

# 1. Vorwort

Ein Liquiditätsplan ist stets ein zentrales Instrument zur Steuerung der unverzichtbaren Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Dies gilt gerade in schwierigen Zeiten wie der Corona-Pandemie umso mehr. Die Herausforderungen jeder Liquiditätsplanung liegen in folgenden Ansprüchen:

- Abbildung aller Ein- und Auszahlungen in der voraussichtlichen Kalenderwoche der Fälligkeit
- Planung der Ein- und Auszahlungen mit firmeneigenen Parametern und in branchenüblichen Strukturen
- Permanente Korrektur der Planwerte durch die laufende Erfassung der Istwerte je Kalenderwoche

Gerade der letzte Punkt ist besonders wichtig, denn ansonsten wird ein Planungsfehler von Woche zu Woche mitgetragen und ein einmal aufgestellter Liquiditätsplan wäre schon gleich im nächsten Moment wieder obsolet.

Ein gutes Planungsinstrument erlaubt darüber hinaus das Planen in **SZENARIEN**. Wie würden der „Worst-Case“ und der „Best-Case“ aussehen? Welche Variante erscheint realistisch? Was passiert, wenn Sonderausgaben wie z.B. der „beliebte“ Brandschutz fällig werden? Gerade für die Planung der Umsatzerlöse eines Handelsbetriebes sind Szenarien unverzichtbar. Das Handelsumfeld in global vernetzten Märkten ändert sich permanent, deshalb muss es Planungsvariablen geben, um diese Veränderungen im voraussichtlichen Erlös möglichst einfach abzubilden.

Der neue **MAXPRO-LIQUIDITÄTSPLAN** wird diesen hohen Ansprüchen gerecht und erlaubt darüber hinaus die Integration solcher Ausnahmesituationen wie die aktuelle Schließung des Verkaufs aufgrund der Corona-Pandemie.

Für die eigene Perspektive und erstrecht im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Fremdkapital, wird eine belastbare Liquiditätsplanung immer die zentrale Voraussetzung sein. Planung schafft Sicherheit und das nicht nur für Banken!

---

Der MaxPro-Liquiditätsplan basiert auf Microsoft-Excel. Der Einsatz anderer Programme von MaxPro-Software ist nicht erforderlich.

---

## 2. Datenerfassung

Der **MAXPRO-LIQUIDITÄTSPLAN** ist eine Excel-Arbeitsmappe mit diversen Tabellenblättern. Die Tabellenblätter werden am unteren Bildschirmrand einfach ausgewählt. Jedes Tabellenblatt ist eindeutig beschriftet.



Ein- und Auszahlungen müssen immer **BRUTTO**, inklusive Umsatzsteuer erfasst werden. Die Abbildung rechts zeigt das erste Tabellenblatt, die **DATENERFASSUNG**. Auf dieser Seite werden branchenübliche Parameter für den Zahlungsverkehr manuell erfasst.

Die Dateneingabe ist grundsätzlich nur in Felder mit weißem Hintergrund möglich. Alle anderen Bereiche der Tabellenblätter sind nicht veränderbar.

Die Einzahlungen für ein komplettes Kalenderjahr werden anhand der Umsatztable berechnet. Auch die Verkaufsumsätze der 3 Monate vor Beginn des Planungsjahres müssen erfasst werden. Zu jedem Monatsumsatz können die Einzahlungsarten „Bar“, Anzahlungen „AZ“ und Abholung „Abh.“ bei Bedarf angepasst werden. Auch der monatliche Kalkulationsaufschlag „KAA“ ist variabel. Die Spalte „Var. %“ steht für eine laufende Einschätzung der Umsatz- entwicklung. Im Beispiel rechts wird damit kalkuliert, dass nach der Corona- Schließung der Verkauf im Mai deutlich schleppender wieder anlaufen wird, als man ursprünglich diesen Umsatzmonat geplant hat. Deshalb wird im Mai, wie auch in den Folgemonaten mit einem prozentualen Abschlag geplant.

Firma		Möbel Musterhaus GmbH						
Kalenderjahr	2020							
Startdatum	02.01.2020							
Letzter Samstag KW 1	05.01.2020							
Umsatzsteuer	19,0%							
Tage pro Monat	30							
Tage pro Woche	5							
Skonto Wareneinkauf	5,0%							
Zentralregulierung	90,0%							
Fälligkeit in Tagen	60							
				Kalkulatorische Bonus-Quote	12,1%			
		Kalk. Anteil Verbandsgewinn	0,8%					
		Kalk. Anteil Lager- u. Ausstellung	5,0%					
		Bonuszahlungen	6					
		Bonusabschlag	80,0%					
		Einbehalt aus Reklamationen	2,0%					
		Zusätzl. Zahlungsziel bei Rekla.	30					
		Umsatzplan	17.300.000					
Umsatzplanung	Verkauf	Tage	Zu	Var. %	KAA	Bar%	AZ. %	Abh. %
Oktober 2019	1.900.000			0,0 %	221,0	8,0%	40,0%	6,0%
November 2019	1.500.000			0,0 %	214,0	8,0%	40,0%	6,0%
Dezember 2019	1.200.000			0,0 %	219,0	8,0%	40,0%	6,0%
Januar 2020	2.300.000	27		0,0 %	220,0	8,0%	40,0%	6,0%
Februar 2020	1.600.000	25		0,0 %	220,0	8,0%	40,0%	6,0%
März 2020	1.400.000	26	12	0,0 %	220,0	8,0%	40,0%	6,0%
April 2020	1.100.000	24	24	0,0 %	220,0	8,0%	40,0%	6,0%
Mai 2020	1.200.000	24		-50,0 %	215,0	8,0%	40,0%	6,0%
Juni 2020	1.000.000	25		-30,0 %	215,0	8,0%	40,0%	6,0%
Juli 2020	1.300.000	27		-20,0 %	215,0	8,0%	40,0%	6,0%
August 2020	1.600.000	26		-10,0 %	215,0	8,0%	40,0%	6,0%
September 2020	1.100.000	26		-5,0 %	215,0	8,0%	40,0%	6,0%
Oktober 2020	2.000.000	26		0,0 %	220,0	8,0%	40,0%	6,0%
November 2020	1.500.000	25		3,0 %	220,0	8,0%	40,0%	6,0%
Dezember 2020	1.200.000	25		5,0 %	220,0	8,0%	40,0%	6,0%

Natürlich sind für eine Liquiditätsplanung die Verkaufstage je Monat unverzichtbar. Die berechneten Verkaufstage zeigt die Spalte „TAGE“.

