

## HEIME

## Die Liquidität im Blick

## Instrumente, um die Zahlungsfähigkeit einzuschätzen

Um Schreckens-Szenarien wie Zahlungsunfähigkeit und Insolvenz zu vermeiden, muss die Liquidität im Blick behalten werden. Hierbei sollten mehrere Planungsaspekte berücksichtigt werden.



Wenn in einer Einrichtung die liquiden Mittel fehlen, können fällige Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllt werden.

Foto: Adobe Stock/patpitchaya

Von Michael Fikar

Die Corona-Krise ist noch nicht vorbei. Ohne Pflegeschutzschirm wäre eine Großzahl der Einrichtungen in eine noch stärkere finanzielle Schieflage geraten. Wenn in einer Einrichtung die liquiden Mittel fehlen, kön-

nen fällige Zahlungsverpflichtungen nicht erfüllt werden. Das betrifft sowohl Lieferanten als auch Mitarbeitende, die ihren Lohn nicht rechtzeitig erhalten. Durch die Verschlechterung der Bonität wird es dann schwieriger, Darlehen zu erhalten bzw. die Kontokorrentlinie auszuweiten, um die feh-

lenden Mittel auszugleichen. Folgen sind die Zahlungsunfähigkeit und die drohende Insolvenz. Um dieses Szenario zu vermeiden, sollten Einrichtungen eine Liquiditätsplanung vornehmen. Hierbei sind zwei Perspektiven hilfreich, die statische und die dynamische Liquiditätsplanung.

## Statische Liquiditätsplanung

Die statische Betrachtung (bilanzielle Liquidität) misst die Zahlungsfähigkeit zu einem bestimmten Zeitpunkt mithilfe der Gegenüberstellung von flüssigen bzw. geldnahen Mitteln und kurzfristigen Verbindlichkeiten. Grundlage hierfür ist es, ausgewählte Positionen der Aktivseite einer Bilanz, speziell im Umlaufvermögen, und die Passivseite der Bilanz, speziell im Fremdkapital, gegenüberzustellen.

Die „Liquidität 1. Grades“, Barliquidität, berechnet den Anteil der liquiden Mittel an den kurzfristigen Verbindlichkeiten (Laufzeit bis zu einem Jahr). Zu den liquiden Mitteln zählen Bargeld, Bankguthaben und Kassenbestand. Der Anteil der liquiden Mittel an den kurzfristigen Verbindlichkeiten sollte mindestens 20 bis 30 Prozent betragen. Eine Quote von 100 Pro-

zent muss nicht erreicht werden. Das würde bedeuten, dass heute schon Liquidität für Schulden, die erst in einem Jahr fällig sind, bereitgestellt wäre.

Die „Liquidität 2. Grades“, Einzugsliquidität, ist aussagekräftiger, weil zu den liquiden Mitteln auch die kurzfristigen Forderungen (Laufzeit bis zu einem Jahr) hinzugezählt werden. Kurzfristige Forderungen sind geldnah, das heißt stehen kurzfristig als liquide Mittel zur Verfügung. Der Anteil von liquiden Mitteln und kurzfristigen Forderungen an den kurzfristigen Verbindlichkeiten sollte 100 bis 120 Prozent betragen. Hier handelt es sich um eine wichtige Einschätzung der Liquiditätssituation eines Unternehmens: Geringere Anteile deuten auf eine angespannte Liquiditätssituation hin.

Bei der „Liquidität 3. Grades“, Umsatzliquidität, wird das gesamte Umlaufvermögen ins Verhältnis zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten gesetzt. Diese Kennzahl sollte im Bereich von 200 Prozent liegen.

## Dynamische Liquiditätsplanung

Das Ziel der dynamischen Liquiditätsplanung ist es, die voraussichtlich zukünftigen Liquiditätsbestände eines Unternehmens zu zeigen. Hierfür erfasst der Liquiditätsplan alle Zahlungsflüsse eines bestimmten Zeitraums (traditionell der zwölf kommenden Monate). In der Regel werden hierzu die monatlichen Ein- und Auszahlungen gegenübergestellt und die Bestände an liquiden Mitteln ausgewiesen (siehe kleiner Kasten).

