

Corona-Krise Betriebswirtschaftliche Handlungsempfehlungen

Dr. Kleeberg & Partner GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Steuerberatungsgesellschaft
Member Crowe Global

Überblick

Verzögerungen in der Supply Chain, Produktionsausfälle, Liquiditätsengpässe – derzeit sorgen die wirtschaftlichen Auswirkungen des Corona-Virus für viele Diskussionen und kaum ein Unternehmen ist nicht von dessen rasanter Ausbreitung betroffen. Die Neuartigkeit und Dynamik der Situation erfordern die Anpassungsfähigkeit von Mensch und Unternehmen und sorgen weltweit für große Verunsicherung. Derzeit gilt es, Entscheidungen zwar auf kurzen, schnellen Wegen zu treffen, diese aber dennoch nicht zu überstürzen.

Das Corona-Virus führt momentan bei vielen Unternehmen zu signifikanten Beeinträchtigungen des Geschäftsbetriebs. Deren Ausmaß ist jedoch stark von der jeweiligen Branche abhängig, in der das Unternehmen tätig ist. Eventagenturen, Messebauer, Gastronomie und die gesamte Tourismus-Branche leiden bereits stark unter den aktuellen Umsatzeinbrüchen. Da derzeit noch nicht absehbar ist, wie lange die Auswirkungen des Corona-Virus zu spüren sein werden, ist davon auszugehen, dass sich Umsatzrückgänge eher noch verschärfen werden – auch bei Unternehmen, die bisher noch keinen oder nur einen leichten Umsatzrückgang zu verzeichnen hatten. Aus diesem Grund sollten Unternehmen sich damit befassen, verschiedene Zukunftsszenarien zu entwickeln, und versuchen, die Effekte der Corona-Pandemie auf die eigene Unternehmung bestmöglich abzubilden. Hierbei sollte berücksichtigt werden, dass einige Branchen und Unternehmen möglicherweise erst in einer „zweiten Welle“ von den Beeinträchtigungen betroffen sein werden. Hierzu zählen z.B. Großhändler und Dienstleister für die aktuell bereits stark in Mitleidenschaft gezogenen Branchen sowie weite Teile des Einzelhandels. Die derzeitige

Diskussion, dass ausgefallene Umsätze lediglich zeitlich verschoben werden und später nachgeholt werden können, sollte seitens der betroffenen Unternehmen nicht zu einer falschen Sicherheit führen. Aktuell ist noch nicht absehbar, in welchem Ausmaß entgangene Umsätze zu einem späteren Zeitpunkt realisiert werden können. Auch hierbei empfiehlt sich eine Simulation verschiedener Szenarien, wobei die Planung grundsätzlich dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht folgen sollte.

Kurzfristige Maßnahmen zur Liquiditätssicherung

Die Sicherung der (kurzfristigen) Liquidität hat für zahlreiche Unternehmen momentan oberste Priorität. In diesem Zusammenhang stellt der deutsche Staat Unterstützungsmaßnahmen zur Verfügung. Um die Zeit bis zum Erhalt der staatlichen Hilfsmaßnahmen überbrücken zu können, ist ein klares und konsequentes Handeln der Unternehmensführung unabdingbar. Die im Folgenden genannten Maßnahmen und Instrumente dienen der Optimierung und Sicherung der kurzfristig erforderlichen Liquidität während der Corona-Pandemie.

Ausgewählte Maßnahmen zur Sicherung noch vorhandener Liquidität

- Antrag auf Herabsetzung von Steuervorauszahlungen;
- Antrag auf zinslose Stundung evtl. bestehender Steuernachzahlungen;
- Antrag auf Erlass der Säumnis- und Verspätungszuschläge;
- Prüfung von Möglichkeiten zur beschleunigten Nutzung von steuerlichen Verlusten und Vorsteuerüberhängen;

