

Liquiditätsplanung als Mittel zur Krisenbewältigung in KMUs

Präambel

Die Liquiditätsplanung ist von jeher ein wichtiges Instrument der Finanzplanung, welche zum Zwecke der Unternehmenssteuerung ein unerlässliches ist. In KMUs fristet sie oftmals ein stiefmütterliches 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. Dies wird in diesem Jahr insbesondere durch die Corona-Krise besonders stark deutlich. Diese negativen Auswirkungen treffen viele kleine und mittlere Unternehmer bis ins Mark. Vorteilhaft sind die verschiedenen Zuschüsse und Liquiditätshilfen, die der Staat zur Abwehr der Liquiditätskrise 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. Eine 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 dynamischen 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. Dieses Informationsblatt zeigt auf, wie die durchaus anspruchsvolle Aufgabe einer solchen Liquiditätsplanung bewältigt werden kann.

I. Definition und Zielsetzung

1. Definition der Liquiditätsplanung

Mit Liquidität werden die verfügbaren Flüssigen Mittel eines Unternehmens bezeichnet. Die Liquidität sichert die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Betriebswirtschaftlich werden in Abhängigkeit von zeitlichen Maßstäben unterschiedliche Liquiditätsgrade definiert. Hier beschäftigen wir uns nur mit der Liquidität I, die gleichbedeutend mit sofortiger Verfügbarkeit von Geld ist.

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 Liquiditätsrahmen. 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

3. Liquiditätsplanung als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen

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

- ✓ Investitionsentscheidungen
- ✓ Kapitalerhöhungen
- ✓ Unternehmensfortführungen
- ✓ Unternehmensbewertung, insbesondere nach der Discounted-Cash-Flow-Methode
- ✓ Verbesserung der Finanzierungsstruktur (Fristenkongruente Finanzierung, Nutzung von Leverage-Effekten)
- ✓ Senkung der Zinskosten
- ✓ Ertragsoptimierte Geldanlagenentscheidung
- ✓ Element der Steuerplanung
- ✓ Festlegung von Ausschüttungen bzw. Entnahmen
- ✓ Sanierungsentscheidungen
- ✓ Nutzung von Skonti und Barzahlungsrabatten
- ✓ Krisenbewältigung

3.2 Die Liquiditätsplanung kann eine wichtige Grundlage für folgende beispielhafte externe Unternehmensentscheidungen sein:

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

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

II. Liquiditätsplanung als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensplanung

1. Unternehmensplanung

Eine Finanzplanung ist Bestandteil der gesamten Unternehmensplanung und sie besteht normalerweise aus nachfolgenden Elementen:

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

Bei einer integrierten Unternehmensplanung ergibt sich aus den Elementen der Ergebnisplanung und der Liquiditätsplanung die Planbilanz.

2. Finanzierungsstruktur als eine maßgebliche Stellgröße zur Unternehmenssteuerung

Die Finanzierungsstruktur bestimmt zu einem wesentlichen Teil den Umfang der Liquidität. Darüber hinaus bestimmt 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, Maschinen oder Betriebseinrichtungen. Entsprechendes gilt für eine Mittelfristfinanzierung. Die kurzfristige Fremdfinanzierung sollte auf Wirtschaftsgüter des Umlaufvermögens beschränkt bleiben. Hierzu gehören beispielsweise Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Lagerbestände.

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

3. Ergebnisplanung als Ausgangsbasis

Die Rentabilitätsplanung 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 Gliederungsschema einer BWA oder GuV. Gegenüber dieser werden regelmäßig Umgliederungen und Zwischensummen gebildet z.B. im Sinne einer Deckungsbeitragsrechnung.

III. Transformation vom Ergebnis zur Liquidität

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.

2. Pagatorische Transformationen

Folgende pagatorische Transformationsprozesse sind typisch:

Elimination von Erträgen, die keine Einnahmen sind, z.B. aufgelöste Rückstellungen, aufgelöste Sonderposten mit Rücklageanteilen (Zuschüsse), Wertaufholungen im Anlage- und Umlaufvermögen.

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.

Elimination von Aufwendungen, die keine Ausgaben sind, z.B. Bildung von Rückstellungen langfristiger Art (Pensions-, Rekultivierungs-, Rückbaurückstellungen), Verbrauch von Vorratsbeständen, Abschreibungen.

Hinzufügung von Ausgaben, die keine Aufwendungen sind, z.B. Investitionen, Anzahlungen, Tilgungen, Gewinnausschüttungen, Entnahmen, geleistete Anzahlungen, gezahlte Vorsteuern.

