

04.20

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang
Juli/August 2020
Seiten 145–200

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a.D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien Analysen Empfehlungen

Sanierungs- und Insolvenzberatung neu denken
[Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 149]

Finanzielle Resilienz: Notwendige Lehren aus der Krise
[Prof. Dr. Stefan Behringer, 155]

Die Renaissance der radikalen operativen Restrukturierung?
[Georgiy Michailov / Prof. Dr. Henning Werner, 159]

Die Fortführungsvereinbarung als Sanierungsinstrument in der Automobilzuliefererindustrie
[Karl Hinteregger / Dr. Alexander Jaroschinsky, 164]

Praxisforum Fallstudien Arbeitshilfen

Betriebsschließungsversicherung – ein COVID-19-Sonderaktivum?
[Daniel Vos, 170]

Auswirkungen einer Corona-bedingten Betriebsstilllegung auf Erfolg, Liquidität und Bilanz
[Dr. Jan Handzlik / Dr. B. Becker / Prof. Dr. S. Müller, 173]

Digitalisiertes Liquiditätsmanagement
[Claudia Molnar, 179]

Wachstum erfordert Veränderung
[Prof. Dr. Guido Quelle / Lisa Wolff, 185]

Auswirkungen einer Corona-bedingten Betriebsstilllegung auf Erfolg, Liquidität und Bilanz

Eine Fallstudie unter Berücksichtigung der Inanspruchnahme staatlicher Stützungsmaßnahmen

Dr. Jan Handzlik, Dr. Bernhard Becker und Prof. Dr. Stefan Müller*

Viele Unternehmen sind derzeit aufgrund der COVID-19-Pandemie von einem Shutdown¹ betroffen. Dies hat weitreichende Konsequenzen für den Erfolg, die Liquidität und die Bilanz der betroffenen Unternehmen. Besonders dramatisch stellt sich die Situation für Unternehmen in Schwierigkeiten (UiS) dar. Anhand von konkreten Rechenbeispielen werden die Auswirkungen eines Shutdowns unter Berücksichtigung bestehender staatlicher Stützungsmaßnahmen dargestellt und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

1. Einführung

Die COVID-19-Pandemie oder einfacher „Corona“ beeinflusst derzeit weltweit das Leben der Menschen. Auch Deutschland ist in hohem Maße betroffen. Politische Entscheidungen, wie sie nahezu weltweit ähnlich getroffen wurden, haben dazu geführt, dass das gesellschaftliche und z.T. wirtschaftliche Zusammenleben auf ein nötiges Minimum reduziert wurde. Unterschiedliche Branchen sind dabei sehr unterschiedlich betroffen: So sind Gaststätten und Restaurants nahezu vollständig geschlossen gewesen, während Unternehmen des täglichen Bedarfs weiter unter Vollast laufen. Dazwischen gibt es viele Unternehmen, vom Einzelunternehmer bis zum Großkonzern, die auf Unterstützung aus den Fördermöglichkeiten der Bundesregierung und/oder EU

angewiesen sind. Hier seien explizit der Wirtschaftsstabilitätsfonds und das neue, im Juni verabschiedete „Konjunkturpaket Deutschland“ genannt.

Kurzarbeitergeld hilft, Unterauslastungen durch Übernahme von Personalaufwand in Teilen zu glätten, deckt aber eben nicht die restlichen Gemeinkosten eines möglicherweise in erheblichem Maße stillstehenden Unternehmens. Denn Gemeinkosten wie Zinsen, Miete, Energiekosten und Versicherungen – um nur die bekanntesten zu nennen – laufen weiter. Dennoch bleibt es ein – wenn nicht sogar das wichtigste – Instrument in der Krise.

Nun handelt es sich gegenwärtig aber nicht um eine „normale“ konjunkturelle Krise, sondern um einen durch eine Pandemie verursachten, politisch entschiedenen Shutdown. Die Bundesregierung hat hierfür betroffenen Unternehmen Möglichkeiten zur finanziellen Unterstützung angeboten. Dies sind zweifelsohne wichtige und notwendige Maßnahmen. Auf die Frage, welche Unternehmen Anträge zu welchen Konditionen stellen dürfen, geben eine Fülle an Websites und Merkblättern eine Antwort. Doch wie wirken sich die ergriffenen Maßnahmen tatsächlich für das betroffene Unternehmen aus? Was passiert nach Corona, wenn das Unternehmen wieder angefahren werden soll? Reichen dann die Kontokorrentlinien (KK-Linien) aus? Diesen Fragen widmet sich dieser Beitrag.

