

Brauerei in der Liquiditätskrise – was nun?

HANDLUNGSSPIELRÄUME | Die Braubranche ist von der Corona-Krise stärker betroffen als viele andere Branchen. Vor allem die bis vor kurzem geschlossene Gastronomie sowie das Verbot von Volksfesten und Veranstaltungen im Sommer 2020 trifft die Branche hart – und stellt auch viele gut aufgestellte Brauereien vor bislang nicht gekannte Probleme. Der Artikel zeigt, wie sich die Krise mit einem zweistufigen Plan bewältigen lässt.

OB ERTRAGS- ODER LIQUIDITÄTSKRISE, eine Krise ist für Unternehmen nichts Ungewöhnliches, vor allem nicht unter den aktuellen Umständen. Jedoch ist die Krise oft schwer und meistens erst mit einem gewissen Zeitversatz erkennbar. Der geringe Umsatz im Mai macht sich in der Liquidität erst im Juni bemerkbar, der Forderungsausfall in der Gastronomie möglicherweise erst Monate später, die Folgen des ausgefallenen Festbetriebs erst über den Sommer hinweg.

Daher ist in der aktuellen Krise ein frühes bzw. rechtzeitiges und planvolles Handeln entscheidend, da die Handlungsspielräume geringer werden, je stärker der Handlungsdruck zunimmt. Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Zukunft aktuell noch schwerer prognostizierbar ist und Unternehmen schnell auf Unvorhergesehenes reagieren müssen, ist es entscheidend, sich gut auf die kommenden Entwicklungen vorzubereiten.

Erst kurzfristig denken, dann langfristig

Es empfiehlt sich ein zweistufiges Vorgehen bei einer akuten Krise. Priorität hat zu Beginn die Sicherstellung der Liquidität in den kommenden Wochen. Auf Basis eines 13-Wochen-Liquiditätsplans analysiert man die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen der kommenden Wochen und erarbeitet bei

Bedarf kurzfristig wirkende Maßnahmen, um die Liquiditätssituation zu verbessern.

Anschließend wird ein Konzept für die Überwindung der Krise erstellt. Im Rahmen einer integrierten Geschäftsplanung wird versucht, die Trends der kommenden Monate zu erkennen und es werden Maßnahmen zur Überwindung der Krise erarbeitet. Auf Basis eines detaillierten GuV- und Bilanz-Plans ergibt sich der zu erwartende Liquiditätsbedarf.

Besteht ein Finanzierungsbedarf, ist es nützlich, die Banken partnerschaftlich frühzeitig zu informieren und einzubinden.

Liquidität sichern

Bei Liquiditätsengpässen gilt es im ersten Schritt, die kurzfristige Liquidität sicherzustellen („cash is king“). Auf Basis einer kurzfristigen Liquiditätsplanung werden die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen pro Kalenderwoche geplant. In der Praxis hat sich eine Planung für einen Zeitraum von 13 Wochen etabliert. Wird erkennbar, dass die Liquidität in den kommenden Wochen nicht ausreicht, sind kurzfristige Maßnahmen zu ergreifen, um die Zahlungsfähigkeit zu sichern (siehe Abb. 1).

Kurzfristige Maßnahmen erarbeiten

Die kurzfristigen Maßnahmen sind zu unterscheiden in finanzwirtschaftliche Maßnahmen und ertragswirtschaftliche Maßnahmen. Finanzwirtschaftliche Maßnahmen verschieben Zahlungen (lediglich), ertragswirtschaftliche Maßnahmen

verbessern das Ergebnis der Brauerei. So sind Stundungen von Lieferantenverbindlichkeiten oder Steuern ein sinnvolles Instrument, mit dem schnell nennenswerte Liquiditätspuffer geschaffen werden können. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass diese zu einem späteren Zeitpunkt zurückbezahlt werden müssen.

Ist der Einsatz von finanziellen Mitteln des Gesellschafters zur Verbesserung der Liquiditätssituation geplant, z.B. durch ein Gesellschafterdarlehen, sollte berücksichtigt werden, dass diese bei einer späteren Verhandlung mit Banken als Verhandlungsmasse dienen können und daher das „Pulver“ nicht frühzeitig verschossen werden sollte.

