

# StaRUG – EIP Quick Check: Haftung vermeiden, Resilienz erhöhen

## Teil C

Von Dr. Gerhard Osenberg, Harald H. Meyer  
und Marcus J. Brüning

HIGH IMPACT EXECUTION

## Inhalt

- A. Geschäftsführer: Durch das StaRUG ergeben sich neue Pflichten und eine erweiterte Haftung. Bestandssicherung und 24 Monats-Liquidität rücken in den Fokus.**
- B. StaRUG – EIP Quick Check: Zur Vermeidung einer erweiterten Haftung Handlungsbedarf erkennen, Maßnahmen ableiten, Resilienz erhöhen.**
- C. Einführung eines Krisen-Früherkennungssystems mit Integrierter Liquiditätsplanung (24 Monate) nach Forderung des StaRUG.**

## C. Auf Basis des Quick Check ist das Krisenfrüherkennungssystem (KFS) einzurichten, um die gestiegenen gesetzlichen Anforderungen im Tagesgeschäft zu verankern

### Zielsetzung / Einrichtung eines Krisenfrüherkennungssystems <sup>1</sup>

- **Stetige Beobachtung und Überwachung der definierten Risiko-Bereiche.**
- **Interne und Externe Gefährdungen des Unternehmens frühzeitig aufzeigen.**
- **Entscheidungsträger müssen die notwendigen Maßnahmen zügig einleiten.**

Das KFS soll **folgende Ebenen** abdecken:

#### 1. Frühwarnsystem, auf unternehmens-internen Daten beruhend

- Umsätze, Produktergebnisse, Erlös-Struktur, KFS-relevante KPI/Kennzahlen usw.

#### 2. Frühwarnsystem zu Daten von Markt, Wettbewerb, Eigene Position, Umfeldentwicklungen

- Substitution Produkte, neue Geschäftsmodelle beim Wettbewerb, Veränderung Branchengrenzen, direkt relevante Gesetze

#### 3. Strategisches „Radar“ (grob; im Branchenverband lösbar ?)

- technologische, Material-, IT-Entwicklungen aus anderen Branchen; Lernpotential durch Transfer ?
- Lieferkettengesetz, ESG-Nachhaltigkeits-Vorgaben, BImSchG, Gesetzesinitiativen; das StaRUG zur Neuverhandlung der Finanzierung?

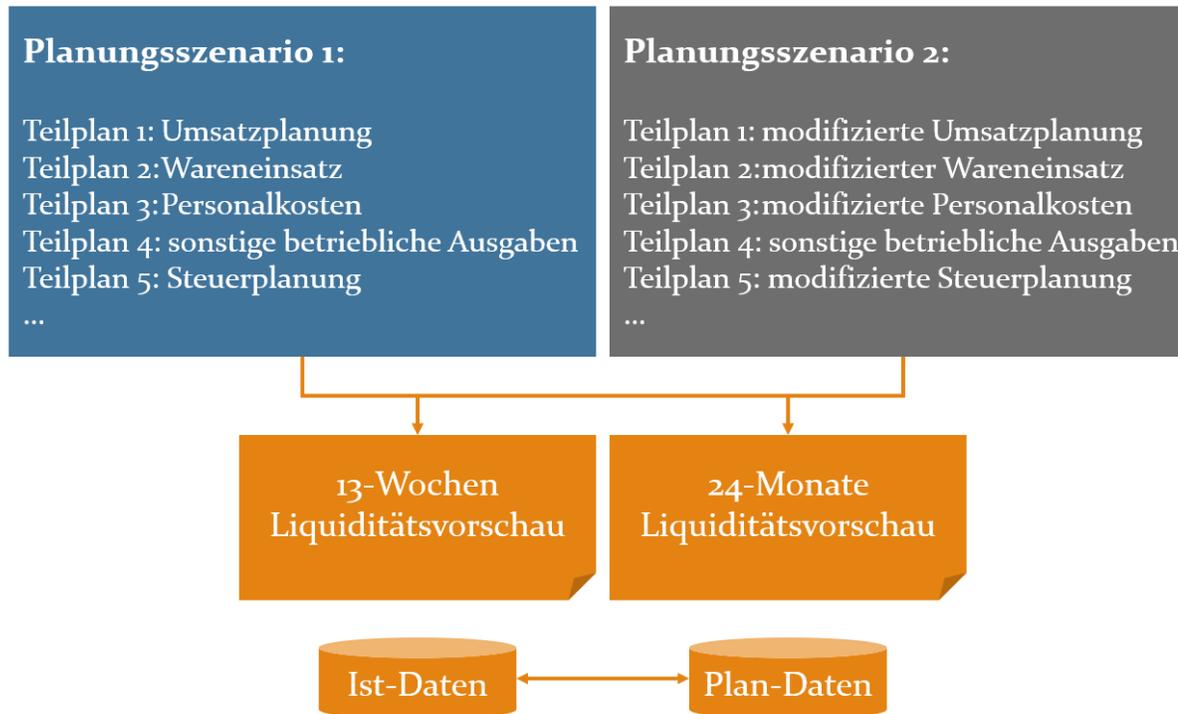
## Schritte zur Einrichtung eines Krisenfrüherkennungssystems (KFS), aufbauend auf der Integrierten Geschäftsplanung

