RENT A CFO
sarema

TURNING
VISON INTO VALUE

„ Das **Unmögliche**
ist nur das
Versäumte“

Liquiditätsmanagement in Krisenzeiten

Wie Sie Ihren Kunden helfen können, erfolgreich durch diese turbulenten Zeiten zu navigieren – Checklist mit 100 Maßnahmen

Ein Webinar organisiert von der UBIT Niederösterreich

29. April 2020

In eigener Sache.



Jürgen Kaiser
Managing Partner
sarema Management & Advisory GmbH

- Interim CFO & GF seit 2016 (vorwiegend Sanierungen, M&A Projekte sowie Investorensuche)
- Davor 20 Jahre als Finanzleiter, CFO im Bau, Anlagenbau, Immobilien Projektentwicklung
- Auslandseinsatz von 2013-2016 im SAMSUNG HQ in Südkorea
- Certified Turnaround Expert (CTE), Certified Corporate Finance Expert und Systemischer Business Coach
- 2020: Auszeichnung zum Interim Manager des Jahres

Stationen / Referenzen

© sarema 2020

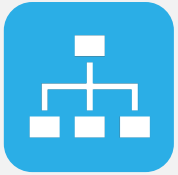
Inhalt.

Was Sie in den nächsten 45min erwartet



Strategien zum aktiven Liquiditätsmanagement.

Phasen der Krise, Prioritätensetzung, Bedeutung des Liquiditätsplanes,
Wo Sie Liquidität finden: Anlagevermögen, Lager, Forderungen, EK, FK



Hilfsprogramme der österr. Bundesregierung.

Überbrückungsgarantien von AWS, OeKB, nöBEG, WKBG
Fixkostenzuschüsse, etc.



Unterstützung durch die Wirtschaftskammer Österreich.

Liquiditäts-Check
Infopoint, etc.



Gesetzliche Neuerungen und Auswirkungen bspw. Insolvenzrecht.

Änderungen bei Eigenkapitalersatz, Haftungsfragen,
Änderungen bei Insolvenzantragspflicht

Allgemeines.

Ausgangslage

- Branche, Unternehmensgröße und Liquiditätssituation bestimmen Maßnahmen
- Nicht jede Maßnahme für jedes Unternehmen sinnvoll
- Dramatisches Ergebnis aktueller KSV Umfrage: 50% der Unternehmen: liquide Mittel für maximal 3 Monate
- Realität wird zu spät erkannt / verdrängt, alle Maßnahmen helfen nichts, wenn zu zögerlich, zu spät oder gar nicht umgesetzt
- **Zeit zum Handeln ist JETZT!** Machen Sie als Berater die Dringlichkeit der erforderlichen Maßnahmen bewusst!
- Mehrere Maßnahmen einleiten, nicht nach Prinzip Hoffnung agieren
- Unternehmer sind Optimisten. Anders würden diese kein unternehmerisches Risiko eingehen
- Aufgabe der Berater: die Risiken und Handlungsoptionen aufzeigen
- Kontakt zu Spezialisten aufnehmen (Sanierer, Rechtsberater, Steuerberater) je nach individueller Situation

Phasen der Krise.

Corona überspringt einige Phasen

Persönliche Krise

- Nicht wahrhaben wollen
- Zorn
- Verhandeln
- Depression
- Akzeptanz

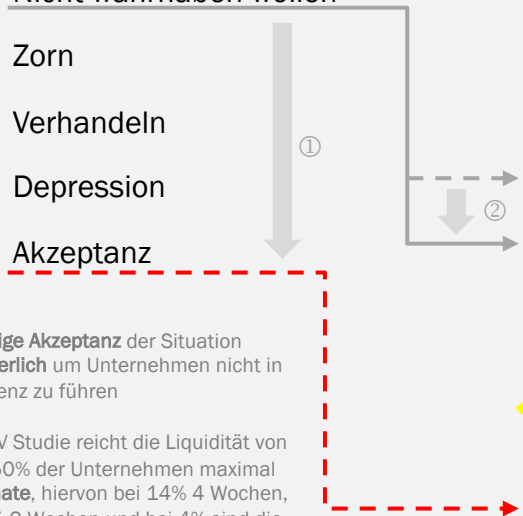
Unternehmenskrise

- Stakeholderkrise
- Strategiekrise
- Absatzkrise
- Ertragskrise
- Liquiditätskrise
- Insolvenzgefahr

.

