

04.20

KSI

Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung

Wirtschaft Recht Steuern

16. Jahrgang
Juli/August 2020
Seiten 145–200

www.KSIdigital.de

Herausgeber:

Peter Depré, Rechtsanwalt und Wirtschaftsmediator (cvm), Fachanwalt für Insolvenzrecht

Dr. Lutz Mackebrandt, Unternehmensberater

Gerald Schwamberger, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Göttingen

Herausgeberbeirat:

Prof. Dr. Markus W. Exler, Fachhochschule Kufstein

Prof. Dr. Paul J. Groß, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Köln

WP/StB Prof. Dr. H.-Michael Korth, Präsident des StBV Niedersachsen/Sachsen-Anhalt e.V.

Dr. Harald Krehl, Senior Advisor, Wendelstein

Prof. Dr. Jens Leker, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Prof. Dr. Andreas Pinkwart, HHL Leipzig Graduate School of Management

Prof. Dr. Florian Stapper, Rechtsanwalt, Stapper/Jacobi/Schädlich Rechtsanwälte-Partnerschaft, Leipzig

Prof. Dr. Wilhelm Uhlenbruck, Richter a. D., Honorarprofessor an der Universität zu Köln

Prof. Dr. Henning Werner, Dekan der Fakultät für Wirtschaft, SRH Hochschule Heidelberg

Strategien

Analysen

Empfehlungen

Sanierungs- und Insolvenzberatung neu denken
[Dr. Frank Behrend / Thomas Möllers, 149]

Finanzielle Resilienz: Notwendige Lehren aus der Krise
[Prof. Dr. Stefan Behringer, 155]

Die Renaissance der radikalen operativen Restrukturierung?
[Georgiy Michailov / Prof. Dr. Henning Werner, 159]

Die Fortführungsvereinbarung als Sanierungsinstrument in der Automobilzuliefererindustrie
[Karl Hinteregger / Dr. Alexander Jaroschinsky, 164]

Praxisforum

Fallstudien

Arbeitshilfen

Betriebsschließungsversicherung – ein COVID-19-Sonderaktivum?
[Daniel Vos, 170]

Auswirkungen einer Corona-bedingten Betriebsstilllegung auf Erfolg, Liquidität und Bilanz
[Dr. Jan Handzlik / Dr. B. Becker / Prof. Dr. S. Müller, 173]

Digitalisiertes Liquiditätsmanagement
[Claudia Molnar, 179]

Wachstum erfordert Veränderung
[Prof. Dr. Guido Quelle / Lisa Wolff, 185]

Digitalisiertes Liquiditätsmanagement

Ein Praktikerleitfaden zur modernen Liquiditätsplanung

Claudia Molnar*

Ohne Gewinn kann man ein Unternehmen lange führen – niemals aber ohne ausreichende Liquidität, die zu „den“ kritischen Erfolgsfaktoren gehört. Diese Erfahrung machen gerade wieder viele, insbesondere mittelständische Unternehmen. Nachfolgend soll ein kurzer Überblick darüber vermittelt werden, wie drohende Liquiditätskrisen frühzeitig erkannt und Maßnahmen zur Gegensteuerung ergriffen werden können. Dazu werden zunächst die wichtigsten Planungsansätze vorgestellt, soweit sie in der mittelständischen Planungspraxis üblicherweise anzutreffen sind. Dann sollen die Gestaltungs- und Auswertungsmöglichkeiten anhand eines Praxisfalls sowie im Rahmen einer digitalisierten Anwendung beschrieben werden.

1. Einführung: Notwendigkeit eines digitalisierten Liquiditätsmanagements

Dreh- und Angelpunkt allen unternehmerischen Handelns sind Unternehmenszweck und -strategie. Zur Umsetzung werden Pläne und geeignete Methoden benötigt, um die Erreichung der geplanten Ziele zu überwachen oder neudeutsch: zu monitoren. Neben strategischen und operativen Vorgaben ist vor allem die Steuerung des Unternehmens die Kernaufgabe der Geschäftsleitung. Entstehen Abweichungen vom Plan oder treten unvorhergesehene Ereignisse ein, so müssen Maßnahmen entwickelt werden, die das Unternehmen zurück auf den gesetzten Kurs bringen. Das Spektrum reicht von täglichem Nachjustieren bis hin zur Abwendung oder Bewältigung von Krisen.

Ein zielgerichtetes, praxistaugliches Liquiditätsmanagement leistet dabei gute Hilfe. Es besteht klassischerweise aus vier Elementen:

- Planung,
- Monitoring,
- abgeleitete Maßnahmen und
- laufende Optimierung des Cashflows.

