

Liquiditätsmanagement: Grundlage der Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren

von Rechtsanwalt Tillmann Peeters, Dipl. Betriebswirt Sebastian Wilde MBA und Dipl.-Wirtschaftsjurist/Insolvenzverwalter Tobias Hartwig¹

In einem vorangegangenen Beitrag „Planung und Finanzierung in der Betriebsfortführung“ in Insbüro 2017, 493 ff. wurde insbesondere verdeutlicht, dass der Insolvenzverwalter wie ein Manager agiert und hierfür ein umfangreiches Spezialwissen erforderlich ist. Grundsätzliche Maßnahmen zur Sicherung und Überwachung der Liquidität bei der Betriebsfortführung in einem (vorläufigen) Insolvenzverfahren wurden dargestellt, vor allem zur Beschaffung von Liquidität und deren Kontrolle. Der heutige Beitrag schließt dort an und soll das Liquiditätsmanagement genauer beschreiben.

I. Allgemeines

Herzstück einer jeden Betriebsfortführung ist das Liquiditätsmanagement. Voraussetzung dafür ist eine ordentliche Liquiditätsplanung. Der (vorläufige) Insolvenzverwalter benötigt die für die Überwachung und Steuerung seiner Fortführung geeigneten Informationen und Unterlagen. Für die Unternehmensplanung allgemein gilt, dass diese aufbauend auf der bisherigen Gewinn- und Verlustrechnung sowie Bilanz neue Parameter einbindet und moduliert. Problematisch an dieser Stelle ist, dass der (vorläufige) Insolvenzverwalter gem. §§ 22 Abs. 2, 60 Abs. 1 Satz 2 InsO für die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Insolvenzverwalters einzustehen hat. Es geht also im Wesentlichen darum, Haftungsthemen im Griff zu haben und vorausschauend handeln zu können. Dabei geht es hauptsächlich um die Haftung für Masseverbindlichkeiten, wenn diese nicht bedient werden können und keine ordentliche

Liquiditätsplanung vorliegt. Voraussetzung dafür ist ein Verschulden des Insolvenzverwalters, was jedenfalls anzunehmen ist, wenn er eine ungenügende bzw. gar keine Finanzplanung hatte. Als Entlastungsbeweis hält der BGH² einen Liquiditätsplan für erforderlich, wobei er allerdings keine weiterführenden Erläuterungen zu dem Inhalt eines solchen Planes macht.³

Grundlage des Liquiditätsmanagements ist zunächst eine detaillierte Darstellung der Aktiva und laufenden Verbindlichkeiten.

¹ Die Autoren zu 1 und 2 sind in der FalkenSteg GmbH, der Autor zu 3 in der Schultze & Braun Rechtsanwalts-Gesellschaft für Insolvenzverwaltung mbH tätig.

² BGH, Urt. v. 17.12.2004 – IX ZR 185/03 in ZInsO 2005, 205, JurionRS 2004, 27139.

³ Borchardt/Frind, Betriebsfortführung im Insolvenzverfahren, 3. Aufl., Rn. 1320.

II. Langfristige integrierte Unternehmensplanung vs. kurzfristige Liquiditätsplanung

Zu unterscheiden ist zwischen einer langfristigen integrierten Unternehmensplanung und einer kurzfristigen direkten Liquiditätsplanung. Die **integrierte Unternehmensplanung** umfasst dabei i.d.R. eine **Ertrags-, Vermögens- und Finanzplanung**, welche auf **Monatsbasis** für mindestens 3 Jahre erstellt wird. Hinzu kommen i.d.R. noch 2 bis 5 Jahre auf Jahresbasis. Der Finanzplan wird regelmäßig indirekt, d.h. als Cash-Flow-Planung aus der GuV- und Bilanzplanung abgeleitet. Als Planungsgrundlage dienen Prämissen, wie z.B. durchschnittliche Zahlungsziele bei Debitoren und Kreditoren oder stichtagsbezogen ermittelte Reichweiten für Lagerbestände.

