Liquiditätsplanung in unsicheren Zeiten – Anforderungen und Lösungsansätze

Matthias Wochner
Wochner Managementpartner GmbH

Thorsten Schäfer
Vorstandsvorsitzender consanto AG

11. Sanierungskonferenz an der SRH Hochschule Heidelberg

Heidelberg, den 24. September 2021

Liquiditätsplanung – bekannte Herausforderungen

„Prognosen sind schwierig, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen“

Soweit, so bekannt…

Nur:
was sind dann Prognosen und erst recht Planungen
in der aktuellen Zeit?

Liquiditätsplanung – bekannte Herausforderungen

Unter hohem Zeitdruck

Informationen in hoher Quantität aber nicht selten schwieriger Qualität

aus unterschiedlichen Datenquellen

mit klarer Ist/Plan-Abgrenzung

zu verlässlichen Cash Flow Aussagen zu verarbeiten.

Nicht einmalig, sondern monatlich, wöchentlich, täglich…

Bereits in „normalen“ Zeiten ist die Liquiditätsplanung geprägt von umfangreichen Annahmen und Entscheidungen für die jeweils wahrscheinlichsten Optionen.

Liquiditätsplanung – zusätzliche Herausforderungen

- Höhere Anzahl an Parametern in Bewegung als sonst – wenige stabile Rettungsanker
- Kaum belastbare Einschätzungen seitens Wirtschaftsforschungsinstituten o.ä. verfügbar, welche Orientierung oder Unterstützung in der Einschätzung von Wahrscheinlichkeiten geben würden -> zusätzlich extreme Unterschiede zwischen einzelnen Branchen

Medial kommunizierte Erwartungshaltungen für die Post-Corona Wirtschaftsentwicklung:

V oder U oder W oder L oder …?

- Ob ihrer Dimension, Dauer und Auswirkung schwer einschätzbare Entwicklungen wirken sich gleichwohl unmittelbar auf das eigene Unternehmen aus
- Zusätzlich zu üblichen Marktmechanismen kommen derzeit unkontrollierbare staatliche Eingriffe
- Vorhersehbare Zeiträume verkürzen sich, „Fahren auf Sicht" wird zum modus operandi
- Verschärfte gesetzliche Vorgaben (StaRUG -> Krisen-Früherkennung)

Liquiditätsplanung – zusätzliche Herausforderungen

Kontext der Erstellung von Liquiditätsplanungen zumeist in entscheidenden Unternehmenssituationen, nicht notwendigerweise krisenbehaftet

Extern		Intern
S6/S11-Gutachter, Bankenreporting, etc.	Planungsersteller	Liqui-Manager, Controller, Treasurer

- Halbwertszeit von wesentlichen Informationen oder Sachverhalten ist mitunter gering
- Hoher Abstimmungsbedarf mit involvierten Unternehmensbereichen
- Abwägen der wahrscheinlichsten Optionen zunehmend komplex
- Gesteigerte Erwartungshaltung der Stakeholder, dass die Planung „die EINE definitive Zukunft" abbildet, aufgrund Bedürfnis nach Richtung, Sicherheit und Ausblick

Liquiditätsplanung – Anforderungen

Stark steigende Anforderungen an den Planungsersteller

1. Methodisch und handwerklich fehlerfrei
2. Einzelne Bestandteile klar gegliedert und strukturiert aufbereitet
3. Genaues Verständnis für die Mechanik und die Wechselwirkungen der einzelnen Einflussparameter notwendig
4. Genaues Verständnis für den „Härtegrad" der einzelnen Bausteine entwickeln (was ist „rock bottem", was „shaky")
5. Fokus auf Definition der Prämissen und Annahmen („Überwiegend wahrscheinlich", „mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit", etc.)
6. Wissen um „rote Linien", um daran das Handeln auszurichten (ggf. abteilungs-/bereichsspezifisch)
7. Konsequenteres Arbeiten im täglichen Business mit Planungen, „Antennen" für Einflussparameter und deren Änderungen entwickeln
8. Möglichkeit zur (wiederholten) Änderung einzelner Einflussparameter
9. Umfassende nachvollziehbare Dokumentation

Liquiditätsplanung – Lösungsansätze

1. Rollierende anstatt statischer Planung
2. Fokus auf die absolut wesentlichen und entscheidenden Treiber (geschäftsmodellabhängig)
3. Einbindung (Sensibilisierung) der für die Treiber verantwortlichen Führungskräfte
4. Ausgeprägte Szenarioplanung als Mittel der Wahl
5. Wöchentliche (ggf. tägliche) Nutzung von Cash-Kennzahlen zur Steuerung
6. Top Down Durchsteuerung in die Organisation
7. Verzahnung mit Risikomanagement (Risikotragfähigkeit)

Schlüsselpunkte

Informationsquellen – Szenarien – laufende Aktualisierung – Qualitätssicherung

Besondere Herausforderungen bei der Liquiditätsplanung

- DASS eine Liquiditätsplanung ein unerlässliches Instrument in der Krisenfrüherkennung darstellt ist unumstritten

- Aber WIE muss eine solche Liquiditätsplanung ausschauen, welche Anforderungen muss sie erfüllen?

