

IM WAN DIEI

Unternehmermagazin
für Lösungsstrategien
im Mittelstand

01

- » Von der Markenbildung bis zum Markenleasing.
- » Gläubigerforderungen in der Insolvenz des Schuldners.
- » Strategisches Vermögensmanagement.
- » Unternehmenskultur Wertvoll gestalten!
- » Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen.
- » Wie gehe ich mit Unterbrechungen um?
- » UX – User Experience personalisierte Erlebnisse – der Trend 2020/21.



regBRAINS®

Unternehmen. Berater. Netz e.V.

www.regbrains.net

IM Wandel

» Diese Magazin gibt es immer auch als Full-Digital-Versions. Immer als digitale Webversion, personalisiertes PDF-Magazin und als eBook für Apple, Android und PC.



Digital, per PDF- Download und als eBook.

Editorial



artwork
digital communication

Sven Lorenz,
artwork · digital communication
und Autor des Artikels auf Seite 17

» UX – User Experience personalisierte Erlebnisse – der Trend 2020/21.

Hallo liebe Berater und Beraterinnen,

die Herausforderungen an Unternehmer und Unternehmen verändern sich zunehmend rasanter. Die Prinzipien der alten Ökonomie schwinden und anstelle rücken fordernd die agilen, international vernetzten und digitalen Aufgaben einer neuen und schnelllebigen Ordnung – der Veränderungsökonomie.

Wir als Berater*innen müssen diese mehrdimensionalen Aufgaben meistern, um zukünftig erfolgreich zu sein. Es liegt auf der Hand, das hierfür neue Ideen und Konzepte auch in der Selbstvermarktung und der Kundengewinnung notwendig sind. Das war Anlass, die Idee unseres »Berater-Netzwerkes«, neu zu denken und auch neue Marketingmaßnahmen zu entwickeln. Das hier als Muster vorliegende **regBRAINS**-Beratermagazin »imWANDEL« ist eine dieser neuen Ideen.

Das Sharing von Maschinen oder Autos ist ein Konzept, das sich erfolgreich etabliert hat. Warum also nicht ein Kundenmagazin sharen? Doch professionelle Kundenmagazine erfordern enorme Kosten und Ressourcen um diese zu realisieren und mit glaubwürdigen Inhalten zu füllen. Wir verknüpfen nun die Vorteile eines Kundenmagazins mit den modernen Funktionen des Social-Media-Networking. So entsteht ein Medium mit völlig neuen Möglichkeiten. Ein eigenes Kundenmagazin, welches Sie, zusammen mit andren Beratern und unterschiedlichem Content herausgeben. Der Berater streut sein Magazin und den Content der Anderen in seinem persönlichen Unternehmensnetzwerk und profitiert somit mehrfach.

Sie erhalten Ihr eigenes Magazincover mit Ihrem Logo und ein individuelles Editorial bestehend aus Text und Bild und den deutlichen Hinweis auf Ihren eigenen Artikel im Magazin. Das alles zu vergleichsweise geringen Kosten und Ressourcen-Aufwand.

Die Vorteile liegen auf der Hand: »Ihr Wissen und Know-how erreicht eigne Kontakte aber auch die Kontakte der anderen Berater.« Es erweitert Ihr Netzwerk und dient Ihnen als effizientes Akquisitions- und Beziehungsinstrument. »Erhöht Ihre Glaubwürdigkeit, Reputation und Ihr Image.« Erweitert Ihren Bekanntheitsgrad und ermöglicht es Ihnen, Ihre eignen Kommunikation-/Social-Media-Aktivitäten zu intensivieren.

Nun wünsche ich Ihnen ein interessiertes Durchblättern diesen Null-Ausgabe. Ich Freue mich auf Ihr Feedback, Ihrer Fragen und Ihre Teilnahme.

PS: Auf der letzten Doppelseite finden Sie die mit der Teilnahme zusammenhängenden Leistungen und Kosten.

Sven Lorenz · regBRAINS-Unternehmen.Berater.Netz e.V.

Inhalt

- » Von der Markenbildung bis um Markenleasing – setzen Sie Ihre Marke richtig in Szene. Seite 4
- » Gläubigerforderungen in der Insolvenz des Schuldners Seite 06
- » Der steuerlich relevante Zufluss von Abfindungen bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Seite 08
- » Der Einkauf als Wachstumsmotor – Sieger kaufen anders ein! Seite 11
- » Strategisches Vermögensmanagement. Seite 12
- » Unternehmenskultur Wertvoll gestalten! Seite 13
- » Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen. Seite 14
- » Wie gehe ich mit Unterbrechungen um? Seite 16
- » **UX – User Experience personalisierte Erlebnisse – der Trend 2020/21.** Seite 17
- » Was ist, wenn die Kunden nicht zahlen können? Seite 20
- » **Share your own Magazin!** Seite 22

Impressum

Herausgeber: regBRAINS
Unternehmen.Berater.Netz e.V.
Beiertheimer Allee 60, 76137 Karlsruhe
www.regbrains.net

Konzept, Redaktion & Layout:
artwork · digital communication,
Am Wetterbach 2, D 76228 Karlsruhe,
www.artwork.de

Bilder: unsplash.com

Agustin Fernandez, Ali Yahya, Denys Nevozhai, Hunters Race, LN, Leronne Pieters, Robynne Hu, Rodion Kutsaev, Tom Parkes, Uriel Soberaneson, Tim Mossholder.



Wir drucken umweltfreundlich auf FSC®-zertifiziertem Papier und klimaneutral mit Energie aus Wasserkraft. Unsere Druckerei ist ClimatePartner-zertifiziert.



Von der Markenbildung bis zum Markenleasing – setzen Sie Ihre Marke richtig in Szene.

1) Markenbildung

Ob eine Marke erfolgreich ist, hängt letztendlich vom Konsumenten ab. Welche Markenwerte hat er bei einem bestimmten Produkt im Kopf? Sind diese Werte soweit verankert, dass sie ihm auch schon ohne Einsatz unterschiedlicher Medien ins Gedächtnis kommen? Falls ja, hält er die Marke für glaubwürdig und braucht er sie? Falls nein, wird er auf möglichst vielen Kanälen der Werbung mit ihr konfrontiert? Wie sehen diese Kanäle aus?

Eines steht fest: Wenn es um die Positionierung und Verbreitung einer Marke geht, müssen viele Fragen geklärt, Strategien entwickelt und zielgerichtete Werbebotschaften in der Gestaltung konsequent umgesetzt werden. Der Konsument kann bei seinem Empfinden für eine Marke und letztendlich bei der Kaufentscheidung in vielen Dingen beeinflusst werden.

Geht es um den kompletten Neuaufbau einer Marke? Oder darum, eine vorhandene Marke einprägsamer und besser zu gestalten, sie auf hohem Niveau in Szene zu setzen oder konsequent auf ausgewählten Kanälen einzusetzen? Ein Unternehmen sollte in jedem Fall auf einen Partner bei der Markenbildung setzen, der etwas von seinem Handwerk versteht. Denn bei welchem Schritt in der Markenentwicklung auch immer ange-setzt werden muss, sind diese Entscheidungen ausschlaggebend über Erfolg, Zukunft und Bewusstsein bei der Zielgruppe für ein Unternehmen bzw. dessen Marke.

Lassen Sie sich dort abholen, wo Sie stehen geblieben sind. Eine Marke muss eine Geschichte erzählen. Diese darf nicht an einem Punkt enden, sondern muss immer wieder ergänzt und weiter erzählt werden. Durch die Entwicklung starker Ideen zu einer definierten Werbebotschaft kann der Konsument selbst ein Teil dieser Geschichte werden und aktiv mit Ihrer Marke in Kontakt kommen. Wählen Sie den richtigen Partner für die-

sen Weg. Sie entscheiden, ob eine bestehende Geschichte fortgeführt – oder neu geschrieben werden muss. Warten Sie nicht, bis man Sie findet. Machen Sie den ersten Schritt und erreichen Sie mit Ihrer Werbung die Zielgruppen am richtigen Ort. Die Herausforderung dabei ist es, die richtige Botschaft zu finden und diese so zu inszenieren, dass sie ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit erhält.

2) Markenleasing

Aus dem Markengesetz folgt, dass die Marke eines Unternehmens ein sogenanntes nichtakzessorisches Immaterialgut ist. Daraus folgt, dass die Marke übertragen werden und ein zulässiger Vertragsgegenstand eines Leasingvertrages sein kann.

Wenn die richtige Geschichte der Marke erzählt wird, generiert die Marke einen Wert für das Unternehmen. Dieser Wert kann für Unternehmen Möglichkeiten für die Umsetzung innovativer Finanzierungsalternativen darstellen. Das Markenleasing stellt eine Variante dieser Finanzierungsalternativen dar. Damit lassen sich Investitionen gestalten und z.B. den Wert der Marke weiter erhöhen und ausbauen, ohne bisherige Eigenmittel verwenden zu müssen. Mit Markenleasing lassen sich somit auch Markenkäufe finanzieren. Die Transaktion „Markenleasing“ stellt dabei keinen Verkauf von dem allseits bekannten „Tafelsilber des Unternehmens“ dar, sondern vielmehr eine wirtschaftliche und intelligente Nutzung, sonst nicht wirksamer Wirtschaftsgüter. Denn das deutsche Bilanz- und Steuerrecht ermöglicht es dem Unternehmer nicht ohne Weiteres, den Wert bzw. diese Wirtschaftsgüter in seiner Bilanz darzustellen und insofern wirtschaftlich günstig an dieser Stelle für ihn zu nutzen. Grundsätzlich gibt es zwei Vorgehensweisen bei denen man ein Markenleasing nutzen kann: Eine Möglichkeit besteht, wenn Unternehmen „Gelb“ seine Marke an Unternehmen „Grün“ verkaufen will. Unternehmen „Grün“ refinanziert den Markenkäuf durch ein Markenleasing und schont somit seine Liquidität. Unternehmen Gelb bekommt den Verkaufspreis in

einer Summe. Unternehmen „Grün“ kann über monatliche „Leasingraten“ den Markenkauf refinanzieren. Nebenbei verbessert das Unternehmen „Grün“ auch noch seine Wachstumschancen mit der zugekauften Marke und deren Nutzung.

