



# Die Rolle des modernen CFO: „Zwischen Strategie, Krisenfrüherkennung und modernen kfm. Steuerungsinstrumenten“



Daniel Emmrich – Partner für Sanierung und Restrukturierung

Johannes Zubrod – Mitglied der Geschäftsleitung „Sanierung und Restrukturierung“

**18. ReTurn Jahrestagung - ReTurn 2025**

Grafenegg, 04. April 2025

# Ausgangslage – Exogene Faktoren stellen den CFO vor große Herausforderungen

Entscheidungen müssen schnell und sicher in einem dynamischen Umfeld getroffen werden



Langer Konjunkturzyklus bis 2020 war Katalysator für Komplexität

Pandemie, forcierte Transformation, Lieferkettenprobleme und kriegerische Krisen machen klassische Steuerungsinstrumente wirkungslos

Viele Unternehmen denken in „Funktionen“ – eine echte „Input-Output“ Sicht fällt zunehmend schwerer

Echte Transparenz entlang der end-to-end Wertschöpfung ist das erklärte Ziel

Szenariobetrachtungen und „Was-wäre-wenn“ Simulationen müssen in den Werkzeugkasten

Die Entscheidungsgeschwindigkeit und -sicherheit muss deutlich erhöht werden



# Wie sehen CFOs ihr eigenes Aufgabenspektrum?



„Mich interessiert als CFO die Buchhaltung doch eigentlich nicht – das muss automatisiert laufen“



## Abnehmende Bedeutung



Operative Kfm. Leitung



Manuelle Tätigkeiten, Verträge und Versicherungswesen



Accounting / Rechnungswesen



Controlling & Reporting



## Zunehmende Bedeutung



Strategische Kompetenz d.h. Strategiebewertung unter Risikoaspekten



Entscheidung durch Auswirkungen auf Finanzen stärker beeinflusst



Digitalisierung, Automatisierung – Prozesse, Daten



Change Management & Führung



Brückenbau zukunftsorientierter Zentralbereiche z.B. HR, IT und der operativen Bereiche



Verständnis für Systeme, Plattformen „IT“

# Das Zielbild des modernen CFOs

Financeorientierte, weiter vorausschauende Steuerung eines datengetriebenen Geschäftsmodells



## Zentrale Erfolgsfaktoren für den modernen CFO

Maximale Transparenz über Zahlen, Daten und Fakten

Datengetriebene Risikoanalysen als Grundlage von Szenario-Rechnungen schaffen Freiraum

Optimal allokierte Ressourcen sichern Ertragskraft und Vermögenslage

Eine intelligente Szenario-Rechnung dient als „Frühwarnsystem“ bei Durchfinanzierung und Refinanzierungsfähigkeit

Wir schaffen mit Ihnen echte Transparenz und optimieren Ihre Entscheidungs- und Umsetzungssicherheit

# Ausgangslage – Hohe Komplexität in verschiedenen Dimensionen

Die Steuerungsfähigkeit wird durch Komplexität und manuelle Workarounds gehemmt



Komplexitätstreiber			
Supply Chain	Vertrieb	Produktion	Leistungsportfolio
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Geographische Globalisierung</li><li>▪ Mehrstufigkeit der Lieferketten</li><li>▪ Neue Technologien mit neuen Lieferanten</li><li>▪ Größere Vielfalt und Abhängigkeit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Umbau von Agenturen zu eigenen Vertriebstöchtern</li><li>▪ Aufbau von landestypischen Sortimenten und Prozessen</li><li>▪ Anstieg von Intercompany Verrechnungen und Umsätze</li><li>▪ Debitoren werden Inter-company Forderungen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Verlagerung an Billiglohnstandorte</li><li>▪ Ausdünnen der Wertschöpfung im Stammhaus</li><li>▪ Beibehalten der Order-to-Cash Prozesse</li><li>▪ Anstieg der Intercompany Umsätze</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Produkt-, System- und Servicegeschäft</li><li>▪ Breitere Technologieabdeckung</li><li>▪ Zunehmende Variantenvielfalt</li><li>▪ Neue Zielgruppen</li><li>▪ Vertikale Leistungsintegration &amp; unterschiedliche Auftragsstypen</li></ul>
Komplexere Einkaufsstrukturen und Prozesse	Internationalisierung der Organisation	Ausbau global footprint	Mehrere Geschäftsmodelle bzw. Geschäfte parallel

**In komplexen mehrdimensionalen Strukturen geraten die Relationen schnell aus der Balance, die Effizienz sinkt und der Handlungsspielraum wird kleiner**