.

.



① **Sofortige Akzeptanz** der Situation **erforderlich** um Unternehmen nicht in Insolvenz zu führen

② Lt. KSV Studie reicht die Liquidität von über 50% der Unternehmen maximal **3 Monate**, hiervon bei 14% 4 Wochen, bei 5% 2 Wochen und bei 4% sind die liquiden Mittel bereits aufgezehrt

Herausforderung: Das Unternehmen überspringt aufgrund Corona die ersten 3-4 Phasen der Krise, befindet sich somit schlagartig in der Ertrags- oder sogar bereits Liquiditätskrise, der Unternehmer überspringt allerdings die Phasen 1-4 der persönlichen Krise nicht! Holen Sie als Berater den Unternehmer dort ab, wo er sich in seiner persönlichen Phase der Krise befindet!!!

Einem Unternehmer, der die Krise nicht sieht (nicht wahrhaben will), werden Sie die Notwendigkeit von Krisenmaßnahmen nicht klarmachen können!

Die Prioritäten.

Was jetzt zählt – Das Schiff muss durch den Sturm

RENT A CFO sarema

Fokussieren auf Liquidität !

- „Verteidigung des Unternehmens“ - Einzig wichtig: Fortbestand des Unternehmens
- Fokus auf Liquidität
- EBIT, Gewinn, Deckungsbeiträge, KPI´s sind zweitrangig
- Transparenz und Bewusstsein durch Erstellung eines rollierenden, integrierten Liquiditätsplanes
  - Viele Unternehmer haben Liquiditätssituation „im Kopf“; nicht aber in Ausnahmesituationen / wenig Planbarkeit
  - LP für 12-18 Monate, mindestens Wochenbasis, in akuter Liquiditätskrise täglich
  - Erstellung von Szenarien (Best, Mid, Worst Case); unklare Zukunft schwere Planbarkeit
  - Annahmen im Liquiditätsplan als Berater sehr kritisch hinterfragen (-> Kosten kommen sicher, Umsätze vielleicht)
- Pareto Prinzip 80/20: 20% des Aufwandes erzielen 80% der Ergebnisse
- Fokus auf wichtigste Kunden, wichtigste Lieferanten und wichtigste Mitarbeiter
- Suche nach neuen Geschäftsmodellen, Online Vermarktung und -Verkauf, …
- Inanspruchnahme externer Hilfe (Spezialisten, Berater)
- **Liquiditätssteuerung ist Chefsache!** - Prüfung aller Maßnahmen auf Liquiditäts-Auswirkung, Einbindung der Mitarbeiter, aber nicht an diese delegieren!!!

Was sonst noch zählt.

RENT A CFO sarema

Erstellen Sie eine "Piloten-Checklist"!

- Auf Basis Liquiditätsplan: Erstellen eines Notfallplans mit ebenfalls 3 Szenarien:
  - Worst Case, Real/Mid Case, Best Case
  - Maßnahmen basierend auf einem Step-Plan, der vorausschauend auf eintretenden äußeren oder inneren Geschehnissen basiert – „Piloten-Checklist"
- Nicht nur eigene Liquidität beobachten, auch die von Lieferanten und Kunden (Änderungen bei Zahlungs- bzw. Liefergewohnheiten?)
- Organisation vorbereiten für zweite Pandemie-Welle: Verlagerung Daten in Cloud, können die Mitarbeiter von zuhause arbeiten?
- Auf Basis Liquiditätsplan und –situation: Festlegung von Ausgabeprioritäten
- Eingänge aktiv steuern: auf spezielles Bankkonto (Achtung bestehende Forderungszessionen!)
- Achtung beim „Horten" von Liquidität: Strafzinsen und Bail-In Richtline der EU zur Gläubigerbeteiligung (BaSAG, Bundesgesetz zur Sanierung und Abwicklung von Banken)