Mit zunehmender Digitalisierung der Unternehmensprozesse wird auch der Workflow im Liquiditätsmanagement durch geeignete Software-Lösungen flankiert: So sind in Abb. 1 als fünftes Element die Tools aufgeführt, die einen digitalen Workflow entstehen lassen. Der Fokus dieses Beitrags liegt zunächst auf dem Themenbereich Planung, in Abschn. 4 und 5 werden die Elemente Monitoring und Tools/Digitaler Workflow näher behandelt.

2. Vorgehensweisen in der Planungspraxis

„Planung beschreibt die menschliche Fähigkeit oder Tätigkeit zur gedanklichen Vorwegnahme von Handlungsschritten, die zur Erreichung eines Ziels notwendig scheinen. Dabei entsteht ein Plan gemeinhin als eine zeitlich geordnete Menge von Daten.“ Ein übergeordnetes Unternehmensziel muss es sein, die Liquidität des Unternehmens so abzusichern, dass es allen Verpflichtungen nachkommen kann und darüber hinaus genügend Mittel vorhanden sind, um Investitionen zu tätigen und Gewinne zu erzielen.

Darüber hinaus gibt es auch gesetzliche (insolvenzrechtliche) Vorgaben, nach denen eine Geschäftsleitung für mindestens ein Geschäftsjahr in die Zukunft schauen muss,

um drohende Unterdeckungen zu erkennen und abzuwenden. Dazu dient die jährliche Planung – geprüft und verabschiedet durch die Geschäftsleitung.

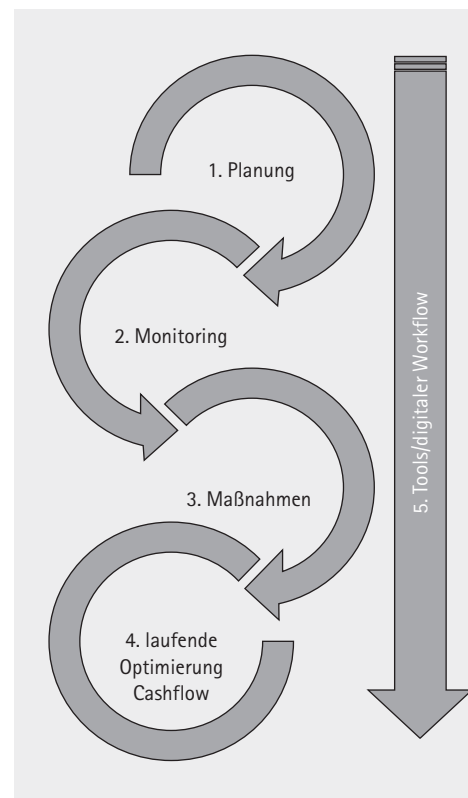


Abb. 1: Ablauf und Elemente des Liquiditätsmanagements

Diese Jahresplanung wird in der Mittelstandspraxis zumeist im letzten Quartal des laufenden Geschäftsjahrs erstellt und gilt als Richtschnur für das folgende Jahr. Die Planzahlen für die ersten Planmonate werden aus dem Bestand und für die Zukunft erfahrungs- und prämissenbasiert entweder bottom-up oder top-down ermittelt. Absehbare oder schon bekannte Sachverhalte werden frühzeitig in den Plan eingearbeitet. In der

* 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, erwarb sie in den vergangenen drei Jahrzehnten umfassende Kompetenzen im Bereich Unternehmensfinanzen.

Realität ergeben sich bereits nach kurzer Zeit Änderungen und Verschiebungen. Betrachtet man den Plan als Ziel, ist es die aktive Unternehmenssteuerung, die dafür sorgen soll, diese Ziele möglichst zu erreichen. Entsprechend müssen für alle wesentlichen Bereiche – laufender Vertriebsforecast, Ergebnisvorschau, Kapazitätenplanung in der Produktion u. a. – kurzfristige Prognosen und mittelfristige Forecasts erstellt werden.

Der kurzfristigen Liquiditätsvorschau kommt eine besondere Bedeutung zu. Sollte sich innerhalb der folgenden 13 Wochen eine Unterdeckung herausstellen, sind die rechtlichen Konsequenzen für Geschäftsführung und Unternehmen noch enger zu fassen¹.

Hier verbleibt der Geschäftsleitung oft nur noch kurze Zeit, diesen Umstand zu heilen oder sich auf eine Insolvenzanmeldung vorzubereiten. Für diesen Fall sollte ein Fachanwalt hinzugezogen werden.

Um solche Situationen möglichst frühzeitig erkennen und zeitnah geeignete Maßnahmen einleiten zu können, sind als Ansatzpunkte im Praxis-Einsatz neben einer zweckadäquaten Informationsversorgung (mehr dazu später in Abschn. 4) insbesondere die Unterscheidung zwischen direkter und indirekter Cashflow-Planung sowie der Zeithorizont der Planung von herausragender Bedeutung.

