

FOKUS

Task Force Liquidität

Wie Sie schnell Ihren „Cash Burn“ stoppen und eine Insolvenz abwenden können



Kostenlose Webinar-Reihe zum Thema Task Force Management

Webinar-Reihe Task Force Management – Wie Sie Krisen erfolgreich meistern

Überblick MERITUS Webinar-Reihe



Webinar Lieferengpässe

- Termin: **13.04.2022**
- Uhrzeit: **10:00 – 11:30**
- Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Einkauf, Logistik und Produktion
- Format: MS-Teams online Webinar



Webinar Liquiditätsengpässe

- Termin: **13.04.2022**
- Uhrzeit: **16:00 – 17:30**
- Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Finanzen und Controlling
- Format: MS-Teams online Webinar



Webinar Qualitätsprobleme

- Termin: **27.04.2022**
- Uhrzeit: **16:00 – 17:30**
- Zielgruppe: Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Qualität, Produktion und Einkauf
- Format: MS-Teams online Webinar

Sie wollen mehr über Task-Force Management erfahren, oder haben konkrete Fragen zu einzelnen Themen?
Kontaktieren Sie uns gerne persönlich: **m.kropp@meritus-advisors.de** oder **Tel.: +49 162 – 7978206**

Inhalte und Organisatorisches

Was Sie heute erwartet

Wesentliche Inhalte des heutigen Webinars

1

Grundlagen zum Task-Force Management

Sie erfahren, warum der Einsatz von Task Forces Teams zunehmend an Bedeutung gewinnt und in welchen Situationen eine Task Force dringend erforderlich ist.

2

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der Task Force

Sie lernen, welche Eigenschaften ein erfolgreiches Task Force Team auszeichnen und wie durch die richtige Vorgehensweise schnelle Erfolge sichergestellt werden.

3

Sofortmaßnahmen und methodische Ansätze

Wir zeigen Ihnen, welche Sofortmaßnahmen bei Liquiditätsengpässen besonders wirksam sind und welche Methoden eine nachhaltige Lösung sichern.

4

Praxisbeispiel Task Force Liquidität

Anhand eines Projektbeispiels zeigen wir Ihnen, wie bei einem Maschinen- und Anlagenbauer (Projektgeschäft) eine drohenden Insolvenz abgewendet werden konnte.

Organisatorisches



Webinar-Reihe

Lieferengpass | Liquidität | Qualität
3 Termine, kostenlose Registrierung
Dauer 90 min.



MS-Teams Meeting

Für eine stabile Übertragung bitten wir Sie, das Mikrofon während des Vortrags auszuschalten, Kamera gerne an.



Fragen und Antworten

Ihre Fragen beantworten wir gerne im Rahmen einer Q&A Runde am Ende des Vortrags und im persönl. Austausch.



Interaktive Umfragen

Durch anonyme Umfragen im Rahmen des Vortrags soll ein Austausch der Erfahrungen erfolgen.

Agenda

Kurzvorstellung MERITUS Business Advisors

Grundlagen zum Task Force Management

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der Task Force

Sofortmaßnahmen und methodische Ansätze

Praxisbeispiel Task Force Liquidität

Fragen und Antworten

Ihre Ansprechpartner rund um das Thema „Task Force Management“

MERITUS ist eine auf Restrukturierung und Ergebnisverbesserung spezialisierte Unternehmensberatung

Dr. Jens Zimmermann

Managing Partner



Persönlich:

- Dr. soc. oec.
- Dipl.-Wirtschaftsingenieur
- Geboren 1969
- Sprachen: Deutsch, Englisch

Beruflicher Werdegang:

- MERITUS Business Advisors
- Staufen AG
- Droege & Comp.
- Management Consulting

Kernkompetenzen:

- Restrukturierung
- Ergebnisverbesserung
- Supply Chain Management
- Unternehmensstrategie

Matthias Kropp

Principal



Persönlich:

- Master of Science
- Zert. Sanierungsberater (IfUS)
- Geboren 1987
- Sprachen: Deutsch, Englisch

Beruflicher Werdegang:

- MERITUS Business Advisors
- Staufen AG
- Webasto
- Deutsche Bank

Kernkompetenzen:

- Restrukturierung
- Ergebnisverbesserung
- Task Force Management
- Liquiditätsmanagement

MERITUS: Wir stehen für erfolgreiche Krisenbewältigung

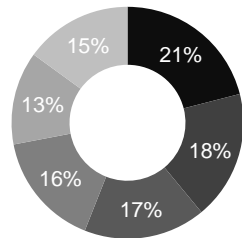
MERITUS ist eine auf Restrukturierung und Ergebnisverbesserung spezialisierte Unternehmensberatung

How?

Menschen

- Berater
 - Denken und handeln wie Unternehmer
 - Strukturiert, analytisch, zahlenorientiert
- Externe Experten
 - Lösungsorientierte Umsetzer
- Interim Manager
 - Entschlossen, fachlich fundiert, menschlich
- Sprachen
 - Deutsch, Englisch, Chinesisch, Spanisch, Französisch

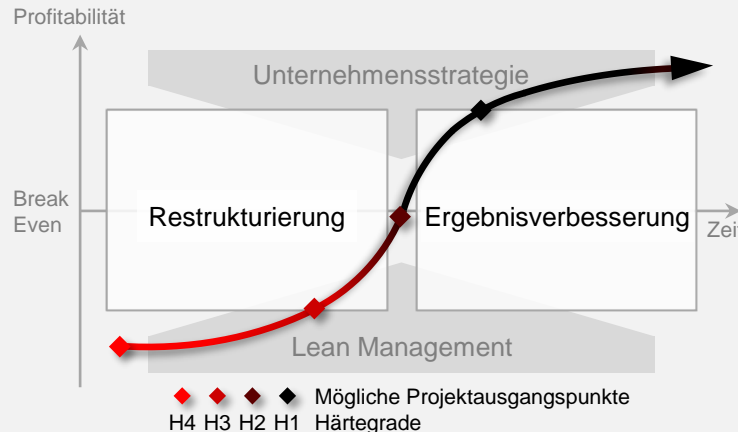
Interim Schwerpunkte



- CRO
- CEO/CFO/CSO
- (Multi-)Projektmanagement
- Werks-/Produktionsleitung
- Einkaufsleitung
- Weitere Fachbereichsleitungen

Why?

Unser Antrieb



„Wir machen den Unterschied und erzielen messbare Ergebnisse“

What?

Handlungsfokus

- Branchen
 - Automotive – 33%
 - Maschinenbau – 27%
 - Elektro – 11%
 - Konsumgüter – 8%
 - Aviation – 5%
 - Sonstige – 16%
- Unternehmensgrößen
 - < 50 Mio. € – 27%
 - 50-100 Mio. € – 28%
 - 101-500 Mio. € – 33%
 - 501-1.000 Mio. € – 8%
 - > 1.000 Mio. € – 4%
- Projektthemen (exemplarisch)
 - H1
 - Strateg. Neuausrichtung
 - Mobilisierung Vertrieb
 - Reorganisation
 - H2
 - Wertschöpfungstiefe
 - Einkaufskostensenkung
 - Fertigungsexzellenz
 - H3
 - Ertragssteigerung
 - Working Capital Mgmt.
 - Task Force Mgmt.
 - H4
 - Liquiditätsmanagement
 - Operat. Restrukturierung
 - Sanierungsgutachten

Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand

MERITUS Projektlandkarte – Wir unterstützen Unternehmen weltweit

Tätigkeitsschwerpunkte MERITUS in Europa, Asien und den USA



International bearbeitete Themenstellungen

- Operative Restrukturierung
- Optimierung Produktionsstandortstrukturen
- Umsetzung Ergebnisverbesserungsprogramm
- Erstellung Sanierungsgutachten / IBR*
- Optimierung Vertriebsstrategie
- Definition Markteintrittsstrategie
- Interim Management
- Einkaufskosten senkung

* Independent Business Review

MERITUS zum 6. Mal ausgezeichnet als „Beste Unternehmensberater 2022“

brand eins – Die besten Unternehmensberater in Deutschland, März 2022



Erhebungsmethodik

Bewertung durch 3.225 Partner und Projektleiter von Consultingunternehmen sowie ca. 1.500 leitenden Angestellten auf Seiten der Kunden.

