

LIQUIDITÄT SICHERN

Strategien bei Zahlungsnot

Die Corona-Pandemie hat vielen Bäckereien erhebliche Umsatzverluste beschert. Um eine drohende Insolvenz abzuwenden, ist eine strategische Liquiditätsplanung gefragt. Mittelstandsexperten zeigen Lösungswege auf, wie Unternehmer Kosten senken und das Kapital erhöhen können.

Domino-Effekt: Finanzexperten rechnen durch den Lockdown mit einer verzögerten Pleitewelle, bei der vor allem kleinere Unternehmen durch die Schieflage größerer Geschäftspartner in den Abgrund gestürzt werden

Die Corona-Pandemie hat vielen Bäckereien erhebliche Umsatzverluste beschert. Die Einbußen rangieren laut **Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (ZV)** zwischen 40 und 90 Prozent – je nachdem wie stark das Portfolio der Bäckerei auf den Außer-Haus-Markt und die Gastronomie ausgerichtet ist. Der Lockdown hat bereits einige Bäckereien in eine wirtschaftliche Notlage gebracht, so wie **Sternenbäck** mit Firmensitz im baden-württembergischen Hechingen, **Orlamünde** im niedersächsischen Schwarme südlich von Bremen oder die **Bäckerei Schmidt** in Zweibrücken. Marktbeobachter gehen von einer Verschiebung der Pleitewelle aus, da von der Regierung vorübergehend die Anmeldepflicht einer Insolvenz ausgesetzt worden ist. Damit es erst gar nicht so weit kommt, sind kluge Finanzstrategien und proaktives Handeln gefragt.

Fixkosten senken

Dabei gibt es zu bedenken, dass 62 Prozent der Bäcker einen Jahresumsatz von bis zu 500.000 Euro haben, also kleinere mittelständische Betriebe sind. „Diese kleinen Betriebe sind meistens Familienunternehmen ohne große Finanzreserven. Die Reserven, die viele Handwerksbäcker hatten, wurden in der Krise aufgezehrt. Leider führte dieses Szenario des Liquiditätsengpasses für einige Betriebe mittlerweile tatsächlich zur Insolvenz“, sagt **Daniel Schneider, Hauptgeschäftsführer des Zentralverbands des Deutschen Bäckerhandwerks**. Er begrüßt in diesem Zusammenhang die von der Bundesregierung beschlossene Überbrückungshilfe für kleine und mittlere Unternehmen, mit der Betriebe durch nicht rückzahlbare Zuschüsse hinsichtlich ihrer Fixkosten entlastet werden sollen.

Doch Bäckereibetriebe sollten sich nicht nur auf die staatlichen Unterstützungsmaßnahmen wie Soforthilfe und Mehrwertsteuersenkung verlassen, da diese nur temporärer Natur sind und somit nur eine punktuelle Entlastung des Unternehmens bieten. Das Spektrum der Möglichkeiten zur nachhaltigen Unternehmensfinanzierung in Krisenzeiten ist viel umfangreicher, weiß **Carsten Rüger, Experte für Mittelstandsfinanzierung und Wirtschaftsmediation** aus Erkelenz: „In den letzten Wochen haben viele Unternehmen bereits Vereinbarungen mit Lieferanten, Vermietern und Mitarbeitern getroffen, um sich zusätzlichen finanziellen Spielraum zu verschaffen. Darüber hinaus konnten steuerliche Sofortmaßnahmen wie die Anpassung oder Stundung von Vorauszahlungen oder Steuerschulden mithilfe des Steuerberaters umgesetzt werden. Zusätzlich helfen arbeitsrechtliche Maßnahmen wie Kurzarbeit bei der Senkung von Fixkosten – wobei eine Beratung durch einen Juristen empfehlenswert ist. Schließlich sollten Firmen unbedingt zeitnah ihren Finanz- und Liquiditätsstatus prüfen und eine entsprechende Liquiditätsplanung vornehmen, um etwaige Risiken in der nahen Zukunft zu erkennen und diesen entgegenzuwirken.“