In der **direkten Liquiditätsplanung** werden hingegen alle **tatsächlichen Zahlungsflüsse** der Zukunft konkret erfasst und abgebildet. Als Grundlage dienen bspw. „**Offene Posten-Listen**“ von Debitoren und Kreditoren mit Fälligkeiten oder das vorhandene Bestellobligo. Die Liquiditätsplanung umfasst dabei einen **deutlich kürzeren Betrachtungshorizont**. In der Praxis wird üblicherweise eine bewährte 13-Wochen-Liquiditätsplanung implementiert. Es wird das Geschäftsmodell des Unternehmens einfach, schnell und nachvollziehbar abgebildet, so dass kurzfristige Planabweichungen mithilfe eines Soll-Ist-Vergleichs zeitnah erkannt werden können. Im Kontext der zuvor ausgeführten Problemstellung hinsichtlich der Haftung für Masseverbindlichkeiten bei eingetretener Masseunzulänglichkeit und dem zu erbringenden Nachweis, dass kein Verschulden des Insolvenzverwalters vorliegt, bietet sich insbesondere auf Grund des Planungshorizontes die kurzfristige Liquiditätsplanung als geeignetes Instrument an.

Die **kurzfristige Liquiditätsplanung** ermöglicht es dem Entscheider (egal ob Geschäftsführung oder Insolvenzverwalter) notwendige unternehmerische Schritte rechtzeitig einzuleiten. Neben dem frühzeitigen Erkennen und Gegensteuern von Fehlentwicklungen, dient sie als **Entscheidungsgrundlage**, ob z.B. anstehende Aufträge finanzierbar sind und durchgeführt werden können. Ferner liefert sie die notwendige Erkenntnis, ob das Unternehmen für die Dauer des Verfahrens durchfinanziert ist oder ob die Masseunzulänglichkeit droht.

III. Notwendigkeit wochenweiser Betrachtung durch unterschiedliche Fälligkeiten

Eine **idealtypische Liquiditätsplanung** bildet **wochenweise** beginnend mit Ende des letzten Wochentages der Vorwoche die **aktuelle Ist-, Soll- und Plansituation** des Unternehmens in einer Planungsreihe ab.

Die wochenweise Betrachtung ist erforderlich, da innerhalb eines Monats erhebliche positive wie negative Schwankungen aufgrund unterschiedlicher Fälligkeiten bzw. Zahlungszeitpunkte auftreten können.

Im Bereich der Einzahlungen kann dies in den Zahlungsbedingungen der Kunden begründet sein:

Beispiel:

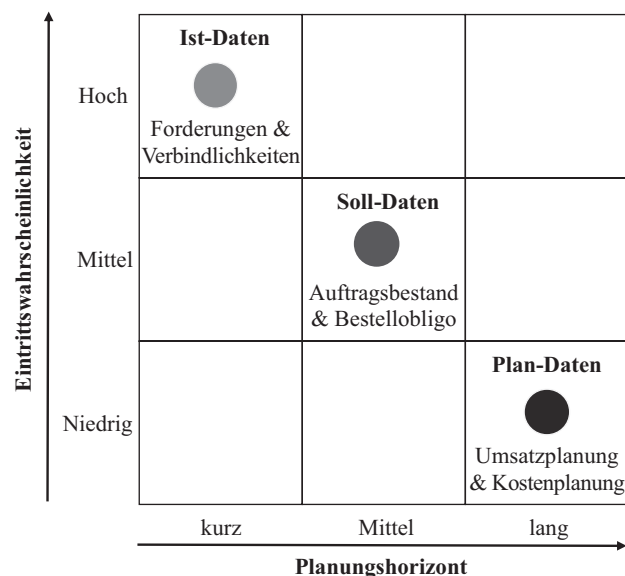
Rechnung eingehend vom 01. bis 15. zahlbar am 25.,
Rechnung eingehend vom 16.-31. zahlbar am 10. des Folgemonats

Im Bereich der **Auszahlungen** werden bspw. **Miet- und Leasingaufwendungen** regelmäßig **zum ersten** eines Monats fällig, **Umsatzsteuerzahlungen zum zehnten** und Beiträge zur **Sozialversicherung am drittletzten Bankarbeitstag** (soweit diese im jeweiligen Verfahrensstadium zu bedienen sind). Eine tageweise Betrachtung täuscht in den meisten Fällen eine Scheinpräzision vor. Bereits kleinste Verschiebungen (z.B. spätere Kundenzahlungen) lassen die Liquiditätsplanung unrichtig erscheinen, ohne dass hieraus ein sofort notwendiger Handlungsbedarf für den Insolvenzverwalter entsteht.

