

18. März 2020



S  
T  
O  
P



# Emergency-Modus in der Praxis!

Konkrete Empfehlungen  
zur Existenzsicherung  
in der COVID-19-Phase

## I. Existenzrelevante Handlungsbedarfe

» Zurzeit wird nicht derjenige überleben, der das beste Geschäftsmodell hat, sondern derjenige, der es schafft, ausreichend Liquidität zu sichern. «

Das Corona-Virus führt aktuell in den meisten Branchen zu einer signifikanten Beeinträchtigung des Geschäftslebens. Eine derartige Situation hat es noch nie in diesem Ausmaß gegeben. Auf der anderen Seite gab es aber auch noch nie eine Krisensituation, in der der Staat Geld und Unterstützung in einem solchen Umfang zur Verfügung stellen will. Aus Sicht der Unternehmen ist ein klares und konsequentes Handeln der Führung in dieser Ausnahmesituation trotzdem unerlässlich, um so aus eigener Kraft die Liquiditätssituation kurzfristig stabilisieren zu können, um die Brücken bis zum Greifen der staatlichen Unterstützungsmaßnahmen zu bauen.

Der folgende Leitfaden konzentriert sich deshalb auf praxiserprobte Handlungsempfehlungen zur Existenzsicherung und richtet sich an die Stakeholder und Führungskräfte insbesondere mittelständischer Unternehmen:

# 1. Installation einer schlagkräftigen „Corona-Taskforce“ bestehend aus funktionsübergreifenden Leistungsträgern

// Im Fokus dieser **Taskforce** steht die Bewertung der Auswirkungen der Corona-Epidemie auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche und die Sicherstellung einer konsequenten Umsetzung von getroffenen Entscheidungen.

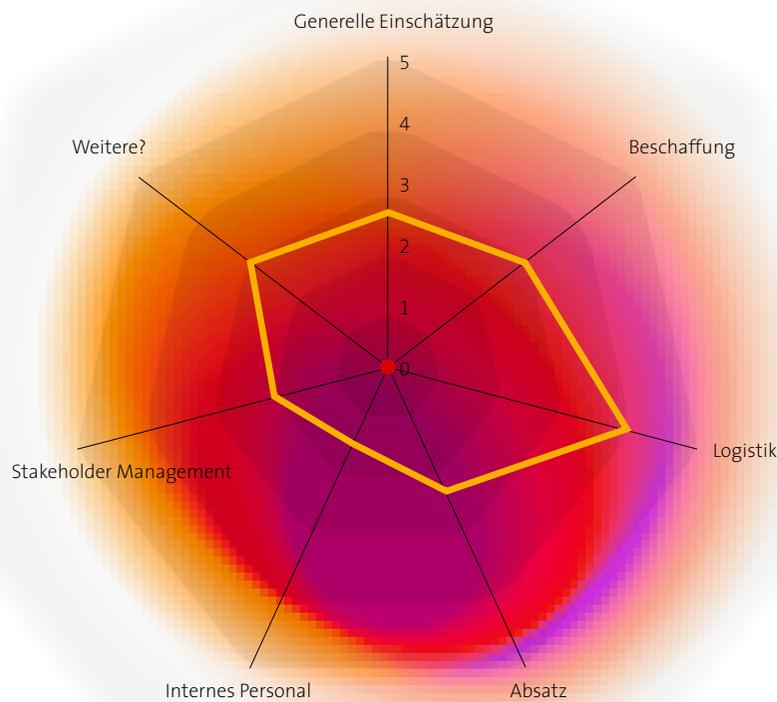
// Durchführung **täglicher Meetings** (ggfs. über Video-Konferenz) der Taskforce zur laufenden Evaluierung der aktuellen Situation, Ableitung von entsprechenden Handlungsnotwendigkeiten und, bei Bedarf, Anpassung/ Aktualisierung des Maßnahmenplans.

// Einrichtung einer **digitalen „Einsatzzentrale“** (vorrangig web- bzw. cloudbasiert), die alle relevanten Themen und mit einem einfachen, einheitlichen „**COVID-19-Radar**“ als Bewertungs- und Monitoring-Tool steuert.

