

B & K Special

Liquiditätsplanung in der Coronakrise

05/2020

I. Einleitung

Die Liquiditätsplanung ist von jeher ein wichtiges Instrument der Unternehmenssteuerung. Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen fristet sie manchmal ein bescheidenes Dasein. Die Liquiditätsplanung im Sinne ausreichender Liquidität ist oft mehr im Kopf des Unternehmers oder in dessen Bauchgefühl verortet. Bei positiver Unternehmensentwicklung ergeben sich im praktischen Unternehmensalltag selten Probleme.

Diese komfortable Situation kann sich schlagartig ändern, wenn unvorhergesehene Ereignisse das Unternehmen treffen. Aktuell erleben wir ein solches Ereignis mit der Corona-Krise, die viele kleine und mittlere Unternehmer bis ins Mark treffen. Vorteilhaft sind die verschiedenen Zuschüsse und Liquiditätshilfen, die der Staat gewährt. Aber wie lange reichen diese Mittel aus? Und hält das Unternehmen durch, bis sich die Geschäftslage nach Überwindung der Krise wieder normalisiert hat? Und wann wird das sein?

Spätestens jetzt macht eine gut strukturierte Liquiditätsplanung großen Sinn.

Strukturierte Liquiditätsplanung heißt, nicht einfach voraussichtliche Einnahmen und Ausgaben gegenüberzustellen, sondern die Liquiditätsplanung als einen Bestandteil der Unternehmensplanung zu begreifen. Sinnvollerweise wird die Liquiditätsplanung aus einer (flexiblen) Ertragsplanung abgeleitet. Die Ertragsplanung bietet die Basis. Durch die Implementierung der notwendigen Transformationsprozesse von den Erträgen zu den Einnahmen und von den Aufwendungen zu den Ausgaben sowie den ertragsneutralen Einnahmen und Ausgaben kommt man zur Liquiditätsplanung. Das vorliegende Special zeigt, wie die durchaus anspruchsvolle Aufgabe einer solchen Liquiditätsplanung bewältigt werden kann.

II. Definition und Zielsetzung

2.1 Definition

Mit Liquidität werden die verfügbaren Geldbestände eines Unternehmens bezeichnet, oft auch „Flüssige Mittel“ genannt. Die Liquidität sichert die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Betriebswirtschaftlich werden in Abhängig-

keit von zeitlichen Maßstäben unterschiedliche Liquiditätsgrade definiert. Hier beschäftigen wir uns nur mit der Liquidität I, die gleichbedeutend mit sofortiger Verfügbarkeit von Geld ist.

2.2 Bestandteile der Liquidität

Die Liquidität umfasst auch bestehende Kreditlinien bei Banken. Soweit diese noch nicht in Anspruch genommen sind, verfügt das Unternehmen über einen Liquiditätsspielraum. Zur Liquidität gehören:

- Bargeld
- Bankguthaben
- Festgeld, soweit kurzfristig
- Fondsanlagen, soweit täglich verfügbar
- Kontokorrentkredite, soweit nicht ausgenutzt
- Kurzfristige Sonderkredite, soweit nicht ausgenutzt
- Scheckbestände
- Electronic-Cash
- Kreditkartenzahlungen

2.3 Liquiditätsplanung als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen

Die Liquiditätsplanung kann eine wichtige Grundlage für folgende interne Unternehmensentscheidungen sein:

- Investitionsentscheidungen (Eigenkapitalanteil)
- Kapitalerhöhungen
- Unternehmensfortführungen
- Unternehmensbewertung, insb. nach Discounted-Cash-Flow-Methode
- Verbesserung der Finanzierungsstruktur (Fristenkongruente Finanzierung, Nutzung von Leverage-Effekten)

- Senkung der Zinskosten (Saldenausgleiche, Fristigkeiten)
- Ertragsoptimierte Geldanlagenentscheidung
- Element der Steuerplanung
- Festlegung von Ausschüttungen bzw. Entnahmen
- Sanierungsentscheidungen
- Nutzung von Skonti und Barzahlungsrabatten
- Krisenbewältigung

2.4 Liquiditätsplanung als Grundlage für externe Entscheidungen

Externe Entscheidungsträger sind Banken und Sparkassen. Die Liquiditätsplanung ist für folgende Entscheidungen relevant:

