



© Fotolia (2)

Fünf Schritte zur belastbaren Liquiditätsplanung

Haben Sie das Gefühl, Ihre Liquiditätsplanung werde nicht so richtig akzeptiert? Lässt die Meldedisziplin der Gesellschaften zu wünschen übrig? Sind die Plan-Ist-Abweichungen regelmäßig sehr hoch und schwer erklärbar und ist das Vertrauen in die Daten verbesserungswürdig?

Die Autoren:



Hubert Rappold
ist Geschäftsführer
der TIPCO Treasury
& Technology
GmbH.



Martin Winter
ist Geschäftsführer
der TIPCO Treasury
& Technology
GmbH.

Wie kommen Sie zu einer Liquiditätsplanung, die Ihre Qualitätsansprüche erfüllt und die sich trotzdem in akzeptabler Zeit und mit vertretbarem Aufwand erstellen lässt? Wir meinen: Mit Hausverstand, umgesetzt in fünf Schritten. Diese entscheiden über Erfolg oder Misserfolg einer Liquiditätsplanung.

- 1 Holen Sie Ihre Gesellschaften inhaltlich ab**
Es ist immer verlockend, eine Planungsstruktur zu definieren, die für alle teilnehmenden Gesellschaften gleich ist. Immerhin erleichtert eine einheitliche Planungsstruktur die zentrale Konsolidierung der Daten enorm. Diese Vorgehensweise ignoriert leider, dass bei dezentralen Gesellschaften oft eine völlig unterschiedliche Ausgangsbasis vorliegt: unterschiedliche Geschäftsmodelle, Regionen, Unternehmensgrößen oder Anforderungen an den Zeithorizont der Liquiditätsplanung. Diese Fakten zu ignorieren, wäre ein sicheres Rezept für eine qualitativ schlechte und wenig akzeptierte Planung. Was können Sie stattdessen tun? Investieren Sie vor einer technischen Umsetzung Zeit in Gespräche mit Ihren Gesellschaften. Finden Sie heraus, welche Kategorien und welchen Horizont diese überhaupt sinnvoll planen können und woher die Daten dafür kommen. Die so gewonnenen Erkenntnisse stellen die Ak-

zeptanz durch die Gesellschaften sicher und damit auch die Qualität und Nutzbarkeit der Planung. Dennoch ist bei allem Entgegenkommen an die Bedürfnisse und Restriktionen dezentraler Einheiten eines wichtig: Das Resultat aus der Konzeptionsphase darf nicht sein, dass die Planungsstruktur jeder Gesellschaft völlig unterschiedlich ist. Finden Sie Gemeinsamkeiten heraus und lassen Sie drei bis maximal sechs unterschiedliche Pläne zu, die jedoch in eine Gesamtplanung einfließen und die Liquiditätsentwicklung auf Konzernebene strukturiert darstellen.

- 2 Erlauben Sie Excel, verbieten Sie E-Mails**
In Gesprächen mit den Gesellschaften werden Sie schnell feststellen, dass diese bereits unterschiedlichste Planungen auf Excel-Basis durchführen und sich inhaltlich mit Plandaten beschäftigen. Das ist gut, denn es zeigt, dass bereits ein „Cash-Denken“ etabliert ist und die Gesellschaften inhaltlich bereits die Notwendigkeit einer Liquiditätsplanung erkannt haben. Die Daten in diesen Excel-Blättern sind auch genau jene Daten, die Sie in der konzernweiten Planung haben möchten. Allerdings möchten Sie keine E-Mails mit angehängten Excel-Wüsten bekommen, um diese dann manuell in die zentrale Planung übertragen zu müssen. Stellen Sie stattdessen sicher, dass Ihre Planungslösung es erlaubt, diese Daten per copy

& paste oder über Importe aus Vorsystemen zu übernehmen. Damit ersparen Sie den Kollegen in den Niederlassungen unnötige Mehrfacherfassungen, Eingabefehler fallen weg und Sie erhöhen die Akzeptanz der Planung weiter. Nebenbei ersparen auch Sie sich zentral viel Arbeit, weil keine manuelle Konsolidierung notwendig ist.