Anlagevermögen.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema



- Verkauf immat. AV (Lizenzen, Rechte, Patente, Marken) an Gesellschafter und zurückmieten
- Verkauf nicht betriebsnotwendiger Anlagen (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fuhrpark, etc.)
- Sale and Lease Back von betriebsnotwendigen Anlagen (Maschinenpark), ggfalls sogar im eigenen Firmenumfeld (Holding oder Eigentümer) – Achtung jeweils auf etwaig bestehende Banken-Sicherheiten!
- Vermietung nicht benötigter Liegenschaften, Lager, Betriebsstätten, Räumlichkeiten, nicht ausgelasteten Maschinen, Fahrzeugen
- Verschiebung geplanter Investitionen, so nicht zwingend erforderlich (Liquidität vor Rentabilität) – Reparieren statt neu anschaffen
- Leasen statt Kauf bei dringenden Investitionen
- Ersatz Fuhrpark verschieben → Negative Signalwirkung des neuen Mercedes des Geschäftsführers!
- Auflösung von Liquiditätspolstern (Wertpapiere, Beteiligungen), Priorität abhängig von Betroffenheit durch Börsen-Crash und Dringlichkeit

Vorräte / Lager.

Checkliste Liquiditätsmanagement



- Lager in der Regel größte Positionen von gebundenem Kapital
- Lagerbestand prüfen und vermindern
- Sonderaktionen zum Lagerabbau, speziell für Ladenhüter, gegen Sofortzahlung
- Einrichten eines Webshops / Online-Vertriebes -> Umschlagshäufigkeit erhöhen!
- Versuchen Lagerhaltung auf Lieferanten oder Kunden verlagern (Vorsicht Risiko Lieferkette!)
- Prüfung von Konzepten zur Lageroptimierung
- Waren auf Kommission beziehen
- Bestellwesen optimieren, Automatisieren von Planung, Prognose, Einkauf und Disposition (Nutzen der Möglichkeiten des vorhandenen ERP in größerem Ausmaß!)
- Produktion auf bestehende Lagerware optimieren
- Sortiment reduzieren

Achtung beim Lagerabbau: Abhängigkeit von internat. Zulieferern prüfen. Beispiel: Besteht eine hohe Abhängigkeit von bspw. chinesischen Lieferanten: was passiert bei einer 2. Pandemiewelle (Produktionsausfälle, Lieferzeiten (Seeweg) berücksichtigen)

Forderungen / Kunden.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema

Factoring einsetzen!

- Teilrechnungen stellen für halbfertige Leistungen (v.a. im Projektgeschäft)
- Unmittelbare Rechnungslegung nach Auftragserledigung / Lieferung
- Vereinbarung von Kundenanzahlungen oder Vorauskasse (Vorsicht!)
- Zahlungsziele verkürzen (Vorsicht!)
- Zahlungsanreize beim Kunden schaffen (Skonti, Mengenrabatte bei Sofortzahlung)
- Mahnwesen optimieren, schneller mahnen, überfällige Forderungen sofort mahnen
- Inkasso einsetzen, Zahlungsmoral wird in Hinkunft allgemein sinken!
- Laufende Überwachung des Zahlungsverhaltens der Kunden, evtll. mitdokumentieren, damit Überblick über die Bonität der Kunden bewahrt wird, generell: laufende Bonitätsprüfung der Kunden
- Daraus abgeleitet: Maßnahmen ergreifen, bei anhaltend schlechter Zahlungsmoral auf bspw. Anzahlungen/Teilzahlungen umstellen
- Factoring einsetzen (Achtung auf bestehende Forderungszessionen, siehe eigene Folien)
- Rückforderung von Darlehen an Gesellschafter

Factoring.

Checkliste Liquiditätsmanagement Forderungen

RENT A CFO sarema

Rechtzeitig beantragen!

