

COVID-19: Sofortmaßnahmen zur Unternehmens- stabilisierung

Business Recovery Services (BRS)
März 2020



COVID-19: Sofortmaßnahmen zur Unternehmensstabilisierung

Im Zuge der weiteren Ausbreitung von COVID-19 auf globaler Ebene stehen Unternehmen vor **erheblichen operativen, finanziellen und liquiditätsseitigen Herausforderungen, die zu existenzbedrohenden Krisen führen können.**

Um sicherzustellen, dass diese Herausforderungen bewältigt werden können, war eine der ersten Fragen unserer Kunden, wie sie die **Krise finanziell und liquiditätsseitig bewältigen können.**

Wir unterstützen unsere Kunden in zeitkritischen und sensiblen Situationen, die den Herausforderungen ähneln, mit denen sich in Zeiten von COVID-19 fast alle Unternehmen konfrontiert sehen. In der aktuellen Krise bauen wir u.a. auf den Erfahrungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise nach der Lehman-Pleite in 2008 auf.

Die folgenden drei Schlüsselschritte haben sich in Krisenlagen bewährt und sollten von Entscheidern auch in der aktuellen Situation bei der notwendigen Stabilisierung der Unternehmen in Betracht gezogen werden.

**Schnelle
Beurteilung der
Ist-Situation**

1

**Maßnahmen zur
Stabilisierung
der Lage**

2

**Stakeholder-
management**

3

Im Rahmen der Beurteilung der Situation können Probleme identifiziert werden, die die Fortführung des Unternehmens in Frage stellen. Entscheider müssen dabei die **Pflichten der Geschäftsführung** im Auge behalten und sicherstellen, dass für sie hieraus keine Haftungsrisiken entstehen. Diese Risiken gehen weit über die normalerweise bestehenden Fragestellungen hinaus und benötigen oftmals Expertenwissen außerhalb der Unternehmen.

Unsere wichtigsten Überlegungen und Erfahrungen in jeder dieser Phasen sind auf den folgenden Seiten ausführlich dargestellt.

COVID-19: Sofortmaßnahmen zur Unternehmensstabilisierung

PwC



März 2020

2

Schnelle Beurteilung der Finanzlage inkl. Aufbau von Szenario-Modellen schafft die Basis für weitere Schritte

1

Je nach Schwere der Situation muss innerhalb weniger Tage eine Bewertung der verfügbaren finanziellen Mittel vorgenommen werden. Schnelles Handeln ist unerlässlich und die Steuerung der Liquidität auf Sicht erforderlich. Aufbau von szenariofähigen Planungsmodellen stellt die Basis für Entscheidungsfindung dar.

Liquidität

Einschätzung der potenziellen kurz- und mittelfristigen finanziellen Auswirkungen von COVID-19 mit Schwerpunkt auf Liquidität und finanzielle Verpflichtungen.

Darunter fallen:

- Sofortige Erstellung bzw. Überprüfung des Liquiditätsstatus und einer 13-wöchigen Liquiditätsvorschau
- Aktualisierung von Business Plan, Budget und Prognosen
- Identifizierung potenzieller Worst-Case-Szenarien
- Durchführung von Sensitivitätsanalysen, Modellierung von Worst-Case-Szenarien
- Verkürzung Reporting (Real-Time)
- Liquiditätsschonende Sofortmaßnahmen (siehe nächste Seite)

Finanzierung

Überprüfung der Finanzierung in Bezug auf:

- Covenants (Force Majeure Regel) und Baskets
- Anpassung Kapitaldienst
- Zusätzliche Kreditaufnahme
- Zugang zu staatlichen Stützungsprogrammen (KfW-Darlehen oder Bürgschaften)
- Zahlungsprioritäten neu bewerten und Zahlungsvereinbarungen überprüfen / anpassen
- Identifizierung von Quellen für möglichen Schadenersatz (u.U. Betriebsunterbrechungsversicherung, Erstattung der Lohnkosten bei Quarantäne / Beschäftigungsverbot nach IfSG)