IV. Kombination aus Ist-, Soll- und Plan-daten für eine möglichst verlässliche Planung

In der kurzfristigen Liquiditätsplanung werden – wie bereits erwähnt – alle im 13-wöchigen Planungszeitraum anfallenden Ein- und Auszahlungen dargestellt. Die **Ein- und Auszahlungen** unterteilen sich in **drei verschiedene Gruppen**, welche sich durch unterschiedliche Ausprägungsformen von Planungszeitraum und Eintrittswahrscheinlichkeit charakterisieren lassen.

Die **erste Gruppe** umfasst **Ist-Daten**, welche im Wesentlichen aus dem aktuellen Bankkontostand sowie den Einzahlungen aus Forderungen LuL und den Auszahlungen aus Verbindlichkeiten LuL bestehen. Die **zweite Gruppe** resultiert aus **Soll-Daten**, wie z.B. zukünftigen Einzahlungen aus aktuellen Auftragsbestand und zukünftigen Auszahlungen aus aktuellen Bestellobligo. Als **dritte Gruppe** werden **Plan-daten** definiert, diese umfassen regelmäßig Daten aus GuV-Planung, wie Umsatz- und Kostenplanung.



Da **Forderungen** aus Lieferungen und Leistungen und **Verbindlichkeiten** aus Lieferungen und Leistungen eine zum Teil erfüllte **Vertragsbeziehung**, z.B. erbrachte Sachleistung und offene Bezahlung, zu Grunde liegt, kann von einem kurzfristigen **Planungszeitraum bei hoher Eintrittswahrscheinlichkeit** ausgegangen werden. Insbesondere kurz nach Insolvenzantragstellung ist jedoch darauf zu achten, dass bei Kunden eine frist- und betragsgerechte Begleichung der Forderungen aufgrund von z.B. Sicherungseinbehalten oder Aufrechnungen ausbleiben kann. Ferner müssen ggf. Vorkassen bei Lieferanten geleistet werden, da diese im Insolvenzverfahren nicht mehr auf Ziel liefern. Bei Betrachtung des Auftragsbestandes und Bestellobligos wird unterstellt, dass aufgrund bestehender Vertragsbeziehungen ein sowohl mittlerer Planungszeitraum als auch eine mittlere Eintrittswahrscheinlichkeit vorliegt. Der Auftragsbestand ist dabei sicherer als der reine Planbestand, jedoch unsicherer als der bereits realisierte Umsatz. Bei reinen Planzahlen ist eher von einem langfristigen Betrachtungszeitraum, als auch einer niedrigeren Eintrittswahrscheinlichkeit auszugehen. Die Plandaten sind im Vergleich mit den Solldaten mit einer deutlich höheren Unsicherheit versehen.

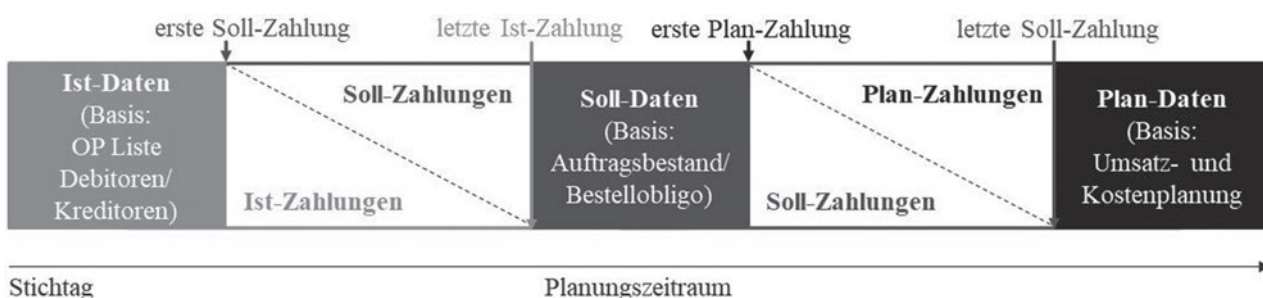
Die Schwierigkeit bei der Erstellung einer verlässlichen Liquiditätsplanung liegt in der Abbildung von fließenden Übergängen der drei oben genannten Zahlungsgruppen.