# Der CFO als zentraler Kommunikator im Unternehmen

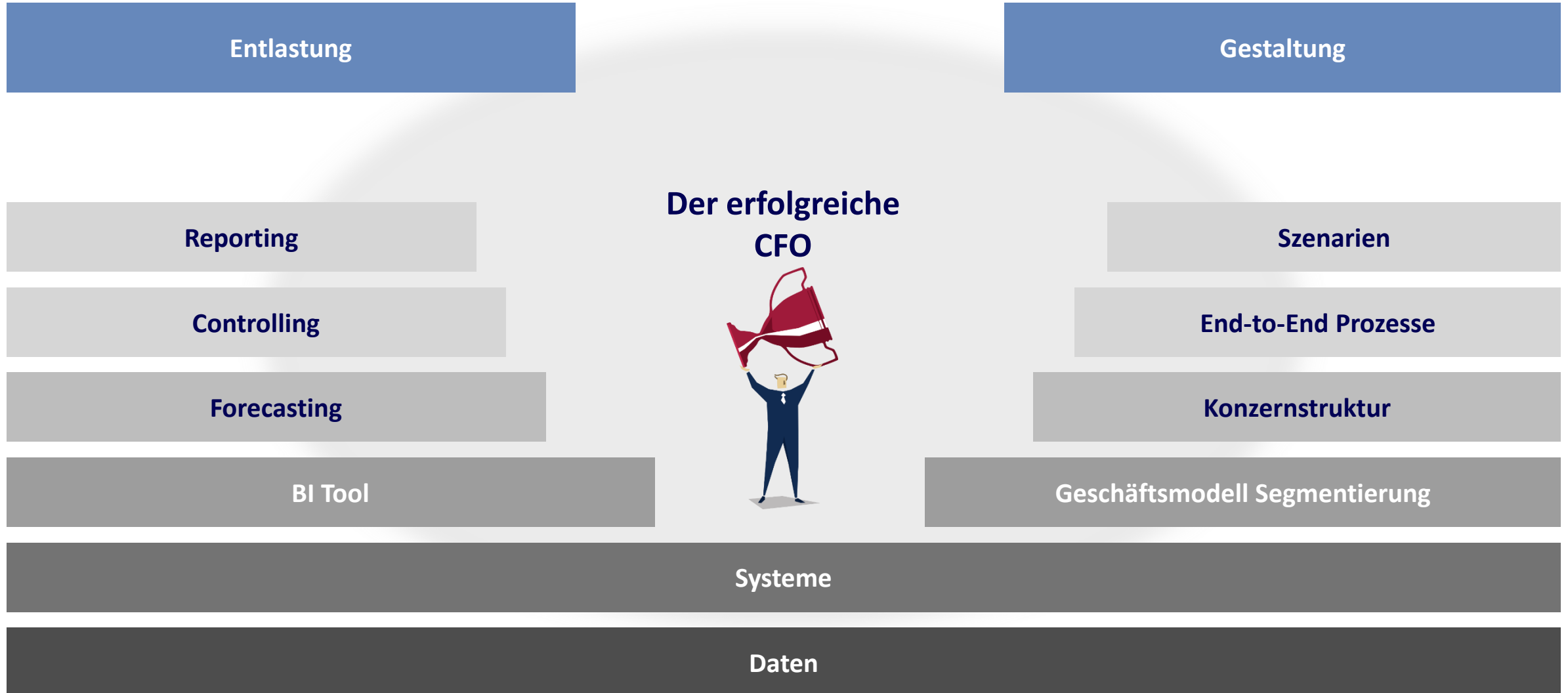
Beim CFO laufen die Stakeholder mit ihren unterschiedlichen Interessen auf...



... nur durch einen integrierten und datenbasierten Ansatz entsteht ein „kompakter Kern“ mit dem alle Stakeholdersichten abgedeckt und die Balance gehalten werden kann

# Zentrale Erfolgsfaktoren für den modernen CFO

Transparenz – Risikosenkung – Entscheidungssicherheit – Nachvollziehbarkeit



# Der CFO als Krisenmanager

The CFO Leadership Council bringt es auf den Punkt



- Risikobewertung
- Diversifikation
- Soforthilfen und Liquiditätssicherung
- Stakeholder Kommunikation
- Worst Case Planung und Krisenbewältigung



- Cash Management und Steuerung
- Optimaler Nutzen neuer Technologie
- Performance messen und steuern
- Einbindung der Stakeholdergruppen
- Strategische Führung

Quelle: <https://cfoleadershipcouncil.com/cfotools/>



# Die Zukunft unter Kontrolle – Die unverzichtbaren kfm. Steuerungsinstrumente

## Der integrierte Dreiklang aus Strategie-, Finanz- und Liquiditätsmanagement

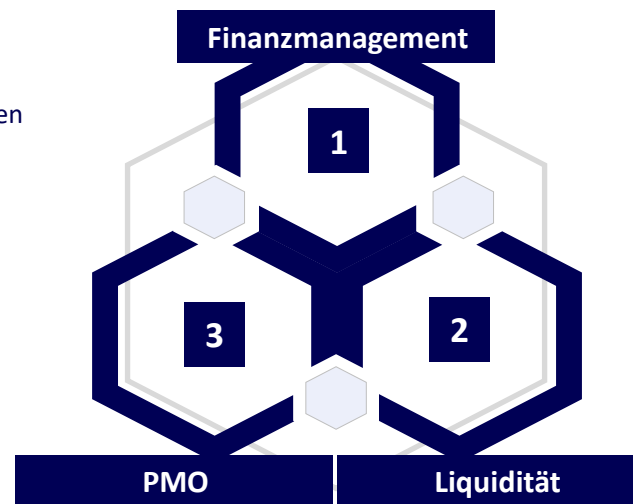


Unsere Lösung vereint die Transparenz in Ist-Daten, die integrierte Mittelfristplanung, die kurzfristige Liquiditätsplanung und das Projektmanagement Office (PMO) in einer nahtlosen, softwaregestützten Umgebung.