Notfallplan

- Minimierung von Betriebsunterbrechungen unter Beachtung von Krankheitsausfällen
- Überprüfung der Supply Chain und Alternativen
- Vorbereitung von Kurzarbeit
- Sicherstellung der Zugriffe auf Systeme, v.a. Treasury and IT-Systeme
- Beurteilung Insolvenzrecht

Stakeholder

- Überprüfung der Situation bei wichtigen Lieferanten und Kunden
- Berücksichtigung anderer, wichtiger Interessensgruppen, z.B. Aktionäre / Gesellschafter, Aufsichtsrat / Beirat, Banken, Kreditversicherer, Gewerkschaften, Agentur für Arbeit, Finanzamt, Regulierungsbehörden, etc.









Wir helfen bei der Umsetzung der Maßnahmen zur Stabilisierung der Lage

2

Unmittelbar nachdem ein klares Bild der Liquiditätslage vorliegt, müssen die Verantwortlichen Maßnahmen ergreifen, um sicherzustellen, dass die Lage stabilisiert wird.

Darüber hinaus sind alle weiteren Möglichkeiten der Liquiditätsbeschaffung zu identifizieren.

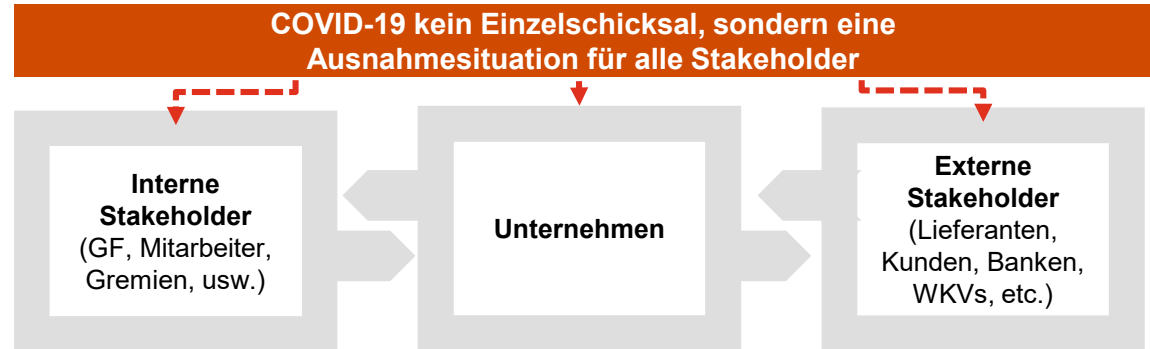
Maßnahmenpool zur Sicherung der Liquidität

-  **Maximierung verfügbarer Liquidität:** Sicherstellung Zugriff auf vorhandene Finanzmittel (v.a. Ausland), Verschiebung Bestellungen und Investitionen, Optimierung des Working Capitals (Zahlungsbedingungen), Anpassung Zins- und Tilgungsdienst, Steuerstundung, etc.
-  **Sicherung der Finanzierung:** Aussetzung von Covenants, Tilgungsaussetzung, Zinsstundung, Stillhaltevereinbarungen, Brückenfinanzierung, Nutzung bestehender Sicherheiten zur Ausweitung der Finanzierung, Factoring, Sale & Lease Back, Nutzung öffentlicher Programme (s.u.), Eigenkapitalerhöhung
-  **Sicherstellung der Supply-Chain:** auf Lieferanten- und Kundenseite. Aufbau von alternativen Lieferketten und Lieferbeziehungen
-  **Kostensenkungsmaßnahmen:** Überprüfung und Reduzierung aller Sachkostenposition, Nachverhandlung Leasing-Verträge, Miet-Stundungen, Einstellungsstopp, Stornierung nicht kritischer Ausgaben.
-  **Staatliche Stützungsmaßnahmen:** z.B. Kurzarbeitergeld, Steuerstundung, KfW-Förderprogramme (über Hausbank), Bürgschaften (über Hausbank)
-  **Projekt Management Office (PMO):** Einrichten eines zentralen Projektmanagements zur Bündelung aller Informationen und Handlungsstränge an einer Stelle sowie Sicherung einer einheitliche und schnelle Vorgehensweise
-  **Arbeitsrecht:** z.B. Probezeit-Entlassungen, Kurzarbeit, Erstattung der Lohnkosten bei Quarantäne / Beschäftigungsverbot nach IfSG, Massenentlassungen
-  **Insolvenzrecht:** Beurteilung der insolvenzrechtlichen Situation