- Grundlage von Kreditentscheidungen
- Festlegung der Fristigkeit von Krediten
- Festlegung der Zinskonditionen

III. Liquiditätsplanung als Bestandteil der Unternehmensplanung

3.1 Unternehmensplanung

Eine Unternehmensplanung besteht klassischerweise aus folgenden Elementen:

- Umsatzplanung
- Ergebnisplanung (Erträge und Aufwendungen)
- Investitionsplanung
- Finanzierungsplanung
- Liquiditätsplanung
- Bilanzplanung

Bei einer integrierten Unternehmensplanung ergibt sich aus den Elementen der

Ergebnisplanung und der Liquiditätsplanung die Planbilanz.

3.2 Finanzierungsstruktur als eine maßgebliche Stellgröße

Die Finanzierungsstruktur bestimmt zu einem wesentlichen Teil den Umfang der Liquidität. Darüber hinaus determiniert sie die Zinsaufwendungen. Als wesentliche Ausgangsgröße stellt sie fest, in welcher Höhe Eigen- und Fremdkapital vorhanden sind bzw. benötigt werden. Die wichtigsten Kriterien der Fremdkapitalfinanzierung bestehen in der Zinshöhe, der Zinsbindungsdauer und der Tilgungsbelastung. Langfristige Finanzierungen sind aufgrund der geringeren Tilgungsbelastungen eher geeignet für längerfristig nutzbare Anlagegüter, z. B. Immobilien oder Betriebsvorrichtungen. Entsprechendes gilt für eine Mittelfristfinanzierung. Die kurzfristige Fremdfinanzierung sollte auf Wirtschaftsgüter des Umlaufvermögens beschränkt bleiben.

Neben diversen Kreditarten kommen auch Leasing-Finanzierungen in Betracht. Zur Finanzierung von Kundenforderungen kann Factoring genutzt werden.

3.3 Ergebnisplanung als Ausgangsbasis

Die Ergebnisplanung liefert die Ausgangsbasis für die Liquiditätsplanung. In der Ergebnisplanung sind die Elemente Investitionsplanung und Finanzierungsplanung bereits verarbeitet. Die Ergebnisplanung orientiert sich im Regelfall an dem Gliede-

rungsschema einer BWA oder GuV. Gegenüber dieser werden regelmäßig Umgliederungen und Zwischensummen gebildet z.B. im Sinne einer Deckungsbeitragsrechnung. In Tabelle 1 ist beispielhaft die Ergebnisplanung eines Zweirad-Einzelhandels-Geschäftes mit Werkstatt auf Monatsbasis dargestellt.

IV. Transformation vom Ergebnis zur Liquidität

4.1 Notwendigkeit der Transformation

Grundsätzlich kann zwischen pagatorischen und zeitlichen Transformationen unterschieden werden. Die pagatorischen Transformationen hängen eng mit den Begriffspaaren Erträge/Einnahmen und Aufwendungen/Ausgaben zusammen. Das für die Liquiditätsplanung relevante Begriffspaar sind die Einnahmen und die Ausgaben, während der Ergebnisplanung die Begriffe Erträge und Aufwendungen zugrunde liegen. Nicht jeder Ertrag ist eine Einnahme (z. B. aufgelöste Rückstellungen) und nicht jede Einnahme ist ein Ertrag (z. B. Darlehensauszahlungen oder vereinnahmte Umsatzsteuer). Ebenso stellt nicht jeder Aufwand eine Ausgabe dar (z. B. Abschreibungen, Materialaufwand bei Vorratsbeständen) und nicht jede Ausgabe ist ein Aufwand (z. B. Investitionen, Tilgungen, gezahlte Vorsteuer, Einkauf von Vorräten).

Bei den zeitlichen Transformationen kommt es darauf an, die Zeitpunkte zu

bestimmen, zu denen ein Ertrag eine Einnahme wird bzw. ein Aufwand eine Ausgabe.

