

Wie eine (drohende) Liquiditätslücke erkannt und beseitigt werden kann

Die mit der COVID-19-Pandemie verbundene Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation und der ohnehin eingeleitete dispositive Strukturwandel im Automobilhandel machen die genaue Beobachtung der finanziellen Situation eines Unternehmens noch wichtiger als in der Vergangenheit.

Von Lars Krümmel

Die COVID-19-Pandemie beeinträchtigt seit Frühjahr 2020 in Deutschland – aber auch weltweit – das Wirtschaftsleben erheblich. Das gilt natürlich auch für den Automobilhandel und -Servicebereich, bei dem es im Frühjahr 2020 und in den ersten Monaten 2021 durch den staatlich verordneten Lockdown zu deutlichen Umsatzeinbrüchen gekommen ist. Eine Erholung zeichnet sich erst jetzt ab.

Als Reaktion auf diese bisher einmalige Krisensituation hat die Bundesregierung ein gigantisches Stützprogramm für die vom Lockdown und den Umsatzeinbrüchen betroffenen Betriebe aufgelegt. Dazu zählte auch die vorübergehende Aussetzung der Insolvenzantragsgründe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung. Am 1. Mai 2021 sind diese COVID-19-bedingten Aussetzungen jedoch ausgelaufen. Alle Unternehmen, die signifikante wirtschaftliche Nachteile in dieser Zeit erlitten haben, müssen sich gegebenenfalls fragen, ob sie wirtschaftlich überlebensfähig sind. Wichtigster Indikator für die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens ist zweifelsohne eine ausreichende Liquiditätsversorgung. Diese stellt neben der Überschuldung auch den entscheidenden Grund dar, wenn Unternehmen in eine wirtschaftliche Schieflage geraten, die – wenn sie nicht beseitigt wird – zur Zahlungsunfähigkeit führen kann. Zahlungsunfähigkeit ist ein obligatorischer Insolvenzantragsgrund, der bei Nichtbeachtung straf- und haftungsrechtliche Folgen für die Organe einer Gesellschaft auslösen kann.

Nur wie erkennt man eine (drohende) Liquiditätslücke? Denn erst, wenn man weiß, dass die Unternehmung durch eine Liquiditätslücke in eine (drohende) Zahlungsunfähigkeit „hineinrutscht“, kann man auch Gegenmaßnahmen einleiten. Deshalb wird nachstehend eine praxistaugliche Methode zur Ermittlung einer sich abzeichnenden Liquiditätslücke aufgezeigt, die die Geschäftsleitung (oder Leiter Finanzen, Control-

ler etc.) ergreifen können, um die Liquiditätslage zu stabilisieren.

Ermittlung/Erkennung der Liquiditätslücke

Wir wollen uns in diesem Zusammenhang nicht mit der juristischen Fachliteratur zu diesem Thema auseinandersetzen. Es sei aber darauf hingewiesen, dass die Zivilsenate des Bundesgerichtshofes (BGH) in einer Reihe von Grundsatzentscheidungen die Berechnungsmethode relativ klar herausgearbeitet haben, sodass man daraus auch praxistaugliche Berechnungsschemata ableiten kann.

Entscheidend ist die Ermittlung der sogenannten Liquiditätslücke (LQL), die sich aus der Gegenüberstellung von den verfügbaren liquiden Mittel (inklusive der nicht ausgenutzten Kreditlinie) zu den fälligen Verbindlichkeiten ergibt, die auf der **I. Stufe** stichtagsbezogen zum Zeitpunkt t_0 ermittelt wird.

Beispiel:

$$LQL = \frac{Mt_0}{Vt_0} \times 100$$

$$Mt_0 = 80 \text{ T€}, Vt_0 = 100 \text{ T€}$$

$$LQL = \frac{80}{100} \times 100 = 80$$

M = verfügbare Mittel (inkl. nicht ausgenutzter Kreditlinien)

V = fällige Verbindlichkeiten

Dies bedeutet, dass das Unternehmen 80 Prozent der fälligen Verbindlichkeiten decken kann, die LQL beträgt also 20 Prozent. Der BGH geht von Zahlungsunfähigkeit aus, wenn die $LQL \geq 10$ Prozent ist. In unserem Beispiel wäre also Zahlungsunfähigkeit gegeben.