Kollegen-Empfehlungen

- Weit überdurchschnittlich viele Empfehlungen
- Überdurchschnittlich viele Empfehlungen
- Durchschnittlich viele Empfehlungen

Klienten-Beurteilungen

- Weit überdurchschnittliche Bewertungsnoten
- Überdurchschnittlich Bewertungsnoten
- Durchschnittlich Bewertungsnoten

Unternehmen	Kollegen-Empfehlungen	Klienten-Beurteilungen
AlixPartners	•••	••
McKinsey & Company	•••	••
Roland Berger	•••	••
BCG – The Boston Consulting Group	••	••
Struktur Management Partner	••	••
Alvarez & Marsal	••	•
Restrukturierungspartner	••	•
Bain & Company	•	•••
Deloitte Consulting	•	•••
Ebner Stolz	•	•••
EY Consulting	•	•••
KPMG Advisory	•	•••
Meritus Business Advisors	•	••• !!!
Accenture	•	••

8. Platz

Insbesondere aufgrund der sehr guten **Klienten-Beurteilung** zählt MERITUS zu den **Top-Restrukturierungsberatungen in Deutschland (Platz 8)**

Wir erzielen schnelle, messbare Ergebnisse für unsere Kunden

Auszug Kundenreferenzen MERITUS – Weitere finden Sie unter www.meritus-advisors.de/kunden



„Im Rahmen der Absicherung der Lieferfähigkeit eines 1st Tier Lieferanten - im Zuge der Auswirkungen der Corona-Pandemie - habe ich MERITUS als stets kompetenten und verlässlichen Partner kennengelernt. Die Kollegen von MERITUS haben im Rahmen einer Task Force durch hohen Einsatz innerhalb kurzer Zeit maßgeblich zur Aufrechterhaltung der Belieferung und zum Abbau des Lieferrückstandes beigetragen. Durch den professionellen und methodischen Einsatz von MERITUS konnten auch im Bereich Qualität messbare Erfolge realisiert werden.“

Simon Wurm – Value-Stream-Management, BMW



„Wir haben MERITUS im Rahmen eines für uns zeitkritischen Task Force-Projektes kennengelernt. Mit Kenntnis der Dringlichkeit waren die MERITUS Berater zwei Tage später bereits bei uns vor Ort. Innerhalb von zwei Wochen hatten wir die gesuchte Transparenz und einen gemeinsamen, schnell wirksamen Lösungsweg mit unserem Kunden verhandelt. Auch rückblickend hat sich der eingeschlagene Weg für uns als richtig erwiesen. Wenn es auf schnelle und echte Hilfe ankommt, können wir MERITUS sehr empfehlen.“

Beate Gothe – Geschäftsführerin, Gothe GmbH



„Dr. Jens Zimmermann hat für Airbus und in unserer Zuliefererkette verschiedene Projekte durchgeführt. Sein persönliches Engagement war dabei ein entscheidender Faktor für die jeweiligen Projekterfolge.“

Dr. Klaus Richter – ehem. Chief Procurement Officer, Airbus Group & Airbus



„MERITUS hat uns in einem unserer internationalen Produktionswerke bei der Lösung operativer Lieferprobleme und der Verbesserung des EBIT kompetent unterstützt. Nach einer schnellen treffenden Analyse haben die MERITUS Berater unmittelbar in die Umsetzung umgeschaltet – immer mit dem Fokus auf GuV, Bilanz, Cash und Kundenzufriedenheit. Im Fußball würde man sagen: schnelles Umschaltspiel à la Klopp! Die MERITUS Berater sind systematisch, pragmatisch und wirkungsvoll auch im interkulturellen Umfeld.“

Roland Winkler – Geschäftsführender Gesellschafter, Bader Gruppe (GFEP Family Equity)

Agenda

Kurzvorstellung MERITUS Business Advisors

Grundlagen zum Task Force Management

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der Task Force

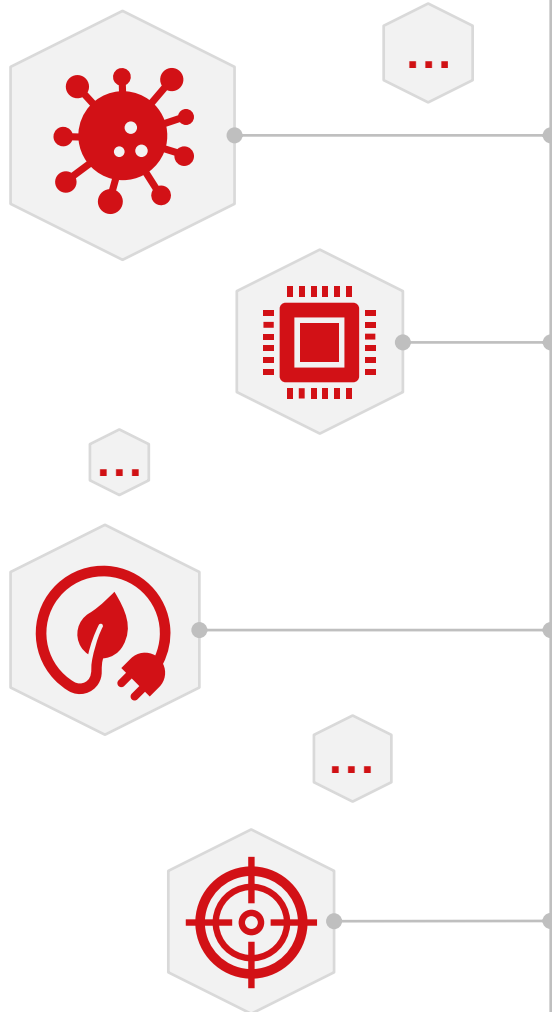
Sofortmaßnahmen und methodische Ansätze

Praxisbeispiel Task Force Liquidität

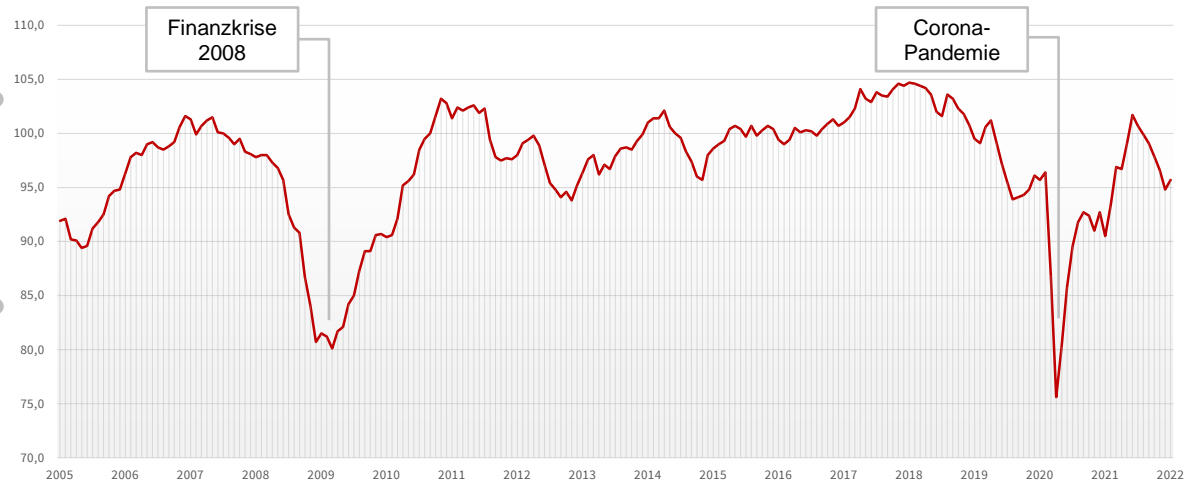
Fragen und Antworten

Aktuelle Ereignisse zeigen uns erneut die Fragilität unserer Wirtschaft

In einer globalisierten, vernetzten Welt breiten sich Krisen noch schneller und weitreichender aus



Ifo Geschäftsklima Deutschland (2005 - 2022)



Gravierende Folgen der Corona Pandemie

- Lieferengpässe aufgrund von Rohstoffmangel, Kapazitätsengpässen, hohen Personalausfällen, volatilen Abrufen durch Kunden, Lockdowns, etc.
- Qualitätsprobleme aufgrund mangelnder Lieferantenqualität, nicht hinreichend qualifiziertem Personal, fehlendem Fokus auf Qualität und hohem Zeitdruck.
- Liquiditätsengpässe aufgrund einbrechender Umsätze, starrer und teils steigender Kosten sowie langwieriger Anträge für Überbrückungshilfen.