4.2 Pagatorische Transformationen

Folgende pagatorische Transformationsprozesse sind typisch:

- a) Elimination von Erträgen, die keine Einnahmen sind, z. B. aufgelöste Rückstellungen, aufgelöste Sonderposten mit Rücklageanteilen (Zuschüsse), Wertaufholungen im Anlage- und Umlaufvermögen.
- b) Hinzufügung von Einnahmen, die keine Erträge sind, z. B. Darlehensauszahlungen, Kapitaleinlagen, erhaltene Anzahlungen, erhaltene Sonderposten mit Rücklageanteil (Zulagen, Zuschüsse), Erlöse aus Anlagenabgängen, soweit sie den Buchwert betreffen, Umsatzsteuer auf Erlöse.
- c) Elimination von Aufwendungen, die keine Ausgaben sind, z. B. Bildung von Rückstellungen langfristiger Art (Pensions-, Rekultivierungs-, Rückbaurückstellungen), Verbrauch von Vorratsbeständen, Abschreibungen.
- d) Hinzufügung von Ausgaben, die keine Aufwendungen sind, z. B. Investitionen, Anzahlungen, Tilgungen, Gewinnausschüttungen, Entnahmen, geleistete Anzahlungen, gezahlte Vorsteuern.

4.3 Zeitliche Transformationen

Bei diesen Transformationen ist zunächst die Frage zu entscheiden, ob Erträge bzw. Aufwendungen der Ergebnisplanung unmittelbar liquiditätswirksam werden, was z. B. für Kassenbewegungen gilt. Für diejenigen Erträge und Aufwendungen, für die dies nicht zutrifft, sind Annahmen hinsichtlich des zeitlichen Versatzes zu treffen. Typischerweise hierfür sind:

- Zahlungsverhalten der Kunden (Debitoren)
- Zahlungsverhalten gegenüber Lieferanten (Kreditoren)
- Zahlungseingänge bei Kreditkartenkunden
- Belastungszeitpunkte bei eigener Verwendung von Kreditkarten
- Fälligkeiten von Lohnsteuer und Umsatzsteuer
- Zahlungszeitpunkte von kurzfristigen Rückstellungen
- Aktive Rechnungsabgrenzungen (z. B. Disagio)
- Passive Rechnungsabgrenzungen
- Ratenzahlungen

4.4 Transformationstechnik

Manche Unternehmen erstellen ihre Liquiditätsplanung auf der Grundlage separat ermittelter Zahlungsströme. Da die Zahlungsströme extra erfasst werden müssen, ist diese Technik mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Gravierender erscheint noch der Nachteil, dass diese Technik ein hohes Abstimmungsrisiko birgt.

Geringere Risiken bestehen bei verknüpften Daten. Verknüpfte Daten be-

deutet, dass die oben dargestellten notwendigen Transformationen in die Planungskalkulation eingearbeitet sind. Die Ergebnisplanung wird somit unmittelbar durch die festgelegten Transformationen zu einer Liquiditätsplanung umgerechnet.

Selbstverständlich kann das Ergebnis nur dann richtig sein, wenn die Rechenoperationen sowohl inhaltlich als auch rechnerisch korrekt umgesetzt werden. Die Planung bedarf daher einer Plausibilitätskontrolle sowie einer Nachkalkulation.

Darüber hinaus ist regelmäßig zu überprüfen, ob die vorgegebenen Rechenoperationen noch der Realität entsprechen. So kann sich z. B. die Zahlungsmoral der Kunden im Laufe der Zeit verschlechtern.

4.5 Beispiel einer Liquiditätsplanung

Tabelle 2 zeigt beispielhaft eine Liquiditätsplanung. Sie betrifft mit der Einspur GmbH ein Geschäftsmodell, das branchenbedingt starken saisonalen Schwankungen ausgesetzt ist, was die Bedeutung der Liquiditätsplanung unterstreicht.

Basis ist die Monatsplanung der Tabelle 1. Dort ist erkennbar, dass die Monate März bis Juni besonders umsatzstark und die Monate November bis Februar besonders umsatzschwach ausfallen.

