

Software-Unterstützung in der Liquiditätsplanung

Anwendungsvorteile für Finance-Experten und Restrukturierungsberater

Claudia Molnar*

Liquiditätsmanagement nimmt in der Restrukturierung und Sanierung von Krisenunternehmen eine zentrale Bedeutung ein. Restrukturierer sind darauf angewiesen, schon von Beginn an möglichst präzise Zahlen insbesondere zur Liquidität zu erhalten und von da ab in kurzen Zyklen immer wieder zu aktualisieren. Neue Softwarelösungen automatisieren die Zahlengewinnung und -aufbereitung in weiten Teilen, so dass Berater sich auf ihre eigentlichen Aufgaben konzentrieren können. Nicht nur die Verschärfung der Lockdown-Regeln über den Jahreswechsel 2020/2021 lässt die Prognosen vieler Unternehmen pessimistischer werden. Vielerorts wird eine Insolvenzelle erwartet, auf die sich auch der Gesetzgeber mit zahlreichen Gesetzesreformen vorbereitet. Insbesondere Zahlungsunfähigkeit und drohende Zahlungsunfähigkeit sind in Zukunft bis zu 24 Monate im Voraus abzuschätzen. Hier verschiebt sich der betriebswirtschaftliche Fokus von einer Gewinn- auf eine Liquiditätsbetrachtung und deren Entwicklung.

1. Aufgaben des Restrukturierungsberaters

Die Aufgaben eines Gutachters in der Restrukturierungsberatung bestehen im Wesentlichen darin, Krisenursachen zu ermitteln, gemeinsam mit dem Kunden Wege aus der Krise zu entwickeln und diese umzusetzen. Die Abb. 1 (S. 84) enthält eine weithin bekannte Darstellung der Krisenursachen in den jeweiligen Krisenstadien.

Die Problemfelder weiten sich im Zeitablauf aus. Spätestens wenn eine Liquiditätskrise

eintritt oder absehbar eintreten wird, sind Unternehmen in ihrem Bestand gefährdet. Solche Szenarien zu prognostizieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um Schaden von Unternehmen und deren Gläubigern abzuwenden, ist die Aufgabe der Sanierungsberater. Eine unentdeckte Liquiditätslücke bringt nämlich auch Haftungsrisiken für den Berater und die Geschäftsführung mit sich – nicht nur eine Gefahr für den Fortbestand eines Unternehmens.

Daher legen Sanierungsberater schon immer ein besonderes Augenmerk auf die Liquiditätssituation ihrer Kunden und deren zukünftige Entwicklung. Nicht selten verlangen auch die finanzierenden Banken mindestens einmal im Monat eine durch den Sanierungsberater plausibilisierte Liquiditätsprognose mit einem Planungshorizont von 13 Wochen. Es ist zu vermuten, dass im Zuge der als Folge von Corona erwarteten Insolvenzelle sich die Rechtslage verkomplizieren wird und der Berater ein noch stärkeres Augenmerk auf der Liquidität liegen muss. Die erhöhten Anforderungen an die Liquiditätsplanungen werden alle Unternehmen betreffen, nicht nur Unternehmen in der Krise.

Dies alles erfordert je nach Komplexität und Struktur des Krisenunternehmens beträchtlichen Aufwand, um als Berater eine hinreichend sichere Liquiditätsprognose ermitteln zu können. Dazu muss der Berater für einen soliden Forecast i.d.R. die in Abb. 2 auf S. 85 gezeigten Prozessschritte durchführen.

So hat er sicherzustellen, dass alle betrieblichen Einzahlungen und Auszahlungen sowie Investitionen und Cashflow aus dem Kapitaldienst die nahe Zukunft korrekt und plausibel abbilden.