EXISTENZBEDROHUNG FÜR IHR UNTERNEHMEN

Die Vielzahl sich überlagernder Effekte führt zu akuten Liquiditätsengpässen

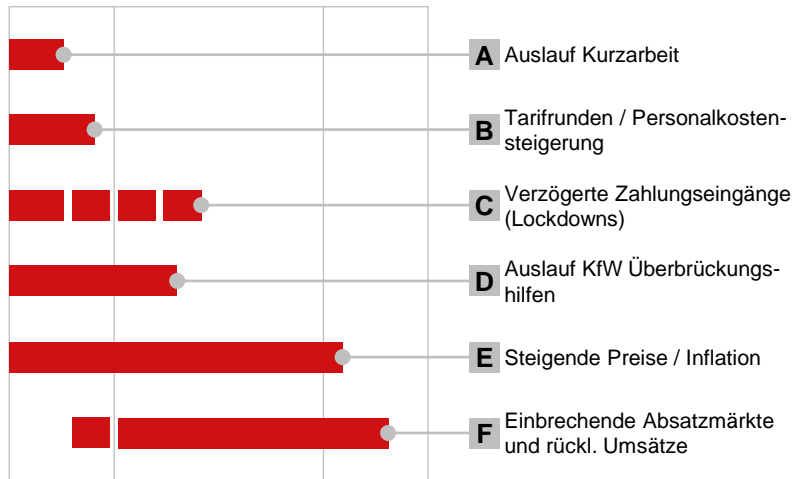
Kurz- bis mittelfristig wird sich die Liquiditätssituation für viele Unternehmen massiv zuspitzen

Ursachen für angespannte Liquiditätslage

Auswirkungen

kurzfristig

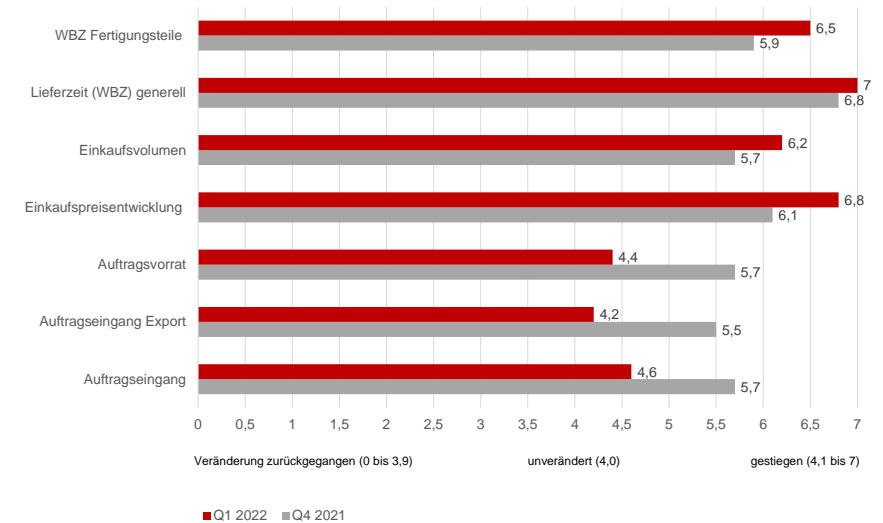
langfristig



Risiko



Entwicklung Einkäuferindex (Stand: 1. Quartal 2022)



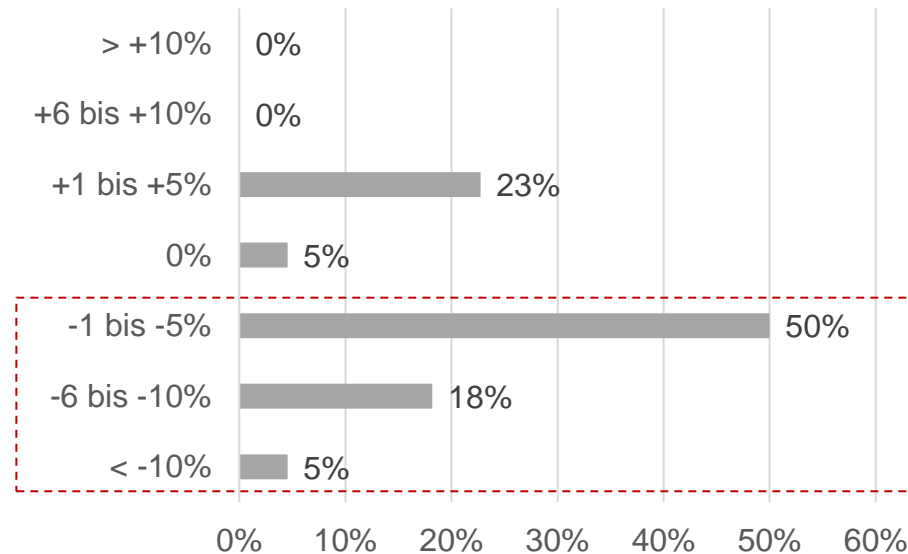
- Im laufenden Jahr wird sich die Liquiditätssituation bei vielen Unternehmen massiv zuspitzen.
- Insbesondere die signifikanten Preisanstiege stellen Unternehmen bereits jetzt vor große Herausforderungen.
- Der weitere Verlauf der staatlicher Maßnahmen (Kurzarbeit, Stundungsmöglichkeiten, Überbrückungshilfen) ist ungewiss.
- Unabhängig von der Fortführung der staatlichen Maßnahmen haben diese Maßnahmen nur aufschiebende Wirkung.
- Der Druck erhöht sich von verschiedenen Seiten (u.a. noch ausstehende Tarifrunden) - Kapitalbedarfe werden weiter steigen.

Umfrageergebnisse Webinar Task Force Liquiditätsengpässe vom 13.04.2022

Online Umfrage in MS-Teams



Wie schätzen Sie die konjunkturelle Entwicklung für das Jahr 2022 gegenüber dem Vorjahr ein?

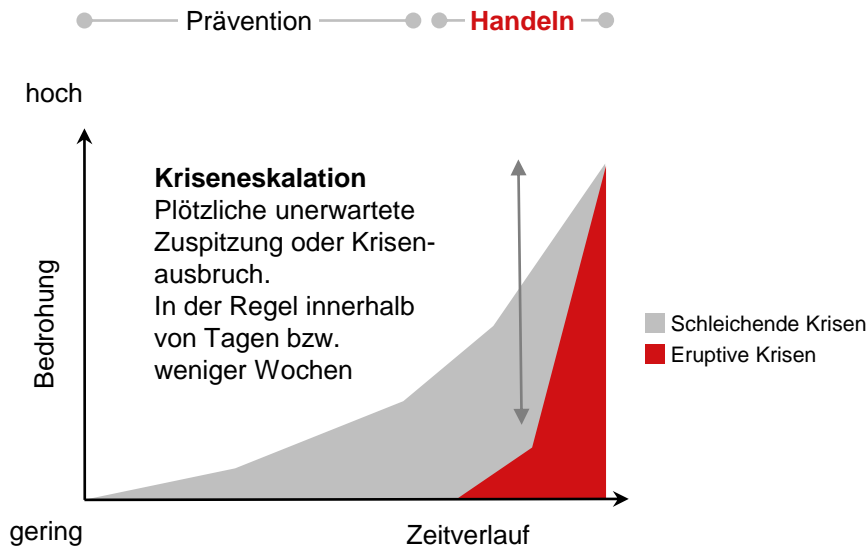


► **73% der Befragten sehen für das laufende Geschäftsjahr eine rückläufige Wirtschaft.**

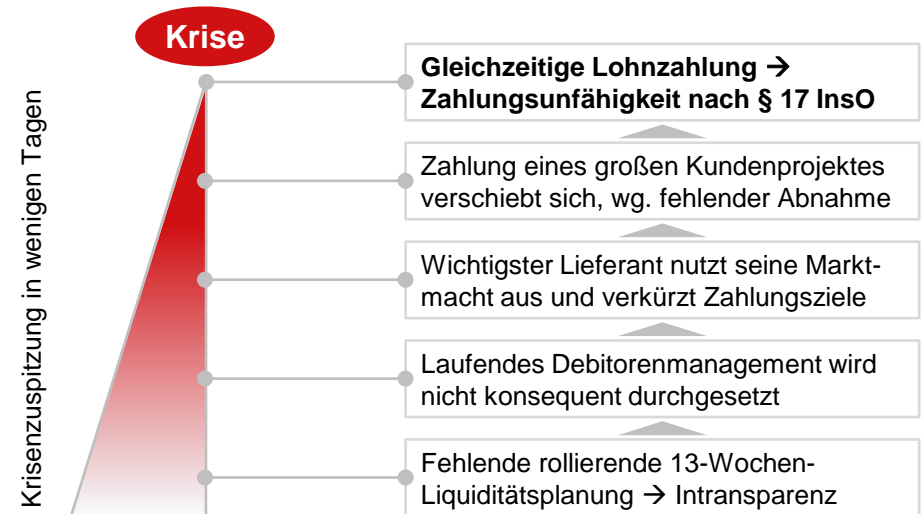
Krisen werden häufig zu spät erkannt, reagiert wird erst bei Eskalation

Der Handlungsraum schrumpft, gleichzeitig steigt der Zeitdruck, es müssen unmittelbar existenzsichernde Maßnahmen folgen

Unterschied schleichender Krisen vs. eruptiver Krisen



Projektbeispiel einer eruptiven Krise (Bsp. Corona)



- Krisen werden häufig zu spät erkannt, da kein oder kein hinreichendes Risikomanagement betrieben wird.
- Eruptive Krisen wie Corona, die Blockade des Suezkanal, etc. treffen unerwartet ein und spitzen sich schnell zu.
- Erste Krisenmerkmale werden dabei häufig noch nicht als Alarmsignal verstanden.
- Die Kritikalität der eingetretenen Krise wird häufig erst erkannt, wenn eine Eskalation durch externe Stakeholder erfolgt.
- Der Handlungsraum ist zu diesem Zeitpunkt bereits deutlich eingeeengt und der Zeitdruck enorm hoch.