Folgende Transformationen wurden verarbeitet.

a) Umsatzerlöse

- Bar = sofortige Vereinnahmung
- Kreditkarte/Finanzierungsverkauf = Einnahme 15 Tage später
- Verhältnis: Bar = 60 %, Kredit = 40 %
- Vereinnahmte Umsatzerlöse erhöhen sich um 19 % Umsatzsteuer

b) Einkauf Fahrzeuge

- Wareneinkaufszeitpunkt entsprechend der vereinbarten oder beabsichtigten Order bei den Lieferanten
- Wareneinkaufsrechnungen sind um 3 % (von oben gerechnet) höher als bei der Ertragskalkulation, da der Einkaufsbonus erst im Nachhinein quartalsweise vergütet wird.
- Einkaufsrechnungen müssen zzgl. 19 % Umsatzsteuer gezahlt werden
- Einkauf entspricht nicht Aufwand lt. Ergebnisplanung, da der Einkauf auf Bestand gebucht wird und Aufwand erst mit Warenverkauf entsteht

c) Bonuseinkauf Zweiräder

- 3 % des Einkaufs eines Quartals zzgl. 19 % Umsatzsteuer
- Zahlbar im Folgemonat eines abgeschlossenen Quartals

d) Einkauf anderer Waren

- Einkaufsrechnungen müssen zzgl. 19 % Umsatzsteuer gezahlt werden
- Zahlbar mit Rechnungsstellung zur Skontonutzung
- Aus Vereinfachungsgründen wird unterstellt, dass der Einkauf dem Materialaufwand um durchschnittlich zwei Monate vorgelagert ist (durchschnittliche Zeitdauer der Lagerhaltung)

e) Personalkosten

- Zahlungen an Arbeitnehmer und Sozialversicherung im gleichen Monat

- Lohnsteuer ist erst im Folgemonat fällig
- Geschätztes Verhältnis: Nettzahlung/Sozialabgaben = 82 %, Lohnsteuer = 18 %
- f) Raumkosten
 - Mietzahlungen erfolgen im gleichen Monat zzgl. 19 % Umsatzsteuer, da der Vermieter zur Umsatzsteuer optiert hat
- g) Vertriebskosten, Verwaltungskosten
 - Eingangsrechnungen werden zzgl. 19 % Umsatzsteuer gezahlt
 - Rechnungen werden durchschnittlich nach drei Wochen bezahlt
 - Geschätzte Zahlungsweise: gleicher Monat = 34 %, Folgemonat = 66 %
- h) Investitionen
 - Die Daten ergeben sich aus dem Investitionsplan
 - Die Investitionen werden zzgl. 19 % Umsatzsteuer gezahlt
- i) Tilgungen
 - Die Tilgungen ergeben sich aus dem Finanzierungsplan
- j) Darlehensauszahlung
 - Auch diese Daten stammen aus dem Finanzierungsplan
- k) Zinsen Kontokorrentdarlehen
 - Kontokorrentdarlehen mit saisonabhängig variierender Limitierung, Zinssatz durchgehend 4,0 % als Mischzins aus Kontokorrent-Kreditzins von 6 % und Wareneinkaufskredit von 3,5 %
 - Zinsen jeweils fällig am Monatsende
- l) Tantiemen
 - Zahlung der Vorjahrestantieme im Monat Juni
 - Zahlung der Tantieme des laufenden Geschäftsjahres erst im Folgejahr
- m) Gewerbesteuer
 - Die Planung beinhaltet die Vorauszahlungen gem. Vorauszahlungsbescheid und die Nachzahlung für das Vorjahr
 - Die Nachzahlung für das laufende Geschäftsjahr ist erst im Folgejahr fällig

n) Körperschaftsteuer

- Annahmen wie bei der Gewerbesteuer

o) Umsatzsteuer

- Die Umsatzsteuerzahllast erfolgt im Folge-Folge-Monat aufgrund beantragter Dauerfristverlängerung
- Vorsteuern auf Investitionen werden mit Rechnungserhalt erfasst
- Die Eingangsrechnungen werden mit Erhalt als Vorsteuer erfasst, unabhängig davon, wann gezahlt wird

V. Liquiditätsstatus als Kontrollinstrument

Bei dem Liquiditätsstatus handelt es sich um die stichtagsbezogene Bestandsaufnahme der Liquidität. Durch Gegenüberstellung mit der Kreditlinie ergibt sich die zum Stichtag bestehende freie Linie.

