

LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

RECHTLICHE GRUNDLAGEN – PLANUNG – DURCHFÜHRUNG

Auszüge aus dem Vortrag der

ConCom Consulting & Compliance Unternehmensberatung GmbH

am 26.09.2003 auf der *Start-Messe* in Essen

Referenten

Dr. Jürgen Brockhausen,

Christian Brockhausen,

Matthias Krampert

Inhalt:

1. <u>Rechtliche Grundlagen</u> (Referent: Dr. Brockhausen)	3
2. <u>Planung</u> (Referent: Christian Brockhausen)	4
2.1. <u>Der Planungshorizont</u>	4
2.2. <u>Inhalt der Planung</u>	5
2.3. <u>Organisation</u>	5
2.4. <u>Verantwortung</u>	7
3. <u>Durchführung</u>	7
3.1. <u>Soll – Ist – Planung der Liquidität</u> (Referent: Matthias Krampert)	7
3.2. <u>Abweichungen</u> (Referent: Matthias Krampert)	8
3.3. <u>Verwaltung von Liquidität</u> (Referent: Christian Brockhausen)	9
3.4. <u>Tools</u> (Referent: Matthias Krampert)	10

1. Rechtliche Grundlagen

Die Verpflichtung der Unternehmen zu einem wirksamen Liquiditätsmanagement als zentralem Bestandteil des Risikomanagements berührt eine Reihe gesetzlicher Vorschriften und allgemeiner Verpflichtungen einer ordentlichen Geschäftstätigkeit.

- KonTraG (Gesetz zur Transparenz und Kontrolle im Unternehmensbereich)
- § 91 Abs.2 Aktiengesetz
- Angabepflichten im Lagebericht; § 289 I Handelsgesetzbuch
- Berichtspflicht an den Aufsichtsrat; § 90 I Nr. 1 Aktiengesetz
- Konzernflussrechnung und Segmentsberichterstattung bei börsennotierten Unternehmen; § 297 I Handelsgesetzbuch (HGB)
- § 18 Kreditwesengesetz (KWG)
- Privatrechtliche Verpflichtungen der Kreditnehmer
- Bei Aktiengesellschaften die allgemeine Leitungsaufgabe und Sorgfaltspflicht des Vorstandes

Aus der Eigenkapitalrichtlinie „Basel II“, die die Kreditvergabe der Banken regelt, ergibt sich eine stärkere Gewichtung des Risiko- und Liquiditätsmanagements bei der Risikobetrachtung.

Basel II dient der weltweiten Absicherung der Kreditwirtschaft. Die Kreditinstitute sind danach verpflichtet, Kredite je nach Risikoeinstufung mit Eigenkapital zu unterlegen. Als unmittelbare Folge ergeben sich für Kreditnehmer mit einer schlechteren Risikobewertung (Rating) höhere Kreditpreise.

Ein wirksames Risiko- und Liquiditätsmanagement wird in das Rating einbezogen, und verbessert die Kreditkonditionen für den Kreditnehmer.

2. Planung

Die Liquiditäts- und Finanzplanung im Unternehmen

- ist ein wesentlicher Teil des Risiko Managements
- dient der Sicherstellung der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit des Unternehmens
- verbessert das Finanzergebnis durch genauere Disposition der Liquidität
- lässt Schwierigkeiten im operativen Geschäft erkennen
- führt zu einer Positionsverbesserung bei Fremdkapitalgebern
- lässt frühzeitige Liquiditätsengpässe erkennen
- erfüllt gesetzliche Anforderungen
- ist individuell auf das Unternehmen abzustimmen

2.1. Der Planungshorizont

Grundsätzlich gilt bei der Liquiditätsplanung:

- Kurzfristige Planung
- Planungsintervall: Valuta – Tag bis Woche
- Planungshorizont: lfd. Monat und evtl. weitere Monate
- Planungsrythmus: täglich / wöchentlich
- Betrachtete Zahlungsströme: anhand von Zahlungsinstrumenten wie Überweisung, Scheck etc.
- Minimum: Laufendes und nächstes Jahr, jeweils in Abhängigkeit der Anforderung der Hausbank.

