Aktuelle Herausforderungen im Liquiditätsmanagement in Zeiten der Covid-19-Pandemie

Analyse aus Sicht von Freizeit- und Kulturbetrieben

Die Covid-19-Pandemie führt zu zahlreichen Problemen von Unternehmen insbesondere im Liquiditätsmanagement. Von den bisherigen Lockdown-Regelungen waren vor allem Unternehmen des Freizeit- und Kulturbereiches betroffen, die durch den z.T. vollständigen Wegfall von Einzahlungen massiven Herausforderungen ausgesetzt sind. Der Beitrag zeigt beispielhaft Problemfelder im Liquiditätsmanagements auf und gibt Hinweise zu Lösungsmöglichkeiten.

Prof. Dr. Marcel Clermont
ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Rechnungswesen und Controlling an der Dualen Hochschule Gera-Eisenach. Er ist Mitinhaber einer Unternehmensberatungsgesellschaft, die u.a. auf den Gebieten des Gesundheits- sowie Freizeit- und Kulturmanagements agiert. Bevorzugte Forschungsgebiete: Fragestellungen bzgl. des Performance Managements von monetär schwer messbaren Leistungen.

Stichwörter: Covid-19-Pandemie, Kurzfristiges Finanzmanagement, Liquiditätsplanung, Risikomanagement, Kulturbetriebe

1. Freizeit- und Kulturbetriebe in der Covid-19-Pandemie

Freizeitbetriebe sind Unternehmen, die sich um die Gestaltung des Freizeitgeschehens von Menschen kümmern. Dies können beispielsweise Kinos, Fitnessstudios sowie Hotel- und Gastronomiebetriebe sein. **Kulturbetriebe** verpflichten sich der Pflege und Verbreitung von Kultur und nehmen hierbei einen Bildungsauftrag für alle Alters- und Gesellschaftsschichten wahr. Beispiele sind Theater und Museen. Die Begriffe sind nicht unbedingt trennscharf. So können auch Theaterstücke, wie Boulevard oder Musicals, eher der freizeitlichen Gestaltung als dem Bildungsauftrag dienen, während Kinos Filme projizieren können, die sich mit gesellschaftlichen Problemen auseinandersetzen. In Deutschland sind Kulturbetriebe vorwiegend **öffentlich finanziert**, d.h. sie erhalten einen hohen Anteil ihrer notwendigen Ausgaben vom Steuerzahler. Zumeist wird hier mindestens eine Grundfinanzierung sichergestellt. Dies gilt insbesondere für Theater und Museen (in Bezug auf Theater siehe z.B. *Gerlach-March*, 2011, S. 74 ff.). Freizeitbetriebe sind hingegen überwiegend **privat finanziert** (abgeleitet aus *Opaschowski et al.*, 2006, S. 31 ff.).

Weltweit beschäftigt die Covid-19-Pandemie die Gesellschaft nunmehr seit über anderthalb Jahren. In Deutschland kam es nach dem ersten großen Ausbruch im Heinsberger Raum sowie durch die Rückkehr zahlreicher infizierter Winterurlauber aus Österreich Mitte März 2020 zu einem nahezu vollständigen **Lockdown** des Wirtschaftsgeschehens. So mussten bis auf den lebensnotwendigen Bereich fast alle Handelsgeschäfte schließen, Schulen und Hochschulen stellten auf einen Digitalbetrieb um. Auch den Freizeit- und Kulturbetrieben wurde ihre Geschäftsausübung untersagt. Nach einer kurzzeitigen Wiedereröffnung zwischen Mitte Mai und Ende September 2020 kam es im Oktober 2020 zu einem zweiten Lockdown. Diese als **Lockdown Light** bezeichnete Maßnahme betraf (zuerst) ausschließlich die Freizeit- und Kulturbranche. Zielsetzung war es, aufgrund des stark zunehmenden Infektionsgeschehens insbesondere freizeitliche Aktivitäten und damit freizeitliche Kontakte zwischen Menschen zu unterbinden.