Hierfür ist es zunächst wichtig – zumindest in Grundzügen –, die Inhalte der Förderprogramme zu verstehen, um diese dann in Simulationsszenarien praktischer Beispiele einpflegen zu können. Zins, Tilgung und Haftung sind dabei von elementarer Bedeutung und sollten erst eingegangen werden, wenn die Organe des Unternehmens genau wissen, worauf sie sich einlassen.

2. Wirtschaftsstabilitätsfonds und KfW

Das Bundeskabinett hat am 23.3.2020 die Errichtung eines Wirtschaftsstabilitätsfonds zur Unterstützung von durch Corona in die Krise geratenen Unternehmen beschlossen². Insgesamt handelt es sich um einen Topf von 600 Mrd. €. Hiervon sollen 400 Mrd. € für einen Garantierahmen zur Verfügung stehen, der es den Unternehmen erleichtern soll, sich am Kapitalmarkt zu refinanzieren. Die Laufzeit der Garantien und der abzusichernden Verbindlichkeiten darf 60 Monate nicht übersteigen. 100 Mrd. € sollen über Rekapitalisierungsmaßnahmen der Stärkung der Solvenz von Unternehmen dienen und weitere 100 Mrd. € Sonderprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) refinanzieren. Laut Aussage des Bundesfinanzministeriums soll möglichst vielen Unternehmen der Zugang zu den Instrumenten gewährt werden³. Vor diesem Hintergrund wird der Kreis der Berechtigten erweitert und geht über die Definition der EU-Kommission von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) hinaus. Zudem erhalten im Einzelfall auch kleinere Unternehmen Zugang, die für die Infrastruktur besonders relevant sind.

* Dr. Jan Handzlik ist Berater bei der comes Unternehmensberatung in Oldenburg; Dr. Bernhard Becker ist Partner und Gesellschafter der comes Unternehmensberatung sowie Gesellschafter mehrerer mittelständischer Unternehmen in Oldenburg; Prof. Dr. Stefan Müller ist Inhaber der Professur für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfungswesen an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg.

1 Unter Shutdown wird eine Betriebsstilllegung für einen bestimmten Zeitraum verstanden.

2 Vgl. unter <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/wirtschaftsstabilisierung-1733458>.

3 Vgl. unter <https://www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Schlaglichter/Corona/corona.html>.

Die Einrichtung des Wirtschaftsstabilisierungsfonds ist zunächst bis Ende 2021 befristet⁴.

Bei den Unterstützungsmaßnahmen unterscheidet die KfW in Kredite für Unternehmen, die seit drei, bis fünf und seit mehr als fünf Jahren am Markt aktiv sind. Sofern Kredite beantragt werden, übernimmt die KfW bis zu 100% des Risikos der Bank. Der Regelfall liegt derzeit eher bei 80% oder 90% der beantragten Summe. Unternehmensgruppen können bis zu 1 Mrd. € beantragen. Der Kredithöchstbetrag ist begrenzt auf

- 25% des Jahresumsatzes 2019 oder
- das Doppelte der Lohnkosten von 2019 oder
- den aktuellen Finanzierungsbedarf für die nächsten 18 Monate bei KMU bzw. 12 Monate bei großen Unternehmen oder
- 50% der Gesamtverschuldung des Unternehmens bei Krediten über 25 Mio. €.

Die Zinssätze liegen derzeit zwischen 1% und 1,5% p.a. Darüber hinaus beteiligt sich die KfW an Konsortialfinanzierungen für Investitionen und Betriebsmittel von mittelständischen und großen Unternehmen. Hierbei übernimmt die KfW bis zu 80% des Risikos, jedoch maximal 50% des Risikos der Gesamtverschuldung. In der Praxis entwickelt sich das Verfahren, dass die Kreditinstitute der KfW vorgeschaltet sind, als Flaschenhals. Denn dort ist das normale Kreditvergabeverfahren zu durchlaufen und auch wenn ein großer Teil des Risikos an die KfW weitergegeben wird, verbleibt doch ein Risiko, welches kumuliert ebenfalls große Beträge annehmen kann und zudem durch die Eigenkapitalunterlegungsvorgaben von Basel III begrenzt ist⁵, bei den Kreditinstituten.