Zeithorizont	Intervall	Rhythmus
Aktueller Monat	Valuta – Tag	täglich
Aktueller Monat	Woche	wöchentlich
Aktueller und 3 Monate	Valuta Tag	täglich
Aktueller und 3 Monate	Woche	wöchentlich

2.2. Inhalt der Planung

- ✓ Geplant werden die zukünftigen Aus- und Zahlungsströme
- ✓ Geplant wird die Liquiditätsversorgung und -sicherstellung
- ✓ Gebildet werden Szenarien als Bestandteil des Risikomanagements
- ✓ Überwacht wird die Liquiditätsentwicklung

Geplant werden zunächst alle zukünftigen Zahlungsströme (alle zukünftigen Cashflows).
Verglichen werden alle eingetretenen Ist–Volumina.

Wichtig: Rollierende Planung

Ausgangspunkt für die Fortschreibung der Plan–Werte bei der Aktualisierung der Planung ist immer der letzte Ist–Wert.

2.3. Organisation

Sichergestellt werden muss zunächst einmal die Herkunft der Daten:

- Exakte Daten aus der Buchhaltung, aber meistens nur kurzfristiger Zeithorizont.
- Bei den Informationen aus anderen Bereichen fehlt es häufig an Genauigkeit, zu diesen Bereichen gehören:

Controlling

Einkauf

Verkauf

Personalbereich

Steuerberater

ERFORDERLICH IST DER AUFBAU EINES REGELMÄSSIGEN
INFORMATIONSFLOSSES.

ENTSCHEIDEND IST DIE DATENQUALITÄT.

Anforderungen an ein Liquiditätsmanagement:

- es muss inhaltlich präzise sein, d.h. alle Zahlungsströme abbilden
- es muss volumenmäßig präzise sein, d.h. die genauen Volumina werden ermittelt
- es muss zeitlich präzise sein, d.h. die Planungsintervalle müssen genau eingehalten werden

Inhalt der Richtlinien, des Handbuchs oder Pflichtenheftes

Die Richtlinie/Handbuch sollte folgende Inhalte und Beschreibungen aufweisen:

- exakte Festlegung des Planungskreises
- detaillierte Darstellung, welche einzelnen Aufgaben wie durchzuführen sind (Methoden, Struktur, Intervall, Horizont, Rhythmus etc.)
- Organisationsgrad, d.h. wo erfolgt die Erstellung der Planung
- Verhaltensweisen, z.B. wie ist zu verfahren bei:
 - plötzlichen extremen Veränderungen
 - bei Überschreitungen, z.B. Kreditlinien einzelner Kredite
 - Festlegung welche Bereiche/Personen verantwortlich sind für:
 - Erstellung
 - Ergebnisse und Maßnahmen
 - Daten - Lieferung

2.4. Verantwortung

Die „gesetzlichen Organe“ der Gesellschaft – AUßENWIRKUNG.

Der Treasurer (Bestimmt von der Geschäftsleitung – nicht der Buchhalter)-
INNENWIRKUNG.

Wenn die Firma nur aus einer Person besteht - der Firmeninhaber.

Der Verantwortliche muss im Rahmen eines Managementinformationssystems (MIS) eingebunden sein, d.h. der sollte sich in regelmäßigen, von ihm festzulegenden Abständen die Liquiditätsplanung vorlegen lassen.

3. Durchführung

3.1. Soll – Ist – Planung der Liquidität

Ständiger Abgleich der Sollplanungswerte mit den Istwerten, mit der „Realität“:

- Erfassung der Ist-Daten in einem Liquiditätsmanagementtool
- Erfassung der Kontoumsätze
- Erfassung von Kreditlinien
- Erfassung von Zahlungszielen

Unter Bankern gilt: „Das Konto lügt nie, an der Kontoführung kann man erkennen, inwieweit der Unternehmer sein Unternehmen (dazu gehören z.B. auch die Kunden- und Lieferantenbeziehungen) „im Griff“ hat. („Soft Skills“ nach Basel II)

Bei der Bilanz gibt es bestimmte im HGB verankerte Gestaltungsmöglichkeiten, z.B. die Wahl von Abschreibungsarten.