Freizeit- und Kulturbetriebe waren also bislang zweimal mit der **vollständigen Einstellung** ihres Geschäftsbetriebes konfrontiert. Dies führt nicht zuletzt zu einem nahezu kompletten Ausfall aller Umsätze und damit aus Sicht des kurzfristigen Finanzmanagements (insbesondere des Liquiditätsmanagements) zu keinen Einzahlungen im Betrachtungszeitraum. Ein solches Szenario über diesen Zeitraum

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-1-54 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

dürfte wohl kein Risikomanagement eines betroffenen Unternehmens berücksichtigt haben, war doch eine solche Konstellation bis Anfang 2020 kaum denkbar. Unternehmen dieser Branchen mussten also **kurzfristig reagieren** und entweder Alternativen zur Generierung neuer Einzahlungen finden oder ihre Auszahlungen entsprechend mindern. Bevor diese Möglichkeiten genauer dargestellt werden, erfolgt zunächst eine kurze Einführung in die Grundzüge des Liquiditätsmanagements.

2. Grundzüge des Liquiditätsmanagements

Das Finanzmanagement eines Unternehmens und zugehörige Finanzierungsinstrumente werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur unterschiedlich strukturiert. Eine Unterteilung aus zeitlicher Perspektive besteht in der Abgrenzung zwischen **kurz-, mittel-** und **langfristigen Finanzierungen** (vgl. *Däumler/Grabe*, 2013, S. 31 ff.). Die jeweiligen Instrumente können zwar zumeist eindeutig in eine dieser Gruppen eingeordnet werden, bedingen sich aber gegenseitig. So hat beispielsweise die Zins- und Tilgungszahlung für ein langfristiges Darlehen unmittelbare Auswirkung auf das Liquiditätsmanagement, was der kurzfristigen Finanzierung zugeordnet wird. Um letzteres soll es auch in diesem Beitrag gehen, da die Covid-19-Pandemie direkte und folgenschwere Auswirkungen auf die Liquiditätslage eines Unternehmens hat, insbesondere bei den hier im Fokus stehenden Branchen.

Das **Liquiditätsmanagement** eines Unternehmens beschäftigt sich mit der zeitlichen Steuerung von Ein- und Auszahlungsströmen. In Abgrenzung zu im externen Rechnungswesen durch den Gesetzgeber gesteuerten Erträgen und Aufwendungen geht es hier also um die tatsächlichen Zahlungsströme (siehe zu den begrifflichen Unterschieden beispielsweise *Friedl et al.*, 2017, S. 34 ff.). Für Unternehmen ist eine entsprechende Steuerung essenziell, da durch Liquiditätsengpässe resultierende Zahlungsunfähigkeiten zur **Insolvenz** führen können (siehe ausführlich *Möser*, 2006). Zwar wurde eine solche Insolvenz durch den Gesetzgeber im Rahmen der Covid-19-Pandemie im Jahr 2020 ausgesetzt (Covid-19-Insolvenzaussetzungsgesetz i.V.m. Gesetz zur Änderung des Covid-19-Insolvenzaussetzungsgesetzes), jedoch endete diese Regelung zum 30. April 2021.

Liquiditätsmanager planen daher sorgfältig und in der Regel monats-, wochen- oder sogar tagesgenau, wann welche Auszahlungen anstehen und wann welche Einzahlungen voraussichtlich erreicht werden (siehe im Detail *Gräfer et al.*, 2014, S. 241 ff.). Da nicht immer mehr Einzahlungen als Auszahlungen vorhanden sind, gibt es unterschiedliche **kurzfristige Finanzierungsinstrumente** zum Ausgleich. Beispielsweise unterscheiden *Drukarczyk/Lobe* (2015, S. 727 ff.) Finanzierungen durch Einzahlungen, güterwirtschaftliche Aktivitäten, Beleihungen vorhandener Vermögensgegenstände oder Beleihungen künftiger Nettoeinzahlungen. Letztgenannte Instrumente werden insbesondere auf unterschiedliche kurzfristige Kreditformen und Factoring hinauslaufen (siehe hierzu ausführlich z.B. *Olfert/Reichel*, 2003). *Hering* (2008, S. 688) weist zusätzlich auf die Möglichkeit der Vermögensumschichtung hin, also beispielsweise auf die Auflösung von Kapitalrücklagen.