Durch die Modifizierung der Kurzarbeit wurde ein gutes Instrument geschaffen, um Personalkosten zu reduzieren. Seit März 2020 ist es möglich, dass für nicht benötigte Arbeit dem Arbeitgeber keine Personalkosten entstehen und auch Sozialversicherungsbeiträge nicht mehr zu bezahlen sind. Kurzarbeit ist aktuell eine der beliebtesten Maßnahmen in der deutschen Wirtschaft zur Überwindung der Krise.

In der Liquiditätskrise zählt Liquidität vor Rentabilität, d.h. dass in der aktuellen Krise auch Angebotspreise oder ein ansonsten nicht rentabler Heimdienst ein probates Mittel sein können, um Liquidität zu generieren. Die Rentabilität ist nicht zu vernachlässigen, aber Liquidität ist in der akuten Krisenphase vorzuziehen.

Insolvenzrecht beachten

In der Liquiditätskrise ist es wichtig, sich mit möglichen Insolvenzantragsgründen zu befassen, um Haftungsrisiken (bishin zur strafrechtlichen Haftung des Gesellschafters) zu verhindern. Eine Insolvenzantragspflicht besteht bei Zahlungsunfähigkeit (§17 InsO) oder Überschuldung (§19 InsO). Wichtig ist, dass die Insolvenzantragspflicht vom 01.03.2020 bis 30.09.2020 grundsätzlich ausgesetzt ist (§1 COVInsAG). Dies gilt jedoch nicht, wenn die Insolvenzreife nicht auf den Folgen der COVID-19-Pandemie beruht oder wenn keine Aussichten darauf

Finanzwirtschaftliche Maßnahmen	Umsetzbarkeit	
	kurzfristig	langfristig
Stundungsvereinbarungen (Lieferanten, Versicherungen, Mieten/Pachten, Sozialversicherungsbeiträge)	x	
Steuerstundung (Umsatzsteuer, Vorauszahlung 2020, Biersteuer, Ertragssteuern, Verlustrücktrag)	x	
Verhandlung von Zahlungszielen	x	
Einbringung von Gesellschaftermitteln (Gesellschafterdarlehen, Kapitaleinlage)	x	
Kreditgewährung der Hausbank (möglicherweise mit Unterstützung LfA und KfW)	x	
Tilgungsaussetzungen	x	
Aktives Kundenmanagement (Forderungen eintreiben, Rechnungen schreiben)	x	
Warenbestände runterfahren, nur Notwendiges einkaufen / bestellen	x	
Verkauf von nicht betriebsnotwendigen Vermögen	x	x
Leistungswirtschaftliche Maßnahmen		
Prüfung der Rentabilität von Kunden, Absatzwegen und Produkten		x
Schärfen des Markenimage		x
Neue Produkte, neue Kunden		x
Preis Anpassungen	x	
Bestandskunden aktivieren	x	
Kurzarbeitergeld	x	
Abbau von Zeitkonten	x	
Reduzierung der Wochenarbeitszeit	x	
Personalabbau	x	
Reduzierung der Sachkosten	x	
Corona-Soforthilfen des Bundes bzw. Landes	x	
Zinsreduzierungen anfragen	x	
Dauerschuldverhältnisse / Verträge kündigen		x
Prozesse optimieren		x
Unrentable Prozesse fremdvergeben (Kleinmengen, Füllerei, Logistik)		x
Kapazität anpassen (2. / 3. Schicht streichen)	x	

