



ALLIANZ TRAVEL

HERZLICH WILLKOMMEN ZUM WEBINAR!

- Wir starten in Kürze.
- Unser Konferenzsystem wird Sie pünktlich zu Seminarbeginn unter der von Ihnen angegebenen Telefonnummer anrufen.

Allianz  **Travel**

WIEN, MAI 2020



Ihre fragen während des webinars

Es sind alle Teilnehmer während der Präsentation stumm geschaltet. 

Gerne können Sie uns nach der Präsentation Fragen stellen. Folgende Möglichkeiten stehen dazu zur Auswahl:

Per Chatfunktion



Geben Sie Ihre Fragen in das Chatfenster ein.

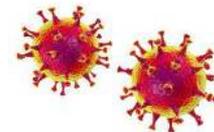
Per Telefon



Geben Sie auf Ihrer Telefontastatur die Kombination ***1** ein, um sich zu Wort zu melden.

Mit ***3** ziehen Sie Ihre Frage zurück.

Unser Moderator wird Sie im Audiportal für Ihre Fragestellung freischalten.



KURZFRISTIGE LIQUIDITÄTSPLANUNG

Ihr Start zur Bewältigung der COVID 19-Krise

Konzipieren | Szenarien berechnen | Steuerungsmaßnahmen ableiten | Umsetzen

Wien, 19. Mai 2020



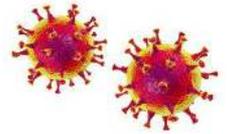
Mag. Hans Havel

Hans.Havel@cfo-solutions.at | +43 (0) 664 20 24 821
www.cfo-solutions.at



SEIT 2005 | KONSULTATION | MANAGEMENT AUF ZEIT |
FAMILIENVERBUND

Mag. (FH) Peter Ranefeld-Rathbauer MA | Mag. (FH) Paul Ranefeld
office@ranefeld.at | www.ranefeld.at | Tel: 0043 (0) 680 21 89 889



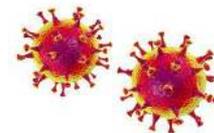
Agenda

Vorstellung

Allgemein

Tipps für die Praxis

Steuerung und Maßnahmen



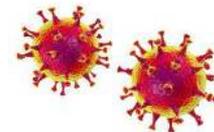
Agenda

Vorstellung

Allgemein

Tipps für die Praxis

Steuerung und Maßnahmen



Vorstellung

Hans Havel - CFO, Finance Manager



Erfahrung

- 10 Jahre Spezialistenerfahrung als Controller, Auditor und Vorstandsassistent in Konzernen in AT, DE und FR
- 14 Jahre Führungserfahrung als Finance Manager, CFO und CEO in internationalen Konzernunternehmen in AT und DE
- Seit 2016 Gründer und Interimsmanager bei CFO-Solutions

Ausbildung

Studium Betriebswirtschaft mit Spezialisierung Rechnungswesen und Industrie

Weiterführende Management Ausbildung in Post Graduate Lehrgang von INSEAD und WU Executive Academy

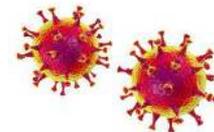
Branchen

Industrie, Consulting und Professional Services, Versicherung

Finance Schwerpunkte

Accounting, Controlling und Reporting Performance
Transformation und Reorganisation der Finance Funktion
Prozessoptimierung, Automatisierung und Digitalisierung
Systemimplementierung und Konzernintegration in SAP Systemumgebung

+43 664 202 4821
Hans.havel@cfo-solutions.at
www.cfo-solutions.at



Vorstellung

Peter Ranefeld-Rathbauer - Interim Management, Konsultation



Erfahrung

- 15 Jahre Erfahrung als Consultant
- 8 Jahre Erfahrung im Interim Management
- 19 Jahre Führungserfahrung in 1. und 2. Ebene
- Gründer von Ranefeld & Ranefeld-Rathbauer

Ausbildung

Berufsbegleitendes Fachhochschulstudium für Finanz-, Rechnungs- und Steuerwesen in Wien

Berufsbegleitendes Fachhochschulstudium für Unternehmensrestrukturierung und –sanierung in Tirol nach österr. und deutscher Rechtslegung
Projektmanagementzertifizierung C-Level

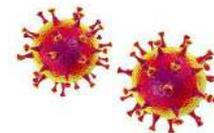
Branchen

Tourismus & Systemgastronomie, Hotellerie, Reiseveranstalter, Software-Entwickler, Sportartikelproduktion und –großhandel, Consulting, Bau-/Baunebengewerbe

Schwerpunkte

- Accounting, Controlling und Reporting Performance, Transformation und Reorganisation der Finance Funktion, Prozessoptimierung, Automatisierung und Digitalisierung
- Restrukturierung und Sanierung von KMU

+43 680 218 9889
office@ranefeld.at
www.ranefeld.at



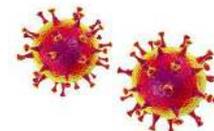
Agenda

Vorstellung

Allgemein

Tipps für die Praxis

Steuerung und Maßnahmen



Allgemein

a. Warum Liquiditätsplanung?

