

falschen Dinge konzentrieren, wenn sie unter dem Druck einer Krisensituation Probleme lösen müssen. Nicht die Probleme werden gelöst, die gelöst werden müssen, sondern die, die sich im Moment am einfachsten lösen lassen. Eine strukturierte Erarbeitung, umfassende Sicht und objektive Beurteilung der zu lösenden Probleme ist unablässig, wenn Aktionismus vermieden und die richtigen Probleme in der richtigen Reihenfolge und Priorität angegangen werden sollen. Für eine entsprechende Herangehensweise mit Hilfe eines strukturierten Problemlösungsprozesses verwenden wir Software zur quantitativen und qualitativen Modellierung komplexer Fragestellungen. Mit diesem Tool werden in einer Art Brainstorming-Prozess die unterschiedlichen Problemstellungen identifiziert und miteinander in Beziehung gesetzt. Je nach Gewichtung der einzelnen Faktoren errechnet die Software die Auswirkungen komplexer Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Problemen und entsprechenden Lösungsansätzen. Maßnahmen, die zunächst sinnvoll für die Lösung der Krise erscheinen, stellen sich dabei häufig als langfristig eher kontraproduktiv heraus.

- Viele Programme zur Einführung einer Corporate Social Responsibility erschöpfen sich leider darin, die Thematik den Verantwortlichen in mehr oder weniger ausführlichen Schulungen nahezubringen. Doch dem Erfolg dieser Maßnahmen wird nicht

nachgehalten. Ist die Schulung einmal vorüber, sind große Teile des Gehörten innerhalb weniger Tage bereits wieder vergessen. So banal es klingt, aber: das Geheimnis nachhaltiger Veränderungsmaßnahmen ist, dass vor allem die Manager ihre Hausaufgaben machen. Mit unseren Sales Leader Labs haben wir ein Format etabliert, in dem wir den Verantwortlichen einerseits die notwendigen Techniken und Instrumente an die Hand geben, damit sie ihre Vertriebsmannschaft effektiv führen können; andererseits arbeiten wir über mehrere Monate, manchmal sogar Jahre, kontinuierlich mit ihnen zusammen, damit die identifizierten Problemstellungen tatsächlich auch nachhaltig gelöst werden. Das Leader Lab-Konzept wird auch im Bereich des allgemeinen Managements angewendet; Unternehmen sollten sich überlegen, es auch speziell für die Werte-unterstützte Unternehmensführung zu adaptieren.

- Wie zu lesen war, erweckt das Handeln der Verantwortlichen in Krisen oft den Anschein mehr oder weniger großer Willkürlichkeit. Wir betrachten es deshalb als eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Vermeidung und Überwindung von Krisen, dass die in diesem Zusammenhang notwendigen Prozesse ausreichend durchdacht und dokumentiert sind. So müssen etwa Verantwortlichkeiten für bestimmte Krisenszenarien geklärt und Richtlinien für die Kommunikation vorhanden sein; die

Kontaktdaten der richtigen Ansprechpartner müssen leicht zu finden sein, und es muss sichergestellt sein, dass im Fall ihrer Abwesenheit Ersatz vorhanden ist; Eskalationsstufen müssen klar geregelt sein, so dass Angestellte ihre Entscheidungsspielräume kennen und gleichzeitig keine Angst vor einer Eskalation auf die nächste Ebene haben müssen. Da Unternehmensprozesse dynamisch sind und ihre Aktualität mit traditionellen Dokumentationsmethoden nur selten gewährleistet ist, empfehlen wir die Prozessdokumentation mit Hilfe von Wiki-gestützten kollaborativen Lösungen, die für eine größere Aktualität der Dokumentation und Nutzbarkeit sorgen.