- Prüfung der Einführung von Kurzarbeit und Beantragung von Kurzarbeitergeld;
- Antrag auf Stundung der Beiträge zu den Sozialversicherungen bei den Krankenkassen;
- Verhandlungen mit den finanzierenden Banken bezüglich Tilgungsaussetzung;
- Durchführung von Kostensenkungsprogrammen;
- zeitliche Verschiebung nicht zwingend betriebsnotwendiger Investitionen;
- Ausnutzung der maximal zulässigen Zahlungsziele bei Eingangsrechnungen;
- Optimierung der Lagerbestandshaltung;
- Verhandlungen mit Lieferanten/Vermietern über Nachlässe oder eine Verlängerung von Zahlungszielen;
- Stärkung des Eigenkapitals, z.B. durch Reduzierung von Ausschüttungen an die Gesellschafter.

Ausgewählte Maßnahmen zum (schnellen) Erhalt zusätzlicher Liquidität

- Antrag auf Rückerstattung bereits im ersten Quartal geleisteter Steuervorauszahlungen für das Jahr 2020;
- in Fällen der Dauerfristverlängerung Antrag auf Erstattung der Umsatzsteuer-Sondervorauszahlung;
- Beantragung staatlicher Soforthilfe;
- Erhöhung bestehender Kreditlinien bei den Kreditinstituten;
- Beschleunigung von Einnahmen, z.B. Gewährung von Skonti oder Nutzung von Factoring;
- Optimierung des Mahnwesens und strafbares Debitorenmanagement;
- zeitnahe Rechnungsstellung;
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Vermögenswerte;
- Initiierung von Sale- and Lease-Back-Transaktionen;
- Prüfung und Bewertung von Versicherungsleistungen und Schadensausgleich;
- Stärkung der Eigenkapitalbasis durch die Prüfung von freiwilligen Zuschüssen der Gesellschafter.

Notfallkonzepte & weitere Maßnahmen

Neben Maßnahmen zur Liquiditätssicherung sollten Unternehmen bzw. deren Geschäftsführer und Führungskräfte in den kommenden Wochen **Notfallkonzepte** erstellen, bestehende Notfallkonzepte überdenken

bzw. anpassen und weitere Unternehmensbereiche in ihre Notfallkonzepte integrieren.

Dabei sollten sowohl kurzfristige Sicherungsmaßnahmen als auch die mittelfristige Entwicklung beachtet werden. Von besonderer Wichtigkeit ist eine Analyse der eigenen **Supply Chain**. Hierbei sollte hinterfragt werden, in welche Liefer(anten)ketten das Unternehmen selbst und auch die eigenen Lieferanten national wie international eingebunden sind. Es sollte abgeschätzt werden, zu welchem Zeitpunkt das eigene Unternehmen von Lieferverzögerungen betroffen sein könnte.

Darauf basierend sollte eine Einschätzung vorgenommen werden, wie lange auf ausbleibende oder sich verzögernde Rohstoffe und Produktionsmaterial ohne größere finanzielle Einbußen gewartet werden kann. Parallel sollte geprüft werden, ob **alternative Verkehrsträger** zum Einsatz kommen können, um Transportausfällen und -verzögerungen rechtzeitig entgegenzuwirken. Zudem sollten alternative Lieferquellen, ggf. in Europa statt in Asien, erschlossen werden, um unabhängig von politischen Entscheidungen die Produktionsfähigkeit des eigenen Unternehmens sicherzustellen.

Unternehmen sollten auch prüfen, ob und in welchem Umfang **Kapazitäten** heruntergefahren werden können, wenn z.B. Kunden ihre eigene Produktion für mehrere Wochen ruhen lassen. Möglicherweise ist es sinnvoll, durch die Einführung von Kurzarbeit Schichten zu reduzieren oder vorübergehend eine 2- bis 3-Tage-Woche einzuführen, um auf die ausbleibende Nachfrage zu reagieren. Das Ziel sollte ein kontrolliertes Herunterfahren von z.B. Teilen der Produktion und Verwaltung sein, während gleichzeitig aber eine bestmögliche Vorbereitung auf den Wiederanlauf der Produktion stattfindet.