### Schritte zur Einführung des KFS

- Festlegung der **kritischen internen und externen Funktionsbereiche**, die kontinuierlich zu überwachen sind. (Basis: Risikoprofil und Maßnahmenplanung), Tool: Rollierender 24-Monats-Liquiditäts-Forecast
- Bestimmung der **bestgeeigneten KPI / Frühwarnindikatoren** je Bereich (abh. von Branche, eigener Situation)
- Festlegen des **Soll-Wertes** und der **Bandbreite**, der Erfassungsfrequenz, Datenquelle, Abschätzung der Controlling-/IT-Bedarfe zur Generierung, **Dokumentation, Einbindung in die Integrierte Geschäftsplanung**
- **Zuordnen** der KPI zu **verantwortlichen Personen**/Funktionen, genaue Festlegung der Aufgabenstellung
- Bestimmung von Kontrollzyklus, Berichterstattung, **Berichtsformate** + Besprechungsstruktur
- Information der **Aufsichtsorgane** / Gesellschafter über Vorgehen und Struktur; Festlegung regelmäßige **Berichtstermine**
- **Ggf.** Information oder Abstimmung des Vorgehens mit dem **WP**
- **Sehr positiv für die Bankenkommunikation. Ggf.** Verwendung der **Daten** für die Krisen – Diagnose **nach IDW S 6**

# Wichtiger Bestandteil des KFS ist insbes. die Integrierte Liquiditätsplanung. Sie bildet mittels mehrerer Szenarien die Maßnahmen und die KPI ab (Forecast 24 Monate rollierend)<sup>1</sup>

## Szenarien in der Liquiditätsplanung



Parallele Abbildung beliebig vieler Planungsszenarien

Liquiditätsvorschau auf Basis aller Szenarien möglich

Spätere Plan/Ist Vergleiche zur Planvalidierung

**Wichtig**

**Szenarien-Planung in einer Integrierten Liquiditätsplanung mit GuV, Bilanz, CF, um die Robustheit + das Risiko der Planung zu analysieren:**

- 13-Wochen-Liquiditäts-Vorschau gemäß den rechtl. Vorgaben
- ebenso 24-Monate Liquiditäts-Vorschau u.a. für die Prüfung „Drohende Zahlungsunfähigkeit“
- Bestimmung der Risikotragfähigkeit
- Ist- und Planwerte der KPI

**Ergebnis:**

- Berücksichtigung aller Maßnahmen in den (Liquiditäts-) Szenarien
- Feststellung der Risikotragfähigkeit
- Beurteilung der 24 – Monats-Zahlungsfähigkeit

<sup>1</sup> Ein mögliches System ist Cashmir - mitentwickelt von EIP

# Liquiditätsbasierte Managementsysteme haben den Vorteil der Direkterfassung und Verlässlichkeit der Zahlungsdaten. Die Liquiditätswirkung der Maßnahmen ist sofort sichtbar.

**Cashmir®**  
das Cash Tool der consanto AG

**STAMMDATEN**

- Belegarten
- Buchungskreise
- Konten
- Kontengruppierungen
- Kontenlimits

**PLANUNG**

- Jahresfinanzplan
- Planstruktur
- Planversionen
- Übersicht Mapping
- Zahlungshypothesen