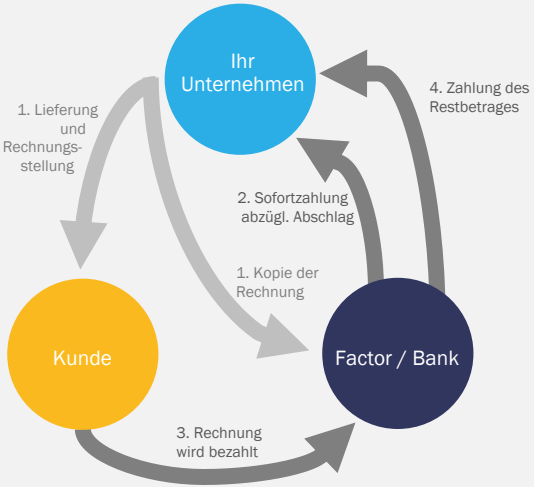
- Achtung auf bestehende Zessionsvereinbarungen mit Banken
- Nicht für alle Branchen geeignet, Projektgeschäft/Bauwirtschaft mit Teilzahlung idR schwierig
- Forderungsverkauf wird in der Regel offen, also transparent (auf der Rechnung ausgewiesen) umgesetzt, daher unbedingt mit Kunden im Vorfeld proaktiv besprechen
- Umsetzung meist sehr kurzfristig, innerhalb 10-14 Tagen möglich
- Abschlag berücksichtigen, nicht 100% der Forderung wird sofort ausbezahlt
- Rechtzeitig beantragen, noch vor einer akuten Liquiditätskrise!
  - Derzeit sind Kreditversicherer (Akredia, Atradius, Coface,...) noch bereit das bei (Reverse-) Factoring notwendige Kreditausfallrisiko zu übernehmen, das könnte sich schnell ändern
- Auch in der Insolvenz möglich, bestehende Zessionen können für neue Forderungen wegfallen

Reverse-/Factoring.

Checkliste Liquiditätsmanagement Forderungen

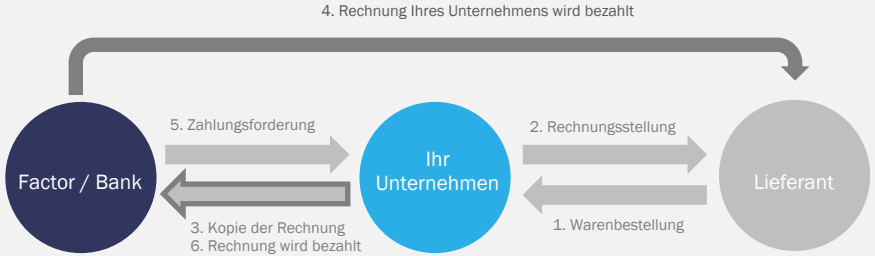
Factoring

- Revolvierende Übertragung von Kundenforderungen an Factorbank
- Factorbank finanziert Lieferungen an Kunden, zahlt sofort an das Unternehmen
- Factorbank übernimmt das Ausfallrisiko (Delkredererisiko) der Kunden
- Factoring wird vom Unternehmen in dessen Rolle als Lieferant initiiert



Reverse - Factoring

- Factorbank zahlt unmittelbar an Lieferanten
- Unternehmen kann trotzdem lange Zahlungsfrist ausschöpfen
- Factor übernimmt das Ausfallrisiko des Unternehmens
- Daher üblicherweise Involvierung von Kreditversicherungen
- Reverse-Factoring wird vom Unternehmen in dessen Rolle als Kunde initiiert



Eigenkapital.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema

Frisches Kapital

- Einzahlung ausstehender Einlagen (im Sanierungsverfahren ohnehin nötig)
- Bareinlagen, Kapital-Nachschuss (Achtung Eigenkapitalersatz-Gesetz!, siehe eigene Folie)
- Entnahmeverzicht / Gehaltsverzicht der Gesellschafter / Geschäftsführer
- Überprüfung Stilllegung/Pausieren von Beiträgen zur Altersversorgung, Lebensversicherungen, freiwilligen Versicherungen
- Einbringung nachrangiges Gesellschafterdarlehen
- Aufnahme neuer Gesellschafter (stille Beteiligungen, family & friends)
- Suche von strategischen oder Finanzinvestoren; ggfalls Synergieeffekte (neue Vertriebswege, Zugänge zu Lieferanten, Sonderkonditionen, etc.)