Die Liquiditätsplanung wird durch die Gegenüberstellung mit dem Liquiditätsstatus überwacht. Dieser Soll-Ist-Vergleich sollte zu jedem Monatsende erfolgen. Abweichungen sind daraufhin zu überprüfen, ob sie vorübergehender Art sind oder dauerhaft zu anderen Ergebnissen führen.

Bei dauerhaften Abweichungen wird es notwendig, die Liquiditätsplanung anzupassen. Dieser Anpassung kann sowohl seitens der Ergebnisplanung ein Forecast zugrunde liegen als auch neue Erkenntnisse zu Transformationsmechanismen.

Bei negativer Liquiditätsentwicklung können Maßnahmen erforderlich werden, z. B.:

- Sale & Lease-Back von Anlagegütern
- Factoring von Forderungen
- Eigenkapitalzuführung
- Erhöhung der Kreditlinie
- Anpassung der Finanzierungsstruktur
- Investitionsstop
- Altgewinnthesaurierung
- Lagerabbau
- Veräußerung nicht betriebsnotwendiger Wirtschaftsgüter
- Erhöhung Lieferantenkredite
- Skontierungen und Bonifizierungen

Auch bei besserer Liquidität können sich Handlungsempfehlungen ergeben, z. B.:

- Vorziehen von Investitionen
- Ablösung von Krediten
- Tilgung von Gesellschafterdarlehen
- Forcierung von Wachstumsstrategien
- Optimierung des Zinsertrages

VI. Liquiditätsplanung in der Corona-Krise

Krisen sind ein normaler Bestandteil des unternehmerischen Lebens. Für die Liquiditätsplanung heißt das, dass generell die Planungsmechanismen darauf ausgelegt werden müssen, auf Veränderungen insb. negativer Art reagieren zu können. Die Corona-Krise stellt eine besondere Herausforderung für die Liquiditätsplanung dar, zum einen aufgrund ihres möglicherweise existenzbedrohenden Ausmaßes, zum anderen wegen der seitens der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellten Liquiditätsmittel.

6.1 Reagibilität der Liquiditätsplanung auf unerwartete Entwicklungen

Ausgangspunkt ist auch hier die Ertragsplanung des Unternehmens. Die dort hinterlegten Planungsannahmen müssen bei unerwarteten Entwicklungen unmittelbar überarbeitet werden können.

So sollte bei der Umsatzplanung mit Verknüpfungen hinterlegt werden, in welchem Umfang eine veränderte Zukunftseinschätzung zu Änderungen führt. Dies lässt sich z. B. dadurch erreichen, dass man Berechnungsfelder implementiert, in denen man eine prozentuale Veränderung des Umsatzes eingeben kann. Beispiel: wird aufgrund Corona für die nächsten fünf Monate mit einem Minus der Umsätze von 30 % gerechnet, sollte die Eingabe dieser 30 % die (geänderte) Ertragsplanung automatisch durchrechnen lassen.

Bezüglich des Materialeinsatzes (Produktions- und Handelsunternehmen) sollte eine Verknüpfung zu den Umsätzen hergestellt werden. Beispiel: ergibt sich aus der Unternehmensplanung eine Materialeinsatzquote von 67 % und kann diese Quote als stabil unterstellt werden, würde ein geminderter Monatsumsatz automatisch auch den Wareneinsatz ändern. Muss erwartet werden, dass eine Umsatzänderung auch die Materialeinsatzquote verändert, so wäre die Quote selbst anzupassen.

Entsprechendes gilt für die Kosten. Hierbei ist allerdings darauf zu achten, dass diese auf Umsatzänderungen nur begrenzt reagieren können. Bestes Beispiel

sind die Personalkosten. Aus einer schlechteren Ertragslage abgeleitete Personaleinsparungen bedürfen aufgrund der Kündigungsfristen und möglicherweise arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzungen einer erheblichen zeitlichen Verzögerung und evtl. zusätzlicher Kosten. Auch bei den Raumkosten, Vertriebskosten, Verwaltungskosten und übrigen Kosten kann nicht angenommen werden, dass gegenüber den Umsatzänderungen eine gleichgerichtete Minderung erfolgt, da es sich bei einem Großteil dieser Aufwendungen um Fixkosten handelt. Zwar kann auch hier zweckmäßigerweise mit prozentualen Veränderungsannahmen gearbeitet werden, diese sind jedoch in Abhängigkeit von der Fixkostenquote anhand der Verhältnisse des Betriebs zu beurteilen.