Daher werden letztlich nur Investitionen gefördert, die einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg erwarten lassen und nur einem begrenzten Ausfallrisiko unterliegen. Es gelten somit die gleichen Spielregeln wie auch für eine „normale“ Kreditaufnahme⁶. Entsprechend sind die Jahresabschlüsse zeitnah vorzuhalten⁷, ein Risikomanagement nachzuweisen⁸ und diese Informationen in ausreichender Form um Planungsunterlagen zu ergänzen⁹. Gefordert wird dabei i.d.R. ein integrierter Erfolgs-, Bilanz- und Finanzplan, um alle Auswirkungen richtig abschät-

zen zu können. Gewinn- und Dividendenausschüttungen sind während der Laufzeit des Kredits nicht zulässig. Ausgenommen hiervon sind marktübliche Vergütungen an Geschäftsführer und geschäftsführende Gesellschafter. Dies gilt auch für bereits von Hauptversammlungen gefasste Gewinn- und Dividendenausschüttungsbeschlüsse. Die Laufzeit unterscheidet sich nach der Höhe des Kreditbetrags:

- bis zu sechs Jahre bei höchstens zwei tilgungsfreien Jahren und einer Zinsbindung für die gesamte Kreditlaufzeit bei einem Kreditbetrag über 800 T€ je Unternehmensgruppe,
- bis zu zehn Jahre bei höchstens zwei tilgungsfreien Jahren und einer Zinsbindung für die gesamte Kreditlaufzeit bei einem Kreditbetrag bis 800 T€ je Unternehmensgruppe.

Während der tilgungsfreien Jahre sind lediglich die Zinsen auf die ausgezahlten Kreditbeträge zur Zahlung fällig. Danach ist der Kredit vierteljährlich in gleich hohen Raten zurückzuzahlen. Bei endfälliger Tilgung gilt dieses zum Laufzeitende. Außerplanmäßige Tilgungen können nur gegen Zahlung einer Vorfälligkeitsentschädigung vorgenommen werden. Bei der Beantragung sind verschiedene Inhaltspunkte deutlich nachzuweisen, die eine Gewährung grundsätzlich ausschließen. Dieses sind beispielsweise Umschuldungen oder Ablösungen von Kreditlinieninanspruchnahmen oder Nachfinanzierungen bereits abgeschlossener Vorhaben sowie Anschlussfinanzierungen und Prolongationen. Es existiert eine umfangreiche Ausschlussliste, die auf der Website der KfW abrufbar ist¹⁰.

Die besondere Crux liegt allerdings – wie so oft – in der Gestellung der Sicherheiten. In der Richtlinie heißt es wie folgt: „Für Ihren Kredit sind bankübliche Sicherheiten zu stellen. Form und Umfang der Besicherung vereinbaren Sie im Rahmen der Kreditverhandlungen mit Ihrem Finanzierungspartner.“¹¹ Genau an dieser Stelle wird es zu Haftungsbeitritten der verantwortlichen Geschäftsführer oder Gesellschafter kommen müssen. Im Klartext bedeutet dieses, dass trotz gut gemeinter Förderrichtlinie die Organe der Gesellschaft in der persönlichen Haftung für erhaltene Kredite landen, die aus Corona-bedingten Engpässen helfen sollen.

3. Darstellung der Auswirkungen eines Shutdowns anhand von Praxisbeispielen

3.1 Beschreibung der Beispielfälle

Im Folgenden werden die Auswirkungen eines Corona-bedingten Shutdowns auf Erfolg und Liquidität anhand von konkreten Zahlenbeispielen dargestellt. Gewählt wurde bewusst ein wenig komplexer Fall mit fiktiven Zahlen ohne Bezug zu einem real existierenden Unternehmen. Um die Effekte isoliert deutlich zu machen, wurden Ertrag- und Umsatzsteuer außer Acht gelassen. Des Weiteren wird ein linearer Geschäftsverlauf ohne Saisonkurven etc. unterstellt. Trotz des starken Modellcharakters mit getroffenen Vereinfachungsannahmen handelt es sich um ein in sich stimmiges integriertes Modell der Erfolgs-, Liquiditäts- und Bilanzentwicklung.

Intuitiv entsteht leicht die Erwartung, dass bei einem Shutdown unmittelbar ein erhöhter Liquiditätsbedarf entsteht. Tatsächlich kann aber das Gegenteil der Fall sein. Dies hängt stark von der Höhe der bestehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (LuL) und der Verbindlichkeiten aus LuL ab. Aus diesem Grund werden im Folgenden zwei Beispielunternehmen betrachtet:

- Unternehmen 1: Forderungen aus LuL > Verbindlichkeiten aus LuL
- Unternehmen 2: Forderungen aus LuL < Verbindlichkeiten aus LuL

4 Vgl. unter <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2020/03/2020-03-23-pm-Wirtschaftsstabilisierungsfond.html>.