3 Kommentieren, kommentieren, kommentieren

Abweichungen zwischen den einzelnen Planungsrunden sind normal. Für den Erfolg einer Liquiditätsplanung ist es essentiell, an welcher Stelle im Planungsprozess diese Abweichungen erkannt und kommentiert werden. Das zentrale Treasury sollte nicht die erste Stelle sein, die sich mit Abweichungen beschäftigt. Effizient ist es, wenn das Planungswerkzeug Abweichungen zwischen Planungsrunden erkennt und eine Erklärung bzw. Kommentierung erzwingt, sofern die Abweichung relevant ist. So erfolgt eine erste Abweichungsanalyse bereits, bevor die Planung durch die Gesellschaft fertiggestellt wird, was die nachfolgende zentrale Analyse der Plandaten erleichtert.

Das hat zwei Vorteile: Wenn ein Eingabefehler vorliegt (z. B. HUF-Werte in der EUR-Zeile, Einerwerte statt Tausenderwerte etc.), der zu einer hohen Abwei-

chung führt, kann die Gesellschaft selbst diese Fehleingabe korrigieren. Liegt eine inhaltlich zu begründende Abweichung vor (z. B. Projektabnahme verschoben, Kunde zahlt nicht etc.), kann/muss die Gesellschaft diese Abweichung gleich kommentieren. Dadurch landen letztlich weniger Fehleingaben auf Ihrem Tisch, und die fachlich bedingten Abweichungen werden umgehend kommentiert. Diese einfache Maßnahme erspart sowohl Zeit auf Gesellschafts- als auch auf zentraler Ebene und erhöht damit weiter die Akzeptanz der Liquiditätsplanung. Alle weiteren Erkenntnisse aus zentral durchgeführten Abweichungsanalysen sollten den Gesellschaften vor der Finalisierung der Zahlen bereitgestellt werden, damit sie noch einmal die Möglichkeit zum Korrigieren und Kommentieren haben.

4 Nützen Sie bestehende Daten

Ausnahmslos jede Planung enthält Daten, die bereits in anderen Systemen vorhanden sind. Beispiele dafür sind die Startposition der Planung (d. h. die Banksalden bzw. der Finanzstatus), Zahlungsströme aus Treasury-Geschäften (Darlehen, Anlagen, FX-



SCHWABE, LEY & GREINER

Seminar Liquiditätsplanung und -vorsorge

Termine 2016:

8. bis 9. Juni
Wien

20. bis 21. September
Frankfurt

11. bis 12. Oktober
Wien

Inhalt:

Die nachhaltige Sicherung der Liquidität gilt als das wesentliche Ziel für das Finanz-Management von Unternehmen. In der Praxis sorgen jedoch immer wieder überraschend auftauchende Liquiditätsprobleme für Schwierigkeiten. Den Bogen von der strategischen mehrjährigen Finanzplanung über die monatlich rollierende Liquiditätsplanung bis schließlich zur kurzfristigen Disposition im Cash-Management zu spannen, ist eine Herausforderung für jede Finanzabteilung.

Themenschwerpunkte:

- ▲ Liquiditätsrisiko
- ▲ Liquidität planen
- ▲ Liquidität absichern

Zielgruppe:

Führungskräfte und Mitarbeiter aus dem Finanz- und Controlling-Bereich, die mit Budgetierungs-, Planungs- und Cash-Management-Aufgaben befasst sind.

Mehr Informationen finden Sie auf unserer Website unter der Rubrik „Treasury-Ausbildung“:
www.slg.co.at

Transaktionen) oder ganz einfach die Ein- und Auszahlungen aus bereits gebuchten Belegen im ERP-System für die kurzfristige Planung.

Bevor Sie Ihre Gesellschaften bitten, eine Planung abzugeben, analysieren Sie, welche Daten Sie automatisch bereitstellen können und welche von den Gesellschaften ermittelt werden müssen. Die planenden Einheiten werden regelmäßig von zentraler Stelle damit „gequält“, unterschiedlichste Daten bereitstellen zu müssen. Wenn Sie zeigen, dass Sie alle Anstrengungen unternehmen, bereits vorliegende Daten zu verwenden, respektieren Sie nicht nur die Zeit Ihrer Kollegen, Sie stellen auch eine bessere Qualität der Planung sicher. Sie zeigen, dass Sie Ihren Teil dazu beitragen, eine hochwertige und belastbare Planung zu etablieren. Aus dieser Position können Sie im Gegenzug auch Ihre Tochtergesellschaften in die Pflicht nehmen, ihren Teil dazu beizutragen.

