FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING
FLF

2

MÄRZ 2022 · 69. JAHRGANG

Foto: PIRO4D auf Pixabay

DIGITALER SONDERDRUCK

Effiziente Planungsprozesse in Leasing-Unternehmen

Dr. Oliver Demetz,
Geschäftsführer, Risklytics GmbH

Effiziente Planungsprozesse in Leasing-Unternehmen

Praxisbeispiel anhand eines systematischen Schemas

Der Planungsaspekt erstreckt sich mittlerweile auf fast alle Unternehmensbereiche im Leasing-Geschäft. Im Folgenden wird ein standardisiertes Schema beschrieben, um Planungsprozesse effizient zu gestalten. Dieses lässt sich ohne große Mühen präzisieren und in vielschichtige Unternehmensabläufe integrieren. Der Autor stellt die verschiedenen Parameter vor, an denen sich ein solches Verfahren orientieren sollte und gibt Tipps, wie sich die Planung optimal berechnen lässt. Dabei geht er auch auf die zu erwartenden Ergebnisse ein und nennt weitere Vorteile des Schemas. (Red.)

Spätestens mit Veröffentlichung des Leitfadens "Aufsichtliche Beurteilung bankinterner Risikotragfähigkeitskonzepte und deren prozessualer Einbindung in die Gesamtbanksteuerung („ICAAP") – Neuausrichtung" durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht im Jahr 2018 hat der Planungsaspekt im Leasing eine betont zentrale Bedeutung erfahren. In diesem Artikel wird ein leasing-spezifisches, kompaktes und doch umfassendes Planungsschema vorgeschlagen, welches einfach im Unternehmen abgestimmt werden kann. Dieses bezieht sich auf ein fiktives Praxisbeispiel (Abbildung 1). Anschließend wird beschrieben, wie eine elegante Repräsentation der Planung mithilfe von wenigen Planverträgen genutzt werden kann, um eine Planung inklusive aller erforderlichen Ergebnisse konsistent abzuleiten. Es wird sich herausstellen, dass ein solches standardisiertes Verfahren zusätzliche Vorteile – wie zum Beispiel eine unterjährig aktualisierte Zielerreichungsanalyse – in allen Aspekten unkompliziert ermöglicht.

Foto: Risklytics GmbH

DR. OLIVER DEMETZ

ist Geschäftsführer der Risklytics GmbH, Saarbrücken.

E-Mail: od@risklytics.de

Kompaktes Planungsdaten-Paket

Die Tatsache, dass die Leasing-Geschäftsplanung nahezu alle Unternehmensbereiche betrifft, macht die Entwicklung einer konsistenten Planung kompliziert. Verschiedene Prozessbeteiligte sehen das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven und laufen deshalb Gefahr, von unterschiedlichen Annahmen auszugehen. Oft fallen Fehler erst nach Beginn des Planungszeitraums auf. Deshalb ist es nötig, ein Planungsgerüst zu etablieren, welches in sich geschlossen und umfassend ist. Beim Abstimmen dieses Dokuments im Unternehmen spielt nicht zuletzt die Handhabbarkeit eine wichtige Rolle. Es sollte sich also möglichst nicht um einen unübersichtlichen Ordner, gefüllt mit schwer voneinander unterscheidbaren Dateien handeln, sondern im Idealfall um ein einziges strukturiertes Tabellendokument. Insbesondere sollten keine Datendoppelungen vorkommen, damit beim Ändern einer Planungsgröße keine Inkonsistenzen entstehen können.

Meist setzt die Planung am Anschaffungspreis beziehungsweise der Mietberechnungsgrundlage der zukünftig neu abzuschließenden Verträge an. Als zentrale Größe bietet sich daher das Neugeschäftsvolumen pro Monat, unterteilt nach Laufzeiten an. Hinzu kommt pro Laufzeit die Angabe von weiteren Leasing-Parametern: eines erwarteten Refinanzierungszinses, des Leasing-Faktors zur Berechnung der Raten, eines prozentualen Restwertes et cetera. Die Differenzierung des Neugeschäfts nicht nur nach Vertragsbeginn, sondern auch nach Vertragslaufzeit ist hierbei unerlässlich. Alternative Planungsansätze, wie zum Beispiel über Ziel-Barwertmargen, sind selbstverständlich auch möglich und lassen eine Rückführung auf die vorgeschlagene Parametrisierung zu. Je nach Anforderung beziehungsweise Planungsweise im Unternehmen ist des Weiteren eine Unterteilung der Gesamtplanung – etwa nach Refinanzierer, Refinanzierungsart, Vertriebsweg, Objektklasse oder anderem Aspekt – optional möglich und sinnvoll. Jedoch: Je höher die Anzahl der Unterteilungen, desto größer wird natürlich der Planungsumfang. Oft ist hier weniger mehr.