Die andere Möglichkeit besteht, wenn Unternehmen „Blau“ seine eigene geschaffene Marke refinanzieren will, um sich zusätzliche Liquidität als Wachstumsresource aufzubauen. Warum?: Selbst geschaffene Marken dürfen nicht im ursprünglichen Unternehmen, welches die Marke geschaffen hat, steuerlich aktiviert werden. Eine mögliche Lösung: Eine separate „Markengesellschaft“ wird rechtlich und wirtschaftlich sinnvoll an der Muttergesellschaft installiert also losgelöst vom „Mutterunternehmen Blau“ – und somit wird die Marke in einer gesonderten Gesellschaft geführt wird. Dies stellt dann eine sogenannte Off-Balance-Finanzierung dar. Damit ist eine Markenbewertung in der „Markengesellschaft“ verbunden und somit kann ein Markenleasing mit der eigenen Marke durchgeführt werden, da die „Markengesellschaft“ der Muttergesellschaft „Blau“ die Marke zur Nutzung in einem Leasingvertrag überlassen kann. Alternativ zu der Marken- oder Objektgesellschaft kann dieses Sale-and-Lease-Back-Verfahren auch über einen Fonds dargestellt werden, von dem die Marke wieder zurückgeleast wird. Durch diesen Verwertungsvorgang der Marke ist es möglich, die Marke zu bilanzieren. Geldlich erworbene Marken werden hierbei zu den Anschaffungskosten (dem Kaufpreis) aktiviert und sind dann linear abzuschreiben (15 Jahre). Durch die Übertragung der Marke fließt dem übertragenden Unternehmer der Kaufpreis für die Marke zu. Durch diese Art der Unternehmensfinanzierung stellt sich der Unternehmer im Rating bei der Bank positiv dar. Denn die Mittel, die ihm zufließen, können als Eigenkapital ausgewiesen werden und verbessern somit die Eigenkapitalquote und damit gleichzeitig sein Rating bei der Bank, was wiederum bis zur Begünstigung bei den Zinssätzen führen kann.

Im Markenleasing ist der häufigste Knackpunkt die Bewertung der Marke: Zu welchem Preis wird der gute Name (die Marke) an die Leasinggesellschaft bzw. „Markengesellschaft“ verkauft und zu welcher „Miete“ wird die Marke zurückgeleast?

Ein wichtiger Arbeitspunkt ist auch die Befürchtungen von Unternehmensseite, die Leasingtransaktion könnte in der Öffentlichkeit zu negativen Schlüssen führen. Dies hat bisher keine Grundlage, da solche Transaktionen bisher weitestgehend unbekannt und erklärungsbedürftig sind, was wiederum die Chance einer guten Öffentlichkeitsarbeit darstellt. Vielmehr ist es entscheidend, dass das Unternehmen welches eine Marke „verleast“ hat, die Marke weiter ausbaut, schützt, den Wert erhöht und somit das Markenleasing als möglichen Wettbewerbsvorsprung begreift, um sich mit solch einer innovativen Finanzierungslösung am Markt vor den Wettbewerb bewegt.

Angesichts des Bedürfnisses einer bereits starken Markenbildung und aufgrund der Komplexität der vertraglichen Vorgänge bietet sich ein Markenleasing nur für erhebliche Gegenwerte an, da ansonsten die Kosten in keinem Verhältnis zum Vorteil stehen und auch die Finanzierung des Vorgangs schwierig werden dürfte. Bei zunehmendem Markt dieser Finanzierungsvorgänge wird die Schwelle aber sinken. Gleichwohl bei allem bleibt die Stärke der Marke gepaart mit der Bonität des Unternehmens der entscheidende Faktor.



Max Mustermann
Musterfirma GmbH & Co.KG, 78431 Musterstadt
www.musterfirma.de,
max@musterfirma.de

Gläubigerforderungen in der Insolvenz des Schuldners.

Eine Insolvenz eines Schuldners ist ärgerlich. Sie bedeutet: man verliert Geld. Doch nicht jede Forderung ist vollständig verloren. Es gibt einige Tipps und Tricks, mit denen man den Ausfall minimieren kann.

1. Akteneinsicht nehmen.

Die Insolvenzakten ergeben häufig Hinweise, wie es um den Schuldner tatsächlich bestellt ist. Selbst bei einer Abweisung des Insolvenzantrags mangels Masse besteht ein rechtliches Interesse an der Akteneinsicht für den Gläubiger fort (*BGH, Beschluss vom 4. April 2006, NZI 2006, 472*)

2. Anfechtungsrechte selbst ausüben.

Durch Insolvenzanfechtung kann Vermögen, das der Insolvenzschuldner vor Antragstellung an andere verschenkt oder auch für eine angemessene Gegenleistung bezahlt hat, zur Insolvenzmasse zurückgeholt werden. Während bei Firmeninsolvenzen das Anfechtungsrecht durch den Insolvenzverwalter ausgeübt wird, steht dies bei Insolvenzen von Verbrauchern den Gläubigern selbst zu.

Aus der Anfechtung resultierende Rückgewähransprüche sind innerhalb von drei Jahren nach der Insolvenzeröffnung geltend machen, danach können aber etwaige Leistungsansprüche mit der Einrede der Verjährung verweigert werden (§ 146 InsO). Eine Anfechtung ist auch gegen vollstreckbare Schuldtitel (insbesondere rechtskräftige oder vorläufig vollstreckbare Urteile, Arrestbefehle und einstweilige Verfügungen, Prozessvergleiche, vollstreckbare Anwaltsvergleiche, Kostenfestsetzungsbeschlüsse und Vollstreckungsbescheide) oder Handlungen, die durch Zwangsvollstreckung erwirkt worden sind, möglich.

Anfechtbar sind insbesondere Schenkungen des Schuldners in den letzten vier Jahren vor Insolvenzantragstellung. Dabei kann es sich auch um Teilschenkungen handeln oder: gehandelt haben, zum Beispiel wenn ein Gegenstand deutlich unter Wert verkauft wurde (*BGH NJW 1953, 501*).

Anfechtbar sind beispielsweise auch Sicherungen (Bürgschaften, Forderungsabtretung TTC), zu denen sich der Schuldner erst verpflichtet hat, als die zu sichernde Forderung bereits bestand.

Auch eine Unterlassung ist anfechtbar. Hier ist die Anfechtung für Tatbestände, die bis zu zehn Jahren vor dem Eröffnungsantrag liegen, möglich (§ 135 InsO).

Wird einem stillen Gesellschafter ein Jahr vor Stellung des Insolvenzantrags seine Einlage ganz oder teilweise zurückgewährt, ist auch diese Auszahlung anfechtbar (§ 136 Abs. 1 InsO).

Anfechtbar sind letztlich (bis zu 10 Jahre zurückliegende) Zahlungen und Leistungen an Gläubiger, die die Insolvenzlage des Schuldners kennen.

Dies kann insbesondere Banken treffen, die Tilgung und Zinszahlungen entgegennehmen, obwohl sie die finanzielle Schieflage ihres Kunden bestens kennen. In diesem Fall sind auch bestehende Globalzessionen oder Raumsicherungsverträge angreifbar, soweit die Forderungen und Sicherungswerte nach der Kenntnis der Rechtslage entstanden sind. Umgekehrt muss dringend davor gewarnt werden, Geschäfte mit Geschäftspartnern zu machen, wenn einem deren Schieflage bekannt ist – selbst gesicherte Forderungen können dann verloren gehen.

3. Forderungen aus vorsätzlich unerlaubter Handlung.

Forderungen aus unerlaubter Handlung resultieren aus vorsätzlicher Verletzung fremder Rechtsgüter. Es handelt sich um Schadenersatz- oder Haftungsansprüche für rechtswidriges Verhalten. Diese Ansprüche sind

gem. § 302 InsO von der Restschuldbefreiung ausgenommen.

Während Geldstrafen und Bußgelder im Insolvenzverfahren nicht untergehen können, bedarf es bei anderen Forderungen aus vorsätzlich unerlaubter Handlung einer ausdrücklichen Anmeldung unter Berufung auf den Rechtsgrund der vorsätzlich unerlaubten Handlung.

Ist der Schuldner eine Kapitalgesellschaft, kann eine solche Forderung (zusätzlich zur Anmeldung in der Insolvenz der Gesellschaft) gegen den gesetzlichen Vertreter persönlich geltend gemacht werden.

Ist der Schuldner ein Verbraucher oder eine Einzelfirma, sollte man diese Forderungen ausdrücklich als Forderung aus vorsätzlich unerlaubter Handlung zur Insolvenztabelle anmelden. Forderungen aus vorsätzlich unerlaubter Handlung unterfallen nicht der Restschuldbefreiung.

Ist der Schuldner eine Kapitalgesellschaft, kann eine solche Forderung (zusätzlich zur Anmeldung in der Insolvenz der Gesellschaft) gegen den gesetzlichen Vertreter persönlich geltend gemacht werden.

4. Forderungen, die nach Insolvenzantragstellung entstanden sind.

Befindet sich der Schuldner bereits in einer Insolvenz und entstand die Forderung erst nach der Antragstellung, fällt die Forderung nicht in die Insolvenz. Handelt es sich um eine Forderung aus vorsätzlich unerlaubter Handlung, kann nun bis auf einen niedrigeren Sockelbetrag auch in die erweiterten pfändbaren Bezüge gepfändet werden. Dies ist gerade hier wichtig, da alles was über den Pfändungsfreibetrag



hinausgeht, bereits dem Insolvenzverwalter im laufenden Insolvenzverfahren zusteht. Der Insolvenzverwalter kann jedoch für Forderungen aus vorsätzlich unerlaubter Handlung, die Insolvenzforderungen sind, nicht in diesen zusätzlichen Betrag pfänden. Dieser zusätzliche Betrag steht nur Gläubigern zu, die Forderungen aus vorsätzlich unerlaubter Handlung außerhalb der Insolvenz erlangt haben.