Um als Instrument zu taugen, müssen insbesondere die folgenden Kriterien erfüllt werden:

1. Es müssen verlässliche Informationsquellen verarbeitet werden
2. Die Planungsbasis für eine 24 Monats-Vorschau muss vorhanden sein
3. Die Auswertungen müssen jederzeit auf aktuellem Stand verfügbar sein (laufende Überwachung)
4. Qualitätssichernde Mechanismen, um die Validität der Planung zu gewährleisten, müssen vorhanden sein
5. Unterschiedliche Planungsszenarien müssen abbildbar sein (Planungsprämissen & Maßnahmenplanung)

Die Sache mit den verlässlichen Informationsquellen

IST-Daten
Sind Realität, sie gelten zu 100%

QUASI-IST-Daten
Es liegt bereits ein konkreter Sachverhalt zu Grunde -> sehr hohe Eintrittswahrscheinlichkeit

PLAN-Daten
Sind die unsicherste Komponente beim Liquiditätsforecast. Der Qualitätssicherung kommt hierbei eine große Bedeutung zu

Das Problem mit der laufenden Aktualisierung

Korrekturlayer zur Anpassung der Daten an die Realität

IST-Daten

Buchungen

QUASI-IST Daten

Offene Posten Debitoren
Offene Posten Kreditoren
Auftragsbestand
Bestellobligo
...

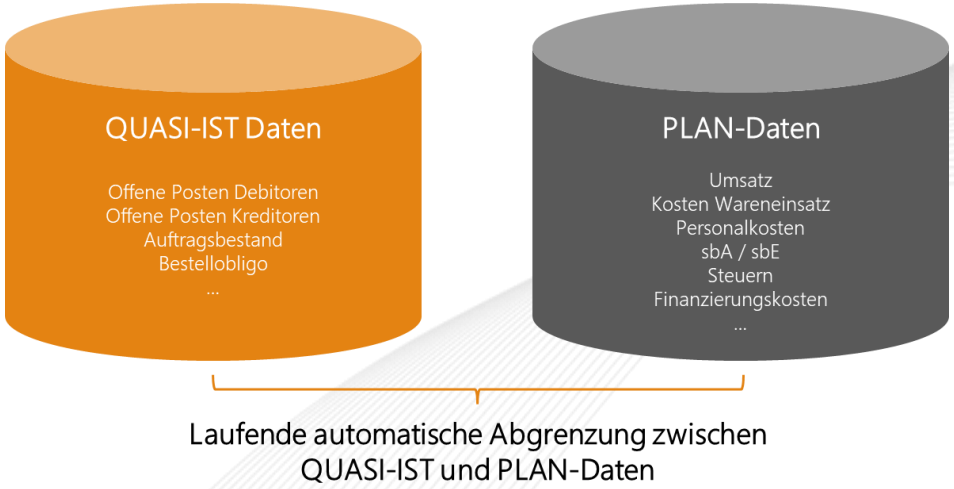
PLAN-Daten

Umsatz
Kosten Wareneinsatz
Personalkosten
sbA / sbE
Steuern
Finanzierungskosten
...

Flexibler Aufsatzpunkt

Laufende automatische Abgrenzung zwischen QUASI-IST und PLAN-Daten

Das Problem mit der laufenden Aktualisierung



- Zur Realisierung einer laufenden automatischen Abgrenzung zwischen PLAN- und QUASI-IST Daten reicht es nicht aus, nur Informationen über Zahlungsziele zu verarbeiten

- Vielmehr ist es genauso erforderlich, Informationen über die Zeitpunkte der geplanten Rechnungsstellung zu verarbeiten, um OP-Daten permanent von Plandaten abgrenzen zu können - für eine stets aktuelle Liquiditätsvorschau unabdingbar

- Der wichtigste Aspekt bei der Aufbereitung einer Unternehmensplanung für die Liquiditätsplanung ist die Identifikation von möglichst realitätsnahen Zahlungshypothesen, die genau diese beiden Parameter beinhalten

