

# Der Sanierungs Berater

www.sanierungsberater.de

Betriebs-Berater für Interimsmanagement und Restrukturierung

SanB

3/2021

Seiten 67-118

2. Jahrgang

- **Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M.**  
Von Nutzenmaximierung und Trauerphasen – und deren Kombination in der Unternehmenskrise 67
- **Béla Knof**  
Zu welchem „Preis“ dürfen die Gesellschafter ihre Anteile in einer Sanierung nach dem StaRUG behalten? 68
- **Nils Krause, Dr. Christian Ulrich Wolf und Torsten Cülter**  
Zuständigkeitssphären des Insolvenzverwalters und der Gesellschaftsorgane in der Insolvenz der Aktiengesellschaft 77
- **Prof. Dr. Daniel Graewe, LL.M.**  
Geschäftsleiter und Kontrollorgane in der Unternehmenskrise: ein Überblick 82
- **Rüdiger Weiß und Birgit Haase**  
Fallstricke der D&O-Versicherung aus Geschäftsführersicht 84
- **Dr. Lukas Herbert, MBA (Edinburgh)**  
Überlegungen zu Sanierungsmoderation und Mediation 91
- **Dr. Björn Hürten, Annabel Lehnen, Philipp Reeb und Anne Wittmann**  
Distressed M&A im Spannungsfeld zwischen digitalem, ökologischem und urbanem Wandel und Corona-Krise 93
- **Maximilian Dressler und Alexander Müller**  
Liquidität und Fortbestehensprognose in der Praxis 96
- **Jörg Heus**  
Wir sind zahlungsfähig! Oder vielleicht doch nicht? 102
- **Mark Sethe und Christina Sontheim-Leven, LL.M.**  
7 Bausteine einer erfolgreichen Sanierung – eine case study am Beispiel eines mittelständischen Ingenieurbüros 108
- **Matthias Kühne**  
Aktuelles Urteil des BGH zur Vorsatzanfechtung: Allein die Kenntnis der Zahlungsunfähigkeit reicht für die Anfechtung nicht aus. 114
- **Dr. Rembert T. Graf Kerssenbrock, LL.M.**  
Besprechung des Beschlusses vom 7.6.2021 – 574 RES 2/21 des Amtsgerichts Dresden 116

## Herausgegeben von

Prof. Dr. Daniel Graewe

Dr. Martin Heidrich

Rüdiger Weiß

## Beirat

Martin Hammer

ORR Dr. Michael Hippeli

Béla Knof

Prof. Dr. Rolf-Dieter Mönning

VRiLG Dr. Martin Pellens

Prof. Dr. Jens M. Schmittmann

Dr. Johan Schneider

## Schriftleitung

Dr. Anke Gößmann

kalkulierten Rahmen, sodass absehbar mit den allermeisten Produkten ein negativer Deckungsbeitrag erwirtschaftet wurde. Ein Controlling der Projektkalkulationen im Nachgang zu einem Auftrag hätte diesen Missstand aufgedeckt und ein Gegensteuern ermöglicht; dies wurde versäumt.

#### IV. Fazit

1. Die Kenntnis der Liquiditätsentwicklung sowie eine Szenarioplanung sind Kernkompetenzen, die ein Unternehmen in der VUCA-Welt benötigt.
2. Ohne innerbetriebliche Transparenz und klare Prozesse für die Erstellung von Planungen sind Geschäftsleitende nicht ausreichend in der Lage, die gesamte Bandbreite an operati-

ven, taktischen und strategischen Entscheidungen zu treffen, die der Gesetzgeber ihnen abverlangt.

3. Das Investment in Transparenz beinhaltet Tools und IT-Systeme, ohne deren Unterstützung informierte Entscheidungen in kurzer Zeit nicht zu treffen sind, insbesondere, wenn sich Risiken bereits materialisiert haben.

4. Trotz umfangreicher Planungswerke verbleibt ein Anwendungsbereich für die Fortbestehensprognose als eigenständige Dokumentation. Immer dann, wenn ein realistisches und absehbares Risiko in der Szenarioplanung zu einer drohenden Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung führt, wird die Geschäftsführung ein Interesse daran haben, ihre Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und Höhe der Auswirkung von einem neutralen Dritten validieren zu lassen.

Jörg Heus, Naumburg/Saale\*

## Wir sind zahlungsfähig! Oder vielleicht doch nicht?

### Die Überwachung der Zahlungsfähigkeit in der Praxis

*Wohl eine der größeren Insolvenzmythen, das insbesondere im kleineren und inhabergeführten Mittelstandsegment anzutreffen ist, lautet sinngemäß: „Solange ein positiver Saldo auf dem Geschäftskonto besteht, ist das Unternehmen liquide.“ Wird ein Unternehmen im Vertrauen hierauf geführt, bleibt unter Umständen eine etwaige Zahlungsunfähigkeit aufgrund einer vertieften Krisensituation unentdeckt. Für die Verantwortlichen kann dies neben Status- und Imageschäden mit beachtlichen zivil- und nicht selten auch strafrechtlichen Konsequenzen verbunden sein. Vor diesem Hintergrund sollte es für jede Geschäftsführung zum Basis-Know-how gehören, den aktuellen Deckungsgrad der eigenen Zahlungsfähigkeit aus insolvenzrechtlicher Sicht herleiten und stichtagsgenau belegen zu können. Zur Unterstützung dieses Präventionsansatzes hat der Gesetzgeber mit dem am 1.1.2021 in Kraft getretenen Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz (StaRUG) vom 22.12.2020 die Pflicht zur Krisenfrüherkennung in § 1 StaRUG verbindlich verankert.*

#### I. Die rechtliche Bedeutung und Tragweite einer (unentdeckten) Zahlungsunfähigkeit

Die Mehrzahl der Geschäftsführer:innen sind sich jedoch der straf- und haftungsrechtlichen Konsequenzen für ihr Unternehmen, das eigene Vermögen und auch die eigene Familie nicht oder nicht ausreichend bewusst. Jährlich kommen mehr als 5 000 Straftaten im Zusammenhang mit Insolvenzverschleppung gemäß § 15a InsO zur Anzeige. Die Statistik des Jahres 2019 aus dem Bereich Wirtschaftskriminalität des Bundeskriminalamtes (BKA)<sup>1</sup> wies insgesamt 5 668 Fälle mit einer Gesamtschadenssumme von ca. 1,58 Mrd. EUR aus. Gemäß § 15a Abs. 4 und 5 InsO drohen neben Geldstrafen bis zu drei Jahren Freiheitsstrafe, im Fall einer fahrlässigen Begehung bis zu einem Jahr Freiheitsstrafe. Neben der strafrechtlichen Di-

mension muss die Geschäftsführung auch damit rechnen, für Zahlungen, die nach Eintritt der Insolvenzreife erfolgten, persönlich in die Haftung genommen zu werden. Die entsprechenden gesetzlichen Vorschriften und Pflichten zur Sorgfalt (vgl. § 64 GmbHG a. F., § 130 HGB a. F. und §§ 92, 92 AktG a. F. bzw. nunmehr § 15b InsO) oder zur Krisenfrüherkennung (§ 1 StaRUG) spielen im operativen Alltagsgeschäft allerdings meist eine eher untergeordnete Rolle.

Die Zahlungsfähigkeit bzw. der Deckungsgrad der Zahlungsfähigkeit (in %) ist demnach eine der wichtigsten betriebswirtschaftlichen und insolvenzrechtlichen Kennzahlen. Die allgemeine Bedeutung dieser Kennzahl lässt sich aus der potenziellen Unterschreitung des Grenzwertes, d. h. der rechtlich definierten Zahlungsunfähigkeit ableiten. Nur ein ausreichend hoher Deckungsgrad legitimiert ein Unternehmen zur Teilnahme am Wirtschaftsverkehr in Deutschland.

Gemäß § 17 Abs. 2 InsO liegt Zahlungsunfähigkeit vor, wenn der Schuldner nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungspflichten zu erfüllen, was in der Regel anzunehmen ist, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat. Nach der Rechtsprechung ist regelmäßig von Zahlungsunfähigkeit auszugehen, wenn die Liquiditätslücke des Schuldners 10% oder mehr beträgt, sofern nicht ausnahmsweise mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu erwarten ist, dass die Liquiditätslücke demnächst vollständig oder fast vollständig beseitigt werden wird und den Gläubigern ein Zuwarten nach den besonderen Umständen des Einzelfalls zuzumuten ist.<sup>2</sup>

In Abgrenzung zur (dauerhaften) Zahlungsunfähigkeit liegt hingegen lediglich eine Zahlungsstockung vor, wenn in einem geringen, überschaubaren Zeitraum (in der Regel max. drei Wochen) ein Liquiditätseingpass besteht, in dem nicht alle fälligen Zahlungsverpflichtungen erfüllt werden können, d. h. der Deckungsgrad der Zahlungsfähigkeit temporär unter 90% sinkt.<sup>3</sup> Ist für die Geschäftsführung absehbar, dass eine Zah-

\* Mehr über den Autor erfahren Sie auf S. III.

1 Quelle: Aufgliederung der Wirtschaftskriminalität nach Schadenshöhe – Länder – Polizeiliche Kriminalstatistik 2019 vom 29.4.2020.

2 Vgl. nur BFH, Urt. v. 24.5.2005 – IX ZR 123/04, ZinsO 2005, 807 ff.

3 BGH, Urt. v. 24.5.2005 – IX ZR 123/04, NZI 2005, 547 ff.

lungsstockung kurzfristig durch neue Einnahmen aus den Zahlungen von Debitorenforderungen oder durch alternative Maßnahmen (z. B. Finanzierungen, Einlagen o. ä.) zur Mehrung der zur Verfügung stehenden liquiden Mittel geheilt werden kann, liegt keine Insolvenzreife im Sinne des § 15a InsO vor, sodass eine Insolvenzantragstellung gesetzlich nicht zwingend erforderlich ist.<sup>4</sup>

Sollte die ursprünglich prognostizierten Zahlungsstockung in eine Zahlungsunfähigkeit erwachsen (z. B. wenn Kundenzahlungen wider der Vertragslage verspätet eingehen oder gar komplett ausfallen oder andere zugesagte liquide Mittel nicht realisiert werden können), ist dringender Handlungsbedarf für die Geschäftsleitung geboten. Ab dem Stichtag der eingetretenen Zahlungsunfähigkeit ergeben sich gesetzliche Pflichten und weitreichende Haftungstatbestände aus den bereits erwähnten Vorschriften. Insbesondere hat die Geschäftsführung gemäß § 15a Abs. 1 InsO spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit oder spätestens sechs Wochen nach Eintritt der Überschuldung einen Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens zu stellen.

Unabhängig von der konkreten Aufgabenverteilung innerhalb der Geschäftsführung sollte für jede:n verantwortliche:n Geschäftsführer:in die Überwachung der Zahlungsfähigkeit oberste Priorität im operativen Alltag haben. Zu diesem Zweck sollte das Unternehmen insbesondere in Zeiten strapazierter Liquidität (z. B. nach Verlustzeiträumen, großen Investitionen, die erst nach und nach in vergrößerte Cash-Flows hineinlaufen) über einen täglichen Finanzstatus inklusive eines Über- und Ausblicks auf Zahlungen und ihre Fälligkeiten in eingehender und abgehender Richtung verfügen.

Mit dem nachfolgenden Beitrag soll ein Leitfaden entwickelt werden, mit dessen Hilfe Schutzvorkehrungen im operativen Alltag des Unternehmens etabliert werden können, um täglich Transparenz und Übersicht in die Unternehmens- und vor allem Liquiditätskennzahlen zu schaffen. Es wird aufgezeigt werden, dass mit relativ einfachen „Bordmitteln“ ein aussagekräftiges und transparentes Controlling-Tool für ein künftiges Liquiditätsmanagement aufgebaut werden kann, das gleichzeitig der Geschäftsführung die rechtlich relevanten Auskünfte liefert.

## II. Die Bestimmung und Überwachung der Zahlungsfähigkeit in der Praxis

Bei der Bestimmung der Zahlungsfähigkeit ist einerseits die zeitpunkt- und andererseits die zeitraumbezogene Betrachtung von Bedeutung.<sup>5</sup> Der Ausweis der Zahlungsfähigkeit in Form des aktuellen Liquiditäts- bzw. Finanzstatus findet im ersten Schritt zeitpunktbezogen zum vorab definierten Stichtag statt. Sollte das Ergebnis aus der Gegenüberstellung von aktuell verfügbaren liquiden Mitteln und fälligen Verbindlichkeiten negativ ausfallen, muss ab diesem Stichtag im zweiten Schritt eine zeitraumbezogene Prognose in die Zukunft erfolgen (mind. drei Wochen) unter Einbeziehung aller detaillierten Finanz- und Belegdaten.<sup>6</sup> Diese clustern sich wie folgt: Kreditoren/Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Kreditoren/Dauerschuldverhältnisse, Debitoren/Forderungen, sonstige Forderungen sowie liquide Mittel. In einer verschärften Analyse werden bereits avisierte „Drohverbindlichkeiten“, d. h. ausgelöste Bestellungen, für die noch keine Rechnungen vorliegen, in die Betrachtung einbezogen. Gleiches gilt bei

verschärftem Fokus für bereits avisierte, kurzfristig zuwachsende und liquiditätswirksame andere Aktiva (bspw. fällig werdende und „sichere“ Steuererstattungen oder Darlehens-einzahlungen).

Wie bereits erwähnt, muss zur Bestätigung der Zahlungsfähigkeit zum jeweiligen Betrachtungsstichtag mindestens eine Deckung in Höhe von 90% vorliegen. Das heißt, es müssen mindestens 90% aller fälligen Verbindlichkeiten aus den vorhandenen liquiden oder in der Vorausschau liquide werdenden Mitteln gezahlt werden können. Als liquide Mittel werden in retrospektiver Betrachtung ausschließlich Bankguthaben (inkl. gewährter, offener Kontokorrentlinien) und Kassenüberschüsse gewertet. Alle anderen Aktiva kommen für die Berechnung der Zahlungsfähigkeit nicht in Betracht.<sup>7</sup>

Da in die Berechnung des Liquiditätsstatus zum definierten Stichtag gemäß § 17 Abs. 2. S 1 InsO lediglich zum Stichtag fällige Verbindlichkeiten einfließen, eröffnet sich hier eine Möglichkeit der unternehmerischen Steuerung. Das bedeutet: Alle Verbindlichkeiten, die nachweislich im aktiven Austausch mit den entsprechenden Gläubigern zeitlich in die Zukunft verschoben werden konnten (z. B. durch Zahlungsziele<sup>8</sup>, Stundung<sup>9</sup> oder Ratenzahlungsplanvereinbarungen<sup>10</sup>), werden zur Bestimmung des aktuellen Liquiditätsstatus am Stichtag nicht als fällig berücksichtigt, verbleiben jedoch in der Liste der Gesamtverbindlichkeiten mit den dann neuem Fälligkeitstermin. Auf der anderen Seite sind jedoch auch die Forderungen um schwer oder nicht einziehbare Positionen zu korrigieren und eventuell bereits bekannte Zahlungsverzögerungen sind zwingend zu berücksichtigen.<sup>11</sup> Um an dieser Stelle verlässliche Angaben machen zu können, empfiehlt es sich, die durchschnittliche Differenz zwischen Zahltermin und ursprünglichem Fälligkeitstermin (sog. Debitorentage) pro Kunde zu ermitteln und permanent im Rahmen eines professionellen Forderungsmanagements zu überwachen. Im später näher erläuterten Management-Dashboard (Abbildung 7) ist eine Pareto-Analyse bzgl. der offenen Debitorenforderungen integriert, aus dem im Groben abgeleitet werden kann, bei welchen Kunden Maßnahmen zur Beitreibung offener Forderungen eingeleitet oder intensiviert werden müssen.

Der definierte Grenzwert des Deckungsgrades der Zahlungsfähigkeit in Höhe von 90% gilt unabhängig von der Rechtsform des operierenden Unternehmens und hat schuldrechtlich auf den Inhaber bzw. Geschäftsführer beim Einzelunternehmen oder den (Gesellschafter-) Geschäftsführer der Personen- oder Kapitalgesellschaft durchschlagende Wirkung.

Ist oben genannte Anforderung an den Deckungsgrad der zeitnah liquidierbaren Aktiva gegenüber den fälligen Passiva untererfüllt, liegt ein Insolvenzeröffnungsgrund in Form der Zahlungsunfähigkeit vor, der im Gegensatz zur bilanziellen Überschuldung bei Kapitalgesellschaften nicht durch eine positive Fortbestehensprognose geheilt werden kann (vgl. § 19 Abs. 2 S. 1 InsO), sondern nur durch Wiederherstellung der Deckung der Zahlungsfähigkeit in Höhe von mindestens 90%.

7 Vgl. K. Schmidt, in: K. Schmidt (Hrsg.), InsO, 19. Aufl. 2016, § 17, Rn. 14.

8 Vgl. BGH, Beschl. v. 19.7.2007 – IX ZB 36/07, NZI 2007, 579; BGH, Ur. v. 20.12.2007 – IX ZR 93/06, ZIP 2008, 420, 422.

9 Vgl. BGH, Ur. v. 14.5.2009 – IX ZR 63/08, ZIP 2009, 1235.

10 Ein Ratenzahlungsplan beseitigt allerdings dann die Fälligkeit nicht, soweit der Schuldner in Kenntnis oder in der Annahme bereits eingetretener Zahlungsunfähigkeit ist, vgl. BGH, Ur. v. 6.12.2012 – IX ZR 3/12, NJW 2013, 940.

11 Vgl. LG Hamburg, Beschl. v. 26.6.2012 – 326 T 77/12, BeckRS 2012, 15519.

4 Vgl. BGH, Ur. v. 24.5.2005 – IX ZR 123/04, NZI 2005, 547 ff.

5 Vgl. nur Eilenberger, in: MüKo InsO, 4. Aufl. 2019, § 17, Rn. 12, 20; K. Schmidt, in: K. Schmidt (Hrsg.), InsO, 19. Aufl. 2016, § 17, Rn. 5.

6 Vgl. auch K. Schmidt, in: K. Schmidt (Hrsg.), InsO, 19. Aufl. 2016, § 17, Rn. 5.

## 1. Alternativen in der praktischen Ausgestaltung des Liquiditätscontrollings

Für die praktische Umsetzung zur Bestimmung des Deckungsgrades der Zahlungsfähigkeit hat die Rechtsprechung keine verbindliche Vorgaben gesetzt. Größere Unternehmen mit ausreichender Finanzstärke setzen für Zwecke der Finanzplanung und -kontrolle teilweise auf spezielle Software-Tools diverser IT-Anbieter als Teil deren Finanzbuchhaltungsprogramme oder zusätzlicher BI-Instrumente (BI = „Business Intelligence“).

Mit Hilfe der nachfolgenden Anleitung lässt sich jedoch in vielen Fällen eine mitunter aussagekräftigere Alternative aufbauen: Das „Liquiditäts-Journal“ auf Basis von MS-Office Excel bietet hochgradig flexible und tagesaktuelle, verlässliche Ergebnisse bei vergleichsweise geringem Verwaltungs- und Kostenaufwand.

## 2. Schritt-für-Schritt-Anleitung zum Aufbau eines „Liquiditäts-Journals“

Datenbasis hierfür sind die in der Regel täglich verfügbaren Daten zu ausgelösten Bestellungen, Ein- und Ausgangsrechnungen, Dauerschuldverhältnissen, Bank- und Kassensalden und sonstige (vorzugsweise digitalisierte) Beleginformationen aus Ihrem Unternehmen. Deren lückenlose Erfassung ist von herausragender Bedeutung für die Genauigkeit sämtlicher Aussagen zur Liquiditätssituation und macht bei kleineren Unter-

nehmen bei disziplinierter, d. h. täglicher Erfassung nicht einmal viel Aufwand. Für größere Betriebe bietet sich eine automatisierte, softwareseitige Anbindung (Query) an das jeweilige ERP- oder Buchhaltungssystem an.

### a) Das „Liquiditäts-Journal“: Finanz-Dashboard aus verknüpften Einzelinformationen

Ein Liquiditäts-Journal auf Excel-Basis besteht aus verschiedenen Einzeltabellen in einer Gesamtarbeitsmappe, die fortlaufend die Liquiditätentwicklung auf Basis der (vor)geprüften und gebuchten Beleginformationen widerspiegeln und deren Ergebnisse in ein sog. „Liquiditäts-Cockpit“ münden. Der Vorteil der Excel-basierten Aufstellung ist es, dass individuelle Spalten in die vorhandenen Standard-Vorlagen ergänzt werden können, um alle relevanten Daten und Informationen aus Ihrem Unternehmen problemlos und flexibel aufnehmen, in ihrer logischen Verknüpfung darstellen und so analysieren zu können.

Im Nachfolgenden soll ein Beispiel für ein „Liquiditäts-Journal“ erarbeitet werden, indem der Finanz- bzw. Liquiditätsstatus der Muster GmbH zum Stichtag 17.11.2020 analysiert wird.

### b) Kreditorenbelege (Bestellungen, Eingangsrechnungen, Dauerschuldverhältnisse)

Die Abbildungen 1–3 enthalten beispielhafte Auszüge aus einer systemangebundenen Bestell- und Eingangsrechnungsliste für Lieferungen und Leistungen sowie einer Übersicht aller Dauerschuldverhältnisse:

				1.572.061,24	252.846,97	1.824.911,16	8.706.491,62		
Name	Besteller#	Bestellnummer	Lieferdatum	Gesamt-Netto	MwSt.-Satz	MwSt.	Gesamt-Brutto	Rechnungsbetrag	Summe
BE#72.xlsx	72	7200012	05.11.2020	700,00	0,16	112,00	812,00		6.254,59
BE#72.xlsx	72	7200013	05.11.2020	142,00	0,16	22,72	164,72		6.254,59
BE#73.xlsx	73	7300001	05.11.2020	1.485,20	0,16	237,63	1.722,83		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300002	21.12.2020	2.792,00	0,16	446,72	3.238,72		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300003	05.11.2020	147,56	0,16	23,61	171,17		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300004	05.11.2020	126,73	0,16	20,28	147,01		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300005	06.11.2020	225,00	0,16	36,00	261,00		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300006	11.11.2020	243,53	0,16	38,96	282,49		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300007	11.11.2020	164,78	0,16	26,36	191,14		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300008	06.11.2020	855,00	0,16	136,80	991,80		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300009	13.11.2020	135,00	0,16	21,60	156,60		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300010	13.11.2020	6.402,00	0,16	1.024,32	7.426,32		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300011	13.11.2020	286,61	0,16	45,86	332,47		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300012	13.11.2020	687,45	0,16	109,99	797,44		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300013	09.11.2020	225,02	0,16	36,00	261,02		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300014	09.11.2020	94,45	0,16	15,11	109,56		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300015	09.11.2020	1.450,08	0,16	232,01	1.682,09		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300016	09.11.2020	87,00	0,16	13,92	100,92		4.350,77
BE#73.xlsx	73	7300017	27.11.2020	954,94	0,16	152,79	1.107,73		4.350,77
BE#74.xlsx	74	7400001	16.11.2020	135,83	0,16	21,73	157,56		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400002	10.11.2020	17,00	0,16	2,72	19,72		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400003	10.11.2020	229,20	0,16	36,67	265,87		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400004	10.11.2020	323,84	0,16	51,81	375,65		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400005	17.07.2020	299,00	0,16	47,84	346,84		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400006	01.12.2020	694,00	0,16	111,04	805,04		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400007	11.11.2020	558,14	0,16	89,30	647,44		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400008	11.11.2020	18,98	0,16	3,04	22,02		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400009	11.11.2020	670,02	0,16	107,20	777,22		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400010	11.11.2020	315,16	0,16	50,43	365,59		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400011	11.11.2020	327,90	0,16	52,46	380,36		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400012	11.11.2020	825,48	0,16	132,08	957,56		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400013	11.11.2020	69,75	0,16	11,16	80,91		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400014	11.11.2020	742,50	0,16	118,80	861,30		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400015	11.11.2020	103,20	0,16	16,51	119,71		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400016	21.11.2020	32,77	0,16	5,24	38,01		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400017	16.11.2020	182,16	0,16	29,15	211,31		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400018	16.11.2020	197,46	0,16	31,59	229,05		1.954,45
BE#74.xlsx	74	7400019	16.11.2020	97,10	0,16	15,54	112,64		1.954,45

Abb. 1: Auszug aus der Auflistung aller Drohverbindlichkeiten, d. h. ausgelöste Bestellungen mit Warenwerten und Lieferfähigkeiten.

Muster GmbH		Stichtag	17.11.2020	zum Stichtag fällige Rechnungen			85.610,28			
Bestell- und Rechnungsjournal										
Zuordnung	Konto	Datum	Fälligkeit	Rechnungsbetrag	USt%	Zahldatum	Zahlungsbetrag	Offen	JJJJ/KW	MM/JJJJ
Summe mit Filter				2.883.833,64			2.711.880,14	171.953,50		
Summe ohne Filter				2.883.833,64			2.711.880,14	171.953,50		
Zuordnung	Konto	Datum	Fälligkeit	Rechnungsbetrag	USt%	Zahldatum	Zahlungsbetrag	Offen	JJJJ/KW	MM/JJJJ
AR2005686	708134	09.11.2020	09.11.2020	1.547,70	16	12.11.20	1.547,70	0,00	2020/46	11/2020
7600244	708190	09.11.2020	09.11.2020	1.038,20	16	12.11.20	1.038,20	0,00	2020/46	11/2020
2006245	712053	09.11.2020	09.12.2020	44,79	16	12.11.20	44,79	0,00	2020/50	12/2020
736795	719038	09.11.2020	09.12.2020	244,29	16	12.11.20	244,29	0,00	2020/50	12/2020
59936462	708018	09.11.2020	09.12.2020	32,13	16		0,00	32,13	2020/50	12/2020
90051180	708150	09.11.2020	09.12.2020	0,00	16		0,00	0,00	2020/50	12/2020
5338661	713062	09.11.2020	08.01.2021	71,11	16		0,00	71,11	2021/01	01/2021
92081899	719564	09.11.2020	09.11.2020	0,00	16		0,00	0,00	2020/46	11/2020
2011/01081	701109	10.11.2020	10.11.2020	1.565,71	16	12.11.20	1.565,71	0,00	2020/46	11/2020
1489645	707095	10.11.2020	10.11.2020	1.701,72	16	12.11.20	1.701,72	0,00	2020/46	11/2020
R201329	708159	10.11.2020	10.12.2020	381,65	16	12.11.20	381,65	0,00	2020/50	12/2020
210322	711153	10.11.2020	10.12.2020	2.474,65	16	12.11.20	2.474,65	0,00	2020/50	12/2020
1416346	719653	10.11.2020	10.11.2020	971,96	16	12.11.20	971,96	0,00	2020/46	11/2020
1049609000	726009	10.11.2020	10.11.2020	100,92	16	12.11.20	100,92	0,00	2020/46	11/2020
AR2005693	708134	10.11.2020	10.11.2020	2.524,70	16		0,00	2.524,70	2020/46	11/2020
120569377	716036	10.11.2020	20.11.2020	261,02			0,00	261,02	2020/47	11/2020
2020-51688	719373	10.11.2020	10.11.2020	750,00	16		0,00	750,00	2020/46	11/2020
140880711	719387	10.11.2020	10.12.2020	318,05	16		0,00	318,05	2020/50	12/2020
2020-11966	723096	11.11.2020	11.11.2020	1.192,94	16	12.11.20	1.192,94	0,00	2020/46	11/2020
9026941	701067	11.11.2020	11.12.2020	61,38	16		0,00	61,38	2020/50	12/2020
4015876	705060	11.11.2020	11.11.2020	426,82	16		0,00	426,82	2020/46	11/2020
20201159	707103	11.11.2020	11.11.2020	1.496,98	16		0,00	1.496,98	2020/46	11/2020
1195617	711170	11.11.2020	11.11.2020	0,00	16		0,00	0,00	2020/46	11/2020
120609991	716036	11.11.2020	11.11.2020	-499,19			0,00	-499,19	2020/46	11/2020
12034966	716922	11.11.2020	21.11.2020	38,01	16		0,00	38,01	2020/47	11/2020
69743	719381	11.11.2020	21.11.2020	514,46	16		0,00	514,46	2020/47	11/2020
2020-11965	723096	11.11.2020	11.11.2020	3.264,70	16		0,00	3.264,70	2020/46	11/2020
146686	702001	12.11.2020	12.11.2020	0,00	16		0,00	0,00	2020/46	11/2020
146688	702001	12.11.2020	12.11.2020	260,27	16		0,00	260,27	2020/46	11/2020
3256/2020	705082	12.11.2020	26.11.2020	36.883,80	16		0,00	36.883,80	2020/48	11/2020
2001188	706075	12.11.2020	12.11.2020	0,00	16		0,00	0,00	2020/46	11/2020
161708	712060	12.11.2020	22.11.2020	250,56	16		0,00	250,56	2020/47	11/2020
VK12-2020	716125	12.11.2020	12.11.2020	7.138,23	16		0,00	7.138,23	2020/46	11/2020

Abb. 2: Auszug aus der Auflistung aller Kreditorenbelege/Eingangsrechnungen (u. a. mit Rechnungswerten, Fälligkeiten und Regulierungsdaten).

Muster GmbH											17.11.20		zum Stichtag fällige Verbindlichkeiten aus DS		14.173,96		
Journal der Bezahlung von Dauerschuldverhältnissen											KW 47		Di 17.11.2020				
Stat	Nr.	Kostenart	Kred. Nr.	Kreditor	Monat der Leistung	Bestell-datum	RE-Datum	RE-Nummer	Rechnungs-betrag incl. Tabellenfor.	Fälligkeit Datum	Zahlungs-vorschlag JJJJ/KW	Reguliert	offen	Datum Auszug	ZT	Auswahl	Neid. Gebucht
Summen mit Filter									597.651,92			0,00	597.651,92				
Summen ohne Filter									4.737.004,61			3.319.161,66	1.417.842,94				
B	D0334	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 1	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	775,00	01.11.2020	2020/44		775,00				
B	D0336	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 2	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	1.458,41	30.11.2020	2020/49		1.458,41				
B	D0337	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 3	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	742,40	30.11.2020	2020/49		742,40				
B	D0338	Transportkosten	J	Dienstleister 4	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	4.002,00	30.11.2020	2020/49		4.002,00				
B	D0339	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 5	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	2.035,80	30.11.2020	2020/49		2.035,80				
B	D0340	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 6	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	957,47	30.11.2020	2020/49		957,47				
B	D0341	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 7	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	406,00	30.11.2020	2020/49		406,00				
B	D0342	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 8	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	85,75	10.12.2020	2020/50		85,75				
B	D0343	Transportkosten	J	Dienstleister 9	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	382,05	05.12.2020	2020/49		382,05				
B	D0346	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 10	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	688,67	05.12.2020	2020/49		688,67				
B	D0347	Personalkosten	J	(Löhne/Gehälter/SV)	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	350.000,00	25.11.2020	2020/48		350.000,00				
B	D0348	Software	J	Datev	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	218,37	10.12.2020	2020/50		218,37				
B	D0349	Maschinenleasing	J	Vertrag Nr. 123/XYZ	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	70.000,00	10.12.2020	2020/50		70.000,00				
B	D0350	Reparatur und Inst	J	Vertrag Nr. 145/XYZ	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	15.000,00	05.12.2020	2020/49		15.000,00				
B	D0351	Sonstige Kosten	J	Umsatzsteuer 10/2020	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	90.000,00	10.01.2021	2021/01		90.000,00				nein
B	D0352	Personalkosten	J	Lohnsteuer 11/2020	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	45.000,00	10.12.2020	2020/50		45.000,00				nein
B	D0353	Sonstige Kosten	J	Dienstleister 11	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	11.600,00	10.11.2020	2020/46		11.600,00				
B	D0356	Sonstige Kosten	J	Versorger Abrechnung	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	2.000,00	01.01.2021	2021/53		2.000,00				
B	D0357	Sonstige Kosten	LS	Dienstleister 12	Nov. 20	01.11.20		Pauschal	2.300,00	10.12.2020	2020/50		2.300,00				

Abb. 3: Auszug aus der Auflistung aller Dauerschuldverhältnisse mit dem jeweiligen Fälligkeitsdatum (u. a. Personalkosten, Mieten, Leasing, Versorgungsdienstleistungen).

Im konkreten Fall der Muster GmbH können anhand der obigen Abbildungen erste, essenzielle Kennzahlen bzgl. der Verbindlichkeiten sofort abgelesen werden:

- Das offene Gesamtbestellvolumen beträgt brutto 1.824 Tsd. EUR und stellt damit die Drohverbindlichkeiten des Unternehmens dar.
- Seit Journalstart sind Rechnungen in Höhe von 2.883 Tsd. EUR eingegangen, von denen ca. 2.711 Tsd. EUR bezahlt worden sind.
- Der buchhalterisch offene Kreditorensaldo beträgt also ca. 172 Tsd. EUR. Zum genannten Stichtag 17.11.2020 sind ca. 86 Tsd. EUR fällig.
- Die Verbindlichkeiten aus Dauerschuldverhältnissen wurden für das gesamte Jahr vorausgeplant. Von den im GJ 2020 geplanten 4.737 Tsd. EUR wurden bis zum Stichtag 3.319 Tsd. EUR gezahlt. Der Saldo der am Stichtag fälligen Verbindlichkeiten aus Dauerschuldverhältnissen beträgt ca. 14 Tsd. EUR.

In der Praxis sehen wir häufig, dass viele ERP-Systeme diese gemeinsam mit den im Workflow erfassten, jedoch noch nicht kreditorisch gebuchten Belegen als sogenanntes „Eingangsrechnungscockpit“ oder „Rechnungsprüfungsregister“ berücksichtigen. *Auch wenn noch nicht kreditorisch erfasst, sind diese jedoch in der Zahlungsfähigkeitsanalyse zu berücksichtigen.* Zusätzlich sollte eine vorausschauende agierende Geschäftsführung ihre mittelfristige Liquiditätsbetrachtung die vorgenannten „Drohverbindlichkeiten“ aus offenen Bestellungen mit einbeziehen.

*c) Debitorenebelege (Ausgangsrechnungen)*

In die Journaldatei werden zusätzlich durch Handeintrag oder optimalerweise durch eine programmierte Datenverbindung („Query“) die aktuellen Debitorensalden übernommen. Wenn nicht als Bestandteil eines ERP-Systems vorhanden, bietet sich hier die Führung eines softwareseitig angeschlossenen, einfachen Ausgangsrechnungsjournals an. Die Abbildung 4 zeigt auszugsweise eine entsprechende Vorlage, die im Bedarfsfall noch weiter personalisiert werden könnte.

Muster GmbH												Stichtag		17.11.20 zum Stichtag fällig		760.618,28	
Ausgangsrechnungsjournal																	
Zuordnung	Konto	Beschreibung	Datum	Fälligkeit	Rechnungsbetrag	US%	Zahlungsdatum	Gegenkonto	Zahlungsbetrag	Saldo	Offen	JJJJ/KW	MM/JJJJ				
Summen mit Filter					€ 3.865.997,94				€ 2.752.981,28		€ 1.113.016,66						
Summen ohne Filter					€ 7.663.721,58				€ 6.307.551,80		€ 1.356.169,78						
Zuordnung	Konto	Beschreibung	Datum	Fälligkeit	Rechnungsbetrag	US%	Zahlungsdatum	Gegenkonto	Zahlungsbetrag	Saldo	Offen	JJJJ/KW	MM/JJJJ				
RG42001057	316032	Debitor A	19.10.2020	02.11.2020	9.326,02	0,00	02.11.2020	12600	9.326,02	0,00	0,00	2020/45	11/2020				
RG42001067	316032	Debitor A	23.10.2020	06.11.2020	9.326,02	0,00	10.11.2020	12600	9.326,02	0,00	0,00	2020/45	11/2020				
RG42000884	322020	Debitor B	07.08.2020	06.09.2020	3.855,84	0,00	03.09.2020	12600	3.855,84	0,00	0,00	2020/36	09/2020				
RG42000886	322020	Debitor B	10.08.2020	09.09.2020	240,29	0,00	03.09.2020	12600	240,29	0,00	0,00	2020/37	09/2020				
RG42000895	322020	Debitor B	14.08.2020	13.09.2020	4.843,41	0,00	11.09.2020	12600	4.843,41	0,00	0,00	2020/37	09/2020				
RG42000931	322020	Debitor B	28.08.2020	27.09.2020	5.046,04	0,00	25.09.2020	12600	5.046,04	0,00	0,00	2020/39	09/2020				
RG42000944	322020	Debitor B	04.09.2020	04.10.2020	3.562,84	0,00	02.10.2020	12600	3.562,84	0,00	0,00	2020/40	10/2020				
RG42000950	322020	Debitor B	09.09.2020	09.10.2020	627,98	0,00	06.10.2020	12600	627,98	0,00	0,00	2020/41	10/2020				
RG42000975	322020	Debitor B	21.09.2020	21.10.2020	8.601,89	0,00	19.10.2020	12600	8.601,89	0,00	0,00	2020/43	10/2020				
RG42001001	322020	Debitor B	28.09.2020	28.10.2020	4.918,20	0,00	26.10.2020	12600	4.918,20	0,00	0,00	2020/44	10/2020				
RG42001024	322020	Debitor B	05.10.2020	04.11.2020	6.232,18	0,00	04.11.2020	12600	6.232,18	0,00	0,00	2020/45	11/2020				
RG42001043	322020	Debitor B	13.10.2020	12.11.2020	8.848,74	0,00	12.11.2020	12600	8.848,74	0,00	0,00	2020/46	11/2020				
RG42001053	322020	Debitor B	16.10.2020	15.11.2020	7.026,30	0,00	16.11.2020	12600	7.026,30	0,00	0,00	2020/46	11/2020				
GT42001118	100002	Debitor C	10.11.2020	10.11.2020	-8.904,30	16,00				-8.904,30	-8.904,30	2020/46	11/2020				
RG42001073	100002	Debitor C	27.10.2020	26.11.2020	33.078,37	16,00				33.078,37	33.078,37	2020/48	11/2020				
RG42001075	100002	Debitor C	27.10.2020	26.11.2020	19.720,97	16,00				19.720,97	19.720,97	2020/48	11/2020				
RG42001092	100002	Debitor C	02.11.2020	02.12.2020	8.904,30	16,00				8.904,30	8.904,30	2020/49	12/2020				
RG42001115	100002	Debitor C	10.11.2020	10.12.2020	2.853,66	16,00				2.853,66	2.853,66	2020/50	12/2020				
RG42001119	100002	Debitor C	10.11.2020	10.12.2020	9.233,52	16,00				9.233,52	9.233,52	2020/50	12/2020				
RG42001130	100002	Debitor C	16.11.2020	16.12.2020	31.328,42	16,00				31.328,42	31.328,42	2020/51	12/2020				
RG42001132	100002	Debitor C	17.11.2020	17.12.2020	7.647,49	16,00				7.647,49	7.647,49	2020/51	12/2020				
RG42001086	104002	Debitor C	30.10.2020	13.11.2020	5.775,15	16,00				5.775,15	5.775,15	2020/46	11/2020				
RG42001093	104002	Debitor C	02.11.2020	16.11.2020	8.034,31	16,00				8.034,31	8.034,31	2020/47	11/2020				
RG42001102	104002	Debitor C	06.11.2020	20.11.2020	9.012,54	16,00				9.012,54	9.012,54	2020/47	11/2020				
RG42001121	104002	Debitor C	12.11.2020	26.11.2020	13.355,30	16,00				13.355,30	13.355,30	2020/48	11/2020				
RG42001065	106044	Debitor D	23.10.2020	06.11.2020	12.499,67	16,00				12.499,67	12.499,67	2020/45	11/2020				
RG42001077	106044	Debitor D	28.10.2020	11.11.2020	27.663,32	16,00				27.663,32	27.663,32	2020/46	11/2020				

Abb. 4: Auszug aus der Auflistung aller Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

*d) Liquiditäts-Cockpit und seine Aussagekraft*

Die komprimierte Übersicht zu allen relevanten Liquiditäts- bzw. Finanzdaten bietet das in Abbildung 5 dargestellte Liquiditätscockpit (Auszug). Auf der rechten Seite sind die Debitoren-Kennzahlen zusammengefasst, auf der rechten die Kreditoren-Kennzahlen.

Hieraus werden nun die Aussagen zum Deckungsgrad der Zahlungsfähigkeit generiert, indem alle offenen Verbindlichkeiten gegenüber Kreditoren und Dauerschuldverhältnissen, mit Ihren aktuellen Finanzmitteln, resultierend aus Kassen- und Kontoständen, den werthaltigen Forderungen gegenüber Debitoren sowie etwaigen sonstigen schnell liquidierbaren Forderungen, auf die jeweiligen Fälligkeitstage saldiert werden.

Das Ergebnis kann als Deckungsgrad der Zahlungsfähigkeit unter wirtschaftlicher Betrachtung kalkuliert werden. Dieser Prozentwert gibt Auskunft darüber, inwieweit die an einem Tag fälligen Verbindlichkeiten, durch die am gleichen Tag

liquiden Mittel gedeckt sind (Deckungsgrad 1). Für den längerfristigen Ausblick hingegen werden zudem die ausgelösten Bestellungen ohne Rechnungen als drohende Verbindlichkeiten, aber auch hinzuwachsende Forderungen in die Kalkulation integriert (Deckungsgrad 2). Diese Bestellungen werden zukünftig größtenteils, mit Eintritt der Leistungserbringung und Rechnungseingang, zu Verbindlichkeiten. Es besteht damit die Möglichkeit zu erkennen, ob sich mit den zur Verfügung stehenden Aktiva die entstehenden Verbindlichkeiten begleichen lassen oder ob z.B. hierzu bereits auf einen in der Zukunft liegenden Zuwachs an Debitoren abgestellt werden muss. Dadurch wird die Möglichkeit eingeräumt, bereits frühzeitig die Entwicklungen bezüglich der Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu verfolgen und ggf. zielgerichtet steuernd einzugreifen.

Der Deckungsgrad 3 weist den denkbar schlechtesten Fall (worst case) aus und entspricht einer sofortigen Einstellung des Geschäftsbetriebes unter der Annahme, dass keinerlei nachlaufende Debitoren mehr eingezogen werden können.

Zusammenfassung & Kennzahlen					
1	OP Debitoren aus RE Journal fällig bis zum Stichtag	760.618	6	OP Kreditoren aus L&L fällig bis zum Stichtag	85.610
2	Ausgangsrechnungen (AR) mit Fälligkeit nach dem Stichtag	595.552	7	OP Kreditoren aus L&L mit Fälligkeit nach dem Stichtag	86.343
3	Finanzmittel Geschäftskonten	1.451.105	8	Verbindlichkeiten aus Dauerschuldverhältnissen	14.174
4			9	Genemigte Bestellungen ohne Rechnungen	0
5	andere kurzfristig liquidierbare Forderungen	0			
Deckungsgrad und Zahlungsfähigkeit ( <i>nicht gem. InsO, indikative Werte, nur Gesamtsaldenbetrachtung</i> )					alle Finanzmittel (3)
fällige OP Debitoren und Finanzm. zu fälligen Kreditoren und DS = $[1+3 \text{ oder } 4]/[6+8]$			Deckungsgrad 1	2.217%	
alle Forderungen und Finanzmittel zu allen Verbindlichkeiten (Einstellung) = $[1+2+3 \text{ oder } 4+5]/[6+7+8+9]$			Deckungsgrad 2	1.508%	
worst case (offene AR werden nicht gezahlt, wegen Schadenersatz o.ä.) = $[1+3 \text{ oder } 4+5]/[6+7+8+9]$			Deckungsgrad 3	1.188%	
Exakte Aussagen zur Zahlungsfähigkeit sind der Tabelle "Liquiditätsübersicht mit Zahlungsfähigkeitsausweis" zu entnehmen.					

Abb. 5: Auszug aus einem individualisierten Liquiditäts-Cockpit.

In Abhängigkeit von der Lückenlosigkeit der verarbeiteten Informationen steigen und fallen die Möglichkeiten des exakten Liquiditätscontrollings. So kann durch die vorgenommene Erfassung des gewünschten Liefer- oder Leistungszeitpunktes, die voraussichtlichen Zahlungsverpflichtungen zeitscheibengenau innerhalb des Liquiditäts-Cockpits überblickt werden. Potenziellen Zahlungsstockungen aufgrund des kurzfristigen Fehlens nominal erforderlicher Geldmittel kann somit punktgenau und aktiv entgegengewirkt werden.

Der Vorteil des Liquiditäts-Cockpits ist es, dass sowohl eine Analyse der Vergangenheit visualisiert und für die Geschäftsführung haftungsrelevant belegt werden kann als auch die Tatsache, dass in der gleichen Übersicht der zukunftsbezogene Planungsaspekt berücksichtigt werden kann. Vollumfängliche, d. h. lückenlos geführte Journallisten bzgl. der Verbindlichkeiten, Barmittel und Forderungen bieten durch die eingebetteten Filtermöglichkeiten ferner punktgenaue, jederzeit aktuelle Informationen in der täglichen Kommunikation mit Gläubigern. Insbesondere in Krisenzeiten ist die professionelle und transparente Finanzkommunikation mit der Hausbank für die Erarbeitung und Umsetzung eines Sanierungskonzeptes essenziell.

e) Der Zahlungsfähigkeitsnachweis aus insolvenzspezifischer Perspektive

Die Abbildung 6 weist den Deckungsgrad der Zahlungsfähigkeit gemäß der rechtlichen Definition in einer taggenauen Rückschau und einer auf dem Belegstand des Stichtages (17.11.2020) basierenden kurzfristigen Vorschau von drei Wochen aus. Festzustellen ist, dass die Muster GmbH zum genannten Stichtag ein vergleichsweise gesundes Unternehmen ist. Der Deckungsgrad der Zahlungsfähigkeit beträgt 2.217%, liegt demnach also deutlich über dem kritischen 90%-Grenzwert. Die Übersicht zeigt jedoch auch, dass der Deckungsgrad relativ schnell sinken kann. Im Beispiel der Muster GmbH werden zum 25.11.2020 ca. 369 Tsd. EUR aus Dauerschuldverhältnissen (u. a. für Lohn- und Gehaltszahlungen) fällig, sodass der Deckungsgrad auf 479% fällt. Mit Hilfe der 3-Wochen-Vorausschau kann die Geschäftsführung auf einen Blick erkennen, welche zusätzlichen kritischen Stichtage prognostiziert werden und welche Gegensteuerungsmaßnahmen ggf. ergänzend eingeleitet werden müssen.

Muster GmbH Liquiditätsübersicht mit Zahlungsfähigkeitsausweis															
Datum	Stichtag														
	Di 10.11.20	Mi 11.11.20	Do 12.11.20	Fr 13.11.20	Mo 16.11.20	Di 17.11.20	Mi 18.11.20	Do 19.11.20	Fr 20.11.20	Mo 23.11.20	Di 24.11.20	Mi 25.11.20	Do 26.11.20	Fr 27.11.20	Mo 30.11.20
Verfügungrahmen Banken	1.300.419	1.347.740	1.365.381	1.372.383	1.379.409	1.451.105	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Konto 1	1.300.419	1.347.740	1.365.381	1.372.383	1.379.409	1.451.105	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bartiquidität	1.300.419	1.347.740	1.365.381	1.372.383	1.379.409	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105
Bargeld in Kassen gesamt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Verfügungrahmen Banken	1.300.419	1.347.740	1.365.381	1.372.383	1.379.409	1.451.105	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fortschreibung Verfügungsräumen	0	0	0	0	0	0	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105	1.451.105
Einnahmen	607.424	587.766	720.290	726.065	771.027	760.618	760.618	760.618	833.598	898.300	929.032	937.968	1.050.103	1.050.103	1.099.255
fällige Forderungen aus Lieferung und Leistung	607.424	587.766	720.290	726.065	771.027	760.618	760.618	760.618	833.598	898.300	929.032	937.968	1.050.103	1.050.103	1.099.255
sonstiges Vermögen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Darlehen Gesellschafter															
erhaltene Anzahlungen															
Summe kurzfristig liquidierbarer Mittel	1.907.843	1.935.506	2.085.670	2.098.448	2.150.436	2.211.723	2.211.723	2.211.723	2.284.703	2.349.405	2.380.137	2.389.073	2.501.208	2.501.208	2.550.360
Ausgaben															
fällige Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	95.001	134.619	72.673	78.530	81.202	85.610	89.718	89.718	125.633	127.178	127.178	129.468	166.455	167.540	167.616
fällige Verbindlichkeiten aus Dauerschuld inkl. Personalkosten	19.192	19.192	14.174	14.174	14.174	14.174	14.174	14.174	19.174	19.174	19.174	369.174	369.174	369.174	393.776
sonstige Verbindlichkeiten															
Summe kurzfristiger Verbindlichkeiten	114.192	153.811	86.847	92.704	95.376	99.784	103.892	103.892	144.807	146.351	146.351	498.642	535.629	536.714	561.392
Deckung in €	1.793.651	1.781.695	1.998.824	2.005.744	2.055.060	2.111.939	2.107.832	2.107.832	2.139.896	2.203.054	2.233.786	1.890.431	1.965.579	1.964.494	1.988.969
Deckungsgrad in %	1.671 %	1.258 %	2.402 %	2.264 %	2.255 %	2.217 %	2.129 %	2.129 %	1.578 %	1.605 %	1.625 %	479 %	467 %	466 %	454 %

Abb. 6: Auszug aus einer Liquiditätsübersicht mit Deckungsgrad-Zeitreihe.

f) Das Management-Dashboard

Ein derart granulares und systemgebundenes Monitoring der Zahlungsfähigkeit erlaubt ergänzend die einfache Bereitstellung von Dashboards im Alltagsmanagement und in der Stakeholder-Kommunikation. Jede Geschäftsführung, die täglich

auf eine solche oder ähnliche Datenbasis zurückgreifen und damit auf einen Blick den aktuellen Finanzstatus des eigenen Unternehmens erläutern kann, wird von Banken, Lieferanten, Kunden und Angestellten als fachlich kompetent, verantwortungsvoll und verlässlich bewertet werden.

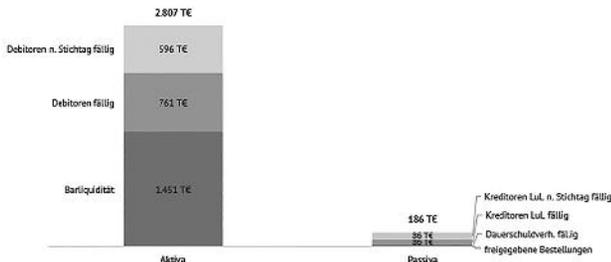
Dashboard bzgl. des aktuellen Deckungsgrades der Zahlungsfähigkeit der Muster GmbH  
Stichtag 17.11.2020

<b>Verfügungsrahmen</b>		<b>Kreditoren / Eingangsbuchungen</b>	
Bankkonten:	1.451.105 €	Fällig:	85.610 €
Kasse:	0 €	Gesamt:	171.954 €
<b>Debitoren / Ausgangsbuchungen</b>		<b>Weitere Verbindlichkeiten</b>	
Fällig:	780.618 €	Fällige Dauerschulden:	14.174 €
Gesamt:	1.355.170 €	Freigegebene Bestellungen:	0 €

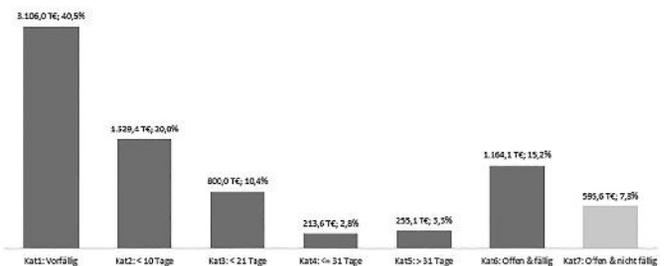
Pareto-Analyse:  $\Sigma$  fälliger Debitoren (Top 80%)

Debitoren	LV	Summe offene Posten
Kunde 1		187.930,00
Kunde 2		175.070,99
Kunde 3		110.930,14
Kunde 4		108.895,26
Kunde 5		62.850,68
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>645.657,07</b>

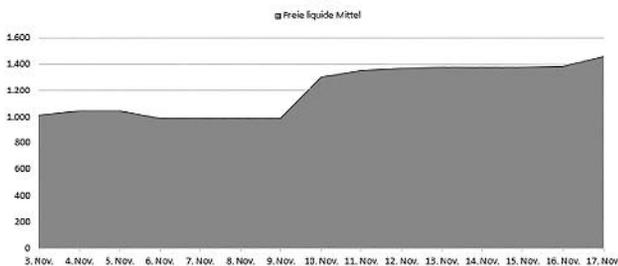
Vergleich und Struktur Aktiva und Passiva zum Stichtag



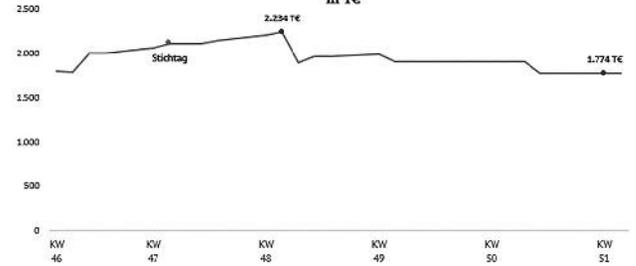
Analyse der Zahlungseingänge nach Fälligkeit



Verfügungsrahmen Banken und Kasse in  $\Sigma$  (vergangene zwei Wochen) in TE



Verlauf Deckung<sup>\*)</sup> prognostiziert ab Stichtag in TE



\*) Deckung setzt sich zusammen aus: liquiden Mitteln und fälligen Debitoren, sowie kurzfristig liquidierbaren Beständen, abzüglich fälligen Kreditoren aus LuL- und Dauerschuldverhältnissen

Abb. 7: Auszug aus einem personalisierten Management-Dashboard.

### III. Fazit

Die Daten aus dem oben gezeigten Schritt-für-Schritt-Leitfaden zur Erstellung eines Liquiditätsjournals belegen, dass es der Muster GmbH im Vergleich zu einem in Krise befindlichen Unternehmen (noch) gut geht. Das Vorliegen eines Insolvenzeröffnungsgrundes gemäß § 17 Abs. 2 InsO zum Stichtag kann auf der Basis der genannten Belegdaten eindeutig negiert werden. Die Erfahrungen aus dem Pandemie-Jahr 2020 zeigen jedoch, dass sich eine vermeintlich positive Liquiditätsprognose rasch ins Gegenteil verkehren kann. Ein größerer Forderungsausfall, eine Unterbrechung der Lieferkette, Unstimmigkeiten in der Belegschaft oder ein Qualitätsfehler mit Produkt-

haftungsrisiko reichen aus, um die Parameter im Liquiditätscontrolling gegebenenfalls auf den Kopf zu stellen.

Unsere Empfehlung als praxiserfahrene „Adiutoren“ der Restrukturierungs- und Sanierungsbranche: Der Aufbau eines individualisierten und auf das Unternehmen angepasste Krisenfrühwarn-System bietet eine hervorragende Grundlage, um frühzeitig aktiv zu werden und rechtzeitig gegenzusteuern. Das richtige Timing ist in jeder, sich anbahnenden Krise und dem anschließenden Bewältigungszeitraum das grundlegende A&O, um sowohl finanziell, leistungswirtschaftlich als auch mental gestärkt aus dem Krisenszenario heraustraten zu können.

Mark Sethe Essen und Christina Sontheim-Leven, LL.M., Düsseldorf\*

## 7 Bausteine einer erfolgreichen Sanierung – eine case study am Beispiel eines mittelständischen Ingenieurbüros

Das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) ermittelte im Juli 2021, dass die Zahl der Insolvenzen von Personen- und Kapitalgesellschaften einen historischen Tiefstand erreicht hat.<sup>1</sup> Das war in den vergangenen 48 Monaten

leider nicht immer so. Grund genug, diese Verschnaufpause zu nutzen, um am Beispiel eines mittelständischen Ingenieurbüros zu analysieren, welche Faktoren diejenigen sind, die am Ende zu einer wirklich erfolgreichen Unternehmenssanierung führen.

\* Mehr über die Autoren erfahren Sie auf S.IV.  
1 <https://www.iwh-halle.de/nc/presse/pressemitteilungen/detail/iwh-insolvenztrend-insolvenzzahlen-erreichen-historischen-tiefstand/> (zuletzt abgerufen am 29.8.2021).

Das konkrete Beispiel veranschaulicht sowohl den verantwortlichen Unternehmern, als auch deren Führungskräften, engagierten CROs aber auch den involvierten Rechtsberatern das