben worden sei. Jeder achte Beschäftigte erhielt bereits eine Sonderzahlung aufgrund der Inflation. Doch der Großteil (76 Prozent) ging vorerst leer aus. Das birgt durchaus Sprengstoff. Denn 97 Prozent der befragten Unternehmer berichten, dass Mitarbeiter mehr Geld von ihnen erwarten. Sie stehen unter Druck, auf die steigenden Lebenshaltungskosten ihrer Belegschaft zu reagieren, und können sich diesem Druck in Zeiten des Fachkräftemangels kaum entziehen. Auf der anderen Seite blicken sie angesichts der ungewissen gesamtwirtschaftlichen Lage lieber zweimal auf ihre Kostenstruktur und Gehaltsbudgets.

Spielräume erweitern

Das Beispiel von Outlethändler Wenz zeigt, dass es auch anders geht. Sonderzahlungen und Benefits müssen nicht immer hohe Kosten verursachen. Aber sie können Angestellte dauerhaft ans Unternehmen binden und sind deshalb eine attraktive Alternative für alle, die keinen Spielraum für größere Gehaltserhöhungen sehen. Das Spektrum reicht von pauschalen Bonuszahlungen wie der IAP über Jobtickets, Belegschaftsaktien und Einkaufsgutscheinen bis zu individuellen Freistellungen, welche der Arbeitnehmer für Familie, Hobby oder ehrenamtliches Engagement nutzen kann. Auch Karrierechancen für Nachwuchstalente haben sich bewährt. Völlig neu sind unbegrenzte Urlaube, welche vollständige Freiheit bei der Wahl der freien Tage ermöglichen. Solche Benefits wird ein Arbeitgeber aber wohl nur Arbeitnehmern zugestehen, die er gut kennt und die sich mit dem Betrieb uneingeschränkt identifizieren.

SYLVIA EDMANDS,

CEO des Karriereportals Talentee, appelliert an Arbeitgeber, ihren Angestellten viel Freiheit zu geben.

Für Arne Sjöström muss jedes Unternehmen eigene Kriterien für Benefits entwickeln. Der Kreativität seien dabei keine Grenzen gesetzt, urteilt der Deutschlandchef von Culture Amp, einer Plattform für Human-Resources-Strategien. „Die Kriterien hängen von Stellenprofilen, Gehaltsgruppen und anderen Merkmalen ab“, sagt Sjöström. „Der Arbeitgeber muss diese Kriterien klar definieren und im Betrieb kommunizieren.“ Auf aktuelle Trends allein darf er sich nicht verlassen. Gegenwärtig werden zwar Zuschüsse zur Abfederung der gestiegenen Lebenshaltungskosten nahezu überall begrüßt. Viele Angestellte haben jedoch weitere Wünsche oder setzen andere Prioritäten. „Vor einer Entscheidung sollten Unternehmen Feedbacks in einer Umfrage einsammeln“, empfiehlt Sjöström. Auch in Jahresgesprächen erfahren sie, welche Unterstützungsmaßnahmen ihre Gesprächspartner für Arbeit und Alltag wünschen und was Benefits leisten können. Die Ergebnisse sind manchmal überraschend und können tiefergehende Probleme vor allem dann offenlegen, wenn nur einzelne Angestellte von den Extras profitieren. Auf Culture Amp schildert ein niederländischer Fahrradhersteller, dass gerade mal 39 Prozent der Beschäftigten der Aussage zustimmten, die „richtigen Leute“ würden belohnt und anerkannt. An der E-Mail-Umfrage hatten 81 Prozent der 850 Mitarbeiter teilgenommen. Das Unternehmen stellte daraufhin seine komplette Gehaltsstruktur um.

Mit Flexibilität belohnen

Vor allem jüngere Zielgruppen formulieren besondere Wünsche. „Das Zauberwort heißt Flexibilität“, sagt Sylvia Edmands, CEO des Karriereportals Talentee. Außer variablen Arbeitszeitmodellen stehen neuerdings „Workations“ hoch im Kurs. Das aus „work“ und „vacation“ zusammengesetzte Kunstwort führt Arbeit und Freizeit zusammen. Der Arbeitgeber stellt mehreren Angestellten für ein paar Tage eine attraktive Location am Strand oder in den Bergen zur Verfügung. In entspannter Atmosphäre lernen die Angestellten sich kennen und entwickeln neue Impulse und Ideen für den Arbeitsalltag. Auch der Teamspirit floriert, weswegen Edmands solchen Benefits ein „immenses Potenzial“ zuschreibt. Ausdrücklich ermuntert die HR-Expertin, Angestellten viel Freiheit zu geben. „Allein einen Benefit wie unbegrenzten Urlaub zu haben, ist ein großer Anreiz für Bewerberinnen und Bewerber.“

Ansonsten darf die persönliche Entwicklung nicht zu kurz kommen. Weiterbildungen, Messebesuche, Networking-Events, Mentoring-Programme: Solche und andere Extras stehen bei jüngeren Fach- und Führungskräften hoch im Kurs. „Vor allem Leistungsträger fühlen sich wertgeschätzt und bleiben engagiert“, sagt Sjöström. Und das ist wichtig. Denn je jünger diese sind, desto schneller gehen sie erfahrungsgemäß von der Stange. Für Arbeitskräfte, die nach 1990 geboren wurden, sind Wechsel nach nur 18 Monaten völlig normal. ■

Realistische Erwartungen

Im Schnitt wünschen sich Mitarbeiter ein Extra von 2.200 Euro.

58 % der Arbeitnehmer wünschen sich, dass ihr Chef die Möglichkeit einer Sonderzahlung nutzt

55 % wären auch mit weniger als den maximal möglichen 3.000 Euro zufrieden

Quelle: Kienbaum

© PM Images/Getty Images; Talentee

Exporte mit staatlicher Deckung

Die geopolitisch unsichere Lage zwingt viele Mittelständler zur Suche nach neuen Märkten. Der Bund hilft ihnen dabei mit Kreditgarantien, unter anderem schon während der Fertigung.

Text: Stefan Terliesner

Seit fast drei Jahren sind die weltweiten Handelsbeziehungen massiven Belastungen ausgesetzt. Immer wieder sind Lieferketten unterbrochen. Keine Frage: „Von daher sind Exportkreditgarantien aktuell wie nie“, sagt Axel Radü, Abteilungsleiter Strukturierungsberatung bei der KfW IPEX-Bank, einer Tochter der staatlichen Förderbank KfW. Dies gelte nicht nur für den Export, sondern auch für Direktinvestitionen deutscher Unternehmen, die heutzutage vielfach deutlich riskanter erscheinen. Auch hier unterstützt der Bund Investoren durch Kreditgarantien, die politische Risiken abdecken.

Doch vor einer Direktinvestition – soweit es überhaupt dazu kommt – steht fast immer der Export. Auch wenn die absolute Anzahl in den vergangenen Jahren ge-

sunken ist, liefern immer noch rund 333.000 kleine und mittlere Unternehmen ihre Produkte auch ins Ausland. Damit liege die Exportquote der KMU bei elf Prozent, teilt das Institut für Mittelstandsforschung mit. Im Zehnjahresvergleich ist diese Quote leicht gestiegen. Und laut Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz setzt sich auch die hohe Nachfrage nach Exportkreditgarantien fort.

2021 hat der deutsche Staat Exportgeschäfte in Höhe von 20 Milliarden Euro abgesichert. Um Arbeitsplätze am Standort Deutschland zu schaffen und zu sichern, unterstützt auch die aktuelle Regierung die Exportgeschäfte von Unternehmen und deren exportfinanzierenden Banken in risikoreichen Märkten wie Entwicklungs- und Schwellenländern. Dabei gewähre der Staat nur solche Exportkreditgarantien, die von privaten Versicherern nicht gegeben würden, erklärt Radü.

Suche nach neuen Märkten

Angesichts der erwähnten Krisen suchen etliche Firmen neue Auslandsmärkte. „Die Diversifikation von Absatz- und Beschaffungsmärkten wird immer wichtiger für die Stabilität von Unternehmen“, betont ein Sprecher der Commerzbank. Welche Länder interessant sein könnten, hänge von der jeweiligen Branche ab. Auch der Aspekt Transportwege spiele heute eine wichtige Rolle. Für Exportgeschäfte immer bedeutsamer sei auch das Thema Nachhaltigkeit.

