

# Top-10-Sanierungsfragen in Zeiten von COVID-19

So manövrieren Sie Ihre Mandanten sicher durch die Krise

Dipl.-Oec. Gunter Freiherr von Leoprechting\*

Die Krise ist schnell und wuchtig über Europa und den Rest der Welt eingebrochen. Was sind die wichtigsten Fragen, um die Krise zu meistern, sie zu überleben, Positives daraus zu ziehen und ggf. gestärkt daraus hervorzugehen?

## I. Krise bietet auch Chancen

In jeder noch so schweren Krise liegt auch eine Chance! Nicht nur Isaac Newton hat 1665/1666 während der damals sog. „Großen Pest“ an seinem Wohnort auf dem Lande die Zeit konstruktiv genutzt und bahnbrechende Erfindungen gemacht. Auch hat 1772 in einer starken Rezession der später berühmte britische Porzellanhersteller Josiah Wedgwood seine Kosten nicht mehr nur geschätzt; vielmehr hat er zahlreiche Analysen zur Produktkalkulation und Arbeitsproduktivität, zum Deckungsbeitrag und Cashflow angestellt und damit einige der wichtigsten Instrumente sowie grundsätzliche Methoden des modernen Controllings entdeckt (vgl. Hopwood, Accounting Organizations and Society, Vol. 12, No. 3, 1987, S. 207-234).

Ganz ähnlich konnte der Autor dieses Artikels bereits mehreren Kunden in der aktuellen COVID-19-Krise die wichtigsten Fragen stellen und zum Überleben dieser Unternehmen beitragen. Was sind diese Fragen, mit deren Antworten ein (deutsches) Unternehmen durch die Krise manövrieren kann?

## II. Top-10-Sanierungsfragen

Fragen 1-3 klären die Voraussetzungen, ob es weitergehen kann; Fragen 4-10 beschäftigen sich mit Maßnahmen, wie das Geschäft fortgesetzt werden kann.

### 1. Habe ich nach einer ersten Prüfung überhaupt eine Chance?

Zunächst sollte man sich die Frage stellen, ob überhaupt ein erheblicher, plötzlicher Umsatzeinbruch vorliegt:

- ▶ Wenn **nein** und man gehört z. B. zur Gruppe der Hersteller von Schutzkleidung oder Medizinprodukten: Alles gut.
- ▶ Wenn **ja**, dann sind zuallererst die rechtlichen Voraussetzungen für eine Fortführung bzw. Rettungsfinanzierung zu prüfen.

Zuerst ist festzustellen und zu dokumentieren, ob das Unternehmen per Ende 2019 bzw. zu Mitte März 2020 kein Krisen-

unternehmen gemäß den EU-Richtlinien zu „Unternehmen in Schwierigkeiten (UiS)“ war oder gar einen Insolvenzantrag hätte stellen müssen. Denn ein UiS erhält viele der möglichen inzwischen angebotenen Fördermittel nicht. Bei einer Insolvenzantragspflicht vor COVID-19-Start Mitte März gilt die zeitlich befristete Aussetzung der Insolvenzantragspflicht nicht.

Daher sind die Kriterien für ein UiS entsprechend der aktuell geltenden Richtlinien abzu prüfen – im Wesentlichen geht es um noch hinreichende Höhe des gebuchten Stammkapitals, Rückzahlung früherer Rettungsmittel usw. Nicht selten unterstützen Hausbanken ihre Kunden nur dann, wenn per Ende 2019 eine damals regelmäßige Kapitaldienstfähigkeit gegeben war; je nach Bank auch unter Einrechnung der neu beantragten Rettungsdarlehen.

**Download-Tipp** ▶ Auf den Seiten der BAFA können Sie die EU-Richtlinien zu „Unternehmen in Schwierigkeiten (UiS)“ abrufen: <http://go.nwb.de/gjxmh>.