Wie wird sich die Liquidität in den nächsten Wochen und Monaten entwickeln?

Wie wirkt sich die Kurzarbeit auf die Liquidität aus?

Ist genügend Liquidität vorhanden?

Befinden wir uns in einer Liquiditätskrise?

Benötigen wir zusätzliche Limits von der Bank?

Stresstest und Krisensimulation bestehen können?

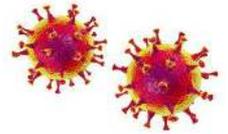
Welche Mittel werden mindestens benötigt, um das Unternehmen liquide zu halten?

Worüber ist mit der Hausbank zu verhandeln?

Welche Maßnahmen wirken sich in welcher Form auf die Liquidität aus?

Zusätzliche Finanzierung für den Rebound nach der Krise?

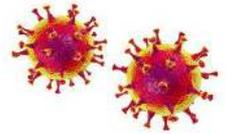
Wie steigt der Finanzierungsbedarf bei nur mehr 50%, 70% oder 80% des ursprünglichen Umsatzes?



Allgemein

b. Was brauche ich jetzt?

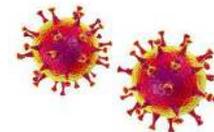
- ✓ **Klare Sicht** auf zukünftige Ausgaben und Einnahmen
- ✓ **Kurzfristige Planung** der Liquidität auf **Wochenbasis** und Finanzierungsbedarf sowie Liquiditätsvorschau auf Basis der geplanten Maßnahmen
- ✓ **Erstellung von Szenarien** (Einbindung der COVID 19-Krisenförderungen für Kurzarbeit und Zuschüsse, Umsatzausfall)
- ✓ **Aufdecken von Liquiditätsengpässen**
- ✓ Erarbeiten von Maßnahmen zur **Verbesserung der Liquidität**
- ✓ **Aufdeckung** des **Finanzierungsbedarfs** für etwaige Verhandlungen mit Banken



Allgemein

c. Lösungsansätze und Voraussetzungen/Erwartung

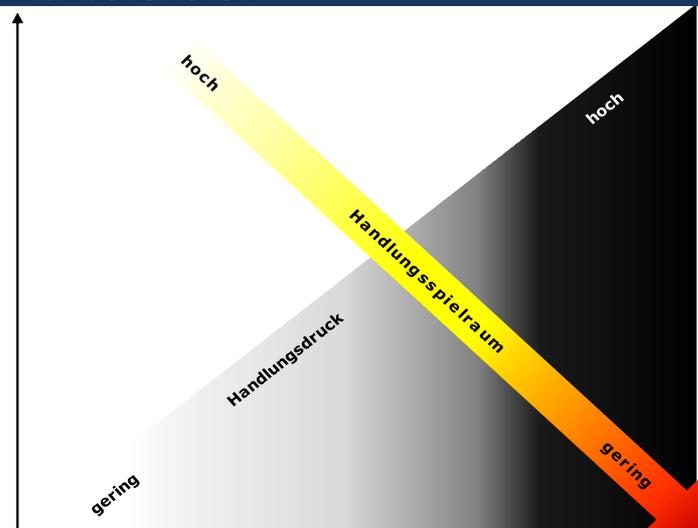
- ✓ Priorität ist die Sicherung des Fortbestandes des Unternehmens
- ✓ Zeit zum Handeln ist jetzt
- ✓ Kapitalgesellschaft
- ✓ Insolvenzgefahr beachten
- ✓ Unternehmensgröße
- ✓ Strukturiertes Vorgehen hilft, die Lage zu beurteilen
- ✓ Externe Spezialisten für Steuern und Rechtsfragen beiziehen



Allgemein

d. Krisenverlauf, Krisenfortschritt über Zeitablauf

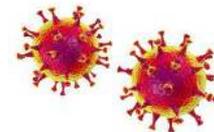
Der IDW S 6, der Standard für die Anforderung an Sanierungskonzepte (D), beschreibt folgende Krisen:



Ansätze von:	Exler, Gapp, Kelz, Levermann, Ortner	Stakeholder- krise	strategische Krise	Führungs- krise	Produkt- / Absatzkrise	Ertragskrise	Liquiditäts- krise	Insolvenz
	Müller	strategische Krise		Erfolgskrise			Liquiditätskrise	Insolvenz
	Krystek	1.: potentielle Krise	2.: latente Krise	3.: akut/beherrschbare Krise		4.: akut/nicht beherrschbare Krise		
Zeitablauf / Krisenfortschritt								

IDW S 6, verabschiedet vom Fachausschuss Sanierung und Insolvenz, 2012; Beratungsphasen nach GORS (Grundlagen ordnungsgemäßer Restrukturierung und Sanierung, 2015)