Selbstredend werden im Rahmen des Liquiditätsmanagements auch Risikoaspekte berücksichtigt. So ist immer damit zu rechnen, dass Kunden nicht oder verspätet zahlen, sodass es zu Verzögerungen oder Ausfällen kommt. Weiterhin werden in einer mittelfristigen Planung auch Absatzschwankungen einbezogen, beispielsweise im Rahmen von Szenarioanalysen (siehe z.B. *Mietzner*, 2009). Die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie dürfte aber für nahezu alle Unternehmen ein unvorstellbares und daher auch **unvorhergesehenes Risiko** dargestellt haben, sodass sehr kurzfristig Anpassungen in der Liquiditätsplanung notwendig wurden. Nachfolgend werden daher einige ausgewählte Finanzierungsinstrumente bzw. Maßnahmen skizziert, die dabei helfen sollen, den massiven Ausfall von Einzahlungen, insbesondere durch die Lockdown-Phasen, abzufangen. Auch der Aspekt einer Abmilderung von Liquditätsproblemen durch eine Verringerung der Auszahlungen wird aufgegriffen.

3. Analyse ausgewählter Möglichkeiten zur Liquiditätssicherung

3.1. Erhöhung von Einzahlungen

Finanzierung durch Ausweitung des Geschäftsmodells

Gerade für Unternehmen, die von den Lockdown-Phasen unmittelbar durch Schließung und damit Berufsverbot betroffen sind, ist die Generierung der „normalen" Einnahmequellen schwierig. Restaurants, Cafés und andere Bereiche der Gastronomie haben hier zumindest noch die Möglichkeit **Außer-Haus-Verkäufe** anzubieten, bei denen der Kunde bestellte Speisen und Getränken selbst abholt. Auch sind viele Gastronomen dazu übergegangen, ihre Produkte an die Kunden auszuliefern. Das Bestellverfahren fand entweder in Eigenregie oder mittels eines Servicepartners statt, wie z.B. *Lieferando* (*yd. yourdelivery* GmbH). Bei letztgenannter Alternative ist aber zu beachten, dass hier eine Umsatzbeteiligung an den Servicepartner zu zahlen ist, welche die erhaltenen Einzahlungen und damit natürlich auch die Gewinnmarge schmälert. Allerdings ist eine solche Lösung nicht für alle Freizeitbetriebe möglich. So können beispielsweise Kinos die Leinwände nicht vor dem Haus der potenziellen Zuschauenden aufbauen und dort die Filme abspielen; gleiches gilt für Schausteller oder Themenparks. Zumindest während des ersten Lockdowns im

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-1-54 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Frühjahr 2020 haben sich in nahezu jeder größeren Stadt jedoch Filmtheaterbetriebe überlegt ein **Autokino** anzubieten, bei dem die Abstands- und Hygieneregelungen der Kommunen eingehalten werden konnten. Bei der entsprechenden Planung ist jedoch nicht nur der Einzahlungsaspekt in die Planungen einzubeziehen, sondern auch die Auszahlungen, die sich aus dem notwendigen zusätzlichen Equipment und den Mieten für die Plätze ergeben. Es dürften sich hieran daher vor allem diejenigen Betriebe beteiligt haben, die im Sommer ohnehin auch Open-Air-Kinos betreiben.