Für den **Ausschluss einer Insolvenzantragspflicht** ist Folgendes sicherzustellen:

- ▶ Das Unternehmen muss Mitte März liquide gewesen sein: Das bedeutet, dass es binnen der kommenden drei Wochen mindestens 90 % der in diesem Zeitraum fälligen Verbindlichkeiten zahlen konnte sowie die fehlenden 10 % in den folgenden drei Wochen.
- ▶ Im Fall von Kapitalgesellschaften muss das Unternehmen bei Aufbau eines Stichtags-Status entweder positives Eigenkapital haben oder bei negativem Eigenkapital dann eine Fortführungsprognose: Belegbare Aussicht auf positives Eigenkapital bis Ende 2021 bei hochwahrscheinlichem Erlangen eines branchenangemessenen Betriebsergebnisses und vollständige Durchfinanzierung bis Ende 2021, auch bei ggf. erwartbaren negativen Abweichungen von der Planung bis Ende 2021.

\* Der Autor ist Unternehmensberater und Interimsmanager in Berlin ([www.leo-impact.de](http://www.leo-impact.de)).

Die Insolvenzantragspflichten, verursacht durch die COVID-19-Krise, sind bis Herbst 2020 genauso ausgesetzt wie das Anfechtungsrecht aus Rechtshandlungen bis dahin. Allerdings gelten die Risiken aus Eingehungsbetrug weiter: Wenn ein Unternehmen Aufträge annimmt oder vergibt, die über den September 2020 hinausgehen und die Geschäftsführung hätte wissen müssen, dass diese nicht erfüllt werden können, bleibt die Betrugshaftung hieraus vorhanden. Folglich führt die aktuelle Krise zu Vorsicht bei Neuverträgen für mittel- und langfristig wirkende Verträge.

**Literatur-Tipp** ▶ Rennar, Coronavirus: Wesentliche Neuregelungen im Insolvenzrecht, NWB-BB 5/2020 S. 156.

## 2. Wie bleibe ich liquide?

Jedes Unternehmen kann und soll Finanzierungsanträge aus den verschiedenen Rettungsfonds stellen, soweit die Richtlinienvorgaben auf das betreffende Unternehmen zutreffen. Steuerstundungen können mit den zuständigen Finanzämtern besprochen werden, außerdem sind Stundungen für Tilgungen von Annuitätendarlehen bei den Hausbanken zu stellen.

Im Falle von Mieten sind Mietstundungen zeitlich befristet einseitig erklärbar. Dabei ist jedoch je nach Mietsituation bei dieser Maßnahme Vorsicht geboten ist, um die Beziehung mit dem Vermieter nicht zu sehr zu belasten.

Darüber hinaus sind die klassischen Cash-Maßnahmen umzusetzen.

### Checkliste: Cash-Maßnahmen

- ▶ Stopp aller überflüssigen oder verschiebbaren Aufwandspositionen.
- ▶ Intensives Debitorenmanagement, schnelles und regelmäßiges schriftliches wie auch telefonisches Mahnen – im Bedarfsfalle auch gerichtlich.
- ▶ Späteres Zahlen von Lieferanten und Ausnutzung von Lieferantenkrediten.
- ▶ Nachverhandeln von Zahlungskonditionen (ggf. Lieferanten und Kunden).
- ▶ Verschieben von nicht unbedingt notwendigen Investitionen aller Art.
- ▶ Verkauf nicht betriebsnotwendiger Aktiva.

## 3. Wie vermeide ich COVID-19 im Betrieb, und wie stelle ich sicher, dass ich auch bei COVID-19-Fällen im Betrieb weiterarbeiten kann?

Was geschieht, wenn der eigene Betrieb betroffen ist und plötzlich relevante Teile der Belegschaft in Quarantäne oder gar Behandlung müssen? Nicht selten kann dann ein Betrieb zusammenbrechen. Dies ist dringend zu vermeiden.

Daher sind die aktuellen Hinweise und Empfehlungen des Robert Koch Instituts (<http://go.nwb.de/jsrbv>) einzuholen und das Personal umfassend zu schulen.

In einer betrieblichen Maßnahmenliste sind die Empfehlungen konkret für den Betrieb umzusetzen, z. B. Abstand 2 m, oft/lange/intensiv Händewaschen, häufiges Desinfizieren von zu bestimmenden Gegenständen, die mehrere Menschen nutzen, Mundschutz in zu definierenden Situationen, Hinweisschilder gut sichtbar und ggf. mehrsprachig.

