

Handlungsempfehlungen zur Liquiditätssicherung für Inhaber/innen und Geschäftsführer/innen von mittelständischen Unternehmen in der Corona-Krise (Stand 16.03.2020)

Die aktuelle Krise und die damit zusammenhängenden Auswirkungen sind für viele Unternehmen bereits jetzt eine sehr große Herausforderung und es ist auch mit langfristigen Folgen zu rechnen. Unternehmer/innen und Führungskräfte sind nun gefordert, Risiken ständig neu einzuschätzen, zu bewerten und notwendige Maßnahmen einzuleiten, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Die Schwierigkeit besteht darin zu bewerten, wie lange diese Krise dauern wird und welche Auswirkungen sich für das eigene Geschäftsmodell ergeben werden.

Daher ist es notwendig, je nach der aktuellen Informationslage, die Einschätzung und Bewertung anzupassen.

Insbesondere wird sich der Druck auf die Liquidität erheblich erhöhen, da Umsatzrückgänge vorherzusehen sind und einige Kunden ihren Zahlungsverpflichtungen nicht fristgerecht nachkommen können oder aufgrund anderer Zahlungsprioritäten nicht nachkommen wollen (Lieferantenkredit). Das betrifft vorrangig Unternehmen mit einer ohnehin schon angespannten Liquiditätssituation. Aber auch Unternehmen mit zurzeit noch ausreichender Liquidität sollten sich frühzeitig mit der Thematik beschäftigen, um je nach Risikoentwicklung schnell reagieren zu können. Renditegesichtspunkte (z.B. Verzicht auf Zahlung mit Skonto) sollten durchaus anders bewertet werden und bewusst frühzeitig Liquiditätspolster aufgebaut werden.

Für den Mittelstand ergeben sich je nach Auswirkung und Dauer der Krise verschiedene Handlungsfelder, um die Risiken während der Krise zu minimieren und nach der Krise die Möglichkeit zu haben, das Unternehmen nach und nach wieder auf einen stabilen Weg zu führen. Die große Verunsicherung und die berechtigten Sorgen im Unternehmen haben in den letzten Tagen zu vielen Gesprächen und Erstellung von Maßnahmenplänen geführt. Die Ergebnisse der Gespräche und die verschiedenen durchgeführten oder bereits eingeleiteten Maßnahmen fassen wir für Sie in einer Aufstellung zusammen. Vielleicht ist für Sie noch der eine oder andere Punkt dabei, der Ihnen eine Hilfestellung geben kann.

Die aufgeführten Handlungsfelder sind immer für das eigene Geschäftsmodell, die eigene Risikoeinschätzung und die individuellen Rahmenbedingungen (z.B. finanzielle Mittel) zu bewerten und anzuwenden.

Empfehlenswert ist es, die jeweilige Situation im Unternehmen und die einzuleitenden Maßnahmen in Risikostufen (in Abhängigkeit der monatlichen Umsatzauffälle und der Laufzeit der Krise) einzuteilen.

In den Tabellen mit den Handlungsempfehlungen können Sie für Ihr Unternehmen je nach persönlicher Risikoeinschätzung und der damit jeweils verbundenen Liquiditätssituation eintragen, ob eine Maßnahme für Ihr Geschäftsmodell eine Relevanz hat und in welcher Risikostufe Sie diese für Ihr Unternehmen anwenden wollen.

Beispiel für Risikostufen:

Unternehmen A – Handel – 1,0 Mio. EUR Umsatz pro Monat (X% Wareneinsatz, Y% Rohergebnis)

Risikostufe I

5-10% Umsatzreduzierung, 3-6 Monate → zusätzlicher Liquiditätsbedarf in Krise

Risikostufe II

10-25% Umsatzreduzierung, 3-6 Monate → zusätzlicher Liquiditätsbedarf in Krise

Risikostufe III

> 25% Umsatzreduzierung, 3-6 Monate → zusätzlicher Liquiditätsbedarf in Krise

1. Anpassungen Steuerzahlungen

Relevanz	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Maßnahme	Erledigt
				1.1 Herabsetzung Steuervorauszahlungen → kann in der Regel der Steuerberater sofort online machen	
				1.2 Beantragung Stundung Steuernachzahlungen	
				1.3 Beantragung Stundung laufende Steuerzahlungen	
				1.4 Ggf. Abbuchungsauftrag widerrufen → um Stundungen zu ermöglichen - bereits abgebuchte Steuern können ggf. nicht berücksichtigt werden	
				1.5 Sondervorauszahlung für Dauerfristverlängerung Umsatzsteuer anpassen	