Die größte Gefahr in der Krise: das „nicht wahrhaben wollen“

Häufige Barrieren, typische Verhaltensmuster und erste Indizien für die Krise

„Wenn die Liquidität nicht reicht,
dann schieben wir eben ein paar
Zahlungen“

„Eine Planung nach den tats.
Fälligkeiten macht keinen Sinn,
da wir so nicht zahlen“

„Das Ergebnis sieht doch gut aus,
da brauchen wir nicht auf die
Liquidität schauen“

„Unsere Kunden zahlen auch
nicht immer rechtzeitig“

„Bei diesem Lieferant können wir
auch später zahlen, machen wir
immer so“

„Den Aufwand für eine rollierende
Liqui-Planung können wir uns
nicht leisten“

„Skonto ziehen wir aktuell nicht,
bzw. schon länger nicht“

„Wenn Löhne und Gehälter fällig
sind, wird es immer etwas eng“

„Dieser Kunde zahlt immer etwas
später, das ist OK“

„Der Zahlungseingang kommt
bestimmt nächste Woche“

„Kreditorische Debitoren haben
wir nicht / erst später eingeplant“

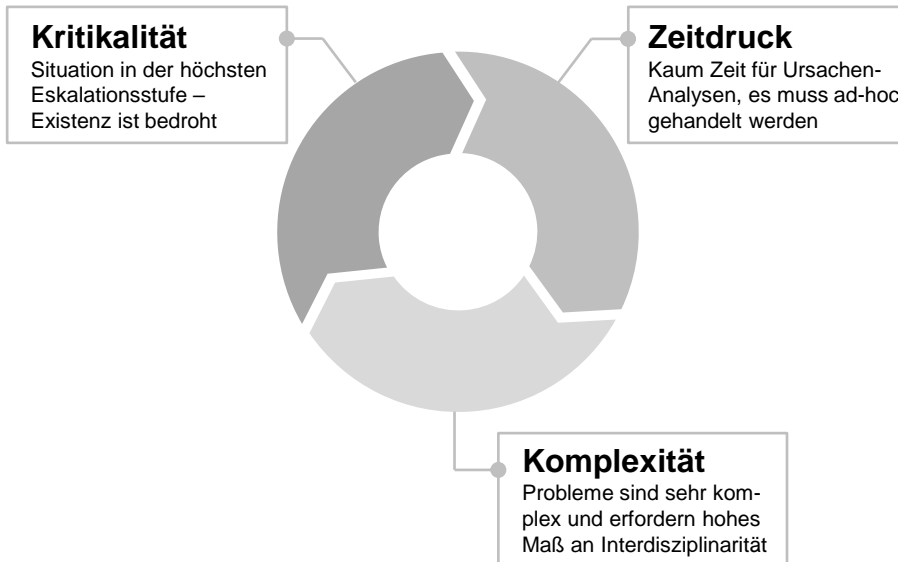
„Wir rechnen unsere Liqui etwas
anders“

Beim Thema Liquidität gibt es keinen Auslegungsspielraum – es zählt einzig die Definition gemäß der Insolvenzordnung. Im schlimmsten Fall droht private Haftung!

Task Force Management als Ultima Ratio der Krisenbewältigung

Die operative Mannschaft kann die erforderlichen Kapazitäten i.d.R. nicht aufbringen, es entstehen weitere Brandherde

Merkmale eingetretener Krisenelemente



Eskalationsstufen in der Krisenbewältigung

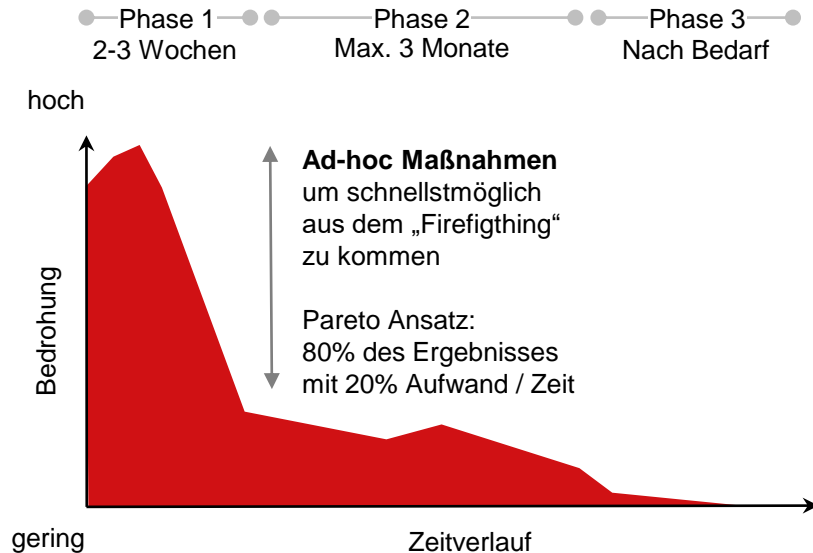


- Eine akute Krise weist eine hohe **Kritikalität** auf, sie kann die Existenz des Unternehmens unmittelbar bedrohen. Gleichzeitig stehen die Handelnden unter enormen **Zeitdruck** und sind i.d.R. mit einer hohen **Komplexität** konfrontiert, die ein hohes Maß an Interdisziplinarität und v.a. Krisenerfahrung fordert.
- Mit der operativen Mannschaft sind Krisen in dieser akuten Phase häufig nicht mehr zu bewältigen. Es fehlt die notwendige 100%-ige Kapazität, die notwendige Distanz zur Thematik und häufig auch die Konsequenz in der Umsetzung.
- **Ist die Krise eingetreten, haben die Basismechanismen der Krisenvermeidung versagt. Es braucht eine Task Force zur Bündelung von Kompetenz, Kapazität und Handlungsfähigkeit.**

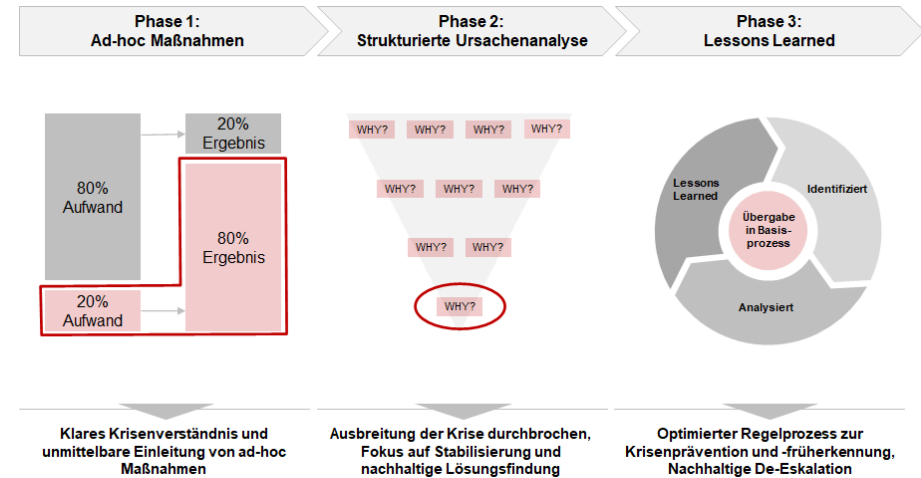
Ziel einer Task Force sind schnelle, messbare Ergebnisse unter hohem Druck

Die Task Force muss den Brand schnellstmöglich eindämmen und eine weitere Ausbreitung vermeiden