Bei erheblichen Auftragseinbrüchen kann es dazu kommen, dass das Unternehmen Kurzarbeitergeld (KUG) einführen kann oder muss. Insoweit ergibt sich eine unmittelbare Minderung der Personalkosten, wobei das KUG vorfinanziert werden muss (Erstattung durch die Arbeitsagentur im Folgemonat). Hier empfiehlt es sich, auf den Stellenplan zurückzugreifen und die Minderung der Arbeitszeit durch ein prozentuales Verhältnis auszudrücken je Arbeitnehmer oder je Betriebsgruppe.

Etwaige Annahmen zu den Investitionen und zur Finanzierung ändern sich grundsätzlich nicht, es sei denn das Unternehmen trifft die Entscheidung, geplante Investitionen zu verschieben.

Zinsaufwendungen und Ertragsteuern sollten Resultanten der Ergebnisveränderungen sein, sodass im Regelfall individuelle Annahmen entbehrlich sind.

Grundsätzlich ändert sich an den Transformationsprozessen nichts, sofern nicht Maßnahmen erforderlich werden wie z. B. das Hinausschieben der Bezahlung von Lieferantenrechnungen. Somit steht mit der veränderten Ergebnisplanung durch die Verknüpfung auch automatisch eine neue Liquiditätsplanung zur Verfügung.

6.2 Besonderheiten der Corona-Krise

Die Corona-Krise kann nicht nur zu erheblichen Umsatzeinbrüchen führen, sondern auch zu Liquiditätszuflüssen aufgrund der zur Verfügung gestellten Hilfspakete.

Die Tabelle 3 zeigt die geänderte Ertragsplanung, die insb. durch die behördliche Schließung der Verkaufsräumlichkeiten geprägt ist. Nachfolgend sind einige positive Liquiditätsauswirkungen durch Corona-Hilfspakete dargestellt.

a) Soforthilfen

Der Bund gewährt Betrieben bis 5 Mitarbeitern einen Zuschuss von 9.000 € und Betrieben bis 10 Mitarbeitern einen Zuschuss von 15.000 €. Die meisten Bundesländer stocken diese Beträge auf bzw. erweitern sie für Unternehmen mit bis zu 50, 100 oder 250 Arbeitnehmern. Die Zuschüsse gelten einmalig für 3 Monate, sind nicht rückzahlbar und können

als sofort liquiditätswirksamer Ertrag in die Ertrags- und Liquiditätsplanung eingebaut werden. In Tabelle 3 wurde eine Soforthilfe von 25.000 im Monat April eingearbeitet.

b) Kurzarbeitergeld

Es handelt sich hier um eine Minderung der Personalkosten wie unter 6.1 dargestellt. Zusätzlich werden die gesetzlichen Sozialabgaben auf das Kurzarbeitergeld erstattet. Dieser Posten geht in die Ertragsplanung ein und wird hinsichtlich des vorfinanzierten KUG einschl. Sozialabgaben mit einem Monat Verzögerung in die Liquiditätsplanung übernommen. Im Beispiel in Tabelle 3 wurde ab April Kurzarbeit von Mitarbeitern im Verkauf angesetzt.

c) KfW-Mittel

Soweit das Unternehmen berechtigt ist, KfW-Mittel zu erhalten, ist die Liquiditätsplanung um Zahlungszuflüsse zum erwarteten Zeitpunkt aus Darlehensgewährung zu erweitern. Die Ertragsplanung bleibt unberührt. Das Beispielunternehmen erhält den KfW-Schnellkredit 2020 ohne Kreditwürdigkeitsprüfung i.H.v. 200.000 €. Für Dezember 2020 wird eine Sondertilgung i.H.v. 10.000 € eingeplant.

d) Stundung von Steuerzahlungen

Auch die Stundung von Steuerzahlungen betrifft nicht die Ertrags-, sondern nur die Liquiditätsplanung. Sie kann gesondert erfasst werden oder über einer Veränderung der Transformationsprozesse.