Der aktuellen Corona-Pandemie ist die Spalte „Zu“ gewidmet. Damit werden die Tage der behördlichen Schließung in den Liquiditätsplan integriert.

Die Spalten „Zu“ und „Tage“ ergeben sich aus den Eingaben in den **PLANUNGS-KALENDER** im rechten Teil des Tabellenblatts „Datenerfassung“.

### 3. Kalender

Auch für den Kalender gilt: Dateneingabe nur ein weiße Felder.

Der Jahreskalender kennt zwei Eingaben:

- **S** – für Sonn- und Feiertag
- **X** – für Geschlossen

Alle „leeren“ weißen Kalenderfelder gelten damit automatisch als Verkaufstage. Die Anzahl der Felder mit X stehen in der Umsatztable in der Spalte „ZU“.

Der Planungs-Kalender erlaubt mit der Eingabe **S** die Abbildung unterschiedlicher Feiertage je nach Bundesland und Region.

Das **X** kann nicht nur im Pandemiefall verwendet werden - hoffentlich erleben wir so etwas nie mehr – sondern z.B. auch bei einer Schließung durch Umbau.

Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember					
02.01.2020	01.02.2020	01.03.2020	S	01.04.2020	X	01.05.2020	S	01.06.2020	S	01.07.2020	01.08.2020	01.09.2020	01.10.2020	01.11.2020	S	01.12.2020
03.01.2020	02.02.2020	S	02.03.2020	02.04.2020	X	02.05.2020	02.06.2020	02.07.2020	02.08.2020	S	02.09.2020	02.10.2020	02.11.2020	02.12.2020		
04.01.2020	03.02.2020	03.03.2020	03.04.2020	X	03.05.2020	S	03.06.2020	03.07.2020	03.08.2020	03.09.2020	03.10.2020	S	03.11.2020	03.12.2020		
05.01.2020	S	04.02.2020	04.03.2020	04.04.2020	X	04.05.2020	04.06.2020	04.07.2020	04.08.2020	04.09.2020	04.10.2020	S	04.11.2020	04.12.2020		
06.01.2020	05.02.2020	05.03.2020	05.04.2020	S	05.05.2020	05.06.2020	05.07.2020	S	05.08.2020	05.09.2020	05.10.2020	05.11.2020	05.12.2020			
07.01.2020	06.02.2020	06.03.2020	06.04.2020	X	06.05.2020	06.06.2020	06.07.2020	06.08.2020	06.09.2020	S	06.10.2020	06.11.2020	06.12.2020	S		
08.01.2020	07.02.2020	07.03.2020	07.04.2020	X	07.05.2020	07.06.2020	S	07.07.2020	07.08.2020	07.09.2020	07.10.2020	07.11.2020	07.12.2020			
09.01.2020	08.02.2020	08.03.2020	S	08.04.2020	X	08.05.2020	08.06.2020	08.07.2020	08.08.2020	08.09.2020	08.10.2020	08.11.2020	S	08.12.2020		
10.01.2020	09.02.2020	S	09.03.2020	09.04.2020	X	09.05.2020	09.06.2020	09.07.2020	09.08.2020	S	09.09.2020	09.10.2020	09.11.2020	09.12.2020		
11.01.2020	10.02.2020	10.03.2020	10.04.2020	S	10.05.2020	S	10.06.2020	10.07.2020	10.08.2020	10.09.2020	10.10.2020	10.11.2020	10.12.2020			
12.01.2020	S	11.02.2020	11.03.2020	11.04.2020	X	11.05.2020	11.06.2020	11.07.2020	11.08.2020	11.09.2020	11.10.2020	S	11.11.2020	11.12.2020		
13.01.2020	12.02.2020	12.03.2020	12.04.2020	S	12.05.2020	12.06.2020	12.07.2020	S	12.08.2020	12.09.2020	12.10.2020	12.11.2020	12.12.2020			
14.01.2020	13.02.2020	13.03.2020	13.04.2020	S	13.05.2020	13.06.2020	13.07.2020	13.08.2020	13.09.2020	S	13.10.2020	13.11.2020	13.12.2020	S		
15.01.2020	14.02.2020	14.03.2020	14.04.2020	X	14.05.2020	14.06.2020	S	14.07.2020	14.08.2020	14.09.2020	14.10.2020	14.11.2020	14.12.2020			
16.01.2020	15.02.2020	15.03.2020	S	15.04.2020	X	15.05.2020	15.06.2020	15.07.2020	15.08.2020	15.09.2020	15.10.2020	15.11.2020	S	15.12.2020		
17.01.2020	16.02.2020	S	16.03.2020	16.04.2020	X	16.05.2020	16.06.2020	16.07.2020	16.08.2020	S	16.09.2020	16.10.2020	16.11.2020	16.12.2020		
18.01.2020	17.02.2020	17.03.2020	17.04.2020	X	17.05.2020	S	17.06.2020	17.07.2020	17.08.2020	17.09.2020	17.10.2020	17.11.2020	17.12.2020			
19.01.2020	S	18.02.2020	18.03.2020	X	18.04.2020	X	18.05.2020	18.06.2020	18.07.2020	18.08.2020	18.09.2020	18.10.2020	S	18.11.2020	18.12.2020	
20.01.2020	19.02.2020	19.03.2020	X	19.04.2020	S	19.05.2020	19.06.2020	19.07.2020	S	19.08.2020	19.09.2020	19.10.2020	19.11.2020	19.12.2020		
21.01.2020	20.02.2020	20.03.2020	X	20.04.2020	X	20.05.2020	20.06.2020	20.07.2020	20.08.2020	20.09.2020	S	20.10.2020	20.11.2020	20.12.2020	S	
22.01.2020	21.02.2020	21.03.2020	X	21.04.2020	21.05.2020	S	21.06.2020	S	21.07.2020	21.08.2020	21.09.2020	21.10.2020	21.11.2020	21.12.2020		
23.01.2020	22.02.2020	22.03.2020	S	22.04.2020	22.05.2020	22.06.2020	22.07.2020	22.08.2020	22.09.2020	22.10.2020	22.11.2020	S	22.12.2020			
24.01.2020	23.02.2020	S	23.03.2020	X	23.04.2020	23.05.2020	23.06.2020	23.07.2020	23.08.2020	S	23.09.2020	23.10.2020	23.11.2020	23.12.2020		
25.01.2020	24.02.2020	24.03.2020	X	24.04.2020	24.05.2020	S	24.06.2020	24.07.2020	24.08.2020	24.09.2020	24.10.2020	24.11.2020	24.12.2020			
26.01.2020	S	25.02.2020	25.03.2020	X	25.04.2020	25.05.2020	25.06.2020	25.07.2020	25.08.2020	25.09.2020	25.10.2020	S	25.11.2020	25.12.2020	S	
27.01.2020	26.02.2020	26.03.2020	X	26.04.2020	S	26.05.2020	26.06.2020	26.07.2020	S	26.08.2020	26.09.2020	26.10.2020	26.11.2020	26.12.2020	S	
28.01.2020	27.02.2020	27.03.2020	X	27.04.2020	27.05.2020	27.06.2020	27.07.2020	27.08.2020	27.09.2020	S	27.10.2020	27.11.2020	27.12.2020	S		
29.01.2020	28.02.2020	28.03.2020	X	28.04.2020	28.05.2020	28.06.2020	S	28.07.2020	28.08.2020	28.09.2020	28.10.2020	28.11.2020	28.12.2020			
30.01.2020	29.02.2020	29.03.2020	S	29.04.2020	29.05.2020	29.06.2020	29.07.2020	29.08.2020	29.09.2020	29.10.2020	29.11.2020	S	29.12.2020			
31.01.2020		30.03.2020	X	30.04.2020	30.05.2020	30.06.2020	30.07.2020	30.08.2020	S	30.09.2020	30.10.2020	30.11.2020	30.12.2020			
		31.03.2020	X		31.05.2020	S		31.07.2020	31.08.2020		31.10.2020		31.12.2020			

