

# CORONA-KRISE

## LIQUIDITÄTSPLANUNG FÜR KLEINE UND

## MITTLERE UNTERNEHMEN

MERKBLATT NR. 1922 | 03 | 2021

### INHALT

1. **Einleitung**
2. **Das Wichtigste in Kürze**
3. **Definition und Zielsetzung**
  - 3.1 Definition
  - 3.2 Bestandteile der Liquidität
  - 3.3 Zielsetzung der Liquiditätsplanung
4. **Bedeutung der Liquiditätsplanung**
  - 4.1 Adressaten der Liquiditätsplanung
  - 4.2 Liquiditätsplanung als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen
  - 4.3 Liquiditätsplanung als Grundlage für externe Entscheidungen
5. **Problemfelder der Liquiditätsplanung**
  - 5.1 Interne Problemfelder
  - 5.2 Externe Problemfelder
6. **Liquiditätsplanung als Bestandteil der Unternehmensplanung**
  - 6.1 Unternehmensplanung
  - 6.2 Finanzierungsstruktur als eine maßgebliche Stellgröße
  - 6.3 Ergebnisplanung als Ausgangsbasis
7. **Transformation vom Ergebnis zur Liquidität**
  - 7.1 Notwendigkeit der Transformation
  - 7.2 Pagatorische Transformationen
  - 7.3 Zeitliche Transformationen
8. **Beispiele für Transformationen**
  - 8.1 Transformationstechnik
  - 8.2 Beispiel einer Liquiditätsplanung
9. **Liquiditätsstatus als Kontrollinstrument**
  - 9.1 Definition des Liquiditätsstatus
  - 9.2 Überwachung der Liquiditätsplanung
  - 9.3 Ursachenanalyse und Anpassung der Liquiditätsplanung
10. **Liquiditätsplanung in der Corona-Krise**
  - 10.1 Reagibilität der Liquiditätsplanung auf unerwartete Entwicklungen
  - 10.2 Besonderheiten der Corona-Krise
11. **Fazit**
12. **Checkliste zur Liquiditätsplanung**

### 1. EINLEITUNG

Spätestens dann, wenn ein Unternehmen in eine Krise gerät, erweist sich eine Liquiditätsplanung als zwingend notwendig. Die Corona-Krise hat dieses Erfordernis für viele kleine und mittelständische Unternehmen deutlich sichtbar gemacht. In der Praxis werden oft mühsam **provisorische Tages- oder Wochenplanungen aufgesetzt – mit einer hohen Fehleranfälligkeit** weil sie nur auf Akutbedürfnisse abgestellt sind. Eine gute Liquiditätsplanung basiert auf einer ohnehin bestehenden Unternehmensplanung und ermöglicht es, auf positive und v.a. auf negative Entwicklungen zu reagieren. Die aktuelle Aufgabe besteht darin, keine provisorische Lösung zu implementieren, sondern eine **grundlegend durchdachte Liquiditätsplanung**, wie sie in diesem Merkblatt dargestellt ist.

Auch kleine und mittlere Unternehmen müssen sich im Regelfall mit **Planungsprozessen** beschäftigen. Während die **Ertrags- oder Ergebnisplanung** inzwischen allgemein verbreitet ist, stellt die **Liquiditätsplanung** v.a. kleine Unternehmen oft vor große Herausforderungen. Letztlich ist es aber die Entwicklung der Liquidität, die darüber entscheidet, ob ein Unternehmen zahlungsfähig bleibt und ob Ausschüttungen bzw. Entnahmen geplanter Überschüsse möglich sind. Abgesehen von dieser betrieblichen Notwendigkeit werden Liquiditätsplanungen zunehmend auch von finanzierenden **Banken** eingefordert.

Sofern eine Ertragsplanung vorhanden ist, muss die Liquiditätsplanung **aus dieser Ertragsplanung entwickelt** werden. Ansonsten besteht das Risiko, unterschiedliche Planungsannahmen zu treffen. Bei einer **integrierten Unternehmensplanung** stellt die **Liquiditätsplanung** das unverzichtbare Bindeglied zwischen **Ergebnisplanung** und **Planbilanz** dar.

Im vorliegenden Merkblatt wird dargestellt, wie aus einer Ertragsplanung eine Liquiditätsplanung entwickelt wird und welche Besonderheiten dabei zu beachten sind.

### 2. DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Eine sinnvolle und glaubwürdige Liquiditätsplanung ist aus einer **Ertragsplanung** abzuleiten. Im Kern geht es darum, die **Transformationsprozesse** richtig abzubilden, d.h. zu erarbeiten, welche Erträge wann Einnahmen werden und welche Aufwendungen wann Ausgaben. Weitere unverzichtbare Elemente sind die