Fremdkapital.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema

Erhöhung BMK

- Aufnahme von Überbrückungskrediten im Umfeld (family & friends),

  ggfalls gegen Sicherheiten i.e. Anlagevermögen oder Sale and Lease Back
- Umschuldung kurzfristiger Kredite auf Langfristig
- Umschuldung auf andere Banken in der Krise nicht anzuraten, bzw. ohnehin schwierig
- Vereinbarung von vorübergehenden Tilgungsaussetzungen oder Tilgungsstreckung, bzw.

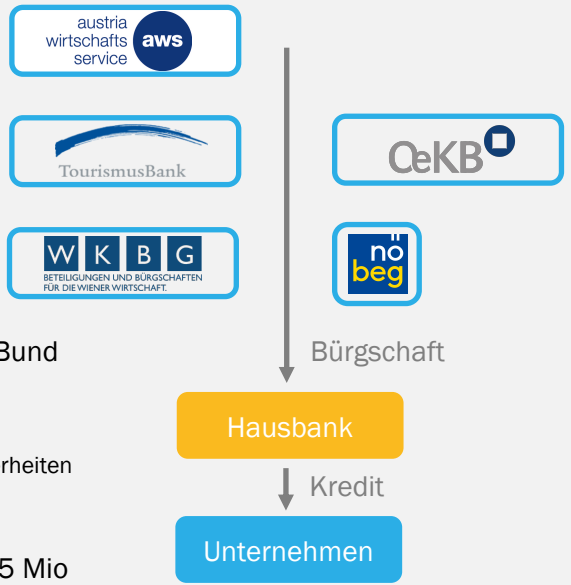
  Stillhalteabkommen (Moratorium) mit der Bank (bspw. bei Nichterfüllung von Covenants)
- Überprüfung der Marktkonformität der gezahlten Zinssätze, Spesen, Gebühren, Negativzinsen
- Im Falle von Neuinvestitionen: grace periods vereinbaren (tilgungsfreie Jahre)
- Erhöhung von Betriebsmittelkrediten, evtll. mit Bundeshaftung

Haftungen (Auszug aus Corona Hilfsmaßnahmen)

Checkliste Liquiditätsmanagement - Fremdkapital

- Überbrückungsgarantie AWS zur Erleichterung der Finanzierung von BMK
  - Var 1: 100% Garantie bis T€ 500, tilgungsfrei bis 1.1.2021, 5J LZ, 75bp, ersten 2 Jahre: 0%
  - Var 2: 90% Garantie bis € 27,7 Mio, 5J LZ, 1% fix
  - Var 3: 80% Garantie 5J LZ, kein Garantieentgelt, De-minimis Rahmen muss verfügbar sein
  - Keine Sicherheiten von AWS gefordert, falls Bank Sicherheiten verlangt, nur für die 10% od 20%
- Überbrückungshaftungen ÖHT: 80% Haftung, LZ 36 Monate, Kostenübernahme durch Bund
- Überbrückungshaftungen nöBEG
  - 80% Haftung, max. T€ 500, Gebühren/Provisionen werden vom Land NÖ übernommen, keine Sicherheiten
  - Im Rahmen der De-minimis Verordnung
- WKBG Bürgschaften (bis 80%): T€ 5-350 f. Umsatz bis € 5 Mio, TEUR 50-500 f. über € 5 Mio
- Überbrückungshaftungen ÖKB für Großunternehmen (COFAG),

  bis € 120 Mio, LZ 5 Jahre, 90% Haftung
- Fixkostenzuschuss vom AWS für Umsatzeinbruch > 40%



De-Minimis: Beihilfen nach der De-minimis-Verordnung sind Beihilfen, die unter bestimmten Voraussetzungen nicht dem Anmeldeverfahren bei der Europäischen Kommission unterliegen, da aufgrund der Betragsgrenze angenommen wird, dass weder der Wettbewerb noch der Handel zwischen den Mitgliedstaaten beeinträchtigt wird.

Web-Links zu den Hilfsprogrammen am Ende der Präsentation

Das Bankengespräch I/II

Checkliste Liquiditätsmanagement - Fremdkapital

RENT A CFO sarema

Gut vorbereiten!