// Kernaufgabe der Taskforce ist damit die Aufrechterhaltung der Betriebsabläufe und kontinuierliche Evaluation der Risikofaktoren. Sie dient damit zusätzlich als Instrument zur Sicherstellung und „**Versachlichung**“ der **Kommunikation** intern und extern zu den Stakeholdern. Gerade die Kommunikation mit der Belegschaft ist von hoher Bedeutung aufgrund der allgemein herrschenden Unsicherheit, u.a. was die Versorgung der Kinder, die Berücksichtigung der Urlaubssituation und das Gehalt betrifft. Hier sind kanalübergreifende Kommunikationswege per Homepage, Telefon, Mail etc. zu etablieren.

## Risikobewertung Coronavirus COVID-19 – indikativ –

Wie stark ist das Unternehmen von den wirtschaftlichen Auswirkungen der aktuellen Pandemie betroffen?  
Welche dringenden Handlungsbedarfe bestehen, um kurzfristig die Leistungsfähigkeit und auch die Liquidität des Unternehmens aufrechtzuerhalten?



### Generelle Einschätzung

- Aktuelle Lage in Deutschland/ Bundesland, z.B. Bayern: Katastrophenfall (16.03.)?
- Bereits Verzögerungen durch oder sonstige Berührungspunkte mit dem Virus?
- Akute Probleme in der Wertschöpfungskette?

### Einschätzung Beschaffung

- Standorte der Lieferanten? Lieferungen aus Risiko-/Sperrgebieten?
- Starke Abhängigkeiten innerhalb der Lieferkette?
- Alarmbereitschaft und Schnelligkeit der Rückmeldungen seitens der Lieferanten?

### Einschätzung Logistik

- Anzahl unterschiedlicher Speditionsunternehmen?
- Grenzüberschreitende Transporte? Transportwege?
- Grenzkontrollen? Grenzsicherungen?
- Lieferengpässe?

### Einschätzung Absatz

- Aktuelle und zukünftige Umsatzentwicklung? Rückgang bereits verzeichnet oder ab wann?
- Finanzielle Auswirkungen ab wann zu erwarten?
- Momentane Materialreichweite? Absatzkrise zu erwarten, wenn keine Verbesserung der Lage in diesem Zeitraum?

### Einschätzung internes Personal

- Das größte Risiko besteht vor allem bei Ausfällen im operativen Bereich des Unternehmens.
- Bereits Infektionen im Unternehmen?
- Mitarbeiter mit Kindern? Home Office möglich? Räumliche Trennung im Büro? Aufbau Videokonferenz-Tools für Lieferanten und Mitarbeiter realisierbar?

### Stakeholder Management

- Bereits Information an/aktive Einbindung alle/r Stakeholder erfolgt? Format für täglichen Informationsfluss festgelegt? Berücksichtigung aller Stakeholder wie Gesellschafter, Finanzierer, Mitarbeiter usw.?

Sie haben den Ernst der Lage erkannt und möchten schnellstmöglich lösungsorientiert und effizient handeln. Nur wie gehen Sie die Themen am besten strukturiert und zielführend an? ... Meetings sollen vermieden werden. Mitarbeiter sind im Home Office. Die Zeit rennt. ...

Die Lösung ist das klar strukturierte, leicht verständliche, webbasierte **Projektmanagement-Tool „ProChange“**, das es Ihnen ermöglicht, schnell und einfach individuelle Projekte aufzusetzen, Teilprojekte und Arbeitspakete zu definieren, Aufgaben zu verteilen und Verantwortlichkeiten sowie Deadlines festzulegen. Das Tool kann von überall und von mehreren Personen gleichzeitig genutzt werden. Die Anzahl der Nutzer ist unbegrenzt. In täglichen Video- bzw. Telefonkonferenzen können Sie die Themen dann besprechen, nächste Schritte definieren und Updates entsprechend neuen Begebenheiten gemeinsam vornehmen.

Wir haben für Sie eine Vorlage „Emergency-Modus in der Praxis!“ erstellt und darin bereits die – aus unserer Erfahrung in Krisensituationen – kurzfristig wichtigsten Projekte und Arbeitspakete definiert, um Ihnen das Aufsetzen des Projekts „Existenzsicherung in der COVID-19-Phase“ zu erleichtern. Individuelle, unternehmensspezifische Anpassungen sind natürlich problemlos möglich.

Wir stellen den ersten 20 interessierten Unternehmen das Tool „ProChange“ ab sofort zur kostenfreien Nutzung während der COVID-19-Krisenphase zur Verfügung, um Sie auf Wunsch operativ zu begleiten. Und lassen Sie damit natürlich auch nicht alleine.