**COCKPIT**

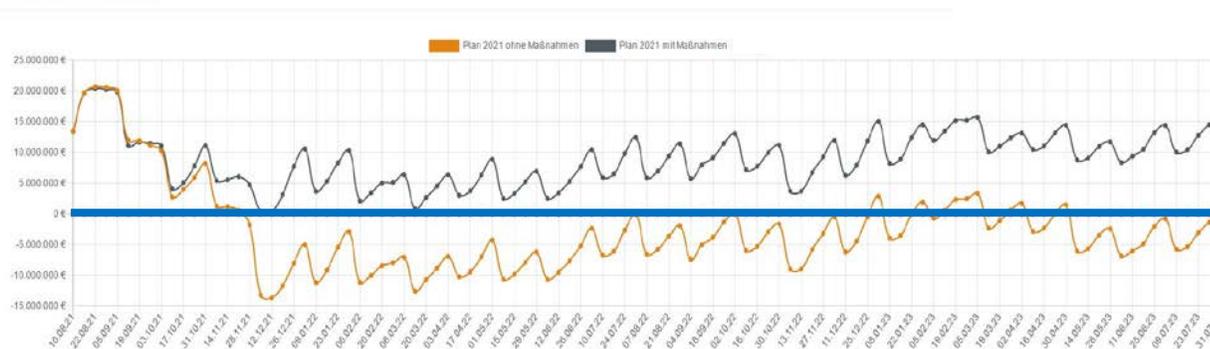
- Bankberichte
- Cashflow Berichte
- OP Berichte
- Individuelle Berichte
- Planberichte

**ADMINISTRATION**

- Benutzer
- Task Manager

- Plan 2021 mit Maßnahmen
- Plan 2021 ohne Maßnahmen
- Limit (ohne KK-Ziehung)

LIQUIDITÄTSVERLAUF (FORECAST)



## Cashmir – Planungsansatz: Unmittelbare Erkenntnisse, da primär auf Basis direkter Zahlungsdaten:

- **Bankkonten**, echte **Zahlungsflüsse**; möglichst wenig aus der GuV abgeleitet; transparente, detaillierte Prämissen
- Berücksichtigung aller **Zahlungsziele** und Vereinbarungen
- **Liquiditäts-Wirkung der Maßnahmen**, Zahlungsengpässe und Handlungsbedarfe erkennbar, über **mind. 24 Monate** zu planen
- Im worst case ist eine **Vergleichsrechnung** nach StaRUG/ InsO aufzusetzen
- **Transparenz** zur Vermeidung von Haftungsrisiken
- Für die Bankenkommunikation ergänzend Liquiditäts-Kennzahlen wie EBITDA und Verschuldungsgrad (VGR) einführen

## Die strengeren Vorgaben des StaRUG und InsO (24-Monats-Durchfinanzierung) erfordern eine vertiefte Liquiditätsplanung und detaillierte Analysen der Finanzierungssituation.

### Analysepunkte sind beispielhaft:

- Mit den verschiedenen Simulations-Szenarien: Wie „leicht“ ist es, die 24-Monats-Durchfinanzierung gemäß StaRUG darzustellen, wieviel Risiko-Puffer ist enthalten?
- Kreditverträge nochmals überprüfen/nachverhandeln auf Robustheit bei Verschlechterungen der wirtschaftlichen Lage?
- Sollten die baw- und KK-Kredite durch Festkredite mit mind. 24 Monaten Laufzeit ersetzt werden? Sicherheit statt Hoffnung bei Anschluss-Finanzierungen anstreben, Bedeutung und Einhaltung von Covenants klar?
- Breitere Aufstellung mit mehr Finanzierungspartnern zur Diversifikation anstreben?
- Da auch die Konzern-Töchter den Vorgaben des StaRUG inkl. der Haftung unterliegen, ist eine Dezentralisierung der Finanzierung zu prüfen: Ggf. reduzierte Intercompany-Beziehungen, Auflösung Cash-pool, Überprüfung Patronats-erklärungen? Das Tochter-Unternehmen muss die Liquidität des Mutter-Unternehmens prüfen!
- Vorsichtshalber Factoring oder Sale-and-lease-back vorbereiten und IT-seitig prüfen? Off-Balance-Lagerfinanzierung?
- Ist ein Rangrücktritt bei den Gesellschafterdarlehen in der Krise denkbar?
- Bei zeitlich länger werdenden Lieferketten: Wie kann der Cash Conversion Cycle / Liquiditäts-Kreislauf weiter verbessert werden?