Dazu KfW-Experte Radü: „Im Kontext der Energiewende verzeichnen wir eine stabile Nachfrage nach Projekten im Bereich der erneuerbaren Energien. Dies wird durch die Neuzusagen unserer Abteilung Energie und Umwelt in Höhe von 2,6 Milliarden Euro im Jahr 2021 untermauert.“ Auch ein Sprecher der Deutschen Bank nennt mit Blick auf die mittelständische Kundschaft des Instituts Klimaschutz und Umwelt als Triebfeder für die Expansion ins Ausland. In Webinaren der Bank standen zuletzt die Zielmärkte Lateinamerika und Afrika im Fokus.

Engagements mit Risiko

Ein Engagement im Ausland kann für einen Mittelständler indes schnell existenzbedrohend werden – auch das zeigen die aktuellen Krisen. Daher gibt es eine Reihe von Absicherungsmöglichkeiten, die über Vorkasse und Akkreditive hinausgehen – eben staatliche Exportkreditgarantien. Die Anträge werden von Allianz Trade bearbeitet, die bis Ende März 2022 noch Euler Hermes hieß. Darum hat sich in der Umgangssprache der Begriff „Hermesdeckungen“ etabliert.

Die Vorteile staatlicher Exportkreditgarantien sind offensichtlich: Neben der Risikostreuung ist es mit dem Bund im Rücken für ein kleines oder mittleres Unternehmen auch wesentlich einfacher, eine Bank zu finden, die das Exportgeschäft finanziert. Oft ist es für ausländische Kunden interessanter, einen Lieferantenkredit oder einen Bestellerkredit einer Bank zu einem günstigen deutschen Zinsniveau in Anspruch zu nehmen, als höhere Zinsen im eigenen Land zu zahlen, heißt es dazu in einer Produktbroschüre noch von Euler Hermes.

Die Exportkreditgarantie stehe grundsätzlich allen deutschen Exportunternehmen zur Verfügung. Entscheidend sei, dass das Geschäft oder Projekt für den Bund förderungswürdig ist, also hierzulande Arbeitsplätze gesichert oder geschaffen werden, und vom Risiko her zu vertreten ist. Zu Letzterem erklärt Radü: „Derzeit sind zum Beispiel Deckungen für Exporte nach Belarus oder Russland aufgrund der unsicheren politischen Lage ausgesetzt.“ Ansonsten versicherbar seien die folgenden Risiken: Erstens die Bonität des Importeurs; zweitens die Konvertierung der lokalen Währung und der Devisentransfer sowie drittens politische Risiken, die auch Sanktionsaspekte beinhalten. Radüs Ausführungen zufolge ist das Instrumentarium umfassend. „Der Exporteur kann bereits die Risiken, die er in der Fabrikationszeit eingeht, absichern lassen oder später die Forderungen, die über einen Lieferantenkredit oder – sofern eine Bank die Finanzierung übernimmt – einen Finanzkredit entstehen.“

Klima- und Umweltschutz sind die Triebfedern für die Expansion ins Ausland.

Deutsche Bank

20

Milliarden Euro hat der Staat 2021 zur Absicherung von Exporten bereitgestellt.

Entweder schützt die Kreditdeckung also den Lieferanten oder die Bank; Kombinationen sind freilich auch möglich. Generell, so der Fachmann weiter, gebe es Einzelabsicherungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette: von der Fabrikation bis zur Ausfuhr sowie für Verträge in allen Phasen und für verschiedene Kreditlaufzeiten. Zudem stehe die ganze Palette auch als Sammeldeckung für die Bündelung von mehreren Lieferungen zur Verfügung. Dieses Produkt ist insbesondere für Exporteure interessant, die an eine Vielzahl von Kunden in verschiedenen Ländern außerhalb der EU oder der OECD liefern.

Details entscheiden

Die Wahl des „richtigen Produkts“, betont der Commerzbank-Sprecher, „ist das Allerwichtigste“ (siehe dazu auch die Checkliste: „In fünf Schritten zur Absicherung“). →

© ProPIC/Getty Images

„Angesichts der weltweiten Lieferkettenprobleme sind Exportkreditgarantien aktuell wie nie.“

Axel Radü, KfW IPEX-Bank

In fünf Schritten zur Absicherung

1. Das Risiko kennen
Wie schlimm wäre es, wenn die Forderung ausfällt? Wie schlimm wäre es, wenn alle Forderungen des Abnehmers ausfallen? Wie schlimm wäre es, wenn plötzlich keine Zahlungen mehr aus einem bestimmten Land kommen?

2. Das richtige Produkt wählen
Eine Spezialanfertigung sollte man anders absichern als eine Ersatzteillieferung. Ein Export in die USA ist anders abzusichern als ein Export nach Asien. Länderbesonderheiten sind zu beachten.

3. Das Produkt für sich nutzen
Je nach Absicherungslösung kann man eine Finanzierungsmöglichkeit nutzen oder dem Abnehmer ein Zahlungsziel anbieten, welches man sich durch die Hausbank finanzieren lässt, zum Beispiel mit einem Nachsicht-Akkreditiv.

4. Frühzeitig abstimmen
Die Bank sollte frühzeitig eingeschaltet werden, damit man gesammelte Erkenntnisse in die Vertragsverhandlungen einfließen lassen kann. Das spart Zeit und Geld.

5. Die richtige Bank finden
Es gibt einfache und komplexe Geschäfte beziehungsweise Projekte. Die ausgewählte Bank sollte sowohl genügend Erfahrung und Expertise als auch ein gutes internationales Netzwerk haben.

Quelle: Commerzbank

„Es geht um sehr viele Details, die letztlich entscheiden, ob eine Absicherung auch wirksam ist.“ Gerade bei großen Projekten sei eine enge Abstimmung zwischen Bank und Unternehmen unerlässlich. Neben den klassischen Absicherungslösungen gebe es auch neue digitale Lösungen. Hier könne eine Bank beraten und das Unternehmen bei der Umsetzung begleiten.

„Eine erste Einschätzung, ob ein Geschäft deckungsfähig ist, erhalten Unternehmer recht unkompliziert über das AGA-Portal – die Abkürzung steht für Auslandsgeschäftsabsicherung der Bundesrepublik Deutschland –, indem wenige Daten zu unter anderem dem Importland, Auftragswert, abzusichernden Risiken, Zahlungsziel und Kunden übermittelt werden“, erklärt Radü. Für die weitere Detaillierung ständen dann auch die Berater von Allianz Trade zur Verfügung (zur Beratersuche bei AGA und Allianz Trade siehe: „Nützliche Internetseiten“).

Nach der Vorprüfung erfolge die formale Antragstellung bei Allianz Trade durch die Bank. Dazu wieder Radü: „Wir stellen das Exportgeschäft der staatlichen Exportkreditversicherung, kurz ECA, vor und begleiten den Exporteur während des gesamten Prozesses bis zur Ausstellung der Deckungsurkunde.“ Nicht verschwiegen werden sollte der Abstimmungsaufwand, der für eine ECA-gedeckte Finanzierung notwendig ist: Lieferung, Finanzierung und Deckung müssen harmonisiert und „aus einem Guss“ sein. Dies erfordert eine detaillierte Abstimmung unter den beteiligten Parteien – das heißt zwischen Exporteur, Importeur, Bank und ECA, damit am Ende ein konsistentes Vertragswerk steht.

Netzwerke nutzen

Auch die Hausbank eines Mittelständlers kann beziehungsweise sollte mit Rat und Tat helfen können. Die Deutsche Bank wirbt zum Beispiel mit der Einbindung in ein globales Netzwerk in mehr als 150 Ländern und daraus folgendem Zugang zu lokalen Märkten, Strategieberatung, Bedarfsanalyse und

© KfW IPEX-Bank

Produktauswahl. Auch beim Aufzeigen möglicher Risiken könnten die Firmenkundenberater behilflich sein. Der Sprecher des Instituts empfiehlt, „dass sich jeder Exporteur bereits bei der Anbahnung eines internationalen Geschäfts mit der Bank in Verbindung setzen möge“. Gerade in Zeiten geopolitischer Unwägbarkeiten sei das wichtig.

Die staatliche Garantie bekommen Unternehmer nicht kostenlos. Neben der Antragsgebühr, die laut Radü abhängig vom Auftragswert bei Allianz Trade zwischen 100 Euro und 6.000 Euro beträgt, ist insbesondere das Deckungsentgelt relevant, das von dem gedeckten Forderungsbetrag, der Bonität des Bestellers, dem Rating des Bestellerlandes, der Risikolaufzeit und der Art des gedeckten Risikos abhängt. Eine Selbstbeteiligung im Schadensfall ist vorgesehen, sie beträgt je nach Produkt in der Regel 5 bis 15 Prozent der gedeckten Forderung.

