

## **Mandanten-Information-Rundschreiben: Neustart nach dem Lockdown - Fragen und Antworten für die Rückkehr zum normalen Geschäftsbetrieb**

Sehr geehrte Mandantin,  
sehr geehrter Mandant,

zur Jahresmitte 2021 sind die Corona-Fallzahlen in Deutschland vergleichsweise niedrig. Die Politik **nimmt die Einschränkungen des Lockdowns Stück für Stück zurück**. Insbesondere gibt es die sogenannte Bundesnotbremse mit ihren deutschlandweit einheitlichen Restriktionen ab dem 01.07.2021 nicht mehr. Ähnliches gilt für

bestimmte betriebliche Einschränkungen, etwa die Verpflichtung, dass Unternehmen den Beschäftigten eine Homeoffice-Option anbieten müssen, sofern die jeweilige Tätigkeit dies gestattet. Diese Maßnahmen - oder gegebenenfalls ihre Verlängerung bzw. Wiedereinführung - können sich auch wieder ändern, denn nach wie vor steckt in dem Pandemiegeschehen viel Dynamik. Darauf muss der Gesetzgeber ebenso reagieren wie die Wirtschaft und letztlich wir alle. Als Geschäftsleute haben Sie das tagesaktuell im Blick.

Viele von Ihnen haben nun wieder mehr Möglichkeiten, Leistungen für ihre Kunden bzw. Gäste anzubieten. Allerdings ist es in der Regel nicht damit getan, das Geschäft einfach wieder aufzuschließen und mit der Arbeit zu beginnen. Es gibt zahlreiche Dinge, die Unternehmer vor der Wiedereröffnung bedenken sollten. **Damit der Neustart nach dem Lockdown nicht zum Fehlschlag wird**, greifen wir für Sie fünf aktuelle Fragestellungen auf und beantworten sie ausführlich.

### **Inhaltsverzeichnis**

1	Was ist bei der Liquiditätsplanung zu beachten?.....	1
2	Was gilt, wenn Kurzarbeitergeld in Anspruch genommen wurde? .....	2
3	Welche Chancen gibt es, einen Kredit zu bekommen?.....	3
4	Was hilft bei der Personalplanung? .....	3
5	Wie kann man den Wareneinsatz möglichst exakt planen?.....	4
6	Fazit .....	4

### **1 Was ist bei der Liquiditätsplanung zu beachten?**

Die Coronakrise hat noch einmal besonders deutlich gezeigt, wie wichtig es für jedes Unternehmen ist, **zahlungsfähig** zu sein und zu bleiben. Jeder Unternehmer

muss wissen, mit welchen Ein- und Auszahlungen er in den nächsten 12 bis 18 Monaten zu rechnen hat. Zunächst gilt es, sich einen **Überblick über die voraussichtlichen Einnahmen und Ausgaben** zu verschaffen. Nur so kann sichergestellt werden, dass man weiß, ob genügend Geld vorhanden ist, um etwa Gehälter und Waren sowie andere Positionen wie **Steuern** vollständig zu begleichen, oder ob Handlungsbedarf - beispielsweise zur Aufnahme von Fremdkapital - besteht.

Wichtig ist, dass **nur Positionen angesetzt werden, die zu Zahlungen führen**, also das Geschäftskonto bzw. die Kasse positiv (Einzahlung) oder negativ (Auszahlung) verändern. Bei der Prognose der Umsätze sollten Sie besonders kritisch vorgehen und sie eher **konservativ planen**, zum Beispiel mit einem Abschlag von 5 % bis 10 % vom zu erwartenden Wert. Auch darf man **nicht nur an Umsätze und Betriebskosten denken**, sondern muss weitere Positionen berücksichtigen, etwa die Umsatzsteuer-Zahllast, Steuervorauszahlungen, Tilgungen, Investitionen und Entnahmen.