## 4. Einzahlungen

Einzahlungen werden in den Tabellenblättern **EINZAHLUNGEN** und **SONSTIGE EINZAHLUNGEN** geplant und aktualisiert. Egal ob Ein- oder Auszahlung, für die Datenerfassung in allen Tabellenblättern gilt erneut: **EINGABE NUR IN WEIBE FELDER**.

Die voraussichtlichen **EINZAHLUNGEN** aus dem Verkauf von Handelswaren werden entsprechend der Eingaben im Tabellenblatt „Datenerfassung“ je Kalenderwoche automatisch berechnet. Der Anwender kann nur in der Spalte „Sonstiges“ zusätzliche Umsatzerlöse oder auch Erlösminderungen manuell ergänzen. Unter **SONSTIGE EINZAHLUNGEN** versteht man alle anderen Einzahlungen, die nicht unmittelbar mit dem Verkauf zu tun haben, also z.B. Mieterträge, Erträge aus Boni, Versicherungserstattungen, usw.

JAHR	2020					Plan-Eingabe					PLAN	Ist-Eingabe					IST
		Von Datum	Bis Datum	KW	M	Kasse	Anzahlung	Abholer	Logistik	Sonstiges		Kasse	Anzahlung	Abholer	Logistik	Sonstiges	
27.01.20	02.02.20	5	1	19.490	175.260	20.362	188.345		403.457						0		
03.02.20	09.02.20	6	2	15.341	175.260	20.362	188.345		399.307						0		
10.02.20	16.02.20	7	2	15.341	139.472	30.480	188.345		373.638						0		
17.02.20	23.02.20	8	2	15.341	132.314	30.480	268.679		446.814						0		
24.02.20	01.03.20	9	2	15.341	132.314	30.480	281.940		460.075						0		
02.03.20	08.03.20	10	3	12.923	132.314	30.480	281.940		457.657						0		
09.03.20	15.03.20	11	3	4.308	118.412	26.746	281.940		431.406						0		
16.03.20	22.03.20	12	3	0	74.308	23.011	270.426		367.744						0		
23.03.20	29.03.20	13	3	0	0	23.011	212.854		235.865						0		
30.03.20	05.04.20	14	4	0	0	23.011	212.854		235.865						0		
06.04.20	12.04.20	15	4	0	0	21.802	212.854		234.656						0		
13.04.20	19.04.20	16	4	0	0	19.385	212.854		232.238						0		
20.04.20	26.04.20	17	4	0	0	0	179.308		179.308						0		
27.04.20	03.05.20	18	4	1.700	0	0	59.769		61.469						0		
04.05.20	10.05.20	19	5	10.200	0	0	0		10.200						0		
11.05.20	17.05.20	20	5	10.200	73.313	0	0		83.513						0		
18.05.20	24.05.20	21	5	8.500	87.975	0	0		96.475						0		
25.05.20	31.05.20	22	5	10.200	73.313	0	0		83.513						0		
01.06.20	07.06.20	23	6	7.200	87.975	0	0		95.175						0		
08.06.20	14.06.20	24	6	8.640	66.585	7.650	0		82.875						0		
15.06.20	21.06.20	25	6	8.640	74.520	15.300	23.588		122.048						0		
22.06.20	28.06.20	26	6	8.640	74.520	15.300	141.525		239.985						0		
29.06.20	05.07.20	27	7	10.199	74.520	12.750	141.525		238.994						0		

Jede Zeile entspricht einer Kalenderwoche. Der zeitliche Versatz zwischen geschriebenem Umsatz und realisierter Einzahlung wird deutlich sichtbar.

## 5. Auszahlungen

Die Datenerfassung für alle Ein- und Auszahlungen ist stets zweigeteilt. Links, im **BLAU** überschriebenen Bereich, wird geplant. Die Summe der blauen „**PLAN**“-Spalte kommt in der Zeile im Liquiditätsplan an, die genauso heißt, wie das Tabellenblatt in dem die Zahlungen erfasst werden. Im Beispiel unten sieht man die Planungstabelle der Kosten für „Werbung“. Im Liquiditätsplan gibt es dazu eine Zeile namens „Werbung“.

Die Plan-Eingabe ist immer der Blick in die Zukunft. Wird die Zukunft zur Gegenwart, dann muss man Plan-Werte mit Ist-Werten überschreiben.