Fazit: Krieg und Krisen zwingen Unternehmen zur Neuausrichtung ihrer Absatzmärkte im Ausland. Sofern dabei Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen oder gesichert werden, unterstützt der Bund dieses Bemühen mit Exportkreditgarantien. Mittelständler sollten sich über die Fördermöglichkeiten informieren – direkt bei der KfW oder der Hausbank. ■

Nützliche Internetseiten

agaportal.de -> Mit dem Vorab-Check erfahren Unternehmen anhand von fünf Fragen, ob sich ein Exportgeschäft grundsätzlich für eine Exportkreditgarantie eignet. Zudem finden Interessierte über das Portal einen Ansprechpartner/Berater in der Nähe.

allianz-trade.de -> Hier finden Unternehmer nützliche Informationen rund um die Absicherung von Exportgeschäften. Exportkreditgarantien werden im Auftrag der Bundesrepublik Deutschland von Allianz Trade als Mandatar bearbeitet.

Eine gute Bonität ist die Basis für erfolgreiche Geschäfte. Schaffen Sie Vertrauen und zeigen Sie Ihren Stakeholdern, dass Ihr Unternehmen finanziell stabil aufgestellt ist. Wie eine aktive Finanzkommunikation gelingt, erfahren Sie in unserem Praxisratgeber.

Mehr unter
www.creditreform.de/finanzkommunikation

Creditreform

„Vertrauen in die Selektionskraft des Insolvenzrechts“

Insolvenz gleich Pleite. Dieses Bild ist weit verbreitet, weshalb beharrlich vor einer drohenden Insolvenzwelle gewarnt wird. **Stephan Madaus** sieht das anders. Im Interview erklärt der Professor für Insolvenzrecht, welche Chancen es bietet und an welchen Stellen die Politik in Krisenzeiten noch nachbessern könnte.

Interview: Christian Raschke

Herr Madaus, nach zwei Jahren, in denen die Zahlen der Unternehmensinsolvenzen historisch niedrig waren, steigen sie nun wieder an. Kommt jetzt die Insolvenzwelle auf Deutschland zu, die so viele fürchten?
Stephan Madaus: Nein, ich denke nicht. Da ist nichts, was nach einer Insolvenzwelle oder sogar dem befürchteten Insolvenztsunami aussieht. Der leichte Anstieg der Zahlen, den wir jetzt sehen, ist allenfalls eine Rückkehr zur Normalität.

Die Rahmenbedingungen sind allerdings alles andere als normal. Keiner kann genau sagen, wie sich Energiekosten, Zinsen, Lieferketten, die Corona-Situation in China entwickeln werden. Bedeuten unsichere Zeiten nicht automatisch auch mehr Insolvenzen?
Ja, es wird sicher etwas mehr Insolvenzverfahren geben. Was die Rahmenbedingungen aber vor allem beeinflussen, ist die Betriebsfortführung in der Insolvenz. Sanierungen werden schwieriger. Es dauert länger, jemanden zu finden, der bereit ist, in ein Geschäftsmodell zu investieren, das dem ersten Anschein nach am Markt gescheitert ist. Keiner weiß genau, wie sich Geschäftsmodelle entwickeln werden, wie es mit den Lieferketten weitergeht, den Energiekosten, dem Personalmangel. Zudem wird Fremdkapital gerade teurer. Und je größer diese Unsicherheiten sind, desto weniger sind Investoren bereit, Geld in die Hand zu nehmen.

Die Politik hat während der Corona-Pandemie das Insolvenzrecht teilweise ausgesetzt, Unternehmen massiv unterstützt und so das Insolvenzgeschehen verzerrt. Wie bewerten Sie diese Maßnahmen rückblickend?
Da muss man differenzieren. Es gab Zeiträume, ich nenne sie Schockzeiträume, da brauchte es so etwas wie ein Katastrophenrecht. Mit den Lockdowns aufgrund der Corona-Pandemie hatten wir Marktverwerfungen, sodass es tatsächlich angemessen war, wie der Staat reagiert hat. Jetzt sehen wir, dass es durch den Krieg in der Ukraine Verwerfungen an den Energiemärkten gibt. Wir leben also in einer Welt, in der es wieder vermehrt zu exogenen Schocks kommen kann. Und die dabei auftretende Unsicherheit in den Märkten, darf der Staat im Insolvenzrecht durchaus adressieren – sofern er davon ausgeht, dass die üblichen Mechanismen zeitlich begrenzt nicht funktionieren. Das Problem ist das Timing. Zu welchem Zeitpunkt muss er wieder aufhören, Unternehmen zu stützen? An der Stelle darf man durchaus kritisch sein. Da ist die Politik gerne zögerlich. Der Ausstieg aus den Hilfsmaßnahmen war und ist vielleicht etwas zu zögerlich.

Was denken Sie, warum die Politik so zögerlich ist?
Ich erlebe häufig, dass das Vertrauen in die Selektionskraft des Insolvenzrechts fehlt. Das Insolvenzrecht geht ja davon aus, dass es nicht immer zur Zerschlagung eines Unternehmens kommen muss, sondern dass sich auch noch im Insolvenzverfahren die Guten von den Schlechten unterscheiden. Wir können heute Unternehmen in der Insolvenz restrukturieren, Schuldenrucksäcke abschneiden, Geschäftsmodelle herausschälen und wieder an den Markt bringen – und zwar in einer besseren Form als vorher. Das macht sie interessant für Investoren. Es ist aber auch zum Vorteil der Gläubiger, weil sie, wenn man werthaltige Dinge erhalten kann, ebenfalls einen höheren Wert zurückbekommen. Das heißt, es ist eigentlich gut für alle, wenn wir fortführungsfähige Unternehmen oder Unternehmensteile am Markt halten. Die Frage ist, ob das deutsche Insolvenzrecht das auch in Schockzeiträumen und in der Phase danach leisten kann. Die Politik scheint diese Frage gern zu verneinen.

Wenn Sie infrage stellen, ob das deutsche Insolvenzrecht das kann – was würden Sie ändern?
Wir könnten den Selektionsmechanismus des Insolvenzrechts noch weiter verbessern, damit wir ihm auch in der Krise vertrauen können. Unser bisheriges System setzt darauf, dass die Selektion nicht durch den Insolvenzrichter erfolgt, sondern durch Investoren, also Marktprozesse. Wenn aber ein Markt durch unabsehbar lange Lockdowns, Lieferschwierigkeiten, Energiepreise oder was auch immer akut gestört wird, gibt es ein Problem mit diesem Grundansatz. Dann wird ein Insolvenzverfahren nicht wirklich zeigen können, ob es tatsächlich kein Interesse am gescheiterten Unternehmen oder an werthaltigen Teilen davon im Markt gibt oder ob dieses Interesse nur deshalb ausbleibt, weil in der akuten Krise generell niemand investieren will. In solchen Schockzeiträumen könnte eine Flexibilisierung der im Insolvenzrecht aktuell pauschal geltenden Maximalfristen helfen. Dann sind die maximal drei Monate bis zu einem Gerichtstermin, in dem entschieden wird, wie mit dem insolventen Unternehmen umgegangen wird, zu wenig. Die Unternehmen brauchen mehr Zeit, um sich unter dem Schutz des Verfahrens zu stabilisieren und eine Marktnormalisierung abzuwarten. Im Zweifel könnten sie hierzu sogar vorübergehend stillgelegt – in eine Art Dornröschenschlaf versetzt – werden, bis der Markt wieder eine verlässliche Verwertungsentscheidung treffen kann. So wäre das Insolvenzrecht auch in der Katastrophensituation in der Lage, seinen Sanierungswerkzeugkasten zur Anwendung zu bringen, der vielen Unternehmen, die noch ein tragfähiges Modell haben, durchaus helfen kann.