Meist genügt es nicht, nur Jahreswerte zu planen, da man so nicht sieht, wann es zu Zahlungsbewegungen kommt und ob bzw. zu welchen Zeitpunkten gegebenenfalls Engpässe auftreten. Daher **sollten die Jahreswerte auf Monate heruntergebrochen werden**. Das heißt, man muss einschätzen, wann beispielsweise Zahlungen aus Großprojekten eingehen und wann welche Auszahlungen stattfinden. Auszahlungen sind oft gut zu planen, denn viele Positionen fallen gleichmäßig monatlich an. Ausnahmen sind Investitionen - bei denen man aber den Zeitpunkt in der Regel selbst bestimmen kann - und Steuerzahlungen, die oft quartalsweise entstehen.

**Hinweis:** Ziel der Liquiditätsplanung ist es, möglichst frühzeitig zu erkennen, ob, wann und in welcher Höhe ein Zahlungsengpass auftreten kann. Vielleicht lassen sich dann Auszahlungen verschieben oder aber man muss notfalls den Kontokorrentkredit zur Deckung nutzen. Die Planung muss nicht absolut genau sein, meist genügt es, in Schritten von 100 € oder 200 € zu planen.

Das bis hierhin Gesagte gilt grundsätzlich immer - und damit unabhängig von der Coronakrise. **In der aktuellen Situation** müssen Unternehmer darüber hinaus für Folgendes sensibilisiert sein und es in die Planung einbeziehen:

- **Wegfall staatlicher Förderungen:** Wer Förderung in Anspruch genommen hat, muss berücksichtigen, wann diese wegfällt (sofort oder sukzessive) bzw. wann Gelder zurückgezahlt werden müssen. Dies gilt beispielsweise für KfW-Kredite, bei denen die Tilgung nach zwei Jahren beginnt. Wer Kurzarbeitergeld in Anspruch genommen hat, muss überdies bedenken, in welcher Höhe das Kurzarbeitergeld bei einer Wiedereröffnung wegfällt. Mehr dazu in Abschnitt 2.

- **Auswirkungen der Wiederaufnahme des Geschäftsbetriebs auf die Liquidität:** Nicht immer ist die sofortige Wiedereröffnung die beste Lösung. Vielmehr sollte man sich im Einzelfall die Fragen beantworten: Wie viele Kunden bzw. Gäste muss ich mindestens bedienen, um bei gegebenen Betriebskosten nicht sogar schlechter dazustehen als während des Lockdowns? Und inwieweit ist die angestrebte Zahl vor dem Hintergrund der bestehenden Hygieneregeln realistisch?
- **Fördergelder, die weiterhin in Anspruch genommen werden können:** Für Unternehmen, die einen coronabedingten Umsatzeinbruch von mindestens 30 % verzeichnen, hat die Bundesregierung die Überbrückungshilfe III als **Überbrückungshilfe III Plus** bis 30.09.2021 verlängert. Das kann helfen, die Zeit bis zu einer späteren Wiedereröffnung zu überstehen. Hinzu kommt die neue **Restart-Prämie**, mit der Unternehmen einen höheren Zuschuss zu den Personalkosten erhalten können. Grundlegende Informationen gibt es auf einer Sonderseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie: [www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de](http://www.ueberbrueckungshilfe-unternehmen.de). Ergänzend gibt es die **KfW-Kredite**, und über die Landesförderbanken werden beispielsweise die **Härtefallhilfe** sowie der **Sonderfonds für Kulturveranstaltungen** bereitgestellt.
- **Eventuelle Rückzahlung zu hoher Zuschüsse:** Die coronabedingten Überbrückungshilfen wurden in Form von Abschlägen nach der Antragstellung ausgezahlt. Die **Schlussabrechnungen** sind bis zum **31.12.2021 (Überbrückungshilfen I und II)** bzw. zum **30.06.2022 (Überbrückungshilfe III)** zu stellen. Soweit die tatsächlichen Kosten oder Investitionen in den Förderzeiträumen geringer ausgefallen sind als beantragt, können sich Rückzahlungen ergeben.