5 Fordern Sie Verantwortung ein, geben Sie Feedback

Bei aller Automatisierung und Integration vorhandener Daten – die Liquiditätsplanung sollte in ihrer Gesamtheit von den einzelnen Planungsverantwortlichen vertreten werden. Eine „Bestätigung“ der Planung und somit die Übernahme der Verantwortung für das Planungswerk sollte integraler Bestandteil im Planungsprozess sein.

Wenn eine Planungsrunde abgeschlossen und bestätigt ist, werden die Daten in der Regel analysiert und daraus Maßnahmen abgeleitet (z. B. Anpassung von IC-Linien, Finanzierungen, Anlagen, FX-Sicherungen etc.). Eine der Maßnahmen sollte sein, dass Sie eine Rückmeldung zur Planungsqualität an die planenden Einheiten geben. Liegt ein neuer oder erhöhter Liquiditätsbedarf bei der Tochtergesellschaft vor, wird das zentrale Treasury üblicherweise schneller aktiv als im umgekehrten Fall. Feedback ist aber in jedem Fall

notwendig. Teilweise können Sie dies automatisieren: So könnten Sie zum Beispiel ein Berichtspaket versenden, in dem jede Gesellschaft ihre Planung und allfällige Planungsabweichungen sieht.

Wenn es um große Abweichungen geht, sollten Sie aber das persönliche Gespräch suchen und diese gemeinsam besprechen. Das Ergebnis dieses Gesprächs kann sein, dass aufgrund des schwer planbaren Geschäfts der Einheit tatsächlich keine bessere Planung möglich ist. Das Ergebnis kann aber auch einfach sein, dass für diesen Mitarbeiter weitere Trainings oder ein leichter Zugriff auf ERP-Daten notwendig sind.

Der genaue Grund und die notwendigen Maßnahmen sollten aber nicht die Hauptmotivation für ein regelmäßiges Feedback sein. Diese liegt darin, den Gesellschaften die Gewissheit zu geben, dass diese nicht in eine „Black Box“ berichten, sondern dass jemand „irgendwo da draußen“ mit diesen Daten arbeitet, dass Maßnahmen daraus abgeleitet werden und ihre Arbeit sinnstiftend ist. Das zentrale Treasury sollte somit seiner Kontroll- und Supportfunktion nachkommen und mit den kommunizierten Maßnahmen dafür sorgen, dass die Liquiditätsplanung besser akzeptiert wird und sich ihre Qualität weiter steigert. Jeder dieser fünf Schritte ist relativ schnell und kostengünstig umzusetzen. Die meisten der am Markt etablierten Planungssysteme unterstützen diese Schritte auch. Allerdings erfordert jeder Schritt Zeit, die man in die Beziehung zu den Tochtergesellschaften investieren muss. Im Idealfall wählen Sie eine Planungslösung aus, die so einfach und flexibel ist, dass Sie die dadurch ersparte Zeit in den Aufbau der Beziehung zu den Gesellschaften investieren können. ▲

TIP: das Planungswerkzeug für große und kleine Konzerne

TIP ist ein Tool für Treasury-Berichtswesen sowie für eine währungsdifferenzierte und rollierende Liquiditätsplanung, das sich einfach und schnell in jede bestehende Systemlandschaft integrieren lässt. Mit TIP übernehmen Sie vorhandene Plandaten aus TMS- und ERP-Systemen automatisch und tauschen diese mit den Tochtergesellschaften ohne fehleranfällige Excel-Umwege aus. Automatisierte Plausibilisierungen kontrollieren jede Eingabe direkt auf Abweichungen, sodass erste Korrekturen bereits von den meldenden Gesellschaften vorgenommen werden können. TIP passt sich flexibel an unterschiedliche Planungserfordernisse an und erlaubt die rasche Analyse der Planung nach Firmen, Zeiträumen oder anderer Kriterien.

tipco.at/liquiditatsplanung/