Vielen, aber nicht allen. Wie adressieren Sie das Problem, dass kleine Unternehmen bisher kaum vom Insolvenzrecht Gebrauch machen können?
Es stimmt. Der kleine Bäcker oder Handwerksbetrieb findet im aktuellen Insolvenzrecht wenig Hilfe. Ihm droht in der Regel die Zerschlagung seines Unternehmens bei unternehmerischem Scheitern, was er instinktiv auch weiß und weshalb er Insolvenzverfahren meidet. De facto werden Insolvenzverfahren dieser Unternehmensgröße oft mangels Masse nicht einmal eröffnet. Es gibt schlicht kein Geld, das sie für die Verfahrenskosten zur Verfügung stellen könnten. Und wenn die Begleichung der Verbindlichkeiten des Kleinunternehmens dann das Privatvermögen des Unternehmers übersteigt, muss er in ein Privatinsolvenzverfahren. Dort steht ihm dann nach frühestens drei Jahren die Restschuldbefreiung in Aussicht – wenn überhaupt. Alles in allem ist diese Rechtslage für kleine Unternehmen nicht attraktiv. Aber das könnte sich ändern. Es gibt aktuell einen Richtlinienvorschlag der Europäischen Kommission, der genau diese Situation in alle Mitgliedstaaten verbessern möchte.

Zur Person:

Stephan Madaus ist seit 2012 Professor für Bürgerliches Recht, Zivilprozess- und Insolvenzrecht und lehrt seit 2014 an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Sein Forschungsschwerpunkt ist das deutsche und europäische Insolvenzrecht. Madaus ist Vizepräsident des International Insolvency Institute sowie Mitglied einer Expertengruppe, die der EU-Kommission in Insolvenzrechtsfragen beratend zur Seite steht.

Sie sprechen die Richtlinie zur weiteren Harmonisierung des Insolvenzrechts an. Was schlägt die Kommission zugunsten von Kleinunternehmen vor?
Ein spezielles, schnelleres und insbesondere zu einer unmittelbaren Restschuldbefreiung führendes vereinfachtes Insolvenzverfahren für Kleinunternehmen, das nicht mangels Masse abgelehnt werden kann. Diese Idee ist richtig und könnte den Weg weisen, um auch für kleine Unternehmen endlich ein effizientes Unternehmensinsolvenzrecht zur Verfügung zu stellen. Einige Mitgliedstaaten haben schon in der Pandemie derartige besondere Insolvenzverfahren für Kleinstunternehmen aufgelegt. In Frankreich, Spanien und Irland gab es sie als eine Art Ausstiegshilfe, wenn solche Unternehmen die Pandemie zwar überstanden, aber in der Zeit eine zu hohe Schuldenlast aufgebaut hatten. Diese Betriebe konnten über ihr Sonderinsolvenzrecht relativ einfach zu einer Schuldenentlastung kommen oder auch geordnet schließen. In Irland und Spanien sind diese Verfahren inzwischen dauerhaft installiert worden. ■

© privat

ORIENTIERUNG im Gesetzesdschungel

Die Sache ist kompliziert, das lässt bereits der Name ahnen: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Viele kleine und mittelgroße Unternehmen sind unsicher, welche Herausforderungen damit für sie verbunden sind. Creditreform will dazu beitragen, die Belastungen gering zu halten.

Text: Stefan Weber

In Borna schauen die Menschen lieber nach vorn als zurück. Mehr als 150 Jahre war die Stadt durch den Braunkohleabbau geprägt. Nach der Flutung der Tagebaugebiete sieht sich Borna heute als „familienfreundliche und naturnahe Kreisstadt inmitten des Leipziger Neuseenlandes“. Gut möglich, dass der 20.000-Einwohner-Ort bald aus einem weiteren Grund bekannter wird. Borna ist seit Jahresbeginn 2023 Außenstelle des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) für die Umsetzung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG). Die Mitarbeiter überprüfen, ob Unternehmen alles tun, um in ihren Lieferketten Menschenrechtsverletzungen und Schädigungen der Umwelt zu vermeiden. Sie veranlassen Kontrollen und sprechen bei Verstößen Strafen aus.

Rund um das LkSG befindet sich vieles noch im Aufbau. Aber der Anfang ist gemacht. Seit dem

1. Januar dieses Jahres sind inländische Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden verpflichtet, dafür zu sorgen, dass Menschenrechte und Umweltstandards in ihrer Lieferkette eingehalten werden. Unmittelbar betroffen sind zunächst etwa 900 Unternehmen in Deutschland. Mit Jahresbeginn 2024 wird sich der Kreis der Verpflichteten auf alle erweitern, die mehr als 1.000 Beschäftigte zählen. Das sind gut 4.800 Unternehmen.

Nicht nur die Großen

Auch kleinere Betriebe können sich nicht entspannt zurücklehnen. Viele von ihnen sind zumindest mittelbar betroffen, etwa als Zulieferer eines gesetzlich verpflichteten Unternehmens. „Der Wissensstand ist bei Mittelständlern sehr unterschiedlich. Viele sind unsicher, welche Anforderungen das LkSG an sie stellt und wie sie diesen nachkommen können. Das führt dazu, dass sie zunächst einmal abwarten, anstatt das Thema proaktiv anzugehen“, beobachtet Benjamin Spallek, Managing Director bei der Creditreform Compliance Services GmbH.

Das BAFA hat eine Reihe von Handreichungen und Hilfestellungen zur Einhaltung des Gesetzes herausgegeben. Auch das Informationsportal der Bundesregierung sowie der KMU Kompass, den der Helpdesk Wirtschaft & Menschenrechte in Zusammenarbeit mit der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) entwickelt hat, informieren über die Umsetzung der Sorgfaltspflichten. „Allerdings ist vielen Mittelständlern, die als Zulieferer eines dem LkSG verpflichteten Unternehmens mittelbar betroffen sind, nicht klar, welche Informationen in diesem Zusammenhang relevant sind“, sagt Sabrina Kuss, Projektmanagerin ESG bei Creditreform.

Creditreform plädiert deshalb dafür, die Anforderungen an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) auf das Notwendigste zu beschränken. Das heißt, die Datenerhebung bei den mittelbar betroffenen KMU auf die wesentlichen Informationen zu reduzieren, die seitens der verpflichteten Unternehmen zur Erfüllung ihrer Sorgfaltspflichten benötigt werden. Denkbar ist etwa der Einsatz von Checklisten, die die im LkSG thematisierten Rechtsgüter abdecken. Dabei handelt es sich zum Beispiel um Verbote von Kinderarbeit, Sklaverei und Zwangsarbeit oder die Achtung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Aufgrund der hohen gesetzlichen Standards in Deutschland sollten diese Verhaltensvorgaben für die meisten inländischen KMU problemlos darstellbar sein.

ESG-Reporting als Vorbild

Auf der Suche nach einem Ansatz, der es Unternehmen erlaubt, mit möglichst geringem Aufwand relevante Informationen im Kontext des LkSG darzulegen, verweist Creditreform auf die Datenerhebung im ESG-Bereich. Auch dort gibt es eine Vielzahl von Fragebögen, Zertifikaten und Reportingverfahren, die häufig für Verwirrung sorgen und für die befragten Unternehmen zu hohem Aufwand führen. Deshalb arbeitet Creditreform daran, ESG-Daten standardisiert zu erheben und zentral bereitzustellen. „Wichtig ist, die Unternehmen dort abzuholen, wo sie sich vom Kenntnisstand befinden, sodass sie in die Lage versetzt werden, ihre Transparenz in Bezug auf ESG-Kriterien schrittweise zu erhöhen“, sagt Sabrina Kuss. Im ersten Quartal 2023 beginnt Creditreform mit einem „Basic-Fragebogen“ kleine und mittelgroße Unternehmen zu befragen. Er umfasst anhand von nur 15 Fragen die wichtigsten ESG-Datenpunkte. Ein ähnliches Vorgehen wäre auch für spezifische LkSG-Informationen denkbar. Im Laufe des Jahres sollen hierzu in das eigens entwickelte digitale Befragungstool weitere Fragebogenvarianten eingebunden werden.

SABRINA KUSS,

Projektmanagerin ESG bei Creditreform, sieht bei vielen Unternehmen noch Informationsbedarf zum LkSG.

