



Liquiditätsplanung als Risikofrühwarnsystem

Insolvenzrechtliche Bedeutung seit dem 1. Januar 2021

Von Niklas Lütcke, Dana Marke und Lena Horn

In Zeiten der Corona-Pandemie und den täglichen Diskussionen über ausreichende Impfstoffe und -termine, Bewegungseinschränkungen und -lockerungen, Inzidenzwerte und Über- oder Untersterblichkeit ist es in der öffentlichen Wahrnehmung fast ein wenig untergegangen: Der deutsche Gesetzgeber hat auf der Grundlage einer EU-Richtlinie zum 1. Januar 2021 ein neues Sanierungsinstrument eingeführt – den sog. „Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen“. Dabei handelt es sich um ein Restrukturierungsverfahren, bei dem sich Unternehmen außerhalb eines förmlichen Insolvenzverfahrens von einem Teil ihrer Schulden befreien können.

Keywords: Recht, Finanzierung, Rechnungswesen

Grundlage des neuen Rechts ist das Gesetz über den Stabilisierungs- und Restrukturierungsrahmen für Unternehmen (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz oder kurz:

StaRUG). Es schließt eine bedeutsame Lücke. Außergerichtliche Sanierungen, also solche ohne ein förmliches Insolvenzverfahren, setzten bislang die Zustimmung jedes einzelnen Gläubigers zu dem vorgeschlagenen Sanierungsplan eines Unternehmens voraus. Einzelne Gläubiger konnten damit eine Sanierung blockieren und letztlich verhindern. Einem betroffenen Unternehmen blieb ohne Zustimmung aller Gläubiger in der Regel nur der Weg in die Insolvenz. In einem Insolvenzverfahren konnten zwar widerspenstige Gläubiger zum Wohle des Unternehmens und aller übrigen Gläubiger überstimmt werden. Die grundsätzlichen Nachteile eines Insolvenzverfahrens (Rufschädigung, Verlust wichtiger Vertragspartner oder Arbeitnehmer, geringer Einfluss auf den Ablauf des Verfahrens, möglicher Verkauf an Dritte) blieben allerdings bestehen.

Der neue Restrukturierungsrahmen bietet nun die Chance, über einen Sanierungsplan durch Mehrheitsentscheidung der Gläubiger ein

Unternehmen (oder einen Unternehmer) zu entschulden und dadurch eine Insolvenz zu vermeiden.

Ablauf des Sanierungsverfahrens nach neuem Recht

Herzstück des neuen Sanierungsrechts ist ein Restrukturierungsplan, der – vergleichbar mit einem Insolvenzplan – regelt, in welchem Umfang in die Rechte der Gläubiger eingegriffen wird. Die Ausarbeitung des Plans, die Führung der Verhandlungen mit den Gläubigern und die Abstimmung über den Plan liegt grundsätzlich beim Unternehmen selbst. Das Gesetz sieht eine gerichtliche Beteiligung insbesondere aber dann vor, wenn keine einstimmige Entscheidung der Gläubiger erreicht werden kann und daher eine Mehrheitsentscheidung notwendig ist.

Das Gericht kann auch einen Restrukturierungsbeauftragten ernennen, der im Sanierungsprozess zwischen den Beteiligten vermitteln und damit zum Gelingen der Sanierung beitragen soll. Ebenso kann ein Gläubigerbeirat ernannt werden,

um die vom Plan betroffenen Gläubiger im Sanierungsprozess angemessen zu beteiligen.

Der Restrukturierungsplan

In dem Restrukturierungsplan können fast alle Verbindlichkeiten gestaltet werden. Es können auch die Anteilseigner mit einbezogen werden. Ausgenommen sind lediglich Ansprüche von Arbeitnehmern aus oder im Zusammenhang mit dem Arbeitsverhältnis (also auch Ansprüche aus betrieblicher Altersversorgung), Ansprüche aus einer vorsätzlich begangenen unerlaubten Handlung oder öffentliche Geldbußen, Zwangsgelder und Geldstrafen.