Mit einer zwölfmonatigen Planung können Einrichtungen finanzielle Engpässe frühzeitig erkennen und Finanzierungsalternativen einleiten. Zu den Einzahlungen gehören voraussichtliche Zahlungseingänge durch den Verkauf der Dienstleistungen sowie sonstige Einzahlungen (z. B. Zinsen, Erstattungen). Zu den Auszahlungen gehören zunächst Gehälter, Sonderzahlungen, Prämien, AG-Anteil SV sowie weitere freiwillige Gehaltsbestandteile und Personalnebenkosten; außerdem: Miete und Pacht, Leasing, Zins- und Tilgungsleistungen für Kredite, Lebensmittel, medizinischer Bedarf, Wirtschafts- und Verwaltungsbedarf.

Ein Liquiditätsplan lässt sich klassisch und ohne großen Aufwand mit einem Tabellenkalkulationsprogramm erstellen. Achten Sie aber auf die folgenden typischen Fehler:

## Zahlungsziele bzw. Gewohnheiten werden nicht berücksichtigt:

Nicht Rechnungsstellung oder -eingang sind maßgeblich für den Liquiditätsplan, sondern der Zeitpunkt der tatsächlichen Einzahlung der Kunden bzw. Auszahlung an Lieferanten, Mitarbeitende oder Finanzamt. Kreditoren- oder Debitorenziele sind daher zu berücksichtigen. Hilfreich ist eine Einschätzung, welcher Anteil der Umsätze in den folgenden Monaten bezahlt wird (z. B. 80 Prozent der Monatsumsätze im laufenden Monat und 20 Prozent im Folgemonat). Dieses Vorgehen gilt analog für die Eingangsrechnungen. Mit der Faustformel „Forderungen x 365 / Umsatz“ ermittelt man die Dauer in Tagen, die Kunden benötigen, um die Rechnungen zu bezahlen.

## SCHEMATISCHER AUFBAU EINES MONATLICHEN PLANS:

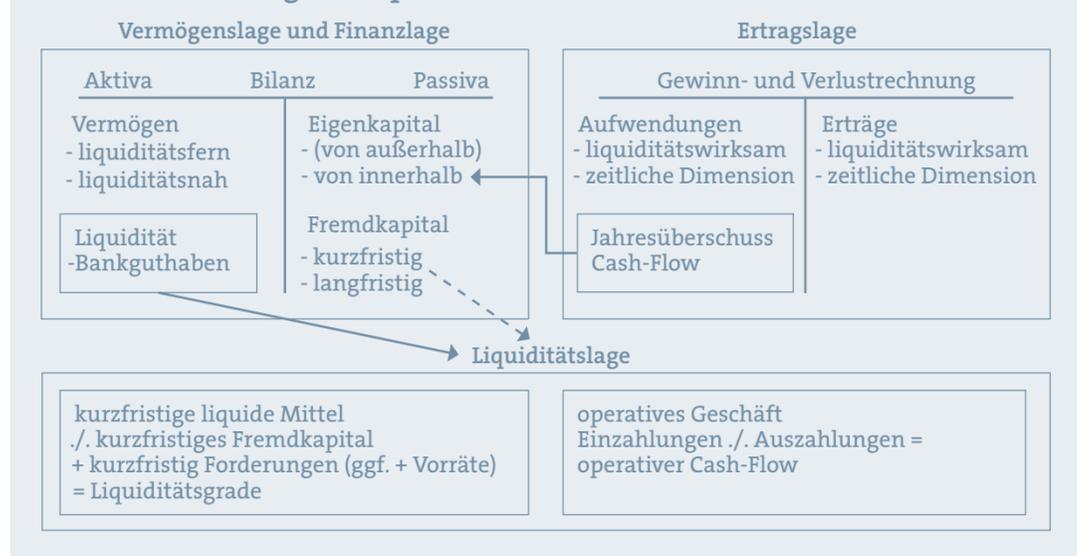
Anfangsbestand liquide Mittel (Bank, Kasse) zum 1. des Monats  
+ Einzahlungen des laufenden Monats  
= verfügbare Mittel des laufenden Monats  
- Auszahlungen des laufenden Monats  
= Endbestand zum 30./31. des Monats

**Unvollständige Auflistung:** Es gilt der Grundsatz, dass alle Zahlungen in den Liquiditätsplan aufgenommen werden, auch Auszahlungen in nur geringer Höhe. Der Plan soll ein möglichst vollständiges Bild liefern.

