



WIRTSCHAFTSBERATUNG
STADLER

Unternehmensfinanzierung und kurzfristige Liquiditätssicherung in der Corona-Krise

Update Oktober 2020

Whitepaper

Unternehmensfinanzierung und kurzfristige Liquiditätssicherung in der Corona-Krise

Update

Oktober 2020



Dipl. Betriebswirt Reinhard Stadler

Am Patentbusch 7, 26125 Oldenburg

Tel.: 0441 30494431

E-Mail: info@wbstadler.de

Inhalt

1. Ausgangssituation – kurze Bestandsaufnahme	2
1.1. Kurze Bestandsaufnahme	2
1.2. Welche Folgen ergeben sich daraus für Unternehmen?	3
2. Aufgaben für die Unternehmen	4
2.1. Risikofelder für Unternehmen	4
2.2. Sicherung der Liquidität – Unternehmens- und Liquiditätsplanung	4
2.3. Sofortmaßnahmen zur Sicherung der Liquidität – „interne Aktivitäten“	5
2.4. Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität – „externe Aktivitäten“	5
2.5. Kundenbeziehungen	6
2.6. Lieferantenbeziehungen	6
2.7. Implementierung von Digitalprojekten – Strategie zur digitalen Transformation	6
3. Liquiditätsmanagement – Bedeutung und Wichtigkeit	7
4. Insolvenzrecht	8
4.1. Befristete Aussetzung der Insolvenzantragspflicht	8
4.2. Verlängerung der befristeten Aussetzungspflicht bis 31.12.2020.....	8
4.3. Vorausgehende außergerichtliche Sanierungsmaßnahmen.....	9
4.4. Umgang mit schlecht zahlenden Kunden	9
5. Fazit	10

Umgang mit den wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise

1. Ausgangssituation

1.1. Kurze Bestandsaufnahme

Viele von der COVID-19-Pandemie betroffene Unternehmen konnten durch Erst- und Folgemaßnahmen (Kredite/Finanzierungen/Zuschüsse/Stundungen) Umsatzausfälle überbrücken und damit ihre Existenz zunächst sichern.

Inzwischen haben sich die Märkte in einigen Bereichen/Branchen wieder erholt, während andere Branchen weiterhin mit massiven Einbrüchen konfrontiert sind. Die anfänglich erwartete Insolvenzwelle ist bisher nicht eingetreten. Im Gegenteil, die Anzahl der neuen Insolvenzanträge liegt deutlich unter den Vorjahreswerten.

Folgende Finanzierungsinstrumente (Aufzählung nicht vollständig) stehen zur kurzfristigen Unternehmenssicherung zur Verfügung:

- Corona-Nothilfen
- KFW Finanzierungen
- Stundungen von Mieten, Steuerzahlungen und Sozialabgaben
- Regelungen zur Kurzarbeit

Welche maßgeblichen Entwicklungen entstanden durch die COVID-19 Pandemie und welche bestehenden Trends haben sich verstärkt (Aufzählung nur Beispielhaft)?

- Allgemein hat sich der Trend zur Digitalisierung in vielen Branchen verstärkt
- Arbeiten im Homeoffice, Verringerung von (Geschäfts)Reisetätigkeiten
- Weitere Beschleunigung des Wachstums beim Online-Handel
- ...

Aus Sicht der Beratung führt die eingetretene Entwicklung dazu, dass nicht mehr wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle, Führungsschwächen (Defizite in der Führung des Unternehmens und der Mitarbeiter), Ertragsschwäche, hohe Verschuldung und eine konzept- und strategielose Führung bei vorher bereits kriselnden Unternehmen den Abwärtstrend noch beschleunigen.

Die Corona-Krise wirkt wie ein Brennglas auf die in Unternehmen herrschenden Defizite. Auch sollten sich manche Unternehmen fragen, ob sich ein Risikofrüherkennungs- und Managementsystem im Einsatz befindet und wie damit umgegangen wird.

Eine Ausnahme bilden Unternehmen, die durch staatliche Eingriffe, wie z. B. Schließungsanordnungen beeinträchtigt sind. In manchen Branchen, z. B. im Einzelhandel, besteht die Möglichkeit, sich über den Online-Handel alternative Vertriebswege aufzubauen.