2. Verstärkter Fokus auf das Forderungsmanagement

Relevanz	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Maßnahme	Erledigt
				2.1 Forderungsmanagement überprüfen/überwachen → Überwachung fällige Zahlungen, Instrumente Forderungsmanagement anwenden	
				2.2 Bei Bedarf Kunden Stundungen ermöglichen, um Ausfall vorzubeugen	
				2.3 Anpassungen der Zahlungsbedingungen bei Kunden → (ggf. Schaffung von Kundenanreizen - Nachlass, Naturalrabatt, freie Leistung, höhere Skonti, etc.)	
				2.4 Vorkasse bei ausgewählten Kunden vereinbaren	
				2.5 Anzahlungen bei ausgewählten Kunden vereinbaren	
				2.6 Überwachung von Kündigungen Abbuchungsaufträge von Kunden	
				2.7 Auftrags-/Liefersperre, wenn offene Posten das vereinbarte Zahlungsziel überschreiten	

Handlungsempfehlung:

Es ist eine Balance zu wahren zwischen dem notwendigen Druck, der Veränderungen von Zahlungsbedingungen und einer langfristigen Kundenbeziehung auch nach der Krise. Die Empfehlung ist daher, eine Einzelentscheidung für die A-Kunden zu treffen und mit dem Kunden partnerschaftlich einen gemeinsamen und abgestimmten Weg festzulegen, wenn es notwendig ist. Die Krise bildet die Chance für Anpassungen, da hier auch mit entsprechenden Veränderungen auf Ihrer Lieferantenseite oder der bevorzugten Belieferung des Kundenkreises zu argumentieren ist. Es sollte zusätzlich bewertet werden, wie der jeweilige Kunde durch die Krise belastet oder sogar begünstigt wird. Es empfiehlt sich die Kunden neben einer A/B/C -Bewertung auch in Risikogruppen aufzuteilen.

3. Personalkosten

Relevanz	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Maßnahme	Erledigt
				3.1 Überstunden abbauen	
				3.2 Resturlaub abbauen	
				3.3 Urlaub Mitarbeiter/innen - Betriebsurlaub vorziehen	
				3.4 anteilig Urlaub für Folgejahr vorziehen → z.T. sind Mitarbeiter bereit hierdurch die Krise zu unterstützen, um Kurzarbeit zu vermeiden	
				3.5 Kurzarbeit beantragen	
				3.6 Mitarbeiter entlassen a) Zeitarbeit b) Probezeit c) befristete Arbeitsverträge d) andere Vertragssituationen	
				3.7 Mitarbeiterboni, -provisionen aussetzen, verschieben, reduzieren	
				3.8 Temporäre Gehaltsherabsetzung Führungskräfte	
				3.9 Unbezahlter Urlaub	

Handlungsempfehlung

Auch in diesem Bereich ist es notwendig, mit Fingerspitzengefühl und je nach Risikostufe vorzugehen. Die Zeit der Krise ist auch die Zeit vor der Zeit nach der Krise. Unser Potential für die Zukunft sind die Mitarbeiter/innen. Die vielen Mitarbeitergespräche der letzten Tage haben gezeigt, dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, ihren Teil zur Minimierung der Krise beizutragen. Dazu sind aber eine offene Kommunikation, die Einbindung der Mitarbeiter/innen und notwendige Einzelbetrachtungen unumgänglich. Hieraus entsteht eine große Chance mit einem echten „Wir“ und „Team“ die Krise zu meistern und langfristig zu einer hohen Motivation und Mitarbeiterbindung zu gelangen.

Auch wenn das Instrument „Kurzarbeit“ kurzfristig die Liquidität deutlich verbessert, ist auch immer zu beachten, dass die Mitarbeiter/innen nur 60% bzw. 67% (mit Kindern) des Nettogehaltes bekommen. Gerade für untere Lohn- und Gehaltsstufen kann das erhebliche Auswirkungen haben. Man kann Kurzarbeit schon jetzt einreichen und trotzdem später nicht in Anspruch nehmen oder in verkürzter Form dann durchführen. Da die Behörden sich auch bereits im Krisenmodus befinden, sollten sich gerade die Unternehmen, die dieses Instrument in der Vergangenheit noch nicht eingesetzt haben, sofort damit beschäftigen. Jetzt gilt es, die Voraussetzungen und Möglichkeiten kennenzulernen und sich mit den relevanten Gesprächspartnern in Verbindung zu setzen.