Nun kann allerdings auf einer **II. Stufe** die Situation noch „geheilt“ werden, wenn die erwartbaren Zahlungseingänge und die (weiteren) erwartbaren Zah-

lungsabflüsse in den kommenden drei Wochen in die Quotienten-Berechnung wie folgt einbezogen werden:

Erweitertes Beispiel:

$$LQL = \frac{Mt_0 + \sum(E_{t_1-t_3})}{Vt_0 + \sum(A_{t_1-t_3})} \times 100$$

$$LQL = \frac{Mt_0 80 + \sum(E_{20+40+40})}{Vt_0 100 + \sum(A_{40+20+10})} \times 100$$

$$LQL = \frac{80}{100} + \frac{100}{70} = \frac{180}{170} \times 100 \approx 106$$

E = Einzahlungen

A = Auszahlungen

Es wird erkennbar, dass die auf Stufe I noch bestehende Zahlungsunfähigkeit (LQL = 20 Prozent) auf Stufe II beseitigt wird, da die Einzahlungen der kommenden drei Wochen die Auszahlungen übersteigen und aus der Liquiditätsunterdeckung von 20.000 Euro nachher ein Liquiditätsüberschuss von 10.000 Euro entsteht.

Durch die Fortschreibung um weitere drei Wochen der Stufe I (die nur die stichtagsbezogene Liquidität darstellt), kann die **Zahlungsunfähigkeit** von der **Zahlungsstockung** abgegrenzt werden, da letztere nicht zur Insolvenzantragspflicht führt. Für die Praxis ist jedoch eine Vorschau von drei Wochen wenig praktikabel und sollte idealerweise auf einen Dreimonatszeitraum – unterteilt in 13 Wochen – erweitert werden, der revolvierend wöchentlich (später zwei wöchentlich) aktualisiert wird. Ein Muster einer kurzfristigen Liquiditätsplanung auf 13-Kalenderwochenbasis wird nachstehend abgebildet. Bei diesem Schema wird die Liquiditätsunter- bzw. -überdeckung nicht nur absolut, sondern auch relativ im Sinne der BGH-Rechtsprechung gezeigt und mit einer „Ampelfunktion“ hinterlegt, die somit rechtzeitig Liquiditätsengpässe aufzeigt und Handlungsalternativen zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen ermöglicht.

Liquiditätsstatus auf Wochenbasis					zum:	31.05.2021
Autohaus Mustermann GmbH						
Berechnung	KW 22 31.05.2021 06.06.2021 EUR	KW 23 07.06.2021 13.06.2021 EUR	KW 24 14.06.2021 20.06.2021 EUR	...		Gesamt EUR
Einzahlungen						
1. Forderungen aus OPOS-Liste						0
a) Erneute Einzahlungen aus OPOS-Liste	182.526	108.895	92.856			382.277
2. Sonstige operative Einzahlungen	256.588	250.201	235.600			742.411
3. Finanzbereich	0	0	0			0
4. Sonstiges	500	500	500			1.500
SUMME Einzahlungen	439.606	357.596	329.006			1.126.208
Auszahlungen						
1. Verbindlichkeiten aus OPOS-Liste						244.848
a) zum Stichtag fällige Auszahlungen II. OPOS-Liste	244.848					244.848
b) zum Stichtag noch nicht fällige Auszahlungen II. OPOS-Liste	85.235	65.632	52.401			203.318
2. Sonstige operative Auszahlungen	367.423	299.789	163.816			741.048
3. Finanzbereich	3.644	0	0			3.644
4. Sonstiges	2.000	2.000	27.845			31.845
SUMME Auszahlungen	703.166	277.421	244.214			1.224.800
ÜBER- / UNTERDECKUNG	AB	-263.558	86.175			-88.592
KUMUL. ÜBER- / UNTERDECKUNG	-489.836	-750.995	-672.819			-888.028
Kreditlinie	700.000	700.000	700.000			700.000
nicht ausgeschöpfte Kreditlinie	210.164	-52.995	27.181			111.972
Finanzstatus						Finanzplan (3 Wochen)
freie Liquidität zum Stichtag	210.554					210.554
zum Stichtag fällige Verbindlichkeiten (ohne Zahlungsverbindlichkeiten)	244.848					1.121.976
erwartete Zahlungseingänge der nächsten 3 Wochen						332.323
erwartete Zahlungsausgänge der nächsten 3 Wochen						244.848
=> Liquiditätslücke nach Finanzstatus	LEBENS					LEBENS
=> Liquiditätslücke nach Finanzplan vorhanden	JA					NEIN
=> Liquiditätsüberschuss nach Finanzplan	NEIN					NEIN
=> Liquiditätslücke nach Finanzplan vorhanden	NEIN					NEIN



Entsprechende Muster können hierzu über die Internetseite des VAPV abgerufen werden.