1.2. Welche Folgen ergeben sich daraus für Unternehmen?

Um ein Unternehmen zu führen, sind Prognosen, die auch die Grundlage für Unternehmensplanungen liefern, aufzustellen. Gerade dies stellt momentan eine große Herausforderung dar, da Prognosen in vielen Branchen mit hohen Unsicherheiten verbunden sind. Viele KMU-Unternehmen setzen bisher keine betriebswirtschaftliche Unternehmensplanung ein. Vor diesem Hintergrund bestehen hier teilweise massive Defizite beim Know-how und beim Einsatz dieser Werkzeuge.

Die durch die verminderte Geschäftstätigkeit eintretenden Verluste generieren mit zeitlicher Verzögerung Liquiditätsengpässe. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass die Eintreibung bestehender Forderungen, insbesondere im B2B-Bereich schwieriger wird, da viele Unternehmen bemüht sind, die eigene Liquidität soweit wie möglich zu sichern. Die Neigung, die Bezahlung von Lieferanten erstmal zu verschieben, kann in Folge eine Kettenreaktion auslösen.

2. Aufgaben für die Unternehmen

Alle bisher durchgeführten Maßnahmen sind vor dem Hintergrund zunehmender Unsicherheiten der Zukunft so präzise wie möglich zu dokumentieren. Insbesondere für den Fall, dass es später zu einem Insolvenzantrag kommt. Die Beträge, die bisher in den Stundungsverfahren gestundet wurden, sind zwingend in einer Liquiditätsplanung zu integrieren, um nachweislich sicherzustellen, dass für die zum Fälligkeitstag anstehenden Zahlungen ausreichend Liquidität vorhanden ist. Also die Zahlungsfähigkeit gesichert bleibt. Der Planungszeitraum muss mindestens so weit in die Zukunft reichen, bis die vollständige Zahlung der gestundeten Beträge abgebildet wird.

2.1. Risikofelder für Unternehmen

In der gegenwärtigen Situation ist die Beschäftigung mit Risikomanagement und der damit verbundenen Risikoversicherung von hoher Bedeutung. Insbesondere, wenn dies in der Vergangenheit nicht priorisiert wurde.

Oftmals ist die Auftragssituation und die Auslastung deutlich unter einem kritischen Mindestvolumen. Damit einhergehend verstärkt sich die Neigung, Aufträge mit niedrigen Preisen/Deckungsbeiträgen anzunehmen, um überhaupt Aufträge zu generieren. Damit wird die Ertragskraft noch weiter geschwächt und in Folge dessen die Liquidität aufgezehrt.

Außerdem besteht das Risiko, notwendige Bonitätsprüfungen bei neuen Kunden nicht mit der notwendigen Sorgfalt, bzw. überhaupt nicht durchzuführen.

2.2. Sicherung der Liquidität – Unternehmens- und Liquiditätsplanung

Die Sicherung der Liquidität, bzw. die Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit stellt eine der großen Herausforderungen dar.

Voraussetzungen:

- Sicherstellung der notwendigen Ertragskraft
- Analyse der Kundenstruktur, Entwicklung und Umsetzung einer Akquisitionsstrategie mit dem Ziel, neue Kunden zu gewinnen
- Anpassung der Kosten an die geänderten betrieblichen Gegebenheiten
- Analyse und falls notwendig Optimierung aller internen Abläufe
- Intensives Working-Capital-Management (intensives Mahnwesen, kurzfristigere Bestellzyklen bei Lieferanten, sofern möglich und vertretbar, Verkürzung der betrieblichen Durchlaufzeiten, Ausweitung von Lieferantenzahlungszielen wenn möglich, etc.)
- Sicherstellung der Unternehmensfinanzierung (KK-Linie, Förderfinanzierung, Nothilfen, etc.)

- Die Aufstellung einer integrierten Unternehmensplanung ist hier unerlässlich, in der die Maßnahmen zur Unternehmenssicherung abgebildet und dokumentiert werden

Sofern das Unternehmen nicht bereits laufend eine Liquiditätsplanung betreibt, ist spätestens jetzt eine Liquiditätsplanung zu erstellen. Die Aufgaben und die Notwendigkeit einer Liquiditätsplanung wird in Kapitel 3 ausführlich dargestellt.