Da die Mandanten hinsichtlich Qualität und Quantität oft nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen, fällt die Aufgabe der Erstellung einer kurzfristigen Liquiditätsvorschau auch an den Berater. Man kann erahnen, wie viel Detailarbeit und Sorgfalt nötig sind, um eine qualitativ hochwertige Prognose abzugeben (was mit den Angaben in der Abb. 2 deutlich wird). Je komplexer die Struktur des Krisenunternehmens, desto mehr Aufwand – i.d.R. manuelle Manpower – verursacht die Prognose. Wenn der Berater auch die Umsetzungsbegleitung der Restrukturierung erledigen soll, ist das ein wiederkehrender Prozess, der sich auch über mehrere Jahre erstrecken kann.

Insofern lohnt es sich, die Liquiditätsplanung mit einem softwaregestützten Tool zu erledigen. Damit erhöhen sich auch die Qualität und Effizienz in der Beratung. Am Beispiel der Liquiditätsmanagementsoftware Cashmir soll dies im Folgenden illustriert werden.

2. Digitalbasierte Effizienzpotenziale im Restrukturierungsprozess

Um die Effizienzpotenziale ausschöpfen zu können, sind folgende Prozessschritte für die regelmäßige Erstellung einer Liquiditätsprognose notwendig:

- Vollständige und fehlerfreie Aufbereitung von Daten und Informationen aus den Vorsystemen gemäß der Abb. 2.
- Überprüfung und Plausibilisierung der Aufsatzpunkte (Kontenstände bei Kreditinstituten, noch offene ein- und ausge-reichte Schecks, noch nicht ausgeglichene Zahlungsverrechnungskonten, etc.).
- Überprüfung und Plausibilisierung im laufenden Monat von Ist- und Planzahlen. Der laufende Monat besteht immer aus einer Mischung von bereits realisierten Geschäftsvorfällen und noch erwarteten (geplanten) Zahlungen. Dies kann zu Überschneidungen führen, die zur korrekten Prognose identifiziert werden müssen.

* Claudia Molnar ist Vorstandsvorsitzende der consanto AG. Mit Tätigkeiten in Restrukturierungs- und rechnungswesensnaher Unternehmensberatung und mit Führungsverantwortung als CFO, 15 Jahre davon als Interimsmanagerin in Krisensituationen, sammelte sie in den vergangenen drei Jahrzehnten umfassende Erfahrungen im Bereich Unternehmensfinanzen.



Abb. 1: Krisenursachen im Überblick

- Abweichungsanalyse zum letzten veröffentlichten Liquiditäts-Forecast (i.d.R. Pflichtbestandteil zum Bankenreporting),
- Überprüfung und Plausibilisierung der Planungsversion für die Liquiditätsprognose (liegen die Planzahlen noch im realistischen Bereich oder muss eine Adjustierung der Planzahlen oder die Entwicklung von Maßnahmen veranlasst werden?). I. d. R. handelt es sich um ein Nebenprodukt der Soll-Ist-Analyse.
- Zusammenführung von überprüften, ggf. aktualisierten Planzahlen auf der Basis des aktuellen Ist-Aufsatzpunkts.
- Plausibilisierung, ob alle relevanten Sachverhalte berücksichtigt sind (Buchungsrückstand, Rückstellungen, ausstehende Rechnungen etc.).
- Interne Besprechung des Ergebnisses.
- Schlussfolgerungen aus der neuen Prognose, ggf. notwendige Maßnahmen definieren und einleiten.
- Ggf. Korrekturen und Anpassungen vornehmen.
- Bericht fertigstellen.

Die Aufbereitung von Daten in Listenform aus den Vorsystemen gehört zu den aufwändigsten Schritten. Auch wenn das Vorgehen grundsätzlich bei allen Mandanten gleich oder ähnlich ist, sind die Arbeitsschritte bei manueller Zusammenfassung durchaus unterschiedlich, was eine Standardisierung schwierig macht. Selbst eine OP-Liste kann, in Abhängigkeit von Vorsystemen, unterschiedliche Strukturen aufweisen.

Hinweis: Die Integration einer DATEV-OP-Liste in ein Excel-Modell bedarf etlicher Anpassungen, wenn das Excel-Modell auf der Basis von SAP-Daten entwickelt wurde.

