

CASH MANAGEMENT

Keine Enttäuschungen mehr

(Un-)Möglichkeit der Liquiditätsplanung

Der Anspruch der langfristigen Liquiditätsplanung sollte nicht die Planung des Kassenbestandes sein. Sie bildet vielmehr die Grundlage für strategische Sicherungsentscheidungen im Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement.

Von Martin Bellin

Zahlungsströme sind wie der Lauf eines Flusses schwer vorherzusagen. Das macht eine präzise Kassenplanung unmöglich.

Foto: iStock

Wer beginnt, sich mit der direkten Liquiditätsplanung im Unternehmen zu befassen, ist vor Enttäuschungen kaum zu bewahren. Der in vielen Fällen angestrebte Erfahrungstransfer aus der Erstellung von Planbilanz und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) wird häufig eher zum Hemmschuh.

Zunächst ist es bei der Liquiditätsplanung wichtig, die damit verbundenen Ziele des Treasuries zu definieren. Die Liquiditätsplanung stellt die Zahlungsströme der verschiedenen Einheiten im Konzern auf der Zeitachse dar. Dabei wird nach Art des Zahlungsstroms, wie Kunden- oder Personalausgaben, unterschieden. Bei dem abgebildeten Planungshorizont handelt es sich in der Regel um die nächsten sechs bis zwölf Monate oder je nach Geschäftsmodell auch um mehrere Jahre. Die Liquiditätsplanung ist in keinem Fall mit dem täglichen Cash Management zu verwechseln, das sich für wenige Tage im Voraus für die Salden einzelner Bankkonten interessiert und der Tagesdisposition dient.

Die Qualität der Planung von Bilanz und GuV wird an der Zielgenauigkeit gemessen. Je präziser die Voraussagen waren, desto besser war die Planung. Der wichtigste Zusammenhang zwischen Bilanz, GuV und

Liquiditätsplanung ist das Endergebnis der Planungen – beide Pläne sollten den gleichen Kassenbestand liefern. Um diese Zahl zu ermitteln, bräuchte das Treasury keine eigene Liquiditätsplanung. Vielmehr ist dies zu einem bestimmten Zeitpunkt nur eine Möglichkeit der Plausibilitätsprüfung. Selbst die kleinsten Änderungen im Grundgeschäft oder der Zahlungsabwicklung können zu erheblichen Veränderungen im Endergebnis führen, ohne dass der Gesamterfolg des Unternehmens betroffen wäre.

Es sollte gar nicht der Anspruch der Liquiditätsplanung sein, eine präzise Zahl bezüglich des Kassenbestands zum Ende des Planungshorizonts zu ermitteln. Vielmehr ist die Analyse der Abweichungen zwischen einem Ursprungsplan und dem darauf überarbeiteten rollierenden Plan wichtig. Ziel der ersten Planung ist es, eine Entscheidungsgrundlage für den Abschluss von Sicherungsgeschäften im Treasury zu schaffen. Die aufgrund der Planung umgesetzten Entscheidungen zum Risikomanagement sind dann auf Belastbarkeit hin zu überprüfen. Wenn sich signifikante Inkongruenzen ergeben, müssen Devisengeschäfte geswapt oder neu abgeschlossen, Kreditlinien neu verhandelt oder Fristigkeiten von Anlagen überarbeitet

werden. Die immer wieder verzweifelt festgestellte Unmöglichkeit der Liquiditätsplanung für eine präzise Kassenplanung ist damit passé. Der veränderte Anspruch ermöglicht die Liquiditätsplanung erst und macht sie zur Grundlage für strategische Sicherungsentscheidungen. Nur eine regelmäßig überarbeitete Liquiditätsplanung kann Auskunft darüber geben, wann Zahlungsströme in Fremdwährung erwartet oder Liquiditäten für Konzerngesellschaften innerhalb der Planungsperiode benötigt und gegebenenfalls wieder zurückgeführt werden. Mit Hilfe dieser Planung können die sich ergebenden Risiken an Zinsen und Liquidität zielgerichtet abgesichert werden. Durch den angepassten Anspruch an die Liquiditätsplanung gibt es am Ende keine Enttäuschungen mehr. ←



Martin Bellin
ist Managing Director bei der Bellin GmbH Finanzdienste in Ettenheim.

Martin.Bellin@bellin.de