Unternehmens-Rating nicht gefährden

Dies kann laut Rüger durch die Ausweitung bestehender Kreditlinien bei den langjährigen Hausbanken geschehen, aber auch durch die Beantragung von Kapitalaussetzungen und Stundungen bei Kreditgebern. Dabei macht es seiner Ansicht nach auch Sinn, Leasingpartner und Eigenkapitalgeber einzubinden, um eine maximale Wirkung zu erzielen. „Wer seine Kontokorrentkreditlinie überziehen muss, tut gut daran, das mit der Hausbank abzusprechen. Er sollte sich bei einer geduldeten Überziehung aber auf jeden Fall auch eine schriftliche Bestätigung geben lassen, damit das Unternehmens-Rating nicht darunter leidet“, so Rüger. Sollten sich gar Covenant Breaches, also die Verletzung von Finanzkennwerten wie dem Verschuldungsgrad, abzeichnen, empfiehlt er nach juristischer Beratung die Beantragung einer Aussetzung oder Stillhaltevereinbarung bei den Kapitalgebern.

Stille Liquiditätsreserven mobilisieren

Für größere Investitionen kann es sinnvoll sein, neben einer klassischen Finanzierung auch Lea-

singangebote zu prüfen. Aber auch wenn nicht neu investiert werden soll, können durch ein Instrument wie Sale-and-Lease Back stille Liquiditätsreserven aus dem bestehenden Anlagevermögen realisiert werden. Für größere Unternehmen mit einem gewerblichen Kundenkreis wie Kantinen und Supermärkte ist möglicherweise der Einsatz von Factoring, also der Verkauf von Forderungen, eine interessante Option. In Kombination mit einer Warenkreditversicherung kann das Kundenportfolio somit passgenau abgesichert werden und einen möglichst großen Abnehmerkreis absichern. Schließlich bietet eine auf die Bedürfnisse des Unternehmens ausgerichtete Einkaufsfinanzierung die Möglichkeit, kurzfristig Liquidität zu sichern und Zahlungskosten effektiver zu verteilen.

Attraktive Zinskonditionen

Wenn alle hier beschriebenen intern ergriffenen Maßnahmen nicht ausreichen, können Unternehmer im Falle von Personengesellschaften zusätzlich privates Kapital einlegen. Bei Kapitalgesellschaften bieten sich zu diesem Zweck entsprechende Gesellschafter-Darlehen an. Wer zwar über private Vermögensmittel verfügt, diese aber nicht ohne weiteres aus der aktuellen Position abziehen kann, sollte sich überlegen, ob er die erforderlichen Mittel hiermit refinanziert, da hierfür je nach Werthaltigkeit der Besicherung die Zinskonditionen recht attraktiv sind. Selbstverständlich ist auch die Hinzuziehung externer Kapitalgeber grundsätzlich eine sinnvolle Option. Dies kann im Rahmen von direkten oder stillen Beteiligungen geschehen.

Helmut Schön (+Team)

Bäckermeister & Techniker / Coach & Mediator

Bäcker-Personal-Coach die selber erfahrene Bäckermeister sind
Von Bäcker zu Bäcker unabhängig – problemorientiert – praxisnah

www.baeckereitechnologie.de / Tel. +49 (0) 7425 – 327 880

Personal Coaching: > Ursachen erforschen
> Lösungen erarbeiten > Strategie entwickeln
> Betriebs- und Produktions-Strukturen erarbeiten

Produktionsberatung: > Technologische Erneuerungen
> Nährwertberechnung > Umsetzung begleiten

ERFA-Kreise / Für Praktiker fachliche Weiterbildung
Auf Augenhöhe ohne Kennzahlen für Produktion & Verkauf

Über 35 Jahre Betriebs- und Produktionsberatung
Seit mehr als 10 Jahren „praktische ERFA-Kreis-Arbeit“

Mitten in der Corona-Krise meldete Hamburgs größter Filialbäcker **Dat Backhus** Insolvenz an und hat damit sogar seine Konkurrenten überrascht. Mindestens 20 Filialen werden geschlossen, elf weitere stehen zur Disposition. Die finanzielle Schräglage ist aber nicht durch die Pandemie verursacht worden, sondern zeichnete sich vorher ab. Hauptgrund: zu viele große und teure Standorte wie etwa das ‚Lieblingscafé‘ mit 250 Quadratmetern und einer Miete von mehr als 200 Euro pro Quadratmeter.