Für eine ursprünglich noch vorgesehene Möglichkeit, lästige oder wirtschaftlich ungünstige Verträge vorzeitig beenden zu können, hat sich der Gesetzgeber letzten Endes nicht entschieden. Überteuerte Mietverträge oder sonstige Dauerschuldverhältnisse können daher nicht beendet werden.

Ein Wermutstropfen, der nach Ansicht vieler Experten dazu führen wird, dass sich das neue Restrukturierungsverfahren in erster Linie für die Regelung von bereits bestehenden (Finanz-) Verbindlichkeiten eignet und weniger für zukunftsorientierte Maßnahmen aus dem operativen Bereich.

Zum Schutz des sanierungswilligen Unternehmens können zeitlich begrenzt Vollstreckungssperren angeordnet und Verwertungsmaßnahmen von gesicherten Gläubigern untersagt werden.

Voraussetzungen für die Anwendung des neuen Instruments

Das Verfahren steht nur solchen Unternehmen offen, die lediglich drohend zahlungsunfähig im Sinne des § 18 InsO sind. Wartet ein Unternehmer bis zum Eintritt einer Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit, bleiben ihm nur die bisherigen Sanierungsmöglichkeiten: das klassische Insolvenzverfahren oder eine Insolvenz in Eigenverwaltung, bei der der Schuldner weiter die Geschäfte führt, dabei aber von einem Sachwalter, einem „Insolvenzverwalter light“ mit deutlich geringerer Machtfülle, überwacht wird.

Schärfere Abgrenzung zum (herkömmlichen) Insolvenzverfahren

Parallel zur Einführung des neuen Restrukturierungsverfahrens hat der Gesetzgeber auch die Insolvenzordnung an einigen Punkten geändert. Insbesondere hat er, um eine schärfere Abgrenzung zwischen dem außergerichtlichen (neuen) Sanierungsverfahren und dem herkömmlichen Insolvenzverfahren in der Regelverwaltung oder in Eigenverwaltung zu ermöglichen, eine schärfere Abgrenzung zwischen den verschiedenen Sanierungsmöglichkeiten vorgenommen.

Der Zugang zu der in den letzten Jahren immer bedeutender gewordenen Insolvenz in „Eigenregie“, der Eigenverwaltung, wurde erschwert. Die Eigenverwaltung schwächt die Folgen einer Insolvenz etwas ab. Da die Geschäftsführung nicht durch einen Insolvenzverwalter ersetzt wird, sondern weiter die Geschäfte unter Aufsicht eines Sachwalters führt, wird ein solches Verfahren in der öffentlichen Wahrnehmung stärker als ein auf Sanierung und Unternehmenserhalt gerichtetes Verfahren wahrgenommen. Die negative Publicity ist daher geringer. Deshalb spielt es bei allen Betriebsfortführungen in der Insolvenz eine immer größere Rolle. Die Hürde für den Zugang zu dieser speziellen Verfahrensart liegt nun höher.

Überwachungspflichten der Geschäftsführung – Risikofrüherkennungssystem

Der beschränkte Zugang für Unternehmen in einem frühen Krisenstadium führt dazu, dass Geschäftsführer noch stärker für eine aktuelle, vollständige und aussagekräftige Finanzbuchhaltung, ein funktionierendes Controlling und eine belastbare Liquiditätsplanung Sorge tragen müssen. Es ist ein funktionierendes Risikofrüherkennungssystem nachzuweisen, das einen ständigen Überblick über die wirtschaftliche Lage und die sich abzeichnende Entwicklung der Liquidität und Zahlungsfähigkeit des von ihnen geführten Unternehmens sicherstellt.