Die Vollstreckung in die erweiterten Barbezüge des Schuldners ist also nur neuen Gläubigern von Unterhalts- und Deliktsansprüchen gestattet, die am Insolvenzverfahren nicht teilnehmen. (BGH, Beschluss vom 27.09.2007, NZI 2008, 50)

Das bedeutet also, dass Forderungen aus vorsätzlich unerlaubter Handlung, die nach Insolvenzantragsstellung entstanden sind über den normalen Pfändungsfreibetrag hinaus bis zu einem niedrigeren Freibetrag gepfändet werden können. Der Insolvenzverwalter kann dagegen für Forderungen aus vorsätzlich unerlaubter Handlung nur bis zum normalen Pfändungsfreibetrag pfänden.

6. Arbeitnehmer: Anspruch auf Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses.

Geht ein Arbeitgeber in die Insolvenz, enden die Arbeitsverhältnisse dadurch nicht automatisch. Wird das Unternehmen auf einen neuen Inhaber übertragen, der das Unternehmen (auch unter neuem Namen) fortführt, haben die Mitarbeiter des bisherigen Unternehmens einen Anspruch gegen den neuen Unternehmer auf Übernahme des Arbeitsverhältnisses nach § 613a BGB.

Führt der Schuldner selbst das Unternehmen in der Insolvenz fort, weil der Insolvenzverwalter dem Schuldner das Unternehmen in der Insolvenz freigibt (was insbesondere bei Einzelunternehmen häufig vorkommt), haben die Mitarbeiter den selben Anspruch auf Übernahme ihrer Arbeitsverhältnisse.

7. Geschäfte mit dem vorläufigen Insolvenzverwalter.

Oft besteht ein Interesse, eine Geschäftsverbindung mit einem in die Insolvenz gegangenen Unternehmen fortzuführen. In der vorläufigen Insolvenz des Unternehmens (vor Insolvenzeröffnung) ist zu beachten, dass ein vorläufiger Insolvenzverwalter keine Forderungen gegen die Masse begründen kann – es sei denn es wäre ganz ungewöhnlicherweise ein „starker“ vorläufiger Insolvenzverwalter. Neue Forderungen sind daher nur dann sicher, wenn sich der vorläufige Insolvenzverwalter ausdrücklich selbst für die Forderung gut sagt. Tut er dies nicht, besteht das Risiko, dass er die neue Forderung auch dann als bloße Insolvenzforderung in der Insolvenz angemeldet werden muss, wenn der vorläufige Insolvenzverwalter dem Geschäft zugestimmt hat.

*Harald Brennecke,
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht
Brennecke & Partner Rechtsanwälte, Beierheimer Allee 60, 76137 Karlsruhe
brennecke@brennecke-rechtsanwaelte.de
www.brennecke-rechtsanwaelte.de*



Der steuerlich relevante Zufluss von Abfindungen bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen.

Wird ein Arbeitsverhältnis beendet, sei es durch Kündigung oder auch im Wege des Aufhebungsvertrages, werden regelmäßig Abfindungszahlungen vereinbart. Da Abfindungen grundsätzlich als Bruttobetrag vereinbart werden, sind in diesem Zusammenhang auch steuerrechtliche Aspekte von Bedeutung. In diesem Zusammenhang spielt nicht nur das Ob und die Höhe der zu entrichtenden Steuer eine wichtige Rolle. Entscheidend kann hier vielmehr auch sein, welchem Veranlagungszeitraum diese Einnahmen zuzurechnen sind und ob hierauf Einfluss genommen werden kann.

Begriff der Abfindung

Eine Abfindung stellt eine einmalige außerordentliche Ausgleichszahlung dafür dar, dass der Arbeitnehmer mit der Auflösung des Arbeitsverhältnisses gewisse Nachteile erleidet, insbesondere für den Verlust des Arbeitsplatzes selbst. Erforderlich ist daher in jedem Fall, dass ein ursächlicher Zusammenhang zwischen der Beendigung des Arbeitsverhältnisses und der Zahlung der Abfindung besteht.

Für die Berechnung und Abführung der auf die Abfindung entfallenden Lohnsteuer ist der Arbeitgeber zuständig, der hierfür auch eine Lohnabrechnung erteilen muss. Die errechnete Lohnsteuer hat er bei der Auszahlung einzubehalten und an das zuständige Finanzamt abzuführen.

Steuerlich relevanter Zeitpunkt

Gemäß § 11 Abs. 1 Satz 1 EStG sind Einnahmen innerhalb des Kalenderjahres bezogen, in dem sie dem Steuerpflichtigen zugeflossen sind. Dem-

entsprechend ist nicht laufend gezahlter Arbeitslohn in dem Kalenderjahr bezogen, in dem er dem Arbeitnehmer zugeflossen ist. Von einem Zufluss ist auszugehen, wenn der Steuerpflichtige über den Arbeitslohn wirtschaftlich verfügen kann. Verfügungsmacht wird in der Regel erlangt im Zeitpunkt des Eintritts des Leistungserfolges oder der Möglichkeit, den Leistungserfolg herbeizuführen. Allein die Fälligkeit des Anspruchs führt noch nicht zu einem gegenwärtigen Zufluss. Von wesentlicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang ein uneingeschränkter, voller wirtschaftlicher Übergang der vereinbarten Leistung oder das Erlangen der wirtschaftlichen Dispositionsbefugnis darüber. Ausreichend für den Zufluss ist bereits im Zeitpunkt vor Eintritt des Erfolges, dass der Gläubiger die Möglichkeit hat, den Leistungserfolg einseitig herbeizuführen.

Steuerrechtliche Gestaltung

Gläubiger und Schuldner haben in Bezug auf Geldforderungen die Möglichkeit, den Erfüllungszeitpunkt und damit den Eintritt des Leistungser-

folges auf zivilrechtlichem Weg frei zu gestalten. Vor diesem Hintergrund kann durch diese Steuerung des Erfüllungszeitpunktes auch die steuerliche Zuordnung der Erfüllung zu einem Veranlagungszeitraum gestaltet werden.

Hierbei handelt es sich auch nicht um einen Rechtsmissbrauch im Sinne des § 42 der Abgabenordnung (AO). Nach § 42 Abs. 2 AO liegt dabei dann ein Missbrauch vor, wenn Gestaltung gewählt wird, die beim Steuerpflichtigen oder einem Dritten im Vergleich zu einer angemessenen Gestaltung zu einem gesetzlich nicht vorgesehenen Steuervorteil führt. Erfasst werden hiervon etwa Steuervergütungen, Steuererstattungen oder auch geringere Steueransprüche. Wenn aber Gläubiger und Schuldner einer Geldforderung den Erfüllungszeitpunkt frei wählen können und dies auch mit Blick auf die Beeinflussung der steuerlichen Zuordnung, dann kann hier keine unzulässige Umgehung der steuerrechtlichen Vorschriften gegeben sein.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer können folglich den Zeitpunkt des Zuflusses und damit den Zeitpunkt der Besteuerung einer Abfindung oder eines Teilbetrages davon durch Vereinbarungen über die Fälligkeit wirksam steuerlich gestalten.

Praxis-Hinweis

Arbeitnehmer können daher im Wege von Verhandlungen über die Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit Ihrem Arbeitgeber Vereinbarungen treffen, die die Auszahlung des Abfindungsbetrages auf einen für den Arbeitnehmer in steuerlicher Hinsicht günstigen Zeitpunkt legen. Eine Aufteilung des vereinbarten Abfindungsbetrages in Teilbeträge steht dem ebenfalls nicht entgegen. Denn allein die Aufteilung bedeutet nicht, dass über den gesamten Abfindungsbetrag verfügt worden ist.

Sollte daher nach alledem ein Arbeitnehmer in die Situation gelangen, mit dem Arbeitgeber Abfindungsvereinbarungen abzuschließen, sollte er sich vorher steuerrechtlich beraten lassen.





Der Einkauf als Wachstumsmotor – Sieger kaufen anders ein!

60 bis 80 Prozent der Wertschöpfung eines Unternehmens werden in nicht wenigen Unternehmen heutzutage fremd bezogen. Trotzdem spielt der Einkauf in vielen mittelständischen Unternehmen immer noch nur eine Nebenrolle. Mit der richtigen Strategie und den richtigen Steuerungsinstrumenten kann der Einkauf aber zu einem Wachstumsmotor im Unternehmen werden, sagt Einkaufsexperte Max Mustermann, geschäftsführender Gesellschafter bei Musterfirma.

Banken verlangen gute Zahlen.

Die aktuelle Marktsituation ist durch Geldknappheit und zurückhaltende Kreditvergabe der Banken gekennzeichnet. Faktoren wie Cashflow-Rate und Eigenkapitalquote sind deshalb bei der bilanziellen Außendarstellung von entscheidender Bedeutung. Wer eine zu geringe Eigenkapitaldecke und verhältnismäßig hohe Bestände im Umlaufvermögen aufweist, stößt bei der Kreditvergabe schnell an unüberwindliche Hindernisse.

Professor Dr. Werner Hug weiß aus seiner langjährigen Erfahrung aus Praxis und Lehre zu berichten: „Der Einkauf von Gütern, Materialien und Dienstleistungen ist mehr als nur die Befriedigung von Bedürfnissen einzelner Abteilungen. Das Management macht einen Fehler, wenn es vom Einkauf nur die Minimierung von Einkaufspreisen erwartet. Ein strategischer Einkauf kann mehr.“

Target Costing-Effekte sichern Wettbewerbsfähigkeit.