3. Konkrete Planungsansätze

3.1 Direkte vs. indirekte Cashflow-Planung

Im Rahmen der integrierten Unternehmensplanung ist es Standard, neben einer Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) auch die Bilanz zu planen. Daraus lässt sich eine Plankapitalflussrechnung ableiten. Dieser Planansatz wird als indirekte Liquiditätsplanung bezeichnet und zeigt auf der Basis verdichteter Kennzahlen wie DSO, DPO und DIO mittel- bis langfristig, wie sich die Liquidität zukünftig gemäß Plan und Prämissen entwickeln soll.

Als direkte Liquiditätsplanung wird der Ansatz bezeichnet, Ein- und Auszahlungen direkt zu planen. Anstelle von beispielsweise Veränderungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden Einzahlungen aus zukünftigen Umsätzen gezeigt. Die Tab. 1 stellt die wesentlichsten Unterschiede gegenüber.

Welche Ermittlungsmethode für den Cashflow geeignet ist, hängt vom Aufstellungszweck und vom Zeithorizont ab. So wurde im Rahmen einer PwC-Studie zum Cashflow festgestellt, dass 83 % der Studienteilnehmer zur Ermittlung des Cashflows im Rechnungswesen auf die indirekte Methode zurückgreifen und im Treasury 67 % die direkte Methode verwenden².

Ebenda wird auch beschrieben, dass i.d.R. beide Planansätze von zwei unterschiedlichen Abteilungen parallel gefahren werden, wenn es sich um Großunternehmen handelt. Denn beide Rechenwerke für gleiche Zeiträume auch zu einem analogen Ergebnis zu führen, ist zeitaufwändig und bedarf der regelmäßigen Abstimmung. Die meisten (auch großen) deutschen Mittelständler können eine solche Personalausstattung nicht vorhalten. Insofern bedarf es besonders für sie einer Entscheidung, welchen Ansatz ein Unternehmen verfolgen möchte.

3.2 Zeithorizont der Planung

3.2.1 Allgemeines

Grundsätzlich muss sich die Geschäftsleitung im Rahmen ihrer Jahresplanung einen Überblick darüber verschaffen, ob die Aussichten für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ihres Unternehmens im kommenden Geschäftsjahr eine positive Fortführungsprognose erlauben. Zur feineren Steuerung der Liquidität ist es empfehlenswert, regelmäßig alle ein bis zwei Wochen eine detaillierte Vorschau über die kurzfristige Liquidität zu erstellen und auch immer wieder mit den

¹ Zur corona-bedingten Aussetzung der Insolvenzantragsfrist siehe die KSI-Vorberichterstattung, so Buchalik, KSI03/2020 S. 135 f.

² Vgl. PwC, Cashflow Excellence, 2010, S. 19.

Aspekt	direkt		indirekt	
Zeithorizont kurz- bis mittelfristig	geeignet	▲	ungeeignet	▼
Zeithorizont mittel- bis langfristig	ungeeignet	▼	geeignet	▲
Aktualität für rollierende Planungen	Verwendete Daten sind kurzfristig aktueller (OP, Auftragsbestand, offene Bestellungen.)	▲	Planbilanzen veralten schnell	▼
Vollständigkeit	Unplausibilitäten und Unvollständigkeit können schnell übersehen werden	↘	Entwicklung Positionen in Planbilanz können Plausibilisierung (nur) zum Monatsende erleichtern	➔
Analyse Planabweichungen	Vergleich direkter Zahlungsströme zeigt sofort, wo die Abweichung herkommt	↗	Analyse schwer auf einzelne Sachverhalte reduzierbar, idR nur auf Bilanzpositionen	↘
Nachvollziehbarkeit Details	s. o.	↗	s. o.	↘
Grundlage für Tages-, Wochendisposition	gut geeignet, da Aktualität gegeben	▲	Keine Aktualität	▼
Grundlage für rollierende Monatsplanung	kurzfristig gute Grundlage (bis zu 4–6 Monate); darüber hinaus abhängig von systemischer Unterstützung	↗	Grundlage gut, wenn Planbilanzen durch aktuelle Forecasts aktualisiert werden. Abstimmbarkeit Aufsatzpunkte muss gegeben sein. In der Praxis idR nicht gegeben.	➔
Grundlage für Mehrjahresübersicht	kaum geeignet	▼	Gut geeignet	↗
Abbildung Planjahr nach Monaten im Rahmen der Jahresplanung	gut geeignet	↗	Wichtig zu erstellen, als Quercheck zur direkten Planung. Standard im Rahmen der Unternehmensplanung und Präsentation nach außen. Sehr gute Ergänzung	▲

Tab. 1: Unterschiede zwischen direkter und indirekter Cashflow-Planung

Jahreszielen zu vergleichen. Sollten dazu berechtigte Zweifel aufkommen, den Plan zu erreichen oder Sondereffekte zu nicht geplanten Belastungen führen, ist es angebracht, eine Aktualisierung des Plans in Form einer Hochrechnung anzufertigen. Sollte sich eine Liquiditätskrise zeigen, ist die Geschäftsleitung gut beraten, auch noch das Folgejahr detailliert zu planen und mit belastbaren Maßnahmen aufzuzeigen, wie diese überwunden werden kann.