Qualitätssicherung der Planung

- Eine Planung zu haben ist eine notwendige, aber noch keine hinreichende Voraussetzung für einen validen Liquiditätsforecast
- Das Unternehmen muss über die Fähigkeit verfügen, seine Planung mit der eingetretenen Realität abgleichen zu können, um potentielle Fehlerquellen identifizieren und die Planung dadurch sukzessive qualitativ verbessern zu können
- Dafür reicht es nicht aus nur zu wissen, wie groß die Abweichungen in Summe sind, es muss auch identifiziert werden können, woher die Abweichungen kommen
- Um das tun zu können benötigt man ein System, das die IST-Cashflows aus der Buchhaltung in der gleichen Struktur ausweisen kann wie die Plan-Cashflows, die sich aus der Unternehmensplanung ergeben. Nur so sind tatsächliche Plan/Ist Vergleiche möglich
- Erreicht werden kann dies, indem die Konten aus der Buchhaltung den jeweiligen Positionen in der Planstruktur zugeordnet werden. Aus der Tatsache heraus, dass die Konten als Gegenkonten der jeweiligen Buchungen verwendet werden, ergibt sich der Cashflow, der sich dann problemlos auf Ebene der Planstruktur darstellen lässt

Qualitätssicherung der Planung

Cashmir®
das Cash Tool der consanto AG

DEUTSCH

STAMMDATEN
- Belegarten
- Buchungskreise
- Konten
- Kontengruppierungen
- Kontenlimits

PLANUNG
- Jahresfinanzplan
- Kapitaldienst
- Planstruktur
- Planversionen
- Übersicht Mapping
- Zahlungshypothesen

COCKPIT
- Cashflow Berichte
- Bankberichte
- OP Berichte
- Planberichte

ADMINISTRATION
- Benutzer
- Einstellungen
- Task Manager

PLANSTRUKTUR

p01

	Planlinie	Beschreibung					
	P01	Zahlungseingänge					
	P01.01	Inland					
	P01.01.01	Großkunde 1					
	P01.01.02	Großkunde 2					
	P01.01.03	Regin Nord					
	P01.01.03.01	Kunde N1					
	P01.01.03.02	Kunde N2	38	✓	SRAT54M, SRAT5M	19,00	
	P01.01.03.03	Kunde N3	2	✓	SRAT54M, SRAT5M	19,00	
	P01.01.03.04	Kunde N4	3	✓	SRAT54M, SRAT5M	19,00	
	P01.01.03.05	Kunde N5	14	✓	SRAT54M, SRAT5M	19,00	
	P01.01.03.06	Rechnungslistenabzüge	1				
	P01.01.03.07	Gebühren	2				
	P01.01.04	Inland 3	64	✓	AT28	19,00	
	P01.01.05	Inland 4	42	✓	AT30	19,00	
	P01.01.06	Inland 5	16	✓	AT30	19,00	
	P01.01.07	Inland 6	17	✓	AT7	19,00	
	P01.01.08	Border Business	6	✓	AT7	19,00	
	P01.01.09	E-Commerce					
	P01.01.09.01	E Commerce Großkunde	18	✓	AT30	19,00	
	P01.01.09.02	E-Commerce Diverse	28	✓	AT14	19,00	

Cashmir®
das Cash Tool der consanto AG

STAMMDATEN
- Belegarten
- Buchungskreise
- Konten
- Kontengruppierungen
- Kontenlimits

PLANUNG
- Jahresfinanzplan

DEUTSCH

KONTEN

"P01.01.03.04"

	BuKr	Konto	Beschreibung	Kontoart	Buchungen beginnen	Buchungen enden	Planlinie
	1	D0000176416	consanto AG	D			P01.01.03.04
	1	D0000222984	Better World Incorporation	D			P01.01.03.04
	1	D0000222999	My Fair Deal Trading GmbH	D			P01.01.03.04