### Der integrierte Dreiklang der kfm. Steuerungsinstrumente

#### 1 Finanzmanagement Lucanet

- Klare Darstellung der Organisationsstruktur und Finanzdaten
- Automatisierte, transparente Darstellung von GuV, Bilanz, und Cash Flow
- Effizienter Aufbau und Automatisierung des Planungs- und Konsolidierungsprozesses
- Integrierte Planung inkl. transparenter Darstellung von Maßnahmen und Szenarien
- Automatisierung eines adressatengerechten Reportings



#### 2 Liquiditätsmanagement AGICAP

- Sicherstellung einer konsistenten und belastbaren Datengrundlage
- Schaffung von Transparenz in der Liquiditätssituation
- Klare Definition kurzfristiger Maßnahmen zur Liquiditätssicherung

#### 3 Szenario Management (PMO) Falcon

- Zielgerichtete, kontinuierliche Überprüfung des Geschäftsmodells
- Leitbildorientierte Definition von Maßnahmen
- Strukturierte und standardisierte Abbildung der Maßnahmen
- Professionelle Steuerung der Maßnahmenumsetzung und Sicherstellung der Zielbilderreichung

#### Warum?

1. Ganzheitliche Integration: Alle Systeme arbeiten nahtlos zusammen
2. Fundierte Entscheidungen: Bessere Datenqualität und -transparenz
3. Zeitersparnis: Automatisierte Prozesse reduzieren den manuellen Aufwand
4. Kostenersparnis: Einsparung von internen und externen Ressourcen

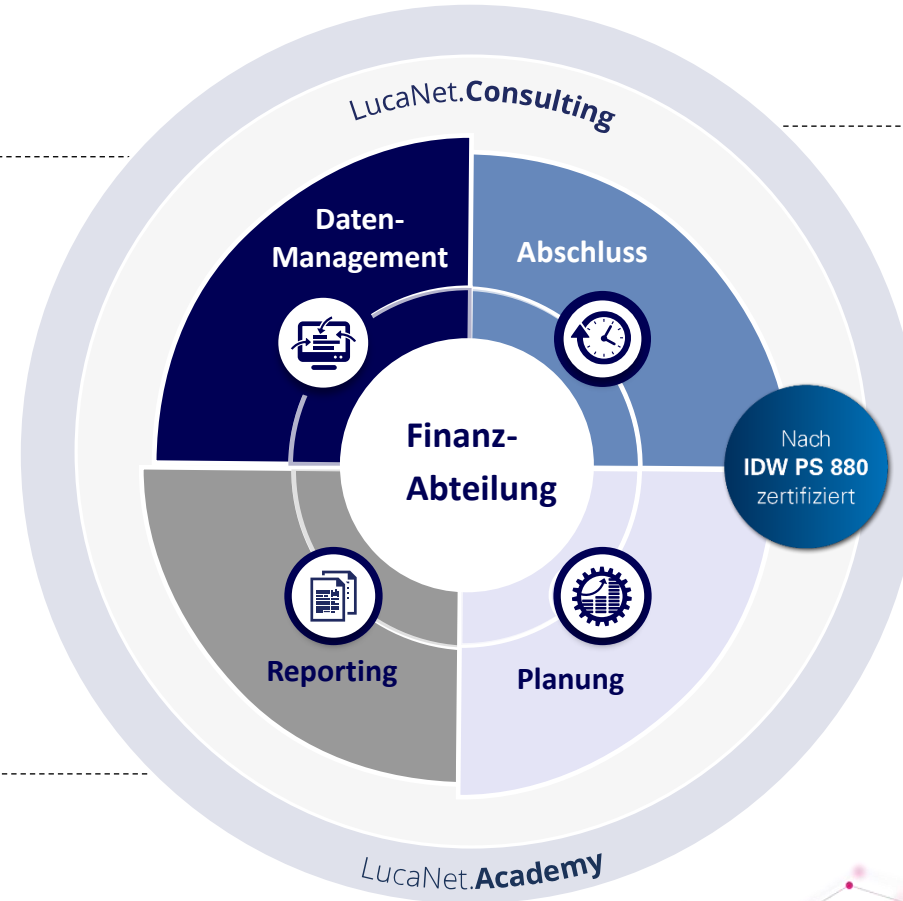
# LucaNet setzt im Rahmen des Finanzmanagements in seinen vier Leistungsbausteinen auf die Automation der Datenbereitstellung und Datenverarbeitung



## FINANZMANAGEMENT

- Automatisierte Datenintegration und Datenvalidierung
- Über 250 standardisierte Schnittstellen zu ERP-/FiBu-Systemen
- Aufbau von Strukturen und Kontenrahmen je nach Wunschvorstellung
- Jeder Wert bis auf Buchungssatz- und Belegebene

- Management und Stakeholder Reporting
- Abbildung von beliebig vielen Konten-Strukturen
- Abbildung frei konfigurierbarer KPI's
- Statistikbücher (Personal, Absatzmengen etc.)
- Frei definierbare adhoc-Ansichten und adhoc Reportings



- Einzelabschluss, Konzernabschluss
- Vollständige Transparenz in Hinblick auf jegliche Adjustments
- Vollautomatisierte Konsolidierung auf Knopfdruck
- Maximale Transparenz über alle Währungseffekte

- Integrierte GuV-, Bilanz- und Cash-Flow-Planung
- Forecasting und Szenarioplanung
- Automatisierte Ableitung des indirekten und direkten Cashflows
- Definition von Zahlungsverhalten & Buchungsregeln bis auf Sachkonten oder Kundenebene
- Integrierte Workflow-Unterstützung