Für Fälle von Zuwiderhandlungen sind arbeitsrechtliche Maßnahmen anzukündigen – und diese bei Bedarf auch umzusetzen (Abmahnungen bis hin zu außerordentlichen Kündigungen).

Arbeitsleistung, die im Home-Office machbar ist, ist nach Möglichkeit dorthin zu verlagern. Zu diesem Zweck ist in Collaboration-Tools und Schulung zu investieren (Telefon- und Video-Konferenzen, gemeinsame digitale Arbeitsräume, geteilte Dokumente, Zugang von außen zu Server-Anwendungen im Büro usw.). Chef oder Chefin gehen mit gutem Beispiel voran und arbeiten ebenfalls mit diesen für viele Unternehmen nicht selten neuen Tools!

**Download-Tipp** ▶ Mandanten-Merkblatt Heimarbeit, NWB JAAAH-44041

Die Belegschaft sollte in fast allen Fällen in verschiedene Kohorten aufgeteilt werden, die 100 % komplett getrennt in den Betriebsräumen arbeiten und sich nicht begegnen. Die Übergangszeit zwischen den Kohorten kann für Hygiene und Reinigung investiert werden. Damit kann sichergestellt werden, dass bei einem Ausfall einer Kohorte nicht gleich der gesamte Betrieb ausfällt. Längere Tagesarbeitszeiten oder das Wochenende können zur Arbeit genutzt werden, wenn genügend Aufträge vorhanden sind.

## 4. Wie setze ich mein Personal optimal ein?

Sehr naheliegend ist bei einem massiven Einbruch an benötigter Arbeitsleistung der Mitarbeiter, Kurzarbeitergeld zu beantragen.

Strategisch und taktisch sind bei **Kurzarbeit** einige Besonderheiten zu beachten:

- ▶ Wenn Personal abgebaut werden soll, ist dies vor dem Start von Kurzarbeit bereits umzusetzen, da sich Kündigungen und Kurzarbeit ausschließen.
- ▶ In der überwiegenden Anzahl der Fälle wird Abbau von Alturlaub, Überstunden oder Plusstunden in Arbeitszeitkonten vor dem Start einer Kurzarbeit umzusetzen sein.
- ▶ Anträge auf Kurzarbeit sind vom Betriebsrat, soweit vorhanden, oder von den betroffenen Mitarbeitern selbst zu genehmigen. Die Gespräche dazu sollten in offenem und fairem Miteinander geführt werden mit einer klaren Aussicht, wie es nach der Kurzarbeitsphase wieder weitergehen kann bzw. soll.
- ▶ Die Kurzarbeitszeit-Anträge sollten i. S. der Vereinfachung und Flexibilisierung z. B. für das ganze Jahr gestellt werden, d. h. länger als gedacht; auch sollte die Kurzarbeits-Grenze niedriger als befürchtet beantragt werden. Beispiel: Soll die

Arbeitslast auf 40 % abgesenkt werden, sicherheitshalber 20 % / 80 % Kurzarbeit beantragen. Die Mitarbeiter müssen ohnehin Zeitrückstellungen führen, und eine später höhere Arbeitslast ist einfacher mit der Arbeitsagentur abzuwickeln als ein später zweiter Antrag auf eine weitere Absenkung.

Über diese eher formalen Hinweise hinaus ist der **Personaleinsatz** optimal zu planen.

Da mit einbrechendem Umsatz erheblich Deckungsbeitrag verloren geht, sind so proportional wie möglich Personalfixkosten aus jeder Art von indirekter Leistung mit dem Umsatzeinbruch ebenfalls abzusinken: Hier hilft meist Kurzarbeit, Home-Office und inhaltliche Aufgabenverdichtung und -verknappung auf das Notwendigste und Sinnvollste. Nicht selten ist man beim Eintauchen der Aufgaben verwundert, mit wie wenig Zeit wie viel Arbeitsergebnisse dennoch zu erzielen sind.