Startpunkt der Liquiditätsplanung ist der stichtagsbezogene Bankendbestand des letzten Tages der Vorwoche. In der Regel besteht die Liquiditätsplanung in den ersten und zumeist auch zweiten Planwochen aus dem Bestand von Forderungen und Verbindlichkeiten sowie bekannten Vorkassezahlungen, den beschriebenen IST-Zahlen. Die **Forderungen** sind auf ihre **Werthaltigkeit** zu prüfen, insbesondere weil die Zahlungsmoral der Kunden durch die Insolvenz gestört sein kann. Durch die Insolvenzantragsstellung und dem damit einhergehenden Verbot zur Begleichung bestehender Verbindlichkeiten, sog. Insolvenzforderungen, startet die **Liquiditätsplanung** regelmäßig **ohne Anfangsbestand** von Verbindlichkeiten, jedoch i.d.R. **mit erheblichen Vorkassezahlungen**. Eine Ausnahme besteht, wenn gelieferte Ware mit berechtigtem Eigentumsvorbehalt besichert ist und somit bezahlt werden muss. In der Folgezeit werden Ein- und Auszahlungen aus Forderungen und Verbindlichkeiten geringer, sodass Solldaten bestehend aus Auftragsbestand und Bestellobligo an Gewicht gewinnen. Anschließend

vollzieht sich ein ähnlicher Übergang von Solldaten zu Plandaten bestehend aus der monatlichen Umsatz- und Kostenplanung. Hierbei ist neben dem **fließenden Übergang** darauf zu achten, dass eine Verteilung der Monatskosten auf die Wochen in der richtigen Relation erfolgt. Zu den wesentlichen Positionen einer Liquiditätsplanung zählen die nachfolgenden Positionen:

- Bankkontoanfangsbestand
- Einzahlungen
 - aus OP-Debitorenbestand
 - aus Auftragsbestand
 - aus Umsatzplanung
- Auszahlungen
 - aus OP-Kreditorenbestand
 - für Vorkassen
 - aus der Ablösung von Eigentumsvorbehalten
 - aus Bestellobligo
 - aus Kostenplanung (Materialaufwand und sonstige betriebliche Aufwendungen)
 - aus Personalkosten (geringe bis keine Berücksichtigung im Antragsverfahren, zu Vollkosten im eröffneten Verfahren)
 - für insolvenzspezifische Kosten
- Ein-/Auszahlungen aus Vorsteuer/Umsatzsteuer
- **Ergebnis:** Bankkontoendbestand der jeweiligen Planwoche

Bei einer **Liquiditätsplanung** unter Insolvenzesichtspunkten werden während des Insolvenzantragsverfahrens i.d.R. **keine oder nur geringe Personalauszahlungen**, aufgrund der Gewährung von Insolvenzgeld, geplant. Dies gilt in jedem Fall in einem Regelinsolvenzverfahren. In einem **Eigenverwaltungsverfahren** ist hingegen besonderes Augenmerk auf die **richtige Abbildung der gewählten Variante** zum Thema Zahlung/Nichtzahlung von Arbeitnehmeranteilen zur Sozialversicherung zu legen. Weiterhin empfiehlt es sich, die insolvenzspezifischen Auszahlungen, wie bspw. M&A-Kosten, Beratungskosten, Versicherungszahlungen, Kosten der Kassenprüfung etc. in einem gesonderten Abschnitt der Planung zu erfassen. Somit ist jederzeit eine hohe Transparenz für den Insolvenzverwalter und die Gläubiger über die Kosten des Insolvenzverfahrens gegeben.