Beseitigung von Liquiditätsengpässen

Sofern aufgrund der vorbezeichneten Schemata bzw. ähnlicher Berechnungsvarianten künftige Liquiditätsengpässe rechtzeitig erkannt werden, liegt es nunmehr an der Geschäftsleitung bzw. dem Leiter Finanzen und/oder dem Controller, geeignete Maßnahmen aufzuzeigen, um die Liquidität sicherzustellen. Dazu zählen unter anderem folgende Instrumente:

- Rechtzeitige Ausweitung der Kreditlinien bei den Hausbanken, sowohl der Kontokorrentkreditlinien als auch der Einkaufslinien für Neu- und Gebrauchtwagen, um so den finanziellen Spielraum zu erhöhen.
- Absprache mit dem Hersteller die zurzeit bereits bestehenden Valutaregelungen gegebenenfalls von 90 auf 120 Tage oder auf einen anderen zu definierenden Zeitraum zu erhöhen. Dies kann sowohl die Neu- als auch die Gebrauchtwagenlinie umfassen. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass der Volkswagen Konzern den Händlern im Zuge der COVID-19-Pandemie über die FS AG bereits vorübergehende Stützungsmaßnahmen insbesondere in Bezug auf die Valuten-Ausweitung zur Verfügung gestellt hat.
- Stundungsvereinbarung mit nichtherstellerbezogenen Lieferanten bzw. sonstigen Einrichtungen, wozu auch die Stundung von Steuerverbindlichkeiten, Verbindlichkeiten gegenüber den Sozialversicherungsträgern, der Berufsgenossenschaft und ähnlichen Einrichtungen zählen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die vorzunehmenden Stundungsvereinbarungen in nachvollziehbarer Form do-

kumentiert werden, damit sie bei den Liquiditätsberechnungen auch in zutreffender Weise auf einen späteren Fälligkeitszeitpunkt verschoben werden können.

- Auch die Zuführung von Eigenkapital (zum Beispiel durch Kapitalerhöhung bzw. Einzahlung in die Kapitalrücklage) sowie die Hingabe von Gesellschafterdarlehen (mit oder ohne Rangrücktritt) können die Liquiditätslage entspannen.
- Neben der durchaus üblichen Linienausweitung im Kontokorrentbereich können aber auch andere Kreditmittelbereitstellungen seitens der Banken hilfreich sein. Hierzu zählen einerseits das klassische Kreditmittelangebot der Hausbank und die aktuell noch bis Ende des Jahres beantragbaren KfW-Corona-Kredite. Auf der anderen Seite aber beispielsweise auch die Aussetzung von Tilgungsleistungen bzw. die Revaluierung bereits geleisteter Tilgungsleistungen und deren Verschiebung auf einen späteren Zeitpunkt (wenn die Liquiditätskrise überwunden wurde).
- Auch der Abbau von Vorräten und Forderungen kann Liquidität freisetzen, insbesondere dann, wenn vorübergehend mit einem rückläufigen Geschäft gerechnet werden muss und dadurch unnötig Kapital im Vorratsvermögen bzw. bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gebunden wird. Insbesondere der Abbau von „Langstehern“ bei den Gebrauchtwagen (Standzeiten über 60 bzw. 90 Tage) sowie der Abbau von Forderungen, die sich im Regelfall zweimal im Monat umschlagen sollten, können die Liquiditätslage deutlich verbessern.

- Die Stundung von Mietzahlungen gegenüber der unternehmenseigenen Vermietungsgesellschaft im Falle einer Betriebsaufspaltung kann ebenfalls die Liquiditätslage verbessern. Eine Reduzierung dürfte im Regelfall nur in dem Rahmen möglich sein, wie aufseiten des Vermieters bzw. Verpächters dessen Kreditbedingung nicht gefährdet wird.

Darüber hinaus gibt es natürlich noch eine Reihe weiterer Potenziale, wozu insbesondere Ertragsverbesserungen und/oder Kosteneinsparungen zählen. Diese ziehen im Regelfall nicht nur einen liquiditätsverbessernden Effekt, sondern auch einen ergebnisverbessernden Effekt nach sich. Insofern wird die vorstehende Auflistung in dieser Hinsicht sicherlich noch erweiterungsfähig sein. Für die hier in Rede stehende Abhandlung sollte eine Konzentration ausschließlich auf liquiditätsorientierte Maßnahmen vorgenommen werden.

Zusammenfassung

Durch die COVID-19-Pandemie und die damit verbundene deutliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation vieler Unternehmen und damit auch der Kfz-Betriebe in Deutschland haben sich völlig neue Herausforderungen auch für den Kfz-Handel und für die Service-Betriebe ergeben. Der ohnehin eingeleitete disruptive Strukturwandel (etwa durch die Elektromobilität, neue Mobilitätskonzepte etc.) hat die Situation deutlich verschärft und führt dazu, dass die Beobachtung der wirtschaftlichen Entwicklung mit einem noch stärkeren Fokus erfolgen muss, als in der Vergangenheit. <<

Unser Autor ist Dipl.-Kaufmann und als Unternehmensberater und Geschäftsführer für die Gehrke Econ Unternehmensberatungsgesellschaft mbH tätig.