Unsere Kollegen unterstützen Sie gerne tatkräftig sowohl beim Aufsetzen des Projekts als auch bei weiteren Schritten.

### ProChange // Gesamtübersicht der Projekte (Screenshot)

The screenshot shows the ProChange web application interface. At the top right is the logo for 'Struktur Management Partner'. The main content area is split into two columns. The left column, titled 'Projekte', contains a list of four project items, each with a yellow arrow icon: 1. Corona-Taskforce, 2. Liquiditäts-Büro, 3. 360 Grad Stakeholder-Management, and 4. Generierung staatlicher Unterstützung. Below this list are several blue links: 'Projekt hinzufügen', 'Projekt exportieren', 'Aufgabenliste anzeigen', 'Einstellungen', 'Status-Report', and 'Financial-Report'. The right column, titled 'Steckbrief', contains a form for project details, including fields for 'Projektname', 'Laufzeit' (with date pickers for start and end), 'Projektinfo', 'Projektleiter', and 'Zielerreichung' (with a progress indicator). At the bottom of this section are 'Speichern' and 'Abbrechen' buttons. Below the 'Steckbrief' section are three circular progress indicators: 'Status Arbeitspakete', 'Projektfortschritt', and 'Projektstatus'. At the very bottom of the interface, there is a footer with user information: 'Sie sind angemeldet als: b.klenk@struktur-management-partner.com', 'Abmelden', 'Passwort ändern', 'Ansprechpartner', and 'Führend bei Turnaround und Wachstum'.

ProChange // Detaillierte Übersicht eines Projekts (Screenshot)



[Zurück zur Projektübersicht](#)

Projektplan **Gantt** Zielverfolgung

100% Grün raus    Verzögert    Fällig    Zielerreichung kritisch

	Name	Status	Zuständig	Ziel / Messgröße	Start	Ende	aktueller Status / Ergebnis	Nächste Schritte		
2.1	3-bis 5-Wochen-Liquiditätsplanung	<input type="radio"/>	📁 tbd	Erstellung einer 3-bis 5-Wochen-Liquiditätsplanung auf Tagesebene sowie rollierendes tägliches Update	17.03.20	17.03.20			+	⌵
2.2	Einführung Ein-/ Auszahlungsübersicht auf Tagesbasis	<input type="radio"/>	📁 tbd	Tägliche Aktualisierung der erwarteten Einzahlungen/ Auszahlungen sowie Anpassung der täglichen Prognoseeinschätzung	17.03.20	17.03.20			+ ✖ 📄	⌵
2.3	Überarbeitung Personalplanung	<input type="radio"/>	📁 tbd	Anpassung des Personalbedarfs u.a. Reduzierung von Schichten, Einführung einer 2- oder 3-Tage-Woche, Anordnung von Urlaubsen	17.03.20	17.03.20			+ ✖ 📄	⌵
2.4	Einführung Kurzarbeit	<input type="radio"/>	📁 tbd	Prüfung und Beantragung von Kurzarbeit	17.03.20	17.03.20			+ ✖ 📄	⌵
2.5	Prüfung bestehender Vertragsverpflichtungen und Ansprüche gegen Versicherungen	<input type="radio"/>	📁 tbd	Möglichkeit proaktiver Kündigungen sowie Versicherungsansprüche (z.B. All-Risk-Police, Betriebschließungsversicherung) nutzen	17.03.20	17.03.20			+ ✖ 📄	⌵

[Export PDF](#)    [Export XLS](#)

## 2. Etablierung eines Liquiditäts-Büros für eine „Überwinterungsphase“

// Erstellung einer 3-bis 5-Wochen-**Liquiditätsplanung** auf **Tagesebene** sowie rollierender täglicher Updates.

// **Tägliche Aktualisierung der erwarteten Einzahlungen/ Auszahlungen** sowie Anpassung der täglichen Prognoseeinschätzung.

// **Anpassung des Personalbedarfs** an die Krisensituation (der Arbeitgeber hat grundsätzlich das Recht, den Betrieb einseitig zu schließen und kann unter bestimmten Umständen auch Urlaube anordnen oder durch die Reduzierung von Schichten sowie der Einführung einer 2- oder 3-Tage-Woche den Betrieb der Auslastung anpassen).