**Hinweis:** Ihre Liquiditätsplanung sollte sich unbedingt bis ins Jahr 2022 erstrecken, auch wenn es hier naturgemäß mehr Unsicherheiten gibt. Der Überblick bis in das Folgejahr 2022 ist unter anderem deshalb wichtig, weil hier Tilgungen höher ausfallen können, wenn Sie etwa KfW-Kredite zurückzahlen müssen, gestundete Verbindlichkeiten nachzuzahlen sind (etwa Steuern oder Mieten), oder wenn Sie Investitionen nachholen wollen bzw. müssen.

## 2 Was gilt, wenn Kurzarbeitergeld in Anspruch genommen wurde?

Immer mehr Betriebe können dank der Erleichterungen im Infektionsschutz **Mitarbeiter aus der Kurzarbeit zurückholen**. Aber noch nicht überall reicht das Arbeitsaufkommen, um alle Beschäftigten produktiv auszulasten. Unternehmer sollten wissen, dass es möglich ist, Beschäftigte **zeitversetzt oder zu unterschiedlichen Anteilen** aus der Kurzarbeit zurückzuholen. Allerdings darf die unterschiedliche Behandlung nicht diskriminierend, willkürlich oder maßregelnd erfolgen.

Differenzierungen bei der Rückholung aus Kurzarbeit sind zum Beispiel nach Aufgabenbereich oder der Notwendigkeit von Kinderbetreuung möglich. Grundsätzlich können Mitarbeiter jederzeit ganz oder teilweise aus der Kurzarbeit geholt werden, es sei denn, **tarifvertragliche Regelungen** stehen dem entgegen.

**Hinweis:** Damit überhaupt noch Kurzarbeitergeld beansprucht werden kann, müssen mindestens 10 % der Beschäftigten einen Arbeitsentgeltausfall von mehr als 10 % haben.

Wurden **Mitarbeiter neu eingestellt**, obwohl andere Beschäftigte sich in Kurzarbeit befanden, kann das aus Unternehmenssicht ein gewisses Risiko bedeuten: So könnte es etwa passieren, dass das Kurzarbeitergeld nicht mehr gewährt wird oder dass eine Rückforderung droht. In der Praxis muss stets der Einzelfall betrachtet werden. Wenn eine Neueinstellung erfolgt, **dürfen die Arbeitsaufgaben des neuen Mitarbeiters nicht denen der Mitarbeiter in Kurzarbeit entsprechen**.

Unternehmer, die damit rechnen, trotz aktuell guter Lage später erneut Kurzarbeit aufnehmen zu müssen, sollten diese unterbrechen - sie also nicht beenden -, um keine neue Anzeige stellen zu müssen. Nach drei Monaten Unterbrechung muss evtl. **Kurzarbeit neu angezeigt** werden. Mehrere ein- bzw. zweimonatige Unterbrechungen sind möglich. Hingegen beginnt bei einer Unterbrechung der Kurzarbeit von mindestens drei Monaten eine neue Bezugsdauer für das Kurzarbeitergeld.

Eine nützliche Zusammenstellung von Informationen zum Kurzarbeitergeld sowie ein FAQ findet sich auf der Website der **Bundesagentur für Arbeit**: [www.arbeitsagentur.de/unternehmen](http://www.arbeitsagentur.de/unternehmen) → Direkteinstieg „Kurzarbeitergeld: Informationen für Unternehmen“.

**Hinweis:** Die Arbeitsagentur ist verpflichtet, nach dem Bezug von Kurzarbeitergeld eine Abschlussprüfung vorzunehmen. Die Vorbereitung auf die Prüfung sollte nicht erst beginnen, wenn diese angekündigt ist. Vielmehr sollte der Unternehmer die Unterlagen frühzeitig zusammenstellen, auch um noch einmal für sich selbst eine Prüfung durchzuführen. Bei Bedarf können Korrekturanträge gestellt und auf diese Weise Sanktionen vermieden werden.

### 3 Welche Chancen gibt es, einen Kredit zu bekommen?

Reichen Fördergelder oder der Kontokorrentkredit nicht, wird oft ein neuer Kredit benötigt. Diesen zu bekommen, kann für viele Firmen in diesem Jahr problematisch werden. Denn in der Regel **verlangen die Banken den Jahresabschluss 2020**, um beurteilen zu können, welche „Spuren“ Corona bisher hinterlassen hat.

