



Scheitern als Chance

Studienabbrecher können helfen, den Fachkräftemangel zu lindern – Seite 26

Kamera als Kontrolleur

Mit digitaler Bildverarbeitung lässt sich die Qualität in der Produktion steigern – Seite 58



Die Krise

Wie sich der Mittelstand gegen den Shutdown stemmt



Wo ist die Kohle? Unternehmen müssen derzeit aufpassen, **nicht in die Zahlungsunfähigkeit** zu schlittern.

Lücken in der Liquidität

Wie Corona die Zahlungsfähigkeit und damit den Fortbestand von Mittelständlern gefährdet – und was Firmen dagegen tun können

Von Wolfram Lenzen

INSBESONDERE exportorientierte Unternehmen sowie Unternehmen mit grenzüberschreitenden Lieferketten sind vom Coronavirus stark betroffen. Das ganze Ausmaß wird allerdings erst in den kommenden Monaten zu spüren sein, wenn die nachlaufenden Versorgungsströme (Lagerabbau, schwimmende Ware) noch stärker ins Stocken geraten. Wie können Unternehmen eine Liquiditätskrise erkennen, und wie sollten sie damit umgehen?

Für den kaufmännischen Geschäftsführer oder Finanzvorstand einer Firma ist es in diesen Tagen wichtiger denn je, die kurz- und mittelfristigen Effekte der Liquiditätsentwicklung in der Unter-

nehmenssteuerung zu berücksichtigen. Gerade dem deutschen Mittelstand fehlt häufig ein ausreichender Liquiditätspuffer, um derartige Belastungen für Absatz und Beschaffung zu kompensieren. Aufgrund gesetzlicher Vorschriften in Verbindung mit haftungsrechtlichen Tatbeständen für Vorstände und Geschäftsführer muss dabei die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit im Fokus stehen.

Zahlungsfähigkeit sichern // Die Liquiditätsausstattung und damit die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens kann in der aktuellen Situation von zwei Seiten gefährdet sein: Zum einen besteht die Gefahr von Auftragsstornierungen oder von Produktions- oder Auslieferungsschwierigkeiten, wenn

eigene Mitarbeiter in größerer Zahl krankheitsbedingt ausfallen. Zum anderen besteht das Risiko, benötigte Dienstleistungen oder Rohstoffe sowie Materialien nicht mehr in benötigter Menge oder zum benötigten Zeitpunkt zu erhalten.

Im ersten Fall fallen Einnahmen weg, im zweiten Fall kann es durch Produktionsausfall, steigende Frachtkosten für Notfalllogistik oder auch durch zusätzliche Kosten für die Substitution von Lieferanten zu einer deutlichen Erhöhung der Ausgaben kommen. Diese doppelte Bedrohung gilt es, zu untersuchen und in einer kurz- sowie mittelfristigen Liquiditätsplanung auf Wochenbasis abzubilden. Diese Liquiditätsplanung sollte mindestens alle zwei Wochen aktualisiert werden, um aktuelle Entwicklungen zeitnah zu erkennen und gegebenenfalls gegensteuern zu können.

Zudem kann so, wenn nötig, über kurzfristig realisierbare liquiditätsschaffende Maßnahmen nachgedacht werden, um einer Zahlungsunfähigkeit zu begegnen. Darunter fallen ein verbessertes Debitorenmanagement, die Nutzung von Factoring, die Ausnutzung oder neue Verhandlung von Zahlungszielen bei Lieferanten oder der Abverkauf nicht benötigten Vorratsbestandes. Im Mittelpunkt muss dabei immer die Frage stehen: Ist das Unternehmen in der Lage, alle fälligen Verbindlichkeiten vertragsgemäß zu bezahlen? Dabei sind enge Grenzen

gesetzt. Das häufig praktizierte Nichtzahlen von fälligen Verbindlichkeiten, um die Liquidität zu schonen, ist der falsche Weg und birgt das Risiko der Insolvenzverschleppung.

Die Krise nach der Krise // Ein weiteres Risiko für die Liquiditätsentwicklung wird im Übrigen häufig übersehen: Steuert ein Unternehmen aufgrund der vorhandenen Liquidität noch halbwegs sicher durch eine Krise, kann der folgende Aufschwung, also die Ausweitung der eigenen Auftragslage, dann doch noch zur Bestandsgefährdung führen. Da der Liquiditätspuffer in der Krise aufgebraucht wurde, sind in einem solchen Fall nicht mehr genügend finanzielle Mittel vorhanden, um das Working Capital für den steigenden Auftragsbestand vorzufinanzieren. Dann kommt die Krise nach der Krise. Um dies zu erkennen, hilft nur eine mittelfristige Liquiditätsplanung, im besten Fall auf Basis einer fundierten integrierten Unternehmensplanung.

Lässt sich dabei eine Liquiditätsunterdeckung erkennen und stehen keine Instrumente zur kurzfristigen Liquiditätsgenerierung zur Verfügung, ist es den Vorständen und Geschäftsführern sehr zu empfehlen, sich frühzeitig mit möglichen Sanierungsoptionen zu beschäftigen. <<

redaktion@marktundmittelstand.de



Wolfram Lenzen ist seit Anfang 2019 Partner im Bereich Restrukturierung bei der Sanierungsberatung Falkensteg in Düsseldorf. Zuvor hat er studierte Diplom-Kaufmann unter anderem bei Rödl & Partner sowie bei KPMG gearbeitet.

Diese Fragen sollte sich jetzt jeder Geschäftsführer stellen

Von Materialversorgung über Mitarbeiterkapazität bis Absatz: ein ABC zum richtigen Management der Corona-Krise

- > Betrifft die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung die Absatzseite meines Unternehmens? Wenn ja, welche Kunden sind mit welchen Umsatzanteilen und Zahlungszielen betroffen? Gibt es Auftragsstornierungen?
- > Mit welchen Effekten auf der Kostenseite hat unser Unternehmen zu rechnen? Ist die Materialversorgung kurz- und mittelfristig sichergestellt? Drohen Lieferanten auszufallen? Müssen alternative Lieferanten gesucht werden? Wie entwickeln sich Frachtkosten? Gibt es eine Notfalllogistik? Wie verändert sich die unsere Auszahlungsseite?
- > Wie verhält es sich mit der eigenen Mitarbeiterkapazität? Wie ist das Risiko eines (Teil-)Ausfalls der Mitarbeiter zu behandeln? Gibt es Notfallpläne beispielsweise zur Aufrechterhaltung von Produktions- beziehungsweise Administrationsprozessen?
- > Verfügt das Unternehmen über eine kurz- und mittelfristige Liquiditätsplanung, die die oben beschriebenen Effekte berücksichtigt, unter Umständen auch im Rahmen von Szenariorechnungen?
- > Ist die Liquiditätsausstattung auch unter Berücksichtigung der oben beschriebenen Effekte ausreichend, sprich: Ist die Zahlungsfähigkeit weiterhin gegeben? Müssen frühzeitig alternative Finanzierungsquellen aktiviert werden?
- > Welche mittelfristigen Auswirkungen hat das Coronavirus auf die Ertrags- und Liquiditätssituation des Unternehmens? Verkräftet das Unternehmen die nachfolgende Ausweitung des eigenen Auftragsbestandes?
- > Welche Möglichkeiten der Unternehmenssanierung ergeben sich bei einer nicht zu deckenden Liquiditätslücke?

Quelle: Falkensteg