3.2.2 13-Wochen-Liquiditätsvorschau

Der 13-Wochen-Forecast ist ein gängiges Instrument zur Prognose der kurzfristigen Liquiditätsentwicklung. Hier werden alle liquiditätsrelevanten Bestandsdaten, die bereits in den Unternehmenssystemen erfasst sind, ergänzt um Plan- oder Forecastdaten zusammengeführt, um tag- und wochengenau vorhersehen zu können, wie sich die liquiden Mittel entwickeln. Die 13-Wochenprognose wird typischerweise in Form der direkten Liquidität geplant und aufbereitet. Grundlagen für die Prognose sind vor allem folgende „Datentöpfe“: Für die Abschätzung der zukünftigen operativen Einzahlungen sind die offenen Posten, Debitoren, Auftragsbestand, Auftragseingang, noch nicht abgerechnete Lieferungen (Sammelrechnungen) heranzuziehen. Sonder- oder Einmalzahlungen werden in einem gesonderten Topf gesammelt, ggf. auch Anzahlungen von Kunden, wenn das Teil des Geschäftsmodells ist. Für die operativen Auszahlungen sind im Wesentlichen die offenen Posten Kreditoren, die offenen Bestellungen, Dauerverpflichtungen (Mieten, Leasing oder andere regelmäßige Zahlungen aufgrund Vertrags) sowie Personalzahlungen relevant. Weiterhin sind Investitionen bei den Auszahlungen zu berücksichtigen.

Sollte das Unternehmen in größerem Umfang Investitionen vornehmen, ist es übersichtlicher, diese in einem Extratopf zu sammeln. Auch Sonder- oder Einmalzahlungen sind typischerweise – analog zu den Sondereinzahlungen – gesondert zu betrachten. Ebenfalls sind noch die Effekte aus der Bilanz relevant (Auszahlungen aus zurückgestellten Sachverhalten, sonstige Verbindlichkeiten, Steuern etc.). Schließlich muss noch die Cash-Wirksamkeit aus dem Finanzergebnis (Zinsen, Finanzierungsgebühren etc.) und

den Finanzschulden geprüft werden. Auch Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern oder verbundenen Unternehmen sind anzusetzen.

Diese Daten und Informationen sind zunächst zusammenzuführen und um eine kurzfristige Planung oder Einschätzung von Umsatz, Kosten, Rückzahlungsverpflichtungen und Steuerzahlungen zu ergänzen. Während also in den genannten Datentöpfen schon erfasste oder gebuchte Sachverhalte enthalten sind, setzen sich die Planzahlen aus bekannten vertraglichen Verpflichtungen oder Forderungen sowie bester Schätzung von zukünftigen Umsätzen und Aufwendungen zusammen. Wichtig ist dabei immer, sich von der Validität und Vollständigkeit der verwendeten, oben aufgeführten Grundlagen sowie der Aktualität der Buchhaltung zu überzeugen.

Auch wenn die verfügbaren liquiden Mittel und die noch nicht ausgeschöpften Kredit- oder Kontokorrentlinien innerhalb der kommenden 13 Wochen nicht unterschritten werden, sind das Ergebnis und dessen Auswirkungen genau zu prüfen. Für den Fall, dass die Liquidität in dem betrachteten Zeitraum insgesamt unter der Jahresplanung liegt, muss unbedingt geklärt werden, ob dadurch für einen späteren Zeitpunkt eine Unterdeckung absehbar ist.

Denn eine 13-Wochen-Prognose allein reicht nicht aus, wenn sich bei einer vernünftigen kaufmännischen Beurteilung ableiten lässt, dass das Unternehmen Gefahr läuft, in eine Liquiditätskrise zu geraten. Dies muss analysiert und zwingend dokumentiert werden. Für den Fall, dass sich eine Liquiditätslücke bereits innerhalb der kommenden 13 Wochen auftut, müssen – um die drohende Zahlungsunfähigkeit abzuwenden und nachhaltig zu heilen – unverzüglich Maßnahmen von der Geschäftsleitung ergriffen werden.

Hierzu müssen diese Maßnahmen in alle Liquiditätsplanungen (Kurz- und Mittelfristprognose) einfließen und auf Wirksamkeit geprüft werden.