Ein Planvertrag pro Monat

Vervollständigt werden die Planungsdaten durch eine herkömmliche Planung der allgemeinen Verwaltungskosten auf Kontenbasis. Da jedoch die umsatzabhängigen Größen, wie zukünftige Zinsaufwendungen, zukünftige Abschreibungen und zukünftige Erlöse aus Leasing-Raten in dem hier vorgeschlagenen Schema nicht kontenbasiert geplant werden, ist dieser Teil stark vereinfacht. Im Wesentlichen zählen zu den kontenbasiert geplanten Daten künftige Personalkosten, Raumkosten und andere Verwaltungsaufwendungen.

Es bietet sich die Repräsentation des Plangeschäfts mithilfe von fiktiven Verträgen an, die den aktiven Vertragsbestand ergänzen. Die Parametrisierung des Neugeschäfts über Anfangsmonat und Laufzeit deutet dies an. Die Kalkulation der Barwerte, Cashflows et cetera auf Basis der vorgeschlagenen Parametrisierung ist zudem linear im Neugeschäftsvolumen, da für alle Verträge eines Monats und Laufzeitbandes die gleichen Zinskonditionen unterstellt werden. Das heißt, die Zusammenfassung aller Verträge eines Monats in einem fiktiven Planvertrag, dessen Anschaffungspreis der Höhe des geplanten monatlichen Neugeschäfts entspricht, ist korrekt und möglich. Es muss pro Laufzeit und Anfangsmonat also genau ein fiktiver Planvertrag erstellt werden.

Hinzu kommt der bereits aktive Vertragsbestand, der während der jeweils verbleibenden Restlaufzeiten zu allen Ergebnissen der Planungsrechnung vertraglich unterlegte Beiträge liefert. Hierzu ist nur die Vorausrechnung der künftigen Barwerte, Restbuchwerte, Restrisiken et cetera erforderlich.

Berechnung der Planung

Aus dem Planungsschema lassen sich im ersten Schritt alle entscheidenden Zeitreihen in die Zukunft berechnen (Abbildung 2):

- Barwert der ausstehenden Raten und Restwerte
- Stand der Abgrenzungsposten (bei Mietsonderzahlungen, Forfaitierungen, Mietkäufen)
- zukünftige Erlöse aus geplanten Mietkaufverträgen
- Restbuchwerte
- zukünftige Verwaltungskosten
- Restschuldbestände der Refinanzierungsdarlehen
- Leasing-Roherträge
- Cashflows

Abbildung 1: Praxisbeispiel einer Planung

Eine einfache Planung über 150 000 000 Euro verteilt über das Jahr 2022 in 3 Laufzeiten.

Vertragstyp	Leasing/kongruente Darlehensrefinanzierung
Restwert	20 Prozent
Refinanzierungszins/Disagio	2/10 Prozent
Provision	2 Prozent
Durchschnittlicher Objektpreis	75 000 Euro

Leasing-Faktor	3,6 Prozent	3,0 Prozent	2,5 Prozent
Anfangsmonat	Laufzeit 36 Monate	Laufzeit 48 Monate	Laufzeit 60 Monate
2022/01	2 000 000	3 000 000	3 000 000
2022/02	3 000 000	4 000 000	3 000 000
…			
2022/12	4 000 000	5 000 000	3 000 000
Summe	**50 000 000**	**60 000 000**	**40 000 000**

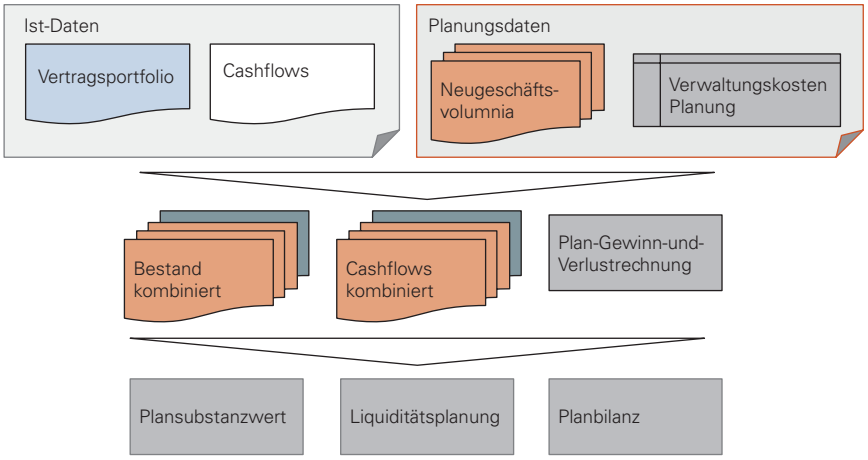
Quelle: Risklytics

Im zweiten Schritt ergeben sich die zentralen Planungsergebnisse:

- **Cashflow/Liquiditätsplanung:** Im einfachsten Fall leitet sich aus dem Produkt von Anschaffungspreis (gleich monatliches Neugeschäft) und Leasing-Faktor eine monatliche Einnahme, die Rate, ab. Üblicherweise dient diese Rate als Kalkulationsbasis für die (laufzeitkongruente) Refinanzierung. Im genannten Beispiel (Abbildung 3) würde ein Disagio von zehn Prozent der Rate nicht finanziert, sodass in jedem Monat aus den Raten ein positiver Netto-Cashflow in Höhe des Neugeschäftsvolumens multipliziert mit Leasing-Faktor und Disagio bleibt.

Der Vertragsbeginn (meist Monat 0) hat im Leasing eine Sonderrolle: Es wird der Leasing-Gegenstand bezahlt (Cash-Outflow) und eine eventuelle Mietsonderzahlung sowie die Refinanzierungsauszahlung eingenommen. Diese ist berechenbar als Barwert der nominellen Raten, dem Zins und Disagio. Schließlich bleibt noch die Provision, die meist auch mit Vertragsabschluss fällig wird und sich auch aus dem vorgeschlagenen Planungsgerüst ergibt. Ähnliches gilt für einen eventuell vorhandenen und re-

Abbildung 2: Schema Informationsfluss



Quelle: Risklytics

finanzierten Restwert. Als Ergebnis ist für jeden Vertrag und jeden Monat die Differenz aus Cash-In- und Cash-Outflows des Vertrags bestimmbar. Die Summe dieses vertragsbezogenen Cashflows aller (Plan-)Verträge zeigt den Liquiditätsbedarf oder -überschuss jedes einzelnen Monats. Durch zeitliche Kumulation vom Planungszeitpunkt bis zum Stichtag wird das Ergebnis einer Liquiditätsablaufbilanz abgebildet.

› **Ertrag/Planbetriebsergebnis:** Ähnlich dem Cashflow ist aus den Planungsparametern für jeden Monat der Ertrag bestimmbar, der unmittelbar dem einzelnen Vertrag zurechenbar ist. Die Komponenten dieser Rechengröße sind Raten, Abschreibungen, Provisionen, Auflösung von Abgrenzungsposten, Zinsen et cetera. Auch hier ist das Ergebnis für jeden (Plan-)Vertrag der (Netto-)Ertrag pro Monat. Die Aggregation über alle Verträge und alle zwölf Monate eines zukünftigen Jahres (zeitliche Kumulation) ergibt somit den wesentlichen Teil des Betriebsergebnisses, welches noch um die klassisch geplanten Konten (allgemeine Verwaltungskosten) ergänzt werden muss, um die Plan-Gewinn-und-Verlustrechnung zu vervollständigen.

› **Planbilanz:** Sowohl das zum Planungsbeginn bereits aktive Geschäft als auch das geplante Neugeschäft leisten einen Beitrag zu den Bilanzkonten. Diese Beiträge werden pro Vertrag bestimmt. Die Summe der Beiträge aller Verträge wird dann mit dem Ist-Saldo des Kontos zum Planungszeitpunkt verrechnet, um die Planbilanz zu errechnen.

› **Substanzwert:** Durch das Eingliedern der Planung in den aktiven Bestand ist das bereits im Unternehmen etablierte Tool zur (quartalsweisen) retrospektiven Berechnung des Substanzwertes weiterhin nutzbar. Die Vergleichbarkeit von aktiven Verträgen und Planverträgen ist damit automatisch sichergestellt. Voraussetzung ist hierbei natürlich, dass das bestehende Substanzwerttool auch in die Zukunft rechnen kann und zum Beispiel den Restbuchwert oder die Stände der passiven Rechnungsabgrenzungsposten zu künftigen Stichtagen berechnen kann.