5 Vgl. bereits Becker/Böttger/Müller, DStR 2014 S. 1247–1251, und Becker u. a., DStR 2011 S. 375–380.

6 Vgl. zur Beschreibung z. B. Becker u. a., KSI 2018 S. 106–110.

7 Vgl. Becker/Müller/Wobbe, KSI 2011 S. 252–257.

8 Vgl. Becker u. a., KSI 2014 S. 253–260.

9 Vgl. bereits Becker/Böttger/Müller, DStR 2012 S. 1197–1202.

10 Vgl. unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Nachhaltigkeit/Ausschlussliste>.

11 Merkblatt KfW Sonderprogramm 2020, S. 6.

Für beide Unternehmen gelten dieselben Annahmen hinsichtlich der Erfolgswentwicklung:

| Beispiel GmbH [T€] | abs. p. M. | % |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Umsatzerlöse | 1.000 | 100 % |
| Materialaufw./Fremdleist. | -600 | -60 % |
| Rohertrag | 400 | 40 % |
| Personalaufwand (fix) | -200 | -20 % |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen | -150 | -15 % |
| fix | -100 | -10 % |
| variabel | -50 | -5 % |
| EBITDA | 50 | 5 % |
| AfA | -20 | -2 % |
| EBIT (Betriebsergebnis) | 30 | 3 % |

Tab. 1: Annahmen GuV (abs. = absolut, p. M. = pro Monat)

Tab.2 zeigt die Liquiditätsannahmen für Unternehmen 1 und Unternehmen 2.

3.2 Kurzfristiger Liquiditätseffekt bei einem Shutdown

Bedingt durch die COVID-19-Pandemie müssen beide Beispielunternehmen den gesamten Betrieb für den Zeitraum April bis Juni 2020 stilllegen. Die fixen Kosten fallen auch in diesem Zeitraum weiterhin an (100 T€ p. M.). Es wird zu 100 % Kurzarbeit angemeldet, sodass der Personalaufwand im Ergebnis komplett entfällt¹². Das Vorratsvermögen verändert sich über den gesamten Zeitraum nicht. Die indirekte Cashflow-Rechnung zeigt die entstehenden Liquiditätseffekte für beide Unternehmen für den Zeitraum April bis Juli (vgl. Tab. 3 auf S. 176).

Wie sich zeigt, erzielt Unternehmen 1 im ersten Monat des Shutdowns hohe Liquiditätsüberschüsse und der Liquiditätsbedarf entsteht erst bei Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebs im Juli (vgl. Abb. 1 auf S. 176). Bei Unternehmen 2 stellt es sich genau andersherum dar. Die Ursache liegt darin, dass im ersten Monat des Shutdowns bestehende Forderungen und Verbindlichkeiten beglichen werden, was zu einer Veränderung des Working Capitals von +700 T€ für Unternehmen 1 und -150 T€ für Unternehmen 2 führt. Der Effekt tritt genau ge-

¹² In der Praxis fällt Erfolgs- und Liquiditätswirksamkeit beim KUG i.d.R. auseinander. U. a. hängt dies vom Einreichungszeitpunkt des Unternehmens ab. Des Weiteren müssen Unternehmen den Arbeitgeberanteil an den Sozialabgaben erst leisten und bekommen diesen später pauschal erstattet.

| | Unternehmen 1 | Unternehmen 2 |
|--|---|-----------------------------------|
| Ø Zahlungsziel Debitoren | 100 % nach 1 Monat | 50 % sofort, 50 % nach 1 Monat |
| Ø Zahlungsziel Kreditoren | 50 % sofort, 50 % nach 1 Monat | 100 % nach 1 Monat |
| Ø Zahlungsziel sonstige betriebl. Aufwendungen | 100 % sofort | 100 % nach 1 Monat |
| Kontokorrentlinie und Zinssatz | 600 T€, 4 % p.a. | |
| Tilgung und Zinssatz Langfristkredit | 10 T€ p.M., 5 % p.a. | |
| Investitionen | Regelinvestitionen in Höhe der monatlichen Abschreibungen von 20 T€ | |

| Beispiel GmbH – Aktiva T€ | Dez.19 | | Dez.19 | |
|------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | abs. | % | abs. | % |
| Anlagevermögen | 2.000 | 57 % | 2.950 | 75 % |
| Umlaufvermögen | 1.500 | 43 % | 1.000 | 25 % |
| Vorräte | 500 | 14 % | 500 | 13 % |
| Ford. aus LuL | 1.000 | 29 % | 500 | 13 % |
| Sonstige VG | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Liquide Mittel | 0 | 0 % | 0 | 0 % |
| Σ – Aktiva | 3.500 | 100 % | 3.950 | 100 % |