3.2.3 Rollierende Zwölf-Monatsplanung

Um abschätzen zu können, ob die bestehende Finanzierung ausreichend ist und wie sich die Cash-Situation voraussichtlich ent-

wickeln wird, ist eine rollierende Zwölf-Monats-Liquiditätsplanung für die Geschäftsleitung von hoher Bedeutung. Essenziell wichtig wird diese mittelfristige Liquiditätsplanung aber immer dann, wenn Deckungslücken erkennbar werden, wenn also die liquiden Mittel und die verfügbaren Linien nicht mehr ausreichen, um alle Verbindlichkeiten zu den jeweiligen Fälligkeitszeitpunkten zu begleichen.

Auch für diesen Planungshorizont sind sowohl in der direkten als auch in der indirekten Liquiditätsplanung gute Ansätze verfügbar. Voraussetzung für beide Ermittlungen allerdings ist eine zeitnahe Aktualisierung der Planung zu belastbaren Forecasts. Dabei sind für die indirekte Methode neben den Ergebnisforecasts auch Forecastbilanzen zu erstellen. Sofern keine Bilanzen im Forecast erstellt werden können, ist eine belastbare Prognose des Working Capitals, der Investitionen und der Auszahlungen aus den Rückstellungen Mindestvoraussetzung.

Die Frage, ob eine mittelfristige Liquiditätsplanung direkt oder indirekt erfolgen soll, hängt maßgeblich auch davon ab, über welche Planungsinstrumente das Unternehmen verfügt oder kurzfristig verfügen kann.

4. Informationsbeschaffung und Monitoringpraxis

Die Komplexität einer belastbaren und aussagekräftigen Liquiditätsplanung – vor allem einer mit längerem Zeithorizont – erfordert leistungsfähige Planungsinstrumente, eine saubere Datengrundlage und einen nachvollziehbaren und verlässlichen Workflow im Unternehmen. In dem Workflow sind neben Buchhaltung und Controlling weitere Abteilungen angesprochen, die große Budgets verantworten, z. B. Vertrieb und Einkauf. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung, dass alle liquiditätsrelevanten Informationen dorthin gelangen, wo sie methodisch aufbereitet und inhaltlich bewertet werden. Wer den Workflow in seinem Unternehmen gut organisiert und eine effiziente Besprechungskultur implementiert, kann auf veränderte Anforderungen zielgerichteter und vor allem schneller reagieren.

Bei den Planungsinstrumenten zeigen Studien, dass die Zufriedenheit mit der Cash-flow-Planungsqualität bei Unternehmen, die

auf professionelle Systeme oder spezifische Planungstools zurückgreifen, höher ist als bei Unternehmen, deren Planung nur von MS Excel unterstützt wird³. Jedenfalls gilt der Erfahrungssatz: Je besser das betriebliche Monitoring, desto frühzeitiger und einfacher lässt sich gegensteuern. Wer seine Zahlen und Prozesse beherrscht, den trifft eine sich nähernde Krise nicht unvorbereitet. Denn die meisten Entwicklungen entstehen nicht über Nacht (Ausnahmen wie Corona bestätigen die Regel, aber auch Pandemien sind eigentlich nicht unvorhersehbar, sondern in Szenario-Analysen erfassbar⁴).

Es hat sich in der Praxis zunehmend herausgestellt, dass die Komplexität ineinandergreifender Sachverhalte über mehrere Gesellschaften hinweg den Rahmen gängiger Tabellenkalkulationsprogramme sprengt oder sich Fehler einschleichen, die mit hohem Aufwand gefunden und eliminiert oder hingenommen werden müssen. Um dies zu vermeiden, ist es unabdingbar, auch die Methoden und Prozesse des Liquiditätsmanagements konsequent zu digitalisieren. Nur auf diese Weise können alle fünf Aspekte eines guten Liquiditätsmanagements (vgl. Abb. 1 in Abschn. 1) ineinandergreifen und zum integralen Bestandteil der „Methodenbox“ der Unternehmensführung werden.

Auf den Punkt haben es die Vertreter der Andersch AG unter der Headline „Cash Protection“: *„Die grundlegenden Steuerelemente eines aktiven Cash-Managements sind ein täglicher gruppenweiter Cash-Status, ein belastbarer kurzfristiger Liquiditäts-Forecast, sowie die Steuerung des Working Capitals. Diese sollten im Rahmen eines wöchentlichen Cash-Desks analysiert und optimiert werden.“*⁵

Hier sollte spätestens deutlich werden, dass Monitoring, Workflow, Optimierung und Maßnahmenentwicklung Hand in Hand gehen müssen. Je besser ein Unternehmen in der Lage ist, Informationen bereitzustellen, zu bewerten und zu verarbeiten, desto vorausschauender kann gemeinsam gehandelt werden.