Da die Abschlüsse oft kurzfristig nicht bereitstehen, sollte man Alternativen prüfen. Beispielsweise die folgenden:

- **Kontaktaufnahme mit der Bank:** Bei überschaubaren Volumina gibt es oft ein **vereinfachtes Prüfverfahren**, ohne dass der Abschluss benötigt wird. Voraussetzung ist, dass die Kontoführung bisher unauffällig war. Die Geschäftsentwicklung lässt sich gut mit der aktuellen Betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) belegen. Im Zweifel können allerdings ohne die Vorlage des aktuellen Jahresabschlusses schlechtere Kreditkonditionen drohen.
- Wer **gute Sicherheiten** hat, etwa Grund und Boden, Lebensversicherungen oder Bürgschaften, hat evtl. ebenfalls die Möglichkeit, ohne Jahresabschluss 2020 an ein Darlehen zu gelangen. Auch hier muss mit der Bank Rücksprache gehalten werden.
- Vielleicht ist es auch möglich, **Eigenmittel so lange bereitzustellen**, bis der Abschluss 2020 vorliegt und man damit einen Kredit beantragen kann.
- Im Notfall kann oft die **Kontokorrentlinie ausgeweitet** werden. Doch Vorsicht: Die Banken lassen sich das meist mit Zinsen im zweistelligen Bereich sowie einer Bereitstellungsprovision bezahlen.
- Und schließlich gibt es vielleicht die Möglichkeit, den **Kredit nicht bei der Bank aufzunehmen**, sondern zu sondieren, ob Geschäftspartner oder auch Personen aus dem Verwandten- oder Bekanntenkreis bereit wären, vorübergehend Geld zuzuschießen.

**Hinweis:** Wenn Sie von Familienmitgliedern oder Freunden einen Kredit erhalten möchten, schließen Sie einen Vertrag ab, in dem die wichtigsten Punkte geregelt sind. Das dient dazu, später keine Missverständnisse oder Streit aufkommen zu lassen, und auch dazu, gegenüber dem Finanzamt darlegen zu können, dass es sich um eine „echte“ Vereinbarung handelt. Geregelt werden sollten mindestens: Vertragspartner, Kreditsumme, Laufzeit, Zinsen, Rückzahlung, Verwendung, Kündigung, Maßnahmen bei Zahlungsverzug.

Nicht zuletzt muss bei der Planung einer Kreditaufnahme berücksichtigt werden, dass sich die **Bearbeitungszeiten bei den Banken** oft verlängert haben und die Informationsanforderungen gestiegen sind. Bis zu einer Entscheidung können durchaus zwei oder drei Monate vergehen.

### 4 Was hilft bei der Personalplanung?

Viele Unternehmen berichten, dass es schwierig ist, zum Start ausreichend Personal an Bord zu bekommen, weil **sich Mitarbeiter in der Krise umorientiert haben**. In einigen Fällen führt das dazu, dass Betriebe ihre Öffnungspläne verschieben, etwa im Handel, in der Gastronomie oder im Veranstaltungssektor. Bevor man das tut und die

finanziellen Probleme dadurch noch weiter zunehmen, sollte man sich folgende Fragen beantworten:

- Wie viel Personal wird benötigt, um **im Rahmen der erlaubten Kapazitäten** problemlos agieren zu können?
- Bei Engpässen: Kann man für die ersten Tage **in kleinerem Rahmen öffnen** und beispielsweise mit der Unterstützung von Familienmitgliedern oder Freunden starten?
- Wie groß sind die Chancen, dass man frühere Mitarbeiter wieder einstellen kann, unter Umständen mit dem Versprechen eines **zusätzlichen Entgelts oder Bonus**?
- Gibt es Kontakte zu Hochschulen, um möglicherweise Studierende als **Aushilfen** zu gewinnen? Alternativ kann man bei den hierauf spezialisierten Plattformen im Internet fündig werden.
- Besteht die Möglichkeit, **Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen** zu bekommen?
- Gibt es im Netzwerk befreundete Betriebe, bei denen man sich für die ersten Tage **Mitarbeiter „ausleihen“** kann?