M	Plan-Eingabe										PLAN	Ist-Eingabe										IST
	Beilagen	Anzeigen	Events	Internet	Sponsor	Social Media	Agentur	Radio/TV	Sonstiges	Beilagen		Anzeigen	Events	Internet	Sponsor	Social Media	Agentur	Radio/TV	Sonstiges			
4	50.000			15.000					5.000	70.000	51.220			14.200				3.500	68.920			
4										0								1.500	1.500			
4			20.000							20.000			19.500					570	20.070			
4						1.000				1.000					870				870			
5							5.000			5.000						4.500			4.500			
5		5.000								5.000		4.780						1.520	6.300			
5	50.000			15.000					5.000	70.000	47.890			10.300				3.870	62.060			
5						1.000				1.000			485		1.050				1.535			
6							5.000			5.000			4.050			5.000			9.050			
6										0									0			
6			20.000							20.000		1.250	23.400					2.040	26.690			
6		5.000				1.000				6.000		4.800			980			1.200	6.980			
7	50.000			15.000			5.000		5.000	75.000	48.650			12.480				490	61.620			
7										0						4.800			4.800			
7										0									0			

Im rechten, **ORANGE** überschriebenen Bereich der Erfassungstabelle, werden zur Planungswoche in der gleichen Zeile die tatsächlich bezahlten Istwerte manuell eingegeben. Auf diese Weise wird jede Planungswoche mit Istwerten korrigiert und damit die Liquiditätsplanung Woche für Woche neu fortgeschrieben. Das ist ein ganz wesentlicher Teil im Planungsprozess! Nur wenn man die Planwerte regelmäßig mit Istwerten überschreibt, bleibt der Liquiditätsplan aktuell.

Die Spaltenüberschriften im orangen Bereich der „Ist-Eingabe“ werden übrigens automatisch aus dem Planungsbereich links übernommen.

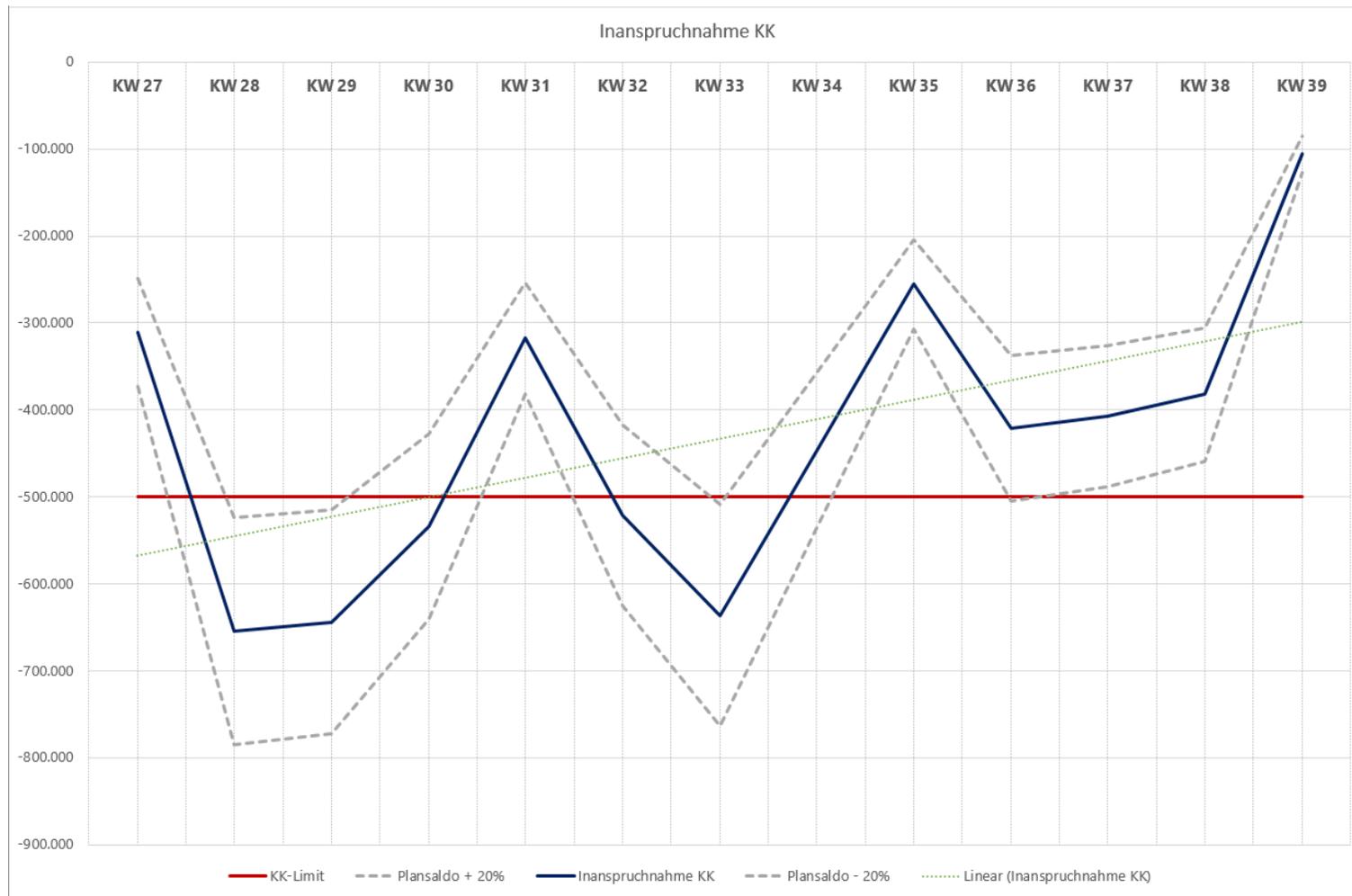
## 6. Liquiditätsplan

Der eigentliche Liquiditätsplan errechnet sich auf der Grundlage der einzelnen Tabellenblätter sozusagen von alleine. Im Plan gilt abweichend von der Datenerfassung: Nur die **GRAUEN** Felder können aus Gründen der Korrektur manuell beschrieben werden, damit man z.B. zum Wochenende den effektiven Kontostand auch im Liquiditätsplan erreicht. Eine Kontokorrentlinie wird geg. ganz links unten manuell festgelegt.