Phasen der De-Eskalation im Task Force Modus



Exemplarische Vorgehensweise und Ergebnisse



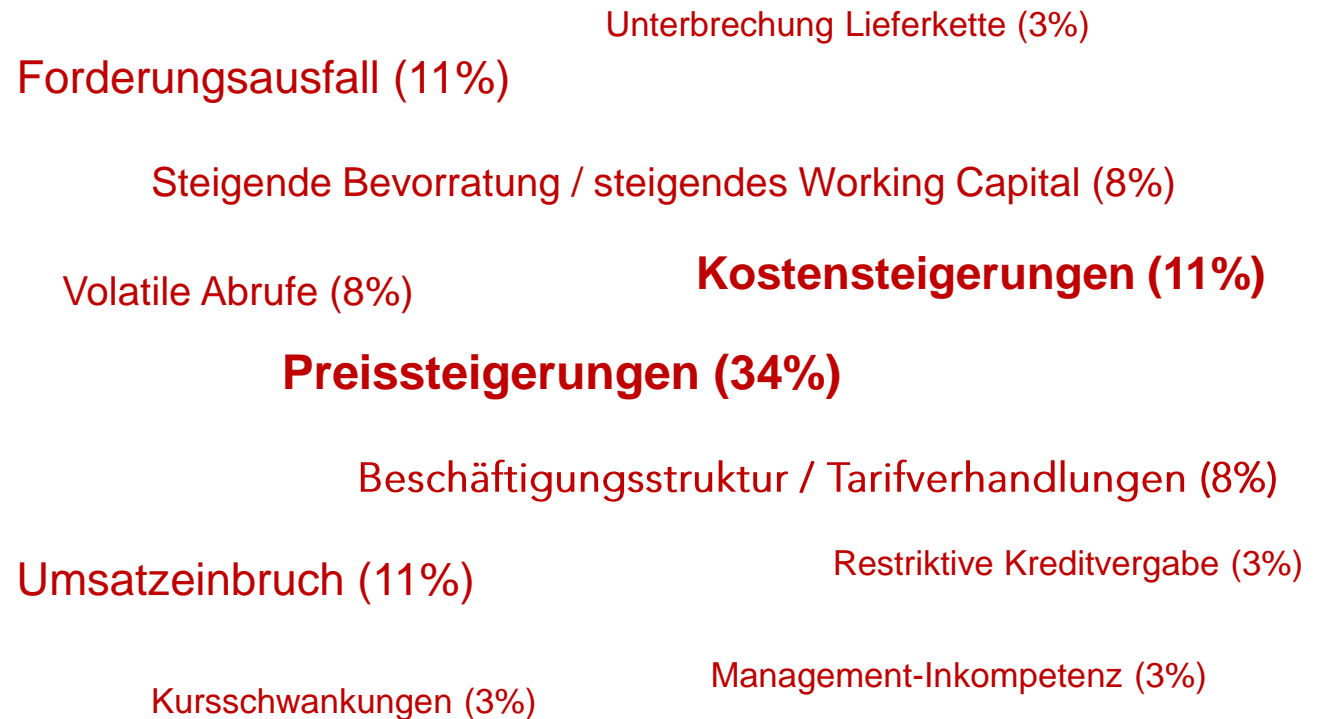
- Die Task Force ist ein Spezialteam für den Krisenfall (Firefighter). Das Team muss den akuten Brandherd schnellstmöglich eindämmen und eine weitere Ausbreitung vermeiden. Dabei geht die Task Force in 3-Phasen vor:
- **Phase 1:** Problemerkennung und unmittelbare Einleitung von ad-hoc Maßnahmen zur Existenzsicherung (80/20 Prinzip).
- **Phase 2:** Strukturierte Ursachenanalyse und Identifikation möglicher weiterer Brandherde. Durchbrechen der Krisenspirale.
- **Phase 3:** Lessons-Learned und schnellstmögliche Übergabe in den Regelprozess (Prävention künftiger Krisen).

Umfrageergebnisse Webinar Task Force Liquiditätsengpässe vom 13.04.2022

Online Umfrage in MS-Teams



Welches sind aus Ihrer Sicht die aktuell größten Gefahren für die Liquidität eines Unternehmens?



► **53% der Befragten sehen ihre Liquidität durch steigende Kosten in Material und Personal bedroht.**

Agenda

Kurzvorstellung MERITUS Business Advisors

Grundlagen zum Task Force Management

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der Task Force

Sofortmaßnahmen und methodische Ansätze

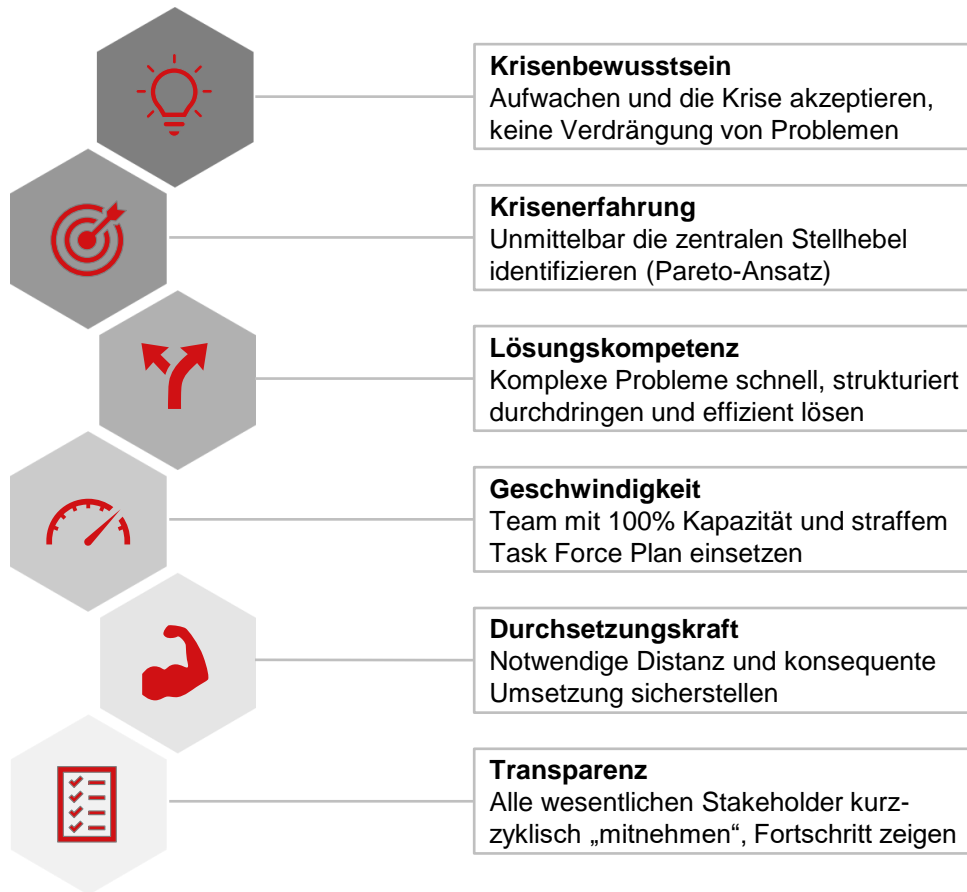
Praxisbeispiel Task Force Liquidität

Fragen und Antworten

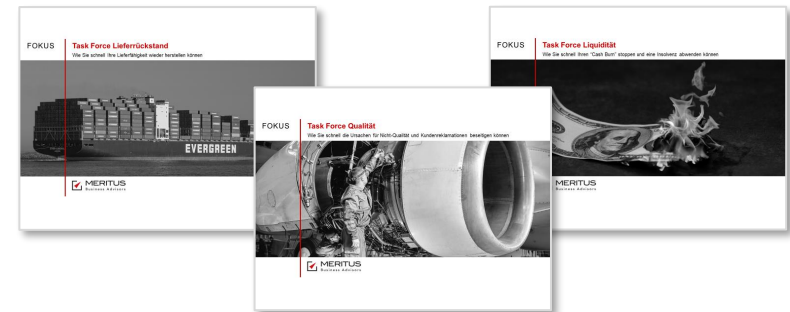
Was zeichnet ein wirksames Task Force Management aus?

Der Einsatz einer Task Force ist invasiv und intensiv – dies erfordert ein hohes Maß an Krisenerfahrung