# Sicherheit und Transparenz wird in der Budget- und Mittelfristplanung in LucaNet durch die Buchungslogik und die verschiedene Bewertungs- und Datenebenen geschaffen



## FINANZMANAGEMENT

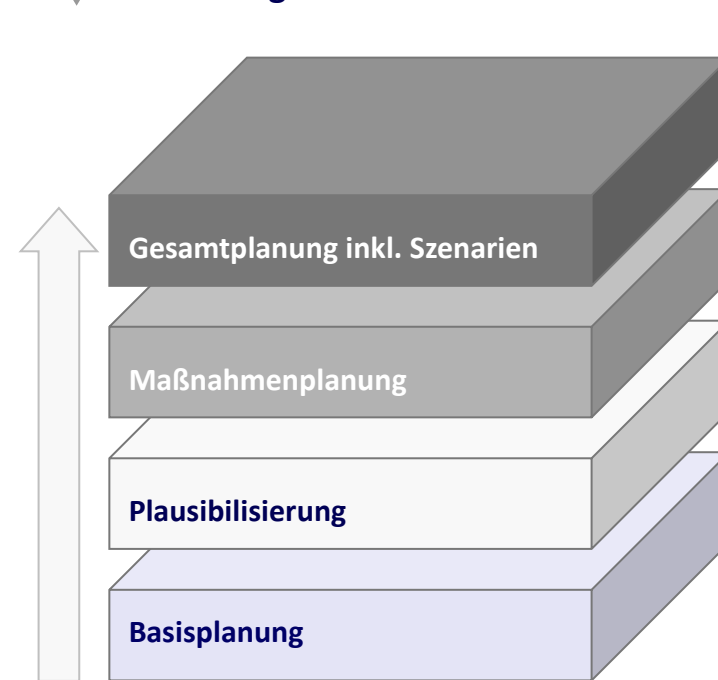
### ▼ Buchungskreise

- Unternehmen 1
  - Kostenstelle
  - Produkt
  - Region
  - Partner
- Unternehmen 2
- Unternehmen 3

### ▼ Datenebenen

- 📦 IST
- 📦 Budget
- 📦 FC 1
- 📦 FC 2

### ▼ Bewertungsebenen



#### Gesamtplanung:

- Integriertes Modell der Unternehmensplanung inkl. aller Maßnahmen
- Sensitivitätsanalysen und Szenarienbetrachtung

#### Maßnahmenplanung:

- Darstellung und Quantifizierung aller erforderlichen Maßnahmen
- Bestandsaufnahme und Handlungsbedarf

#### Plausibilisierung:

- Darstellung Basisplanung in HGB-Schema
- Planung auf Monatsbasis, Abgrenzung
- Herausnehmen von noch nicht umgesetzten, aber eingeplanten Maßnahmen
- Plausibilisierung Annahmen
- Plausibilisierung Planungssystematik
- Plausibilisierung historischer Verläufe

Planungssystematik von W&P in LucaNet

Vorgehensweise

# Die rollierende Unternehmensplanung mit Fokus auf Liquidität als Basis der KFE

Eine rollierende Unternehmensplanung bildet die Grundlage für jegliche Risikobetrachtung



## FINANZMANAGEMENT



## Die wesentlichen Eckpfeiler eines KFE gem. IDW ES16

Aufbau eines zielgerichteten Planungsprozesses inkl. Soll-IST Vergleich

Abbildung von „Konservativer“ und „Ambitionierter“ Planung als Szenarios

Die Planungstiefe und die Detaillierung nimmt mit Zunahme von „Warnsignalen“ zu

Parallel muss in der Organisation eine angemessene Risikokultur verankert werden.

Risikomanagement darf nicht mit „Krisenmanagement“ verwechselt werden – auch in guten Zeiten muss das Risiko bewertet und minimiert werden.

# Die Liquiditätsplanung DAS Steuerungsinstrument des operativen Handlungsspielraums

Der moderne CFO liefert die Grundlage für strategische und unternehmerische Entscheidungen



## LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

Für jede strategische und unternehmerische Entscheidung muss der Handlungsspielraum gegeben sein

Ob Investitionen, Transformation, Wachstumsstrategie oder Krisenmanagement – der Handlungsspielraum bestimmt alles

Eine moderne rollierende Liquiditätsplanung stellt – ressourcenschonend – sicher, dass der Handlungsspielraum jederzeit bekannt ist

Die Abbildung unterschiedlicher Optionen und Szenarien im Rahmen der Liquiditätsplanung stellt die Basis für die Entscheidungsgrundlage da

Je besser ein Unternehmen positioniert ist, desto weniger Priorität wird der Liquiditätsplanung eingeräumt – in volatilen Zeiten ein großes Risiko

Um dieses Risiko zu minimieren hat auch der Gesetzgeber reagiert und verschiedene Pflichten für Geschäftsleiter definiert



# Grundvoraussetzung ist das Verständnis von Geschäftsmodell, der internen Prozesse und der Daten

Das richtige Verständnis ist unabdingbar für eine genaue und verlässliche Liquiditätsplanung



## LIQUIDITÄTSMANAGEMENT



### Geschäftsmodell

- spezifische Zahlungsstrukturen
- Zahlungsziele & Mahnfristen
- Saisonalität & Schwankungen
- Fixkosten vs. variable Kosten
- Wareneinkauf & Lagerhaltung
- Relevante Szenarioanalysen