Auch eine Soll-Ist-Analyse erweist sich i. d. R. als sehr aufwändig, da meistens nicht mit Ist-Bewegungsdaten, sondern nur mit stichtagsbezogenen Salden gearbeitet wird. Hier zeigt sich ein großer Vorteil von Cashmir, da dieses Tool über eine Technologie verfügt, die eine lückenlose, vollständige Aufbereitung der gebuchten Zahlungsströme gewährleisten kann. Somit können die Ein- und Auszahlungsströme sogar in der gleichen Struktur wie die Planung mit den realisierten Ist-Werten abgeglichen werden, und zwar in beliebiger Detailtiefe (bis auf Kunden- bzw. Lieferantenebene).

Hinweis: Ohne eine komplette Einbeziehung der Ist-Buchungen können die Abweichungen lediglich geschätzt werden oder nur mit großem Aufwand analysiert werden.

Neben den reinen Bankkonten mit deren Salden enthalten vor allem auch Verrechnungskonten wie z. B. die für Ein- und Ausgangschecks, Verrechnungskonten für Zahläufe, Verrechnungskonten für Bankbuchungen relevante Bewegungsdaten, die für eine genaue Prognose sehr wichtig sind. Ausgereichte Schecks, die auf der Bank noch nicht belastet wurden, müssen die verfügbare Liquidität reduzieren; die Scheckanweisung ist eine rechtsverbindliche Zahlung, für die das Unternehmen bzw. die Geschäftsleitung haf-

tet. Ein modernes Liquiditätsmanagement-Tool bietet Verprobungsreports, die alle relevanten Cashkonten anzeigen, sodass sich der Berater oder Planer selbst davon überzeugen kann, welche Liquiditätswirkungen in diesen Geschäftsvorfällen stecken.

Hinweis: Die Nichtberücksichtigung solcher gebuchten und bereits disponierten Zahlungsvorgänge (noch nicht bei der Bank abgebucht), kann zu erheblichen Verzerrungen und damit Risiken führen. Hier kann ein Software-Tool problemlos mit einem Kurzreporting alle relevanten Konten auflisten.

Ebenfalls sehr zeitaufwendig gestalten sich Forecasts oder Prognosen, die den laufenden Monat mit beinhalten. Hier ist besondere Sorgfalt geboten, um Überschneidungen von bereits realisierten Zahlungsströmen zu Plan-Zahlungsströmen zu identifizieren. Da Zahlungen oftmals nicht so wie geplant erfolgen, besteht eine große Gefahr, dass geplante Auszahlungen als bereits geleistet betrachtet werden, wenn nicht ein exaktes Monitoring zumindest die großen Zahlungsströme erfasst. Da Software-Tools eine vollständige Cashflow-Sicht im Ist leisten können, ist es recht einfach, sich bereits geleistete Einzahlungen und Auszahlungen auflisten zu lassen, sodass sichergestellt ist, dass keine Zahlungen ohne Berücksichtigung bleiben oder gar doppelt enthalten sind.

Hinweis: Mit der Cashmir-Technologie, die alle verbuchten Zahlungsströme exakt dar-



Abb. 2: Schrittweise ermittelter Forecast

stellen kann, wird auch eine Soll-Ist-Abweichungsanalyse lückenlos möglich.

Die oben aufgeführten Prozessschritte gehören zu den besonders zeitaufwendigen Punkten im Erstellungsprozess einer Liquiditätsvorschau und können i.d.R. auch nicht wöchentlich in kurzen Zeitabständen manuell aufbereitet werden. Die Berater be-

gnügen sich meistens damit, nur dann in die Analyse einzusteigen, wenn sich große Abweichungen abzeichnen.

Ein wöchentliches Monitoring der Soll-Ist Abweichungen kann und sollte als Frühwarnsystem verwendet werden, was mit einem modernen Liquiditätsmanagement-system leicht durchführbar ist.