Fokussiertes Stakeholdermanagement ist unerlässlich, insbesondere gegenüber Finanzierern

3

Neben den Schritten 1 und 2 müssen Unternehmen schnell erkennen, wer ihre wichtigsten Stakeholder sind. Der richtige Umgang mit Stakeholdern stellt regelmäßig eine Herausforderung in einem Krisenszenario dar - insbesondere wenn gegensätzliche Interessen und besonders hohe Informationsbedürfnisse vorliegen.



Kommunikation mit allen Stakeholdern ist "überlebensnotwendig", aber nur mit Augenmaß und Strategie erfolgreich

Die Wirtschaftswelt lebt von der gegenseitigen Abhängigkeiten. Wenn die Räder nicht mehr in einander greifen, löst das schwächste Glied einen Stillstand aus. Jeder Stakeholder ist wichtig, aber Informationsgrad und Prioritäten gilt es schon rein aus Kapazitätsgründen zu definieren. Wir empfehlen den Aufbau von Informationspyramiden und Priorisierung der Stakeholder.

Herausgegebene Informationen müssen hinreichend gesichert sein. Getroffenen Annahmen sind klar zu kennzeichnen; andernfalls können geschäftsschädigende Missverständnisse entstehen.

Besonderer Bedeutung der Finanzierungspartner

Finanzierungspartner sind elementar zur Sicherung der Liquidität und somit der Überlebensfähigkeit.

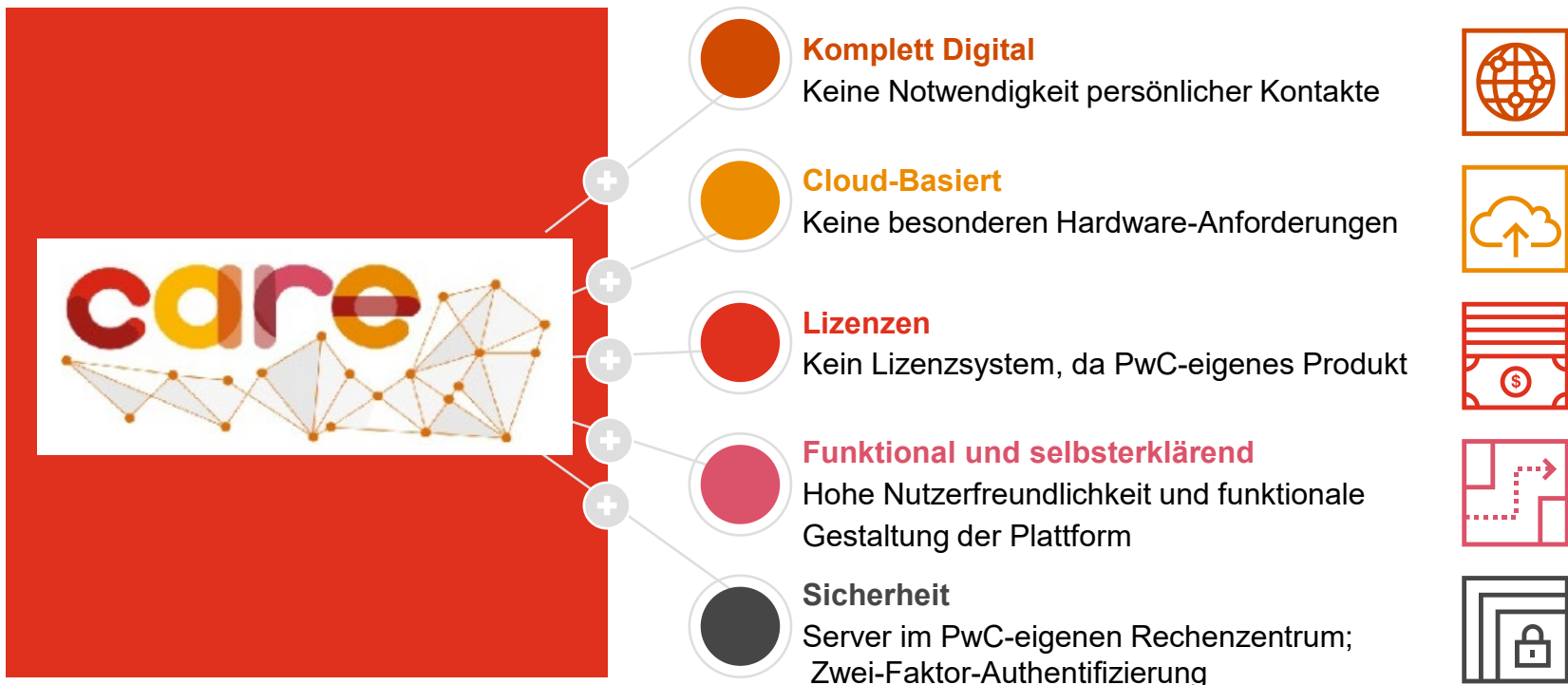
Insbesondere im Kontext der Finanzierung in Krisensituationen und Enthaltung der Organe sind nach gängiger Praxis und gesetzlichen Vorgaben folgende **Dokumentationen** notwendig:

- IDW S6 - Sanierungsgutachten
- IDW S11 - Beurteilung Insolvenzzreife / Fortführungsprognose
- IDW S9 - Bescheinigung für Schutzschirmverfahren (sofern angestrebt)

Mit unserer Kommunikationsplattform Care können wir Projekte komplett digital abwickeln

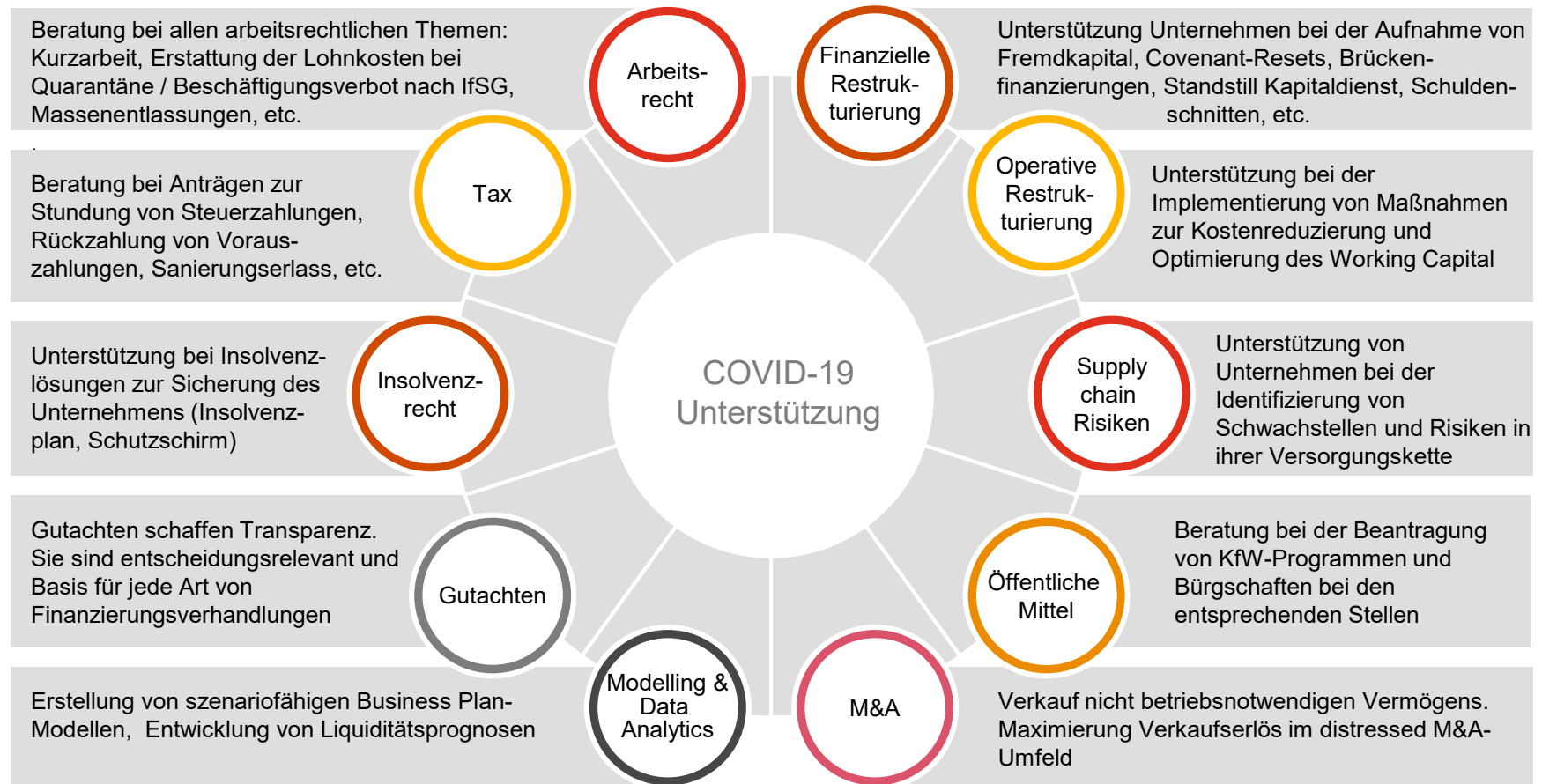
Wir sehen in vielen Ländern bereits **starke Einschränkungen der persönlichen Bewegungsfreiheit**, entweder als Empfehlung, oder sogar als Verordnung. Dies führt dazu, dass die **Unternehmen und ihre Dienstleister auf virtuelle Lösungen** setzen müssen um die Funktionsfähigkeit der Organisation sicherzustellen. Es müssen vermehrt externe Partner hinzugezogen werden, welche in **cross-funktionalen Teams an der Stabilisierung der Situation gemeinsam** mit den Mitarbeitern arbeiten

Wir setzen bei unseren Projekten auf unsere PwC Kommunikationsplattform Care, die eine vollständig digitalisierte Projektabwicklung ermöglicht und dabei den höchsten Sicherheitsanforderungen entspricht



Wir betreuen Restrukturierungssituationen ganzheitlich aus einer Hand mit tiefgreifender Industrieexpertise