### Interne Prozesse

- Rechnungsstellung & Mahnwesen
- Zahlungsfreigaben & Genehmigung
- Einkaufs- & Bestellprozesse
- Bestell- & Lieferzeiten
- Lagerbestand & Kapitalbindung
- Kritische Geschäftsprozesse



### Daten

- Bank- & Kassenbestände
- Kreditlinien & Liquiditätsreserven
- ERP- & Buchhaltungssysteme
- Schnittstellen
- Stammdaten Debitoren/Kreditoren
- Vertragsdaten

Eine kurzfristige Liquiditätsplanung sollte genau, flexibel, automatisiert u. steuerungsrelevant sein. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden sind keine hohen Kosten oder Ressourcen notwendig



## LIQUIDITÄTSMANAGEMENT



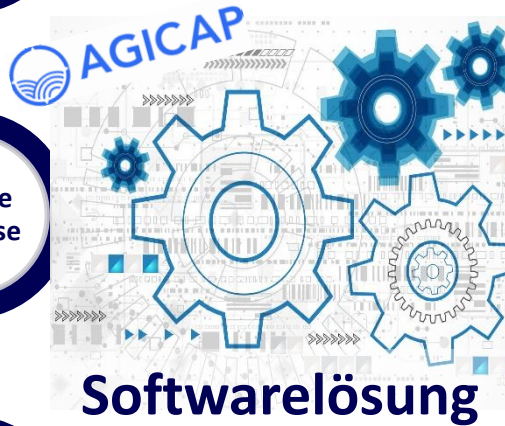
Geschäftsmodell



Interne Prozesse



Daten



Softwarelösung

Vollständigkeit & Genauigkeit

- Erfassung aller Ein- und Auszahlungen
- Tagesgenaue Planung
- Berücksichtigung von Skonto & Zahlungszielen

Flexibilität & Dynamik

- Regelmäßige Aktualisierung
- Szenarioanalysen
- Frühwarnsystem

Technische Umsetzung & Effizienz

- Automatisierte Datenschnittstellen
- Klare Struktur & Übersichtlichkeit
- Detaillierung nach Cashflow-Kategorien

Verantwortung & Kontrolle

- Klare Zuständigkeiten
- Klare Verantwortlichkeiten
- Kommunikation mit Banken & Investoren

Ergebnisorientierung & Steuerungswirkung

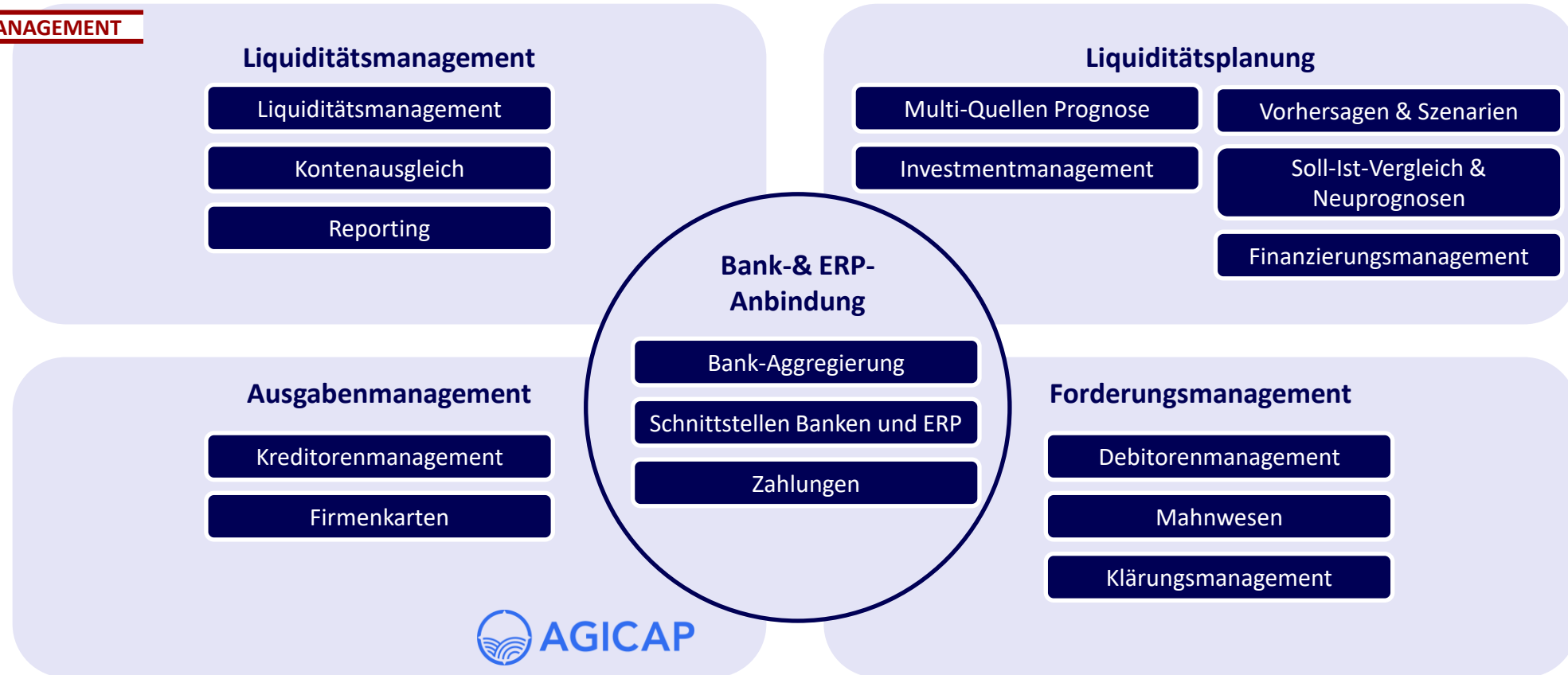
- Ableitung konkreter Maßnahmen
- Vermeidung von Liquiditätsengpässen
- Optimierung des Working Capital

Unter der Voraussetzung des richtigen Verständnisses des Geschäftsmodells, der Kenntnis der internen Prozesse und der Systeme und Daten stellt eine softwaregestützte Liquiditätsplanung die Anforderungen bei gleichzeitiger Einsparung von Kosten, Ressourcen und Zeit sicher.