Abb. 1 Maßnahmenkatalog

	1. Jun.	8. Jun.	15. Jun.	22. Jun.	29. Jun.	6. Jul.	13. Jul.	20. Jul.	27. Jul.	3. Aug.	10. Aug.	17. Aug.	24. Aug.	31. Aug.
	7. Jun.	14. Jun.	21. Jun.	28. Jun.	5. Jul.	12. Jul.	19. Jul.	26. Jul.	2. Aug.	9. Aug.	16. Aug.	23. Aug.	30. Aug.	6. Sep.
	KW 22	KW 23	KW 24	KW 25	KW 26	KW 27	KW 28	KW 29	KW 30	KW 31	KW 32	KW 33	KW 34	KW 35
Beispiel Brauerei														
operativer Kontostand Anfang der Woche	1.000	-900	-1.100	-3.550	-4.450	-15.450	-15.800	-13.600	-12.700	-17.900	-12.700	-11.050	-6.350	-5.350
Voraussichtliche Zahlungseingänge (brutto)	1.200	2.200	4.200	3.700	4.200	4.200	3.700	3.700	10.200	7.200	6.200	7.200	7.200	3.700
Einzahlungen aus Umsatz	1.000	2.000	4.000	3.500	4.000	4.000	3.500	3.500	10.000	7.000	6.000	7.000	7.000	3.500
aus OPOS-Debitoren	1.000	2.000	2.000	1.000	500	500								
aus Planumsatz			2.000	2.500	3.500	3.500	3.500	3.500	10.000	7.000	6.000	7.000	7.000	3.500
sonstige Einzahlungen (Pacht)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
sonstige aus Plan (Pacht)	200				200				200					200
Voraussichtliche Zahlungsausgänge (brutto)	-3.000	-2.500	-6.850	-4.800	-15.200	-4.550	-1.500	-2.800	-15.400	-2.000	-4.550	-2.500	-6.200	-11.000
Auszahlungen aus Wareneinkauf	-2.500	-2.000	-2.150	-2.500	-1.500	-2.000	-1.500	-1.300	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
aus OPOS-Kreditoren	-2.500	-2.000	-2.000	-2.000	-1.000	-1.000	-500	-300						
Materialaufwand aus Plan			-150	-500	-500	-1.000	-1.000	-1.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Personalauszahlungen				-2.000	-10.000	-2.000			-10.000	-2.000	2.000	-2.000	-8.000	-8.000
Lohn und Gehalt					-8.000				-8.000					
Sozialabgaben				-2.000		-2.000			-2.000		-2.000		-2.000	
Kurzarbeitergeld					-2.000				-2.000			2.000		
Sonstige betriebliche Auszahlungen (brutto)	-500		-3.000		-1.000				-1.000					-1.000
Dauerschuldverhältnisse / Verträge	-500				-1.000				-1.000					
Sonstige betriebliche Aufwendungen			-3.000											
Fremdkapitalkosten					-2.700				-2.400				-2.200	
Zinsen					-700				-1.400				-1.200	
Tilgungen & Kreditaufnahmen					-2.000				-1.000				-1.000	
Investitionen				-100										
Biersteuer								-1.500					-2.500	
Umsatzsteuer			-500			-550					-550			
Über-/Unterdeckung	-1.800	-300	-2.450	-900	-11.000	-350	2.200	900	-5.200	5.200	1.650	4.700	1.000	-7.300
operativer Kontostand Ende der Woche	-800	-1.100	-3.550	-4.450	-15.450	-15.800	-13.600	-12.700	-17.900	-12.700	-11.050	-6.350	-5.350	-12.650
Kontokorrent-Rahmen	5.000	5.000	5.000	5.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
freie Linie Ende der Woche	4.200	3.900	1.450	550	4.550	4.200	6.400	7.300	2.100	7.300	8.950	13.650	14.650	7.350

Abb. 2 13-Wochen-Liquiditätsplan

bestehen, eine bestehende Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen.

Im Zweifel ist es sinnvoll, Beratung eines restrukturierungserfahrenen Fachmanns einzuholen. Grundsätzlich empfiehlt es sich, viel zu dokumentieren, wie z. B. Liquiditätspläne, Geschäftspläne oder Stundungsvereinbarungen, um hier für mögliche Fragen in der Zukunft gewappnet zu sein.

■ Liquiditätsentwicklung planen

Zur Beurteilung der Höhe des Liquiditätsbedarfs und der Effekte der geplanten Maßnahmen ist eine Liquiditätsplanung nötig. Die kurzfristige Liquiditätsplanung setzt auf den aktuellen Kontostand auf und plant sehr detailliert die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen für die nächsten 13 Wochen. Bei enger Liquidität reicht eine Planung auf Monatsebene nicht aus, da innerhalb eines Monats erhebliche Schwankungen der Liquidität auftreten (können), z. B. aufgrund von Steuerzahlungen oder

Lohnzahlungen in der Monatsmitte oder monatlichen Abbuchungen am Monatsanfang.