- Je nach Situation, neue Finanzierung, oder Förderinstrumente evtll. mit Bundeshaftung (80%, 90%, 100%)
- Moratorium, Tilgungsfreistellung für bestehende Darlehen
- Gleiches gilt für Leasingfinanzierungen (Fuhrpark, Mobilien, Immobilien)
- Offenheit und Transparenz schafft Vertrauen, aber: Gute Vorbereitung und aussagekräftige Unterlagen sind essentiell!
- Oft gehörte Aussagen wie „Ich habe jetzt jahrelang Zinsen bezahlt, jetzt soll die Bank auch mal was für meine Firma tun“ sind definitiv nicht zielführend
- Bankbetreuer nicht überreden versuchen, sondern überzeugen
- Eine Bank hat keinen karitativen Zweck, sie „muss“ nicht helfen
- Sachlichkeit! Kein Platz für Emotionen!

Das Bankengespräch II/II

Checkliste Liquiditätsmanagement - Fremdkapital

RENT A CFO sarema

Berater einbinden!

- Achtung vor Material Adverse Change / Effect Klauseln:
  - Vertragsklauseln, die den Kreditgeber bei Eintritt eines Umstandes, der zu einer wesentlich nachteiligen Veränderung der Geschäftstätigkeit, der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage oder der Ertragsaussichten des Kreditnehmers geführt hat oder voraussichtlich führen wird, zur außerordentlichen Kündigung berechtigen
- Nicht soweit kommen lassen! Rechtzeitig das Gespräch suchen!
- Kreditvertrags-Monitoring: Überprüfung von Financial Covenants (Finanzkennzahlen, oft in Bezug auf EK, Verschuldung, Ertrag oder Liquidität)
  - Wenn diese nicht einzuhalten sind, proaktive Vereinbarung von Verzichtserklärungen (Waiver), gegebenfalls gegen Gebühr oder Zinsaufschlag. Verhandlungssache.
- Beiziehen von Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsberatung beim Bankengespräch

Verbindlichkeiten / Lieferanten.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema

Wichtig(st)e Lieferanten pflegen!

- Zahlungsfristen bei Lieferantenrechnungen ausnutzen
- Überprüfung ob Zahlung mit Skonto (noch) sinnvoll
- Längere Zahlungsziele verhandeln
- Längere Skontofristen verhandeln
- Gegebenenfalls Vereinbarung von Teilzahlungen, Ratenvereinbarungen, Stundungen
- Prüfung welcher Mehrwert kann dem Lieferanten geboten werden:
  - bspw. Erteilung langfristiger Aufträge: Lieferanten erhalten dadurch eine Finanzierung und geben verlängerte Zahlungsfristen weiter
  - Verkürzung der Zahlungsfrist für den Lieferanten durch Reverse-Factoring, dadurch Sicherstellung Lieferkette, Erhalt von Skonti, Preisnachlässen etc.
- Proaktive Kontaktaufnahme, offene Kommunikation aber sehr gute Vorbereitung
- Risiko: Bei schlechter Vorbereitung und Verunsicherung des Lieferanten: Gefahr von Lieferstopp oder Umstellung auf Vorauskasse

Aufwendungen I/II.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema

Kosteneinsparungs-konzept!

- Auszahlungsstopp für Maßnahmen, die nicht zur Umsatzgenerierung beitragen
- Erstellung eines umfassenden Kosteneinsparungskonzeptes (Einbindung der Fachabteilungen)
- Erstellung einer Break-Even Analyse
- Kostenbewusstsein bei Mitarbeitern schaffen, auch im scheinbar kleinen Rahmen (Büromaterial, kein exzessives Farb-kopieren, Energiesparen etc.), bei gleichzeitiger Vorsicht, die Mitarbeiter nicht zu verunsichern, positives Klima schaffen:
  - Gründung einer eigenen Kostensenkungs-Task-Force unter Einbindung eines Vertreters aller Abteilungen
  - Aufstellen/Einrichten von (digitalen!) Ideenboxen für Einsparungen, neue Geschäftsideen, etc. / Anonyme Übermittlung ermöglichen
  - Mitarbeiterwettbewerbe mit Prämierung besonders wertvoller Ideen
  - Vorbildwirkung der Unternehmensleitung
- Potentielle Einsparungen bei Personalkosten überprüfen, Prüfung von Teilzeit-Modellen, Kurzarbeit (eigene Folie)
- Freiwillige Leistungen sowie Sonderzahlungen an Mitarbeiter reduzieren/einstellen
- Keine Zahlung von Boni, Sozialleistungen
- Kosten für Mitarbeiter-Fortbildung prüfen / verschieben
- Überstunden abbauen statt auszahlen