Professionelle Betreuung in anspruchsvollen Situationen:



Mit acht Partnern und rd. 130 Mitarbeitern sowie dem ganzen PwC-Experten-Netzwerk ist PwC führend in der Restrukturierungsberatung in Deutschland

Ihre Ansprechpartner



Dr. Joachim Englert

Partner &
Geschäftsführer PwC

Frankfurt
+49 151 14275711
joachim.englert@pwc.com



Thomas Steinberger

Leiter BRS Deutschland

München
+49 151 14264076
thomas.steinberger@pwc.com



Dr. André Wortmann

Partner

Hamburg
+49 151 12038201
andre.wortmann@pwc.com



Patrick Ziechmann

Partner

Düsseldorf/Stuttgart
+49 160 97878185
patrick.ziechmann@pwc.com



André Bäcker

Partner

Frankfurt
+49 151 53075183
andre.baecker@pwc.com



Dr. Frank Giroto

Partner

München
+49 160 97225610
frank.giroto@pwc.com



Daniel Judenhahn

Partner

Frankfurt
+49 151 62802516
daniel.judenhahn@pwc.com



Rob Kortman

Partner Working Capital

Düsseldorf
+49 170 9879253
rob.kortman@pwc.com

„... wir zeichnen uns durch unsere Ergebnisse und besonders auch durch die Art und Weise, wie wir sie erreichen, aus ...“

[pwc.de](https://www.pwc.de)

© 2020 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.