# Die Agicap All-in-One Treasury Management Plattform deckt alle Herausforderungen beim Thema “Cash” ab



## LIQUIDITÄTSMANAGEMENT



Durch die Nutzung von Agicap profitieren Sie von einem vereinfachten, automatisierten und effizienten Liquiditätsmanagement.



# Project Management Office (PMO): Klassisch, hybrid oder voll digital

## Effizienz, Transparenz und Steuerungssicherheit in Transformations- und Restrukturierungsprojekten



### SCENARIO-MANAGEMENT



- **PMO als Task Force:** Sofortige Übernahme von Steuerungsfunktionen in Transformations-, Krisen- und Sondersituationen
- **Struktur & Governance:** Aufbau und Implementierung eines robusten Projekt-Setups (Zielbild, Meilensteine, Arbeitspakete)
- **Klassisches PMO:** Operative Planung, Steuerung und Reporting entlang bewährter Methoden (Wasserfall, Meilenstein-Trendanalyse)
- **Digitales PMO mit Falcon (State of the Art)**
  - Realtime-Tracking von Maßnahmenumsetzung und Wirkungsgrad
  - Interaktive Dashboards für Top-Management und Stakeholder
  - Automatisierte Fortschrittskontrolle & Eskalationsroutinen
- **Change & Communication Management:** Transparente Kommunikation für Akzeptanz und Umsetzungsgeschwindigkeit
- **Projekt-Ressourcenmanagement:** Koordination interner und externer Ressourcen zur Sicherstellung der Zielerreichung
- **Turnaround & Value Recovery:** PMO als zentraler Hebel zur Erreichung von Liquiditäts- und Ergebniszielen

**Wir schaffen Transparenz, reduzieren Komplexität und machen Ergebnisse in Echtzeit sichtbar – digital, klar und jederzeit steuerbar. Gerne zeigen wir Ihnen in einer Live-Demo, wie wir Projekte zum Erfolg führen.**

# Projektportfolios managen mit der Softwarelösung von Falcon

Unterstützung bei Planung, Kontrolle, Berichterstattung und nachhaltiger Umsetzung



## SZENARIO-MANAGEMENT

### Projektbaum

- Dynamische Projektstrukturierung
- Clusterung von Maßnahmen
- Arbeitsbereiche für Benutzergruppen
- Aggregationsmöglichkeiten auf allen Ebenen

### Aktivitäten & Verantwortlichkeiten

- intuitive transparente Planung von Meilensteinen
- Klare Verantwortlichkeiten
- Zeitmanagement durch vordefinierte Fälligkeiten
- Effiziente Arbeitsweisen



### Effekte

- Messung quantitativer Projektergebnisse
- Finanzieller Projektfortschritt
- Berechnung, Visualisierung von Abweichung
- Individuelle Anpassungen

### Reporting & Analyse

- Power-Point und BI-Reporting
- Diverse Einstellungen und Filter
- Reporting auf verschiedenen Ebenen
- Unterstützung Statusmeeting u. Lenkungsreise

Die Projektportfoliomanagement-Software Falcon ermöglicht es Unternehmen, ihre Projekte zentral zu planen, zu steuern und zu reporten.

# Exkurs - Am 01. Januar 2021 ist das StaRUG in Deutschland in Kraft getreten

Wer denkt dieses Gesetz betrifft nur Krisenunternehmen irrt sich



## § 1 Krisenfrüherkennung und Krisenmanagement bei haftungsbeschränkten Unternehmensträgern

- (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 Geschäftsleitung berufenen Organen (Überwachungsorganen) unverzüglich Bericht. Berühren die zu ergreifenden Maßnahmen die Zuständigkeiten anderer Organe, wirken die Geschäftsleiter unverzüglich auf deren Befassung hin.
- (2) Bei rechtsfähigen Personengesellschaften im Sinne von § 15a Absatz 1 Satz 3 und Absatz 2 der Insolvenzordnung gilt Absatz 1 entsprechend für die Geschäftsleiter der zur Geschäftsführung berufenen Gesellschafter.
- (3) Weitergehende Pflichten, die sich aus anderen Gesetzen ergeben, bleiben unberührt.

---

Das Gesetz schränkt die Pflicht zur fortlaufenden Überwachung über die Unternehmensentwicklung nicht auf Krisenunternehmen ein...

# Exkurs - Das IDW hat am 03. Februar 2025 einen Entwurf zur Ausgestaltung KFE veröffentlicht

Die rollierende Liquiditätsplanung ist das zentrale Element der Krisenfrüherkennung



Eine strukturierte Liquiditätsplanung ist essenzieller Bestandteil der Krisenfrüherkennung, da finanzielle Engpässe oft erste Warnsignale für existenzbedrohende Entwicklungen sind.