Aufwendungen II/II.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema

Stundung von Zahlungen!

- Steuerzahlungen (ESt, KöSt, USt) stunden lassen, Rücksprache mit Finanzamt → nächste Folie
- Verstärkter Fokus auf Qualität der Produkte, dadurch Reduktion von Ausschuss und Kundenreklamationen
- Eliminieren Sie Produkte aus dem Sortiment, die nachhaltig keinen Gewinn oder sogar Verlust einbringen (gilt explizit nicht für Lagerware!)
- Kein teures Kaufen von Marktanteilen in der Krise
- Kein Einkauf von großen Mengen (bspw. jährliche Vorauszahlungen für Öl-, Gaslieferungen etc), kaufen Sie in kleinen Mengen, wenngleich teurer
- Einkaufsoptimierung (Einkaufskooperationen, Einkaufsgenossenschaften,…)
- Prüfung von Eigenfertigung vs. Fremdbezug/Fremdfertigung
- Ansuchen um Stundung von Dauerschuldverhältnissen (Wasser, Strom, Miete, Internet, Telefon,…), v.a. wenn konzernverbundenes Unternehmen, Holding, Gesellschafter vermietet
- Vermieter haben idR Interesse, dass der Mieter “überlebt“, in der gegenwärtigen Krise, wird es nicht leicht für den Vermieter einen neuen zahlungskräftigen Mieter zu finden!

Steuern & Abgaben.

Checkliste Liquiditätsmanagement - Aufwendungen

RENT A CFO sarema



- KöSt / Est Nachzahlungen für Vorjahre: zinsenlose Stundung bis idR Jahresende möglich
- KöSt Vorauszahlungen für 2020 herabsetzen lassen (gem §45 Abs. 4 EStG 1988), dzt. möglich bis 31.10.2020 oder
- Gänzliche oder teilweise Nichtfestsetzung von ESt od. KöSt (gem §206 Abs.1 lit a BAO) beantragen, wenn besondere Liquiditätsschwierigkeiten bestehen
- UVA: USt Stundungen beantragen
- Stornierung von (bereits bestehenden) Säumniszuschlägen möglich (§217 Abs. 7 BAO)
- Stundungen oder Ratenzahlungen bei Finanzamt und Sozialversicherung möglich
- Keine Stundungs-/Nachforderungszinsen oder Verspätungszuschläge fällig (§212 Abs. 2 bzw. §135 BAO)
- Ansuchen um Fristerstreckung für Abgabenerklärung 2019
- Zinsenlose Stundung von Sozialversicherungsbeiträgen für Corona-Betroffene (Nachweispflicht)
- Beantragung direkt beim Finanzamt, über FinanzOnline (SR 1-CoV), oder über Steuerberater
- Niemals ohne Abstimmung bzw. entsprechenden Bescheid die Zahlungen einstellen!

Kurzarbeit.

Checkliste Liquiditätsmanagement - Aufwendungen

RENT A CFO sarema

Kurzarbeit in Anspruch nehmen!