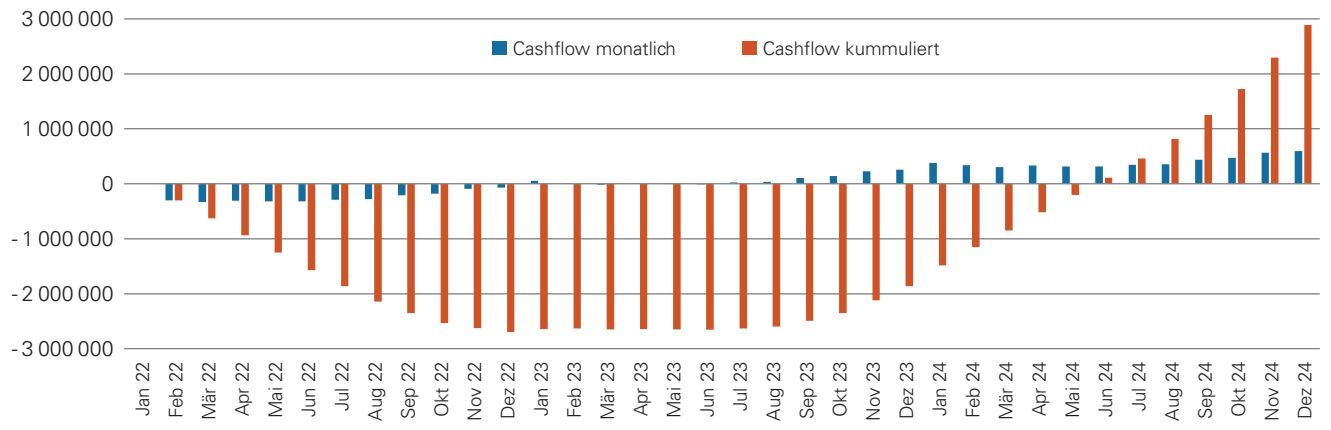
› **Zukünftige Verwaltungskosten im Substanzwert:** Sofern sich die Berechnung der zukünftigen Verwaltungskosten aus Position 4 des Substanzwertschemas vom Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen nach dem gängigen Modus eines Verwaltungskostenbetrags pro Vertrag und Monat Restlaufzeit richtet, so ist mithilfe eines Schätzwerts des durchschnittlichen Anschaffungspreises pro Vertrag die Ableitung der Anzahl der neuen Verträge aus dem Neugeschäftsvolumen möglich. Für Planverträge muss der Verwaltungskostenbetrag pro Monat entsprechend mit dieser Anzahl multipliziert werden. Üblicherweise ist der durchschnittliche Objektpreis eine zeitlich wenig schwankende Größe und es kann ein historischer Mittelwert für die Planung angenommen werden (Abbildung 4).

»Meist sind adverse Szenarien durch einfache Planungsvariationen definiert.«

Laufende Aktualisierung

Ein weiterer Pluspunkt dieser Vorgehensweise ist die einfache Möglichkeit, die Planung im laufenden Jahr Monat für Monat durch das tatsächliche Geschäft zu ersetzen. Hierzu werden fiktive Planverträge mit dem Anbrechen des entsprechenden Monats aus der Vertragsliste genommen und nur noch Planverträge mit Beginn in der Zukunft berücksichtigt. Offensichtlich sind so auch laufende unterjährige Zielerreichungsanalysen als Soll-Ist-Abgleich direkt möglich – nicht nur auf Ebene des Neugeschäftsvolumens,

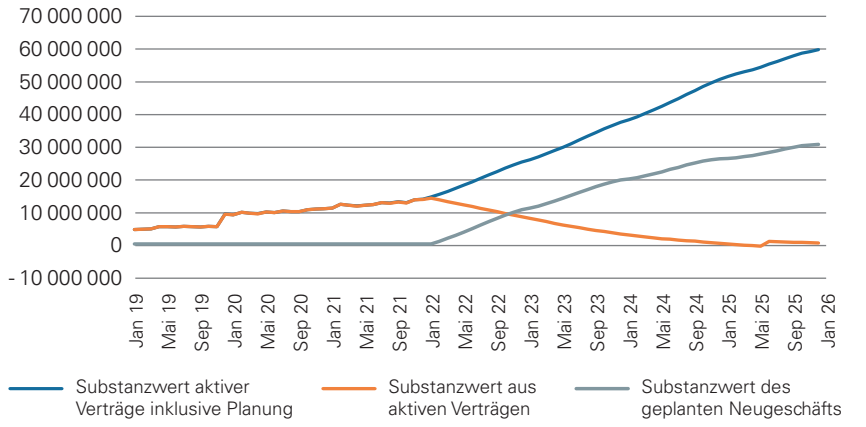
Abbildung 3: Cashflow aus geplanten Verträgen



in Euro

Quelle: Risklytics

Abbildung 4: Zeitreihe des Substanzwerts



in Euro

Quelle: Risklytics

sondern auch auf der Ebene weiterführender Kennzahlen wie zum Beispiel des Plan-Betriebsergebnisses, des Substanzwertes oder anderer Bilanzkennzahlen.