Diejenigen Mitarbeiter, die leistungsproportional tätig sind, wie z. B. Arbeiter in der Produktion, Lageristen in der Logistik, Laboranten im Labor, sind in Aufgabenbereiche und – innerhalb dieser – in Kohorten zu trennen. Die Zielproduktivität je Arbeitsgruppe ist anhand von Best-Produktivitäten zu normalen Zeiten zu ermitteln und die Kohorten so einzuteilen, dass diese Produktivitäten erreicht werden können.

**Beispiel** ► In einem Praxisfall des Autors wurde in einem Produktions-KMU die Arbeiterschaft in drei Arbeitsbereiche getrennt und die Arbeit jeweils in Wochenblöcke aufgeteilt mit einem Produktions-Freeze jeweils für die Folgewoche. Die erreichte Produktivität je Arbeitsbereich erreicht aktuell sehr gute Werte, und das Unternehmen prüft, wie die nächsten Arbeitszyklen zu planen sind. Überlegt wird, ob ggf. statt 5 x 8 Stunden 3 x 10 Stunden gearbeitet werden soll je Kohorte, und Mo-Mi / Do-Sa statt Mo-Fr die Woche neu aufgeteilt wird. Sichergestellt werden soll damit, dass in jedem Fall bei Arbeiten im Betrieb stets eine verdichtete Arbeitsatmosphäre herrscht und die Produktivität je Stunde nicht unter der Unterauslastung leidet.

Bei diesen Planungen können ggf. „endlich“ Analysen zur Vermeidung von Zwischenlagern und eine Produktionsplanung radikal nur mit Pull-Prinzip (es wird nur auftragsbezogen produziert) umgesetzt werden, und zwar entlang eines klaren Produktions-Flusses und bekannter Taktzeiten je Arbeitsstation sowie mittels Null-Fehler-Prinzip.

## 5. Wie senke ich Kosten und erhöhe Margen mit leistungswirtschaftlicher Sanierung?

Bei dieser Frage muss man zwischen den einzelnen Bereichen differenzieren:

► **Forschung & Entwicklung:** Sollte F&E nicht unmittelbar notwendig sein oder sich eine Produkteinführung konkret verzögern, sind F&E-Maßnahmen ggf. zu strecken bzw. auszusetzen und sind alle Varianten der Kostensenkung zu nutzen, insbesondere Personalkostensenkung (Kurzarbeit, Abbau Überstunden usw.). Allerdings ist hierbei darauf zu achten, dass gutes Personal gehalten werden kann und diese Maßnahmen (hoffentlich) nur zeitlich kurz befristet sind.

► **Vertrieb:** Mit ein wenig Glück sind neue Kunden und Vertriebswege aufzubauen (vgl. Frage 9), mindestens Stammkunden auf dem Laufenden zu halten und regelmäßig zu informieren. Sie können mit besonderen Aktionen (Gutscheine, Rabatte für Sofortbestellung für einen Zeitpunkt ab COVID-19-Maßnahmenlockerung, Bestellung heute – Lieferung im zweiten Halbjahr usw.) oder für neue Sortimente und die gezielte Übernahme von Lieferanteilen von schwachen Wettbewerbern angesprochen werden. Auch ist die Krise eine sehr gute Gelegenheit, um endlich ein professionelles CRM-System zu implementieren und eine moderne Vertriebssteuerung durchzusetzen. Wann, wenn nicht jetzt, sind zuvor undenkbar Maßnahmen in einem Betrieb akzeptiert?

► **Einkauf:** Dies ist eine exzellente Gelegenheit, bestehende Einkaufsbedingungen zu prüfen, Preise nachzuverhandeln sowie Konditionen insgesamt zu optimieren. Dabei sind allerdings Beschaffungen aus Drittländern derzeit mitunter arbeitsintensiv und nicht immer einfach.

Fragen zu Controlling siehe Fragen 1, 2, 6 und 7; zu Personal siehe Frage 4; zu IT siehe Frage 3 und „Collaboration“; Logistik/Produktion siehe Frage 4.