Zwischenfazit: Somit bleiben dem Berater für die sich daran anschließenden intellektuellen Tätigkeiten (erste Beurteilung des Ergebnisses und dessen Verprobung, Überprüfung von Sondersachverhalten von Zahlungsvorgängen aus der Bilanz, wie Rückstellungen, Kosten) mehr Zeit als in einem manuellen Prozess, was die Qualität verbessert und produktiver ist.

3. Vorteile des digitalen Workflows für den Berater

Die elementaren Vorteile für Berater liegen vor allem in der Stabilität und Schnelligkeit der Datenaufbereitung in einem digitalen Tool.

3.1 Schnelles Set-up

Die Beraterversion von Cashmir wird in einer sicheren Cloud in kurzer Zeit bereitgestellt; i.d.R. stehen Zugänge und Verfügbarkeit für den Berater innerhalb von einem Arbeitstag. Der Funktionsumfang der Beraterversion ist auf die Bedürfnisse von Beratern abgestimmt, kann aber bei komplexen Mandaten entsprechend angepasst werden.

Vorteile für den Berater sind ein Zeitgewinn und die Konzentration auf das Wesentliche. Es muss kein neues Modell pro Mandant entwickelt werden, weil die Software-Möglichkeiten eine schnelle und sichere Adaption gewährleisten, während Modelle, die mit üblichen Tabellenkalkulationsprogrammen erstellt worden sind, i.d.R. mit erheblichem Aufwand angepasst und überprüft werden müssen (Bezüge überprüfen wie S- und Z-Verweise, Indexformeln, etc.). Dieser Aufwand entfällt hier und kann auf Knopfdruck in Verprobungsreports überprüft werden.

3.2. Transparente und sichere Integration von Ist-Daten und deren Aufbereitung

Einer der größten Vorteile von Liquiditätsmanagement-Software sind die Analysefunktionalitäten, insbesondere die Integration der Ist-Zahlen. Die meisten Liquiditätsplanungstools beschränken sich auf die Zukunft und leiten den Aufsatzpunkt indirekt her. Ein modernes Liquiditätsmanagement-Tool wie Cashmir kann auch – durch Einlesen aller Bankbuchungen inkl. Verrechnungskonten – eine komplette Analyse der Ist-Zahlungsströme leisten. Über ein leicht zu bewerkstellendes Mapping kann der Berater zügig die Lieferanten und Kunden zuordnen und deren bereits realisierte Cashflows darstellen. Das erleichtert zum einen eine exakte Soll-Ist-Analyse, zum anderen ermöglicht diese Darstellung auch Mehrjahresvergleiche, die dem Berater mehr Sicherheit geben in Hinblick auf die saisonale Planung.

Viele Geschäftsmodelle unterliegen saisonalen Schwankungen, die sich jährlich wiederholen. Eine genaue Analyse der Ist-Situation sowie der relevanten Vergangenheit erhöht die Planungssicherheit und -genauigkeit enorm. Moderne Tools können diese Analysen bis auf die Ebene von Kunden oder Lieferanten leisten; Anwender können auf Knopfdruck eine lückenlose Abweichungsanalyse zum Vorjahr erstellen. Der Jahresvergleich ist sowohl für die rollierende Zwölf-Monatsplanung als auch für die kurzfristige Betrachtung hilfreich, insbesondere bei saisonal schwankenden Geschäftsmodellen (z. B. Weihnachtpeak beim Handel).

3.3 Standardisierung des Liquiditätsprognose- und -planungsprozesses

Durch ein digitales Tool werden manuelle Anpassungen auf ein Minimum reduziert. Der Output von Struktur und Layout ist – auch bei unterschiedlicher Struktur der Inputdaten – immer gleich, was dem Berater oder Planer und dessen Vorgesetzten den Review-Prozess erleichtert. Im Falle von Cashmir entsprechen Output-Formatierungen im Wesentlichen dem Schema aus Abb. 2 und somit auch den üblichen Layouts. In oberster Stelle stehen in beliebiger Detailtiefe die Einzahlungen aus den verschiedenen Einzahlungstöpfen, gefolgt von den verschiedenen Auszahlungstöpfen. Mit einem Mapping beim Set-up des Systems werden

die Daten aus den verschiedenen Auswertungen (OP-Listen, Auftragseingänge, offene Bestellungen etc.) den unterschiedlichen Cashflow-Blöcken zugeordnet, sodass ein Ausweis im Ist sowie im Plan immer konsistent sind. Durch diese Standardisierung können natürlich auch Outputberichte im Corporate-Identity-Layout des Beraters oder auch des Mandanten definiert werden.