- Selbst wenn Führungskräfte sich durch Authentizität, Glaubwürdigkeit und Disziplin auszeichnen, nützt es ihnen nichts, wenn diese Qualitäten nicht im Unternehmen sichtbar sind. Führungskräfte, die sich an Werten orientieren, müssen im Unternehmen präsent sein. Diese Präsenz lässt sich kaum durch die üblichen Corporate Communications-Maßnahmen schaffen. Die persönliche Anwesenheit der Führungspersönlichkeiten ist entscheidend, und zwar gerade in Krisenzeiten. Unsere letzte Empfehlung geht deshalb zurück auf das alte Prinzip des „Management by Walking Around“ – die persönliche Anwesenheit der Führungskräfte auf allen Ebenen des Betriebs, gekoppelt mit ihrer Zugänglichkeit für die Ideen und Sorgen der Angestellten. ■

Steuertipp

Kein Verlustabzug bei Liebhaberei

Macht ein Unternehmer Gewinn, hält das Finanzamt gern die Hand auf. Entstehen jedoch regelmäßig Verluste, wird es mit der Zeit komplizierter. In den ersten Jahren werden Anlaufverluste vom Finanzamt meist noch problemlos anerkannt. Die Verluste können dann mit anderen Einkünften (bspw. aus der Tätigkeit des Ehegatten) verrechnet oder auf die Folgejahre vorgetragen werden.

Verluste dürfen sich steuerlich aber nicht auswirken, wenn es sich um sogenannte Liebhaberei handelt. Dies gilt insbesondere dann, wenn die unternehmerische Tätigkeit als privates Hobby gewertet werden kann. Um dies festzustellen, erstellt das Finanzamt eine Totalgewinnprognose. Dabei prüft es, ob die Tätigkeit überhaupt wirtschaftlich betrieben werden kann. Ist dies nicht der Fall, liegt Liebhaberei vor.

Folge 1: Die durch die Tätigkeit erzielten Verluste können nicht mehr steuerlich geltend gemacht werden. Folge 2: Das Finanzamt muss die bisher im Unternehmen erwirtschafteten stillen Reserven oder Lasten der Wirtschaftsgüter in einem gesonderten Verfahren feststellen. Ermittelte der Unternehmer bis dahin seinen Gewinn durch

Überschussrechnung, muss er nun zur Bilanzierung wechseln. Daraus kann sich ein zusätzlicher Überleitungsverlust ergeben, wenn beispielsweise hohe Außenstände als Verbindlichkeiten bilanziert werden müssen. Sowohl der Überleitungsverlust als auch ein (Aufgabe)Verlust aus stillen Lasten ist letztmalig zum Zeitpunkt der Feststellung der Liebhaberei abzugsfähig. Alle weiteren Verluste sind privat veranlasst und damit steuerlich nicht relevant.

Wurden im gesonderten Feststellungsverfahren stille Reserven festgestellt oder ergeben sich aus der Überleitungsrechnung Gewinne, müssen diese erst versteuert werden, wenn der Liebhabereibetrieb eingestellt wird. Wichtig ist auch zu wissen, dass die festgestellte Liebhaberei nicht von der Um-



Von Steuerberater
Dr. Jürgen R. Karsten
ETL Systeme AG
Steuerberatungsgesellschaft,
Abteilung Franchise

satzsteuerpflicht entbindet. Ist der Unternehmer kein Kleinunternehmer, muss er auch für den Liebhabereibetrieb Umsatzsteuer abrechnen.

Hinweis

Vermutet das Finanzamt von Beginn an, dass die Tätigkeit nicht wirtschaftlich betrieben werden kann, ergehen Steuerbescheide in der Regel vorläufig. Ergeben sich dann über einige Jahre nur Verluste, können alle vorläufig ergangenen Bescheide rückwirkend geändert und die Verluste aberkannt werden. Wurden diese Verluste bereits mit anderen Einkünften verrechnet, kann es zu erheblichen Steuernachzahlungen und Zinsen in Höhe von 6 Prozent pro Jahr kommen. ■