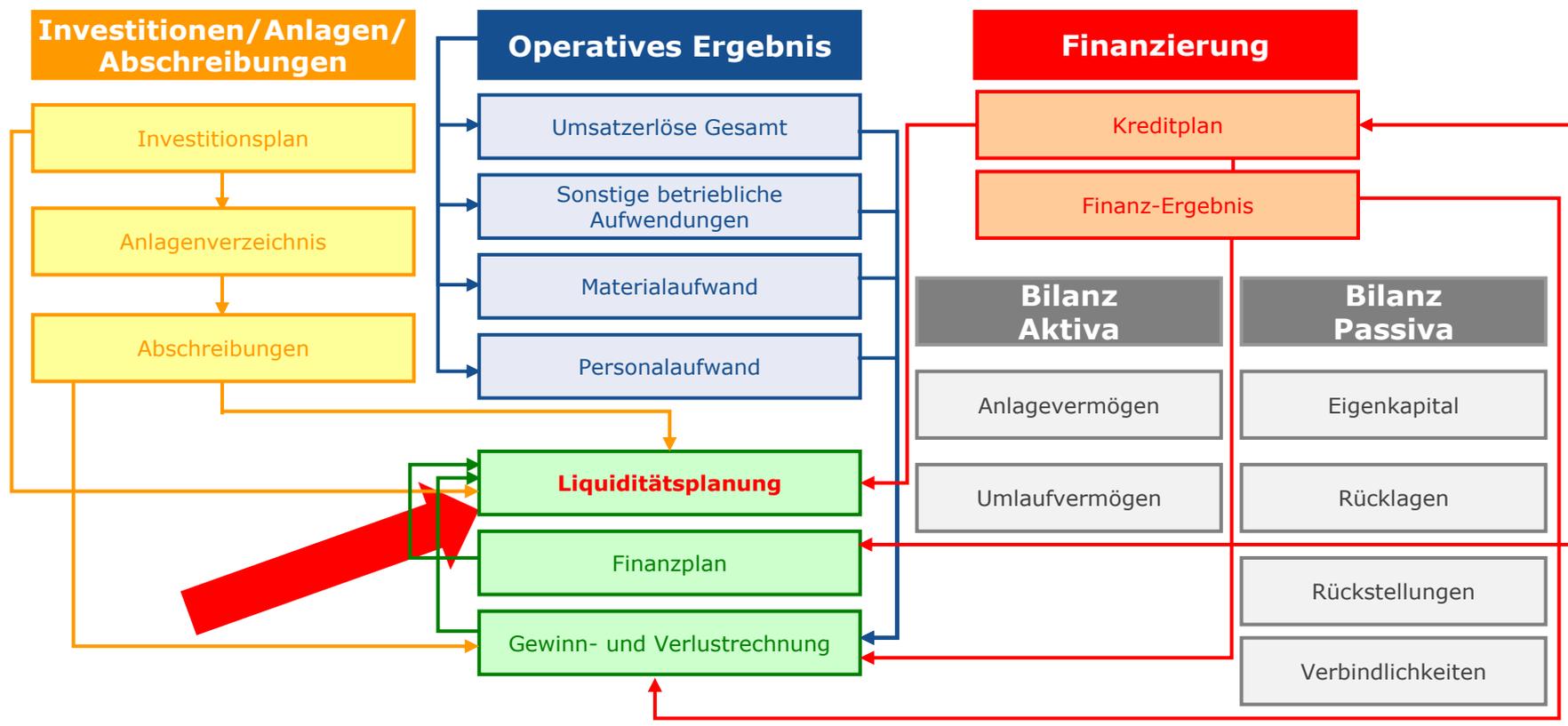
eigene Darstellung in Anlehnung an Exler u. Krystek; vgl. Exler, Markus W., et al. 2014. Strategische Krise als Managementaufgabe. Controller Magazin. November/ Dezember 2014, S. 4-11.; vgl. Krystek, Ulrich, 2002. Unternehmungskrisen: Vermeidung und Bewältigung: Pastors, Peter/PIKS (Hrsg.): Risiken des Unternehmens, vorbeugen und meistern. München, Mering : Hampp, 2002.

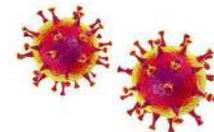


Allgemein

e. Unternehmensplanung / Liquiditätsplanung

Einfluss auf die Liquiditätsplanung





Allgemein

f. Business-Case Unternehmensplanung / Digitalisierung

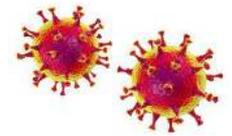


✓ Restrukturierung Rechnungswesen & Controlling



✓ Digitalisierung Rechnungswesen / Reporting / Unternehmensplanung

✓ Umfang: mehrere Gesellschaften in Österreich und Italien



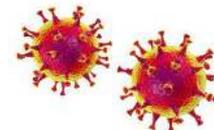
Agenda

Vorstellung

Allgemein

Tipps für die Praxis

Steuerung und Maßnahmen

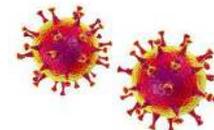


Tipps für die Praxis

a. Herausforderungen

Erfahrung aus
der Praxis und
Tipps für
einfache und
praktikable
Lösungen

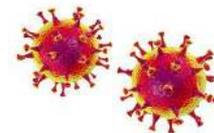
Steuervorauszahlungen
bestehende Kreditlinien
Löhne/Gehälter mit Abgaben
Zahlungen um den Betrieb aufrecht zu erhalten
Debitoren
Kreditoren
Cash-Status
Wöchentliche Darstellung
Kapitaldienste
Rückzahlungen UVA zukünftige Aufträge
notwendige Investitionen
bestehende Kontokorrentrahmen
Finanzierung des Gaps



Tipps für die Praxis

b. Fallstricke im Rahmen der Erstellung (EY)

1. Mangelhafte Datenbasis (fehlende Zahlungsflüsse, aktuelle Buchhaltung etc.)
2. Ungenaue Planungsintervalle, keine fixe Terminierung (fixe Zahlungsläufe etc.)
3. Inkorrekte Verteilung von Zahlungen, keine Berücksichtigung von Spitzen in den Zahlungen (zB. Löhne/Gehälter)
4. Planungsannahmen nicht konsistent (zB. Ausweis unterschiedlicher Cash-Bestände)
5. Keine Durchführung von Plan-Ist Analysen, keine Verbesserung möglich
6. Konzernebene/Eigentümerebene – Cashpooling – rechtliche Risiken



Tipps für die Praxis

c. Wöchentliche Darstellung

✓ **Wöchentliche Darstellung**

Zahlung UVA - Mitte des Monats

Zahlung LNK – Mitte des Monats

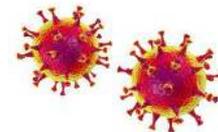
Lieferantenzahlungen gemäß Fälligkeitsdatum

Kundenzahlungen gemäß Fälligkeitsdatum

✓ **Regelmäßige Termine für Zahlungslauf**



**Fälligkeits-
datum,
Zahlungsziel
pro
Geschäftsfall**

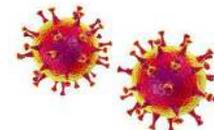


Tipps für die Praxis

d. Liquiditätsplanung in 7 Schritten

1. Liquide Mittel am Periodenanfang feststellen, Daten validieren
2. Beziehungen/Verknüpfungen zu anderen Teilplänen herstellen
3. Relevante Ein- und Auszahlungen bestimmen
4. Liquide Mittel am Periodenende berechnen
5. Kontrolle / Austausch der Daten mit Ist-Zahlen, Vergleich und aktualisieren – rollierende Planung
6. Maßnahmen ableiten, beobachten und Steuern
7. Prozess – Integration in Managementaufgabe

**Liquiditäts-
planung in
7 Schritten**



Tipps für die Praxis

e. Liquiditätsplanung Übersicht

Liquiditätsplanung 2020

in EUR		Monat	Januar				
Version A		KW	1	2	3	4	5
ANFANGSSALDO				150.000	150.000	150.000	150.000
Bank I			100.000				
Bank II			50.000				
Bank III							
Bank IV							
SUMME LIQUIDITÄT			150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
EINZAHLUNGEN		sheet					
OP Debitoren (bestehend) mit UST 20%	A)						
Summe			0	0	0	0	0
davon ohne UST							
geplante Eingänge - zukünftige Leistungen	B)						
Summe			0	0	0	0	0
Forderungsausfall (Annahme 1.5%)			0	0	0	0	0
FÖRDERUNGEN / ZUSCHÜSSE	B1)						
Summe			0	0	0	0	0
ZWS Eingänge (für Berechnung UST)			0	0	0	0	0
SUMME EINZAHLUNGEN			0	0	0	0	0
AUSZAHLUNGEN							
Ausgänge zur Leistungserstellung			0	0	0	0	0
NN Auszahlungen für Material - ohne VST							
NN Auszahlungen für Material - mit VST 20%							
NN mit VST							
NN mit VST							
NN mit VST							
NN mit VST							
PERSONAL & LNK	C)						
Auszahlungen Personal							
LNK (LSt, SV, Abgaben, ant. Abgaben 13+14)							

AUSZAHLUNEN FÜR PERSONAL

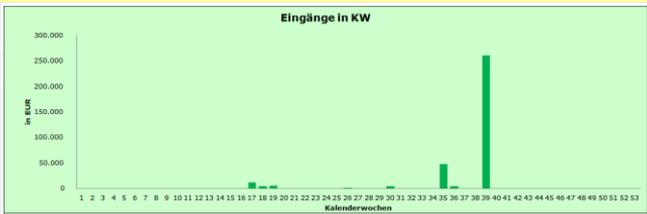
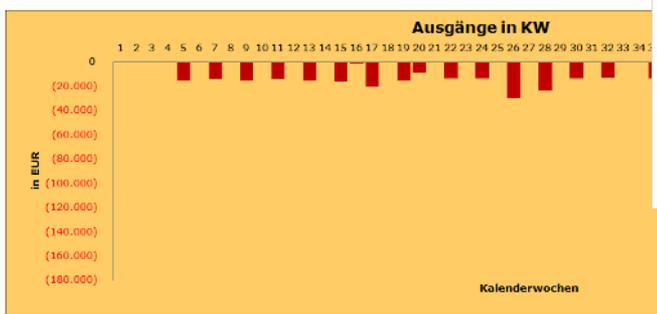
Nr	Pnr.	Name	Vorname	Arb./Ang	Tätigkeit	Bestandteile	Januar	Februar	März	April	Mai	Juni	Juli	August	September
1	74	NN	NN	Angestellter	Planung	netto	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 4.353	- 2.000	- 2.000	- 2.000
						LNK	- 972	- 972	- 972	- 972	- 972	- 1.590	- 972	- 972	- 972
						DG Abgaben	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907
						DG Abgaben 13+14	-	-	-	-	-	- 892	-	-	-
2	50	NN	NN	Angestellter	Projektleiter	netto	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 2.000	- 4.353	- 2.000	- 2.000	- 2.000
						LNK	- 972	- 972	- 972	- 972	- 972	- 1.590	- 972	- 972	- 972
						DG Abgaben	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907	- 907
						DG Abgaben 13+14	-	-	-	-	-	- 892	-	-	-

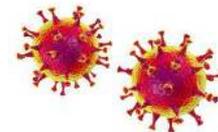
Unternehmen: ABC GmbH
 Jahr: 2020
 Stand per: 28.04.2020
 Version: A
 Angaben in: EUR

niedrigster Betrag (zusätzlich zu finanzieren, wenn negativ): **-6.820,77**
 in KW: 52
 bei einem Rahmen in der Höhe von: 100.000
 und Garantien erhaltene Garantie: 10.000
 gegebene Garantie: -5.000

Summe Eingänge: 340.416
 Summe Ausgänge: **-602.037**
 Anfangsbestand Cash: 150.000
 Endbestand Cash: **-111.621**

ZUR VERFÜGUNG (Über-Unterdeckung/KKK/Saldo Garantien und L/C's)





Tipps für die Praxis

f. Debitoren / Kreditoren

✓ Debitoren / Kreditoren

Tagesaktuelle Buchhaltung

Zahlungsziele in Stammdaten

Fälligkeitsdatum bei Buchung hinterlegen

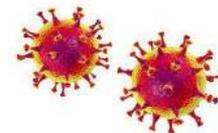
Fälligkeitsliste der Forderungen und Verbindlichkeiten in Tagen
(z.B. 7/14/21/30/45/60/90/>180 Tage)

Straffung im Mahnwesen berücksichtigen

**Erhaltene Anzahlungen/Vorauszahlungen/Stornos
planen**

**Geleistete Anzahlungen/Vorauszahlungen/Stornos
planen**

**Fälligkeits-
liste in Tagen**



Tipps für die Praxis

g. Bestehende Buchungen in der Pipeline, zukünftige Buchungen

✓ **Bestehende Aufträge in Pipeline, zukünftige Aufträge**

Aufträge in Pipeline berücksichtigen (bereits im System erfasst oder nicht?)

Zukünftige Reisebuchungen – Ressourcen, notwendige Auszahlungen hierfür planen

Welche eingekaufte Leistungen, Arbeitsstunden sind hierfür notwendig?

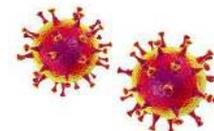
Verträge einplanen, die zu erfüllen sind

Erhaltene Anzahlungen

Hilfsmaßnahmen



**Rahmen-
bedingungen
der
zukünftigen
Aufträge**



Tipps für die Praxis

h. Löhne und Gehälter mit Abgaben

✓ Löhne und Gehälter mit Abgaben

Trennung der Zahlung am Monatsende sowie LNK, Abgaben, Steuern am 15. des Folgemonats (derzeit Stundungen)

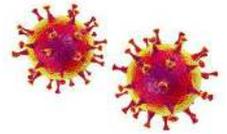
Vorsicht: 13. und 14. Gehalt **NICHT** auf 12 Monate gleichmäßig verteilen! Berücksichtigung in jenem Monat/Woche, wo diese anfallen!

**13. / 14.
Anteil
NICHT
gleich-
mäßig
verteilen**

Möglichkeit Teile des 13./14. Gehalts zu verteilen – KV, Personalabrechnung fragen, Voraussetzungen hierfür prüfen!

Planung des zukünftig notwendigen Personals (Unterteilung der Arbeitsschritte in Zeitaufwand, welche Person benötige ich für welche Tätigkeitsbereiche)

Förderungen – AMS - Kurzarbeit



Tipps für die Praxis

i. Zahlung laufender Ausgaben zur Aufrechterhaltung des Betriebs

✓ **Zahlung laufender Ausgaben zur Aufrechterhaltung des Betriebs**

Welche Ausgaben sind für die zukünftige Aufrechterhaltung jedenfalls notwendig?

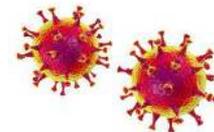
Kann etwas verändert werden? Büros, Fuhrpark?

Stundung von Zahlungen planen

Vorsicht – Einziehungsaufträge, Dauerabbucher am Konto betrachten!

Sicherheitspolster für Unvorhergesehenes

Förderungen? Fixkostenzuschüsse - 3 Tranchen bis Herbst 20



Tipps für die Praxis

j. Bestehende Kreditlinien und -rahmen, Kapitaldienste und Rückzahlungen

✓ **Bestehende Kreditlinien und -rahmen, Kapitaldienste und Rückzahlungen**

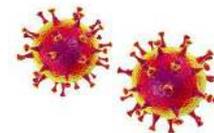
Dokumentation der bestehenden Kreditlinien, -rahmen mit Konditionen auf einem A4-Blatt

Sind Garantien und LC´s vorhanden - verringern diese den Rahmen?

Kreditrückzahlungspläne berücksichtigen

Kreditbedingungen hinsichtlich Kennzahlen und „wesentliche nachteilige Veränderungen“

**Kredit-
bedingungen
im Detail
beachten**



Tipps für die Praxis

k. Steuer- und Abgabenzahlungen

✓ **Laufende Steuer- und Abgabenzahlungen**

UVA aus Buchhaltungssystem für bereits bestehende und gebuchte Forderungen/Verbindlichkeiten

Vorsicht – Inland/EU/Drittland; Margenbesteuerung, Vermittlungsleistung etc.

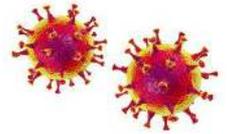
Bruttobeträge! Berechnung auf Basis der mit den richtigen Steuersätzen zugeordneten Einnahmen und Ausgaben

Stornos berücksichtigen

✓ **Drohen Nachzahlungen aus Vorjahren?**

✓ **Herabsetzung von Vorauszahlungen für Steuern und Abgaben (SVS)**

**Umsatzsteuer
grob planen**



Tipps für die Praxis

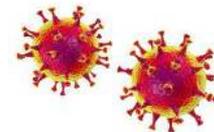
I. Notwendige Investitionen

✓ **Notwendige Investitionen**

Gibt es notwendige Investitionen oder können diese verschoben werden?

Finanzierung der Investitionen?

Förderungen für Investitionen?



Tipps für die Praxis

m. Kapital

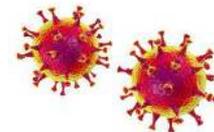
- ✓ **Eigenkapital**

 - Noch nicht einbezahltes Kapital

 - Kapitalzuschüsse

- ✓ **Gewinnausschüttung**

- ✓ **Unternehmerlohn**



Tipps in der Praxis

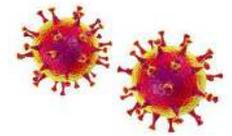
n. Ermittlung des Liquiditätsbedarfs- /überschusses

✓ **Ermittlung des Liquiditätsbedarfs /-überschusses**

Zusammenfassung der Daten

Ermittlung des Überschusses bzw. Bedarfs

**Situations-
beurteilung!**



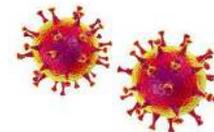
Agenda

Vorstellung

Allgemein

Tipps für die Praxis

Steuerung und Maßnahmen



Steuerung und Maßnahmen

a. Maßnahmen - Gegensteuerung

1

- Maßnahmen ableiten, Gegensteuerung

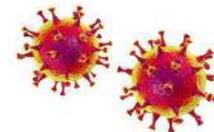
2

- Rollierende Planung, regelmäßige Überarbeitung

3

- Szenarien berechnen – was passiert, wenn....

**Rollierende
Planung!**



Steuerung und Maßnahmen

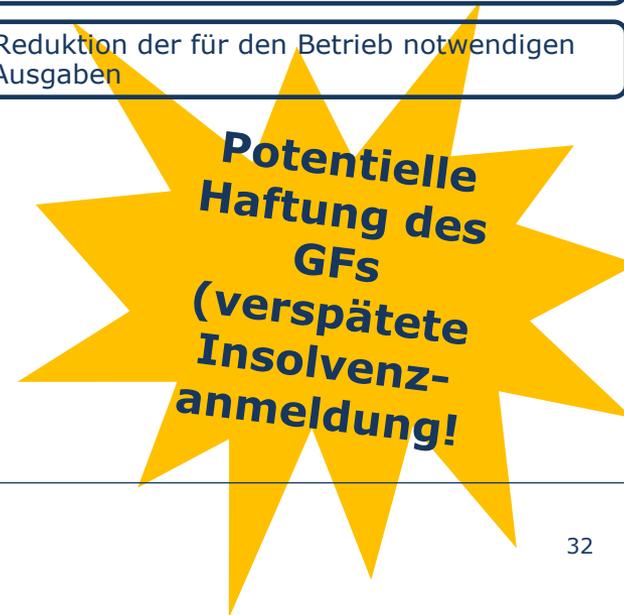
a. Maßnahmen - Gegensteuerung

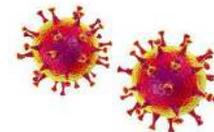
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Rückstellungen
 (Vorräte) Forderungen gel. Anzahlungen	 langfristig kurzfristig erh. Anzahlungen
liquide Mittel/Kassa	
Bilanzsumme	Bilanzsumme

- 1 •Auszahlungen verschieben, Stundungsvereinbarungen, Ratenzahlungen
- 2 •Lieferantenzahlungsziele verlängern, eigene Vorauszahlungen eliminieren
- 3 •Anzahlungen von Kunden forcieren, Zahlungsziele reduzieren
- 4 •Bankengespräche, Kreditlinien erhöhen etc.
- 5 •Förderungen, Zuschüsse, Garantien, Rahmen
- 6 •Reduktion der für den Betrieb notwendigen Ausgaben

Viele Möglichkeiten zur Optimierung vorhanden - darunter: **Working Capital optimieren**

	Liquiditäts-zufuhr	ZU-Beseitigung
1.Optimierung der Vermögensstruktur		
•Abbau Forderungen	✓	✓
•Abbau sonst. Forderungen (Verr.-Konten)	✓	✓
•Verkauf nicht betriebsnotwendigem Vermögen	✓	✓
•(Lagerreduktion)	✓	✓
•Sales & Lease Back	✓	✓
2.Optimierung Kapitalstruktur		
•Kapitalerhöhung/Zuschüsse	✓	✓
•Eigenkapitalersetzendes Gesellschafterdarlehen	✓	✓
•Forderungsverzicht, Stillhalteabkommen		✓
•Stundungen, Ratenvereinbarung		✓
•Überbrückungskredit	✓	✓





Team



Mag. Hans Havel

Hans.Havel@cfo-solutions.at | +43 (0) 664 20 24 821
www.cfo-solutions.at

Mag. Hans Havel hat mehr als 20 Jahre Erfahrung im Finanzmanagement in globalen Konzernen und österreichischen Unternehmen. Mit der Führungserfahrung als CFO, Finanzmanager und Controller hat er in unterschiedlichen Branchen Umsetzungsstärke bewiesen. Die besonderen Anforderungen an das Finanzmanagement in Unternehmen und wie man sie als Finanzmanager erfolgreich erfüllt, kennt er aus der Praxis.

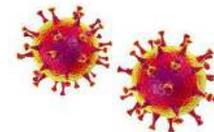


SEIT 2005 | KONSULTATION
MANAGEMENT AUF ZEIT | FAMILIENVERBUND

Mag. (FH) Peter Ranefeld-Rathbauer MA | Mag. (FH) Paul Ranefeld
office@ranefeld.at | www.ranefeld.at | Tel: 0043 (0) 680 21 89 889

Ranefeld & Ranefeld-Rathbauer ist seit 2005 in der Beratung tätig und spezialisiert auf:

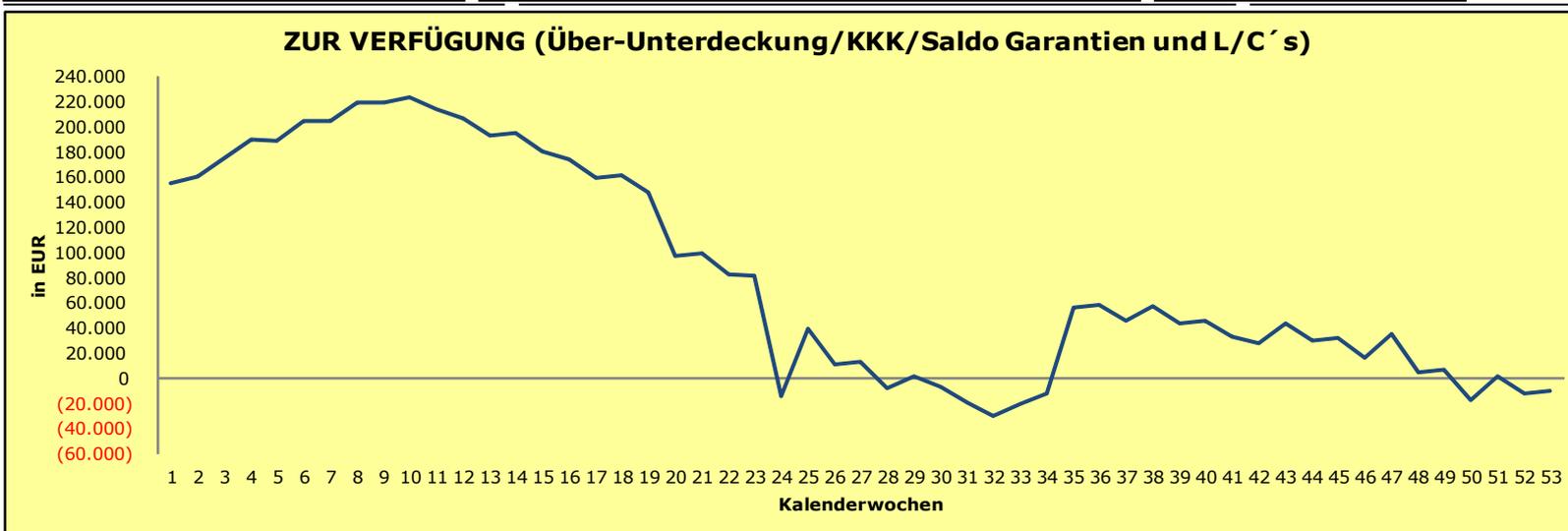
Interim Management | Restrukturierung | Erfolgs- & Liquiditätssteuerung
Prozessaufbau & -evaluierung im Rechnungswesen & Controlling
Strategiekonzeption & -umsetzung



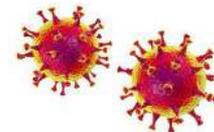
EXCELSHEET - LIQUIDITÄTSPLANUNG

a. Dashboard

Unternehmen:	ABC GmbH	niedrigster Betrag (zusätzlich zu finanzieren, wenn negativ):	-30.262,15	Summe Eingänge	403.868
Jahr:	2020	in KW	32	Summe Ausgänge	-564.231
Stand per:	14.05.2020	bei einem Rahmen in der Höhe von:	50.000	Anfangsbestand Cash	100.000
Version:	A	und Garantien erhaltene Garantie:	0	Endbestand Cash	-60.363
Angaben in:	EUR	gegebene Garantie:	0		



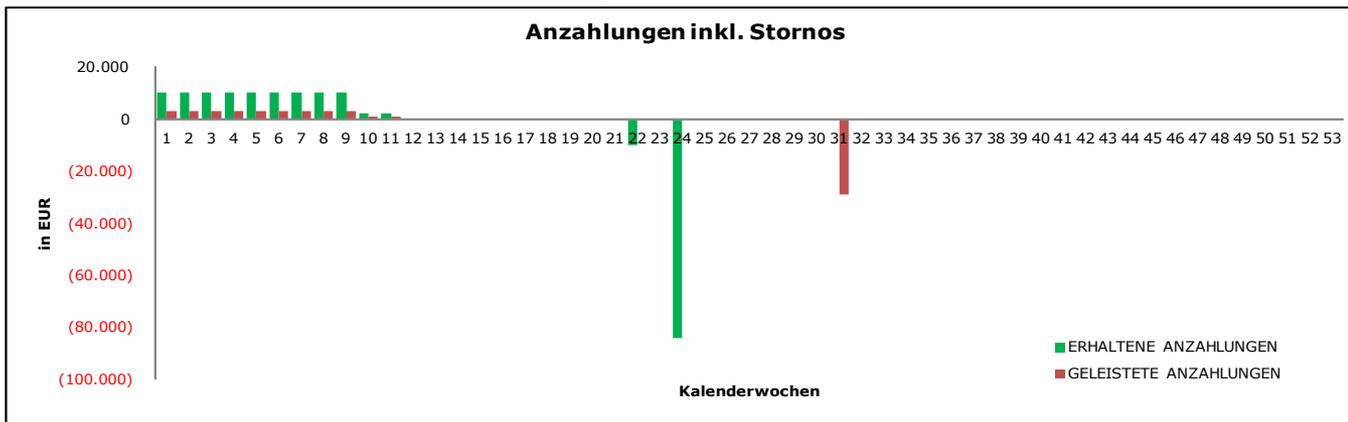
Auf einem Blick ersichtlich, in welcher Woche eine Unterdeckung vorhanden ist.



EXCELSHEET - LIQUIDITÄTSPLANUNG

b. Übersicht Anzahlungen

ERHALTENE ANZAHLUNGEN KUM.	0
GELEISTETE ANZAHLUNGEN KUM.	0



Übersicht über erhaltene Anzahlungen und geleistete Anzahlungen pro Kalenderwoche.