Diese Pflicht hat der Gesetzgeber gleich zu Beginn in § 1 des StaRUG

konkretisiert. In der Form eines Appells heißt es dort in Absatz 1: „Die Mitglieder des zur Geschäftsführung berufenen Organs einer juristischen Person (Geschäftsleiter) wachen fortlaufend über Entwicklungen, welche den Fortbestand der juristischen Person gefährden können. Erkennen sie solche Entwicklungen, ergreifen sie geeignete Gegenmaßnahmen und erstatten den zur Überwachung der Geschäftsleistung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht.“

Eine Eigenverwaltung kann ein Unternehmen zukünftig nur noch dann beantragen, wenn dem Antrag ein Finanzplan beigelegt wird, der über einen Zeitraum der folgenden sechs Monate „eine fundierte Darstellung der Finanzierungsquellen enthält, durch welche die Fortführung des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs und die Deckung der Kosten des Verfahrens in diesem Zeitraum sichergestellt“ wird.

Außerdem muss ein Sanierungskonzept vorgelegt werden, das auf einer Darstellung von Art, Ausmaß und Ursachen der Krise beruht, die Zielvorstellung für das Unternehmen definiert und die für die Zielerreichung geplanten Sanierungsmaßnahmen darstellt. Zudem müssen der Stand von Verhandlungen mit den Geschäftspartnern und die Vorkehrungen, die zur Einhaltung der insolvenzrechtlichen Pflichten getroffen wurden, im Insolvenzantrag benannt werden. Außerdem muss eine Vergleichsrechnung, bei der die Kosten der Insolvenz in Eigenverwaltung mit denen eines Regelverfahrens verglichen werden, beigelegt werden.

Es liegt auf der Hand, dass diese Voraussetzungen von einem gewöhnlichen Geschäftsleiter ohne vertiefte Sanierungserfahrungen nicht ohne Hilfe erfüllt werden können. Der Sanierungserfolg wird demzufolge mehr denn je und unabhängig vom rechtlichen Rahmen von der Qualität der betrieblichen Finanzplanung abhängen.

Risikofrüherkennung im Krankenhausbetrieb

Ausgangspunkt der aufzustellenden betrieblichen Finanzplanung und der kontinuierlichen Überwachung ►

der tatsächlichen Entwicklung der Zahlungsfähigkeit ist die Wirtschaftsplanung des Krankenhauses. Diese basiert für das jeweils anstehende Geschäftsjahr zunächst auf der Planung der medizinischen Leistungen als wesentlicher Erlösfaktor. Die Leistungsplanung sollte pro Fachabteilung des Krankenhauses die für das Geschäftsjahr geplanten Fallzahlen und Belegtage zeigen und diese monatsgenau abbilden, sodass saisonale Erlösschwankungen erkennbar sind.

Neben der Leistungsplanung ist aber auch eine detaillierte Planung aller sonstigen Erlöse und Kosten (auf Sachkontoebene) wesentlicher Bestandteil der Planung, sodass die Wirtschaftsplanung in eine Plan-Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) mündet, auf deren Basis eine Liquiditätsplanung für das Geschäftsjahr und damit auch ein Finanzplan für die kommenden 6 Monate erstellt werden kann. Zur Herleitung der geplanten Kosten sind dem Wirtschaftsplan detaillierte Planungen zu Personalkosten (einschließlich Stellenpläne), Sachkosten und Investitionskosten beizufügen.

Die Wirtschaftsplanung ist für die noch verbleibenden Planmonate des Geschäftsjahres hinsichtlich ihrer Annahmen laufend zu überprüfen. Sind wesentliche Änderungen an den ursprünglich getroffenen Annahmen zu erwarten oder sind diese bereits eingetreten, ist zwingend eine modifizierte Wirtschaftsplanung für das noch verbleibende Geschäftsjahr zu erstellen. Die der modifizierten Wirtschaftsplanung zugrunde liegenden detaillierten Erlös- und Kostenplanungen bilden sodann die Grundlage für die im Rahmen der Sanierung zu erstellenden Finanzplanung, welche u.a. die geplanten liquiditätsrelevanten Zu- und -abflüsse monatsgenau darstellt. Sie geht Hand in Hand mit der Sanierungsplanung, d. h. mit der Konzeption und Dokumentation der Maßnahmen, die die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens langfristig sichern und dieses wirtschaftlich stabilisieren.