Erfolgsfaktoren für Ihr Projekt



MERITUS Ihr verlässlicher Partner

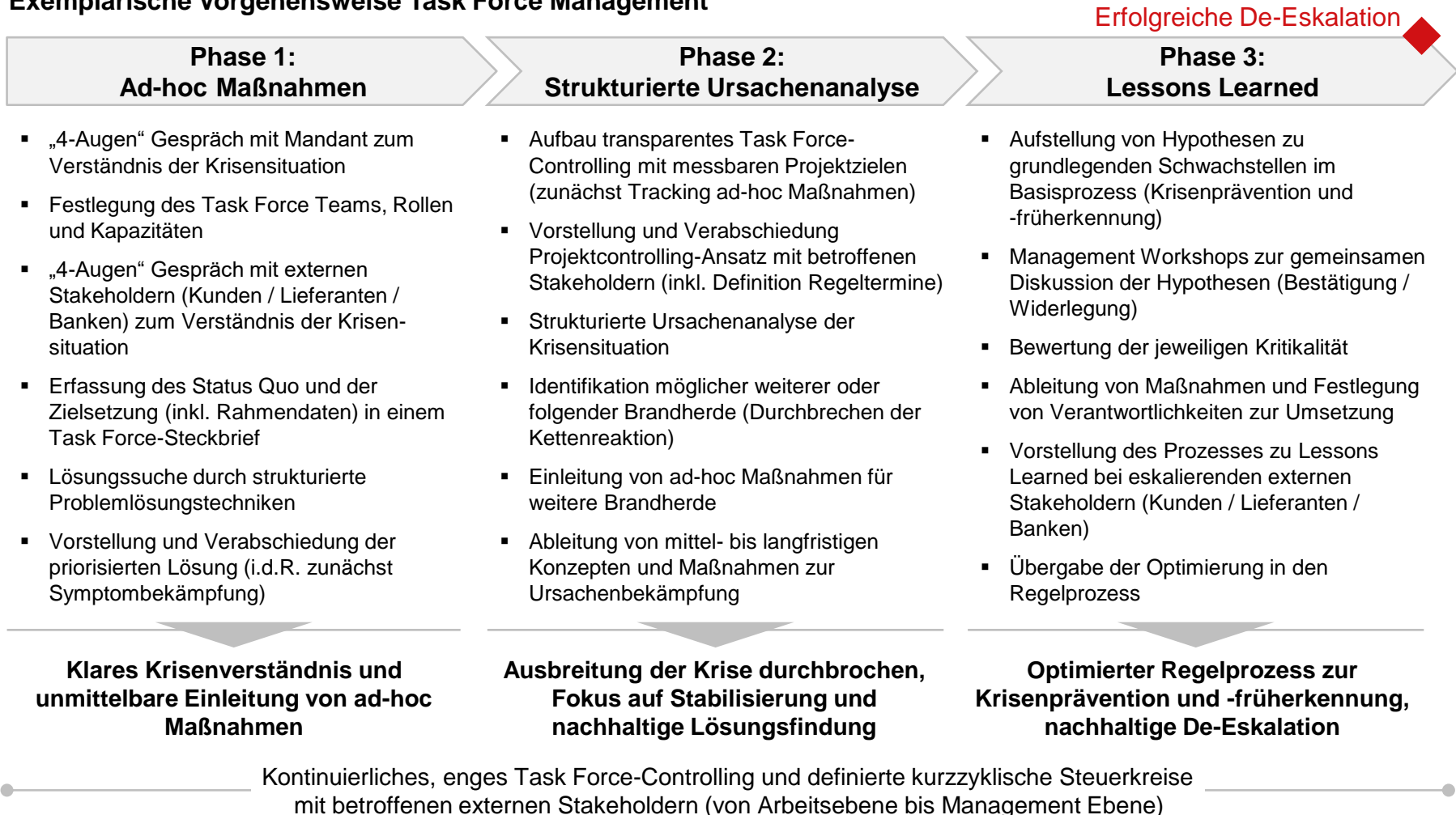


- MERITUS führt Unternehmen seit Jahren erfolgreich durch Krisen.
- Als Experte für Restrukturierung und Sanierung ist das schnelle und besonnene Handeln in Krisensituationen Kern unserer DNA.
- Wir unterstützen nicht nur in der Prävention, sondern setzen gemeinsam mit unseren Kunden Verbesserungsmaßnahmen „hands-on“ um.
- Die MERITUS Task Force Teams sind die Spezialisten, wenn „das Feuer lodert“ und umgehend gehandelt werden muss.

Entscheidend ist der Fokus auf die schnelle Lösung akuter Probleme

Die wesentlichen Maßnahmen werden innerhalb der ersten zwei bis drei Wochen eingeleitet

Exemplarische Vorgehensweise Task Force Management



Agenda

Kurzvorstellung MERITUS Business Advisors

Grundlagen zum Task Force Management

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der Task Force

Sofortmaßnahmen und methodische Ansätze

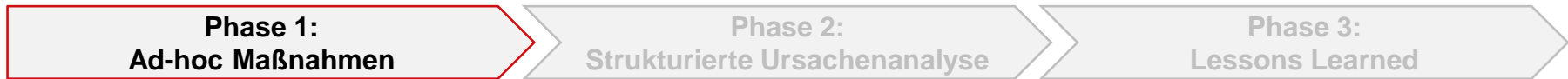
Praxisbeispiel Task Force Liquidität

Fragen und Antworten

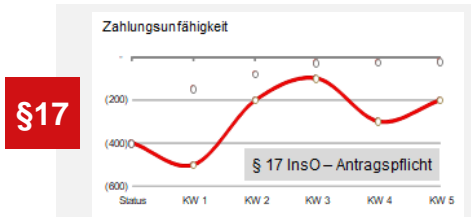
Der Fokus in Phase 1 liegt auf dem Ausschluss der Insolvenzgründe

Die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit hat oberste Priorität – es drohen insolvenzrechtliche Folgen

Ad-hoc Maßnahmen: Liquiditätsengpass



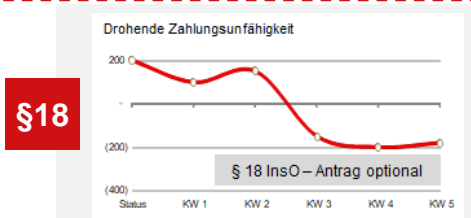
Ausschluss der Insolvenzgründe



Zahlungsunfähigkeit

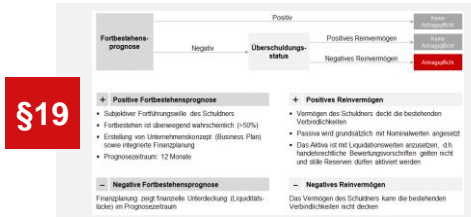
Der Schuldner ist zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.

Achtung: auch Gläubiger sind berechtigt Insolvenzantrag zu stellen.



Drohende Zahlungsunfähigkeit

Der Schuldner droht zahlungsunfähig zu werden, wenn er voraussichtlich nicht in der Lage sein wird, die bestehenden Zahlungspflichten im Zeitpunkt der Fälligkeit zu erfüllen. In aller Regel ist ein Prognosezeitraum von 24 Monaten zugrunde zu legen. Bei drohender Zahlungsunfähigkeit ist auch Überschuldung zu prüfen.

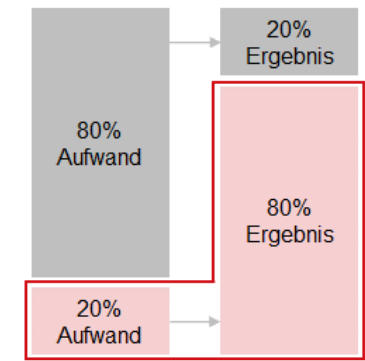


Überschuldung

Überschuldung liegt vor, wenn das Vermögen des Schuldners die bestehenden Verbindlichkeiten nicht mehr deckt, es sei denn, die Fortführung des Unternehmens in den nächsten 12 Monaten ist nach den Umständen überwiegend wahrscheinlich.

&

Phase 1: Ad-hoc Maßnahmen



Klares Krisenverständnis und unmittelbare Einleitung von ad-hoc Maßnahmen

HÖCHSTE PRIORITÄT HAT DER AUSSCHLUSS DER INSOLVENZGRÜNDE

Quelle: Insolvenzordnung; Fassung aufgrund des Gesetzes zur Fortentwicklung des Sanierungs- und Insolvenzrechts (Sanierungs- und Insolvenzrechtsfortentwicklungsgesetz) vom 22.12.2020

Maßnahmen müssen bzgl. Aufwand / Nutzen Verhältnis beurteilt werden

Ziel ist es schnell und pragmatisch umsetzbare Maßnahmen mit hoher Wirkung zu identifizieren

Übersicht möglicher (ad-hoc) Maßnahmen bei Lieferengpässen

	Mögliche Maßnahme	Mögliche Restriktionen	Aufwand / Nutzen*
1	Erstellung 13-Wochen Liquiditätsplanung	Transparenz in der Buchhaltung	
2	Bestandsabbau	Fehlende Aufträge / nicht veräußerbarer Altbestand	
3	Verzicht auf Skonto, Ausnutzung Zahlungsziele	Kann Warenkreditversicherer alarmieren	
4	Optimierung der Zahlungsziele (Lieferanten strecken, Kunden kürzen, Anzahlungen)	Verhandlungen erforderlich / kann Warenkreditversicherer alarmieren	
5	Einführung Factoring / Einforderung Akkreditiv (LOC)	Bedarf eines Finanzdienstleisters und i.d.R. versicherter Kunden	
6	Herbeiführung von Stundungsvereinbarungen mit Lieferanten	Verhandlungen erforderlich / nur aufschiebende Wirkung	
7	Einführung von Kurzarbeit	Gesetzliche Vorgaben und Möglichkeiten zu beachten / Betriebsratseinbindung	
8	Sachkostenreduktion / Investitionsstopp	Kann mittel- bis langfristig die Geschäftsgrundlage gefährden	
9	Sales and Lease Back	Bedarf eines Finanzdienstleisters	
10	Fresh Money (Banken, Gesellschafter, etc.)	Verhandlungen erforderlich / häufig an IBR oder Sanierungsgutachten gekoppelt	
...	Weitere	Weitere	