| Beispiel GmbH – Passiva T€ | Dez.19 | | Dez.19 | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | abs. | % | abs. | % |
| Eigenkapital | 850 | 24 % | 850 | 22 % |
| Verbindlichkeiten | 2.650 | 76 % | 3.100 | 78 % |
| Verb. gegenüber Kl | 2.350 | 67 % | 2.350 | 59 % |
| Girokonten im Minus | 550 | 16 % | 550 | 14 % |
| Kredite | 1.800 | 51 % | 1.800 | 46 % |
| Verb. aus LuL | 300 | 9 % | 750 | 19 % |
| Σ – Passiva | 3.500 | 100 % | 3.950 | 100 % |

Tab. 2: Annahmen Liquidität und Bilanz

| Beispiel GmbH [T€] | Unternehmen 1 | | | | Unternehmen 2 | | | |
|---|---------------|--------|--------|--------|---------------|--------|--------|--------|
| | Apr.20 | Mai.20 | Jun.20 | Jul.20 | Apr.20 | Mai.20 | Jun.20 | Jul.20 |
| Monatsüberschuss | -135 | -133 | -133 | 16 | -135 | -136 | -136 | 13 |
| + Abschreibungen | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Brutto Cashflow | -115 | -113 | -113 | 36 | -115 | -116 | -116 | 33 |
| +/- Forderungen/Sonstige VG | 1.000 | 0 | 0 | -1.000 | 500 | 0 | 0 | -500 |
| +/- Verbindlichkeiten | -300 | 0 | 0 | 300 | -650 | 0 | 0 | 650 |
| Veränderung Working Capital | 700 | 0 | 0 | -700 | -150 | 0 | 0 | 150 |
| Cashflow aus lfd. Geschäftstätigkeit | 585 | -113 | -113 | -664 | -265 | -116 | -116 | 183 |
| +/- Investitionen | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 |
| Cashflow aus Investitionstätigkeit | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 | -20 |
| +/- Fremdkapital | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 |
| Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 | -10 |
| Δ Liquide Mittel | 555 | -143 | -143 | -694 | -295 | -146 | -146 | 153 |

Tab. 3: Cashflow-Effekte bei Shutdown

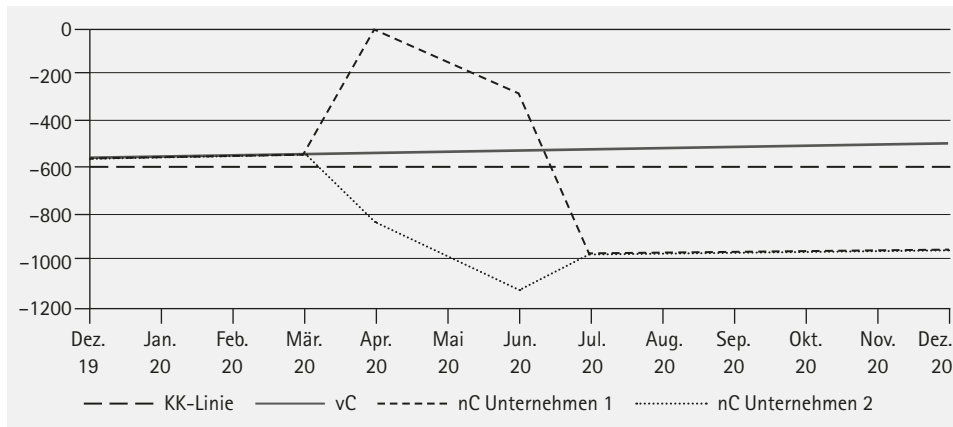


Abb. 1: Liquiditätsverläufe 2020 (vC = vor Corona, nC = nach Corona)

| Beispiel GmbH T€ | vC 2020 | | nC Unternehmen 1 2020 | | nC Unternehmen 2 2020 | |
|-------------------------|------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|-----|
| | abs. | % | abs. | % | abs. | % |
| EBIT (Betriebsergebnis) | 360 | 3% | -90 | -1% | -90 | -1% |
| Finanzergebnis | -177 | -1% | -181 | -2% | -190 | -2% |
| Ergebnis | 183 | 2% | -271 | -3% | -280 | -3% |
| Delta Ergebnis vC/nC | | | -453 | | -462 | |