Bei der Planungserstellung geht es nicht um Hellseherei, sondern darum, sich detailliert mit den liquiditätsrelevanten Positionen auseinanderzusetzen und bei Bedarf Maßnahmen zu ergreifen, um die Liquiditätssituation zu verbessern. Ziel ist es, die zu erwartende Entwicklung zu prognostizieren und auch für Unvorhergesehenes besser vorbereitet zu sein. Eine Planung mit ehrlichen, eher konservativen Ansätzen ist zu empfehlen, um Puffer für Planabweichungen an anderer Stelle zu haben. Ein Kunde, der die letzten drei Monate nicht bezahlt hat, wird möglicherweise nächste Woche auch noch nicht zahlen.

Abbildung 2 stellt ein vereinfachtes Schema eines Liquiditätsplans dar. Jede Zeile basiert auf einer detaillierten Planung der einzelnen Positionen. Die Auszahlungen sind zum Datum der Fälligkeit zu planen, sofern

keine Stundungen vereinbart sind. Es ist zu berücksichtigen, dass das Kurzarbeitergeld vorzufinanzieren ist und zu einem späteren Zeitpunkt eine Erstattung durch die Bundesagentur erfolgt. Zu berücksichtigen ist außerdem, dass Ein- und Auszahlungen inkl. Mehrwertsteuer erfolgen werden und die Umsatzsteuer beim Finanzamt abzuführen ist.

■ Transparenz herstellen

Parallel zur Erstellung der kurzfristigen Liquiditätsplanung empfiehlt es sich, Transparenz in der Zahlenwelt herzustellen und die Buchhaltung auf den aktuellsten Stand zu bringen. Somit wird sichergestellt, dass sämtliche notwendigen Informationen zur Ausgangssituation vorliegen. Wichtig ist eine vollständige Buchhaltung, inklusive aller vorliegenden Rechnungen und gebuchter Abschreibungen. Es empfiehlt sich, die Warenbestände nochmal zu prüfen und darauf zu achten, dass die Forderungen- und Verbindlichkeiten-Listen aussagekräftig sind.

■ Finanzierer mit ins Boot holen

Besteht auf Basis der Planung ein Liquiditätsbedarf, so sollte man frühzeitig das offene Gespräch mit der Hausbank suchen. Es stellt sich allerdings aktuell heraus, dass die Finanzierung über die Bank kein Selbstläufer ist und die staatlich subventionierten Corona-Kredite nicht für jedes Unternehmen zu erhalten sind. Daher ist eine professionelle Vorbereitung für das Bankengespräch wichtig. Es gilt folgende Punkte zu berücksichtigen:

- Kommunikation erfolgt frühzeitig, umfangreich, ehrlich und transparent („Visier auf“);
- professionell auftreten (möglicherweise mit Unterstützung eines Dritten);
- aus der Geschäftsplanung ist der Finanzierungsbedarf nachvollziehbar abgeleitet;
- die richtigen Antworten geben (Geschäftsmodell nach Corona intakt; Wettbewerbs-, Rendite, und Kapitaldienstfähigkeit wiederhergestellt);
- konkrete Maßnahmen parat haben (bestenfalls schon in der Umsetzung).

■ Krise nachhaltig überwinden

Um die Corona-Krise nachhaltig zu überwinden, gilt es die Rendite und Liquidität der Brauerei wiederherzustellen. Daher sind nach den kurzfristigen auch langfristige Maßnahmen zu erarbeiten, um schnell aus dem Tal herauszukommen und neu

aufgenommene Corona-Kredite langfristig zurückführen zu können. Es ist entscheidend, selbstkritisch zu sein und Bewährtes zu hinterfragen.

Überprüft man im Rahmen der Krise die eigene Strategie, stellen sich die folgenden Fragen:

- Wie profitabel sind unsere Kunden, Absatzwege und Produkte?
- Stimmt die Markenpositionierung?
- Stimmen unsere Absatzpreise?
- Ist unsere Kostenstruktur optimiert?
- Sind Investitionen zu tätigen?