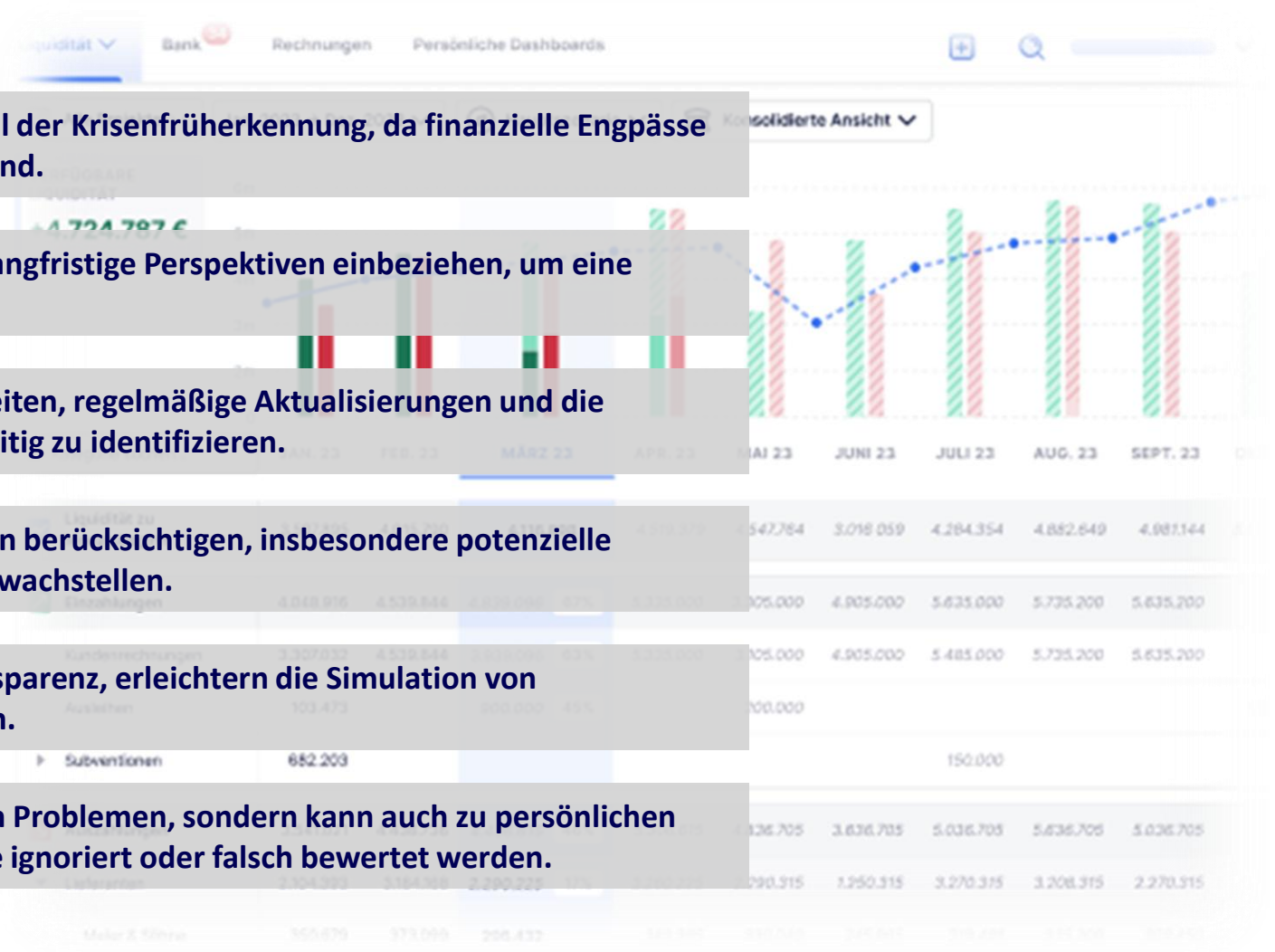
Die Planung muss rollierend erfolgen und kurz-, mittel- sowie langfristige Perspektiven einbeziehen, um eine fundierte Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

Ein effektiver Planungsprozess erfordert klare Verantwortlichkeiten, regelmäßige Aktualisierungen und die Integration verschiedener Szenarien, um Unsicherheiten frühzeitig zu identifizieren.

Die Risikobewertung muss qualitative und quantitative Faktoren berücksichtigen, insbesondere potenzielle Zahlungsströme, externe Marktveränderungen und interne Schwachstellen.

Digitale Tools und automatisierte Prozesse verbessern die Transparenz, erleichtern die Simulation von Krisenszenarien und ermöglichen ein frühzeitiges Gegensteuern.

Unzureichende Liquiditätsplanung führt nicht nur zu operativen Problemen, sondern kann auch zu persönlichen Haftungsrisiken für Geschäftsführer führen, wenn Krisensignale ignoriert oder falsch bewertet werden.



# Exkurs - Warum machen Unternehmen in Krisensituationen Liquiditätsplanungen?



„Nach der Rechtsprechung müssen sich die gesetzlichen Vertreter stets über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft vergewissern, um Hinweise auf eine Insolvenzgefahr erkennen zu können.“

(vgl. IDW S11 TZ 4)

## **Sorgfaltspflicht des ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters:**

Die Geschäftsleitung muss grundsätzlich alle Rechtsvorschriften beachten (Bspw. Vorschriften des Zivil- und Wirtschaftsrechts, des Bilanz-, Kartell- und Wettbewerbsrechts, des Arbeits-, Sozial- und Steuerrechts,...)

