



Matthias Wochner
Wochner Managementpartner
GmbH



Thorsten Schäfer
Vorstandsvorsitzender consanto AG

Liquiditätsplanung in unsicheren Zeiten –
Anforderungen und Lösungsansätze

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“

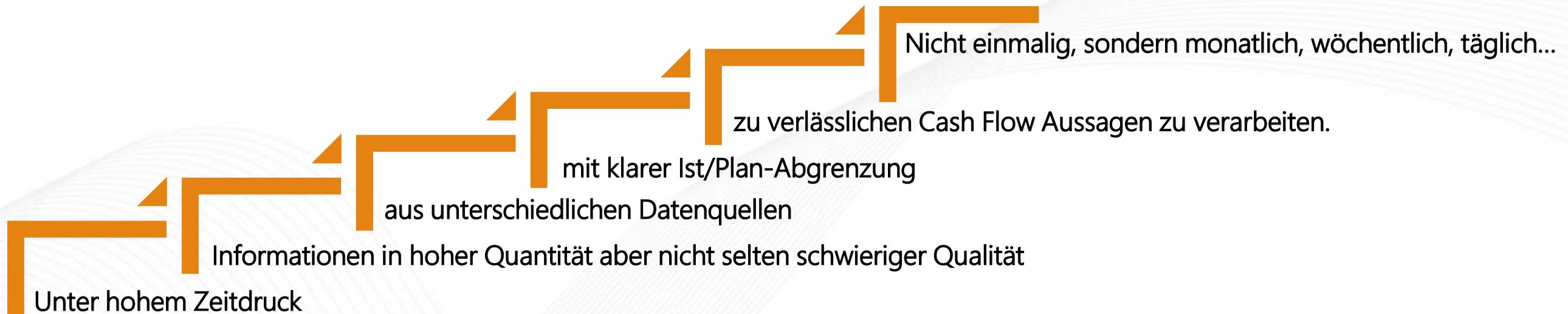


Soweit, so bekannt...

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



Liquiditätsplanung – bekannte Herausforderungen



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



- 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



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