Nachfolgend werden die von uns empfohlenen Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität nochmals aufgelistet:

2.3. Sofortmaßnahmen zur Sicherung der Liquidität – „interne Aktivitäten“

Die nachfolgende Auflistung zeigt Maßnahmen, die ohnehin in einem Unternehmen implementiert sein sollten und sofern dies nicht der Fall ist, umgehend zu implementieren sind:

- Intensive Bearbeitung/Eintreibung der Aussenstände
- Sofortiges Erstellen von Ausgangsrechnungen (sofern noch nicht geschehen)
- Vorkassen soweit wie möglich vereinbaren
- Branchenabhängig: Abschlags- und/oder Teilrechnungen so frühzeitig wie möglich stellen
- Fixkosten senken, soweit möglich

2.4. Maßnahmen zur Sicherung der Liquidität – „externe Aktivitäten“

- Mit Lieferanten sind bei erkennbaren Liquiditätsengpässen sofort Zahlungsmoratorien und Zahlungspläne zu vereinbaren. Damit dies beweiskräftig ist, sind diese Vereinbarungen zwingend schriftlich zu formulieren und von den Verhandlungsparteien zu unterzeichnen
- Verhandlungen mit Vermietern zur Stundung von Mietzahlungen
- Gespräche mit Sozialversicherungsträgern zur Stundung von Arbeitgeberanteilen (Achtung: Hier besteht ein sehr enger Verhandlungsspielraum)
- Gespräche mit den Hausbanken und weiteren Finanzierern (soweit vorhanden) zur Stundung von Darlehenstilgungen, Leasingraten (Tilgungsanteile) und Ausweitung bestehender Kontokorrentlinien etc.
- Steuerliche Liquiditätshilfe – Gewährung von Stundungen von Steuerzahlungen, Anpassung von Vorauszahlungen (sofern das prognostizierte Einkommen nicht erreicht wird) und Verzicht auf Vollstreckungsmaßnahmen bzw. Säumniszuschlägen bis 31.12.2020 solange der Steuerschuldner von den Auswirkungen durch das Corona-Virus betroffen ist (hier ist die Einschaltung des Steuerbüros ratsam)
- Sofortige Einschaltung alternativer Finanzierer
- Sofortige Bemühungen für den Einsatz von Factoring (Absatz und Beschaffung)

- Sale & Leaseback von Anlagegütern

2.5. Kundenbeziehungen

a) Sicherung bestehender Kunden:

Zur Sicherung des Umsatzes, ist den bestehenden Kunden erhöhte Aufmerksamkeit zu widmen und die Kundenbeziehung so intensiv wie möglich zu pflegen. Veränderungen auf Seiten der Kunden, sind so frühzeitig wie möglich in Erfahrung zu bringen und soweit wie möglich, entsprechende Maßnahmen zu treffen, damit Kunden nicht verloren gehen.

b) Generierung von neuen Kunden – zusätzliche Akquisitionsmaßnahmen

Neben den bestehenden Kunden, sind durch gezielte Akquisemaßnahmen, neue Kunden zu generieren

Neben den finanzwirtschaftlichen Maßnahmen muss der Fokus bei Kunden und Aufträgen liegen. D. h. die Herausforderung besteht darin, dort wo möglich (branchenabhängig), neue Aufträge zu generieren, um so den Unternehmensablauf aufrecht zu halten.

2.6. Lieferantenbeziehungen

Zur Absicherung der eigenen Leistungs- und Lieferfähigkeit, ist die Sicherstellung der Lieferantenbeziehungen und das Aufrechterhalten bestehender Lieferketten von hoher Priorität. Neben dem lfd. Tagesgeschäft sind die Überwachung der Lieferstabilität und auch die Überprüfung und Dokumentation der Bonität der wichtigsten Lieferanten von hoher Priorität.

2.7. Implementierung von Digitalprojekten – Strategie zur digitalen Transformation

Die COVID-19-Pandemie legt die Schwächen analoger Geschäftsmodelle mit extremer Geschwindigkeit offen. Umfragen hierzu ermitteln permanent Defizite und einen Nachholbedarf. Gerade der inhabergeführte, kleinere Mittelstand verfügt hier noch oftmals über keine ausreichenden Konzepte, die deshalb auch nicht umgesetzt werden können. Hierdurch ergeben sich gerade im Handel und im Endkundengeschäft gravierende Wettbewerbsnachteile. Dies ist auch vor dem Hintergrund ein Versäumnis, da es gerade auf diesem Gebiet attraktive Fördermöglichkeiten gibt, wie z. B. „Digital jetzt“ ab 07.09.2020.