* Aufwand / Nutzenermittlung aus Projektbeispiel

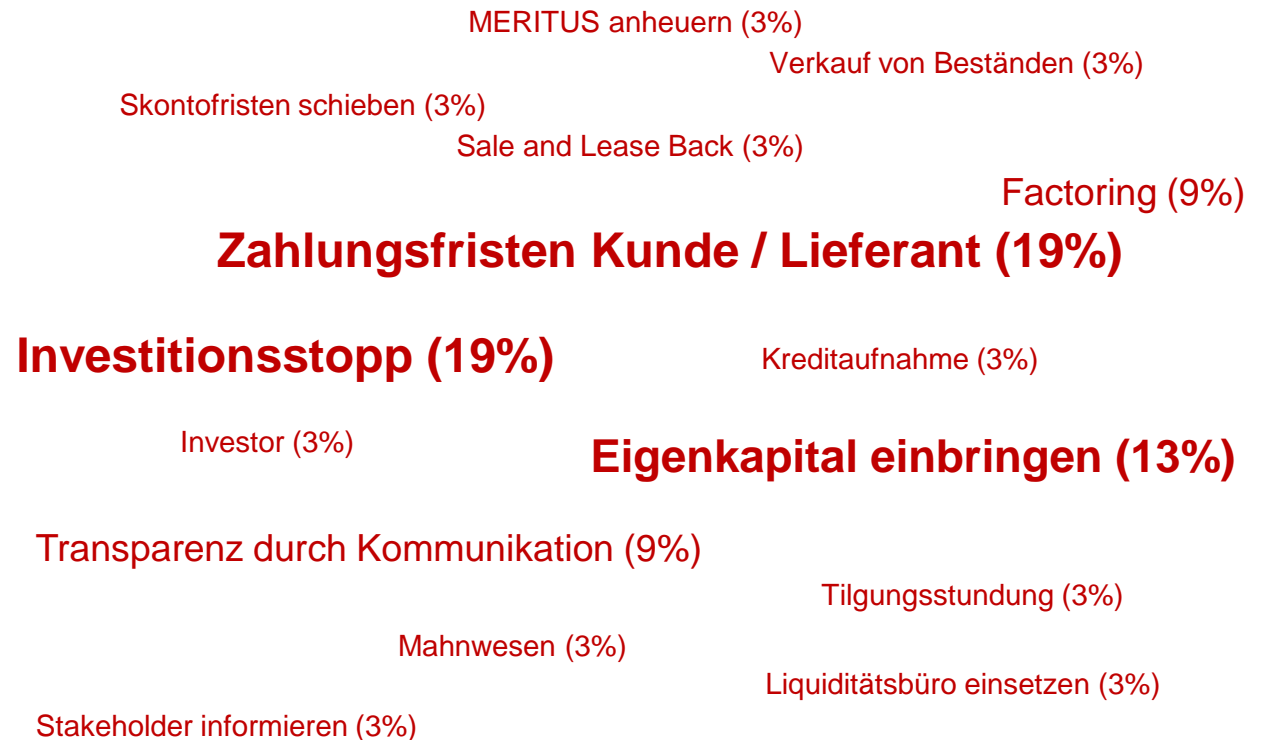
◆ Aufwand ◆ Nutzen

Umfrageergebnisse Webinar Task Force Liquiditätsengpässe vom 13.04.2022

Online Umfrage in MS-Teams



Welche Top 3 Sofortmaßnahmen würden Sie im Falle eines Liquiditätsengpasses einleiten?



▶ Die Top 3 Sofortmaßnahmen sind: Investitionsstopp, Zahlungsfristen Kunde / Lieferant und Eigenkapital einbringen.

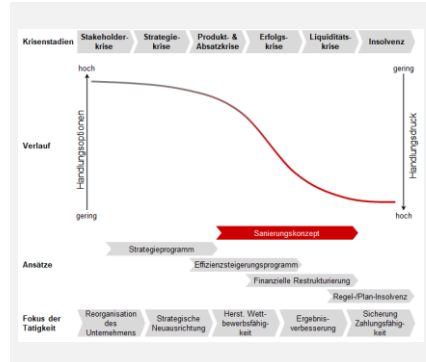
Der Fokus in Phase 2 liegt auf der Ursachenanalyse und dem Zukunftskonzept

Um die Krise nachhaltig zu überwinden, bedarf es zunächst einer eindeutigen Identifikation der eigentlichen Ursachen

Strukturierte Ursachenanalyse: Liquiditätsengpass



Krisenursachen

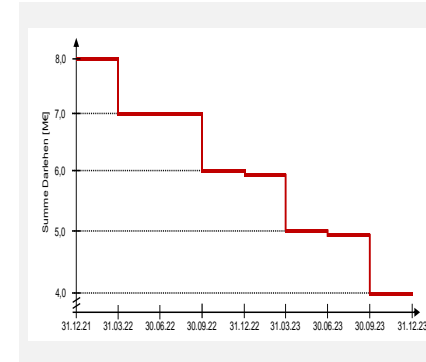


Konzept / Maßnahmen

Beispiel: Übersicht der Projektmodule eines Maßnahmenprogramms

Projektmodul	Ziel	Zuweisung nach 'Hängematte'	Status	Termin	Anmerkung
1. Vorkaufende Kunden	1.001	2.700	2.700	OK	Planer für 2021
2. Anweisung Sanierungsplan	1.002	1.119	1.119	OK	2. 2021 wurde im 1. Quartal abgeschlossen
3. Einkaufskosten senken	141	200	200	OK	Maßnahme wurde im 1. Q 21 abgeschlossen
4. Effizienzsteigerung Produktion	500	1.501	1.500	OK	Abwicklung im 3. Quartal 2021 abgeschlossen
5. Anweisung I&D und internes Personal	303	304	304	OK	Maßnahme wurde im 1. Q 21 abgeschlossen
6. Anweisung Investitionsplan	3.107	4.070	4.070	OK	Maßnahme wurde im 1. Q 21 abgeschlossen
7. Vorkaufende Unternehmensbereich	602	704	704	OK	Planer für 2021
8. Strategische Währungsrisiken	11.201	10.701	100	OK	Maßnahme wurde im 1. Q 21 abgeschlossen
Summe Maßnahmen	16.879	10.700	1.000	22.300	

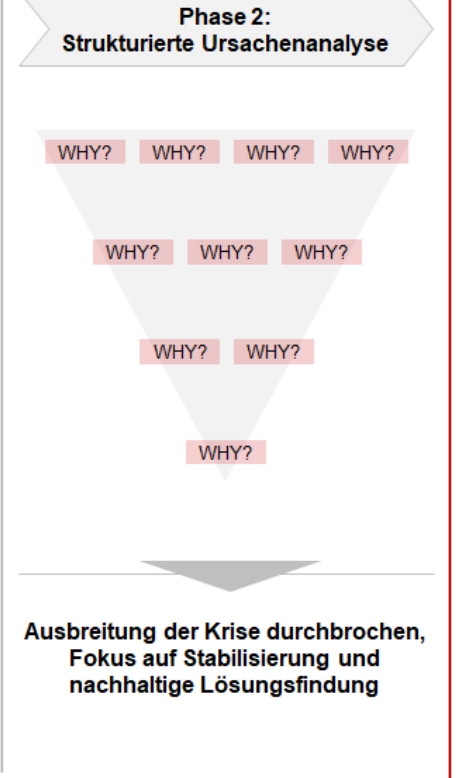
Finanzierung



- Eine Liquiditätskrise ist in der Regel nur die Folge einer Vielzahl weiterer, nicht immer offensichtlicher Krisen / Probleme.
- Um an den Kern zu gelangen, müssen alle Krisenstadien durchleuchtet werden.

- Für eine nachhaltige Lösung der Krisenursachen ist ein Konzept und Maßnahmenplan zu entwickeln.
- Die Maßnahmen sind in einer Businessplanung zu verarbeiten, der Kapitalbedarf ist abzuleiten.

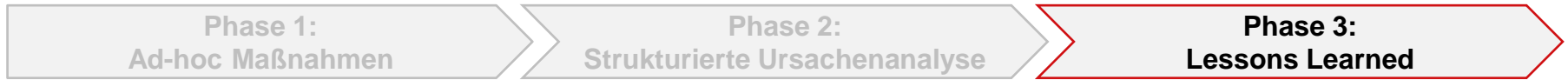
- Ist der Kapitalbedarf identifiziert, muss ein Finanzierungskonzept aufgestellt werden.
- **Achtung:** Zur Finanzierung im Krisenfall fordern die Kapitalgeber in der Regel ein vollumfängliches Sanierungsgutachten (IDW S6).



Der Fokus in Phase 3 liegt auf der Prävention künftiger Krisen

Um künftigen Krisen vorzubeugen, müssen Organisation und Prozesse auf den Prüfstand gestellt werden

Lessons Learned: Liquiditätsengpass



Lessons Learned: 13-Wochen Liqui-Plan



- Um jederzeit volle Transparenz über die Liquiditätssituation des Unternehmen zu haben, ist eine **rollierende 13-Woche Liquiditätsplanung** zwingend erforderlich.
- Zum Ausschluss etwaiger Haftungsrisiken muss die Planung unmittelbar zu Projektbeginn eingeführt und kontinuierlich fortgeführt werden.

TRANSPARENZ

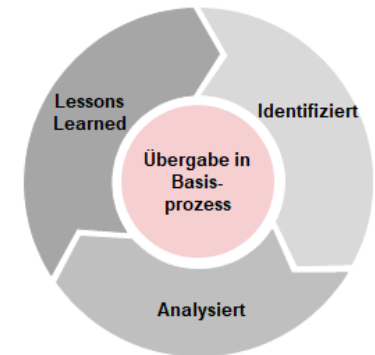
Lessons Learned: Liquiditäts-Office



- Einrichtung eines Liquiditäts-Offices zur nachhaltigen Absicherung der Liquidität.
- Fokus u.a.:
 - Aktives Working Capital Management
 - Überwachung aller Ein- und Auszahlungen, Identifikation von Verschiebungen und Ableitung von Gegenmaßnahmen

AKTIVE STEUERUNG

Phase 3: Lessons Learned



Optimierter Regelprozess zur Krisenprävention und -früherkennung, nachhaltige De-Eskalation

Exkurs: Eklatante Haftungsrisiken für Geschäftsführer und ltd. Angestellte

Ein GmbH-Geschäftsführer kann mit seinem gesamten persönlichen Vermögen und sogar strafrechtlich haften



Insolvenzverschleppung

- Die Mahnungen häufen sich, die Liquidität wird knapp oder der Schuldenberg nimmt zu?
- Sie haben keinen tagesaktuellen Plan über Ihre Finanzen, um eine eventuelle Zahlungsunfähigkeit festzustellen?