**Literatur-Tipp** ► von Leoprechting/Frauenheim, 7-teilige Beitragsreihe „Maßnahmen für die leistungswirtschaftliche Sanierung von KMU“, Teil 1 in NWB-BB 9/2018 S. 268, NWB SAAAG-92470

## 6. Was ist der gesunde Kern des Unternehmens?

Wann ist der beste Zeitpunkt, um das eigene Unternehmen insgesamt infrage zu stellen? In der Krise wird offensichtlich, was betriebsnotwendig ist und was nicht. Alle Aufträge bzw. Produkte sind mit einer produkt- und leistungsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung nachzukalkulieren und zu prüfen, ob die Grenzkosten erzielt werden.

Existieren überflüssige Geschäftsbereiche und defizitäre Segmente, sollten diese nunmehr reorganisiert werden. In den defizitären Segmenten ist zu prüfen, ob und wie mit Maßnahmen zu Kostensenkung oder Preiserhöhung die Renditen je Auftrag erhöht werden können; wenn nicht hinreichend, sind diese Segmente ggf. zu schließen, wenn damit nicht andere, profitable Segmente mitgerissen würden.

Insgesamt ist der gesunde Kern des Unternehmens herauszuarbeiten, der bei Auslaufen der Krise fortgeführt werden kann und soll.

## 7. Was ergibt eine (vereinfachte) Finanzplanung 2020 an Ergebnis und an Cashflow?

Die GuV des Unternehmens sowie die Bilanz sind hinsichtlich der wesentlichen Positionen in Monatsscheiben bis Ende 2020 zu planen. Ab inklusive April 2020 sind Szenarien „COVID-19 Shutdown zu 0 % bis 100 % wie Ende März/Anfang April“ je Monat zu erstellen und monatlich zu aktualisieren.

Wie immer in Krisenzeiten steht der Cashflow hier im Vordergrund und ist effektiver Cash-Abfluss auf ein absolutes Minimum zu reduzieren; zugleich ist der richtige Zeitpunkt fürs Hochfahren des Geschäftes abzusichern: Nicht zu früh

volle Kosten „auf der Uhr“ ohne vollen Umsatz, nicht zu spät und „Geschäft dem Wettbewerb überlassen“.

**Download-Tipps** ► Berechnungsprogramme Cash-flow-Rechnung für KMU, NWB OAAAD-39048, Liquiditätsreichweiten-Rechner für KMU, NWB PAAAD-99333

## 8. Wie spreche ich mit Gläubigern und Geschäftspartnern?

Die Value Chain ist abzusichern: Kann das Unternehmen noch alle Waren und Leistungen beschaffen, die für die Fortsetzung des Geschäftes nötig sind? Wie können ggf. neue Partner aufgebaut werden, wenn Ware aus dem Ausland derzeit nicht lieferbar ist? Aus Liquiditätsgründen sind allerdings Lager eher ab- als aufzubauen.

Banken haben derzeit für Krisenmanagement alles Verständnis der Welt, sind allerdings selbst für ihre eigenen Geschäfte in einer Art Krisenmodus: Deutlich mehr Kreditanfragen, abnehmende Bonität ihrer Kunden, neue Regeln zum Risikomanagement durch die BaFin. Wie oben dargelegt, ist es daher sehr wichtig,

- die Abgrenzung der Finanzdaten zum 31.12.2019 bzw. zu Mitte März darlegen zu können sowie eine Szenario-Rechnung vorlegen zu können und
- angepasst auf das Unternehmen Anträge auf Tilgungsstundung und/oder Rettungsdarlehen konstruktiv zu besprechen.

Schwierig sind diese Gespräche vor allem für solche Unternehmen, die ein eigentlich nicht mehr finanzierungsfähiges Rating schon vor der Krise hatten und bei Umsatz- und Margeneinbruch mangels Neufinanzierung in Gefahr sind, „durch das Raster“ zu fallen. Hier ist individuell zu prüfen, welche Möglichkeiten bestehen und hinreichend schnell machbar sind, beispielsweise

- direkte bzw. indirekte Finanzierungen von Mitarbeitern, Gesellschaftern und/oder Geschäftspartnern oder
- im Verbund mit diesen dann doch Finanzierungen gemeinsam mit KfW, regionalen Bürgschaftsbanken bzw. Förderbanken und/oder der Hausbank.