Eine andere Möglichkeit, vorzeitige Einzahlungen zu generieren, ist das aktive Angebot des **Gutscheinverkaufs**. Gerade für Freizeit- und Kulturbetriebe ist diese Art eine gute Möglichkeit Einzahlungen vorzuziehen, ohne dass es zu einem direkten Leistungsaustausch kommt. In beiden Lockdown-Phasen waren für die Branche wichtige Feiertage integriert, bei denen traditionell der Gutscheinverkauf ansteigen dürfte. Verschiedene Unternehmen bieten aber auch **Abo-Modelle** an, bei denen der Kunde eine jährliche oder monatliche feste Zahlung tätigt und dafür die Leistungen des jeweiligen Unternehmens unbegrenzt oder mit bestimmten Einschränkungen in Anspruch nehmen darf. Beispielsweise nutzen Themenparks solche Instrumente unter dem Namen Club- oder Jahreskarte. Aber auch Kinos, wie die *York-Kino* GmbH aus Berlin, haben entsprechende Kundenkarten im Angebot. Nun ist es in den Lockdown-Phasen für diese Unternehmen natürlich so, dass sie zwar Einzahlungen von Kunden generieren, jedoch nicht die vom Kunden erwartete Gegenleistung anbieten können. Dies wurde von verschiedenen Unternehmen gelöst, indem man den Kunden angeboten hat, die Ausfalltage an den jeweiligen Ablauf der Karte anzuhängen, also beispielsweise bei Themenparks die Karte in das nächste Jahr hinein zu verlängern.

Sofern möglich können natürlich auch für Freizeit- und Kulturbetriebe Leistungen **digitalisiert** werden. Allerdings macht naturgemäß ein digitales Essen letztendlich keinen Sinn. Allerdings ist hier durchaus Kreativität gefragt. Warum also nicht beispielweise Kochkurse für die potenziellen, teilweise im Home-Office befindlichen Kunden anbieten? Manche Theater haben Konzerte oder Aufführungen aufgezeichnet und kostenpflichtig zum Online-Abruf zur Verfügung gestellt; so hat beispielsweise die *Stage Entertainment* GmbH als Musical-Anbieter ein Konzert mit verschiedenen Sängern angeboten. Die *Cineplex*-Gruppe hat ein Kooperationsabkommen mit der Online-Videothek *Videociety* GmbH unter dem Namen *Cineplex Home* ins Leben gerufen, worunter die Kunden die Möglichkeit hatten, (aktuelle oder andere) Filme per Stream abzurufen.

Güterwirtschaftliche Aktivitäten

Hierunter sind Aktivitäten zu verstehen, die Vermögensgegenstände der Aktiva mittels **Aktivtausch** in Einzahlungen umwandeln. Dazu zählen beispielsweise der Verkauf von Halb- oder Fertigerzeugnissen sowie der Verkauf nicht notwendiger Aktivposten, wie Büro- und Geschäftsausstattungen oder Fahrzeugen. Ersteres dürfte bei den hier im Vordergrund stehenden Unternehmen kaum möglich sein, da die meisten Unternehmen in den Branchen eher keine auf Lager liegenden Produkte verkaufen, die beispielsweise im Internet angeboten werden könnten (häufig herrscht sogar ein **uno-actu-Prinzip** vor). Andere nicht betriebsnotwendige und kurzfristige Vermögensgegenstände können natürlich auf den Prüfstand gestellt werden und der Versuch unternommen werden, diese kurzfristig zur Erhöhung der Einzahlungen und damit zur Sicherstellung der Liquidität heranzuziehen.

Beleihung

Unter Beleihungen werden insbesondere Kredite verstanden, aber beispielsweise auch der Forderungsverkauf (Factoring). Beides sind gute Möglichkeiten, um kurzfristige Einzahlungen zu generieren. Eine von nahezu jedem Unternehmen genutzte und einfache Form ist der **Kontokorrent-** bzw. **Dispositionskredit**. Bei dieser Finanzierungsart gewährt die Bank dem Unternehmen einen vorher abgestimmten Rahmen, in dem das Konto überzogen werden kann. Dieser Kredit ist flexibel in der Handhabung und muss nicht immer wieder neu beantragt werden. Auch findet keine Überprüfung des Unternehmensgeschehens vor der Kreditvergabe statt. Dafür zahlen Unternehmen aber vergleichsweise hohe Darlehenszinsen.