Ergänzt um weitere im Creditreform Verbund verfügbare Informationen, reichen diese Daten nach Einschätzung von Benjamin Spallek aus, um eine belastbare Risikoanalyse durchzuführen. Er sagt: „Bei aller Regulatorik steckt im Umgang mit dem LkSG auch eine große Chance. Alle, die das Thema offensiv angehen und kommunizieren, können im Wettbewerb punkten. Denn Nachhaltigkeit ist ein Trend, der bleibt.“

Empfindliche Strafen

Unternehmen, die Anhaltspunkte dafür haben, dass Zulieferer gegen Menschenrechte oder Umweltstandards verstoßen, müssen dort „anlassbezogen“ tätig werden. Dabei gilt nach Auskunft des BAFA das Prinzip der Angemessenheit: „Von Unternehmen wird nur verlangt, was ihnen angesichts ihrer Größe, der Art ihrer Geschäftstätigkeit oder ihrer Nähe zum Zulieferer möglich ist. Es wird nicht verlangt, alle identifizierten Herausforderungen gleichzeitig anzugehen, sondern dass sie sich zunächst auf die wesentlichen Risiken konzentrieren. Sollte es trotz aller (angemessenen) Bemühungen doch zu einer Menschenrechtsverletzung in der Lieferkette kommen, kann das Unternehmen nicht belangt werden.“
Wer den aus dem LkSG resultierenden Pflichten nicht nachkommt, dem droht ein Bußgeld von bis zu acht Millionen Euro oder bis zu zwei Prozent des Jahresumsatzes. In Abhängigkeit von der Höhe des Bußgeldes können Unternehmen auch bis zu drei Jahre von der Vergabe öffentlicher Aufträge ausgeschlossen werden.

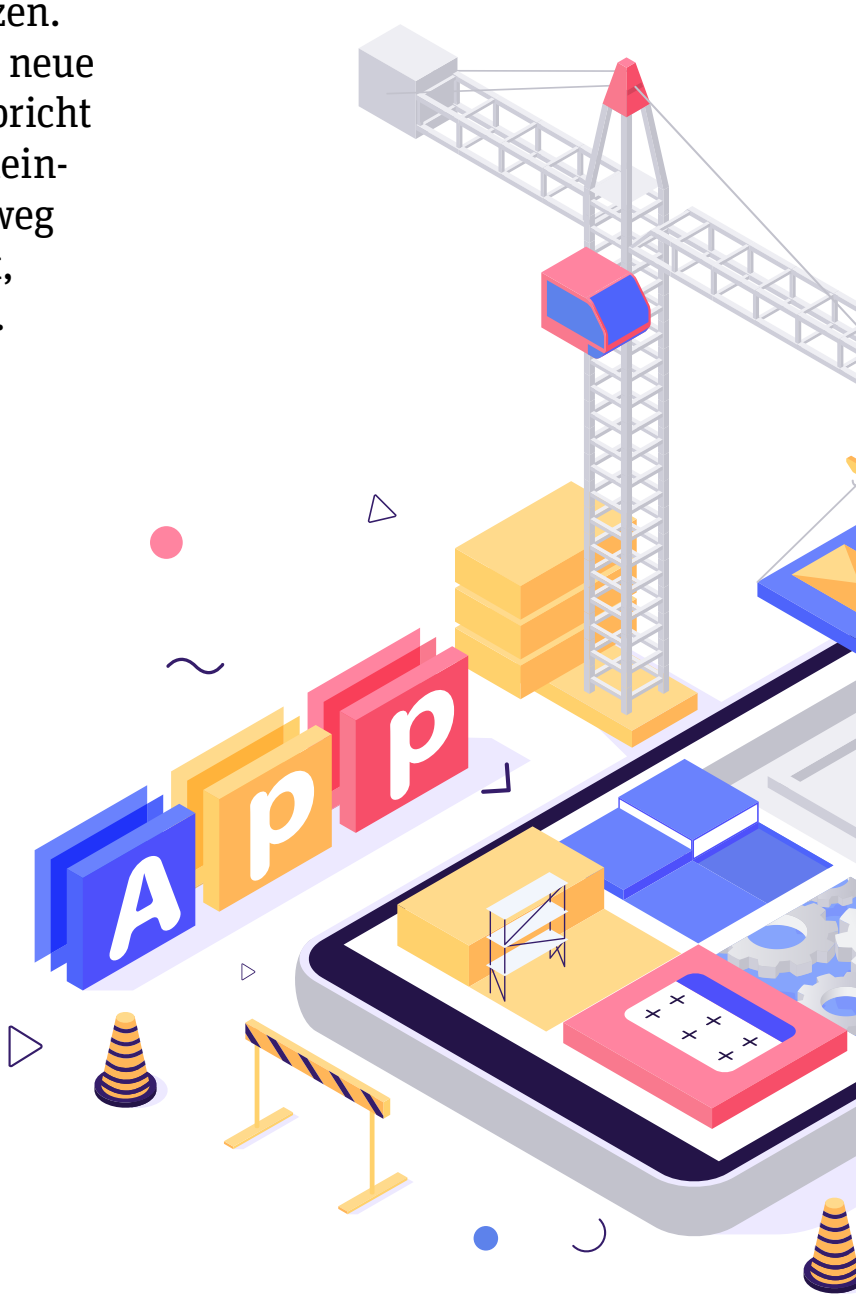
Nützliche Links: bafa.de/lieferketten
wirtschaft-menschenrechte.de
kompass.wirtschaft-entwicklung.de

© Michael Gottschalk/photothek.net für Grüner Knopf; Creditreform

CODEN OHNE QUALEN

Low-Code-Plattformen sollen Programmierung zur Massenveranstaltung machen, die Eintrittsbarriere von „sehr hoch“ auf „ganz niedrig“ herabsetzen. Auch für Finanzabteilungen ist die neue Technologie verheißungsvoll, verspricht sie doch immense Kosten- und Zeiteinsparungen. Dass sie auch den Ausweg aus dem IT-Fachkräftestau aufzeigt, bleibt aber wohl ein Wunschtraum.

Text: Sebastian Wolking



Ich wollte Schauspielerin werden und hatte mit Tech wirklich gar nichts am Hut“, erinnert sich Lilith Brockhaus. „Ich konnte nicht mal Excel.“ Jetzt doziert die studierte Kulturwissenschaftlerin über die Zukunft der Softwareentwicklung, hat in ihren Kursen schon geschätzt 2.000 Menschen gezeigt, wie man Webanwendungen und Datenbanken baut. Brockhaus ist Co-Gründerin der 2021 gegründeten No-Code-Lernplattform Visualmakers mit Sitz in Köln, hatte sich zuvor ihr Wissen im Berufsalltag eines Startups angeeignet.

No-Code- und Low-Code-Softwareentwicklung kann man sich wie ein Baukastensystem vorstellen. Auf dem Bildschirm schieben die Anwender per Drag and Drop Blöcke, Kästchen oder Symbole hin und her,

erschaffen so Anwendungen oder Apps, ohne über profunde Programmierkenntnisse zu verfügen. Sie tippen keinen kleinteiligen Code ein, sondern arbeiten mit einer grafischen, möglichst intuitiven Benutzeroberfläche.

Gute Ergebnisse nach kurzer Zeit

100 Millionen Menschen auf der ganzen Welt werden in den kommenden zehn Jahren als sogenannte Citizen Developer tätig sein – also ganz normale Bürger, die programmieren –, prognostiziert die IT-Marktforschung IDC. Und das IT-Beratungsunternehmen Gartner schätzt, dass der globale Low-Code-Markt 2023 auf 26,9 Milliarden US-Dollar wachsen wird. Dies entspräche einem Wachstum von fast 20 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. „Wir sehen bei unseren Mitgliedsunternehmen seit Jahren einen wachsenden Trend zu Low Code“, bestätigt Frank Termer, Bereichsleiter Software beim Digitalverband Bitkom.

© jossnatu/iStock.com; Visualmakers

LILITH BROCKHAUS

Die Co-Gründerin von Visualmakers hält Low-Code-Tools im Controlling für ideal.

Von dem Kuchen wollen sich etliche Player ein Stück abschneiden. Die geballte US-Prominenz tummelt sich auf dem Markt, neben Microsoft bieten auch Salesforce, Oracle, Appian, Alteryx oder ServiceNow Low-Code-Plattformen an. In Deutschland ist die Siemens-Tochter Mendix aktiv, zuletzt steckte auch SAP seine Zehen ins Wasser. Mit SAP Build können Kunden seit wenigen Monaten Apps und Webseiten bauen oder Prozesse automatisieren. Daneben gibt es Startups wie Rows aus Berlin, das Excel-Sheets den Garaus machen und durch in Eigenregie programmierte Spreadsheets ersetzen will — und nach eigenen Angaben immerhin schon 40.000 Nutzer hat.