Meist sind adverse Szenarien durch einfache Planungsvariationen definiert, etwa eine Verfehlung des geplanten Neugeschäfts um x Prozent. Die üblichen Annahmen sind direkt in das hier vorgeschlagene Planungsschema integrierbar. Deshalb sollte ein gutes Planungstool die Möglichkeit vorsehen, verschiedene Planungsszenarien abzubilden. Ist diese Möglichkeit gegeben, wird die Darstellung der im ICAAP geforderten adversen Szenarien mit überschaubarem Aufwand machbar. Zudem bleibt der Prozess übersichtlich und administrierbar.

An dieser Stelle sei der Kompromiss zwischen Detailgrad der Planung und verbundenem Aufwand wieder aufgegriffen. Prinzipiell liefert jede zusätzliche Differenzierungsdimension eine Verdopplung der notwendigen Planverträge. Ein Beispiel: Davon ausgehend, dass das Neugeschäft jeweils in Leasing und Mietkauf – sowie in Darlehensrefinanzierung und Forfaitierung – unterschieden wird, liefert das adverse Szenario die dritte Verdopplung der Planverträge. Werden also 36 Monate Neugeschäft für die Laufzeiten 36, 48 und 60 Monate mit obigen Differenzierungen geplant, so ergeben sich 36*3*2*2*2 = 864 Planverträge. An diesem Punkt muss eine Differenzierung in zusätzlichen Aspekten wohl abgewogen werden, eventuell ist auch das Auslassen irrelevanter Kombinationen möglich. Es sollte unbedingt ein strukturiertes Planungsschema verwendet werden, um dauerhaft den Überblick behalten zu können.

Validierungsstrategien

Je umfangreicher eine Planung wird, desto schwieriger kann sich die Prüfung der Ergebnisse gestalten. Aus den statischen Vertragsparametern (Leasing-Faktor, Restwertfaktor, Refinanzierungszins, Disagio und so weiter) lässt sich eine prozentuale Barwertmarge ausrechnen. Im genannten Beispiel beträgt diese für die 36 Monatsverträge 8,1 Prozent. Skaliert man mit dieser Marge das Neugeschäftsvolumen, muss das Ergebnis mit der Summe aller Cashflows über den gesamten Planungszeitraum übereinstimmen. Ebenso muss eine Gleichheit der Summe aller Cashflows über den gesamten Zeithorizont mit den aggregierten Erträgen in der zeitlichen Gesamtbetrachtung herrschen.

Dieser Artikel hat ein systematisches Planungsschema illustriert, in dessen Kern eine Planung des Neugeschäfts pro Monat und Laufzeit steht. Durch die Abbildung als prototypischer Planvertrag lässt sich die Gleichbewertung der Planung mit dem aktiven Portfolio erreichen. Das vorgeschlagene Schema gibt ein Gerüst vor, das leicht unterteilt und im Unternehmen verteilt und präzisiert werden kann. Als Ergebnis können vom Liquiditätsbedarf bis zur Planbilanz alle Resultate effizient entwickelt werden.

Unternehmerischer Mehrwert

Unbesprochen ist bis jetzt die Frage des unternehmerischen Mehrwerts geblieben. Durch die Wahl der globalen Parameter ist das Ergebnis praktisch vorbestimmt. Unter der Annahme, dass das Neugeschäft entsprechend den Vorjahren prognostiziert wird und dass das Institut ausschließlich kongruente Refinanzierungsmittel verwendet, wird es bei einer kalkuliert positiven Marge natürlich weder aus Liquiditäts- noch aus Ertragssicht zu Überraschungen kommen. Die tatsächliche Größe des Neugeschäfts skaliert das Ergebnis.

»Je umfangreicher eine Planung wird, desto schwieriger die Prüfung der Ergebnisse.«

Gilt jedoch nur eine dieser Voraussetzungen nicht oder plötzlich nicht mehr, dann offenbaren sich die tatsächlichen Stärken eines systematischen und effizienten Planungsprozesses. Reaktionszeiten können verkürzt werden, weil essenzielle Entscheidungsgrundlagen schnell zur Verfügung stehen. Auf diese Weise können durchdachte Planungsprozesse, neben der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, auch einen nachhaltigen wichtigen Mehrwert im Rahmen der Unternehmensführung bieten.