**Hinweis:** Abgesehen vom Einverständnis der betroffenen Mitarbeiter benötigen Betriebe zum „Verleihen“ von Mitarbeitern grundsätzlich die „Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung“, die bei der Arbeitsagentur beantragt werden muss. Aber es gibt Ausnahmen, etwa wenn Betriebe demselben Tarifvertrag zur Arbeitnehmerüberlassung unterliegen oder Arbeitgeber mit weniger als 50 Mitarbeitern zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen Mitarbeiter, die nicht zum Zweck der Überlassung beschäftigt werden, für bis zu zwölf Monate ausleihen. Im Zweifel sollte man sich hierzu beim zuständigen Verband bzw. der zuständigen Kammer erkundigen.

## 5 Wie kann man den Wareneinsatz möglichst exakt planen?

Die Planung des Wareneinsatzes stellt viele Unternehmen unterschiedlichster Branchen vor größere Probleme. Bestellt man zu viel, muss man unter Umständen (frische) Ware wegwerfen. Bestellt man zu wenig, riskiert man, dass Kunden nicht bedient werden können und zur Konkurrenz wechseln. Um die **Materialeinsatzplanung** zu verbessern, lohnt es sich, die nachfolgenden Fragen zu beantworten bzw. Möglichkeiten zu prüfen. Einiges davon ist speziell auf Gastronomie und Lebensmittelhandel gemünzt, wo viel mit Frischwaren umgegangen wird. Anderes lässt sich fast nach Belieben auf weitere Branchen übertragen:

- **Prognose und Kalkulation:** Mit welchem Umsatz wird gerechnet? Wie hoch ist der durchschnittliche Wareneinsatz je Euro Umsatz? Zu entnehmen wäre dies etwa aus der BWA der Vorjahre.

- Welche Produkte lassen sich **nicht oder nur kurze Zeit lagern** (vor allem Frischwaren)?
- Lässt sich das **Sortiment** - in der Gastronomie: die Speisekarte - reduzieren, um den Bedarf an Frischprodukten zu begrenzen?
- Lässt sich in **Gesprächen mit Lieferanten** prüfen, wie die Bestellvorgänge verbessert werden können?
- Wäre es möglich, einen Teil der Bestellungen an **Lieferdienste** weiterzugeben? Sie versprechen oft, binnen weniger Minuten zu liefern.
- Können mit befreundeten Betrieben **gemeinsame Warenbestellungen** vorgenommen und Waren gegebenenfalls untereinander getauscht werden?

## 6 Fazit

Die Corona-Fallzahlen sinken und nach und nach werden Beschränkungen gelockert. Das „**Back to normal**“, welches so viele Menschen herbeisehnen, ist aus Unternehmenssicht aber nur schwer wiederherzustellen - zumindest wird das nicht auf die Schnelle möglich sein. Je nach Branche führten die Kontaktbeschränkungen zu teilweise massiven Umsatzrückgängen oder zeitweise vollständiger Geschäftsschließung.

**Liquide zu bleiben**, ist eine Kernaufgabe, die von zahlreichen Geschäftsleuten dank umsichtigen Handelns gestemmt wurde. Das Bewältigen dieser Aufgabe bedarf einer **fundierte Planung** im Geschäftsablauf - vom **Gespräch mit der Bank** über den **Einsatz von Waren** bis hin zum Umgang mit der „**Ressource Mitarbeiter**“. Aus dem Bereich der staatlichen Unterstützung ist neben den pandemiespezifischen Zuschüssen das **Kurzarbeitergeld** ein probates - aber wohlgerneht temporäres - Mittel.

Durch einen besonnenen Umgang mit den hier vorgestellten Instrumenten kann der **Neustart nach dem Lockdown** gelingen.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr Steuerberater  
Sven Sievers