3.4 Dokumentation der Szenarien und Versionen von Forecasts

Ein digitaler Workflow im Liquiditätsmanagement beinhaltet, dass alle relevanten Daten, die für die Liquiditätsprognose verwendet wurden, in der BI-Datenbank von Cashmir vorhanden sind und zu jedem beliebigen Zeitpunkt auswertbar gehalten werden. Das Grundprinzip besteht insbesondere darin, keine manuellen Anpassungen im Excel durchzuführen, sondern alle Bewegungen aus Planung und Forecast in der Datenbank zu berechnen. Damit kann auch nach Wochen oder gar Monaten nachvollzogen werden, welche Prämissen, Zahlungskonditionen oder Annahmen zu dem damaligen Erstellungszeitpunkt gegolten haben. Das ist insbesondere wichtig, wenn sich Zahlungskonditionen unterjährig ändern und berücksichtigt werden. Dieses Feature dient letztlich auch der Sicherheit von Berater und Geschäftsführung.

4. Skizze für die Digitalisierung des Liquiditätsmanagements

Eine gut durchdachte digitale Lösung sollte immer flexible Einleseschnittstellen bieten, um die notwendigen Daten für die Prognose in der Struktur und Qualität bereitzustellen. Damit kann der Planer seine „intellektuelle“ Arbeit effektiv leisten und muss nicht Fehlern in Excel-Tableaus hinterherjagen. Wird nur mit Excel gearbeitet, müssen die jeweiligen Daten in eine für Excel auswertbare Struktur integriert werden. Das bedeutet i.d.R. vielfaches Copy & Paste, häufige Anpassungen von Überschriften der Spalten, zahlreiche Vollständigkeitschecks (sind alle Daten mitgekommen und korrekt verarbeitet?) sowie die Verprobung zur Plausibilität und Konsistenz. Diese Prozesse sind recht zeitaufwendig und können ohne weiteres auch im Rahmen digitaler Tools erfolgen, sodass der Planer sich stärker auf die Inhalte

und die Aussagen über deren Richtigkeit konzentrieren kann.

Solche digitalen Software-Lösungen wie z.B. Cashmir stellen eine flexible Import-schnittstelle zur Verfügung, die im Rahmen des Set-up des Systems beim Mandanten einmal an die Datenstruktur mit minimalem Aufwand angepasst werden kann. Damit ist sichergestellt, dass alle Daten aus den Vor-systemen so in die Software-Lösung hinein-laufen, dass diese prozesskonform und fachlich richtig bereitgestellt werden.

5. Fazit

Mit dem Software-Einsatz kann das oben beschriebene Grund-Problem (jeweils zwar ähnliche Aufgabenstellungen mit aber sehr unterschiedlichen Ausgangslagen hinsichtlich Daten, Struktur, Geschäftsmodell) elegant und stabil behoben werden. Natürlich

ist der Planer nicht komplett entbunden von der Aufgabe der Plausibilitätsprüfung – denn Fehlerquellen können auch aus Importen aus den Vor-systemen entstanden sein.

Dazu bietet die Software Verprobungsberichte und Plausibilitätschecks im Standard mit an, was die Fehler und deren Ursachen transparenter für den Planer macht: beispielsweise in Form von Summenberichten von importierten offenen Posten, dies in verschiedenen Detaillierungsgraden, die einen Abgleich mit der Finanzbuchhaltung schnell ermöglichen. Solche Abgleichreports stellt Cashmir für jeden Datentopf, der integriert werden muss, zur Verfügung. Im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung der Geschäftsmodelle ist es nur folgerichtig, auch die Liquiditätsplanung hier einzubeziehen und für mehr Sicherheit und Prognosegenauigkeit zu sorgen.