4. Zahlung Lieferantenverbindlichkeiten

Relevanz	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Maßnahme	Erledigt
				4.1 Zahlungsziele bei Lieferanten ausnutzen → Zahlungen mit Skonto einstellen	
				4.2 temporäre Zahlungsbedingungen mit Lieferanten verhandeln → Zahlungsbedingungen verlängern → Ratenzahlung vereinbaren	
				4.3 Kostenvorteile für schnellere Zahlung verhandeln → Skonto erhöhen → Preisnachlass → andere kaufm. Vorteile	
				4.4 Zahlungen mit Überschreitung der Zahlungsziele	
				4.5 Abbuchungsaufträge bei Lieferanten kündigen	

Handlungsempfehlung

Auch in diesem Bereich ist es notwendig, mit Fingerspitzengefühl und je nach Risikostufe vorzugehen. Strategische Lieferanten werden auch in der Zukunft wichtig sein. Die Empfehlung ist daher, eine Einzelentscheidung für die A-Lieferanten zu treffen und mit dem Lieferanten partnerschaftlich einen gemeinsamen und abgestimmten Weg festzulegen, wenn es notwendig ist.

5. Anpassung sonstiger Kosten

Relevanz	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Maßnahme	Erledigt
				5.1 Verträge mit Dauerschuldverhältnis überprüfen (Miete, Strom, Leasing, etc.) → ggf. mit Lieferant Zahlungsverchiebungen verhandeln → Monatszahlungen aussetzen, stunden, temporär reduzieren → ggf. im Gegenzug, Vertragslaufzeiten verlängern	
				5.2 Kosten reduzieren	
				5.3 Anpassung der Unternehmensplanung hinsichtlich der sonstigen Kosten → Kosten können wegfallen bei Einschränkungen des Geschäftsbetriebes → ggf. Vorauszahlungen anpassen	

6. Liquiditätssicherung durch Ausweitung des Kreditrahmens

Relevanz	Stufe I	Stufe II	Stufe III	Maßnahme	Erledigt
				6.1 Sicherung staatlicher Kredite → nach aktuellem Stand wird die KfW-Bank kurzfristig für Sonderkredite die Bürgschaften für die Hausbank übernehmen	
				6.2 Überwachung und Inanspruchnahme von möglichen Sonderförderungen durch den Staat	
				6.3 Ausweitung des Kreditrahmens bei den Banken	
				6.4 Möglichkeiten der Eigenfinanzierung überprüfen und entsprechende Vorbereitungen treffen → Gesellschafter, Beteiligte Unternehmen, private Kreditgeber, etc.	

Handlungsempfehlung:

Unabhängig ob und in welchem Rahmen Sie diese Instrumente in Anspruch nehmen wollen/müssen, sollten Sie bereits jetzt mit den zuständigen Ansprechpartnern (Firmenkundenbetreuer Bank, Branchenvertretung, IHK, DIHK) in Verbindung treten und die Möglichkeiten hinsichtlich Höhe und Zeitpunkt besprechen.

7. Weitere Instrumente

Alle Instrumente, die Sie bereits aufgrund Ihres Geschäftsmodells (z.B. Lagerumschlagshäufigkeit, Losgrößen, Rahmenverträge, etc.) permanent anwenden bzw. durch Ihr Controlling bearbeitet werden, sind hier nicht als spezielle Handlungsempfehlungen aufgeführt.

Hier gibt es natürlich noch eine Vielzahl von Themen, die Ihre Kapitalbindung, Produktivität, Marge, etc. verbessern. In diesen Bereichen können natürlich in Krisenzeiten noch verstärkt Optimierungen oder Verbesserungen herbeigeführt werden, wenn nicht die Instrumente bereits zum großen Teil ausgeschöpft sind.

Unternehmen mit Lagerbeständen sollten überprüfen, ob „Ladenhüter“ oder alte Lagerbestände durch Sonderaktionen in Liquidität umgesetzt werden können.