e) Erstattung von Vorauszahlungen

Auch dies betrifft ausschließlich die Liquiditätsplanung. Eine besondere Bedeutung kann hier die Erstattungsmöglichkeit der Umsatzsteuer-Sondervorauszahlung bei Dauerfristverlängerung bieten, die einige Bundesländer zulassen. Beim Beispielunternehmen wurden die Ertragsteuervorauszahlungen auf 0 herabgesetzt.

f) Sonstige liquiditätswirksame Maßnahmen

Weitere Maßnahmen des Unternehmens im Zeichen der Corona-Krise können liquiditätswirksam sein. Mindert das Unternehmen z. B. Mietzahlungen vom 01.04. bis zum 30.06.2020, berührt das zwar nicht die Ertragsplanung, wohl aber die Liquiditätsentwicklung und muss mittelfristig berücksichtigen, dass die rückständigen Mieten bis spätestens 30.06.2020 gezahlt werden. Denkbar sind weiterhin Stundungen von Tilgungsraten bei Bankkrediten und Leasing- oder Mietkaufzinsen. Auch finanzielle Beiträge von Gesellschaftern können möglich sein. Handelt es sich dabei um Darlehen, sind Annahmen über eine Tilgung zu treffen. Im Beispielsfall erhält das Unternehmen für die Monate April bis Juni 2020 einen Mietnachlass von 20 %, der auch ertragswirksam ist.

Diese besonderen Möglichkeiten in der Corona-Krise lassen die Sinnfälligkeit einer funktionsfähigen Liquiditätsplanung besonders deutlich werden. So kann sie

z. B. darüber Aufschluss geben, in welcher Höhe ein Kredit zu beantragen ist. Sie zeigt auch, wann das Unternehmen an seine Grenzen stößt und unter welchen Annahmen einer Besserung das Unternehmen die Krise bewältigen kann.

Die Tabelle 4 zeigt das Ergebnis der angepassten Liquiditätsplanung. Durch die Soforthilfe und den KfW-Schnellkredit gelingt es, trotz erheblichem Ergebniseinbruch die Liquidität auf dem zuvor geplanten Niveau zu halten.

VII. Fazit

Eine gut strukturierte Liquiditätsplanung ist für viele klein- und mittelständische Unternehmen inzwischen ein unverzichtbarer Bestandteil des Planungsprozesses geworden. Während eine Ertragsplanung noch relativ hemdsärmelig erstellt werden kann, stellen sich bei der Liquiditätsplanung besondere Herausforderungen, da die Transformationsprozesse zwischen Erträgen und Einnahmen sowie Aufwendungen und Ausgaben ebenso abgebildet werden müssen wie Investitionen und Finanzierungsstruktur. Allgemein erhältliche

Liquiditätsplanungstools passen oft nicht, weil sie den individuellen Bedürfnissen des Betriebes nicht gerecht werden. Ziel führend ist, sich selbst mit den Transformationsprozessen zu beschäftigen und die individuell erstellte Liquiditätsplanung einem ständigen Soll-/Ist Vergleich zu unterziehen, um im Laufe der Jahre diese Planung so genau wie möglich gestalten zu können.

Die Corona-Krise verdeutlicht, wie wichtig eine sorgfältige Liquiditätsplanung für ein Unternehmen ist. Eine Liquiditätsplanung ist daher in ihrer Grundstruktur darauf auszulegen, auf kurzfristige Änderungen reagieren zu können. Bei einer Krise wie der Corona-Krise sind die weiteren Maßnahmemöglichkeiten, die der Staat zur Verfügung stellt, einzuarbeiten.

Ausführlich hierzu auch siehe Merkblatt Nr. 1922 Corona-Krise – Liquiditätsplanung für kleine und mittlere Unternehmen, erschienen im DWS Verlag (www.dws-verlag.de).

Information:

Der Inhalt dieser Information wurde nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt. Mit Rücksicht auf die Komplexität der angesprochenen Themen und den ständigen Wandel der Rechtsmaterie bitten wir um Verständnis, wenn wir unsere Haftung und Gewährleistung auf Beratungen in individuellen Einzelaufträgen nach Maßgabe unserer Auftragsbedingungen beschränken und sie i. Ü., d. h. für diese Informationen ausschließen.