Bei Verpassen der Insolvenzantragsfrist droht Schadenersatz aus Privatvermögen; Haftstrafe (bis zu 3 Jahren)



Einbehalten der Sozialversicherungsbeiträge

- Sie leiten die Arbeitnehmeranteile zur Sozialversicherung nicht in voller Höhe weiter?
- Aufgrund von kurzfristigen Gehaltskürzungen denken Sie, der abzuführende Beitrag hätte sich auch verkürzt?



Schadenersatz aus Privatvermögen; Haftstrafe (bis zu 5 Jahren) oder Geldstrafe



Steuerhinterziehung

- Sie schieben Steuerzahlungen um andere Rechnungen zu begleichen?
- Sie haben Angaben zur Steuererklärung unterlassen oder zu Gunsten der GmbH verändert?



Schadenersatz aus Privatvermögen; Haftstrafe (bis zu 5 Jahren) oder Geldstrafe



Faktische Geschäftsführung

- Sie sind nicht formell als Geschäftsführer berufen und im Handelsregister eingetragen worden?
- Sie vertreten trotzdem die GmbH nach außen wie ein Geschäftsführer und steuern die Buchhaltung oder stellen Personal ein?



Als faktischer Geschäftsführer treffen Sie die gleichen Haftungsrisiken wie die bestellten Geschäftsführer



Betrug bzw. Eingehungsbetrug

- Sie täuschen Ihre Vertragspartner bei Vertragsverhandlungen über die Vermögenslage?
- Sie wissen, dass Sie den Vertrag nicht erfüllen werden können?



Schadenersatz aus Privatvermögen; Haftstrafe (bis zu 5 Jahren) oder Geldstrafe



Zahlungen nach Insolvenzreife

- Sie zahlen nach Eintritt der Insolvenzreife weiterhin ungeprüft ihre Rechnungen?
- Sie beugen sich dem Druck der Lieferanten und überweisen ihnen hohe Beträge?



Ersatz aller verbotenen Zahlungen unbeschränkt aus Privatvermögen



Bankrott

- Sie haben bereits bei Beginn der Krise Vermögen der GmbH verheimlicht oder beiseite geschafft?
- Sie verstoßen gegen wissentlich gegen die Buchführungspflichten?



Schadenersatz aus Privatvermögen; Haftstrafe (bis zu 5 Jahren) oder Geldstrafe

Agenda

Kurzvorstellung MERITUS Business Advisors

Grundlagen zum Task Force Management

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der Task Force

Sofortmaßnahmen und methodische Ansätze

Praxisbeispiel Task Force Liquidität

Fragen und Antworten

3 Projektbeispiel: Task Force Liquidität

Abwendung Insolvenz im Projektgeschäft

Ausgangssituation

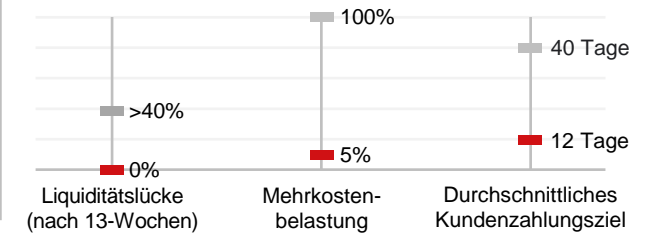
Drohende Insolvenz

Mandant im Projektgeschäft mit hohem Vorfinanzierungsbedarf; Gefährdung der Liquidität aufgrund ungeplanter Mehrkosten in Projekten

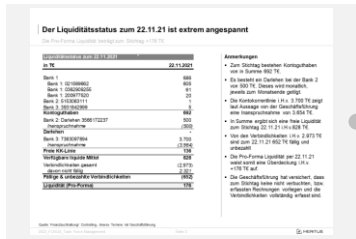
Hauptstellhebel

- 1 Stundungsvereinbarungen
- 2 Einführung Factoring
- 3 Verhandlungen über Kundenbeitrag

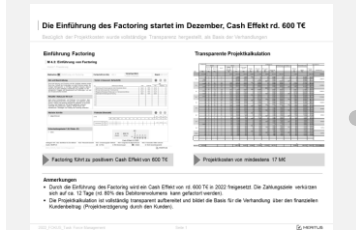
Ergebnisse



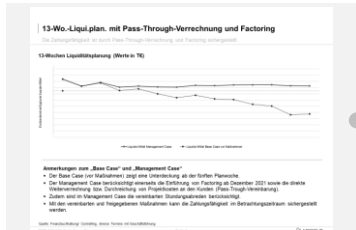
anonymisiert



- Ausschluss Zahlungsunfähigkeit (Stichtag)
- Erzeugung Transparenz zur Liquiditätssituation
- Erstellung 13-Wochen-Liquiditätsplanung: Basis-Case vor Maßnahmen
- Feststellung drohender Zahlungsunfähigkeit



- Identifikation Ad-hoc Maßnahmen:
- Verhandlung über Zahlungsstundungen
 - Prüfung und Einführung Factoring sowie stärkere Durchsetzung von Anzahlungen
 - Erzeugung Transparenz in Projektkalkulation als Verhandlungsbasis gegenüber dem Kunden



- Erarbeitung Liquiditätsszenarien
- Vereinbarung Überbrückungsfinanzierung mit beteiligten Banken
- Vorbereitung Kundenverhandlung
- Durchsetzung Kostenübernahme durch den Kunden mittels Pass-Through-Verrechnung

Auszug Milestones



- ✓ Absicherung Projektgeschäft
- ✓ Erhalt der langjährigen Kundenbeziehung
- ✓ Insolvenzabweindung
- ✓ Nachhaltiger Unternehmensfortbestand

Agenda

Kurzvorstellung MERITUS Business Advisors

Grundlagen zum Task Force Management

Erfolgsfaktoren und Vorgehensweise der Task Force

Sofortmaßnahmen und methodische Ansätze

Praxisbeispiel Task Force Liquidität

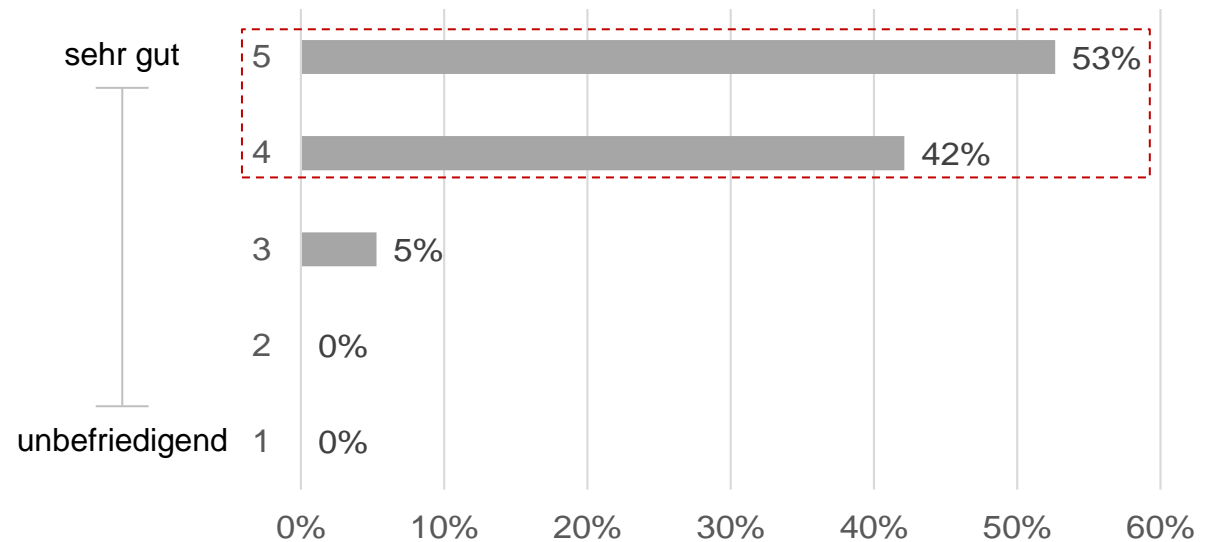
Fragen und Antworten

Umfrageergebnisse Webinar Task Force Liquiditätsengpässe vom 13.04.2022

Online Umfrage in MS-Teams



Wie bewerten Sie den Nutzen des Webinars Task Force Management - Liquiditätsengpässe?



► **95% der Befragten bewerteten den Nutzen des Webinars mit gut oder sehr gut.**

Konsequentes Handeln ist gefordert.

Ihr Unternehmen ist ein komplexes System.

Die Rahmenbedingungen sind schwierig.

Sie haben nicht viele Versuche.

Wir sind Ihr verlässlicher Partner für messbare Ergebnisse.

Erstklassige Konzepte und operative Umsetzung aus einer Hand.