3. Zeitliche Transformationen

Bei diesen Transformationen ist zunächst die Frage zu beantworten, ob Erträge bzw. Aufwendungen der Ergebnisplanung unmittelbar liquiditätswirksam werden, was z.B. für Kaszenbewegungen 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. 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 bedeutet, 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 rechentechnisch 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. Deswegen sind die Zahlungsziele bei den Lieferanten ebenso wie die gewährten Zahlungsziele bei den Kunden zu optimieren und sorgsam im Auge zu behalten.

Nachfolgende Tabelle zeigt beispielhaft eine monatliche Liquiditätsplanung:

Liquiditätsplan	Jan-20	Feb-20	März-20	April-20	Mai-20	Juni-20	Juli-20	Aug-20	Sep-20	Okt-20	Nov-20	Dez-20	2020
Eröffnungsbilanz Bank kurzfristig	-72.565	-97.129	-123.631	-156.636	-150.354	-171.626	-184.036	-211.087	-188.782	-160.871	-146.983	-170.577	-72.565
Anfangsbestand flüssige Mittel	840												840
Anfangsbestand Kontokorrentkonto	-73.405	-97.129	-123.631	-156.636	-150.354	-171.626	-184.036	-211.087	-188.782	-160.871	-146.983	-170.577	-73.405
Einnahmen/Einzahlungen aus Forderungen	6.682	2.166	1.269	26.605	666	10.546	2.391	48.253	58.691	54.027	51.545	52.817	315.657
Zahlungen von Projekt-Kunden													
Einzahlungen aus Umsätzen		581	506	21.797		8.302	1.450	39.989	48.760	44.840	42.755	43.824	252.804
Einzahlungen aus MwSt auf Umsätze	106	217	203	4.248	106	1.684	382	7.704	9.371	8.626	8.230	8.433	49.310
Einzahlungen aus Eröffnungsbilanz	6.015	808											6.823
Sonstige betriebliche Erträge	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	6.720
Erhaltene Abschlagszahlungen													
Verrechnungen													
Wertbericht. auf Forderungen													
Einzahlung Zinseinnahmen													
Einnahmen aus Desinvestitionen													
Investitionszuschüsse													
Förderzuschüsse													
Einzahlung Neuaufnahme von Darlehen													
Einzahlungen Sonst. Forderungen			942	1.226		1.079		1.536				666	5.448
Umsatzsteuerguthaben			942	1.226		1.079		1.536				666	5.448
Sonst. Forderungen													
Rückzahlung Darlehen von Dritten													
Ausserord. Ertrag													
Eigenkapitalveränderung													
Summe Cash In	6.682	2.166	2.211	27.832	666	11.624	2.391	49.789	58.691	54.027	51.545	53.482	321.105
Auszahlung Personalaufwand	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	12.159	145.904
Lohnaufwand der Projekte													
Lohnkostenanteil Direkter Aufwand													
Lohnkostenanteil Vorräte													
Personalkosten - Gehälter	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	10.012	120.142
Personalkosten - Sozialabgaben	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	2.147	25.762
Personalkosten - Sonderleistungen													
Auflösung Rückstellungen Gehalts- und Sonderleistungen													
Auflösung Pensionsrückstellungen													
Auszahl. Material										2.121	3.906	3.906	9.932
Materialaufwand der Projekte													
Materialanteil Direkter Aufwand		142	5	202		73	13	3.284	3.348	3.307	3.282	3.282	16.939
Materialanteil Vorräte		-142	-5	-202		-73	-13	-3.284	-3.348	-1.525			-8.592
Sonstiger direkter Aufwand													
Sonstiger direkter Aufwand Vorräte													
Umsatzsteuer auf Material und Sonstigen Aufwand										339	624	624	1.586
Auszahl. Aufwand	16.048	13.227	19.487	5.691	2.627	6.353	10.594	6.021	7.869	8.949	11.905	6.918	115.689
Andere Aufwendungen der Projekte													
Fixe Gemeinkosten	4.301	2.479	7.739	4.782	2.208	5.339	8.903	2.840	4.337	5.188	7.614	3.364	59.091
Variable Gemeinkosten								2.220	2.275	2.332	2.391	2.450	11.668
Gewährleistungsaufwand													
Umsatzsteuer auf Gemeinkosten	817	471	1.470	909	419	1.014	1.691	961	1.256	1.429	1.901	1.105	13.444
Verbindlichkeiten der Eröffnungsbilanz	10.278	10.278	10.278										30.834
Sonstige Verbindlichkeiten der Eröffnungsbilanz	652												652
Auszahlung Zinsaufwand	1.069	1.312	1.600	1.731	1.805	1.970	2.160	2.182	1.938	1.736	1.782	1.773	21.056
Zinsen auf KKK-Inanspruchnahme	693	897	1.139	1.249	1.311	1.450	1.612	1.634	1.432	1.265	1.307	1.302	15.291
Zinsen auf Neu-Darlehen	205	205	205	205	205	205	202	200	197	194	191	188	2.403
Zinsen auf Sonderdarlehen													
Zinsen auf Alt-Darlehen													
MwSt auf Zinsen	171	209	255	276	288	315	345	348	309	277	285	283	3.362
Auszahlung Investitionen								3.570		3.570	35.700		42.840
Auszahlung Tilgung	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	3.553	3.553	3.553	3.553	3.553	3.553	3.553	34.723
Sachinvestitionskredit (10/2/10)													
Betriebsmittelkredit (5/1/5)						1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	11.083
Auszahlung Steuern													
Auszahlung Umsatzsteuersaldo					3.377		976		5.262	8.051	6.134		23.799
Sonstige Auszahlungen													
Sonst. Rückst. liquiwirk. Auflösung													
Erbrachte Gewährleistung													
Ausreichung Darlehen an Dritte													
außerordentlicher Aufwand													
Umsatzsteuer auf Sonstigen Aufwand													
Kosten für Haftungen/Bürgschaften													
Ausschüttungen													
Invest. in den Firmenwert / Goodwill.													
Summe Cash Out	31.246	28.668	35.216	21.550	21.938	24.035	29.442	27.484	30.780	40.138	75.139	28.309	393.944
Perioden-Über-/Unterdeckung	-24.564	-26.502	-33.005	6.282	-21.272	-12.411	-27.050	22.305	27.911	13.888	-23.594	25.173	-72.839
Endbestand Bank kurzfristig	-97.129	-123.631	-156.636	-150.354	-171.626	-184.036	-211.087	-188.782	-160.871	-146.983	-170.577	-145.404	-145.404
Endbestand flüssige Mittel													
Endbestand Kontokorrentkonto	-97.129	-123.631	-156.636	-150.354	-171.626	-184.036	-211.087	-188.782	-160.871	-146.983	-170.577	-145.404	-145.404
Kreditlinie	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Kreditlinienüberziehung	-77.129	-103.631	-136.636	-130.354	-151.626	-164.036	-191.087	-168.782	-140.871	-126.983	-150.577	-125.404	-125.404
Summe eingegangener Haftungen/Bürgschaften													
Kreditlinie mit eingegangenen Haftungen/Bürgschaften	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Linienüberziehung einschl. eingeg. Haft./Bürgsch.	-77.129	-103.631	-136.636	-130.354	-151.626	-164.036	-191.087	-168.782	-140.871	-126.983	-150.577	-125.404	-125.404
Umsatzsteuer	217	203	4.248	106	1.684	382	7.704	9.371	8.626	8.230	8.433	8.641	57.844
Vorsteuer	1.159	1.429	871	1.185	708	1.918	2.443	1.320	2.492	8.896	1.965	3.163	27.547
Auszahlung Umsatzsteuersaldo													18.351