Die zunächst auf Monatsbasis erstellte Liquiditätsplanung ist im Weiteren auf eine Wochenbetrachtung mit einem Planungshorizont

von mindestens 13 Wochen herunterzubrechen. Erst diese Betrachtung lässt erkennen, ob und wann eine Zahlungsunfähigkeit droht oder ob eine vorübergehende Liquiditätslücke zu erwarten ist. Ausgangspunkt hierfür ist der aktuelle Finanzstatus. Dieser erfolgt stichtagsbezogen und erfasst die zum Stichtag verfügbaren liquiden Mittel und fälligen Verbindlichkeiten.

Ist die stichtagsbezogene Liquidität negativ, ist das bereits ein außerordentliches Warnsignal. Die Geschäftsführung ist dann zwingend aufgefordert, eine Liquiditätsbilanz zu erstellen und die stichtagsbezogene Betrachtung um eine zeitraumbezogene 21-Tage-Betrachtung zu erweitern. Demnach sind alle innerhalb der nächsten 3 Wochen verfügbaren bzw. noch sicher erlangten liquiden Mittel den in diesem Zeitraum fällig werdenden Verbindlichkeiten und zwingend zu tätigen Auszahlungen gegenüberzustellen. Zeigt sich innerhalb der 3-Wochen-Frist eine Unterdeckung von mindestens 10 Prozent muss von einer Zahlungsunfähigkeit ausgegangen werden, wenn nicht kurzfristig zusätzliche liquide Mittel beschafft werden können.

Ohnehin ist die Geschäftsführung verpflichtet, einen regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich bezüglich der Wirtschafts- und Finanzplanung vorzunehmen. Ist die Liquiditätsbilanz negativ, ist neben der Klärung insolvenzrechtlicher Fragestellungen die Liquiditätssituation täglich zu prüfen und zu steuern. Andernfalls ist eine Wochenbetrachtung ausreichend. Nach erfolgreicher Sanierung genügt eine Monatsbetrachtung, vorausgesetzt, dass laufend ein Finanzmittelpuffer vorhanden ist. Zur Überwachung der Zahlungsfähigkeit dient die rollierende Liquiditätsvorschau und es gilt der Grundsatz: Je schwieriger die Lage ist, desto enghemmaschiger muss kontrolliert werden.

Erstellung des Finanzplans und der rollierenden Liquiditätsvorschau

Die Erstellung des Finanzplans und auch die daraus folgende kontinuierliche Überwachung der Einhaltung des Plans durch eine rollieren-

de (sich ständig fortschreibende) Liquiditätsvorausschau erfolgt im Wesentlichen in vier Abschnitten:

1. Ableitung der zahlungsrelevanten GuV-Positionen
2. Zusammenstellung aller zahlungsrelevanten Investitionsmittelabflüsse
3. Zusammenstellung aller zahlungsrelevanten Finanzierungsmittelab- und -zuflüsse
4. Zusammenstellung aller sonstigen zahlungsrelevanten Sachverhalte (z. B. Inanspruchnahme von Rückstellungen, erwartete Einzahlungen aus Vorjahren etc.)

Zu (1) Ableitung der zahlungsrelevanten GuV-Positionen

Hier werden ausschließlich die liquiditätsrelevanten GuV-Positionen betrachtet; die übrigen Positionen bleiben unberücksichtigt. Alternativ dazu können auch die den zahlungswirksamen GuV-Positionen zugeordneten Konten betrachtet werden, sodass die Liquiditätsvorausschau bei Bedarf auch detaillierter auf Kontenebene vorgenommen werden kann. Ob eine solche Detailbetrachtung erfolgt, ist abhängig davon, welchen Einfluss einzelne Kontobewegungen auf die Liquiditätssituation des Hauses haben.