| Beispiel GmbH [T€] | vC | nC Unternehmen 1 | nC Unternehmen 2 |
|---|------|------------------|------------------|
| | 2020 | 2020 | 2020 |
| Jahresüberschuss | 183 | -271 | -280 |
| + Abschreibungen | 240 | 240 | 240 |
| Brutto Cashflow | 423 | -31 | -40 |
| Veränderung Working Capital | 0 | 0 | 0 |
| Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit | 423 | -31 | -40 |
| +/- Investitionen | -240 | -240 | -240 |
| Cashflow aus der Investitionstätigkeit | -240 | -240 | -240 |
| +/- Fremdkapital | -120 | -120 | -120 |
| Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit | -120 | -120 | -120 |
| Δ Liquide Mittel | 63 | -391 | -400 |
| Delta Ergebnis vC/nC | | -453 | -462 |

Tab. 4: Ergebnis- und Cashflow-Effekte 2020

genläufig für beide Unternehmen ein, wenn der Geschäftsbetrieb im Juli wieder aufgenommen wird.

Bei der Betrachtung des Gesamtjahres 2020 zeigt sich, dass der Shutdown sich für beide Unternehmen in etwa gleich stark auf Cashflow und Ergebnis auswirkt. Unterschiede liegen lediglich im Zinsaufwand, der bei Unternehmen 2 aufgrund der temporär höheren KK-Inanspruchnahme höher ausfällt (vgl. Tab. 4).

Das Beispiel zeigt sehr deutlich, dass Unternehmen anhand ihrer individuellen Situation (Höhe Forderungen/Verbindlichkeiten, Zahlungsziele) eine valide Liquiditätsplanung erstellen sollten, da der Liquiditätsbedarf zu ganz unterschiedlichen Zeitpunkten auftreten kann. Bei Unternehmen, die sich momentan im Shutdown befinden und bei denen es bisher keine wesentlichen Liquiditätseinbußen gab, tritt der Zusatzbedarf ggf. erst mit Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebs ein.

3.3 Rechenbeispiel: Inwiefern hilft ein KfW-Kredit bei der Bewältigung der Corona-Krise?

Im Interview mit dem Handelsblatt sprach ein Insolvenzrechtsexperte kürzlich von einem möglichen „Tod auf Raten“ bei Inanspruchnahme der staatlichen Stützungsmaßnahmen in der Corona-Krise¹³. Was

¹³ Vgl. unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/insolvenzrechtsexperte-volker-roermann-vielen-unternehmen-droht-eintod-auf-raten/25685952.html>.

genau ist damit gemeint? Um diese Frage zu beantworten, wird am vorangegangenen Zahlenbeispiel die Auswirkung der Aufnahme eines KfW-Kredits zur Finanzierung der durch den Shutdown entstandenen Liquiditätsunterdeckung für Unternehmen 1 und Unternehmen 2 simuliert. Da bei Unternehmen 2 die Liquiditätsunterdeckung früher und in der Spitze höher ausfällt als

bei Unternehmen 1, unterscheiden sich Höhe und Zeitpunkt der Aufnahme der KfW-Mittel (vgl. Tab. 5).

Abb. 2 zeigt die Liquiditätsentwicklung bis Ende 2029 für beide Unternehmen. Es zeigt sich, dass die KK-Inanspruchnahme sich auch mit Einsetzen der Tilgung nach zwei Jahren dauerhaft innerhalb der bestehenden

KK-Linie von 600 T€ bewegt. Nach vollständiger Tilgung des Kredits im Jahr 2028 erzielen beide Unternehmen wieder Liquiditätsüberschüsse in vergleichbarer Höhe wie vor der Corona-Krise.

Für die Beispielunternehmen bedeutet dies, dass die Corona-Krise zwar Erfolg und Liquidität gekostet hat, der KfW-Kredit aber seinen Zweck erfüllt hat und eine Zahlungsunfähigkeit verhindert werden konnte.

Was geschieht aber bei den UiS (Unternehmen in Schwierigkeiten)? Dafür wird im Folgenden ein etwas abgewandeltes Beispiel betrachtet, in dem wieder die Liquiditätsentwicklung für Unternehmen 1 und Unternehmen 2 bis Ende 2029 betrachtet wird. Das Beispiel ist insofern abgewandelt, als dass das Eigenkapital per 31. 12. 2019 um 600 T€ verringert ist und der Langfristkredit um den gleichen Betrag erhöht ist. Die Eigenkapitalquote sinkt dadurch von 24% auf 6% für Unternehmen 1 und von 22% auf 5% für Unternehmen 2. Es ergeben sich folgende Bilanzen für Unternehmen 1 und 2 per 31. 12. 2019 (vgl. Tab. 6).