- Einplanung von veränderten Rahmendaten im Unternehmen,
- Einplanung von veränderten Rahmendaten in den Kundenbeziehungen, z.B. verändertes Zahlungsverhalten, verlängerte Debitorenlaufzeit,
- Einplanung von veränderten externen Rahmendaten, z.B. die Veränderung des Mehrwertsteuersatzes

3.2. Abweichungen

Feststellung der Abweichungen:

- Einzahlung/Auszahlung nicht termingerecht – z.B. zu spät
- kein Eingang
- abweichende Beträge

Analyse der Abweichungen:

- Wurde etwas nicht geplant?
- Waren die gelieferten Zahlen nicht aktuell?
- Warum hat ein Kunde später gezahlt als eingeplant? Hat sich die Bonität des Kunden verschlechtert? Rechtfertigt dies weiterhin die Bereitstellung eines Lieferantenkredites?

Maßnahmen zur Erreichung einer exakteren Planung:

- Überprüfung der Datenbeschaffung und -herkunft
- Dauernde Verfeinerung der Sollplanung
- Erleichterung bzw. Beschleunigung des Istabgleiches (z.B. durch Implementierung von Online-Banking in der Firma)

Zur Steuerung von Zahlungsströmen:

- Synchronisierung von Fälligkeiten (z.B. von Darlehensraten und Festgeldfälligkeiten)
- Einräumung von Skonti für fristgerechte Zahlung
- Anlage von überschüssigen Guthaben auf z.B. Geldmarktkonten oder Termingeldern
- Intensivierung von Forderungsmanagement
- Beantragung einer Kontokorrentenerhöhung unter gleichzeitiger Einreichung eines Liquiditätsplanung bei der Bank

3.3. Verwaltung von Liquidität

Welche Fristen sind zu beachten?

Unterscheidung in :

- Kurzfristig: alles über was „sofort“ (binnen 1 Woche) verfügt werden kann, d.h. Bar, Scheck, Girokonto, Tagesgeld
- Mittelfristig: alles was im Zeithorizont über kurzfristig liegt, d.h. > 1 Woche bis zu einem Jahr, d.h. Termingelder usw.
- Langfristig: alles größer mittelfristig, also langfristig gebundene Gelder wie Bundesschatzbriefe, Festgeldanlagen, usw.

Was heißt Fristenkongruenz?

Übereinstimmung der Fristen von Kapitalbindung und Kapitalüberlassung bzw. Fristenentsprechung von Aktiva und Passiva in der Bilanz. Der Grundsatz der Fristenkongruenz findet seinen Niederschlag in den gesetzlichen Finanzierungsregeln für Banken. Dabei sollen die Laufzeiten der ausgegebenen Kredite an die Schuldner einer Bank möglichst mit den Laufzeiten der hereingenommenen Einlagen von Kunden übereinstimmen. Goldene Bankregel: Finanzierungsregel, nach der die Dauer der Kapitalbindung im Vermögen nicht länger sein soll, als die Dauer der Kapitalüberlassung.

3.4. Tools

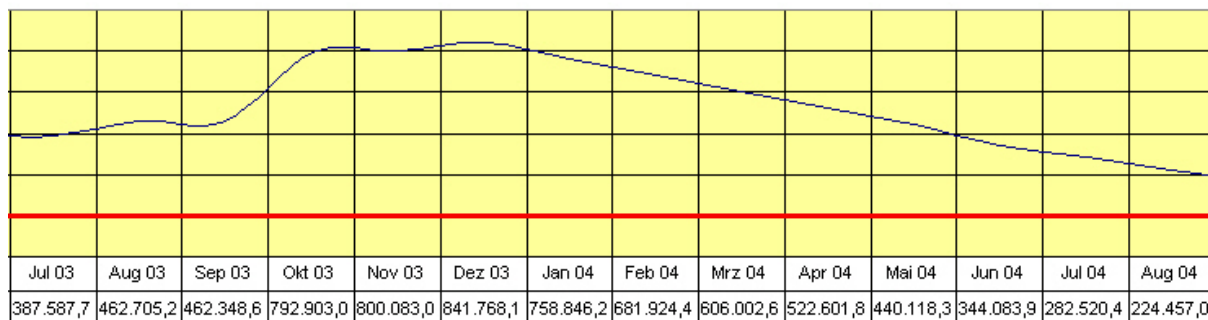
Excel Tool für Liquiditätsmanagement

Vorteile des Excel – Tools:

- Excel hat jedes (mittelständische) Unternehmen auf dem PC.
- Der Umgang mit dem Tool kann sehr einfach erlernt werden.
- Die Möglichkeit der graphisch unterstützten Berichtserstattung für die Geschäftsleitung ist gegeben.
- Das Tool kann ständig an die Bedürfnisse und Besonderheiten des Unternehmens angepasst werden.

	Jul 03 soll	Jul 03 ist	Abweichung	Aug 03 soll	Aug 03 ist
LIQUIDE MITTEL					
Kurzfristige Liquidität (Giro - / Festgeld- / Tagesgeld)	387.587,75 €	430.538,99 €	-42.951,24 €	462.705,27 €	441.139,19 €
EINNAHMEN					
Umsatzerlöse (jeweils zum 30. Eines Monats)	126.384,00 €	251.588,35 €	125.204,35 €	128.134,00 €	102.870,17 €
Zinserträge	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Privateinlagen	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Erstattungen	424,83 €	2.440,94 €	2.016,11 €	424,83 €	1.091,95 €
Verfügbare Mittel	126.808,83 €	254.029,29 €	127.220,46 €	128.558,83 €	103.962,12 €
AUSGABEN					
Personal	133.845,72 €	150.290,14 €	-16.444,42 €	133.845,72 €	132.458,74 €
Steuerrücklagen	25.000,00 €	25.000,00 €	0,00 €	25.000,00 €	25.000,00 €
Beratungskosten	5.000,00 €	8.090,60 €	-3.090,60 €	5.500,00 €	12.401,24 €
Raumkosten	9.152,53 €	10.638,53 €	-1.486,00 €	9.152,53 €	9.690,33 €
KFZ Kosten	1.618,50 €	1.043,99 €	574,51 €	486,00 €	855,64 €
BGA	400,00 €	1.032,31 €	-632,31 €	1.500,00 €	1.610,00 €
Bürotechnik	2.575,82 €	4.812,27 €	-2.236,45 €	2.575,82 €	1.087,30 €
EDV	3.454,40 €	3.960,51 €	-506,11 €	3.454,40 €	4.636,74 €
Telefon/Fax/Internet	2.129,74 €	1.317,03 €	812,71 €	2.129,74 €	2.698,56 €
Werbung	10.694,16 €	11.680,89 €	-986,73 €	2.000,00 €	940,78 €
Reisekosten	1.000,00 €	820,25 €	179,75 €	1.000,00 €	2.368,00 €
Aus-/Weiterbildung MA	2.482,50 €	2.669,33 €	-186,83 €	2.482,50 €	8.882,66 €
Büromaterial	600,00 €	0,00 €	600,00 €	600,00 €	259,35 €
Bewirtung	500,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	789,58 €
Kreditkartenaufwand	2.000,00 €	3.190,33 €	-1.190,33 €	2.000,00 €	3.980,75 €
Porto	150,00 €	289,80 €	-139,80 €	150,00 €	529,68 €
Kasse	150,00 €	1.750,00 €	-1.600,00 €	150,00 €	553,50 €
Gebühren/KGV/Beiträge	365,84 €	535,42 €	-169,58 €	2.865,84 €	3.471,50 €
Sonderaktionen	10.194,16 €	0,00 €	10.194,16 €	1.000,00 €	464,00 €
Ausgaben	211.313,37 €	221.355,85 €	-10.042,48 €	196.392,55 €	203.678,92 €

Vorschau Liquidität kurzfristig Basis Ist (aktueller Monat) und Sollwerte Folgemonat



Übersicht Ausgabenvergleich Soll und Ist 2003 und 2004