3. Liquiditätsmanagement – Bedeutung und Wichtigkeit

Voraussetzung für ein erfolgreiches Liquiditätsmanagement ist die Existenz einer integrierten Unternehmens- und Liquiditätsplanung. Abgeleitet von der Umsatz- und Kostenplanung, besteht ihre Aufgabe darin, die Zahlungsströme für die nächsten Wochen und Monate abzubilden. Die Liquiditätsplanung dient auch als wichtiger Nachweis für den Fall einer späteren Insolvenz gegenüber dem Insolvenzverwalter und ggf. gegenüber der Staatsanwaltschaft.

Die Vorlage einer integrierten Unternehmensplanung ist auch eine der Voraussetzungen für die Beantragung von Krediten und Förderfinanzierungen.

Gestundete Beträge müssen in die Liquiditätsplanung eingearbeitet werden, um die Auswirkungen auf die Zahlungsfähigkeit transparent zu machen. Die Zahlungsfähigkeit ist in jedem Falle sicherzustellen.

Bedingt durch die Folgen der COVID-19-Situation kann sich ein erhöhter Liquiditätsbedarf ergeben. Die Gründe hierfür sind wie folgt:

- Lfd. Unternehmensliquidität ist durch COVID-19-bedingte Verlustaufträge und weitere Verluste beeinträchtigt
- Kundenzahlungen können sich verzögern, wodurch das Risiko von Forderungsausfällen zunimmt. Auch vor dem Hintergrund, dass notwendige Insolvenzanträge auf Grund einer großzügigen Auslegung der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht nicht gestellt werden. Hieraus entsteht ein Dominoeffekt!
- Höhere Lagerbestände sind notwendig, da Lieferketten und Lieferanten nicht mehr ausreichend zuverlässig liefern und längere Lieferzeiten erfordern
- Das Anlaufen des Geschäfts erfordert Vorfinanzierung eigener Leistungen durch Vorleistungen und Material von Lieferanten
- Liquidität wird für Investitionen in Digital-Projekte benötigt
- Sofern Personalabbau notwendig wird, sind ggf. Abfindungen zu finanzieren
- Zahlungen von gestundeten Beträgen werden fällig

4. Insolvenzrecht

4.1. Befristete Aussetzung der Insolvenzantragspflicht

Die im Bundesgesetzblatt v. 27.03.2020 veröffentlichte „vorübergehende Aussetzung der Insolvenzantragspflicht“ soll diejenigen Unternehmen vor der Pflicht zur Stellung eines Insolvenzantrags befreien, die durch die COVID-19-Pandemie in eine Insolvenzantragspflicht geraten sind. Diese Aussetzung endet am 30.09.2020 und greift auch nur für diejenigen Unternehmen, die zum 31.12.2019 nachweislich nicht insolvenzantragspflichtig gewesen sind. D. h., es darf keine Überschuldung vorliegen und die Zahlungsfähigkeit ist durch einen insolvenzrechtlich aufgestellten Liquiditätsstatus darzustellen, bzw. nachzuweisen.

Außerdem sind Maßnahmen einzuleiten, um eine durch den Einfluss der COVID-19-Pandemie nachweisbar eingetretene Insolvenzantragspflicht bis 30.09.2020 zu beseitigen. Diese Bemühungen und Maßnahmen erfordern eine Erfolgswahrscheinlichkeit, d. h. es darf nicht offensichtlich unmöglich sein, dass die Bemühungen bis zum 30.09.2020 aus der Antragspflicht herausführen.

Aus Sicht der Beratung sind alle getroffenen Maßnahmen so präzise wie möglich zu dokumentieren. Dies betrifft insbesondere die Auswirkungen von Stundungen, Zuschüssen, Förderkrediten, etc. auf die Liquiditätsentwicklung. Zum Eintritt der gestundeten Verpflichtungen muss sichergestellt sein, dass zu diesem Zeitpunkt die Fälligkeit der Zahlung gesichert ist.