Die bis dahin buchhalterisch auf die Monate verteilten liquiditätsrelevanten Aufwands- und Erlöspositionen werden nun entsprechend ihrer der Höhe nach erwarteten Einzahlungs- und Auszahlungswirksamkeit den betreffenden Monaten zugeordnet. Hierbei kann man sich beispielsweise bei nicht leistungsabhängigen Liquiditätspositionen zunächst an den tatsächlichen Zahlungsflüssen der vergangenen Jahre orientieren, die dann auf geänderte künftige Gegebenheiten angepasst werden. Das ist besonders dann wichtig, wenn Maßnahmen im Rahmen der wirtschaftlichen Sanierung zu berücksichtigen sind. Hier kommt es auf die Planbarkeit des Zeitpunkts und die Wirkung der Maßnahmen auf die Liquidität an.

Leistungsabhängige Positionen werden beispielsweise wie folgt berücksichtigt:

- Erlöse aus Krankenhausleistungen werden in Abhängigkeit vom

Zeitpunkt der erbrachten Leistung betrachtet. Für die Zahlungswirksamkeit ist u. a. der Zeitpunkt der Kodierung und der Fakturierung und das gesetzte Zahlungsziel entscheidend. Änderungen des Zahlungsziels z. B. durch Sonderregelungen während der aktuellen COVID-19-Pandemie sind zu berücksichtigen. Auch Effekte bzw. Zahlungen aus dem Vorjahr sind liquiditätswirksam zu beachten.

Weitere wichtige Punkte sind außerdem Zeitpunkt und Wirksamwerden der Budgetverhandlungen. Bei fallerhöhenden Positionen kann die zeitliche Liquiditätswirksamkeit deutlich von der Erfolgswirksamkeit abweichen, insbesondere z.B. auch beim Pflegebudget, wo Zahlbetrag und der in den Budgetverhandlungen geforderte Betrag der Höhe nach i. d. R. unterschiedlich sind. Rückstellungen und Zuschläge sind detailliert zu berechnen und in der Liquiditätsvorschau zu berücksichtigen.

- Ambulante Erlöse und je nach vertraglicher Ausgestaltung ggf. auch Nutzungsentgelte haben oftmals einen deutlichen Quartalsbezug. Auch hier ist zu differenzieren zwischen Abrechnung und Zahlung. Zudem sind ggf. vereinbarte Abschlagszahlungen zu berücksichtigen.
- Bezüglich des Personalaufwands sind insbesondere der Zeitpunkt der Jahressonderzahlungen sowie darüber hinaus unterjährige Tarifsteigerungen und Einmalzahlungen (Boni etc.) von besonderer Relevanz. Der Personalaufwand kann nur dann in der Liquiditätsvorschau zutreffend dargestellt werden, wenn er auf einer monatsgenauen Planung der Personalkosten basiert (einschließlich Vollkräfteplanung). Eine solche sollte bereits der Wirtschaftsplanung beigelegt sein.
- Weitere Positionen, die zu betrachten und hinsichtlich ihrer Liquiditätswirksamkeit zu bewerten sind, insbesondere bezüglich des Zahlungszeitpunkts, sind u. a. Materialaufwendungen, medizinische Sachbedarfe, Versicherungen, sonstige Erlöse, sonstige Aufwendungen, Drittmittel und Trägerzuschüsse.