LIQUIDITÄTSPLANUNG													KW 27		KW 39		2020		Möbel Musterhaus GmbH												
Tagesdurchschnittl. Einzahlungen													47.799	44.503	52.029	43.704	47.817	48.399	54.126	59.456	61.619	60.916	57.661	56.164	64.249						
Monat													7	7	7	7	7	8	8	8	8	9	9	9	9	Wochen					
Kalenderwoche													27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	13					
Von Datum													29.06.2020	06.07.2020	13.07.2020	20.07.2020	27.07.2020	03.08.2020	10.08.2020	17.08.2020	24.08.2020	31.08.2020	07.09.2020	14.09.2020	21.09.2020						
Bis Datum													05.07.2020	12.07.2020	19.07.2020	26.07.2020	02.08.2020	09.08.2020	16.08.2020	23.08.2020	30.08.2020	06.09.2020	13.09.2020	20.09.2020	27.09.2020						
													5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5						
A Einzahlungen																										Summe					
1	Umsatzerlöse und Anzahlungen												238.994	222.516	260.146	218.521	239.084	241.997	270.632	297.282	308.094	304.579	288.306	280.820	321.243	3.492.214					
2	Sonstige Einzahlungen												0	0	0	0	100.000	0	0	0	0	0	0	0	100.000	200.000					
3	Außerordentlich/Manuell																									0					
4	<b>Summe betriebl. Einzahlungen</b>												<b>238.994</b>	<b>222.516</b>	<b>260.146</b>	<b>218.521</b>	<b>339.084</b>	<b>241.997</b>	<b>270.632</b>	<b>297.282</b>	<b>308.094</b>	<b>304.579</b>	<b>288.306</b>	<b>280.820</b>	<b>421.243</b>	<b>3.692.214</b>					
Summe betriebl. Einzahlungen kum.													238.994	461.510	721.656	940.177	1.279.261	1.521.258	1.791.890	2.089.172	2.397.266	2.701.845	2.990.150	3.270.970	3.692.214	Schnitt					
													Wochenschnitt													284.016					
B Auszahlungen																										Summe					
5	Löhne und Gehälter												0	200.000	0	0	0	200.000	0	0	0	200.000	0	0	0	600.000					
6	Sozialversicherung												0	0	50.000	0	0	0	50.000	0	0	0	50.000	0	0	150.000					
7	Lohn- u. Kirchensteuer												0	0	20.000	0	0	0	20.000	0	0	0	20.000	0	0	60.000					
8	Sonstige Personalkosten												1.000	31.000	21.000	1.000	1.000	31.000	21.000	1.000	1.000	31.000	21.000	1.000	1.000	163.000					
9	Wareneinkauf Zentralreguliert												83.023	124.535	124.535	103.779	97.430	105.488	105.488	105.488	110.245	134.031	134.031	134.031	134.031	1.496.137					
10	Sonderausgaben, Sonstige Waren												0	25.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000					
11	Raumkosten												0	97.000	8.000	0	0	97.000	8.000	0	0	97.000	8.000	0	0	315.000					
12	Werbung												61.620	4.800	0	1.000	20.000	10.000	71.000	0	0	6.000	25.000	0	5.000	204.420					
13	Leasing, Mieten, Betreuung, Wartung												0	0	12.000	0	0	0	12.000	0	0	0	12.000	0	0	36.000					
14	Sonstige Kosten detailliert												2.300	0	2.300	0	2.300	0	2.300	0	2.300	0	2.300	400	1.870	16.070					
15	Sonstige Kosten pauschaliert												2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	26.000					
16	Versicherungen u. Beiträge												0	37.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	37.000					
17	Zins und Tilgung												25.000	0	0	850	0	0	0	0	850	0	0	0	850	27.550					
18	Sonstige Steuern												20.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
19	Umsatzsteuer Zahllast												0	0	10.316	0	0	0	93.735	0	0	0	0	118.582	0	222.633					
19	<b>Summe betriebl. Auszahlungen</b>												<b>194.943</b>	<b>521.335</b>	<b>250.151</b>	<b>108.629</b>	<b>122.730</b>	<b>445.488</b>	<b>385.524</b>	<b>108.488</b>	<b>116.395</b>	<b>470.031</b>	<b>274.331</b>	<b>256.013</b>	<b>144.751</b>	<b>3.398.810</b>					
Summe betriebl. Auszahlungen kum.													194.943	716.278	966.429	1.075.058	1.197.788	1.643.277	2.028.800	2.137.289	2.253.684	2.723.715	2.998.046	3.254.059	3.398.810	Schnitt					
													Wochenschnitt													261.447					
C Liquiditätsbedarf																										Quartal					
20	Über-/Unterdeckung												44.050	-298.818	9.995	109.892	216.354	-203.491	-114.892	188.794	191.699	-165.452	13.975	24.807	276.492						
21	<b>Über-/Unterdeckung kumuliert</b>												<b>44.050</b>	<b>-254.768</b>	<b>-244.773</b>	<b>-134.881</b>	<b>81.472</b>	<b>-122.019</b>	<b>-236.910</b>	<b>-48.117</b>	<b>143.582</b>	<b>-21.871</b>	<b>-7.896</b>	<b>16.911</b>	<b>293.404</b>	<b>293.404</b>					
Kontostand zum Samstag Vorwoche																															
22	<b>Kontostand alle Konten</b>												<b>-311.135</b>	<b>-654.003</b>	<b>-644.008</b>	<b>-534.116</b>	<b>-317.763</b>	<b>-521.254</b>	<b>-636.146</b>	<b>-447.352</b>	<b>-255.654</b>	<b>-421.106</b>	<b>-407.131</b>	<b>-382.324</b>	<b>-105.832</b>						
23	Anfangsbestand / Korrektur												<b>-355.185</b>																		
Kontokorrentlimit													<b>-500.000</b>																		
Differenzlinie Inanspruchnahme													-188.865	154.003	144.008	34.116	-182.237	21.254	136.146	-52.648	-244.346	-78.894	-92.869	-117.676	-394.168						

## 7. Kontenverlauf

Neben der tabellarischen Ansicht lässt sich ein geplanter Kontostand je Kalenderwoche am besten grafisch zum Ausdruck bringen. Die mögliche „Inanspruchnahme“ eines Kontokorrentkredits zeigt der blauen Linie. Die rote Gerade steht für das Kontokorrentlimit. Oberhalb und unterhalb der blauen KK-Linie simulieren die grau gestrichelten Linien einen Planungskorridor von 20% über oder unter dem voraussichtlichen Kontostand.