4.2. Verlängerung der befristeten Aussetzungspflicht bis 31.12.2020

Mit aktuellem Regierungs- und Parlamentsbeschluss v. 18.09.2020 wurde die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bis zum 31.12.2020 verlängert. Diese Aussetzung gilt jedoch nur noch eingeschränkt für die Unternehmen, die ab dem 01.10.2020 überschuldet aber noch zahlungsfähig sind. D. h. Unternehmen, die zahlungsunfähig sind, sind gezwungen, einen Insolvenzantrag zu stellen, wenn es nicht gelingt, die Zahlungsunfähigkeit innerhalb von drei Wochen zu beseitigen. Dabei stellt sich auch die Frage, wenn es in den zurückliegenden sechs Monaten nicht gelungen ist, eine Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen, unter welchen Gegebenheiten soll dies dann in den nachfolgenden drei Wochen bewerkstelligt werden können?

Eine Überschuldung bedeutet zunächst, dass bei den Bilanzwerten, bewertet zu Buchwerten, die Verbindlichkeiten die Vermögensgegenstände übersteigen und das wirtschaftliche Eigenkapital vollständig aufgebraucht ist. Häufig führt dies in Folge zur Zahlungsunfähigkeit. Die Herausforderung für Geschäftsführer, unabhängig von ihrem Gesellschafterstatus, besteht darin, die insolvenzrechtliche Zahlungsfähigkeit laufend zu

überwachen und zu dokumentieren. Unsere Beratungserfahrung spiegelt sehr häufig, dass gerade Geschäftsführer kleinerer und mittlerer Unternehmen mit diesen Aufgaben überfordert sind und die hierfür im Unternehmen notwendigen Qualifikationen und Ressourcen nicht in dem notwendigen Umfang vorhanden sind.

4.3 Insolvenzantragspflicht bei vorausgehenden außergerichtlichen Sanierungsmaßnahmen
Für Unternehmen, die sich bereits Ende 2019 in einem außergerichtlichen Sanierungsverfahren befinden, bei denen auf Grund der durch COVID-19 eingetretenen Situation eine weitere Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage entsteht und es außerdem nicht mehr gelingt, das Sanierungskonzept umzusetzen, besteht eine Insolvenzantragspflicht. Wird der erforderliche Insolvenzantrag nicht gestellt, besteht das Risiko einer Insolvenzverschleppung mit den bekannten Folgen für die Geschäftsführung.

4.4 Umgang mit schlecht zahlenden Kunden

Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum ist die Anzahl der neuen Insolvenzverfahren rückläufig. In den Medien wird dies bereits kritisch hinterfragt und vermutet, dass die Aussetzung der Insolvenzantragspflicht zu großzügig ausgelegt wird. Es wird befürchtet, dass bedingt durch Forderungsausfälle ein Domino-Effekt an Insolvenzen entsteht, da insolvenzreife Unternehmen bei „gesunden Unternehmen“ nach wie vor Bestellungen tätigen und diese dann ggf. nicht mehr bezahlen können. Die Herausforderung hierbei besteht darin, die lfd. Bonitätsprüfung der Kunden zu intensivieren und falls noch nicht geschehen, die Forderungen bei Kreditversicherern gegen Ausfallrisiko zu versichern, sofern dort das Risiko noch gedeckt wird. In Verbindung mit dem bereits beschriebenen intensivierten Debitorenmanagement sind Risiken zu kontrollieren. Eine vollständige Risikovermeidung, ist nicht zu realisieren.

5. Fazit

Es ist zu befürchten, dass viele Unternehmen unter ihrer wirtschaftlich vertretbaren Kapazitätsauslastung arbeiten und weitere Verluste in Verbindung mit einer zunehmenden Verschuldung entstehen. Für die liefernden Gläubigerunternehmen nimmt damit das Risiko zu, ihre Forderungen nicht mehr bezahlt zu bekommen. In Folge dessen, steigt auch für „gesunde“ Unternehmen das Insolvenzrisiko und damit entsteht der vorhin beschriebene Dominoeffekt.

Die Politik beabsichtigt und kommuniziert mit der bedingten und befristeten Aussetzung der Insolvenzantragspflicht, dass Unternehmen, die als nicht mehr erhaltenswürdig angesehen werden, aus dem Markt ausscheiden sollen.

Wir haben hier die in der aktuellen Situation wichtigsten Aspekte zur Unternehmensfinanzierung und Liquiditätssicherung beschrieben. Für Rückfragen stehen wir gerne zur Verfügung. Selbstverständlich unterstützen wir Sie auch bei der Beantragung von Krediten und bei Unternehmensanalysen.

Reinhard Stadler

Oldenburg, den 12.10.2020