Ein weiterer zentraler Aspekt in der derzeitigen Situation ist ein aktives **Kundenmanagement**. Unternehmen sollten schnellstmöglich auf ihre Kunden zugehen und versuchen, gemeinsam Lösungen für die aktuelle Krisensituation zu suchen. Hierzu können z.B. Anpassungen bei zunächst vereinbarten Auftragsgrößen zählen. Des Weiteren kann es sinnvoll sein, **flexible Liefertermine** anzubieten, um den Kunden

bspw. bei einem bestehenden Produktionsstillstand entgegenzukommen. Darüber

hinaus kann den Kunden auch das Nachverhandeln bestehender Konditionen ermöglicht werden. All diese Instrumente können dazu beitragen, langfristige Kundenbeziehungen auch in dieser Krisenzeit zu stabilisieren und starken Umsatzrückgängen entgegenzuwirken.

Nicht zuletzt sollte ein besonderer Fokus derzeit auf dem **Personalbereich** liegen.

Um den Betrieb aufrecht zu erhalten, sollten die unbedingt notwendigen Mitarbeiter bestimmt sowie diejenigen innerbetrieblichen Abläufe identifiziert werden, die ständig überwacht bzw. nicht unterbrochen werden dürfen. Des Weiteren sollten Vertreteregelungen für kritische Positionen festgelegt und ggf. mehrere Mitarbeiter als mögliche Vertretter eingearbeitet bzw. vorübergehend interne Umbesetzungen diskutiert werden. Um die Ansteckungsgefahr zu reduzieren, sollten flexible Arbeitsplätze und Arbeitszeiten geschaffen werden, z.B. durch die Nutzung von Homeoffice und Arbeitszeitkonten. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, Informationen direkt, transparent und vollständig an die Mitarbeiter weiterzugeben, um Sicherheit und Vertrauen zu schaffen.

Chancen nutzen

Abseits der vielfältigen Probleme und Risiken, vor die Unternehmen im Zuge der Corona-Krise gestellt werden, birgt die derzeitige Situation auch Chancen. Unternehmen sollten bestehende Ressourcen und Fähigkeiten nutzen, um in der Krise einen Beitrag zu leisten oder Umsatz in neuen oder bislang weniger intensiv betriebenen Tätigkeitsfeldern zu generieren. Möglicherweise kann das eigene Unternehmen andere Unternehmen und Organisationen, die sich in der aktuellen Situation einer verstärkten Nachfrage gegenüber sehen, mit Produkten, Know-how oder Logistik unterstützen. Zudem sollte geprüft werden, ob durch Kooperationen mit

anderen Unternehmen Systemlösungen angeboten werden können, die allein nur mit großem Aufwand oder gar nicht zu realisieren wären. Zudem können die Entwicklung von neuen Produkten und Innovationen vorangetrieben sowie Geschäftsprozesse optimiert werden. Unternehmen sollten sich auch damit befassen, ein Marketingkonzept für die Zeit nach dem Corona-Virus zu entwickeln und ihr Geschäftsmodell ggf. an die sich ändernden Kundenbedürfnisse anpassen.

Fazit

Die Unsicherheit der gegenwärtigen Situation stellt Unternehmen sämtlicher Branchen vor große Herausforderungen. Es ist hierbei unverzichtbar, sich intensiv mit den Chancen und Risiken der Corona-Krise für die eigene Unternehmung auseinanderzusetzen. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang eine aktuelle und realistische Einschätzung des eigenen Liquiditätsbedarfs. Durch den Einsatz von Notfallkonzepten über verschiedene Unternehmensbereiche hinweg können Unternehmen nicht nur ihren langfristigen Betrieb sichern, sondern die Krise gleichzeitig als Chance für neues Wachstum begreifen und nutzen.

Für Ihre Rückfragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit als Ansprechpartner zur Verfügung.

Ihre Ansprechpartner:

Prof. Dr. Christian Zwirner, WP/StB
Tel. + 49(0)89-55983-248

christian.zwirner@crowe-kleeberg.de

Gregor Zimny, CVA
Tel. + 49(0)89-55983-117,
gregor.zimny@crowe-kleeberg.de