Für die Plattform von OutSystems hat sich ING Deutschland entschieden. Die Finanzprofis haben jüngst ihre allererste Anwendung mithilfe von Low-Code gebaut, Daten für das Wholesale-Banking übersichtlicher aufbereitet — Filterfunktionen, Verlinkungen und User-Beschränkungen inklusive. „Der Fachbereich hatte selbst die Idee, eine Low-Code-Plattform einzuführen“, sagt Josephine Emmerling, Expertin Dev-Ops Automation bei ING Deutschland. „Das funktioniert bislang sehr gut. Mit Kollegen, die kaum Programmiererfahrungen hatten, haben wir schon innerhalb weniger Wochen gute Ergebnisse erzielen können.“ Mitte 2022 startete Landmaschinenhersteller Claas erste Pilotprojekte, entwickelt seitdem kleinere Anwendungen direkt in den Fachabteilungen. „So sollen Kapazitätsengpässe bei professionellen Entwicklern aus der IT-Abteilung umgangen werden“, sagt Philipp Gerdsmeier, Head of Data Integration bei Claas. „Außerdem streben wir an, zusätzliches Innovationspotenzial zu erschließen durch die direkte Umsetzung von Ideen aus dem Fachbereich.“

Ein Viertel aller Controller

„Für die lokale Umgebung in Deutschland ist die Entscheidung gefallen, dass wir Low-Code weiter verfolgen. Es wird weitere Use Cases geben, die in naher Zukunft umgesetzt werden“, kündigt Christian Bock, Expertise Lead Dev-Ops Automation bei ING →

100 Millionen Menschen auf der ganzen Welt werden in den kommenden zehn Jahren als sogenannte Citizen Developer tätig sein, prognostiziert die IT-Marktforschung IDC.

Deutschland, an. Im Blickpunkt steht in vielen Unternehmen das Rechnungswesen, zahlreiche Controller und Accountants könnten sich bald mit Low-Code-Programmierung beschäftigen. „Controlling ist ein riesengroßes Thema“, sagt Lilith Brockhaus. Finanzfachleute können mit Low-Code-Tools Daten aus verschiedenen Quellen zusammenfließen lassen, sie visualisieren und kontextualisieren, Dashboards anpassen, Liquiditätspläne oder Forecasts erstellen. Tatsächlich sind die Finanz-, Steuer- und Controllingabteilungen in den Unternehmen besonders experimentierfreudig. 28 Prozent von ihnen setzen laut einer Umfrage der Magazine CIO, CSO und Computerwoche Low-Code-Lösungen ein. Nur der Fachbereich Personal ist noch umtriebiger. Dass die Technologie vor allem im Finanz-, Bank- und Versicherungswesen großes Potenzial hat, legt auch eine Mendix-Umfrage nahe. Zwei Drittel der befragten Führungskräfte glauben, dass sich Low-Code zur Kerntechnologie entwickeln werde.

Immerhin verspricht Low-Code weniger Kosten, mehr Teilhabe, weniger Zeitaufwand für die Softwareentwicklung – in Zeiten lahmender Konjunktur und sinkender IT-Budgets starke Argumente. Kleinere Anwendungen, eine simple Rechnungsautomatisierung oder ein kleines Dashboard etwa, ließen sich schon in ein oder zwei Stunden bauen, schätzt Lilith Brockhaus. „Wenn ich ein größeres Projekt anpacke, kann das auch einen Monat oder zwei dauern.“ Ihren Erfahrungen nach können Unternehmen je nach Projekt ein Drittel bis ein Zehntel der Zeit, die sie mit klassischer Softwareentwicklung benötigt hätten, einsparen.

„Low-Code is here to stay“

Günstig ist die Zeit für Low-Code auch deshalb, weil der Markt für professionelle Softwareentwickler leergefegt ist. Um ihre Jobs bangen müssen Profi-Programmierer deswegen aber nicht. Im Idealszenario arbeiten Softwareentwickler aus der IT und Citizen Developer aus den Fachbereichen Hand in Hand. Bei der ING arbeiten rund zehn Beschäftigte mit Low-Code-Lösungen, werden dabei von vier IT-Profis angeleitet. Auch bei Rewe Digital in Köln, der IT-Einheit der Rewe Group, arbeiten Citizen Developer im Verbund mit Softwareentwicklern. Die IT-Amateure modellieren Daten und schreiben Skripte, entwerfen Formulare oder E-Mail-Templates, während sich die Profis vorrangig um Betrieb, Schnittstellenintegration, Governance und IT-Security kümmern.

„Low-Code-Ansätze helfen, Projekte zu beschleunigen, sie ersetzen aber nicht im großen Stil Softwareentwicklerinnen und Softwareentwickler. So erfordert die Erstellung guter Software zahlreiche konzeptionelle und gestalterische Kompetenzen und Kenntnisse, die über das reine Erstellen von Quelltext hinausgehen“, sagt Frank Termer vom Bitkom. „Developer müssen eine gute Softwarearchitektur erzeugen und die Sicherheitsarchitektur einer Software kennen. Nur ein kleiner Anteil ihrer Arbeit kann durch Low Code erbracht werden.“ Die Umsetzung in Quelltext, also den eigentlichen Programmieraufwand, adressieren dann die Low-Code-Tools. „Hier besteht vor allem in Fachabteilungen spannendes Potenzial, um Umsetzung und Individualisierung der Lösung durch die Personen durchführen zu lassen, die nah an den Bedürfnissen und Wünschen der Abteilungen sind – und dafür allerdings keine Softwarearchitektinnen oder Softwarearchitekten sein müssen.“

FRANK TERMER,

Bereichsleiter Software beim Bitkom, beobachtet seit Jahren ein wachsendes Interesse an Low-Code.

Vorsicht vor einer Schatten-IT

„Es gibt weiterhin sehr komplexe Anwendungsfälle, in denen wir Expertise von professionellen Entwicklern brauchen“, sagte Sebastian Schrötel, Head of LCNC Products bei SAP, auf dem Business Innovation Day seines Arbeitgebers im November 2022 in Berlin. Die Systeme müssten funktionieren, Daten sicher verwahrt und verwaltet werden – keine Aufgaben für blutige Anfänger. Andernfalls drohe zudem der Aufbau von Insellösungen oder einer Schatten-IT im Unternehmen. „Wenn es funktioniert, wird es das unoptimierteste und unpraktischste Bündel Spaghetti sein, das es je gab, und wenn es nicht funktioniert, funktioniert es nicht“, so das kritisch-süffisante Urteil über Low-Code von einem User im Onlineforum Reddit. Nach einer in den Vereinigten Staaten von der CIMI Corporation durchgeführten Untersuchung scheitern mehr als die Hälfte der Citizen-Development-Projekte innerhalb des ersten Jahres ihrer Laufzeit, weitere 28 Prozent erzielen nur marginale Ergebnisse. Low-Code ist eben kein Allheilmittel. Es gleicht eher vielen kleinen Pflastern, die man schnell auf Knie und Wange klebt.

Dennoch: Die Verlockungen von No- und Low-Code sind für viele Unternehmen zu groß, um sich ihnen dauerhaft zu widersetzen. „Low-Code is here to stay“, so SAP-Mann Schrötel. „Wir gehen davon aus, dass es immer mehr der Standard wird, wie Software in Zukunft entwickelt wird.“ Die Schwierigkeit sei es nicht, die neue Technologie einzuführen, sondern die gesamte Organisation mitzunehmen, alle daran teilhaben zu lassen und Brücken zwischen den Fachabteilungen zu schlagen. „Jeder im Unternehmen ist plötzlich Teil der digitalen Transformation“, sagt Schrötel. Das bringt größere Verantwortung mit sich – aber auch endlose Möglichkeiten. ■

© jossnatu/iStock.com; Bitkom

Problem trifft Lösung: Digitale Services machen Mittelständlern das Geschäftsleben leichter. Das Creditreform-Magazin stellt jeden Monat eine clevere Dienstleistung vor, deren Einsatz sich wirklich lohnt.

7LEARNINGS

Preise machen wie Zalando

Mit der richtigen Software ist der richtige Preis nur wenige Klicks entfernt – auch für Händler aus dem Mittelstand.