## 8. Break-Even-Szenarien

Wir müssen damit rechnen, dass es noch einige Monate dauern wird, bis im Möbelhandel wieder so etwas wie Normalität eintreten wird. Auch wenn alle geltenden Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen stufenweise wieder gelockert werden, wird der Handel nicht unmittelbar im Anschluss wieder auf das Niveau vor der Pandemie zurückfinden. Aufgrund dieser Gewissheit ist es unverzichtbar das laufende Kalenderjahr in unterschiedlichen Szenarien zu betrachten. Dazu ein Beispiel:

Ein relativ gesundes Unternehmen erzielt einen brutto Cash-Flow von ca. 3,6%. Die Aufteilung in fixe und variable Kostenanteile ist branchenüblich, der Kalkulationsaufschlag von KAA 212 ist erfreulich und mit einer Rückvergütung von 12,2% durch Lieferantenboni lässt es sich ebenfalls ganz gut leben. Der Handelsbetrieb beschäftigt 74,5 bewertete Mitarbeiter, die mit einer Personalleistung von gut 200 T€ ein ordentliches Produktivitätsbild abgeben. Der Sicherheitskoeffizient bringt zum Ausdruck, dass der Umsatzerlös bei diesen Kosten- und Erlösstrukturen um knapp 4% zurückgehen darf, bis der Break-Even-Punkt und damit das Ergebnis Null erreicht wird.

Ich denke, an dieser Stelle wird bereits deutlich, dass es sich bei diesem Szenario nur um den „**BEST-CASE**“ handeln kann. Ein Umsatzrückgang von „nur“ 4% wird wohl angesichts der Pandemie nicht ausreichen. In der Abbildung auf der nächsten Seite ist dieses Szenario **GRÜN** markiert.

Was würde passieren, wenn man bis zum Jahresende immerhin 15% weniger Umsatzerlöse erzielen wird und zugleich 2 Punkte Kalkulationsaufschlag verliert? Ein Umsatzrückgang in dieser Größenordnung würde sicherlich auch die Rückvergütungen aus Boni kürzen und zwar mindestens um 0,4%. In dem **DUNKELBLAU** markieren Szenario auf der folgenden Seite kann man nun erkennen, dass 15% weniger Umsatzerlöse am Jahresende EBIT und Cash-Flow in das Defizit bringen, sofern man andererseits nicht entsprechende Fixkosten einsparen würde. Eine Tilgung laufender Kredite wäre in diesem Szenario bereits so gut wie unmöglich. Für eine vergleichbare Produktivität müsste man sich bereits von 11 Mitarbeitern trennen. Die daraus resultierende Einsparung an Personalkosten würden zumindest theoretisch zum Break-Even führen.

Nehmen wir weiter an, dass wir im „**WORST-CASE**“ ganze 30% Umsatzerlöse verlieren werden. Dieses **ROT** markierte Szenario enthält viel ökonomischen Sprengstoff. Ohne sofortige und umfangreiche Einsparungen würde dieser Umsatzrückgang zu einem negativen EBIT von über 1 Mio. € und damit vermutlich in die Insolvenz führen. Bei gleicher Kalkulation und nochmals 0,3% reduzierten Boni hat das Unternehmen bis zum Jahresende im Wesentlichen zwei Möglichkeiten. Entweder man schafft sozusagen die Zäsur und kann kurzfristig ein Viertel der Kosten einsparen, oder man fängt diese Finanzierungslücke durch Fremdkapital auf. Die zweite Variante würde bedeuten, dass ein im letzten Jahr noch gesundes Unternehmen bis zum Ende des laufenden Jahres neben der ein oder anderen Einsparung auch Staatshilfen durch KfW-Kredite in Anspruch nehmen muss. Haftungsprobleme und drohende Verluste im Jahresabschluss 2020 sollen an dieser Stelle noch gar nicht weiter erörtert werden.

10.4.2020

Kostenanteile	Fix	Variabel	% Brutto	
Werbekosten ( Fixkosten-Charakter)	99%	1%	7,3%	
Personalkosten	80%	20%	20,0%	
Raumkosten	99%	1%	6,3%	
Logistikkosten	85%	15%	1,7%	
Sonstige Kosten	85%	15%	5,0%	
<b>Umsatzsteuer</b>			<b>19,0%</b>	
Kostenanteile	Gesamt	Fix	Variabel	
Werbekosten	1.100.000	1.089.000	11.000	
Personalkosten	3.000.000	2.400.000	600.000	
Raumkosten	950.000	940.500	9.500	
Logistikkosten	250.000	212.500	37.500	
<b>Sonstige o. und a.o Kosten</b>	<b>750.000</b>			
davon Abschreibungen	150.000	150.000	1,2%	
davon Sonstiges (ohne Zinsen)	600.000	510.000	4,8%	
	<b>6.050.000</b>	<b>5.302.000</b>	<b>748.000</b>	
	<b>40,3%</b>	<b>87,6%</b>	<b>12,4%</b>	
<b>Plan Break-Even "BEST"</b>	<b>N-N KAA</b>	<b>212,00</b>	<b>Bonus</b>	<b>12,2%</b>
<b>Brutto Umsatzerlöse (19% MwSt)</b>	<b>15.000.000</b>	<b>IST</b>	1.250.000	Monat
Netto Umsatzerlöse	12.605.042	98,44%	49.180	Tag
Sonstige Erlöse	200.000	1,56%		
<b>Netto Betriebsleistung</b>	<b>12.805.042</b>	<b>100,00%</b>	<b>N-N KAA</b>	<b>212,0</b>
Netto Netto Netto Wareneinsatz	6.416.167	50,11%	<b>N-N-N KAA</b>	<b>233,8</b>
<b>Netto Rohertrag</b>	<b>6.388.875</b>	<b>49,89%</b>		
Personalkosten variabel	600.000	4,69%		
Werbekosten	11.000	0,09%		
Raumkosten	9.500	0,07%		
Logistikkosten	37.500	0,29%		
Sonstige Variable Kosten	90.000	0,70%		
<b>Deckungsbeitrag 1 (DBU-Faktor)</b>	<b>5.640.875</b>	<b>44,05%</b>		
Personalkosten fix	2.400.000	18,74%		
Werbekosten	1.089.000	8,50%		
Raumkosten	940.500	7,34%		
Logistikkosten	212.500	1,66%		
Sonstige Fixkosten	510.000	3,98%		
<b>Deckungsbeitrag 2 (EBIT/A)</b>	<b>488.875</b>	<b>3,82%</b>		
Zinsen	20.000	0,16%		
<b>Deckungsbeitrag 3 (Cash-Flow)</b>	<b>468.875</b>	<b>3,66%</b>		
Abschreibungen	150.000	1,17%		
<b>Deckungsbeitrag 4 (Operativ)</b>	<b>318.875</b>	<b>2,49%</b>		
Betriebliche Steuern	0	0,00%	Gestundet	
Laufende Tilgungen 2020	100.000	0,78%		
<b>Finanzwirtschaftliches Ergebnis</b>	<b>218.875</b>	<b>1,71%</b>		
<b>Break-Even-Leistung netto</b>	<b>12.308.186</b>	<b>96,12%</b>		
Cash-Flow-Leistung netto	12.081.181	94,35%		
	Leistung	Umsatz	Schnitt	
<b>Break-Even-Point brutto</b>	<b>14.646.741</b>	<b>14.408.741</b>	<b>1.200.728</b>	Monat
Cash-Flow-Point brutto	14.376.606	14.138.606	47.554	Tag
<b>Sicherheitsstrecke brutto</b>	<b>591.259</b>	<b>591.259</b>	<b>VK-Tage</b>	<b>303</b>
<b>Sicherheitskoeffizient brutto</b>	<b>3,88%</b>	<b>3,94%</b>		
Verkaufsfläche	17.000		Monat	12
Ist-Flächenleistung	882	brutto		
<b>Break-Even Flächenleistung</b>	<b>848</b>	<b>brutto</b>		
<b>Produktivität nach Auslieferung</b>	<b>Beschäftigung</b>			
Mitarbeiter Gesamt	74,50			
Personalkosten pro Kopf	40.268			
Personalleistung Gesamt Brutto	201.342			