Alle weiteren Annahmen werden nicht verändert. Die EBIT-Marge bleibt für beide Unternehmen bei 3%. Abb. 3 zeigt auf S. 178 die sich ergebenden Liquiditätsverläufe.

Es zeigt sich, dass sich die Liquiditätskurve bei Einsetzen der Tilgung im Jahr 2022 nach unten bewegt und im weiteren Verlauf die KK-Linie überschreitet. Die Zahlungsunfähigkeit würde also durch die Aufnahme der KfW-Mittel für beide Unternehmen nur aufgeschoben werden und ohne weitere Maßnahmen käme es in beiden Fällen zu einer Insolvenz. Anders ausgedrückt: Die Aufnahme der KfW-Mittel ist in diesem Beispiel ein „Tod auf Raten“.

Letztlich lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die durch Corona entstandenen Verluste durch die Aufnahme eines KfW-Kredits nicht verschwinden. Ein Kredit hilft, wenn über den Finanzierungszeitraum ein ausreichender Cashflow erwirtschaftet werden kann, um die Verluste sowie den zur Finanzierung dieser Verluste anfallenden Zinsaufwand zu tragen. Falls dies nicht der Fall ist, bedarf es (zusätzlich) anderer Lösungsansätze zur nachhaltigen Bewältigung der Corona-Krise.

| | Unternehmen 1 | Unternehmen 2 |
|----------------------------------|---|---------------|
| Angenommene Darlehensbedingungen | Zinssatz: 1,5% p. a., 2 Jahre tilgungsfrei, danach Tilgung in gleich hohen Raten über 72 Monate | |
| Darlehenshöhe | 500 T€ | 650 T€ |
| Aufnahmezeitpunkt | Juli 2020 | April 2020 |

Tab. 5: Inanspruchnahme von KfW-Mitteln

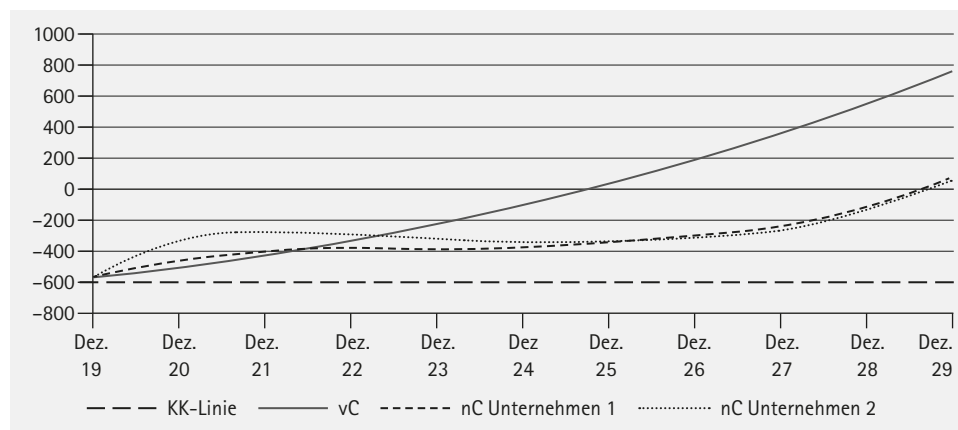


Abb. 2: Langfristige Liquiditätsentwicklung inkl. KfW

| Beispiel GmbH – Aktiva T€ | Unternehmen 1 Dez.19 | | Unternehmen 2 Dez.19 | |
|------------------------------|-------------------------|------|-------------------------|------|
| | abs. | % | abs. | % |
| Anlagevermögen | 2.000 | 57% | 2.950 | 75% |
| Umlaufvermögen | 1.500 | 43% | 1.000 | 25% |
| Vorräte | 500 | 14% | 500 | 13% |
| Ford. aus LuL | 1.000 | 29% | 500 | 13% |
| Sonstige VG | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Liquide Mittel | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Σ – Aktiva | 3.500 | 100% | 3.950 | 100% |

| Beispiel GmbH – Passiva T€ | Dez.19 | | Dez.19 | |
|-------------------------------|--------|------|--------|------|
| | abs. | % | abs. | % |
| Eigenkapital | 200 | 6% | 200 | 5% |
| Verbindlichkeiten | 3.300 | 94% | 3.750 | 95% |
| Verb. gegenüber Kl | 3.000 | 86% | 3.000 | 76% |
| Girokonten im Minus | 550 | 16% | 550 | 14% |
| Kredite | 2.450 | 70% | 2.450 | 62% |
| Verb. aus LuL | 300 | 9% | 750 | 19% |
| Σ – Passiva | 3.500 | 100% | 3.950 | 100% |