Daneben ist es natürlich auch möglich, andere **kurzfristige Kredite** zur Liquiditätssicherung bei der Bank aufzunehmen. Ein Hindernis wird gerade durch die Maßnahmen zur Pandemie-Eingrenzung dahingehend bestehen, dass es schwierig wird, Sicherheiten zur Kreditgewährung der Bank zu übergeben. Gerade in den Lockdown-Phasen geschlossene Unternehmen können kaum auf kommende Einzahlungsüberschüsse verweisen und müssten daher andere Vermögensgegenstände zur Sicherheit anbieten oder ggf. Bürgschaften der Gesellschafter zur Verfügung stellen. Selbst beim derzeitigen Ende der Lockdown-Phasen ist es für viele Freizeit- und Kulturbetriebe fraglich, ab wann wieder die Möglichkeit besteht, vorhandene Kapazitäten voll auszuschöpfen und ob die Kunden in der Zukunft wieder das Vertrauen haben, um diese Angebote in wirtschaftlich notwendiger Menge (d.h. ohne Abstandsregelungen) zu konsumieren. Aufgrund dieser Problematik hat der Gesetzgeber ein **Corona-Förderprogramm** über die von Bund und Ländern finanzierte Förderbank *Kreditanstalt für Wiederaufbau* (*KfW*) ins Leben gerufen. Die Kredite werden über die Hausbank beantragt und vergeben, jedoch übernimmt die *KfW* je nach Länge der Betriebstätigkeit und anderen Kennzahlen einen Großteil der Ausfallrisiken. Anträ-

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-1-54 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

ge werden noch bis 31.12.2021 entgegengenommen (für Details siehe http://www.kfw.de).

3.2. Senkung von Auszahlungen

Neben der Erweiterung der Einzahlungsseite, um letztendlich Auszahlungen zu ermöglichen, können und sollten natürlich auch letztgenannte reduziert werden. Insbesondere aufgrund häufig **langfristiger Vertragsbeziehungen**, z.B. hinsichtlich Vermietung und Verpachtung, gestaltet sich dies aber nicht immer leicht. So ist eine Reduzierung von Mieten und Pachten nicht ohne die Zustimmung des jeweiligen Vertragspartners möglich. Im Rahmen des ersten Lockdowns wurde vom Gesetzgeber zwar die Kündigungsmöglichkeit des Vermieters bei Ausbleiben der Zahlungen eingeschränkt, jedoch bedeutet dies letztendlich nur eine Stundung der Zahlungen. Für Unternehmen, bei denen die Produktion nach Beendigung des ersten Lockdowns wieder angelaufen ist, erscheint dies zweckmäßig. Für Freizeit- und Kulturbetriebe ist diese Maßnahme aber hinsichtlich des zweiten Lockdowns nicht ausreichend. Es sei allerdings angemerkt, dass der Gesetzgeber hierfür Unterstützung angeboten hat, z.B. in Form der sog. November- und Dezember-Hilfen.