„Wird eine juristische Person zahlungsunfähig oder überschuldet, haben die Mitglieder des Vertretungsorgans oder die Abwickler ohne schuldhaftes Zögern einen Eröffnungsantrag zu stellen. Der Antrag ist spätestens drei Wochen nach Eintritt der Zahlungsunfähigkeit und sechs Wochen nach Eintritt der Überschuldung zu stellen. [...]“

(vgl. InsO §15a Abs. 1)

„Ist streitig, ob sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt haben, so trifft sie die Beweislast.“

(vgl. § 93 Abs. 2 S. 2 AktG)

## **Liquiditätsplanung**

**Die gesetzlichen Vertreter sind von Rechtswegen dazu verpflichtet über die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft Auskunft zu geben – im Streitfall liegt die Beweispflicht bei den gesetzlichen Vertretern.**

# Unser Leistungsversprechen im Kontext der kaufmännischen Steuerungsinstrumente



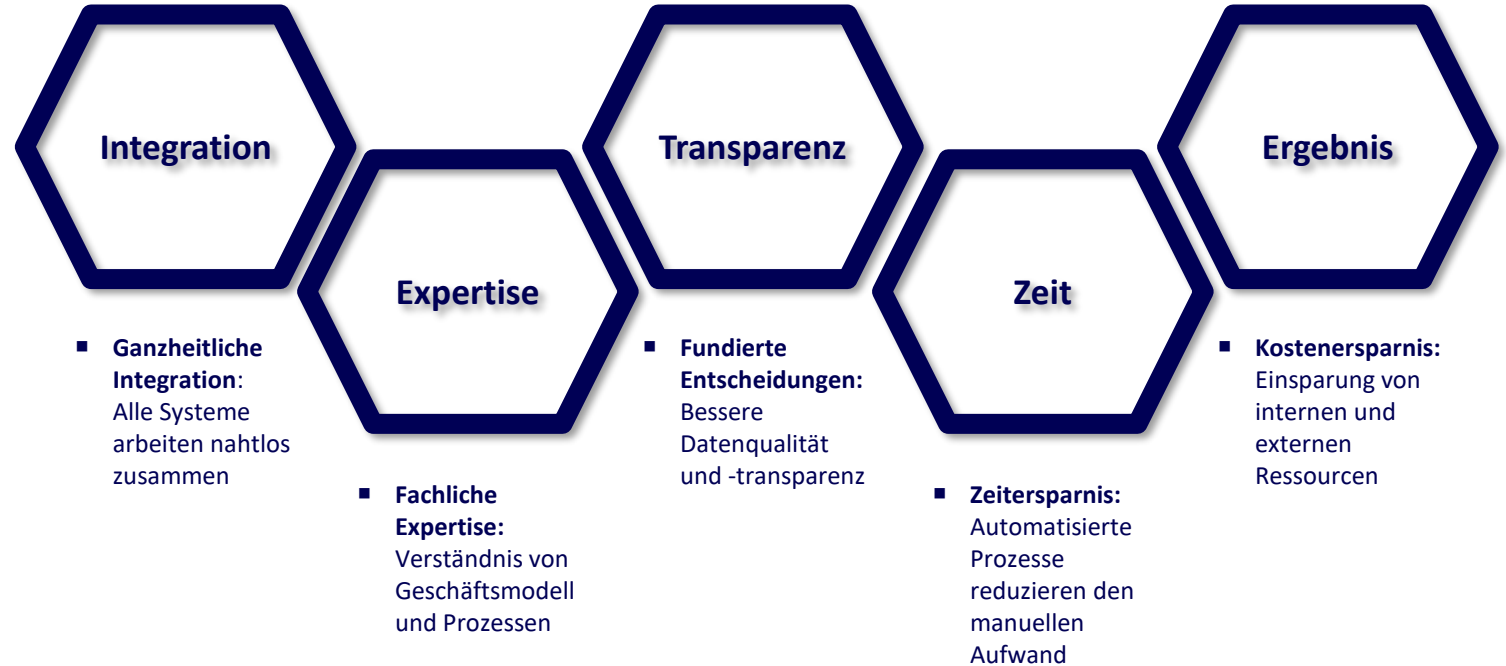
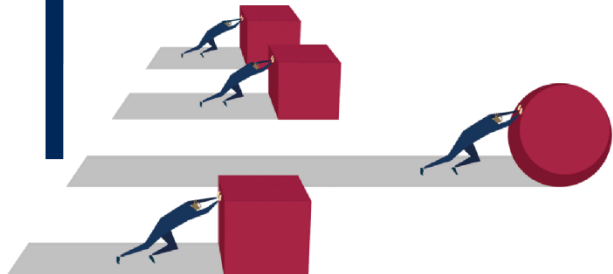
Unser Versprechen ist  
Ihr Mehrwert

messbar

individuell

konkret

erfolgsgetrieben





Dr. Wieselhuber & Partner GmbH  
Unternehmensberatung

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Daniel Emmrich**

Partner für Sanierung & Restrukturierung  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

daniel.emmrich@wieselhuber.de  
+49 160 74 51 862



**Johannes Zubrod**

Mitglied der Geschäftsleitung „Sanierung & Restrukturierung“  
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Zubrod@wieselhuber.de  
+49 151 55135915