Tab. 6: Startbilanzen Beispiel – UiS

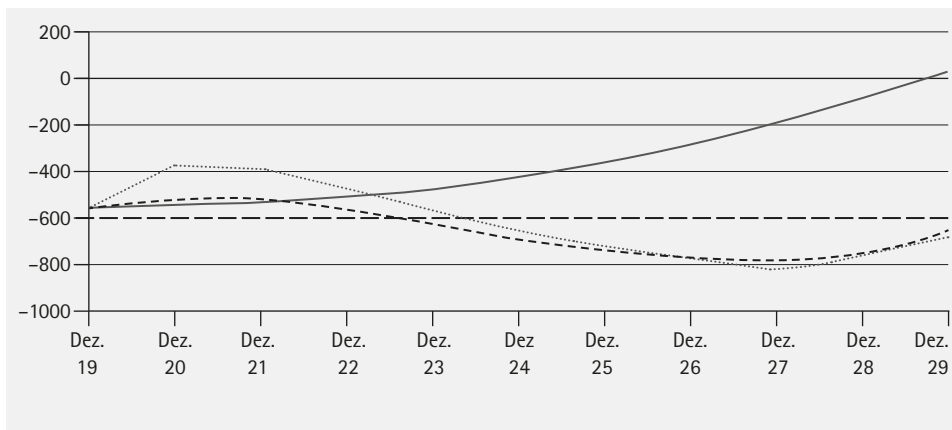


Abb. 3: Langfristige Liquiditätsentwicklung inkl. KfW – UiS

4. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die praktischen Beispiele haben in aller Deutlichkeit gezeigt, dass es zwingend notwendig ist, nicht nur kurz über den zeitlichen Tellerrand zu schauen, um so zügig wie möglich an finanzielle Unterstützung zu gelangen. Viel wichtiger ist es, sich auch in diesem Stadium der Krise der aktuellen und zukünftigen Chancen und Risiken des Unternehmens mit und ohne Fördermittel bewusst zu sein. Eine Beantragung und Entgegennahme ist nicht einfach mit „Das machen wir mal eben!“ abzuhandeln. Vielmehr müssen die langfristigen unternehmerischen und persönlichen Konsequenzen ganzheitlich betrachtet werden:

- Was passiert nach Corona?
- Funktioniert das Geschäftsmodell noch?
- Wie müssen die Betriebsmittellinien dann bestückt sein?
- Ist – insbesondere bei UiS – möglicherweise eine Insolvenz oder ein Schutzschirm doch die sinnvollere Alternative¹⁴, anstatt zusätzlich oder erstmalig mit erheblichen Beträgen in die private Haftung zu gehen?

Nur eine gute Planung kann – wenngleich mit zahlreichen Unsicherheitsfaktoren – helfen, strukturiert in die Zukunft zu gehen.

Abschließend seien noch einmal die wesentlichen Handlungsempfehlungen zusammengefasst:

(1) Ein Shutdown ist nicht gleichbedeutend mit einem unmittelbar ansteigenden Liquiditätsbedarf. Das Gegenteil kann der Fall sein. Es bedarf einer ordentlichen Planung.

(2) Eine Liquiditätsbedarfssimulation, abgestimmt auf die individuellen Parameter des Unternehmens, ist unerlässlich, um die Liquiditätsauswirkungen valide zu bestimmen.

(3) Bei der Inanspruchnahme staatlicher Stützungsmaßnahmen sind immer auch die zu stellenden Sicherheiten in Betracht zu ziehen. Hiermit sind oftmals erhebliche persönliche Haftungsrisiken für die Organmitglieder von Unternehmen verbunden, die gründlich zu bedenken sind.

(4) KfW-Kredite lösen zwar temporäre Liquiditätsprobleme, kompensieren aber nicht die durch die Corona-Krise entstandenen Verluste. Die Strategie des Unternehmens gehört auf den Prüfstand.

(6) Für UiS mit einem geringen Cashflow ist ein KfW-Kredit allein häufig keine Lösung des Problems, da es nach Einsetzen der Tilgung dennoch zur Zahlungsunfähigkeit kommt. Es bedarf einer gründlichen Überprüfung des Geschäftsmodells, der Unternehmensführung und der diese unterstützenden Instrumente wie insbesondere Risikomanagement und Controlling.

¹⁴ Vgl. dazu in diesem Heft den Interview-Beitrag auf S. 190.