Die Bedeutung der Planungsszenarien

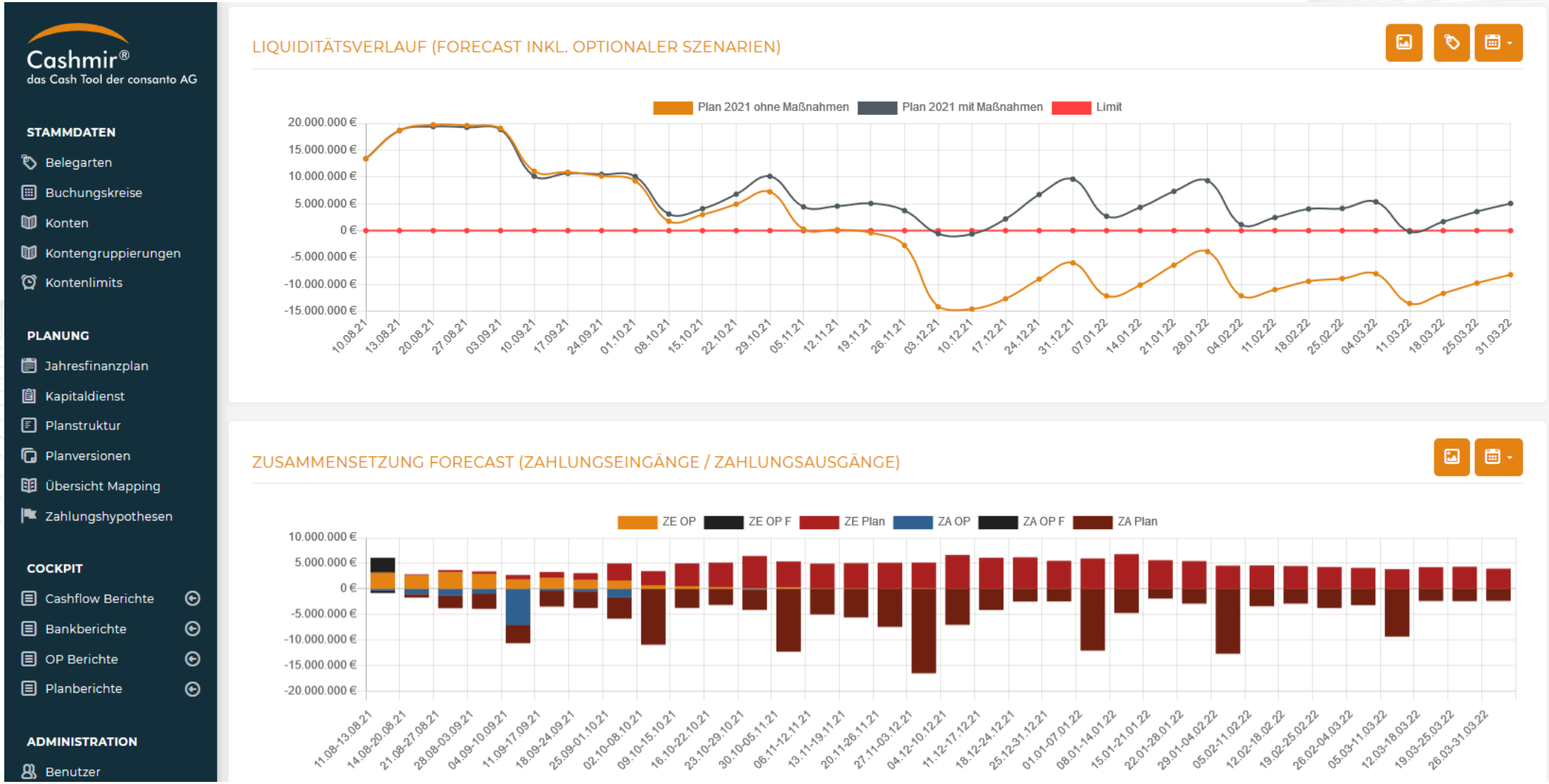
- Eine gute Liquiditätsplanung muss parallel mehrere Szenarien darstellen können, um:

  1. Unterschiedliche Planungsprämissen in Bezug auf umsatz- und kostenrelevante Aspekte darstellen zu können

  2. Die Auswirkungen geplanter Maßnahmen (z.B. Factoring, Umschuldung etc.) transparent machen zu können

- Ein einfaches Handling von Planszenarien liefert den Entscheidern im Unternehmen eine hervorragende Informationsbasis, um die Auswirkungen Ihres Handelns auf die Liquiditätssituation des Unternehmens richtig einschätzen zu können

Die Bedeutung der Planungsszenarien



Integrierte Unternehmensplanung vs. Liquiditätsplanung?

- Eine umfassende Liquiditätsplanung, die den soeben beschriebenen Anforderungen gerecht wird, macht eine integrierte Unternehmensplanung weder überflüssig noch kann sie durch sie ersetzt werden

- Sie ergänzt vielmehr die integrierte Unternehmensplanung, da sie das spezielle Thema Liquidität umfassend, transparent und zu jedem Zeitpunkt aktuell abbildet und ist somit essentiell für die Krisen-Früherkennung im Unternehmen

- Eine integrierte Unternehmensplanung mit einer indirekt abgeleiteten Liquidität auf Monatsbasis kann dieser Anforderung nicht gerecht werden

- Tools zur integrierten Unternehmensplanung werden somit durch den Einsatz einer Software für Liquiditätsmanagement nicht überflüssig, ebenso wenig wie dies umgekehrt der Fall ist

- Ganz im Gegenteil: Beide Systeme profitieren voneinander, denn viele Informationen, die als Basis für eine integrierte Planung benötigt werden, sind auch für die Liquiditätsplanung erforderlich – und umgekehrt

Matthias Wochner
Wochner Managementpartner GmbH

Thorsten Schäfer
Vorstandsvorsitzender consanto AG

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Heidelberg, den 24. September 2021