Text: Tanja Könemann

DAS PROBLEM

Die richtige Preisgestaltung ist im vergangenen Jahr nochmals wichtiger geworden – sowohl bei Unternehmen als auch bei Kunden. Die einen sehen sich gezwungen, gestiegene Einkaufspreise weiterzugeben. Die anderen müssen aufgrund der Inflation sparen und das eigene Einkaufsverhalten entsprechend anpassen. Beim Pricing lassen sich drei Ansätze unterscheiden: Manuelles Pricing, bei dem die Preise per Produkt von einem Menschen gesetzt werden. Regelbasiertes automatisches Pricing, dem Regeln zugrunde liegen wie „Wenn Amazon drei Euro runtergeht, dann senken wir den Preis auch um drei Euro“, oder „Mein Lieferant erhöht die Preise um 30 Prozent, also erhöhe ich auch um 30 Prozent“. Die dritte Methode ist vorhersagebasiertes Pricing, das Daten wie historische Transaktionen, Verkäufe, Saisonalität, Produktattribute und Marketingkampagnen einbezieht, um den optimalen Preis zu ermitteln. Hier werden zunächst Prognosen darüber getroffen, wie sich Preisänderungen auf den Profit und den Umsatz des Händlers auswirken. Erst dann wird entschieden.

DIE LÖSUNG

Mittlerweile gibt es Lösungen, die mittelständischen Händlern ein Pricing auf diesem Niveau ermöglichen – die Predictive-Pricing-Software des Berliner Startups 7Learnings etwa. Mitgründer Felix Hoffmann war selbst jahrelang verantwortlich für den globalen Pricing-Algorithmus von Zalando. Er ist überzeugt: „Alles, was einen Preis hat, lässt sich mit unserer Software optimieren.“ Dazu müssten zunächst KPIs festgelegt und Daten zur Verfügung gestellt werden. Danach dauere die Implementierung der Software drei Wochen. Die Kosten: 7.000 Euro pro Monat. „Da Predictive Pricing die möglichen Folgen einer Preiserhöhung zeigt, bevor sie umgesetzt wird, nimmt es die Angst vor Anpassungen“, sagt Hoffmann. Außerdem erfahre man, bei welchen Produkten Kunden Preiserhöhungen tolerieren und bei welchen nicht. „Ob das vorhergesagte Resultat der Preiserhöhung eingetroffen ist, wird dann anhand eines A/B-Tests überprüft – ein Preis bleibt gleich, ein vergleichbarer Preis wird erhöht“, so Hoffmann. Das Ergebnis liefere dann neue Daten für die nächste Preisentscheidung.

DIE ANWENDUNG

Marco Alber ist Associate Partner bei der Unternehmensberatung Retail Capital Partners, die sich auf Handels- und Konsumgüterunternehmen spezialisiert hat. Er führte 7Learnings im Jahr 2022 beim Modehändler dress-for-less ein. Die Herausforderung: ein sehr dynamisches Sortiment, bestehend aus etwa 20.000 Artikeln. Dress-for-less bezieht sie aus Überproduktionen, Restbeständen und saisonalen Abverkäufen, um besonders günstige Preise anbieten zu können. In der Folge ändert sich das Angebot ständig, Artikel sind schnell ausverkauft und werden durch neue Ware ersetzt. Das Ergebnis dank der Einführung von 7Learnings: 30 Prozent mehr Gewinn bei acht Prozent mehr Umsatz. Alber ist zufrieden. Er hatte zuvor andere Angebote eingeholt. Überzeugt hat ihn – neben der Software selbst – das Preis-Leistungs-Verhältnis. „7Learnings musste unsere Daten strukturieren und in ihr System integrieren. Das lassen sich die meisten anderen Anbieter sehr gut bezahlen. Bei 7Learnings war dieser Schritt in den laufenden Kosten inbegriffen, ebenso das gemeinsame Entwickeln einer Preisstrategie.“ ■

WHAT'S NEXT?

Die einzige Konstante ist Veränderung – der Unternehmen am besten mit Innovationskraft und Wandlungsfähigkeit begegnen. Nur, worauf sollten sie reagieren? Wie erkennen sie neue Entwicklungen, bevor diese zur Disruption werden? Das Institut der deutschen Wirtschaft hat in einer aktuellen Studie vier disruptiv wirkende Trends identifiziert, die Unternehmen und Gesellschaft verändern werden: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und Deglobalisierung. Dass diese Bereiche in den kommenden Jahren eine große Rolle spielen werden, ist keine Überraschung. Wohl aber, welche Technologien und Verhaltensweisen sich in deren Kontext durchsetzen. Diese zwei könnten 2023 wichtig werden:

MACHINE FEELING

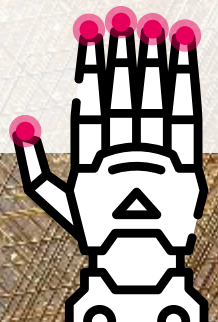
Wenn Roboter das Fühlen lernen

Auf Cobots, kollaborierenden Robotern, ruhen große Hoffnungen. Zum einen die, dass sie der weltweiten Robotikindustrie neues Wachstum verschaffen. Viel mehr aber noch sollen sie Unternehmen helfen, den Arbeitskräftemangel abzupuffern und der bestehenden Belegschaft wiederholende Tätigkeiten abzunehmen. Das funktioniert bei gröberen Aufgaben bereits sehr gut. Doch bisher ist es der Industrie nicht gelungen, die sensiblen mechanischen Fähigkeiten nachzubilden, die eine menschliche Hand besitzt. Zu grob ist der Händedruck von Cobots für viele Materialien und vor allem: er ist immer gleich, solange industrielle Robotergreifer keine Rückmeldung aus dem Greifprozess erhalten. Bei zerbrechlichen Gegenständen oder nachgebenden Materialien wie zum Beispiel Gummi kommen Roboter deshalb noch an ihre Grenzen.

Greifer mit Gefühl

Das Dresdner Startup PowerOn arbeitet daran, das zu ändern. Das Ziel des vierköpfigen Gründerteams ist kein geringeres, als Robotern das Fühlen beizubringen. Mit ihrem ersten Produkt sind sie diesem Ziel Ende 2022 einen Schritt nähergekommen. In Pilotprojekten wird derzeit eine Art fühlende Fingerspitze für Roboter erprobt. Das Touchdetect genannte System besteht aus einem Silikonpad, über das eine dünne Folie mit Sensoren gespannt ist, und kann in bestehende Greifersysteme integriert werden. Greift eine Roboterhand damit zu, spürt jeder Sensor einzelne Berührungen. So kann das System während eines Greifprozesses lokalisieren, wo und wie fest ein Objekt gegriffen wurde und ob es währenddessen verrutscht.

Denkbar ist, dass damit ausgestattete Roboter in der Medizintechnik, etwa beim Handling von Reagenzgläsern, in der Halbleiterbranche oder der Lebensmittelbranche, eingesetzt werden können. Die Möglichkeiten wachsen mit Touchdetect und anderen Systemen – an dem Thema arbeiten viele Unternehmen und Forschungseinrichtungen in aller Welt – um ein Vielfaches. Für PowerOn sind die Drucksensoren indes nur der Anfang. Inzwischen forschen die Experten an Kunststoffen, die sich verformen, wenn elektrischer Strom fließt. So könnten in Zukunft sogar Muskeln nachgeahmt und von künstlichen Nervenzellen gesteuert die fühlenden Greifer antreiben.



© Andriy Onufriyenko/Getty Images, Delta

MACHINE LEARNING

Künstliche Intelligenz für jedermann

„Künstliche Intelligenz (KI) kann unser Leben auf vielfältige Weise verändern und hat das Potenzial, viele Bereiche unserer Gesellschaft und Wirtschaft zu revolutionieren. Einige der Möglichkeiten, wie KI unser Leben verändern kann, sind: Automatisierung von Arbeitsprozessen, Verbesserung der Entscheidungsfindung, Erleichterung des Alltags, Verbesserung von Gesundheitsdiensten, Entwicklung neuer Technologien und Dienste. Es ist wichtig zu beachten, dass KI sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringen wird. Es wird wichtig sein, die Auswirkungen von KI sorgfältig zu beobachten und zu verstehen."

So einfach kann schreiben sein, wenn es ein Roboter übernimmt. Denn der vorangestellte Absatz stammt nicht aus Menschenhand, sondern aus der Feder des Chatbots ChatGPT. Die Abkürzung steht für Generative Pretrained Transformer, eine Künstliche Intelligenz für Sprache, die menschenähnliche Texte erzeugen kann und dabei beeindruckende Ergebnisse liefert – und die derzeit noch für jeden nutzbar ist. Mehr als eine Million Menschen registrierten sich allein im Dezember innerhalb von nur fünf Tagen für die erste Version von ChatGPT. In Zukunft plant dessen Entwickler, das US-amerikanische Unternehmen OpenAI, kostenpflichtige Angebote.