Neben solchen Fixkosten ist es für die betroffenen Unternehmen auch notwendig, variable Kosten zu senken. Bei Freizeit- und Kulturbetrieben werden dies insbesondere die Gehaltszahlungen sein. Hier muss man allerdings anführen, dass der Gesetzgeber bereits vor der Corona-Pandemie die Möglichkeit zur **Kurzarbeit** eingeführt hat. Dieses Konstrukt ermöglicht es Unternehmen, Lohnzahlungen zu senken, ohne Mitarbeitern zu kündigen. Dabei wurden die Regelungen für die Covid-19-Pandemie vereinfacht – sie führen für die betroffenen Unternehmen zu deutlich sinkenden Lohnzahlungen; im Extremfall werden die Zahlungen vollständig von der *Bundesagentur für Arbeit* (*BAA*) übernommen (sog. Kurzarbeitergeld 0, bei denen die Arbeitsleistung vollständig entfällt). Bei einem gesamten Arbeitsausfall von mindestens 10 % kann ein Unternehmen Kurzarbeit beantragen; normalerweise ist die Dauer auf ein Jahr beschränkt, dies wurde aber für die Pandemie-Phase auf zwei Jahre erhöht. Bei Kurzarbeit erhält der Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin dann mindestens 60 % bzw. 67 % des letzten Nettogehaltes vor der Maßnahme; die prozentuale Leistung wird je nach Zahlungslänge auf bis zu 87 % (abhängig von der Länge und Höhe der Maßnahme) angehoben. Der Arbeitgeber zahlt diese Beträge aus, erhält sie aber von der *BAA* zurück. **Sozialversicherungsbeiträge** für die Transferzahlungen werden in der Pandemiezeit ebenfalls komplett von der *BAA* übernommen. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass diese Maßnahme nur für solche Mitarbeiter greift, die ein Arbeitsverhältnis haben, bei denen Beiträge zur Arbeitslosenversicherung gezahlt werden. Dies ist insbesondere bei sog. 450 Euro-Aushilfen und bei studentischen Teilzeitkräften nicht der Fall. Diese Beschäftigungsverhältnisse sind aber gerade bei vielen Freizeit- und Kulturbetrieben anzutreffen. Hier verbleibt dem jeweiligen Unternehmen nur die Möglichkeit einer unwiderruflichen unentgeltlichen **Freistellung** oder **Kündigung**, um diese Lohnauszahlungen zu senken.

4. Fazit

Die Covid-19-Pandemie hat und stellt zum Erstellungszeitpunkt dieses Beitrags weiterhin das Liquiditätsmanagement von Unternehmen vor bedeutende Herausforderungen. Zwar gibt es inzwischen verschiedene Impfstoffe, wann jedoch eine Entschärfung der Gesamtsituation eintritt, erscheint kurzfristig immer noch kaum absehbar und ist mit verschiedenen Unsicherheiten versehen. Letztendlich ist von den betroffenen Unternehmen eine gewisse Kreativität in der Geschäftsausübung gefragt. Dabei ist allerdings stets darauf zu achten, dass die Ideenentwicklung idealerweise nicht dem Infektionsschutz zuwiderläuft, da ansonsten schnell die Einzahlungsmöglichkeiten wieder zunichtegemacht werden. So ist beispielsweise der Verkauf von Glühwein „to go“, quasi als Weihnachtsmarkt-Ersatz für die Gastronomen, aufgrund der damit verbundenen Menschenansammlungen im Dezember 2020 schnell von vielen Kommunen wieder verboten worden. Inwieweit Unternehmen diese besonderen Herausforderungen wirtschaftlich überstehen werden, bleibt ebenfalls weiterhin abzuwarten.

Literatur

Däumler, K.-D./Grabe, J., Betriebliche Finanzwirtschaft, 10. Aufl., Herne 2013.

Drukarczyk, J./Lobe, S., Grundlagen der Finanzierung, in: *M. Schweitzer, A. Baumeister* (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen, 11. Aufl., Berlin 2015, S. 715–734.

Friedl, G./Hofmann, C./Pedell, B., Kostenrechnung – Eine entscheidungsorientierte Einführung, München 2017.

Gerlach-March, R., ‚Gutes‘ Theater – Theaterfinanzierung und Theaterangebot in Großbritannien und Deutschland im Vergleich, Wiesbaden 2011.

Gräfer, H./Schiller, B./Rösner, S., Finanzierung – Grundlagen, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie, 8. Aufl., Berlin 2014.

Hering, T., Investition und Finanzierung, in: *H. Corsten/M. Reiß* (Hrsg.), Betriebswirtschaftslehre – Band 1, 4. Aufl., München 2008, S. 619–690.

Mietzner, D., Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen – Methodenevaluation und neue Ansätze, Wiesbaden 2009.

Möser, A., Die drohende Zahlungsunfähigkeit des Schuldners als neuer Eröffnungsgrund, Berlin 2006.

Olfert, K./Reichel, C., Finanzierung, 12. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2003.

Opaschowski, H.W./Pries, M./Reinhardt, U., Freizeitwirtschaft – Die Leitökonomie der Zukunft, Hamburg 2006.

https://doi.org/10.15358/0340-1650-2022-1-54 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY