

Liquiditätsmanagement für Kleinbetriebe

Das Webinar startet um 10h00

Mag. Peter Voithofer

20.04.2020

Agenda

- Vorbemerkung
- Liquiditätssteuerung – grundsätzliche Überlegungen
- Absehbare Veränderungen durch COVID-19?
- Selbsteinschätzung Ihrer aktuellen Ist-Situation?
- Handlungsempfehlungen

Vorbemerkung

- Liquidität als oberstes Unternehmensziel rückt regelmäßig in den Hintergrund

- besondere Bedeutung:
 - 2008/2009 - Finanz- und Wirtschaftskrise
 - 2020 - COVID 19

- aktuelle Situation nicht mit früheren Krisen vergleichbar
 - (partiellen) Shutdown hat es noch nie gegeben

Vorbemerkung

- 87 % der österr. Unternehmen sind Kleinstunternehmen (bis 10 Mitarbeiter*innen)
- Große Unterschiede innerhalb dieser Betriebsgrößenklasse
 - EPU
 - Gründer*innen & Nachfolger*innen
 - Unternehmen mit 5-10 Mitarbeiter*innen, die seit langem bestehen
- Spezifika
 - (gewisse) Abhängigkeiten von Kunden (Leistungserbringung und Zahlungsfluss)
 - Volatilität der Umsätze (z.B. in der Aufbauphase) – Neu- versus Stammkunden

betriebswirtschaftliche Ausgangssituation

- Status quo
 - relativ gute Eigenkapitalquote (bei bilanzierenden Unternehmen)
 - gute Ertragssituation
 - zufriedenstellende Konjunkturentwicklung
 - niedriges Zinsniveau

ABER: sehr große Bandbreite, gerade bei den Kleinstbetrieben

- finanzielle Ausgangssituation besser als vor 10 Jahren
 - Herausforderungen:
 - Liquiditätsmanagement
 - Finanzplanung

Bilanzbild (I)

■ Vermögensstruktur

Positionsbezeichnung	Gesamt- durchschnitt in %
Anzahl der ausgewerteten Betriebe	38 146
Immaterielles Anlagevermögen	2,06
Sachanlagevermögen	42,64
Finanzanlagevermögen	3,65
Anlagevermögen	48,35
Vorräte	15,57
Kundenforderungen	12,64
Sonstiges Umlaufvermögen	12,64
Liquide Mittel	10,45
Umlaufvermögen	51,30
Aktive Rechnungsabgrenzung und latente Steuern	0,35
G E S A M T V E R M Ö G E N	100,00

■ Kapitalstruktur

Positionsbezeichnung	Gesamt- durchschnitt in %
Eigenkapital	25,77
Sozialkapital	1,90
Langfristige Bankverbindlichkeiten	25,65
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	7,12
Langfristiges Fremdkapital	32,77
Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	12,88
Erhaltene Anzahlungen	2,09
Lieferverbindlichkeiten	10,29
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	14,18
Kurzfristiges Fremdkapital	39,43
Fremdkapital	72,20
Passive Rechnungsabgrenzung	0,14
G E S A M T K A P I T A L	100,00

Kosten- & Ertragsstruktur

■ Rd. 43 % Fixkosten (zumindest überwiegend)

- Personal
- Abschreibung (nicht cash wirksam)
- Sonstige Aufwendungen
- Finanzaufwendungen

Unternehmen 0,3 Mio - 0,5 Mio Umsatz: 64 % Fixkosten

■ Remanenz der Fixkosten

- Herausforderungen beim Abbau!
- Kapitalumschlag = 1,4 - d.h.
1 % Verlust -> 1,4 %-Punkte Eigenkapitalquote

■ Kalk. Kosten (insbesondere Unternehmerlohn bei Einzelunternehmen/Personengesellschaften)

Positionsbezeichnung	Gesamtdurchschnitt in %	0,3 bis 0,5
Anzahl der ausgewerteten Betriebe	38 146	7 248
Umsatzerlöse	100,45	100,10
Erlösschmälerungen	0,68	0,51
Nettoerlöse	99,77	99,58
Bestandsveränderung, aktivierte Eigenleistung	0,23	0,42
Betriebsleistung	100,00	100,00
Materialaufwand	46,39	28,70
Fremdleistungen	8,13	5,51
Materialaufwand inkl. Fremdleistungen	54,52	34,21
Rohertrag	45,48	65,79
Sonstige betriebliche Erträge	2,93	4,43
Personalaufwand	20,00	29,81
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	1,60	3,68
Personalkosten	21,59	33,49
Abschreibungen, GWG	3,58	5,46
Sonstige betriebliche Aufwendungen	17,14	24,77
Sonstiger Aufwand	20,72	30,23
Ergebnis vor Finanzerfolg (Betriebserfolg)	6,10	6,50
Finanzerträge	0,24	0,32
Finanzaufwendungen	1,02	1,61
Kalkulatorische Eigenkapitalkosten	0,14	0,19
Finanzergebnis	-0,92	-1,48
Ergebnis vor Steuern	5,17	5,03
Steuern vom Einkommen und Ertrag	1,10	1,23
Ergebnis nach Steuern	4,08	3,80

Exogene Schock: COVID 19

- Partielle Shutdown - tlw. Sperre der Unternehmen (i.d.R. seit 16/03/2020 oder 17/03/2020)
- Ausgangssperre



Auswirkungen - Unternehmensebene

- Wegfall von
 - bis zu 100 % des Umsatzes in vielen Branchen (ab 16.03.2020)
 - keine Möglichkeit der Leistungserstellung
 - Einzahlungen
 - B2B
 - B2C
- Weiterlaufen der Kosten - **ohne Gegenmaßnahmen**
- Aufrechterhaltung der sonstigen Verpflichtungen
 - Buchführung & entsprechenden Termine

Auswirkungen - überbetrieblich

- Gesellschaft / Konsument*innen
 - Kurzarbeit sowie Arbeitslosigkeit
 - sinkendes verfügbares Einkommen
 - soziale Herausforderungen
 - hohe Verunsicherung, Sorgen und Ängste
 - Keine Konsumfreude
- Unternehmen
 - Verzehr liquider Mittel / Liquiditätsherausforderungen
 - Verlustgebarung
 - tlw. Unterbrechung von Wertschöpfungs- und Logistikketten
 - hohe Verunsicherung

Änderung des Kundenverhalten (I)

- **Konsumentenverhalten**
 - massive Veränderungen - auch abhängig vom weiteren Verlauf (insbesondere in der Risikogruppe der über 60-jährigen)
 - Verfügbarkeit von Geld und Zeit
 - Reduktion des Einkommens (bei Selbstständigen und Unselbstständigen)
 - Verbrauch von Resturlauben und Gutstunden
 - **Unternehmen**
 - sinkende Ausgabenbereitschaft
 - Fokussierung auf „must have“
 - Verschiebung von Projekten
 - sinkende Investitionsbereitschaft und -möglichkeiten
- > steigender Preisdruck
- > steigende Insolvenzquote (insbesondere 07/2020 - 06/2022)

Zeitlicher Ablauf (I)

- partielle Unternehmensschließungen:
 - seit 16/03/2020 bzw. 17/03/2020
 - Dauer - Abhängigkeit von
 - Branche
 - Größe (des Geschäftslokals)

- schrittweise Aufhebung
 - Anlaufphase (mit „halber“ Kraft oder Nachholkäufe)?
 - Verfügbarkeit eines Auftragsbestandes?

- erwartbare Phasen nach dem Restart
 - Phase 1: verbleibendes II. Quartal
 - Phase 2: III. und ggfls. IV. Quartal (je nach Branche)
 - Phase 3: „Normalbetrieb“ in einer Rezession (2020/2021?)

BIP Prognose 2020

■ Bank Austria (03/04/2020; Stefan Bruckbauer)

Wir gehen derzeit in unserer Prognose davon aus, dass die Maßnahmen der Regierungen in Europa und den USA im Wesentlichen das gesamte zweite Quartal in dieser Form aufrecht bleiben werden, mit vereinzelt Lockerungen. Spürbare Lockerungen erwarten wir dann wieder ab dem Sommer. Damit wird das Weltwirtschaftswachstum erstmal seit 1946 ein deutliches Minus aufweisen. Dementsprechend gehen wir für Österreichs Wirtschaft von einem Einbruch des Bruttoinlandsproduktes von knapp unter 20 Prozent im zweiten Quartal aus, gefolgt von einer Erholung von knapp unter 10 Prozent jeweils im dritten und vierten Quartal. Im Jahresdurchschnitt wird das österreichische Bruttoinlandsprodukt 2020 trotz starker Erholung im zweiten Halbjahr fast 10 Prozent unter dem Wert von 2019 liegen, ebenfalls der stärkste Rückgang seit 1946. Die fiskalischen Maßnahmen der Regierung und der starke Einbruch der Einnahmen des Staates werden das Budgetdefizit Österreichs heuer in den Bereich von 10 Prozent des Bruttoinlandsprodukts zu liegen kommen lassen, dem höchsten Defizit in der Geschichte der Zweiten Republik. Eine ähnliche Entwicklung ist in den meisten Ländern der Welt zu erwarten, jedenfalls in den USA und im Euroraum.

Liquiditätsbedarf korrekt ermitteln

- rechtzeitig drauf schauen dass man´s hat, wenn man´s braucht

- formell korrektes Vorgehen
 - integrierte Unternehmensplanung (Erfolg-, Bilanz- und Finanzplanung)
 - aufbauend auf aktuellen Ist-Daten
(Historie der letzten Jahre bis zu aktuellen unterjährigen FIBU-Daten)

- materiell korrektes Vorgehen
 - Status Quo Planung, Effekt COVID-19, Gegensteuerungsmaßnahmen berücksichtigen
 - erwartungstreue Planung (Muss im Mittel zutreffen)
 - zusätzlich: Transparenz über unsichere Planannahmen => Szenariotechnik, Bandbreitenplanung

Finanzierung robust ausgestalten

- rechtzeitig drauf schauen dass man **genug davon** hat, wenn man's braucht

- Liquidität ist notwendig zur Vermeidung von Zahlungsunfähigkeit
 - Die konkrete Höhe des Finanzierungsbedarf ist abhängig vom Eintritt verschiedener, aus heutiger Sicht unsicherer Planungsprämissen.
 - Daher unsichere Planannahmen identifizieren und Szenarien bzw. Bandbreiten berechnen.
 - Finanzierungsbedarf so berechnen, dass die Mittel auch für ein pessimistisches Szenario ausreichen.

- Aufbringung der Finanzierung konzipieren
 - In die Perspektive des potenziellen Financiers einarbeiten.

Häufig anzutreffende Ist-Situation

- Management by Kontostand (-auszug), insbesondere bei Kleinstbetrieben
- intuitive Vorgehensweise (weil Erfahrung und Routine)
 - regelmäßig wiederkehrende Zahlungen
- vielfach fehlende Planung

Wie ist Ihr Unternehmen betroffen?

- Analyse der
 - Kundensegmente (Umsatzverteilung nach Branchen)
 - Auftragsstand nach Branchen

- Risiken
 - Stornos oder Verschiebung von Aufträgen?
 - Auftragseingänge in den nächsten 3 Monaten?
 - Erfahrungen der letzten 5 Wochen?

- Abschätzung des Umsatzrückganges bzw. Umsatzes 2020

Break Even Analyse als Grundlage für die Dimensionierung der erforderlichen Kosteneinsparungen (2020/2021)

Betroffenheit

- Große Unterschiede zwischen und innerhalb der Branche
 - Leistungserbringung beim Kunden
 - mit / ohne persönlichen Kontakt
 - Ausmaß des Auftragsstandes
 - Portfolio an Leistungen
 - Ausmaß der Spezialisierung
 - Breite des Angebots

- Veränderungen des Verhaltens der Kunden

Praktische Ermittlung des Liquiditätsbedarfs

- **Grundlage**
 - Saldenliste 2018 und 2019 auf Monatsbasis
(Vorlage im Querformat) - Personal- und sonstige Kosten

- **Liquiditätsbedarf für**
 - laufende Kosten (s.o.)
 - Zeitraum des Stillstandes / „halbe Kraft“
 - Abbau von Urlauben etc.
 - Kundenforderungen - Inanspruchnahme längere Zahlungsziele seitens der Kunden

- **Berücksichtigung der Kosteneinsparungen**

Liquidität folgt Rentabilität

- unterschiedliche Zahlungsfristen aus dem laufenden Geschäft
 - Kunden (Geldeingangsdauer)
 - Zahlungswilligkeit
 - Zahlungsfähigkeit
 - Lieferanten (Lieferantenkreditdauer)

- Cashflow aus der Investitionstätigkeit
 - Investitionen
 - Tilgungen der langfristigen Finanzierung

Zielpyramide

1. Liquidität
 2. Rentabilität
- } enger Zusammenhang - (abgesehen von Kapitalmaßnahmen [Aufnahme/Tilgung])

Maßnahmen zur unmittelbaren Kostenreduktion:

- Team
 - Abbau Urlaub/Mehrstunden
Mitarbeiter*innen, die viele Urlaubstage/Gutstunden haben und sehr wichtig für das Unternehmen sind - keine Kurzarbeit, sondern Verwendung des Zeitguthabens
 - Kurzarbeit
 - (Kündigungen)
- Miete (?)

Sicherung der Zahlungsfähigkeit muss Priorität 1 sein

Sofortmaßnahmen (I)

- Cost cutting
 - Humanressourcen (Kurzarbeit)
 - sonstige Kosten
- Kontakt mit den Hauptkunden
 - Sicherung der Zahlungseingänge
 - Leistungserbringung / Projekte in den nächsten Wochen/Monaten
- Liquiditätsmanagement & -planung
- Überprüfung der Investitionsvorhaben
 - Zeitpunkt
 - Dimensionierung

Sofortmaßnahmen (II)

Ziel: zusätzlich erforderlichen Liquiditätsbedarf so gering wie möglich zu halten

- frisches Fremdkapital muss auch rückgeführt werden (3-5 Jahre) – Kredite mit Garantie des Staates (Überbrückungsgarantie)
- Rentabilität des Geschäftsmodells in der Vergangenheit ist ein Maßstab für die Tilgungsfähigkeit pro futuro
- Beantragung der nicht rückzahlbare Zuschüsse

Auswirkungen Shutdown 1 Monat (Unternehmen mit Jahresumsatz 0,4 Mio)

Positionsbezeichnung	Kleinstunternehmen	400k€	Normalbetrieb	Szenario Shutdown (ohne Maßnahmen)		Szenario Shutdown (mit Maßnahmen)	
			ein Monat		ein Monat		ein Monat
Anzahl ausgewertete Unternehmen	7 248						
Umsatzerlöse	100,10	400 400,00	33 366,67	Kein Umsatz (Schließung)	0,00	Kein Umsatz (Schließung)	0,00
Erlösschmälerungen	0,51	2 040,00	170,00		0,00		0,00
Nettoerlöse	99,58	398 320,00	33 193,33		0,00		0,00
Bestandsveränderung, aktivierte Eigenleistung	0,42	1 680,00	140,00		0,00		0,00
Betriebsleistung	100,00	400 000,00	33 333,33		0,00		0,00
Materialaufwand	28,70	114 800,00	9 566,67	var. Kosten (mangels Umsatz)	0,00	var. Kosten (mangels Umsatz)	0,00
Fremdleistungen	5,51	22 040,00	1 836,67		0,00		0,00
Materialaufwand inkl. Fremdleistungen	34,21	136 840,00	11 403,33		0,00		0,00
Rohertrag	65,79	263 160,00	21 930,00		0,00		0,00
Sonstige betriebliche Erträge	4,43	17 720,00	1 476,67	Annahme: Wegfall	0,00	Annahme: Wegfall	0,00
Personalaufwand	29,81	119 240,00	9 936,67		9 936,67	Kurzarbeit (vereinfacht 20 %)	1 987,33
Kalkulatorischer Unternehmerlohn	3,68	14 720,00	1 226,67		1 226,67		1 226,67
Personalkosten	33,49	133 960,00	11 163,33		11 163,33		1 987,33
Abschreibungen, GWG	5,46	21 840,00	1 820,00		1 820,00		1 226,67
Sonstige betriebliche Aufwendungen	24,77	99 080,00	8 256,67		8 256,67	Einsparung 10 %	7 431,00
Sonstiger Aufwand	30,23	120 920,00	10 076,67		10 076,67		8 657,67
Ergebnis vor Finanzerfolg (Betriebserfolg)	6,50	26 000,00	2 166,67		-21 240,00		-10 645,00
Finanzerträge	0,32	1 280,00	106,67		106,67		106,67
Finanzaufwendungen	1,61	6 440,00	536,67		536,67		536,67
Kalkulatorische Eigenkapitalkosten	0,19	760,00	63,33		63,33		63,33
Finanzergebnis	-1,48	-5 920,00	-493,33		-493,33		-493,33
Ergebnis vor Steuern	5,03	20 120,00	1 676,67		-21 733,33		-11 138,33

Maßnahmenbündel

- Sicherung/Erhöhung der Zahlungseingänge

- Kosten
 - Reduktion
 - Aussetzung

- Verschiebung des Zahlungszeitpunktes

- Liquiditätsbeschaffung (verbleibender Saldo)

Anmerkung

- Die Maßnahmen können viele Unternehmen betreffen – positiv wie negativ
 - Wer ist Kunde?
 - Wer ist Lieferant?
 - Mit welchen Sektoren / Bereichen arbeitet man zusammen?

Maßnahmen zur Verbesserung

- rasche Ausfakturierung aller
 - Leistungen
 - Teilleistungen

- Adaptierung der (Neu)Verträge
 - Verrechnungsmodalitäten (Häufigkeit der Rechnungslegung)

- Absicherung gegen das Debitorenrisiko
 - Anzahlungen, Teilzahlungen (auch bei Privatkunden)
 - verstärkte Bonitätsprüfungen

Zahlungseingänge seitens Kunden

- abnehmende Zahlungsmoral / Einhaltung von Zahlungsfristen (seit Mitte März)
 - tlw. haben Firmen die Zahlungen eingestellt
 - keine Lösung! - Dominoeffekt
 - Privatkunden/Konsumenten (?)

- gewisse Entspannung
 - Kredite zugezählt werden (z.B. mit AWS Überbrückungsgarantie)
 - Klarheit über die Maßnahmen besteht

- tel. Kontaktaufnahme mit Kunden (unmittelbares Mahnwesen)
 - konsequente, den Umständen entsprechende Vorgehensweise
 - Ratenvereinbarungen (sofern geboten!)

Kostenreduktion

- Team
 - Abbau Gutstunden / Urlaube
 - Kurzarbeit
 - Beginnzeitpunkt - rückwirkende Anmeldung ist möglich
 - Auslastung nach der Wiederöffnung (z.B. reduzierte Öffnungszeiten?)
 - GF
 - bei ASVG - auch Kurzarbeit möglich
 - Herabsetzung SVS

Aussetzen von Kosten

- Sistieren von laufenden Verträgen (bis zum normalen Restart)
 - > kann viele Bereiche der sonstigen Kosten betreffen
 - Reinigung
 - Sonstige Dienstleistungen

- GF Entschädigung (für 2-3 Monate)
 - Ersparnisse des GF zur Bestreitung des eigenen Lebensunterhaltes?

Verschiebung des Zahlungszeitpunktes (I)

- Vereinbarung von
 - Stundungen (Finanzamt, österr. Gesundheitskasse)
 - Herabsetzung der EST und KÖST-VZ für 2020
 - Info, dass aktuell keine Zahlungen geleistet werden können
 - Moratorium bzw. Tilgungsfreistellungen (Bank)
 - Leasing
 - reduzierte Rate (z.B. 25 %)
 - Ratenaussetzung und Verlängerung um denselben Zeitraum

Erfordernis der aktiven Kommunikation - (fast) alle Unternehmen haben dieselben Herausforderungen

Verschiebung des Zahlungszeitpunktes (II)

- Lieferanten
 - Längere Zahlungsziele
 - längere Skontofristen (x Tage Valuta)
 - Teilzahlungen (Ratenvereinbarungen)

 - Gefahren/Risiken (bei „stillschweigender“ Vorgehensweise)
 - (temporärer) Lieferstopp
 - Umstellung auf Vorkasse

Zuführung von frischen Kapital

- **Fremdkapital**
 - Beantragung von Förderinstrumenten
 - Bundshaftung: 80 %; 90 %; bis zu 100 %
 - Attraktivität aus Sicht des Fremdkapitalgebers
 - Schuldentrag- und Tilgungsfähigkeit?
 - Rating (PD) bisher und in Zukunft?
 - Sicherheiten/Risikoposition?

- **Eigenmittel**
 - Unternehmer*in
 - Family & Friends

Förderungen

Grundvoraussetzung: Betroffenheit von COVID 19

- Garantien
 - Überbrückungsgarantie

- nicht rückzahlbarer Zuschuss
 - Härtefonds
 - HEUTE: Start der Phase 2
 - Corona Hilfsfonds
 - Betriebskostenzuschuss

Do's (I)

- Durchführung eigener Liquiditätsplanung (ggfls. Tools aus dem web)
- laufende Prüfung der Zahlungswilligkeit und -fähigkeit der Kunden

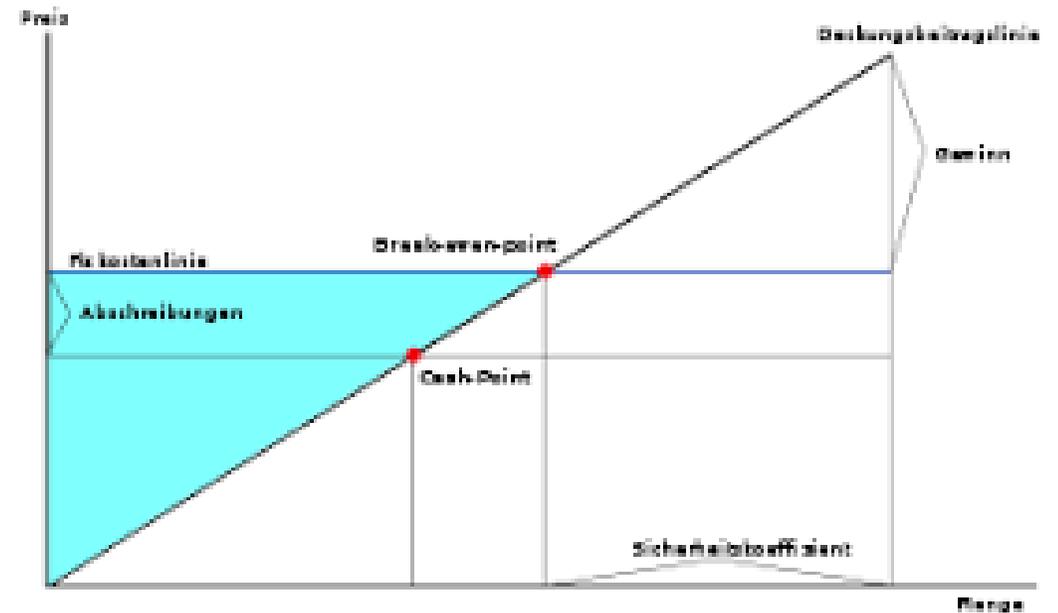
- Sicherstellung der Leistungserbringung in den nächsten Wochen (Abhängigkeit von Kundengruppen und Geschäftsmodell)

- Sofortmaßnahmen in der Kostenstruktur
- Überprüfung der (Fix)Kostenstruktur – insbesondere im Bereich der sonstigen Kosten
 - Must have
 - Nice to have

- Umsatzstatistik nach Branchen – Ableitung der eigenen Betroffenheit

Do's (II)

- Verbleib beim partnerschaftlichen Umgang mit den Geschäftspartnern
- Szenarien
 - Arbeitshypothese:
x % weniger Jahresumsatz ->
Break Even Analyse - Auswirkungen
auf das Unternehmensergebnis
- Maßnahmen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in der Post-COVID Periode
 - Erfordernis der erhöhten Tilgungsfähigkeit nach der Gesundungsphase (z.B. ab 01/01/2021)
- zentrale Themen
 - Geschäftsmodell
 - Kostenstruktur (Ertragsstruktur) bei ggfls. geringerem Geschäftsvolumen



Und die nächsten Schritte?

- Neukundenakquisition sehr schwierig für viele Branchen aufgrund
 - anderer Prioritäten
 - schwierigen Erreichbarkeit der Zielgruppe
- Fokus in den Betrieben häufig darauf, was „man“ kennt und kann
- Zentrale Frage:
Ist Marktfähigkeit des Geschäftsmodells auch in der Zukunft gegeben?

KONTAKT

 Gußhausstraße 8
Top 2b, 1040 Wien

 www.voithofer.cc

 p.voithofer@voithofer.cc

 +43 664 / 4322092