Eine Optimierung der Kosten bedeutet für die meisten Einkäufer die Reduzierung der Preise für eingekaufte Materialien (Roh-, Hilfs- u. Betriebsstoffe) und Dienstleistungen während der Produktions- und Absatzphase. In vielen produzierenden Unternehmen wird bereits in der Produktentwicklungsphase über 80 % der späteren Herstellkosten entschieden. Die frühzeitige Einschaltung des Einkaufs unterstützt deshalb ganz wesentlich die Erreichung von kalkulierten Zielkosten (target costs). Ausgehend von den Marktbedingungen Marktvolumen, Wettbewerber und Qualitätsansprüchen werden der Ziel-/Verkaufspreis, der Zielgewinn und letztlich die Ziel-/Herstellkosten ermittelt. Ein geschulter Einkäufer verfolgt noch während der Produktentwicklung wertanalytische Ansätze und berücksichtigt dabei notwendiges Expertenwissen, wozu auch das Wissen der Lieferanten gehört (Early Supplier Involvement). Innovative Lieferanten sind erfolgsorientiert und beteiligen sich an Wertanalysen zur kontinuierlichen Kosteneinsparung. Der Einkäufer wird dadurch zum Moderator und Wissensmanager. Er steuert die Kommunikation seiner Entwicklungsabteilung mit den Lieferanten und umgekehrt. Zur Beurteilung von Chancen und Risiken ist hierbei das wichtigste Steuerungsinstrument ein geregelter Prozess zur Zulassung, Bewertung und Entwicklung von Lieferanten. Ziel ist die Erreichung langfristiger Win-win-Situationen.

Der Einkauf als mächtiger Hebel.

Der Einkäufer nimmt aber nicht nur großen Einfluss auf die Herstellkosten, sondern auch auf das bilanzierte Anlage- und Umlaufvermögen so-

wie auf die Liquidität des Unternehmens. Werden hier die richtigen Hebel angesetzt, verbessert sich der Ertrag sichtbar. Gebundene Finanzmittel können freigesetzt und die Bilanz verkürzt werden. Damit werden gleichzeitig die Eigenkapitalquote und -rendite gestärkt. In Verbindung mit einem Risikomanagement-System, über das sich die einkaufsrelevanten Chancen und Risiken steuern lassen, werden die positiven Effekte stabilisiert und der Unternehmenswert nachhaltig gesichert oder sogar gesteigert.

Was können Sie tun?

- » Machen Sie das Thema Einkauf und Supply Chain Management zu einer Kernkompetenz Ihres Unternehmens, genauso wie es F&E, Vertrieb und Produktion sind.
- » Setzen Sie auf eine gute Ausbildung der Mitarbeiter: Ein Einkäufer kennt Steuerungsinstrumente eines Controllers, hat analytische Fähigkeiten und ist zudem kommunikativ und schaut über den eigenen Tellerrand.
- » Sind die organisatorischen Dinge getan, können die strategischen Einkaufsziele durch gezielte Maßnahmen nachhaltig verfolgt werden:

Betriebsergebnis

- » Herstellkosten senken – Marge steigern
- » Funktionskosten reduzieren – Geschäftsprozesse verschlanken
- » Finanzergebnis positiv beeinflussen
- » Nachhaltig zum profitablen Wachstum beitragen

Kapital

- » Working Capital deutlich reduzieren
- » Kapitalbindung beim Anlagevermögen reduzieren

Risiko

- » Technologie-, Prozess- und Beschaffungsmarktrisiken kontrollieren



Max Mustermann
Musterfirma GmbH & Co.KG
78431 Musterstadt
www.musterfirma.de, max@Musterfirma.de



Strategisches Vermögensmanagement.

Strategisches Vermögensmanagement ist wahrscheinlich die wichtigste Aufgabe, die ein Investor lösen muss. Das Zitat von W.F. Sharpe, dem Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaft, gewinnt gerade in stürmischen Börsenzeiten, wie wir Sie alle gerade erleben, wieder an Aktualität.

Ruhe bewahren ist das oberste Anlagegebot. Wie leicht ist das gesagt Risiken identifizieren, analysieren und minimieren. Doch wie selbstverständlich ist professionelles Risikomanagement in der heutigen Beratungslandschaft tatsächlich?

„Für uns ist es ein ganz wesentlicher Aspekt der strategischen Vermögensberatung, denn nur so kann unseres Erachtens erfolgreiches Vermögensmanagement ganz im Sinne der Ziele unserer Kunden tatsächlich umgesetzt werden“, so Cord Sürrie, Leiter der Hamburger Niederlassung der Bank Julius Bär (Deutschland) AG.

Nur ein Berater, der die komplexe Gesamtvermögenssituationen detail kennt, der die Liquiditäts- und Risikosituation umfassend analysiert hat, kann gemeinsam mit dem Kunden in sich schnell ändernden

Märkten rechtzeitig die richtigen Anlageentscheidungen treffen und diszipliniert an den Börsen agieren. Doch nur Wenige verfügen über die grundlegende Transparenz für die Umsetzung des ganzheitlichen Beratungsansatzes.

Detaillierte Liquiditätsprognosen und Cashflow-Analysen, kurzfristige Erfolgsrechnungen, langfristige Vermögensentwicklungspläne – ein Selbstverständnis für den erfolgreichen Unternehmer in der heutigen Zeit, denn nicht umsonst steht der Erfolg der eigenen Firma für den Mittelstand immer im Vordergrund. Die Transparenz des Privatvermögens tritt dabei jedoch häufig in den Hintergrund.

Leicht verlieren unternehmerische Persönlichkeiten eine ausgewogene private Vermögensbilanz aus den Augen. Liquide Vermögenswerte sind häufig unterrepräsentiert, insbesondere um das Unternehmen noch weiter voranzubringen, und ein großes Immobilienportfolio gehört selbstverständlich zur richtigen Vermögensstruktur dazu. Sehr schnell überwiegen so die gebundenen Vermögenswerte.

Zudem kümmern sich leider erfahrungsgemäß viel zu wenig erfolgreiche Persönlichkeiten rechtzeitig um ihre persönliche Nachfolge in ihrem

Unternehmen und um die erforderliche Liquiditätsreserve für den Fall der Fälle.

Im Erbfall kann womöglich kaum noch verhindert werden, dass der Fortbestand des Familienwerkes möglicherweise aus Steuergründen gefährdet wird. Guter Rat und theoretische Gestaltungsmöglichkeiten kommen häufig leider zu spät und Doppelbesteuerungen lassen sich im schlimmsten Fall dann auch nicht mehr vermeiden.

Daher erfordert es auch in diesem Bereich rechtzeitige Klarheit und strategische Perspektive: Wenn die richtigen Weichen vor einem angestrebten Unternehmensverkauf oder einer möglichen Übertragung auf die nächste Generation gestellt werden, kann der Erhalt des Familienvermögens auch nach Steuern langfristig sichergestellt werden.

Auch die Berücksichtigung der steuerlichen Rahmenbedingungen gehört dementsprechend nicht nur im Hinblick auf die anstehende Abgeltungssteuer zum nachhaltigen Vermögensmanagement dazu. Insbesondere vor dem Hintergrund der anstehenden Erbschaftsteuerreform gewinnt eine frühzeitige umfassende Planung zur Erreichung der persönlichen Vorstellungen an Bedeutung, denn die geplanten Verschonungsregeln und die damit einhergehenden Bedingungen sind durchaus recht kritisch zu betrachten.

Auch wenn die Unsicherheiten an den Kapitalmärkten und die politischen Diskussionen um die Reform der Erbschaftsteuer noch weiter anhalten werden: Umfassende Transparenz über die finanzielle Situation, die richtige Gesamtvermögensstrategie und der bewusste Umgang mit Risiko in allen Anlageklassen wird sich langfristig bezahlbar machen.

*Max Mustermann, Musterfirma GmbH & Co.KG, 78431 Musterstadt
www.musterfirma.de, max@Musterfirma.de*

Unternehmenskultur Wertvoll gestalten!

Werte – Visionen – Kultur

Wertvolle Gesprächsführung

Wertvolle Gesprächsführung meint vor allem eins: Wertschätzung der beteiligten Personen. Sicher, jeder Mensch hat seinen Wert und seine Würde, das finden wir schon in unserem Grundgesetz. Nur habe ich in dem Moment der Begegnung wirklich meine volle Aufmerksamkeit bei meinem Gesprächspartner? Oder bin ich mit meinem inneren Auge schon wieder beim nächsten Punkt, den ich zu erledigen habe?

Menschen merken, ob Sie wertgeschätzt werden oder nicht. 95 % aller Missverständnisse beruhen auf mangelnder subjektiv empfundener Wertschätzung. Da ist und bleibt auch das betriebswirtschaftlich sogenannte Humankapital sensibel.

Somit ist es Ihre persönliche Entscheidung – volle Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt oder Halbherzigkeit und damit mangelnde Wertschätzung. Eine echte Verbindung gelingt Ihnen nur mit einer Energie, die von Herz zu Herz fließt – schauen Sie Ihre Kollegen doch heute wieder einmal genauer an, und staunen Sie, wie das Leben durch die Augen leuchtet und Lebenskraft spürbar ist. Und wenn nicht, dann im Grunde nur im Moment nicht – denn da ist momentan etwas verdeckt, was eigentlich jedem Menschen innewohnt: Lebenskraft und Energie. Unser aller Aufgabe ist, Freiräume dafür zu lassen, dass Menschen und Potenziale in natürlicher Weise weiter wachsen können.

Lob und Ermutigung, das sind Geschenke, die, wenn wir sie erst einmal eingeübt haben, leicht sind und Spaß machen. Diese Verhalten können Sie einüben, trainieren, verstärken und damit als spürbares Element in Ihrer Unternehmenskultur etablieren. „Da ist bei uns noch Entwicklungsbedarf“ – okay, nur abwarten bringt nicht weiter, sondern jeder Mensch in Ihrer Organisation prägt die Kultur mit, bewusst oder unbewusst. Wie Sie morgens das Haus betreten, damit setzen Sie einen Grundstein für die Farbe, die heute Ihr Haus erhellt. Und zwischen durch ein „Danke“, „klasse, dass ...“ „ich freue mich über ...“ belebt die Atmosphäre um ein Vielfaches. Bleiben Sie aktiv, machen Sie die nächsten Schritte. Positives Verhalten findet leicht Nachahmer. Und dann lassen Sie sich mal wieder selbst überraschen und beschenken – es ist schön, zu merken, wie die Energie fließt.

Marla Musterfrau
Musterfirma GmbH & Co.KG
78431 Musterstadt
www.musterfirma.de
marla@musterfirma.de



Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen.