Die nachfolgenden Beispiele zeigen, wie Monitoring, die Analyse von Abweichungen und kurzfristiger Forecast ineinander greifen. Berichte sind kein Selbstzweck, sondern sollen helfen, Schwachstellen und Problemfelder frühzeitig zu erkennen:

- Täglicher gruppenweiter Cash-Status mit Kurzkommentaren;
- wöchentliche Besprechung mit der Buchhaltung zu beispielsweise folgenden Themen:
 - Höhe geplanter Kreditorenzahlungen,
 - Steuerzahlungen,
 - Aktualität Buchungsstand,
- 14-tägige Besprechung mit Buchhaltung und Vertrieb zu ausstehenden Kundenzahlungen (Cash Collecting);
- wöchentliches Reporting der größten Kunden und deren offener Posten mit Verweis auf Verantwortlichkeiten Cash Collecting;
- monatliches Working Capital Reporting ggf. ergänzt um wöchentliches Kurzreporting der Lagerbestände (falls wesentlich);
- Abweichungsanalyse des letzten kurzfristigen Liquiditätsplans und Ansprache der Abteilung, aus der die Abweichung kam, zur Abschätzung der Auswirkung auf die Zukunft;
- bei Bedarf Bildung von Task Forces zu saisonalen Themen oder Sondersituationen mit Teilnehmerkreis aus den relevanten Abteilungen (z. B. Limit-Monitoring Bestell-Obligos in der Hauptsaison mit dem Einkauf);
- regelmäßige Besprechung mit Einkauf oder weiteren Abteilungen mit großen Budgets zu den geplanten und voraussichtlichen Bestellungen;
- regelmäßige Besprechung mit dem Controlling zur Einschätzung der mittelfristigen Planerreicherung und zum Stand der Maßnahmenumsetzung, sofern Maßnahmen außerhalb des Budgets definiert sind;
- regelmäßige Besprechung mit Tochtergesellschaften bezüglich deren Liquiditätsentwicklung (Cash Call).

Natürlich können die genannten Punkte organisatorisch auch beispielsweise in Jour-Fixe-Termine zusammengefasst werden, in denen mehrere Themenblöcke regelmäßig besprochen werden. Aktuelle Abweichungen oder Auffälligkeiten bedürfen aber oft einer schnelleren Klärung.

Hinweis: Wichtig ist noch zu erwähnen, dass diese Besprechungen immer auch dazu genutzt werden, das Verständnis für die Liquiditätsrelevanz zu fördern. Probleme sind zu klären, Routinen zu hinterfragen

und Potenziale auszuloten. Der Fokus liegt dabei immer auf der Auswirkung für die Liquidität.

5. Tools/Digitaler Workflow

Dass die besten Pläne oft von der Realität überholt werden, ist nicht nur denen bekannt, die sich mit Liquiditätsplanung beschäftigen. Kunden zahlen oft nicht so wie geplant oder fallen aus. Neukunden, die diesen Wegfall kompensieren sollen, wollen signifikant andere Zahlungskonditionen. Allein dieses kleine Beispiel zeigt, wie schnell ein Komplexitätsgrad erreicht wird, der einer besonderen Sorgfalt bedarf, weil „Schnellschüsse“ extrem fehleranfällig sind und damit zu einer Gefährdung des Unternehmens führen können.

Tabellenkalkulationsprogramme wie Microsoft Excel, die hierfür am häufigsten eingesetzten Arbeitsinstrumente, kommen aufgrund der Komplexität der zu berechnenden Sachverhalte und häufigen Änderungen an ihre Grenzen, ganz zu schweigen von der Darstellung alternativer Szenarien.

Um belastbare Liquiditätsprognosen zu erstellen, die der Geschäftsleitung hinreichend Sicherheit gewährleistet, sind regelmäßig – oft auch in kurzen Abständen – bestimmte Schritte notwendig. So müssen in einer sich abzeichnenden Krise die Planungen täglich aktualisiert und verschiedene Szenarien gerechnet werden. Das Vorgehen ist im Wesentlichen immer dasselbe:

- Ermittlung Bank- und Kassenbestand als Aufsatzzpunkt;

³ Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC hatte dazu 70 Großkonzerne befragt und die Ergebnisse in der Studie „Cashflow Excellence“ zusammengefasst. Obwohl die Erhebung bereits aus dem November 2010 stammt, ist das dort gezeichnete Bild immer noch aktuell, insbesondere im Mittelstand. Die Erhebung des Ist-Cashflows und die Analyse der Abweichungen erfolgt auf der Basis des indirekten Ansatzes zum Monatsabschluss-Reporting. Bei der Planung rückte Excel auf Platz 1 als „dominierendes Planungstool“. Daran hat sich auch 10 Jahre später noch nicht viel geändert, vgl. z. B. Schaubeck unter controlling.portal.de, 2019. Vor diesem Hintergrund kommt der Komponente „Methoden und Tools“ besondere Bedeutung zu.

⁴ Vgl. dazu den Beitrag von Behringer in diesem Heft ab S. 155.

⁵ Entnommen der Schilderung zum Fall Andersch Liebenthal/Syllwaschny, Cash Protection, GmbH-Geschäftsführer 2019 S. 119 f.