Auch kommt mitunter ein schneller Notverkauf zur Insolvenzvermeidung des Unternehmens in Betracht, wie dies dem Autor des Artikels während der Krise bereits mit einem Praxisfall gelungen ist.

## 9. Wie mache ich das Beste für die Zukunft draus?

Mitunter gelingt es in der Krise, Wertschöpfungsstufen zu überspringen und von der großen Online-Affinität während der Krise zu profitieren: Nutzung von Online-, Social-Media-Kanälen mit direkten oder indirekten Verkaufsmethoden können von stationären Händlern in der heutigen Zeit nicht guten Gewissens als Umgehung ausgelegt werden; damit entstehen für sehr viele Unternehmen allerbeste Chancen, endlich ihre Vertriebswege neu aufzubauen und mit trial & error zu optimieren.

Für eine Reihe von Unternehmen – vor allem solchen mit Stammkunden – bietet sich die Chance, dass sie Gutscheine auf spätere Leistungen verkaufen, ob mit oder ohne Rabatt.

Zahlreiche Unternehmen können die Pause nutzen und unbedingt notwendige Investitionen nachholen, ohne dass der Betrieb dadurch unterbrochen wird.

Im Einkauf sollten sich erhebliche Einsparungen für die Zukunft in sehr vielen Branchen ergeben; anno 2008/2009 konnte man temporär in sehr vielen Segmenten etwa 10 % Preisreduktionen durchsetzen – warum nicht auch 2020?

## 10. Wie gewinne ich Marktanteile aus der Krise heraus – wo will ich Ende 2021 mit dem Unternehmen stehen?

Der frühe Vogel fängt den Wurm – und der schlaue: Die Krise wird die Spreu vom Weizen trennen. Geschickte Unternehmer haben die Chance, von den Schwächen und Fehlern der Mitbewerber zu profitieren. In vielen Branchen werden einige Unternehmen vom Markt ausscheiden, so dass Unternehmen ganz gezielt Kunden von bekanntermaßen schwachen Wettbewerbern angreifen können und diese neu zu akquirieren versuchen sollten.

Auch werden sich zahlreiche Opportunitäten bieten, vergleichsweise preiswert Marktbegleiter zu kaufen – vermutlich nicht mitten in der Krise, doch ab dem Beginn des Auslaufs der Krise. Denn dann werden sich die Folgen in den Büchern auch für die Banken und Kreditversicherungen niedergeschlagen haben und die schwachen Wettbewerber immer knapper an Liquidität und damit Leistungsfähigkeit werden.

## FAZIT

Solche Unternehmen, die gut finanziert und mit progressivem Team in die Krise gehen können, werden die Chancen nutzen und sich noch besser als zuvor durchsetzen – jedenfalls dann, wenn die Krise, wie allseits erhofft, nicht allzu lange andauert. Solche Unternehmen, die zu Krisenbeginn „auf der Kippe“ standen, müssen alle Register ziehen und sich komplett in Frage stellen, allein oder mit Berater. Hierbei sollten Beratungskostenzuschüsse der BAFA geprüft werden (<http://go.nwb.de/mupc0>). Keine Frage und keine Maßnahme ist auszulassen, praktisch müssen sich diese Art von Unternehmen fast neu erfinden.

In diesem Sinne können aber auch diese ein Isaac Newton oder Josiah Wedgwood ihres eigenen Unternehmens sein und mit hoffentlich Glück und Verstand nach einigen Wochen so viel und so geschickt reorganisieren, dass das Unternehmen neu erblüht.

## AUTOR



**Dipl.-Oec. Gunter Freiherr von Leoprechting** ist Geschäftsführender Gesellschafter der Leo-Impact Consulting GmbH, [www.leo-impact.de](http://www.leo-impact.de), erfolgreicher Unternehmenssanierer und Interimsmanager seit 1996 sowohl für KMU als auch für größeren Mittelstand, beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) gelisteter Berater. Im NWB Verlag ist von ihm u. a. das Handbuch „Unternehmenssanierung“ in 2. Aufl. erschienen (Infos unter [www.nwb.de/go/shop](http://www.nwb.de/go/shop)).