Vorbei sind die Zeiten, in denen eine mittel- und langfristige Wirtschaftsplanung Bestand hatte und Business Pläne laufend nur justiert und nicht neu geschrieben werden mussten. Globale Märkte, eine zunehmende Beschleunigung vieler unserer Lebensbereiche und damit des allgemeinen Wirtschaftslebens und eine Vielzahl unvorhergesehener Entwicklungen machen das moderne Geschäftsleben immer mehr zum spannenden Abenteuer.

Belege dieser Dynamik finden sich in harten Fakten: zur Situation der gewerbetreibenden Wirtschaft wird laufend der ifo Geschäftsklimaindex gemessen, der in den letzten 3 Jahren sowohl sein absolutes Tief als auch sein absolutes Hoch erreicht hat. Hingegen haben die Insolvenz-zahlen (Privat und Unternehmensinsolvenzen) absolut stark zugenommen (von knapp 10.000 in 1980 auf über 160.000 in 2010).

Während eine drohende Insolvenz, die früh erkannt wird, eine große Chance darstellt und gute und engagierte Sanierungsberater (vgl. ESUG) und Insolvenzverwalter wertvolle Begleiter in dieser Phase sein können, so kommt es im operativen Geschäftsleben auf eine Vielzahl anderer Aspekte an. Kein Geschäft kann es sich heute mehr leisten, sich auf den Errungenschaften der Vergangenheit auszuruhen. Märkte ändern sich heute dramatisch, Technologien und damit verbundene Möglichkeiten verbreiten sich rasend schnell, die Welt ist durch die stark gestiegene Mobilität deutlich kleiner geworden, und Kopien und Plagiate erfolgreicher Geschäftsmodelle und Produkte sind längst nicht mehr kontrollierbar.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor eines modernen Unternehmens kommt damit dem Risikomanagement zu, der Managementdisziplin, die sich mit den Chancen und Bedrohungen des eigenen Geschäftslebens auseinandersetzt und ein frühzeitiges Handeln und Steuern der Geschäftstätigkeit ermöglicht. Risikomanagement hat eine so starke Bedeutung erlangt, dass die letzten bedeutenden Risikomanagement-Standards nahezu alle aus den letzten 10 Jahren stammen. Von besonderer Bedeutung hat die Ende 2009 veröffentlichte internationale Norm für Risikomanagement ISO 31000 erlangt, die erstmalig auf der Basis bestehender Standards eine internationale und allgemein verbindliche Richtlinie für Risikomanagement schaffte.

Auch wenn der gesunde Menschenverstand schon fast ausreichend ist, mögliche Bedrohungen und Chancen für das eigene Geschäftsleben zu erkennen, so ist die Systematik eines Risikomanagementsystems nach ISO 31000 eine große Hilfestellung. Auch die Versicherer haben dies erkannt und bieten nicht selten Nachlässe auf Haftpflichtversicherungen bei einem Nachweis eines gelebten Risikomanagementsystems.

Der Beginn der Einführung eines Risikomanagementsystems beginnt mit der Festlegung der Systematik. Soll die ISO 31000 zum Einsatz kommen, so sind zwei ineinander greifende Regelsystemen vorgesehen: ein Regelkreis, der sich mit der Risikopolitik und ihrer kontinuierlichen Über-

prüfung auseinander setzt, und ein weiterer Kreislauf mit dem Fokus der operativen Behandlung von Risiken, ausgehend von der Ausführungsschritt des ersten Regelkreises. Im zweiten Regelkreislauf sieht die Norm vor, Risiken in einen Zusammenhang zu bringen sowie, diese Risiken zu identifizieren, zu analysieren und zu bewerten. Anschließend wird der Grad der Bewältigung der Risiken festgelegt. Alle diese Einzelschritte, die für jedes Risiko auszuführen sind, werden flankiert von einer kontinuierlichen Kommunikation einerseits und Überwachung andererseits.

Ein guter Startpunkt zur Einführung der Risikopolitik eines Unternehmens ist die Definition von Unternehmenszielen. Hierbei können die Perspektiven der Balanced Score Card gute Dienste leisten, um die Themenvielfalt zu ordnen: Finanzperspektive, Kundenperspektive, (interne) Prozessperspektive und Mitarbeiter- und Wachstumsperspektive. Risikomanagement erhält nun den Auftrag zur Unterstützung der Unternehmensziele. Sind so die Themen des Unternehmens strukturiert, können in einem ersten Brainstorming alle Risiken erarbeitet werden, die den festgelegten Zielen entgegen stehen und das Potenzial haben, diese zu verhindern. Die „Verhinderung“ wird in 2 Kategorien gemessen: ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrem Schaden bei Eintritt. Günstig ist es, für Schaden eine einheitliche Definition zu wählen, um Risiken vergleichen zu können – üblicherweise kann ein Schaden finanziell gewählt werden und drückt den Betrag aus, der bei Eintritt des Risikos wahrscheinlich aufzuwenden ist.

Hierbei ist die Unterscheidung des Begriffes Risiko zum Fehler hilfreich, wenn es an die operative Ausführung des zweiten Regelkreislaufes geht: häufig werden Fehler zu Risiken erklärt mit dem Ziel, sie durch entsprechende Maßnahmen zu beheben. Risiken aber lassen sich nicht beheben, sondern nur im Rahmen einer definierten Strategie bewältigen. Die bekannteste, jedoch eindimensionale Bewältigungsmethode ist das Versicherungswesen. Eine Betriebsunterbrechungsversicherung beispielsweise reduziert den Schaden des Betriebsstillstandes durch Abwälzung, vermindert jedoch nicht die Eintrittswahrscheinlichkeit. Hierzu müssen andere Maßnahmen erdacht werden.

Neben der unternehmensindividuellen Ausrichtung eines Risikomanagements gelten einige Gesetzmäßigkeiten, die ein gutes Risikomanagement beachtet: während Risiken mit minimaler Wahrscheinlichkeit und hohem Schaden oder umgekehrt hoher Wahrscheinlichkeit und minima-



len Schaden die Pole einer zum Achsschnittpunkt gedehnten Parabel bilden, der sogenannten Erträglichkeitskurve, so sind Risiken mit hoher Wahrscheinlichkeit und großem bis sehr großem Schaden die Risiken, die die volle Aufmerksamkeit verdienen. Grundlegendes Ziel ist es, durch geeignete Maßnahmen diese Risiken sowohl in ihrer Wahrscheinlichkeit als auch in ihrem Schaden so zu reduzieren, dass sie unter der Erträglichkeitskurve liegen. Für die Vorbeuge- und Eintrittsmaßnahmen gilt üblicherweise neben den Forderungen der Risikopolitik auch der Pareto-Effekt.

Risikomanagement ist eine Aufgabe der Unternehmensleitung. Ein gutes Risikomanagement erlaubt es der Unternehmensleitung, die Unbekannten des Marktes (u.a. Mitbewerberverhalten, Marktgeschehen und Marktlage) besser beurteilen zu können und mit vorbereiteten Maß-

nahmen auf entsprechende Ereignisse zu reagieren. Der heutige Markt begünstigt Unternehmen in besonderer Weise, die agil und dynamisch auf den Markt reagieren, schnell anpassungsfähig und innovationsstark sind. Ein gelebtes Risikomanagement, idealerweise sogar in Verbindung mit einem Qualitätsmanagementsystem, kann hierbei ein wichtiger Begleiter sein.

*Max Mustermann, Musterfirma GmbH & Co.KG
78431 Musterstadt
www.musterfirma.de, max@musterfirma.de*

Wie gehe ich mit Unterbrechungen um?

Zahlreiche Teilnehmer meiner Zeitmanagementseminare klagen darüber, dass sie durch Telefonate, spontan hereinschauende Kollegen, Post und E-Mail, unangekündigte Klientenbesuche usw. immer wieder aus ihrer aktuellen Aufgabe gerissen werden und so viel mehr Zeit zur Erledigung benötigen, als eigentlich nötig wäre.

Jedes Mal müssen Sie sich erneut in das Thema eindenken, bevor Sie weiterarbeiten können, ist schon viel Zeit verflogen. Nicht allen Störungen kann man aus dem Weg gehen, doch ein paar klaren Regeln helfen, sich ungestörte Arbeitszeit zu verschaffen. Niemand muss immer erreichbar sein. Es reicht, einige Zeitfenster anzubieten und zu anderen Zeiten ganz ungestört an wichtigen Aufgaben zu arbeiten, die entsprechende Konzentration erfordern. So schaffen Sie am Ende mehr und werden Ihren eigenen Ansprüchen gerecht.

So geht's:

Lassen Sie frische Post und E-Mails liegen und bearbeiten Sie diese kurz vor oder nach dem Mittagessen. Dann haben die meisten Menschen ein Tief in der Biokurve und können diese Aufgaben, die weniger anspruchsvoll sind, gut bearbeiten. Führen Sie feste Zeiten ein, zu denen Sie telefonisch erreichbar sind. Nach einer Weile wissen Ihre Anrufer, dass Sie zwischen zwei und drei Uhr gut zu sprechen sind. Ihre E-Mails und Ihre Post sollten sie ebenfalls zu vorher festgelegten Zeiten bearbeiten.


An welchen Meetings müssen Sie wirklich teilnehmen? Viel Zeit geht hier verloren, weil Dinge besprochen werden, die für Sie unwichtig oder gar ohne Relevanz sind. Verabschieden Sie sich vor der Vorstellung, immer und überall teilnehmen zu müssen. Unternehmen, die eine hohe Meetingkultur entwickelt haben, berichten, dass nur ein Teil der Teilnehmer wirklich das ganze Meeting verfolgen. Der Rest kommt zu den Tagesordnungspunkten, die wirklich für seine Arbeit relevant sind. Das erfordert natürlich ein gutes Zeitmanagement in Meetings und ein vorheriges Festlegen der benötigten Zeit für einzelne Tagesordnungspunkte.

Legen Sie „stille Stunden“ fest, in denen Sie sich nicht stören lassen, Ihre Bürotür geschlossen bleibt und Sie sich in wichtige Aufgaben vertiefen können. Berücksichtigen Sie bei der Auswahl der Zeit Ihre persönliche Biokurve. Lerchen werden gerne die ersten Stunden des Arbeitstages nutzen, Eulen werden am Spätnachmittag erst hochleistungsfähig.