**Wichtig: Alle Fragen und Analysepunkte können über das KFS und die integrierte Liquiditätsplanung mittels Szenarien verarbeitet und durchgeprüft werden.**

 **Bedeutende Stärkung der Kommunikation mit den Finanzierungs-Partnern (Fremd- und Eigenkapital)**

**Fazit: Quick Check und KFS in einem konsistenten Ansatz; die Vorgaben nach StaRUG und IDW PS 340 können hiermit erfüllt und Haftungsrisiken vermieden werden.**

### Zusammengefasst: EIP - Quick Check und KFS

1. Der **EIP - Quick Check** greift die Anforderungen des StaRUG auf und verschafft **Transparenz: Über mögliche Risiken, Prioritäten, Haftungs-Tatbestände**, Lücken im **Risikomanagement**.
2. Vorbereitung der **Planung von Maßnahmen** zur kurzfristigen **Abwehr** einer möglichen Krisensituation und zur **Resilienz-Stärkung**.
3. **Einrichtung des KFS** zum Aufbau eines **risiko-orientierten Managementsystems**, mit dem Ziel, künftige **Krisen zu vermeiden** und **Haftungsrisiken zu reduzieren**.
4. **Unterstützung** bei Maßnahmen-Entwicklung und Umsetzung sowie beim Aufbau des KFS über **praxiserfahrene Interim-Manager** und ggf. **PMO. Entlastung des Managements**.
5. Konsistente Steuerung der Umsetzung, Sicherstellung einer hohen **Liquiditätstransparenz** zur **Risiko-Steuerung** und **Haftungs-Vermeidung**.
6. **Kernziel: Bestandssicherung** des Unternehmen und **Absicherung der Geschäftsleitung** bzgl. **Haftungsrisiken nach Inkrafttreten von StaRUG, IDW PS 340 und FISG**.

### Gesamtergebnisse

- **Definition und Dokumentation wichtiger Maßnahmen zur Krisenabwehr**
- **Einrichtung eines KFS, Festlegung der KPI, kontinuierliche Überwachung und Ableitung neuer Maßnahmen**
- **Unternehmenssteuerung mit starkem Fokus auf Liquidität**



- **Reduktion von Haftungsrisiken**
- **Bestandssicherung des Unternehmens**

**Bei Fragen zum EIP Quick-Check wenden Sie sich gerne an die folgenden Ansprechpartner:**



Dr. Gerhard Osenberg  
Partner der EIP  
Executive Interim Manager

osenberg@eip.de  
Mobil: 0173 6648687



Harald H. Meyer  
GF EuroConsultingGroup  
Executive Interim Manager

meyer@ecg-ag.com  
Mobil: 0172 8849490



Marcus J. Brüning  
Partner der EIP  
Executive Interim Manager

bruening@eip.de  
Mobil: 0172 7644626

**Alle drei Ansprechpartner verfügen über langjährige Erfahrung als Geschäftsführer/Vorstand in der Organfunktion, als Interim Manager (CEO, CFO, COO und CRO) sowie in der Beratung in namhaften Consulting-Firmen.**

## Anhang:

### Liquiditätstransparenz und Durchfinanzierung über mind. 24 Monate ist der zentrale Faktor zur Unternehmens-Fortführung (Vorgaben BGH bzw. IDW).

Mit der kurzfristigen (13 Wochen) und langfristigen (24 Monate) Liquiditätsplanung erfolgt eine realistische Beurteilung der Liquiditätssituation. Ziel ist Transparenz über die Zahlungsfähigkeit, dabei sind zu berücksichtigen:

- Die Daten für die Liquiditätsplanung müssen auf **Basis des heutigen Geschäftsmodells** verarbeitet werden.
- Lösungen auf Basis von Excel sind ungenau und aufwendig, haben ein hohes Fehlerrisiko, daher sind Tools empfehlenswert wie zum Beispiel Cashmir.
- Plan/Ist - Vergleiche der Zahlungsströme in einer gemeinsamen Struktur sind notwendig, um die Planung zu überprüfen.
- Die **Szenario-Rechnungen mit abgeleiteter Liquidität** sind **entscheidender Bestandteil des KFS**.
- Sie basieren auf genau definierten **Zahlungstermin-Hypothesen**, bilden die Auswirkung der Risiken und der Gegenmaßnahmen korrekt ab.
- Sämtliche **Ist-Quellen** sind in den Forecast einzubeziehen (OP-Listen Debitoren & Kreditoren, Auftragsbestand, Bestellobligo, Rückzahlungen, Steuertermine, sämtliche Kontenstände etc.). Die saubere Abgrenzung der Ist-Daten zu den Plan-Daten ist elementar.
- **Sehr wichtig** ebenfalls: Die genaue **Dokumentation** der Planungsprämissen sowie das formale „**Unterschreiben**“ durch die Fachverantwortlichen (gemäß Business Judgement Rule).