Zu 2) Zusammenstellung aller zahlungsrelevanten Investitionsmittelabflüsse

Zwingende Voraussetzung für die Erfassung aller zahlungsrelevanten Investitionsmittelabflüsse ist eine vollständige Investitionsplanung, die zwischen geförderten und nicht-geförderten Maßnahmenfinanzierungen unterscheidet. Es sind unbedingt Annahmen zu treffen, wann und in welcher Höhe in den einzelnen Monaten aus der Investitionstätigkeit Mittelabflüsse zu erwarten sind. Hier bleibt zunächst offen, ob die Investitionen, die nicht aus Fördermitteln bezahlt werden können, aus erwirtschafteten Eigenmitteln oder aus der Inanspruchnahme von Darlehen oder anderen Finanzierungsquellen finanziert werden können.

Zu 3) Zusammenstellung aller Finanzierungsmittelab- und -zuflüsse

Hier gilt es, insbesondere die Tilgungszahlungen aus bestehenden Darlehensverträgen abzubilden, die nicht GuV-wirksam sind.

Auch ob und in welcher Höhe liquide Eigenmittel zur Finanzierung von Investitionen bereitstehen, kann als Zwischenergebnis der Liquiditätsvorausschau ermittelt werden. Auf dieser Basis kann festgelegt werden, ob und in welcher Höhe liquide Eigenmittel für Investitionen verwendet werden sollen oder ob Einzahlungen aus der Inanspruchnahme von Darlehen oder anderen Finanzierungsquellen berücksichtigt werden sollen.

Zu 4) Zusammenstellung aller sonstigen zahlungsrelevanten Sachverhalte

Häufig sind Zahlungsflüsse zu erwarten, die ursächlich in Vorjahren entstanden sind. Das betrifft beispielsweise Einzahlungen aus Erlösausgleichen oder die Inanspruchnahme von Rückstellungen für Abfindungszahlungen aus Personalsachverhalten. Auch diese sind in der Liquiditätsvorschau zu berücksichtigen.

Ergebnis – ein funktionierendes Frühwarnsystem!

Aus der Summe der vier Abschnittsberechnungen lässt sich monatlich

und bei Bedarf auch wöchentlich oder täglich die voraussichtliche Unter-/Überdeckung an liquiden Mitteln ableiten. Drohende Zahlungsmittelengpässe lassen sich im Sinne eines Risikofrühwarnsystems rechtzeitig erkennen. Sofern Kontokorrentlinien zur Verfügung stehen, finden diese entsprechend Berücksichtigung.

Unterjährig wird die Liquiditätsvorausschau rollierend fortgeführt, indem monatlich – oder bei Bedarf auch wöchentlich oder täglich – mit dem neuen Kontostand und unter Berücksichtigung der offenen Posten Ist und Plan abgeglichen werden. Die dann noch verbleibenden Planmonate sind regelmäßig dahingehend zu überprüfen, ob zahlungsrelevante Sachverhalte angepasst oder zusätzlich zu berücksichtigen sind.

Der starke Fokus, den der Gesetzgeber im neuen Recht auf ein aussagekräftiges Zahlenwerk und ein funktionsfähiges Frühwarnsystem legt, zeigt die besondere Bedeutung dieser Instrumente einerseits als Beitrag zum Sanierungserfolg, andererseits aber auch als Mittel zur Haftungsvermeidung. Die Beachtung der neuen gesetzlichen Maßgaben kann daher jedem Geschäftsleiter nur dringend empfohlen werden. ■

Niklas Lütcke

Rechtsanwalt

Fachanwalt für Insolvenzrecht

CMS Hasche Sigle

Insolvenzberatung und -verwaltung

Partnerschaft von Rechtsanwälten und

Steuerberatern mbB

Telefon: +49 172 173 76 10

E-Mail: niklas.luetcke@cms-hs.com

Dana Marke

Geschäftsbereichsleiterin Finanzierung &

Controlling

ENDERA Gruppe GmbH

Telefon: +49 2241 127397-50

E-Mail: d.marke@endera-gruppe.de

Lena Horn

Consultant Finanzierung & Controlling

ENDERA-Gruppe GmbH

Telefon: +49 2241 127397-51

E-Mail: l.horn@endera-gruppe.de