Hier einige Tipps zum Einrichten von „Stillen Stunden“:

- » Schließen Sie Ihr E-Mail Programm und leiten Sie Ihr Telefon auf den Anrufbeantworter oder Ihr Sekretariat um.
- » Lassen Sie Ihre Kollegen, Mitarbeiter und ggf. den Chef wissen, dass Sie an einer wichtigen Sache arbeiten und nicht gestört werden möchten.
- » Hängen Sie ein Schild an Ihre Bürotür: Bitte nicht stören! Wenn Sie möchten, können Sie ergänzen, wann Sie wieder erreichbar sein werden.
- » Legen Sie fest, wie viel Zeit Sie der Aufgabe widmen möchten und halten Sie sich daran.
- » Überlegen Sie sich, inwieweit Sie von der Erledigung dieser Aufgabe profitieren werden. Was haben Sie davon, diese Arbeit zu machen? Ihre Motivation wird so steigen. Aufgaben, die Ihnen nichts bringen, sollten Sie delegieren oder ganz lassen.
- » Seien Sie konsequent in der Umsetzung Ihrer „Stillen Stunden“. Anfangs werden Sie möglicherweise Verwunderung oder Unmut ernten, mittelfristig steigt jedoch die Achtung vor Ihnen, weil Sie wirklich was schaffen, statt von anderen geschafft zu werden.

Marla Musterfrau
Musterfirma GmbH & Co.KG
78431 Musterstadt
www.musterfirma.de
marla@musterfirma.de



THINK
OUTSIDE
THE BOX



UX – User Experience personalisierte Erlebnisse – der Trend 2020/21.

Neue Wege in einer veränderten, digitalen Marketing-Landschaft.

Kundenerlebnis und Digitalisierung stehen an erster Stelle. Denn sie bringen Erfolg. Die Verbesserung des Kundenerlebnisses (Customer Experience, CX) und Priorisierung der digitalen Transformation sind schon lange auf der Agenda. Zu Recht, wie die neuesten Zahlen belegen: Führende CX-Unternehmen haben 3x und „Digital first“-Unternehmen zu 64 % häufiger ihr wichtigstes Geschäftsziel für 2018 übertroffen als Mitbewerber.

Die Daten müssen besser genutzt werden. 55 % der Marketing-Experten priorisieren die Verbesserung von Zielgruppensegmentierung und -Targeting. „Das heißt, in Marketing-Technologien investieren und diese effektiv einsetzen um mit den gewonnenen Daten, fundierte Entscheidungen zu treffen.“

Der entscheidende Faktor – die Kundenloyalität.

Diese hat sich gewandelt; es geht nicht mehr um materielle Komponenten wie Produkte und Services, sondern um immaterielle wie Erlebnisse und Kundenorientierung. Das ist auch der Grund, warum Spotify heute mehr als nur ein Streaming-Service ist, warum das digitale Erlebnis von Swisscom sich in Echtzeit an die Kunden anpasst und warum für die Optimierung und Personalisierung der eigenen Services auf KI gesetzt wird.

Customer Experience – Personalisierte Erlebnisse sind der Marketingtrend schlechthin.

Wir spüren die Erkenntnisse und Ergebnisse der wichtigsten digitalen Trends, die kurz- und mittelfristig Marketing- und Kundenerlebnis-Strategien beeinflussen. Diese konzentrieren sich insbesondere darauf, welche

Prioritäten gesetzt werden und was diese als größte Marketing-Herausforderungen betrachten. Erfolgreiche Unternehmen bieten erstklassige und personalisierte Kundenerlebnisse, die auf integrierten Marketing- und Kundenerlebnis-Technologien (CX/UX-Technologien) basieren.

Das Customer-Journey-Management ist mit der wichtigste digitale Bereich für mittelständige Unternehmen. Für diese Unternehmen hatte die „Bereitstellung personalisierter Erlebnisse in Echtzeit“ (37 %) in drei Jahren das größte Potenzial.

Erstklassige, personalisierte Kundenerlebnisse sollten zukünftig im Zentrum unternehmerischer Strategien stehen da sie einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen. Ganz gleich, ob Kundenerlebnisse als Mentalität, Philosophie oder Disziplin betrachtet werden: Zu viele Unternehmen verpassen die Gelegenheit, die Initiative zu ergreifen, wie sich in der weltweiten Umfrage unter Business-Experten zeigt.

Es zeigen sich deutlich wirtschaftliche Vorteile für Unternehmen, die Kundenerlebnissen höhere Priorität eingeräumt haben. Unternehmen, die sich selbst bei Kundenerlebnissen als „sehr weit fortgeschritten“ beschreiben, haben dreimal so häufig wie ihre Mitbewerber die eigenen Marketingziele deutlich übertroffen.

Eine Zurückhaltung in Bezug auf die digitale Transformation zeigt sich bei den Untersuchungsergebnissen des Marktforschungsunternehmens Forrester, die eine große Trägheit in diesem Bereich zeigen. Laut dieser Umfrage aus dem Jahr 2018 unter 1.600 Entscheidungsträgern aus der Wirtschaft und dem IT-Bereich versucht eine Mehrheit der Unternehmen

(56 %), die digitale Transformation umzusetzen. Investitionsvolumen und Ambitionen genügen jedoch nicht, um Abteilungen wie Marketing und Kundendienst wirklich für das digitale Zeitalter fit zu machen.

Daten als Dreh- und Angelpunkt.

Wenn Sie sich die Technologieplattform als einen Motor für CX- und Marketing-Aktivitäten vorstellen, dann sind die Daten das Öl, das die reibungslose Funktion dieser hochkomplexen Maschine sicherstellt. Unternehmen, die Daten als wertvolle, wichtige Ressource für ihre Wettbewerbsfähigkeit betrachten und dabei den Datenschutz respektieren, können damit ihre Kundenerlebnisse verbessern und ihre unternehmerischen Strategien vorantreiben.

Prioritäten und Herausforderungen.

Der verstärkte Fokus auf Daten zeigt sich auch in den geänderten Prioritäten der Marketing-Experten. Bessere Nutzung von Daten für effektiveres Segmentieren und Targeting von Zielgruppen“ steht bei den meisten Marketing-Experten ganz oben auf der Liste der Prioritäten für die kommende Jahre.

Dieser Punkt zählt bei der Mehrheit der Marketing-Experten zu den drei wichtigsten Prioritäten ihres Unternehmens. Die zweite Priorität ist die Verbesserung der Customer Intelligence und Einblicke für eine ganzheitliche Sicht auf Kunden. Wie wichtig dieser 360-Grad-Blick auf Kunden ist, zeigen auch die Ergebnisse eines Berichts, den Adobe kürzlich veröffentlicht hat. Diesem Bericht zufolge steht ein vollständiges Bild der Kundeninteraktionen am stärksten mit dem Reifegrad der Customer Intelligence im Zusammenhang. Die höchste Priorität sehen Marketing-Experten daher in der „besseren Nutzung von Daten für effektiveres Segmentieren und Targeting von Zielgruppen.

Die zweite Priorität im digitalen Bereich nehmen Targeting und Personalisierung ein. Der Bereitstellung personalisierter Erlebnisse in Echtzeit wird das größte Potenzial für die kommenden Jahre zugeschrieben. Bei mehr als einem Drittel (37 %) der größeren und 31 % der kleineren Unternehmen hat dieses Ziel oberste Priorität. Weitere Trends, die mittelfristig als spannende Möglichkeiten gelten, sind künstliche Intelligenz, Virtual Reality oder Augmented Reality sowie das Internet der Dinge. Kreativität dreht sich somit nicht zwingend um große Ideen. Vielmehr geht es dabei darum, Empathie für andere zu zeigen und dann etwas zu erschaffen und bereitzustellen, das ihnen ein Lächeln ins Gesicht zaubert. Dinge wie die Animation, wenn Sie auf »Start« tippen.

Meine Empfehlungen für Ihr Marketing der Zukunft!

1. Setzen Sie im Unternehmen auf Kundenfokussierung.

Wenn es um den Fokus auf das Kundenerlebnis geht, darf von Selbstzufriedenheit keine Rede sein, auch bei Unternehmen, die sich in diesem Bereich als fortgeschritten betrachten. Die Erwartungen der Kunden nehmen stetig zu.

Der Schlüssel für erfolgreiche Kundenerlebnisse liegt darin, sowohl einen Top-down als auch einen Bottom-up-Ansatz zu verfolgen. Die Unterstützung der Führungsebene ist entscheidend, um sicherzustellen, dass verschiedene Geschäftsbereiche am selben Strang ziehen. Wenn der Kunde an die erste Stelle gesetzt wird, fühlen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens – sowohl mit als auch ohne Kundenkontakt – in der Lage, Entscheidungen zu treffen, die zu besseren Kundenerlebnissen führen. “Die Kunden von morgen erwarten umfassend vernetzte Fahrzeuge. Dabei geht es weniger um Internet im Auto als um das Fahrzeug als Teil des Internets der Dinge.“ (Ina Schulz, Marketingmanager Lifestyle und Brand communication Mercedes-Benz Cars).

2. Schätzen Sie Daten als Wertsache ... und agieren Sie nicht im Dunkeln.

Unternehmen müssen sich bewusst sein, dass ihre Daten einen Wert haben, wenn sie richtig erfasst und genutzt werden.

Kundendaten sind als Ressource am wertvollsten, wenn Unternehmen eine einheitliche Sicht auf den Kunden erreichen können, indem sie Daten von verschiedenen Kontaktpunkten und Geräten kombinieren. Daten müssen außerdem „demokratisiert“, also nicht im Dunkel gehalten werden, sondern dem gesamten Unternehmen zugänglich gemacht werden, nicht nur den Analysten und Marketern.

Wenn der Wert der Daten vollständig ausgeschöpft werden soll, müssen Unternehmen ohne Einschränkungen darauf zugreifen können. Versuchen Sie, die durch geschlossene Zielgruppen-Datensilos wie Facebook und Google verursachten Probleme zu verringern, indem Sie sich im Bereich digitale Analysen für neutrale und offene Plattformtechnologien entscheiden.