Die Maßnahmen sind von Brauerei zu Brauerei verschieden und unterscheiden sich in der Schnelligkeit der Umsetzbarkeit (siehe Abb. 1). Die Umsetzung ist umso erfolgreicher, je höher die Akzeptanz unter den Mitarbeitern ist. Diese kann erreicht werden, indem die Mitarbeiter in die Erarbeitung der Maßnahmen eingebunden werden und Verantwortlichkeit übergeben wird. Empfehlenswert ist es daher, die Maßnahmen möglichst klar zu definieren (S.M.A.R.T.: spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch, terminiert). Die beste Maßnahme hilft nicht, wenn sie zum Papiertiger mutiert und in der Schublade verschwindet.

■ Integrierte Geschäftsplanung

Um die Ertrags- und Liquiditätsentwicklung und die Effekte der eingeleiteten Maßnahmen zu beurteilen, wird eine GuV-, Bilanz- und Liquiditätsplanung auf Monats-ebene erarbeitet. Basis ist die bestehende, aktuelle und vollständige Buchhaltung. Typischerweise wird für einen Zeitraum von drei Jahren geplant, mit einem hohen

Detaillierungsgrad im ersten und zweiten Planjahr. Vor dem Hintergrund der Corona-Einschränkungen ist ein Fokus auf die einzelnen Kunden zu legen, d.h. sind Absatzrückgänge zu befürchten oder besteht ein mögliches Ausfallrisiko bei offenen Forderungen. Die folgenden Detailpläne werden für die Planung empfohlen:

- Umsatzplanung (hl und EUR, Kunden, Produkte, Pachten, etc.);
- Wareneinsatz- und Biersteuerplanung (auf Basis der Umsatzplanung);
- Personalliste (ausführlich pro Mitarbeiter);
- Vertragsliste (Mieten, Leasing, Versicherungen, Wartungsverträge, etc.);
- sonstige betriebliche Aufwendungen (Fixkosten und variable Kosten);
- Darlehenspiegel (Tilgungen, Neuauflagen und Zinsen);
- Investitionsplanung;
- offene Forderungen;
- offene Verbindlichkeiten.

Bei der integrierten Planung sind die Effekte jeder einzelnen Position auf GuV, Bilanz und Liquidität zu berücksichtigen. So wird ein Umsatz (GuV) im ersten Moment zur Forderung (Bilanz) und erst später zur Einzahlung (Liquidität).

Eine gute Planung gibt einen besseren Einblick in die möglichen Entwicklungen der Zukunft, aber es wird immer Abweichungen zur tatsächlichen Entwicklung geben. Die Erfolgskriterien einer guten Planung sind:

- Gute Dokumentation der Annahmen sowie Transparenz erhöhen erfahrungsgemäß die Nachvollziehbarkeit und damit die Verlässlichkeit der Planung;

- detailliert genug arbeiten, sich aber nicht „verzetteln“;
- Strategie mit einfließen lassen und positive Zukunft zeigen;
- Planung regelmäßig überprüfen (Reporting), jedes Mal wird die Planung besser;
- Planungstool verwenden, komplexe Excel-Dateien sind fehleranfällig;
- die Planung hält kritischen Fragen einer dritten Person stand (Vier-Augen-Prinzip).

Ein besseres Gefühl für die Unsicherheiten in der Planung erhält der Planungsersteller, wenn er sich mit den Chancen und Risiken der Planung befasst (z.B. welche Auswirkung hat eine Umsatzabweichung von 5%). Auch können Szenarien (worst-case, best-case) abgebildet werden.

Für den Aufschwung nach der Krise sollte genug Finanzierung geplant werden, um den Liquiditätsbedarf aus dem nötigen Aufbau von Working Capital, Warenbeständen und Forderungen zu decken.

■ Zusammenfassung

Die Phase, um die Krise bestmöglich zu überwinden, gliedert sich in zwei Schritte. Zuerst wird sichergestellt, dass die kurzfristige Liquidität ausreicht und bei Bedarf werden kurzfristige, schnell greifende Maßnahmen erarbeitet, um die Liquiditätssituation zu verbessern. Im zweiten Schritt werden Maßnahmen ergriffen, um mittelfristig die Rendite und langfristige Liquidität wiederherzustellen. Flankiert werden beide Phasen von einer Planung, die dabei hilft, die Zukunft besser einschätzen und bestmöglich gestalten zu können. ■