

## **Gedanken zur Nachfinanzierung einer Liquiditätslücke über die Hausbank**

Dipl. Betriebswirt M. Schuster, Sutoris GmbH, München

Diese Information richtet sich an all diejenigen Betriebe und ihre Inhaber, die zu den „Kleinen“ aus dem Kreis der KMU zählen und die ihre monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertungen vom Steuerberater bekommen, ohne dass sie darüber hinaus auf ein Planungs- und Steuerungssystem zugreifen können.

Häufig sind es diese Unternehmen, die unter der Corona-Politik der Regierung besonders leiden und für die die Soforthilfen – so diese denn gewährt werden – kaum mehr sind, als der berühmte Tropfen auf den heißen Stein.

Damit bleibt nur der Weg, die durch die Maßnahmen entstandene oder gerade entstehende Liquiditätslücke über Kredite zu schließen, sofern nicht Eigenmittel, Beteiligungskapital oder andere Finanzierungsmöglichkeiten genutzt werden können.

Um diesem Weg zum Erfolg zu verhelfen, habe ich die folgenden Überlegungen zusammengefasst, wobei ich mich wesentlich auf eine Planungsrechnung konzentriere. Dabei verstehe ich Planung als ein kreatives Instrument, sich mit Gegebenheiten, Zielen, Entscheidungen und deren Auswirkungen konkret auseinanderzusetzen und diese nachvollziehbar zu dokumentieren.

Dies hat zweierlei Gründe. Zum einen gewinnen Sie selbst durch eine Planungsrechnung und die dazugehörigen Überlegungen mehr Transparenz und können Entscheidungen mit guten Argumenten untermauern. Zum anderen helfen Sie Ihrer Bank, Ihnen zu helfen. Denn auch wenn ein politischer Wille vorhanden ist, den durch die eingeleiteten Maßnahmen geschädigten und in Bedrängnis gekommenen Betrieben zu helfen, wird diese Hilfe sofern sie auf Bankkrediten beruhen soll, von Gesetzen, Bestimmungen und Regularien beengt.

Beispiel **KfW-Schnellkredit 2020** für Unternehmen mit mehr als 10 Mitarbeitern. Auf der Webseite der KfW liest sich das zunächst ganz einfach:

- *Sie erhalten den KfW-Schnellkredit 2020 ohne Risikoprüfung.*
- *Die KfW übernimmt 100 % des Kreditausfallrisikos von Ihrer Bank.*
- *Als Kreditnehmer haften Sie zu 100 % für die Rückzahlung.*
- *Sie brauchen nur wenige Unterlagen, mit denen Sie Ihre Zahlen nachweisen.*

Aber mit Ihrer Unterschrift müssen Sie bestätigen, dass Ihr Unternehmen zum 31.12.2019 kein Unternehmen in Schwierigkeiten war. Wie ein Unternehmen in Schwierigkeiten definiert ist, sagt Artikel 2 Nummer 18 der VO (EU) Nr. 651/2014 vom 17. Juni 2014.

Als Unternehmen in Schwierigkeiten gelten zum Beispiel GmbHs, wenn mehr als die Hälfte des gezeichneten Stammkapitals infolge aufgelaufener Verluste verlorengegangen ist. Dies ist der Fall, wenn sich nach Abzug der aufgelaufenen Verluste von den Rücklagen (und allen sonstigen Elementen, die im Allgemeinen den Eigenmitteln des Unternehmens zugerechnet werden) ein negativer kumulativer Betrag ergibt, der mehr als der Hälfte des gezeichneten Stammkapitals entspricht. Für die Zwecke dieser Bestimmung bezieht sich der Begriff "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" insbesondere auf die in Anhang I der Richtlinie 2013/34/EU 1 genannten Arten von Unternehmen und der Begriff "Stammkapital" umfasst gegebenenfalls alle Agios.