3. Aktivieren Sie Kundendaten.

Dank Predictive und Prescriptive Analytics haben sich digitale Analysen von statischen, rückblickenden Berichten zum Kern eines orchestrierten, skalierten Eins-zu-Eins-Marketings entwickelt.

So werden zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Inhalte und Botschaften aktiviert, beispielsweise über ein Content-Management-System oder unsere Marketing-Automatisierungsplattform.

Kombinieren Sie ihre eigenen Daten mit Daten aus zweiter und dritter Hand um so für noch persönlichere und produktivere Interaktionen zu sorgen. Die richtigen Datenverbindungen können nicht nur effektivere und automatisierte Marketing-Aktivitäten fördern, sondern auch die Attributionsfunktionen verbessern und den Medien-Mix optimieren.

4. Streben Sie eine Integration von Kundenerlebnis, Martech und Adtech an.

Damit Daten besser erfasst und aktiviert werden können, muss ein solides Fundament aus integrierten CX-Marketing- und Werbetechnologien geschaffen werden. So können Sie durch Customer Intelligence den Wettbewerbsvorteil maximieren. Unternehmen verschwenden teils viel Energie beim Versuch, uneinheitliche Tools und Plattformen zu integrieren. Dieses Unterfangen kann stark vereinfacht werden, wenn sie von Anfang an in einheitliche Technologielösungen und den richtigen Agentur-Partner investieren.

Kunde und Agentur sollten Hand in Hand arbeiten, um zu gewährleisten, dass ihre Plattformen so gut wie möglich zusammenarbeiten und den Fokus nicht auf vielfach unnötige »handische« Arbeiten zur Vernetzung der Systeme legen.

5. Vernetzt – so sollte Ihre Werbung sein.

Die Verbindung zu Kunden zu finden, ist schwierig. Unter Tausenden von verschiedenen Interessen, Leidenschaften und Persönlichkeiten die richtige Herangehensweise zu finden, ist keine leichte Aufgabe. Und wenn der Einblick in Ihre Zielgruppe auf fragmentiertem Inventar und fragmentierten Kanälen basiert, verschwenden Sie Budgets darauf, zu erraten, was Ihre Kunden möchten. Um bei Kunden effektiv anzukommen, müssen Sie intern Verbindungen herstellen. Wenn Sie Daten, Marketing und Werbung verbinden, können Kampagnen von beiläufigen Momenten zu lang anhaltenden Erlebnissen werden.

6. Um sich mit Kunden zu verbinden, müssen Sie neue Strategien entwickeln.

Kunden haben eine größere Auswahl als je zuvor. Das bedeutet, dass der Pfad zu einem Kauf selten linear verläuft – was es für Sie schwieriger macht, sich als Marke von anderen abzuheben und mithilfe effizienter Werbung mit Ihrer Zielgruppe zu interagieren.

Um diese Ziele zu erreichen, benötigen Sie eine brillante Werbestrategie. Eine Strategie, die Ihre Werbung unter die Lupe nimmt. Eine Strategie, die den Menschen in den Vordergrund stellt. Und eine Strategie, die Ihnen dabei hilft, Daten, Medienkanäle und kreative Ideen zu integrieren. Erst dann ist Ihre Werbung mit Ihrem Marketing verbunden. Und Ihre Kunden? Die werden begeistert sein.

7. Verbinden Sie Zielgruppendaten!

Übernehmen Sie die Kontrolle über Ihre Zielgruppendaten, und aktivieren Sie Ihre Werbung, um mehr Rendite auf Werbeausgaben zu erhalten. Nutzen Sie tiefgründige Zielgruppeneinblicke, um bessere Konversion durch intelligenteren, strategischere Medienplanung und Kaufentscheidungen voranzutreiben.

8. Verbinden Sie alle Medienkanäle!

Setzen Sie umfassende Werbestrategien für TV, Radio, Web, Display, digitales Video, Social Media und Event ein – alles von einer einzigen Plattform aus. Kanalübergreifende Medienplanung gibt Ihnen mehr Kontrolle über Zielgruppenreichweite und Kontakthäufigkeit.

9. Verbinden Sie Kreativ-Assets und Medien.

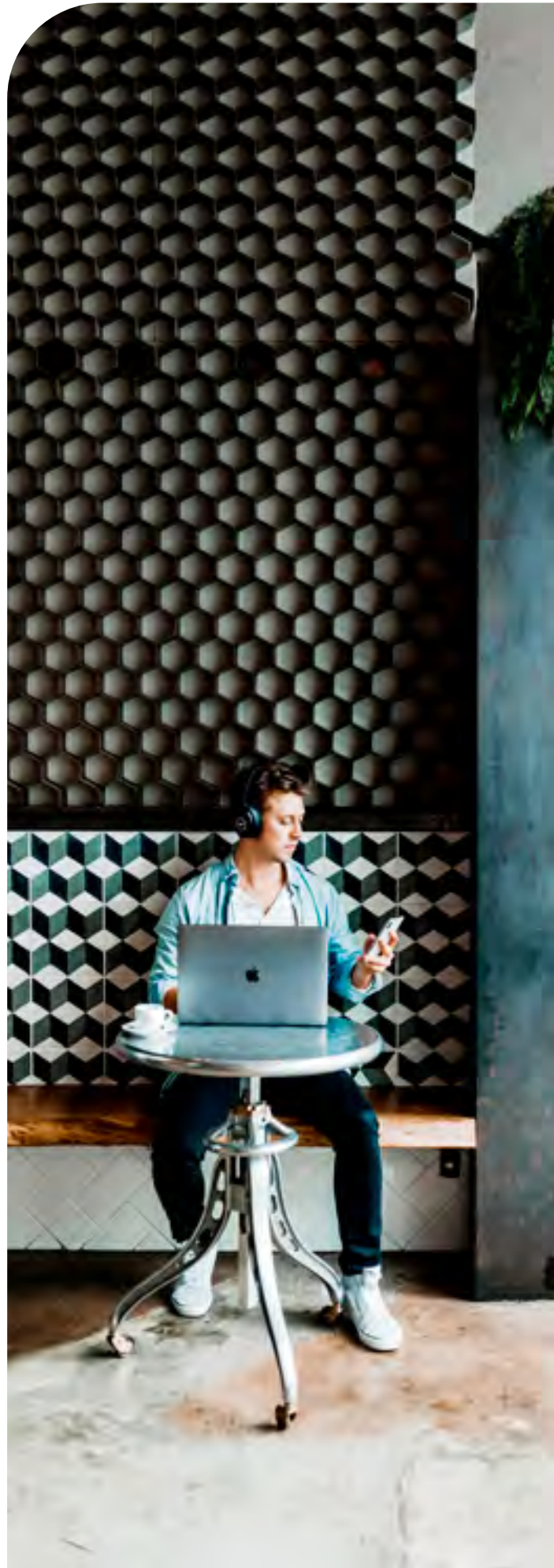
Erstellen und liefern Sie während Medienplanung und -einkauf personalisierte Werbeerlebnisse auf effizientere Weise. Durch Zusammenarbeit, schnelle Bearbeitung und Freigabe von Kreativ-Assets können Sie personalisierte Werbung über verschiedene Medienkanäle hinweg skalierbar bereitstellen.

Um sich auf einem hart umkämpften Markt zu behaupten und Kunden vom eigenen Produkt oder Leistung zu überzeugen, muss ein Unternehmen in der Lage sein, sich den Veränderungen anzupassen.

Das bedeutet, dass man auf die Digitalisierung, die Austauschbarkeit von Produkten sowie den Wunsch der Kunden nach positiven Käuferlebnissen eingehen muss. Dies gelingt vor allem durch das Verstehen ihrer Bedürfnisse und des daraus resultierenden Verhaltens. Im Zentrum dieser Bemühungen sollte immer ein Kommunikations-Konzept stehen, das Strategie, Zielsetzung und Möglichkeiten langfristig ausrichtet.



Sven Lorenz artwork · digital communication
www.artwork.de
sven.lorenz@artwork.de
Telefon +49 721 490176-29



Was ist, wenn die Kunden nicht zahlen können?

Säumige Kunden kennt jedes Unternehmen. Wer das Einziehen der Außenstände selbst betreibt, kann sich nicht auf sein Kerngeschäft konzentrieren und übernimmt Leistungen, die er nicht bezahlt bekommt. Das sind nur zwei der Gründe, warum das Einziehen von Außenständen an einen Inkassospezialisten werden sollte. Vor der Zusammenarbeit mit einem Inkassoprofi sollte allerdings hinterfragt werden, warum die Kunden nicht zahlen:

» **Der Kunde hat vergessen, die Rechnung zu bezahlen.**

Durch Nachfrage bei dem Kunden kann dieses Missverständnis schnell geklärt werden.

» **Der Kunde hat einen oder mehrere Reklamationsgründe.**

Zunächst muss der Reklamationsgrund geprüft werden. Erweist sich dieser als unbegründet, folgt die Zahlungsaufforderung.

» **Der Kunde verzögert bewusst die Zahlung.**

Der Betrieb sollte die Mahnstufen auf dem kürzesten Wege durchlaufen und ggf. auf professionelles Forderungsmanagement zurückgreifen.

» **Der Kunde kann nicht zahlen.**

Das professionelle Forderungsmanagement ist unumgänglich.

Die Entscheidung für die Zusammenarbeit mit einem professionellen Dienstleister und Spezialisten für den Forderungseinzug bietet dem eigenen Unternehmen diverse Vorteile und reduziert somit die eigene Unerfahrenheit beim Selbsteintreiben. Inkassounternehmen greifen so zeitig wie möglich in den Forderungseinzug ein. Der Einsatz der differenzierten Inkasso Prozessschritte erfolgt dabei nach einem Art Baukastenprinzip – ein Standardinkassoverfahren für sämtliche Branchen- und Schuldnerstrukturen gibt es nicht.