// Konsequente Einführung von **Kurzarbeit**. Hier sind die rückwirkend zum 1. März 2020 deutlich reduzierten Auflagen zur Beantragung zu berücksichtigen und konsequent zu nutzen.

// **Prüfung** bestehender **Vertragsverpflichtungen** und Aussprechen von Kündigungen, etwa aufgrund des Wegfalls der Geschäftsgrundlage (z.B. durch Geschäftsschließungen; Force Majeure).

// **Prüfung**, ob Ansprüche gegen **Versicherungen** bestehen (z.B. All-Risk-Police, Betriebsschließungsversicherung).

// Bei etwaiger Schließungsanordnung einer Behörde und Entschädigungszahlungen des Arbeitgebers: **Beantragung von Vorschusszahlungen** nach §56 Arb. 12 IfSG bei der zuständigen Behörde.

// Sofortige Einführung einer „**No-Go-Politik**“ (u.a. Einführung von niedrigen Genehmigungsgrenzen durch die Geschäftsführung für alle Ausgaben).

// Vereinbarung von **Tilgungsaussetzungen** und **Zinsstundungen**, alternativ Prüfung der Möglichkeit geduldeter Überziehungen.

// **Umstellung** von Skonto auf **Netto-Zahlungsziele**.

// **Vereinbarung der Stundung** oder des „rechtlich nicht ernsthaften Einforderns“ **fälliger Lieferantenverbindlichkeiten** (bzw. Moratorien mit Lieferanten) bis hin zu „faktischen Stundungen“ (Vorsicht: ggfs. insolvenzrechtliche Folgen, vgl. auch beabsichtigte Aussetzung der Insolvenzantragsfrist).

// Abschluss von (Stillhalte-)Vereinbarungen zur Aussetzung von etwaigen Covenants/Finanzkennzahlen („**Covenant-Holidays**“).

// Vorübergehendes **Aussetzen bzw. Schieben** der monatlichen **Miet-/Pachtzahlungen** bis maximal zur Fälligkeit der Miete des Folgemonats (Achtung: Wenn der Mieter mit mehr als einer Miete in Verzug gerät, kann der Vermieter kündigen, §543 BGB); im Übrigen einvernehmliche (ggfs. auch nur temporäre) Mietanpassungen hinsichtlich Höhe und/ oder Fälligkeit (ggfs. auch Force Majeure Klausel ziehen).

// Abstimmung mit zuständigen Stellen bzgl. der **Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen** gemäß §76 Abs. 2 SGB IV.

// Klärung der vorfälligen Zahlung erwarteter **Steuer-rückerstattungen** mit dem Finanzamt (vgl. steuerlichen Entlastungen und Hilfspakete auch unten).

// Prüfung zusätzlicher liquiditätsschöpfender Maßnahmen:

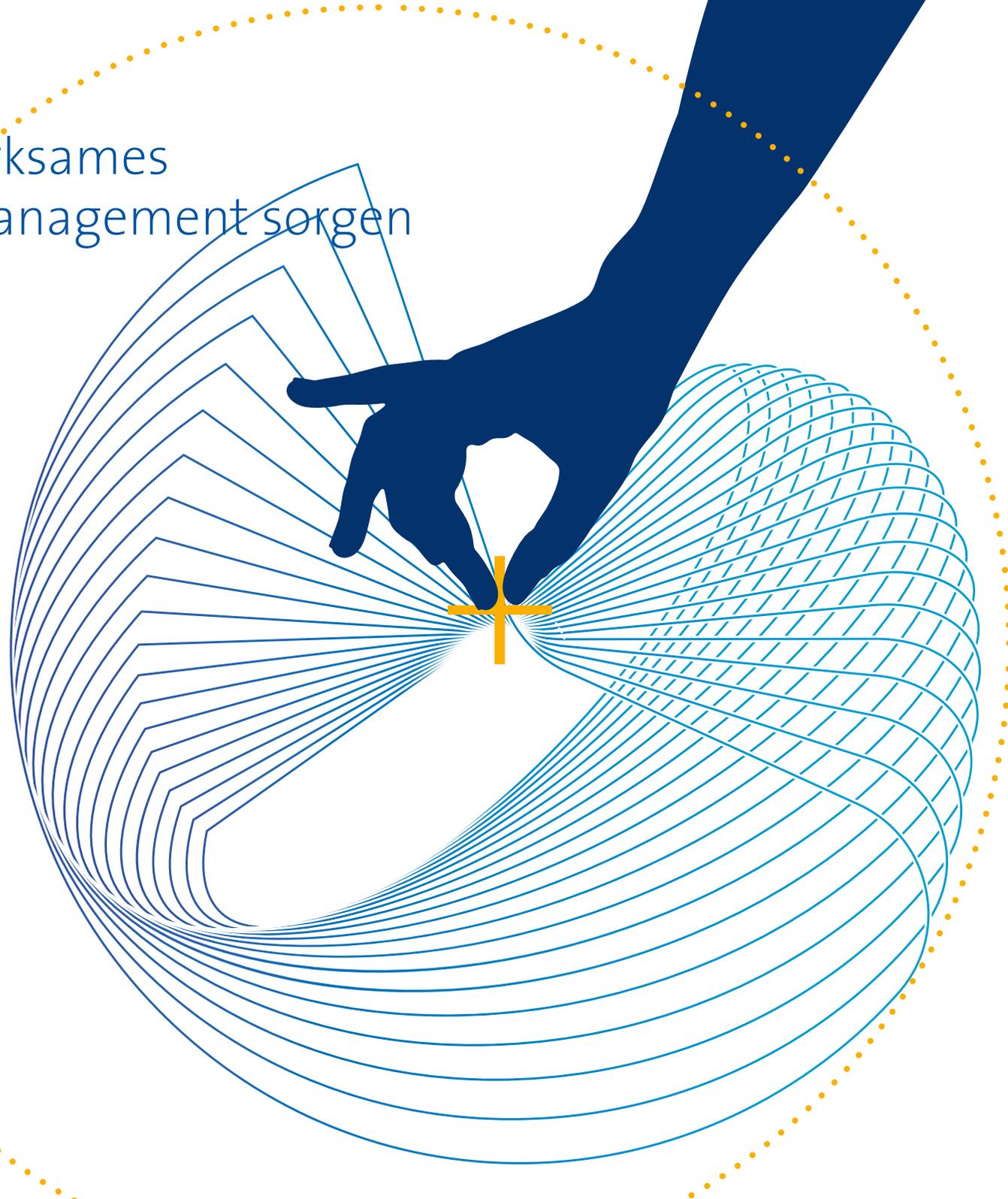
- **Factoring**,

- verkürzte **Sale-and-Lease-back-Verfahren** z.B. für alte Maschinen/Anlagen. Zur Sicherstellung der Kurzfristigkeit sind diese zwar mit hohen – in der Regel zweistelligen – Zinssätzen ausgestattet, nur so lässt sich aber eine kurzfristige Umsetzung darstellen

- **Optimierung des Lagerbestandes** (Achtung: aktuelle Lagerreichweiten und Lieferengpässe berücksichtigen!)

### 3. Für umfassendes und wirksames 360-Grad-Stakeholder-Management sorgen

- // Systematische Erfassung und Priorisierung der Stakeholder-Gruppen.
- // Überprüfung liquiditätsrelevanter Verträge, vor allem im Finanzierungsbereich.
- // Klärung und Einrichtung von **Hotlines** für die Stakeholder.
- // Rechtzeitige **Identifikation und Abstimmung** der relevanten **Ansprechpartner** für anstehende Sonderaufgaben bei Finanzierern, Arbeitsämtern usw.
- // **Anpassung der Ziele** und des Prozedere in besonders ergebnisrelevanten Unternehmensbereichen.



## II. Staatliche Unterstützung für Unternehmen und Arbeitnehmer

Das Bundesfinanz- und das Bundeswirtschaftsministerium haben sich auf ein Maßnahmenpaket zum Schutz von Unternehmen und Arbeitnehmern verständigt. Insbesondere sollen Unternehmen mit ausreichender Liquidität ausgestattet werden, um die Auswirkungen der Corona-Krise zu überbrücken. Die angekündigte staatliche Unterstützung basiert auf fünf zentralen Maßnahmen:



### HANDLUNGSEMPFEHLUNG:

Falls nicht bereits erfolgt, Personalbedarf ermitteln und anpassen. Prüfen, ob die (erleichterten) Voraussetzungen des Kurzarbeitergeldes durch das Unternehmen erfüllt sind und bei der lokal zuständigen Bundesagentur für Arbeit Kurzarbeit anzeigen (ggfs. rückwirkend zum 1. März 2020).