KfW-Kreditprogramme nutzen

„Eine weitere Möglichkeit, an Kapital zu gelangen, bieten die umfangreichen Kreditprogramme der KfW. Unter dem Namen KfW Sonderprogramm 2020 laufen der ERP-Gründerkredit, der allerdings nur für junge Unternehmen bis zu fünf Jahre in Betracht kommt, sowie der KfW Unternehmerkredit für alle anderen Firmen“, erklärt Rüger. Im Zuge der Corona-Krise habe die KfW darüber hinaus den KfW-Schnellkredit 2020 aufgelegt, der für alle Unternehmen gewährt werden kann, die mindestens seit Januar 2019 am Markt sind. Dank einer hohen Haftungsfreistellung von 80 bis 100 Prozent fungieren die Hausbanken als durchleitende Kreditinstitute hier gern als Vermittler. Sie sind es auch, die bis zu bestimmten Maximalbeträgen die Bonitätsprüfung vornehmen. Umso wichtiger ist daher eine gute Vorbereitung und Abstimmung mit dem für das Unternehmen zuständigen Bankberater, denn trotz der hohen Haftungsfreistellung seitens der KfW hat natürlich keine Bank Interesse an einem Kreditausfall.

Wenn bei der Beantragung alles glatt geht, profitiert der Kreditnehmer von Darlehenszinsen zwischen einem und drei Prozent pro Jahr, einer schnellen Bearbeitung des Kreditantrags sowie Laufzeiten zwischen zwei und zehn Jahren bei optionalen zwei Tilgungsfreijahren. Teilweise ist eine vorzeitige Ablösung der Kredite ohne die sonst

übliche Vorfälligkeitsentschädigung möglich. Die Förderbanken der einzelnen Bundesländer stellen ebenfalls Investitionskredite zur Verfügung, die von mittelständischen und großen Unternehmen in Anspruch genommen werden können. Um die Hausbanken als durchleitende Kreditinstitute zur Gewährung von Krediten zu animieren, bieten die Bürgschaftsbanken der Länder schließlich Bürgschaftsmodelle an, deren Volumen bis zu 2,5 Millionen Euro beträgt. Sofortbürgschaften bis 90.000 Euro werden bei Erfüllung der entsprechenden Voraussetzung binnen 24 Stunden erteilt.

Insolvenz als Chance

Alle bisher genannten Maßnahmen können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in absehbarer Zukunft dennoch zu einer größeren Insolvenzwelle in der Backbranche kommen könnte. Diese Einschätzung vertritt **Dr. Frank Kreuznacht**, dessen **Kanzlei BBORS Kreuznacht** auf Insolvenzverwaltung und Sanierungsberatung spezialisiert ist und bereits eine Vielzahl von Bäckereibetrieben begleitet hat: „Zu befürchten ist, dass eine Vielzahl von bereits vor der Corona-Pandemie krisenbetroffenen Unternehmen durch die staatliche Unterstützung nur noch für eine Übergangszeit künstlich am Leben gehalten werden können. Zudem sind Unternehmen aufgrund der Aussetzung der Insolvenzantragspflicht derzeit nach der vom Gesetzgeber geschaffenen Über-

gangsregelung nicht gehalten, den Gang zum Insolvenzgericht anzutreten.“

Doch auch dann bestehen laut Kreuznacht oft noch gute Chancen auf eine erfolgreiche Sanierung des Unternehmens: „Ein Instrument der Insolvenzordnung wie das Schutzschirmverfahren kann schon bei drohender, aber noch nicht eingetretener Zahlungsunfähigkeit beantragt werden. Wesentlich ist bei dieser Verfahrensart, dass der Unternehmer im Chefsessel verbleibt und die Geschicke des Unternehmens auch während des laufenden Verfahrens in den eigenen Händen hält. Das Schutzschirmverfahren ist eine spezielle Ausgestaltung der Insolvenz in Eigenverwaltung, welche zuletzt auch die großen Bäckereiunternehmen **Lila-Bäcker** und **Dat Backhus** in Anspruch genommen haben“, so Kreuznacht.