Bereits bei Rechnungsstellung können durch ein professionelles Debitorenmanagement die Weichen für eine problemlose Abwicklung eines Geschäfts gestellt werden. Werden die gesetzten Zahlungsziele bzw. Fristen nicht eingehalten, reagieren Inkassospezialisten sofort und nehmen im Namen des Kunden Kontakt mit dem Schuldner auf. Sie kümmern sich um den gesamten Prozess, sorgen für den pünktlichen Versand der kaufmännischen Mahnungen und überwachen permanent die vorgegebenen Zahlungsziele und Fristen.

Bevor der Inkassoprozess beginnt, wird eine umfangreiche Prüfung des Inkassofalls durchgeführt z.B. die Inkassofähigkeit der Forderungen. Die ermittelte Bonität des Schuldners, mögliches Eigentum aus Beteili-

gungsverhältnissen und die Identifikation von harten Negativmerkmalen des Schuldners geben eine gute Indikation über den Erfolg des Inkassoprozesses.

Während des vorgerichtlichen Inkasso nehmen Inkassospezialisten mit den Schuldnern schriftlich, telefonisch, per E-Mail oder SMS Kontakt auf, um den Einzug Ihrer überfälligen Forderungen individuell, aber bestimmt voranzutreiben.

Häufig führt der Weg der Kontaktaufnahme über Inkassounternehmen bereits zur Zahlung.

Wenn alle eingesetzten Maßnahmen zur Zahlung Ihrer Forderungen erfolglos bleiben, leiten die Inkassounternehmen in Abstimmung mit den Mandanten und mit Hilfe erfahrener Rechtsanwälte das gerichtliche Mahnverfahren einschließlich notwendiger Vollstreckungsmaßnahmen ein. Die Erlangung eines Titels gegenüber dem Schuldner ist Voraussetzung für die anschließende Zwangsvollstreckung. Im nachgerichtlichen Inkasso werden die notwendigen Vollstreckungsmaßnahmen durchgeführt. In vielen Fällen ändern sich die Vermögensverhältnisse von vermögenslosen Schuldnern mit der Zeit. Damit aus Ihren abgeschriebenen Forderungen noch Zahlungen werden, überwachen die Spezialisten die ausgeklagte, titulierte Forderung gegenüber den Schuldnern. Während der Titelüberwachung wird in regelmäßigem Abstand überprüft, ob der Schuldner wieder zahlungsfähig ist, und das bis zu 30 Jahre lang.



Max Mustermann
Musterfirma GmbH & Co.KG
78431 Musterstadt
www.musterfirma.de
max@musterfirma.de



Share your own Magazin!

imWANDEL – das regBRAINS-Beratermagazin – eine völlig neue Idee verbindet die Vorteile eines Kundenmagazins mit den Funktionen des Social-Workings.

Das Sharing von Maschinen oder Autos ist ein Konzept, das sich erfolgreich etabliert hat. Warum also nicht ein Kundenmagazin sharen? Doch professionelle Kundenmagazine erfordern enorme Kosten und Ressourcen um diese zu realisieren und mit glaubwürdigen Inhalten zu füllen. **regBRAINS** verknüpft nun die Vorteile eines Kundenmagazins mit den modernen Funktionen des Social-Media-Networking. So entsteht ein Medium mit völlig neuen Möglichkeiten. Ein eigenes Kundenmagazin, welches Sie zusammen mit anderen Berater*innen und unterschiedlichem Content herausgeben. Der Berater*in streut sein Magazin und den Content der Anderen in seinem persönlichen Unternehmensnetzwerk und profitiert somit mehrfach.

Sie erhalten Ihr eigenes Magazincover mit Ihrem Logo und ein individuelles Editorial, bestehend aus Text und Bild und den deutlichen Hinweis auf Ihren eigenen Artikel im Magazin. Das alles zu vergleichsweise geringen Kosten und Ressourcen-Aufwand.



Die Vorteile:

- » Ein vielschichtiges, interessantes Informationsmedium
- » Individualisiertes Printprodukt, PDF und digitale Webmagazin (Name/Logo/Editorial individuell)
- » Informiert Ihre Kunden und Interessenten weitreichend und vielseitig. Kurz: ist interessant zu lesen.
- » Wer über sein Fachgebiet hinaus veröffentlicht, zeigt Kompetenz.
- » Ihr Wissen und Know-how erreicht eigne Kontakte aber auch die Kontakte der anderen Berater*innen.
- » Erweitert Ihr Netzwerk und dient als effizientes Akquisitions- und Beziehungsinstrument.
- » Erhöht Ihre Glaubwürdigkeit, Reputation und Ihr Image.
- » Ihr Bekanntheitsgrad wird stark erweitert.
- » Erweitert die eignen Kommunikation-/Social-Media-Möglichkeiten.
- » Stärkt die Marke und die Bedeutung des **regBRAINS** Beraternetz.
- » **regBRAINS** e.V. verteilt ca. 2.000 Expl. an Interessierte, kommunale Adressaten, Institutionen und weitere Multiplikatoren

Der Umfang und die Kosten:

Umfang 24 Seiten plus 4 Seiten Umschlag, Din A4.

Teilnehmen können jeweils ca. **12 Berater*innen** mit je einer Doppelseite inkl. 1-seitigem Editorial.

Kosten bei gelieferten Texten für:

Betreuung, Organisation, Gestaltung, redaktionell passendes Bildmotiv, technische Reinzeichnung, Textlektorat, Druckvorlagenerstellung und Druckproduktion (Gesamtauflage 3.000 Expl. – 150 Expl. pro Berater*in.

Restliche Auflage wird über **regBRAINS** an Kooperationspartner, Interessenten, Institutionen Mailingverteiler u.a. verteilt.

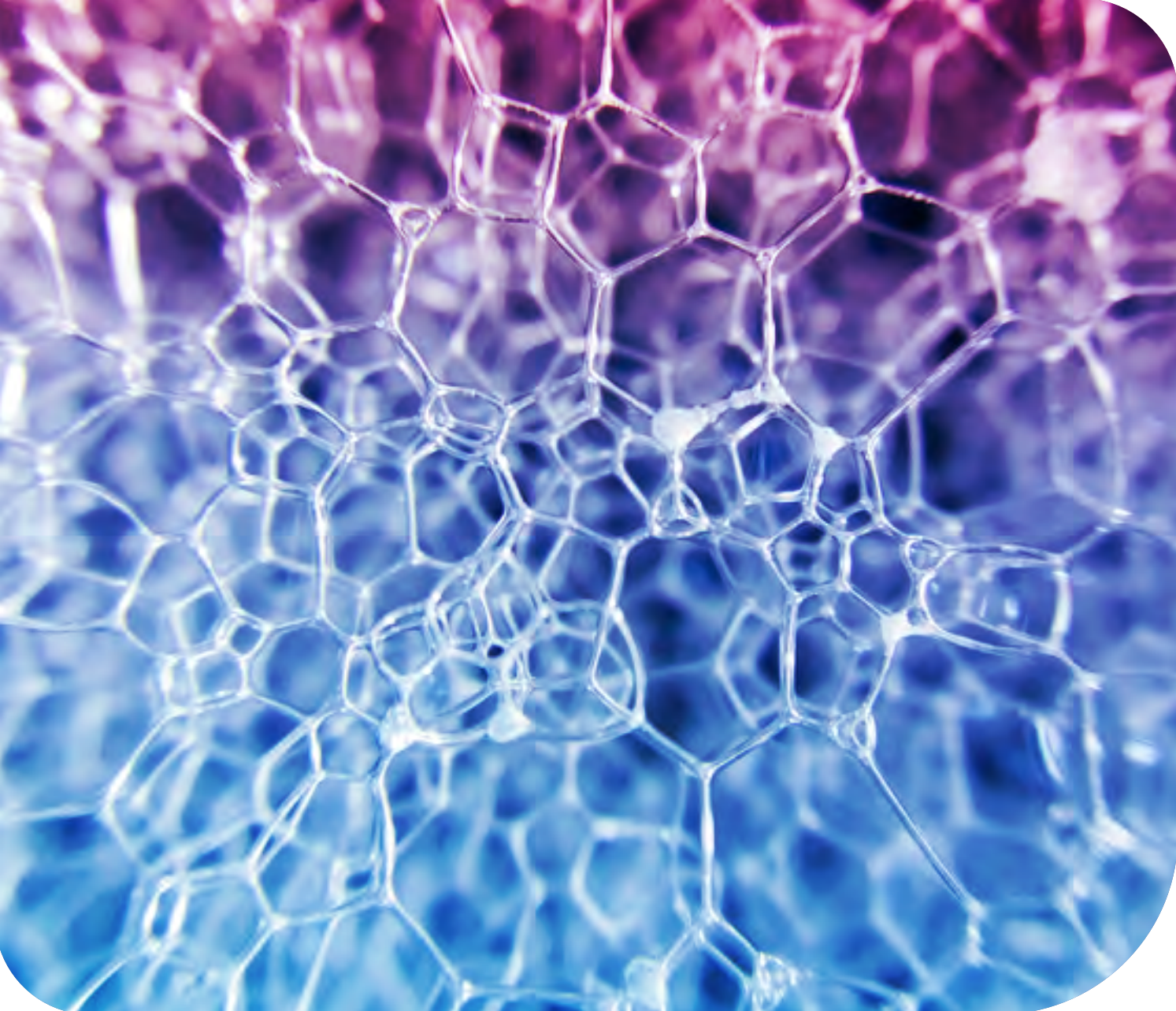
Kosten je Teilnehmer

zuzügl. evtl. Versandkosten je nach Umfang

680 €

Optional: Textservice auf Anfrage.





Die regionale Netzwerkindelligenz der Veränderungsökonomie.

Das **regBRAINS** Unternehmen.Berater.Netz e.V.
ist ein Netzwerk regional ansässige Berater und Beraterinnen. Experten, die interdisziplinäre Kompetenzteams bilden, die die Herausforderungen der Zukunft für Unternehmer und Unternehmen mit Intelligenz, zukunftsorientierung und Know-how lösen.



regBRAINS[®]

www.regbrains.net

Unternehmen.Berater.Netz e.V.