## 1. Flexibilisierung des Kurzarbeitergelds

[www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/kurzarbeitergeld-uebersicht-kurzarbeitergeldformen](http://www.arbeitsagentur.de/unternehmen/finanziell/kurzarbeitergeld-uebersicht-kurzarbeitergeldformen)

## 2. Steuerliche Liquiditätshilfe

// Finanzbehörden können Steuerstundungen gewähren, wenn die Einziehung der Steuer eine erhebliche Härte darstellt.

// Erleichterung der Anpassung von Steuervorauszahlungen, ggfs. Ankündigung einer Stundung durch Anruf beim Finanzamt.

// Anordnung auch für andere Behörden, wie das Bundeszentralamt für Steuern (Umsatz-/ Versicherungssteuer) oder die Zollverwaltung (Energie-/Luftverkehrsteuer), gültig bis zum 31. Dezember 2020: Verzicht auf Vollstreckungsmaßnahmen und Säumniszuschläge bei Steuerschuldnern, die von der Corona-Krise betroffen sind.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG:

Auf Basis der (angepassten) Liquiditätsplanung bzw. der erarbeiteten Liquiditätsszenarien müssen Finanzierungsbedarfe ermittelt werden. Dann sind Voraussetzungen und Eignung der Förder-/Sonderprogramme der KfW und der Bundesregierung sowie ggfs. der Landesbanken prüfen. In Abstimmung mit bisherigen Finanzierungspartnern kann die Beantragung zusätzlicher Finanzmittel geplant und durchgeführt werden.

### 3. Ausweitung bestehender Programme für Liquiditätshilfen

<https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/KfW-Corona-Hilfe-Unternehmen.html>

### 4. Stärkung des europäischen Zusammenhalts

Die Bundesregierung setzt sich auf europäischer Ebene dafür ein, dass Banken der Wirtschaft weiter Liquidität in ausreichender Höhe zur Verfügung stellen und Instrumente der Europäischen Investitionsbank (z.B. Portfoliogarantien) genutzt werden.

### 5. Aussetzung der Insolvenzantragspflicht

// Ankündigung einer möglichen Aussetzung der Insolvenzantragspflicht bis zum 30. September 2020 durch das Bundesjustizministerium am 16. März 2020; Gesetzesentwurf in Arbeit.

// Voraussetzung ist, „dass der Insolvenzgrund auf den Auswirkungen der Corona-Krise beruht und aufgrund einer Beantragung öffentlicher Hilfen bzw. ernsthafter Finanzierungs- oder Sanierungsverhandlungen eines Antragspflichtigen begründete Aussichten auf Sanierung bestehen.“

// In diesem Rahmen wird daher die grundsätzliche Tragfähigkeit des Geschäftsmodells darzulegen sein; ebenso muss überzeugend gezeigt werden, dass die Corona-Krise der Auslöser der Insolvenz gewesen wäre (Bsp.: konkreter Wegfall von Kunden; konkrete Angabe zur Lieferantengpässen etc).



#### HANDLUNGSEMPFEHLUNG:

Prüfen Sie bei erheblichen Liquiditätsgpässen, ob sich Ihr Unternehmen auf die ausgesetzte Insolvenzantragsfrist berufen darf.



Struktur  
Management  
Partner

Führend bei Turnaround und Wachstum.

Fazit:

Ihr besonderer Fokus  
im Hinblick auf  
die Existenzsicherung  
Ihres Unternehmens  
sollte auf dem Thema  
Liquidität liegen!

Zögern Sie nicht, sich schnelle und pragmatische Unterstützung durch ausgewiesene Krisenexperten zu sichern. Unsere renommierten **Restrukturierungs- & Turnaround-Experten** stehen Ihnen jederzeit zur Verfügung: [Georgiy Michailov](#) (Managing Partner) und [Benjamin Klenk](#) (verantwortlicher Partner für ProChange) – oder schicken Sie uns einfach eine E-Mail an:

[geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com](mailto:geschaeftsfuehrung@struktur-management-partner.com)

**Insolvenzerprobte und -abwehrende Manager-Anwälte** erreichen Sie unter: [mail@manager-anwaelte.de](mailto:mail@manager-anwaelte.de), oder kontaktieren Sie hier direkt [Maximilian Pape](#) (Rechtsanwalt).