**Berücksichtigung zahlungsunwirksamer Vorgänge:** Abschreibungen gehören nicht in die Liquiditätsplanung. Die Abschreibung erfasst die Wertminderung des Vermögens, reduziert jedoch nicht den Kassenbestand. Das gleiche Vorgehen gilt bei den Rückstellungen. Die Bildung von Rückstellungen führt nicht unmittelbar zu einer Auszahlung, sie deutet eher eine zukünftige Auszahlung an. Die Auszahlung z. B. von Überstunden ist wieder Bestandteil der Liquiditätsplanung.

Der Autor ist Managementberater der contec GmbH, [m.fikar@contec.de](mailto:m.fikar@contec.de).

## Zusammenhang der Liquiditätssituation im betrieblichen Geschehen



Die Grafik verdeutlicht die Zusammenhänge der Liquiditätssituation in Unternehmen.

Grafik: Fikar

## Nordrhein-Westfalen

## Über 80 Prozent der Pflegeheime von Impfteams aufgesucht

**Düsseldorf //** Mehr als 80 Prozent der stationären Pflegeeinrichtungen in Nordrhein-Westfalen sind bisher von den mobilen Teams für die Corona-Impfung aufgesucht worden. Nach dem jüngsten Stand vom 13. Januar waren die Impfteams in 1 873 der insgesamt rund 2 300 Pflegeeinrichtungen, wie das Landes-Gesundheitsministerium auf eine Anfrage der Deutschen Presse-Agentur mitteilte. Bewohner, die schon Corona hatten, sollen aufgrund der geringen Impfstoffmengen demnach in den Heimen erst einmal nicht geimpft werden. In den bereits von den mobilen

Teams aufgesuchten Heimen könne es noch weitere Impfungen geben, wenn beispielsweise ein Heimbewohner wegen Krankheit bei der ersten Runde nicht berücksichtigt worden sei. Insgesamt wurden den Ministeriumsangaben zufolge seit dem Start am 27. Dezember landesweit 217 700 Impfungen (Stand 13. Januar) in Nordrhein-Westfalen vorgenommen. Dabei ging es erst einmal um die besonders gefährdeten Heimbewohner. Die großen Krankenhäuser rechnen mit einem Impfstart am 18. Januar. Das nordrhein-westfälische Gesundheitsmi-

nisterium sieht für Pflegeheime einem Zeitungsbericht zufolge keine unmittelbaren Auswirkungen durch Virusmutationen. „Besuche sind und bleiben weiterhin möglich“, sagte eine Ministeriumssprecherin der Düsseldorfer „Rheinischen Post“ vom 16. Januar. Die strengen Hygienemaßnahmen müssten weiter beachtet werden. In Nordrhein-Westfalen seien elfmal Virus-Mutationen nachgewiesen worden – drei laboridiagnostisch bestätigte Fälle der Linie „B.1.351“ (Südafrika) und acht Fälle der Linie „B.1.1.7“ (Großbritannien), hieß es. (dpa/epd)

## Pflegeheim-Bewohnerin stirbt nach Corona-Impfung

## Kein Zusammenhang feststellbar

**Weyhe //** Nach dem Tod einer Seniorin im niedersächsischen Weyhe haben Rechtsmediziner keine Verbindung zu der vorangegangenen Corona-Impfung der Frau festgestellt. Das gab die Staatsanwaltschaft Verden nach der Obduktion bekannt, wie der Landkreis Diepholz am 16. Januar mitteilte. Eine abschließende Bewertung durch das Paul-Ehrlich-Institut bleibe jedoch noch abzuwarten.

Die 90-jährige Bewohnerin eines Pflegeheimes war etwa eine Stunde nach der Impfung mit dem Wirkstoff von Biontech/Pfizer gestorben. Im

15- bis 20-minütigen Beobachtungszeitraum wurden nach Informationen des Landkreises bei der Seniorin keine Auffälligkeiten oder sichtbaren allergietypischen Reaktionen festgestellt. 45 Minuten nach der Impfung habe sich ihr Zustand verschlechtert.

„Sowohl an der Notwendigkeit der Impfung als auch an der fachlichen Einschätzung des Impfstoffes bestehen derzeit keine Zweifel“, erklärte Landrat Cord Bockhop (CDU). Der Impfprozess werde daher im Landkreis Diepholz genauso wie in ganz Niedersachsen und ganz Deutschland weiter fortgesetzt. (epd)