Unternehmen in der Corona-Krise

Webinar-Reihe mit Prof. Dr. Werner Gleißner

- ▶ **Konzepte zur Unternehmenssicherung**
23. März 2021, 9-12 Uhr
- ▶ **Von der Risikoanalyse zum Liquiditätsbedarf**
15. April 2021, 14-17 Uhr

Medienpartner:



Die **Pandemie und ihre wirtschaftlichen Risiken** halten Unternehmen weiter fest im Griff. In seiner mehrteiligen Webinar-Reihe nimmt der erfahrene Risikozuspezialist die aktuell in fast allen Betrieben anstehenden Bewertungs- und Entscheidungsfragen gemeinsam mit Ihnen in den Blick. **Gleich anmelden und online dabei sein!**



Ihr Referent: **Prof. Dr. Werner Gleißner** ist Vorstand der FutureValue Group AG und Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden sowie Vorstand von „EACVA - European Association of Certified Valuers and Analysts“



Weitere Informationen und Anmeldung:

www.ESV-Akademie.de/coronakrise

ESVAKADEMIE

www.ESV-Akademie.de/newsletter twitter.com/ESV_Akademie

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · ESV-Akademie · Genthiner Straße 30 G · D-10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85 - 853 / - 856 / - 858 · E-Mail info@ESV-Akademie.de · www.ESV-Akademie.de



juris PartnerModul Insolvenzrecht

partnered by Bundesanzeiger Verlag | C.F. Müller | De Gruyter | dfv Mediengruppe | Erich Schmidt Verlag | IWW Institut | Kohlhammer | RWS Verlag | Stollfuß Medien | Verlag Dr. Otto Schmidt | ZAP Verlag

In diesem Online-Modul finden Sie die wichtigste Fachliteratur zum Insolvenzrecht – umfassend verknüpft mit Rechtsprechung, Gesetzen und Verordnungen von juris – für 100 % effizientes und rechtssicheres Arbeiten.

Alle Werke sind für die digitale Nutzung in der bewährten juris Qualität aufbereitet: Mit wenigen Mausklicks durchsuchen Sie allein fünf Traditions-Kommentare zur Insolvenzordnung, außerdem Kommentierungen der InsVV und der EulnsVO. Neben der DZWIR sind acht weitere Zeitschriften integriert.

Sie recherchieren in über 40 Handbüchern zu allen relevanten Themen, z. B. Insolvenzverfahren, Insolvenzanfechtung, Konzerninsolvenzrecht, Privatinsolvenz, Sanierungsrecht und Zwangsvollstreckung.

Inhalt:

- Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht, DZWIR
- Entscheidungen zum Wirtschaftsrecht, EWIR
- EulnsVO, Vallender (Hrsg.)
- Forderungsmanagement professionell, FMP
- InsO, Graf-Schlicker
- Insolvenzanfechtung, Kummer/Schäfer/Wagner
- Insolvenzdelikte, Weyand/Diversy
- Insolvenzordnung, Kayser/Thole (Hrsg.)
- InsVV, Zimmer
- Jaeger Insolvenzordnung, Henckel/Gerhardt
- Kommentar zur Insolvenzordnung, Kübler/Prütting/Bork
- Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, KSI
- Vollstreckung effektiv, VE
- Zeitschrift für Verbraucher- und Privat-Insolvenzrecht, ZVI
- Zeitschrift für Wirtschaftsrecht, ZIP
- und viele weitere Titel

+ Rechtsprechung, Gesetze und Literaturnachweise von juris



ab **99,00 €**/Monat

zzgl. MwSt.

Mehr Informationen und Gratistest unter:
www.juris.de/pm-insolvenzrecht

jurisAllianz
Führende Fachverlage. Top Rechtswissen.