IV. 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 frei verfügbare Liquidität.

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.

1. Bei negativer Liquiditätsentwicklung können nachfolgende Korrekturmaßnahmen erforderlich werden

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

2. Auch bei besserer Liquidität können sich Handlungsempfehlungen ergeben

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

V. Résumé

Eine gut strukturierte Liquiditätsplanung ist insbesondere für KMUs ein unverzichtbarer Bestandteil des Planungsprozesses und der erfolgreichen Unternehmenssteuerung 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.

Die schwerste Krise die die Welt nach dem 2. Weltkrieg erlebt hat ist die gegenwärtige Corona-Krise. Sie verdeutlicht, wie wichtig eine sorgfältige Liquiditätsplanung für ein Unternehmen ist. Eine Liquiditätsplanung ist daher in ihrer Grundstruktur darauf auszulegen, auf kurzfristige Änderungen sofort reagieren zu können.

Deilmann Business Consulting ist seit Jahren auf das Thema der vollständigen Finanzplanung mit einer integrierten Gewinn- und Verlustrechnung, einer Liquiditätsplanung, einer Kapitalflussrechnung und einer Bilanzplanung für KMUs betraut. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Start-up oder um ein gestandenes Unternehmen handelt.

Neben der Planung, welche auf Monats-, Quartals- oder Jahresbasis erarbeitet wird, sind die IST-Werte im jeweiligen Zeitraum gegenüber zu stellen. Auf diese Weise lassen sich sehr gut PLAN-/ IST-Abweichungen darstellen. Um einen belastbaren Rolling Forecast zu ermitteln, ist es zwingend notwendig, die liquiditätswirksamen und nicht liquiditätswirksamen Einflüsse der Eröffnungsbilanz zu erfassen. Die hier eingetragenen Daten werden für die Ermittlung der zukünftigen Liquidität und der Bilanzen benötigt.

Für weitere Informationen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung!

Essen, den 22.10.2020

gez. Axel Deilmann