Kostenanteile	Fix	Variabel	% Brutto	
Werbekosten ( Fixkosten-Charakter)	99%	1%	8,6%	
Personalkosten	80%	20%	22,8%	
Raumkosten	99%	1%	7,4%	
Logistikkosten	85%	15%	1,9%	
Sonstige Kosten	85%	15%	5,8%	
Kostenanteile Szenario	Gesamt	Fix	Variabel	
Plankosten Werbung	1.098.376	1.089.000	9.376	
Plankosten Personal	2.911.406	2.400.000	511.406	
Plankosten Raum	948.597	940.500	8.097	
Plankosten Logistik	244.463	212.500	31.963	
<b>Sonstige o. und a.o Kosten</b>	<b>736.711</b>			
davon Abschreibungen	150.000	150.000		
davon Sonstiges (ohne Zinsen)	586.711	510.000	76.711	
	<b>5.939.552</b>	<b>5.302.000</b>	<b>637.552</b>	
	<b>46,6%</b>	<b>89,3%</b>	<b>10,7%</b>	
<b>Plan Break-Even "REAL"</b>	<b>N-N KAA</b>	<b>210,00</b>	<b>Bonus</b>	<b>11,8%</b>
<b>Brutto Umsatzerlöse</b>	<b>12.750.000</b>	<b>Plan</b>		<b>-15%</b>
Netto Umsatzerlöse	10.714.286	98,17%		<b>Weniger Umsatz</b>
Sonstige Erlöse	200.000	1,83%		
<b>Netto Betriebsleistung</b>	<b>10.914.286</b>	<b>100,00%</b>		
Netto Netto Netto Wareneinsatz	5.319.179	48,74%	<b>N-N-N KAA</b>	<b>239,7</b>
<b>Netto Rohertrag</b>	<b>5.595.107</b>	<b>51,26%</b>		
Personalkosten variabel	511.406	4,69%		
Werbekosten	9.376	0,09%		
Raumkosten	8.097	0,07%		
Logistikkosten	31.963	0,29%		
Sonstige Variable Kosten	76.711	0,70%		
<b>Deckungsbeitrag 1 (DBU-Faktor)</b>	<b>4.957.555</b>	<b>45,42%</b>		
Personalkosten fix	2.400.000	21,99%		
Werbekosten	1.089.000	9,98%		
Raumkosten	940.500	8,62%		
Logistikkosten	212.500	1,95%		
Sonstige Fixkosten	510.000	4,67%		
<b>Deckungsbeitrag 2 (EBIT)</b>	<b>-194.445</b>	<b>-1,78%</b>		
Zinsen	20.000	0,18%		
<b>Deckungsbeitrag 3 (Cash-Flow)</b>	<b>-214.445</b>	<b>-1,96%</b>		
Abschreibungen	150.000	1,37%		
<b>Deckungsbeitrag 4 (Operativ)</b>	<b>-364.445</b>	<b>-3,34%</b>		
Betriebliche Steuern	0	0,00%	Gestundet	
Laufende Tilgungen 2020	100.000	0,92%		
<b>Finanzwirtschaftliches Ergebnis</b>	<b>-464.445</b>	<b>-4,26%</b>		
<b>Break-Even-Leistung netto</b>	<b>11.936.783</b>	<b>109,37%</b>		
Cash-Flow-Leistung netto	11.716.629	107,35%		
	Leistung	Umsatz	Schnitt	
<b>Break-Even-Point brutto</b>	<b>14.204.772</b>	<b>13.966.772</b>	<b>1.163.898</b>	Monat
Cash-Flow-Point brutto	13.942.788	13.704.788	46.095	Tag
<b>Sicherheitsstrecke brutto</b>	<b>-1.216.772</b>	<b>-1.216.772</b>	<b>VK-Tage</b>	<b>303</b>
<b>Sicherheitskoeffizient brutto</b>	<b>-9,37%</b>	<b>-9,54%</b>		
Verkaufsfläche	17.000		Monat	12
Ist-Flächenumsatz	750	brutto		
<b>Break-Even Flächenleistung</b>	<b>822</b>	<b>brutto</b>		
<b>Produktivität nach Auslieferung</b>	<b>Beschäftigung</b>	<b>Plan</b>	<b>Differenz</b>	
Mitarbeiter Gesamt	74,50	63,50	11,0	
Personalkosten pro Kopf	40.000	40.000	440.000	
Personalleistung Gesamt Brutto	171.141	200.787		