Im Merkblatt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BAFA) findet sich dazu die folgende erklärende Tabelle:

Anlagevermögen	800	<b>Stammkapital</b>	<b>1.000</b>
Umlaufvermögen	1.000	<b>Rücklagen</b>	<b>100</b>
Kasse	270	<b>Verluste</b>	<b>./ 630</b>
		Verbindlichkeiten	1.600
Bilanzsumme	2.070		2.070

Da Stammkapital und Rücklagen 1.100 T€ betragen verbleibt nach Abzug der Verluste ein Betrag von 470 T€. Das ist weniger als 50% des Stammkapitals und damit gilt das Unternehmen als Unternehmen in Schwierigkeiten.

Wichtig dabei ist, dass nicht der zuletzt erstellte Abschluss gilt. Vielmehr heißt es: *Die Kennzahlen müssen die aktuelle wirtschaftliche Situation des Unternehmens darstellen, dies bedeutet, dass die Zahlen unterjährig aus der Buchhaltung oder z.B. bereits vorhandenen betriebswirtschaftlichen Auswertungen zu ermitteln sind* (Zitat BAFA).

Wenn hier falsche Angaben gemacht würden, entfällt die Haftungsfreistellung. Schon allein deshalb wird Ihre Hausbank genauer hinsehen wollen/müssen. Es ist also wichtig diesen Punkt abzuklären. Denn sollte sich letztlich zeigen, dass Ihr Unternehmen ein „Unternehmen in Schwierigkeiten“ ist, dann muss auf andere Kreditmittel abgehoben werden, die es ja trotz CORONA immer noch gibt (z.B. der Akutkredit der LfA Bayern).

Das Merkblatt der KfW verlangt aber auch, dass das Unternehmen in der Summe der Jahre 2017-2019 oder im Jahr 2019 einen Gewinn erzielt haben muss. Sofern es bislang nur für einen kürzeren Zeitraum am Markt ist, wird dieser Zeitraum herangezogen. Damit ist ein weiterer Grund gegeben, sich mit den Zahlen des Unternehmens zu beschäftigen.

Nach diesem kurzen Ausflug zu den möglichen Tücken, die im Detail liegen, zurück zu den Überlegungen zur Schließung einer Liquiditätslücke.

Grundsätzlich sollten folgende Punkte erläutert und belegt werden können, wenn es zum Kreditgespräch kommt:

1. Situation vor dem Lockdown
2. Auswirkungen des Lockdowns
3. Ergriffene Maßnahmen und deren Auswirkungen
4. Aktuelle Situation
5. Erwartete Entwicklung und Erholung
6. Höhe der Liquiditätslücke und des angestrebten Kreditbetrages
7. Eventuelle Lösungsbeträge Dritter zur Deckung der Liquiditätslücke (Mietstundung etc.)
8. Eigenes finanzielles Engagement

Ich will hier nicht auf jeden einzelnen Punkt eingehen. Vielmehr will ich umreißen, wie die Höhe der Liquiditätslücke mit einer Planungsrechnung gegriffen werden kann. Ergänzt man diese Planungsrechnung um die Zahlen von zwei Vorjahren, beschäftigt man sich fast zwangsläufig mit den oben genannten Punkten.

Wovon hängt diese Liquiditätslücke nun ab?

Natürlich von der bisherigen Entwicklung, die kurz analysiert werden sollte, um zu zeigen, dass das Unternehmen CORONA-Hilfen beanspruchen kann.

Aber ganz wesentlich hängt die Liquiditätslücke auch davon, welche zukünftige Entwicklung zu erwarten ist.

Es gilt also ein wirtschaftliches Szenario in Form einer Planungsrechnung zu entwerfen, zu durchdenken und zu plausibilisieren, das auch in den Augen Dritter als realistisch gilt.

Ich empfehle mit einer solchen Planungsrechnung die nächsten 12 besser 24 Monate zu greifen. Gerne kann man diese später auch um ein worst-case-Szenario ergänzen, wenn Sie wie ich der Meinung sind, dass die kolportierte „schnelle“ Erholung der Wirtschaft nach Aufhebung der ganzen Beschränkungen eher unrealistisch ist.