Auch **Martin Giepen, Fachanwalt für Insolvenzrecht** bei der Düsseldorfer **Beratungsgesellschaft ADKL**, schätzt die Vorzüge des Schutzschirmverfahrens, gibt dabei jedoch zwei Aspekte zu bedenken: „Bei dieser besonderen Variante der vorläufigen Insolvenz in Eigenverwaltung ist die Frist, einen Insolvenzplan aufzustellen, mit drei Monaten recht knapp gesetzt. Sollte der Plan in Zusammenarbeit mit den Gläubigern innerhalb dieses Zeitraums nicht aufgestellt werden können, kann es zur Bestellung eines Insolvenzverwalters und der Beendigung der Eigenverwaltung durch das Gericht kommen, was die durch das Schutzschirmverfahren angestrebte Selbstverwaltung konterkariert. Zudem muss im Rahmen der Beantragung ein Gutachten erstellt werden, aus dem hervorgeht, dass das Unternehmen sowohl sanierungs- als auch zahlungsfähig ist. Das dauert zum einen mindestens sechs Wochen und ist zum anderen sehr haftungsträchtig, weswegen sich für diese Aufgabe erst einmal jemand finden lassen muss.“ Als einfachere und gleichermaßen wirksame Alternative zum Schutzschirmverfahren bietet sich oft das normale Eigenverwaltungsverfahren an. Schließlich gibt Giepen zu bedenken, dass Geschäftsführern bei der rechtzeitigen Einleitung eines Insolvenzverfahrens eine besondere Verantwortung zukommt: „Nach Paragraph 64 des GmbH-

Gesetzes bestehen Haftungsansprüche gegenüber dem Geschäftsführer, wenn dieser trotz Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit keinen Insolvenzantrag stellt und noch Auszahlungen aus dem Schuldnervermögen leistet.“ Die Haftungsproblematik ist nicht zu unterschätzen, denn oft besteht unbemerkt von den Geschäftsführer*innen bereits seit Jahren eine Insolvenzantragspflicht wegen Überschuldung. Giepen rät daher dringend sich beraten zu lassen, bevor ein Insolvenzantrag gestellt wird.

Erfolgsfaktor Zeit

Der Faktor Zeit spielt also eine entscheidende Rolle. Das bekam auch die in Königslutter ansässige Traditionsbäckerei **Langners Backparadies** zu spüren: Nachdem die Finanzierungsgespräche mit der Hausbank ergebnislos im Sande verlaufen waren, spitzte sich die Lage des Unternehmens innerhalb weniger Monate rasch zu. Glücklicherweise handelten die beiden **Geschäftsführer Oliver** und **Markus Langner** proaktiv und holten sich Unterstützung von **Rechtsanwalt** und **Insolvenzverwalter Tobias Hartwig**, der bei der **Kanzlei Schultze & Braun** tätig ist. Dank der frühzeitigen Einbindung des Experten konnte das Insolvenzverfahren im Oktober 2019 erfolgreich abgeschlossen werden. Durch den Einstieg eines Investors bleibt der Geschäftsbetrieb in den meisten Filialen gesichert, gut 60 Arbeitsplätze konnten dadurch gerettet werden.

Fazit: Langfristige Planung, umfassende Transparenz gegenüber Banken und anderen Partnern sowie eine offene Kommunikationskultur mit Lieferanten, aber auch Mitarbeitern, sind die Schlüsselemente, mit denen Bäckereien der aktuellen Krise nachhaltig entgegenwirken können. Hierbei sollten Unternehmer sich nicht scheuen, auch die professionelle Hilfe von Experten in Anspruch zu nehmen, da sich diese in den meisten Fällen mehr als bezahlt macht.

Harald Henkel