Kostenanteile	Fix	Variabel	Sparen	% Brutto
Werbekosten ( Fixkosten-Charakter)	99%	1%	-150.000	9,0%
Personalkosten	80%	20%	-700.000	20,2%
Raumkosten	99%	1%	-170.000	7,4%
Logistikkosten	85%	15%	-40.000	1,9%
Sonstige Kosten	85%	15%	-110.000	5,8%
		<b>Kalkulierte Einsparung</b>	<b>-1.170.000</b>	<b>-25,1%</b>
<b>Kostenanteile laut Zielplan</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Fix</b>	<b>Variabel</b>	
Werbekosten	946.752	939.000	7.752	
Personalkosten	2.122.811	1.700.000	422.811	<b>Weniger Fixkosten</b>
Raumkosten	777.195	770.500	6.695	
Logistikkosten	198.926	172.500	26.426	
<b>Sonstige o. und a.o Kosten</b>	<b>613.422</b>			
davon Abschreibungen (Eingabe)	150.000	150.000		1,7%
davon Sonstiges (ohne Zinsen)	463.422	400.000	63.422	2,5%
	<b>4.659.105</b>	<b>4.132.000</b>	<b>527.105</b>	<b>1.280.448</b>
	<b>44,4%</b>	<b>88,7%</b>	<b>11,3%</b>	<b>21,6%</b>
<b>Plan Break-Even "Worst"</b>	<b>N-N KAA</b>	<b>210,00</b>	<b>Bonus</b>	<b>11,5%</b>
<b>Brutto Umsatzerlöse</b>	<b>10.500.000</b>	<b>Plan</b>		<b>-30,0%</b>
Netto Umsatzerlöse	8.823.529	97,78%	875.000	<b>Weniger Umsatz</b>
Sonstige Erlöse	200.000	2,22%	33.439	
<b>Netto Betriebsleistung</b>	<b>9.023.529</b>	<b>100,00%</b>		
Netto Netto Netto Wareneinsatz	4.396.250	48,72%	<b>N-N-N KAA</b>	<b>238,8</b>
<b>Netto Rohertrag</b>	<b>4.627.279</b>	<b>51,28%</b>		
Personalkosten variabel	422.811	4,69%		
Werbekosten	7.752	0,09%		
Raumkosten	6.695	0,07%		
Logistikkosten	26.426	0,29%		
Sonstige Variable Kosten	63.422	0,70%		
<b>Deckungsbeitrag 1 (DBU-Faktor)</b>	<b>4.100.175</b>	<b>45,44%</b>		
Personalkosten fix	1.700.000	18,84%		
Werbekosten	939.000	10,41%		
Raumkosten	770.500	8,54%		
Logistikkosten	172.500	1,91%		
Sonstige Fixkosten	400.000	4,43%	<b>EBIT ohne Sparen</b>	
<b>Deckungsbeitrag 2 (EBIT)</b>	<b>-118.175</b>	<b>-1,31%</b>		<b>-1.051.825</b>
Zinsen	20.000	0,22%		
<b>Deckungsbeitrag 3 (Cash-Flow)</b>	<b>98.175</b>	<b>1,09%</b>		
Abschreibungen	150.000	1,66%		
<b>Deckungsbeitrag 4 (Operativ)</b>	<b>-51.825</b>	<b>-0,57%</b>		
Betriebliche Steuern	0	0,00%	Gestundet	
Laufende Tilgungen 2020	100.000	1,11%		
<b>Finanzwirtschaftliches Ergebnis</b>	<b>-151.825</b>	<b>-1,68%</b>		
<b>Break-Even-Leistung netto</b>	<b>9.357.662</b>	<b>103,70%</b>		
Cash-Flow-Leistung netto	9.137.585	101,26%		
	Leistung	Umsatz	Schnitt	
<b>Break-Even-Point brutto</b>	<b>11.135.618</b>	<b>10.897.618</b>	<b>908.135</b>	Monat
Cash-Flow-Point brutto	10.873.726	10.635.726	35.966	Tag
<b>Sicherheitsstrecke brutto</b>	<b>-397.618</b>	<b>-397.618</b>	<b>VK-Tage</b>	<b>303</b>
<b>Sicherheitskoeffizient brutto</b>	<b>-3,70%</b>	<b>-3,79%</b>		
Verkaufsfläche	17.000		Monat	12
Ist-Flächenumsatz	618	brutto		
<b>Break-Even Flächenleistung</b>	<b>641</b>	<b>brutto</b>		
<b>Produktivität nach Auslieferung</b>	<b>Beschäftigung</b>	<b>Plan</b>	<b>Differenz</b>	
Mitarbeiter Gesamt	74,50	55,0	19,5	<b>Weniger Personal</b>
Personalkosten pro Kopf	40.000	40.000	780.000	
Personalleistung Gesamt Brutto	140.940	190.909		

## 9. Kosten

Für die **MAXPRO-LIQUIDITÄTSPLANUNG** fallen folgende Kosten an:

- Lizenz, Erstanlage und digitaler Support € 3.000,-- einmalig
- Neue Jahresdatei und Planungsübertrag € 600,-- jährlich.

Die MaxPro-Liquiditätsplanung wird ausgeliefert als Excel-Arbeitsblatt im XLSX-Format.

Für die **MAXPRO-BREAK-EVEN-SZENARIEN** fallen folgende Kosten an:

- Best-Real-Worst-Case Szenarien € 1.000,-- einmalig

Die Break-Even-Szenarien werden nach Kundenwunsch erstellt und ausgeliefert im PDF-Format.

**INDIVIDUELLE ANPASSUNGEN** der Liquiditätsplanung und der Break-Even-Szenarien sind selbstverständlich möglich und werden nach Aufwand abgerechnet.

Nach der Bekanntmachung der „Ergänzung der Rahmenrichtlinie zur Förderung unternehmerischen Know-hows“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) im Bundesanzeiger vom 2.4.2020 sind Beratungsleistungen bis zu einem Höchstbetrag von € 4.000,- aufgrund der Corona-Krise **FÖRDERUNGSFÄHIG**. Die Antragsstellung muss bis zum 31.12.2020 erfolgen und die Beratungsgesellschaft muss beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) gelistet sein. Die Listung ist bereits beantragt.

## 10. Haftungsausschluss

Jede Haftung für Richtig und Vollständigkeit der Liquiditätsplanung wird ebenso ausgeschlossen, wie die Haftung aufgrund von Folgeschäden aus der Liquiditätsplanung. Mit der Bestellung bestätigt der Auftraggeber den vollständigen Haftungsausschluss. Bei teilweiser Datenerfassung im Auftrag werden ausschließlich Daten aus der Warenwirtschaft und aus der Finanzbuchhaltung des Auftraggebers verwendet und geg. um Auskünfte ergänzt. Die Prüfung dieser Daten und Auskünfte ist nicht Gegenstand des Auftrages.