Eine Planung zu erstellen ist mit wenigen Schritten zu meistern, wenn wir - wie eingangs erwähnt - von einem typischen „kleinen“ Familienbetrieb ausgehen:

- 1) Folgende Unterlagen sollten griffbereit sein:
  - a. Die Jahresabschlüsse der letzten beiden Jahre und/oder die Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) jeweils zum Geschäftsjahresende einschließlich Einzelkontennachweis.
  - b. Eine aktuelle BWA einschließlich zugehöriger Summen- und Saldenliste.
  - c. Eine aktuelle Debitoren- und eventuell auch Kreditorenliste ebenso wie jeweils eine, die zum Beispiel den Stand vor 6 oder 12 Monaten abbildet. (Könnte für ABC-Analysen wichtig werden).
  - d. Eine Liste der Mitarbeiter mit Löhnen/Gehältern und/oder Stundensätze sowie den monatlichen Beschäftigungszeiten.
  - e. Eine Übersicht über die finanziellen Verpflichtungen, die aus Mieten, Pachten, Leasingverträgen, Darlehen, Mietkäufen o.ä. resultieren.
- 2) Legen Sie eine EXCEL-Tabelle an, die die typische Zeilen-Struktur einer BWA hat. Richten Sie z.B. fünf Hauptspalten ein. Entweder drei Vorjahresspalten und zwei Planjahre oder umgekehrt. Ergänzen Sie jede Hauptspalte um eine Spalte, die die Werte der Hauptspalte relativ zur Leistung in % angibt. Auf meiner Webseite finden Sie im Downloadbereich eine Vorlage.
- 3) Tragen Sie die Werte der Vergangenheit in diese Spalten ein, prüfen Sie deren Struktur auf Auffälligkeiten und schreiben Sie dann in die Spalten daneben die erwarteten Planwerte. Auf letzte Details kommt es noch nicht an. An denen feilen Sie, wenn die Rechnung erste Ergebnisse zeigt. Allerdings sollten Sie die Abschreibungen (AfA) auf Basis des Anlagenspiegels des letzten Jahresabschlusses relativ gut greifen und fortschreiben, weil diese im nächsten Schritt gebraucht werden. Nebenstehend ein Beispiel.

Werte in T€	2019	2020	2021
Umsatzerlöse	2.227	2.385	2.410
Änderung der Teilfertigen	0	0	0
sonst. betriebl. Erträge	29	29	29
<b>Gesamtleistung</b>	<b>2.255</b>	<b>2.413</b>	<b>2.438</b>
Wareneinsatz	312	370	373
Fremdleistungen	134	143	145
Bestandsveränderungen	0	0	0
Leiharbeitskräfte	334	273	277
<b>Rohrertrag I</b>	<b>1.476</b>	<b>1.628</b>	<b>1.643</b>
Personalkosten	1.098	1.219	1.211
<b>Rohrertrag II</b>	<b>378</b>	<b>408</b>	<b>433</b>
Raumkosten	66	66	67
Versch./Beiträge	15	15	15
Leasing ohne Kfz	0	0	0
Kfz-Kosten einschl. Kfz-St.	87	89	90
Werbe-/Reisekosten	82	83	85
Kosten der Warenabgabe	1	1	1
Reparatur/Instandh.	5	5	5
Sonstige Kosten	69	71	71
<b>Ergebnis vor Zinsen, AfA und kalk. Kosten</b>	<b>53</b>	<b>79</b>	<b>98</b>

- 4) Stellen Sie der geplanten AfA nun die Tilgungen gegenüber. Diese sollten in Summe (einschließlich der Tilgungen für den angestrebten neuen Kredit zur Deckung der Liquiditätslücke, die hier zunächst geschätzt sein darf) kleiner sein als die AfA<sup>1</sup>.
- 5) Ermitteln Sie den Cash-flow. In seiner einfachen Variante errechnet sich dieser als Summe aus Ergebnis nach Steuern und AfA. Diese Zahl kennzeichnet die Finanzkraft des Unternehmens und muss grundsätzlich größer sein, als die Belastung aus der Summe der Tilgungen, wenn das Unternehmen lebensfähig bleiben will. Von daher kann es wichtig sein, bei tilgungsfreien Jahren eines

<sup>1</sup> Da die Abschreibungen Kosten sind, die nicht ausgabewirksam sind, die Tilgungen dagegen ausgabewirksam aber keine Kosten, sollen die Tilgungen die AfA nicht übersteigen. Denn sonst müssten Sie mit verteuertem Geld die Tilgungen leisten.

Neukredits, zumindest bis ins dritte Jahr nach Kreditaufnahme zu planen, weil spätestens dann die Tilgungen einsetzen. Gleiches gilt für endfällig Darlehen, die eine finanzielle Zeitbombe darstellen können, wenn man die Endfälligkeit aus den Augen verliert.

Ist der Cash-flow (CF) negativ – was im Zuge einer Krise nicht ungewöhnlich ist – ist er auch Indikator für die Deckungslücke selbst. Denn dem Unternehmen fließt in Höhe des negativen CF Liquidität ab. Allerdings ist der CF auf Jahresplanbasis nur bedingt geeignet die zu erwartende maximale Liquiditätslücke darzustellen, weil unterjährige Schwankungen im geschäftsverlauf, die Vorfinanzierung von Aufträgen, halbjährliche Tilgungsbelastungen, quartalsweise Steuervorauszahlungen etc. ihre Spuren hinterlassen. Daher sind kürzere Betrachtungsräume empfehlenswert.

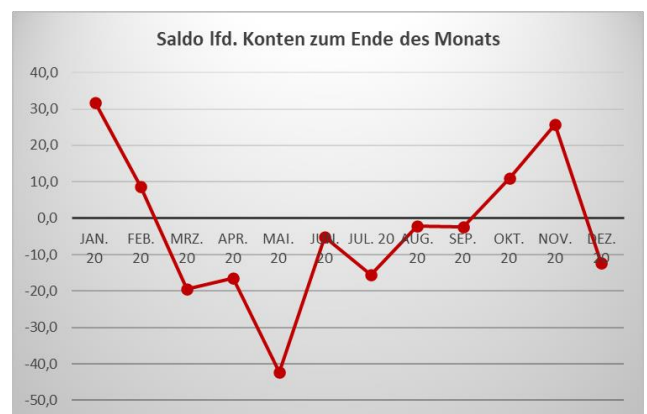
- 6) Mit einer Plan-BWA lässt sich die Basis für eine monatliche Betrachtung der Liquiditätsentwicklung einfach realisieren. Dazu müssen alle Jahresplanpositionen über die einzelnen Monate verteilt werden. Das lässt sich bewerkstelligen, indem Sie neben der Tabelle mit den Jahresplanwerten eine Tabelle mit den monatlichen Verteilungsprozentsätzen dieser Planwerte anlegen. Anhaltspunkte für diese Verteilung kann Ihnen zum Beispiel die DATEV Ihres Steuerberaters liefern, die eine Auswertung kennt, in der die monatlichen BWA-Werte eines Jahres nebeneinandergestellt sind. Durch Multiplikation der jeweiligen Prozentsätze mit dem Jahresplanwert erhalten Sie dann die monatlichen Planwerte.

Addieren Sie in den jeweiligen Monatsspalten nun die ausgabewirksamen Kosten (i.d.R. alle ohne die AfA) und stellen Sie diese den Zuflüssen aus dem Umsatz gegenüber und schon zeigt der Saldo der beiden Größen, mit welchen Ab- oder Zuflüssen Sie monatlich rechnen können. Der Maximalwert der monatlichen Abflüsse sollte für die Nachfinanzierung der Maßstab sein. Hier ein Beispiel:

	Jan. 20	Feb. 20	Mrz. 20	Apr. 20	Mai. 20	Jun. 20	Jul. 20	Aug. 20
Saldo Zuflüsse/Abflüsse	31,8	-23,1	-28,3	3,0	-25,8	37,2	-10,4	13,4
Saldo lfd. Konten zu Beginn des Monats	0,0	31,8	8,7	-19,5	-16,5	-42,3	-5,2	-15,5
Saldo lfd. Konten zum Ende des Monats	31,8	8,7	-19,5	-16,5	-42,3	-5,2	-15,5	-2,1
Gewährte KK-Limite	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Limitunterschreitung	31,8	8,7						
Limitüberschreitung			19,5	16,5	42,3	5,2	15,5	2,1

Natürlich können und müssen Sie das Ganze u.U. noch verfeinern und Zahlungsziele, die Mehrwertsteuerbelastung, Steuerstundungen oder Rückzahlungen sowie Bestandsveränderungen einbeziehen. Das gilt auch für einen angemessenen Unternehmerlohn, der in der Krise zumindest die notwendigsten Kosten der Lebenshaltung decken sollte – und zwar nach Steuern.

Am Ende Ihrer Überlegungen könnte eine graphische Darstellung der erwarteten Inanspruchnahme eines fiktiven Kontokorrentkontos aus dem erwarteten Geschäftsverlauf stehen, wie sie rechts abgebildet ist. Im Beispiel zeigt sich eine Lücke von rund 42 T€, sodass es sich empfiehlt einen Antrag auf 50 T€ „Liquiditätshilfe“ zu stellen.



- 7) Lassen Sie in die Überlegung zur Höhe des neuen Kredites auch einfließen, ob eine Entlastung der aktuellen KK-Linien sinnvoll ist. Zwar dürfen bereits ausgereichte Kredite nicht nachträglich mit einer Haftungsfreistellung versehen werden; aber wenn Sie nach einer dauerhaft tragfähigen Finanzierungslösung suchen, sollten Sie auch solche Überlegungen jetzt nicht ausblenden, zumal der Kontokorrentkredit i.d.R. teurer ist als jeder andere.

- 8) Verifizieren und plausibilisieren Sie die Planung. Checken Sie auf innere Logik und Schlüssigkeit. Tauschen Sie gedanklich Ihren Stuhl mit dem Ihres Bankers, der mit kritischer Distanz auf Ihre Überlegungen schaut.

Wenn Sie diese Schritte durchdacht haben, sollte einem erfolgreichen ersten Kreditgespräch mit Ihrer Hausbank nichts im Wege stehen, zumal wenn Sie das Ganze durch eine kurze Kommentierung für Außenstehende nachvollziehbar machen (und im Vorfeld des Termins eventuell auch schon zur Verfügung stellen), aktuelle Zahlen auf den Tisch legen können und Ihre Situation im Sinne Ihres „Standings“ bei der Bank kennen.

Stellen Sie sich zur Prophylaxe im Zweifel auch darauf ein, dass von Ihnen ein gewisses „Engagement“ eingefordert wird. Zum Beispiel in Form einer Verstärkung der Sicherheiten oder einem Eigenanteil an der Gesamtfinanzierung.

Bleiben Sie gesund und kommen Sie - wenn auch nicht unbedingt gestärkt – so doch einigermaßen gut durch die Krise!

M. Schuster

PS1: Falls Ihnen die Erstellung der Tabellen zu mühsam ist: Auf <https://www.sutoris.eu> finden Sie im Downloadbereich eine Vorlage.

PS2: Die externe Unterstützung durch einen Berater wird mit bis zu 4.000,- € subventioniert, sofern der Beratungsanlass in der sogenannten CORONA-Krise begründet ist. Siehe auch <https://www.sutoris.eu/foerderung/zuschuesse/>