V. Liquiditätsmanagement bedeutet aktives Steuern der Liquidität

Um die Aktualität der Liquiditätsplanung und dementsprechend eine fundierte Entscheidungsgrundlage sicherzustellen, ist die **Liquiditätsplanung rollierend**, d.h. **wöchentlich** an neue Erkenntnisse **anzupassen**. Weiterhin sollten zur **Ursachenermittlung** bei wesentlichen Abweichungen **Soll-/Ist-Vergleiche** erfolgen. Hierdurch können die Ursachen und das Ausmaß der Abweichungen ermittelt werden und es wird ein bewusstes Gegensteuern ermöglicht. Dieses Gegensteuern ist trennscharf formuliert das **eigentliche Liquiditätsmanagement**. Hierzu zählen insbesondere die **aktive Ansprache von Kunden** bei Ausbleiben geplanter Zahlungseingänge, das **Verhindern von ungeplanten Mittelabflüssen** sowie das **aktive Steuern von Auszahlungszeitpunkten**. Oberstes Ziel ist es, zu kritischen Verfahrenszeitpunkten die notwendigen liquiden Mittel zu haben, um z.B. Masseverbindlichkeiten rechtzeitig zu bedienen oder vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens idealerweise alle eingegangenen Verpflichtungen bedient zu haben. Die typischen **Gegensteuerungsmaßnahmen** bei Abweichungen sind zunächst **intensiviertes Debitorenmanagement**, auf der anderen Seite **Auszahlungs- und Ausgabenmanagement** (was muss bezahlt werden, was muss tatsächlich beauftragt werden und wann muss beauftragt werden).

Bei **längerfristigen Betriebsfortführungen** nimmt die **Bedeutung der Unternehmensplanung** auf die Liquiditätsplanung zu. Im unmittelbaren zeitlichen Umfeld zum Insolvenzantrag ist die kurzfristige Liquiditätsplanung typischerweise getragen durch die Ist-Werte des Forderungsbestandes und des Bestellobligos. Im zeitlich späteren Teil der Planung bewegt man sich je nach Geschäftsmodell möglicherweise ausschließlich im Bereich von Zahlungsvorgängen, die sich aus der Unternehmenspla-

nung ergeben und keine Berührung zum ursprünglichen Ist mehr haben. Wenn man im Rahmen der Betriebsfortführung diese Zeitpunkte erreicht hat, stellt sich naturgemäß die Frage, inwieweit die damalige Planung und das jetzige Ist übereinstimmen. Auch hier empfehlen sich in regelmäßigen, z.B. 14-tägigen Abständen Soll-/Ist-Vergleiche, um Ursachen für Liquiditätsabweichungen zu identifizieren. Diese können aus einfachen Umständen (Umsatzabweichung) oder deutlich komplexeren (veränderter Produktmix mit dadurch veränderten Deckungsbeiträgen) herühren. Grundsätzlich ist jedoch festzuhalten, dass aufgrund der Rollierung der Planung die **ersten Wochen** i.d.R. **sehr gut zu planen** sind, da diese, je nach Geschäftsmodell nahezu ausschließlich auf **Basis von Ist-Daten** bestehen. Somit ist regelmäßig sichergestellt, dass etwaige Unterdeckungen mit einem Vorlauf von mindestens zwei Wochen erkannt und somit Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

VI. Fazit:

Auch in diesem Beitrag – wie schon in dem vorherigen in InsbÜO 2017, 493 ff. wird deutlich, welches Fachwissen der Insolvenzverwalter und sein Team für eine erfolgreiche Betriebsfortführung haben müssen, wie genau die Liquidität des verwalteten Unternehmens kontrolliert und gesteuert werden muss. Allerdings können grundsätzlich – vor allem in Eigenverwaltungsverfahren – auch externe Dienstleister mit der Erstellung derartiger Planungen beauftragt werden, die dann vom Insolvenz- bzw. Sachwalter nur noch auf ihre Plausibilität hin geprüft werden müssen. Voraussetzung hierfür wäre natürlich das Vorhandensein entsprechender Mittel.

*Im nächsten Beitrag:
Ablauf eines die Betriebsfortführung
begleitenden M&A-Prozesses*