KI kommt raus aus der Nerd-Nische

Egal welche Frage Nutzer eintippen (oben im Beispiel: Was ist KI?), nie ist der Bot um eine Antwort verlegen. In den Tagen nach der Veröffentlichung von ChatGPT wimmelte es in sozialen Medien von Beispielen, wie der Chatbot Prüfungsfragen beantwortet, Nachrichtentexte formuliert und sogar Softwarecodes schreibt. Schon jetzt deuten diese Ergebnisse an, dass auf der Grundlage der Technologie etliche neue Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entstehen – und einige althergebrachte obsolet werden.

Einen Hype löste Mitte 2022 auch Dall-E aus, eine KI, die ähnliche Kunststücke vollführt wie ChatGPT, nur bei der Erstellung von Bildern. Und so haben im vergangenen Jahr sehr viele Menschen damit begonnen, sogenannte generative KI für die Text- und Bildproduktion zu verwenden. Plötzlich sind es nicht mehr nur IT-Experten, die mit Künstlicher Intelligenz arbeiten. Jeder kann nun erleben, wie einfach es ist und wie gut die Ergebnisse sind. ChatGPT lässt sich dafür nutzen, Blogartikel zu schreiben, akademische Texte, Schularbeiten – oder eben journalistische Beiträge.

Von Dall-E erzeugtes Bild: Wenn der Mensch die richtigen Fragen stellt, wird die KI kreativ.

Quelle: Dall-E; Suchphrase: Man and machine working together in an office

Klar ist: Nicht alles, was die KI generiert, ist perfekt. Denn wirklich intelligent ist sie nicht. Sie reproduziert lediglich statistische Muster, die sie in den Daten erkennt, mit denen sie trainiert wird. Das kann dazu führen, dass der Bot sehr eloquent und überzeugend völligen Unsinn schreibt. Doch genauso gibt es beeindruckende Gegenbeispiele, bei denen der Bot-Text gut strukturiert ist und die Fakten stimmen. Die Aufgabe der Nutzer wird es darum in Zukunft sein, Fake und Fakten zu unterscheiden. Und der KI die richtigen Fragen zu stellen. Die menschliche Leistung bleibt es, Aussagen zu verifizieren und zu editieren, statt sie nur zu wiederholen.

Für Unternehmen werden ChatGPT und Co. so zu mächtigen Produktivitätstools, erwarten Experten. Etwa indem sie helfen, die Gliederung für eine Präsentation zu entwerfen. Das Ergebnis mag noch nicht hundertprozentig passen, aber es ist ein sehr viel besserer Anfang als ein weißes Blatt Papier und kann schrittweise immer weiter verbessert werden. Was Cobots in der Produktion sind, wird generative KI so bei der Kopfarbeit.

Mit Mut und Vertrauen gegen die Krise

Die Zuversicht der deutschen Wirtschaft schwindet. Inflation, steigende Zinsen und fehlende Planungssicherheit drücken die Stimmung. Deshalb ist die Politik gefordert. Sie sollte schnell Verlässlichkeit und Vertrauen in den Standort Deutschland herstellen.

PROF. DR. MICHAEL HÜTHER
leitet seit 2004 als Direktor und Mitglied des Präsidiums das arbeitgebernahe Institut der deutschen Wirtschaft in Köln. Mit seinem Team forscht und veröffentlicht er zu Themen wie dem aktuellen Strukturwandel, Ordnungspolitik, aktuellen und vergangenen Wirtschaftskrisen wie auch zur Regulierung der Kapitalmärkte.

Vor wenigen Wochen hat das Institut der deutschen Wirtschaft Verbände zu ihren Erwartungen für das Jahr 2023 befragt. Fast 50 Verbände haben unsere Fragen beantwortet. Es ist ein Querschnitt der deutschen Wirtschaft. 39 von ihnen beurteilen ihre Lage als schlechter als vor einem Jahr. Schon damals, zum Ende des zweiten Corona-Jahres, war die Situation alles andere als gut. Der Unterschied: Anfang 2022 schöpften die Unternehmen nach kräftezehrenden Pandemiejahren Hoffnung. Heute herrscht Pessimismus.

Die Befragung zeigt: Das Land steht an der Schwelle zur Rezession. Rund zehn Jahre lang waren die Finanzierungsbedingungen für Unternehmen außerordentlich gut. Doch die geldpolitische Straffung durch die Notenbanken infolge der hohen Inflation verschlechtert die Situation, die Finanzierungskosten steigen deutlich an. In Kombination mit höheren Kosten für Bauten und Maschinen dämpft das die Investitionstätigkeit. Die Unternehmen von 17 Verbänden wollen 2023 weniger investieren als noch 2022, die von 22 planen etwa gleich viele Investitionen. Lediglich aus acht Verbänden sind positive Signale zu vernehmen – ihre Mitgliedsunternehmen planen 2023 mehr Investitionen.

Eine Frage der Finanzierung

Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen wird die Finanzierung zur Herausforderung. In einer Befragung der KfW von Oktober berichteten 28 Prozent der Unternehmen, die Kreditverhandlungen führen, dass Banken zurückhaltender in der Kreditvergabe sind. Die Finanzierung aus Eigenmitteln ist für einige kleine und mittelständische Unternehmen ebenfalls keine Option mehr: Rund die Hälfte des Investitionsvolumens stemmten sie zuletzt aus eigener Tasche. Doch die Corona-Jahre haben an der Substanz gezehrt – viele Unternehmen mussten trotz öffentlicher Hilfen im Lockdown ihr Kapital angreifen.

Dass die Investitionen rückläufig sind, hat noch einen anderen Grund: Die Pandemie mitsamt der Lieferkettenproblematik sowie die Energiekrise haben einzelne Branchen und Märkte ordentlich durchgerüttelt. Sie müssen neu eingeschätzt werden. Wie geht es in Europa weiter? Wann endet der Krieg? Welche Weltregionen boomen, wenn China strukturell langsamer wächst? Eine kurzfristige Entspannung ist erst in Sicht, wenn Energie wieder zu einem nachhaltig geringeren Preis zu haben ist. Das würde die Erzeuger- und Verbraucherpreise und damit den Inflationsdruck reduzieren und die Aussicht auf Zinssenkungen wecken.

Es ist deshalb an der Politik, Verlässlichkeit und Vertrauen in den Standort Deutschland zu schaffen. Für private Haushalte hat die Bundesregierung schon viel getan. Mit der Energiepreisbremse hilft sie neben den Haushalten endlich auch den Unternehmen konkret, doch kommt diese Hilfe reichlich spät und ist im Detail an viele Bedingungen geknüpft. Die Stundung oder Rückerstattung von Steuervorauszahlungen wäre dagegen unbürokratisch und schnell umzusetzen und schafft Liquidität. Die Ampel-Regierung muss hier mehr Mut beweisen, denn der Weg aus der Krise gelingt nur mit den Unternehmen – und neuen Investitionen. ■

© IW

SO ZAHLEN IHRE KUNDEN BEI ANDEREN

DEBITORENREGISTER DEUTSCHLAND

Die Zahl der überfälligen Rechnungen steigt deutlich an. Ein Grund mehr, die Zahlungsmoral Ihrer Kunden noch genauer zu überwachen. Mit dem Debitorenregister Deutschland (DRD) haben Sie das ideale Tool, um Risiken frühzeitig zu erkennen – und gute sowie schlechte Erfahrungen mit anderen Firmen zu teilen. #Community

→ **Jetzt für kurze Zeit: DRD-Daten in der Wirtschaftsauskunft einsehen**

Mehr unter
www.creditreform.de/drd

Creditreform

Jazzy Gabert,
Inhaberin Sirius Sports Entertainment

„Mein Traum: eine Riesenshow abziehen."

Ihren Bürokram schultert sie mit links.

Um Hallen mit Wrestling-Fans zu füllen, muss Jazzy Gabert oft ganz schön wirbeln. Auch als Promoterin lässt es die 10fache Weltmeisterin krachen. Nur von der Steuer lässt sie sich nicht aufs Kreuz legen – das läuft alles automatisch digital. Für große Träume braucht es jemanden, der dir den Rücken freihält. www.lexware.de

LEXWARE
Einfach machen