- Ermittlung zukünftiger *Einzahlungen* aus:
 - Ableitung aus offenen Posten Debitoren,
 - Bewertung der OP nach Wahrscheinlichkeit der Zahlung und des Zahlungszeitpunkts (i.d.R. nach gebuchten Fälligkeiten),
 - Dokumentation der Annahmen bei strittigen Forderungen,
 - Einarbeitung und Bewertung des Auftragsbestands (AB) und der Pipeline aus aktuellem Auftragseingang (AE); Ableitung, wann AB und AE fakturiert werden und wann gezahlt wurde;
 - Identifizierung von Sonderthemen, sofern vorhanden.
- Ermittlung zukünftiger *Auszahlungen* aus:
 - Ableitung aus offenen Posten Kreditoren,
 - Bewertung der OP nach Wahrscheinlichkeit der Zahlung und des Zahlungszeitpunkts (i.d.R. nach gebuchten Fälligkeiten),
 - Dokumentation der Annahmen bei strittigen Verbindlichkeiten (Reklamation, Mängel etc.),
 - Einarbeitung und Bewertung des Bestellobligos; Ableitung, wann Bestellungen geliefert und wann bezahlt wurden;
 - Identifizierung von Sonderthemen, sofern vorhanden;
- Ermittlung zahlungsrelevante Sachverhalte aus der Bilanz (Rückstellungen, sonstige Posten);
- Abgrenzung Planung zu bereits realisierten und gebuchten Sachverhalten im laufenden Monat;
- Überprüfung Planansätze von regelmäßigen Zahlungen wie Personalzahlungen, Steuern, Zinsen, Mieten, Leasing etc.;
- Prüfung Investitionen im Plan und deren Realisierung;
- Abschätzung von Sondersachverhalten wie Erreichung von Kreditlimits bei Lieferanten;
- Überprüfung Finanzierungszahlungen wie Tilgungen, Leasingsonderzahlungen, Sondertilgungen, Restwertablösungen etc.;
- Abschätzung der Folgewirkung auf die Liquidität aus Planabweichungen.

Manuelle Aufbereitungen aller notwendigen Informationen und Daten – womöglich für mehrere Gesellschaften und anschließende ebenfalls manuelle Zusammenfassung – sind mit Bordmitteln kaum zu leisten. Allzu oft wird dies dann durch Unternehmensberatungen erledigt, deren Know-how danach selten im Unternehmen verbleibt. Hingegen spart eine Digitalisierung des Workflows und der Automatisierung der Aufbereitung viel Zeit und Geld und kann – wenn alle Prozesse

ordentlich organisiert sind – die Prognosequalität deutlich erhöhen. Am Beispiel der Software „Cashmir“ wird im Folgenden gezeigt, wie ein Einsatz eines solchen Tools die Liquiditätsplanung unterstützt.

Moderne Liquiditätsmanagementsoftware nutzt die vorhandenen Datenbestände des Unternehmens direkt, automatisiert Routine-schritte und entlastet so den Planer von Routinetätigkeiten. Durch die tägliche automatisierte Bereitstellung der Datenexporte aus den ERP-Systemen entfällt der manuelle Download oder die Notwendigkeit, Listen per Mail aus anderen Abteilungen zugeliefert zu bekommen (z.B. Bestellobligo aus dem Einkauf, auf das das Controlling keinen direkten Zugriff hat). Das spart viel Zeit und garantiert, dass alle Listen zum gleichen Zeitpunkt abgerufen worden sind und keine Buchungen des Tagesgeschäfts Inkonsistenzen hervorrufen.

Die Software bereitet die Listen dann nach den Regeln auf, die der Planer auch im Excel-Programm, z.B. durch Pivotierung, anwenden würde. OP lassen sich nach Fälligkeiten clustern und überfällige Beträge absondern. Diese Aufbereitung kann gut automatisiert werden, ist grundsätzlich stabiler und nicht fehleranfällig. Die Prozessschritte laufen im Hintergrund nach einem Daten-

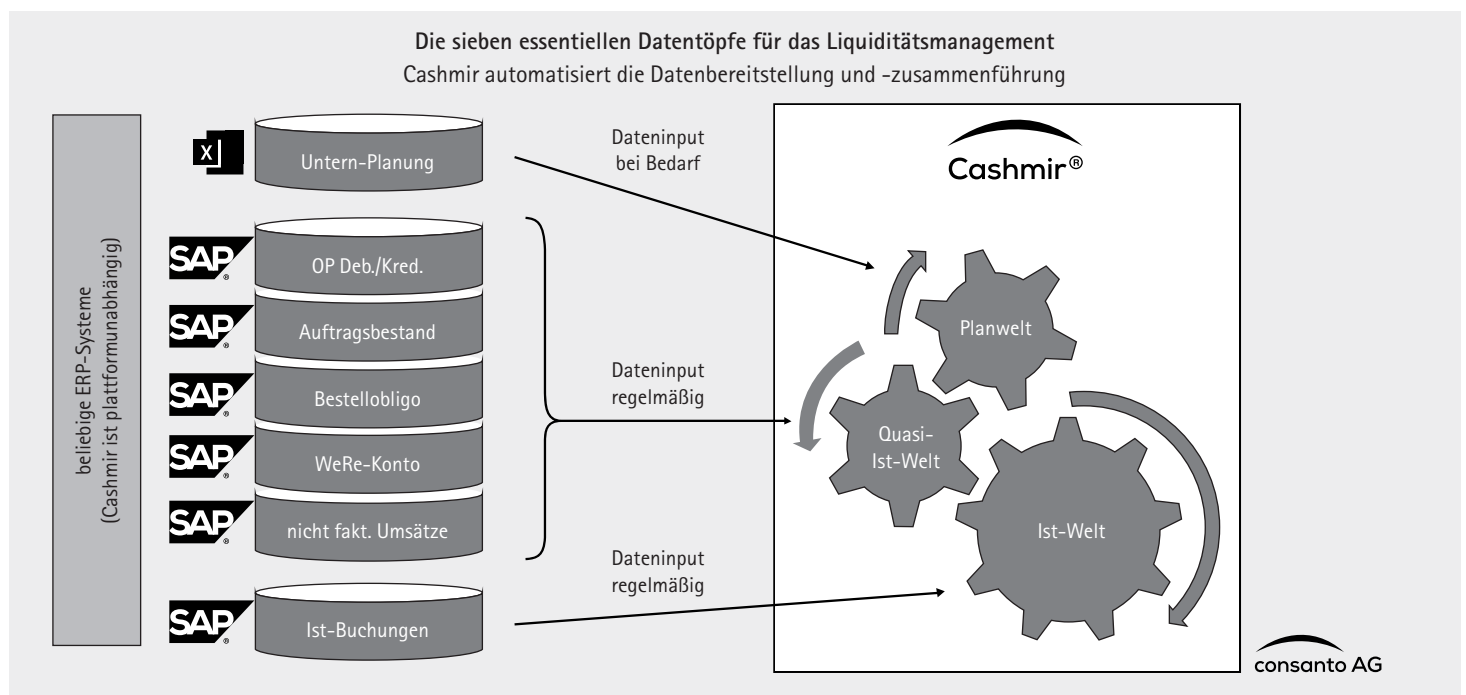


Abb. 2: Automatisierte Datenbereitstellung und -zusammenführung

Import in der Nacht, so dass dem Planer gleich am Morgen alle verarbeiteten Daten automatisch zur Verfügung stehen. Die Kombination der so aufbereiteten Informationen zu individuellen Berichten für das Unternehmen erfolgt im Zuge der Softwareeinführung und kann bei sich verändernden Erfordernissen jederzeit angepasst werden. Diese Vorgehensweise hat viele Vorteile:

- tagesaktuelle Daten,
- stabile Berechnungsprozeduren in der Datenbankanwendung,
- (fast) unbeschränkte Möglichkeiten der Auswertung durch hohe Speicherkapazität im Vergleich zur Limitierung bei MS Excel,
- Abgleichmöglichkeiten zum ERP-System sowie Zusammenfassung und Gruppierung der Daten jederzeit möglich,
- Verwendung der Daten auch für Monitoring und Besprechungsgrundlagen (Cash Collecting).

Infolge der Möglichkeit, auch den Ist-Cashflow aufzubereiten, können die Zahlungsströme exakt analysiert werden und laufend Erkenntnisse aus dem Zahlungsverhalten der Kunden in die Planung zurückfließen.

6. Fazit

Gerade – aber nicht nur – in Zeiten der Krise kommt dem systematischen Liquiditätsmanagement in Unternehmen eine herausragende Bedeutung zur Sicherung des Erfolgs bzw. zur Vermeidung von Misserfolgen zu. Mit neuen Softwarelösungen lassen sich Routineprozesse im Liquiditätsmanagement automatisieren und somit wesentlich effizienter gestalten als durch manuelle Datenbearbeitung in Tabellenkalkulationsprogrammen. Durch den integrierten Ansatz und die direkte Anbindung an die operativen Systeme werden Übertragungsfehler weitgehend vermieden. Hinterlegte Formeln werden nicht durch Fehleingaben verändert. Moderne Liquiditätsmanagementsoftware unterstützt den Planer, weil es ihn von vielen Routineaufgaben entlastet und dadurch die Voraussetzungen schafft,

- sich auf seine eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren,
- die Liquidität des Unternehmens sicherzustellen oder
- im Bedarfsfall frühzeitig gegenzusteuern.