- Möglich für Unternehmen, Arbeitskräfteüberlasser, und
- Für alle Arbeitnehmer, auch leitende Angestellte, Lehrlinge und ASVG-versicherte Geschäftsführer
- Nicht möglich für GSVG-versicherte Geschäftsführer und Vorstände
- Personalkosten bis 90% reduzierbar
- Alturlaube und Zeitguthaben sind „tunlichst“ abzubauen
- Arbeitszeit muss im Durchschnitt mindestens 10% im KA-Zeitraum betragen, diese kann in einzelnen Wochen aber auch Null sein
- Auflösung von Dienstverhältnissen während, sowie bis 1 Monat nach KA sind nicht möglich, es sei denn der Fortbestand des Unternehmens ist akut gefährdet
- Maximal für 3 Monate mit Verlängerungsmöglichkeit um weitere 3 Monate
- Sozialversicherungsbeiträge sind weiterhin zu leisten, so keine gesonderte Vereinbarung besteht
- Allgemeine Rechtsmeinung: **Maßgerechter Geschäftsführer MUSS Kurzarbeit beantragen** (bei entsprechender Nicht-Auslastung der Mitarbeiter) um Einsparungen zu ermöglichen, selbst wenn keine akuten Liquiditätsschwierigkeiten bestehen!

Erlöse.

Checkliste Liquiditätsmanagement

RENT A CFO sarema

Sonderaktionen, Webshop starten !

- Rasche Fertigstellung begonnener Aufträge
- Durchführung von Marketingmaßnahmen, speziell für:
  - Lagerabverkauf
  - Sonderaktionen
- Webshop einrichten oder verstärkt bewerben
- Sortiment straffen und auf Kerngeschäft fokussieren
- Geschäftsmodell „pandemiefähig“ machen, neue Erlösmöglichkeiten prüfen
  - Geschäftsprozesse überdenken
  - Digitalisierung von Wertschöpfungsketten
  - Dafür Liquiditätsreserven schaffen (im Zuge der Krise werden sich spannende Akquisitionsmöglichkeiten/Geschäftserweiterungen eröffnen, wo liquide Mittel hilfreich sind)
  - Sind/werden neue Supply Chain Modelle notwendig oder sinnvoll (Lokale Lieferanten)?

Besonderheit der Corona-Krise.

RENT A CFO sarema

Nun sind alle betroffen !

- Auch Unternehmen mit ansonsten guter Bonität betroffen
  - Bestehende Hemmung, Hilfe in Anspruch zu nehmen, Gehälter nicht zu zahlen, Mitarbeiter in Kurzarbeit zu schicken
- Liquiditätsprobleme werden als „peinlich“ empfunden. Begleiten Sie Ihren Kunden bei unangenehmen Gesprächen
- Unternehmen in Dauerkrise entwickeln eine gewisse Kreativität des „Durchwurstelns“, „gesunde“ Unternehmen trifft es unerwartet, sind das erste mal mit Liquiditätsschwierigkeiten konfrontiert
- Unternehmen geraten oft aufgrund selbstverschuldeter Managementfehler in die Krise, daher oft wenig Verständnis bei Banken, Lieferanten, Kunden
- Derzeit sind allerdings sowohl Lieferanten, Kunden als auch Mitbewerber potentiell selbst in der Krise
- Dies erschwert zwar Lieferantenkredite oder die Verhandlung besserer Zahlungsbedingungen bei Kunden, dafür besteht größere Bereitschaft an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten, da die Krise nicht “selbst verschuldet“ ist
- Umdenken: Liquidität als oberstes Unternehmensziel ist in Normalzeiten nicht üblich, normal ist Fokus auf Wachstum und Rentabilität
- Es gab noch nie einen wochenlangen partiellen Shut-Down mit völlig ungewissen Folgen

Liquiditätsplan.

Eckpunkte

RENT A CFO sarema

Wöchentliche Planung !

- Wöchentliche Planung, in der akuten Krise sogar täglich
- Planung nicht wie bei Budget/GuV Planung oft üblich in $^{1}/_{12}$ sondern tatsächlicher Anfall der Kosten, dh. bspw. Gehälter nicht durch 14, Sonderzahlungen im Juni und November darstellen, saisonale Schwankungen berücksichtigen!
- Laufende Soll-Ist Analyse und daraus resultierend: Anpassung des Liquiditätsplanes an aktuellen Wissensstand
- Steuerberater einbinden betreffend Einspielen der Daten aus der Buchhaltungs-Software in die Liquiditäts-Software oder Excel-Tabelle; Direkt-Export der Debitoren-/Kreditorenliste aus zB. BMD mit Zahlungszielen i.d.R einfach möglich
- Grundregel bei der Planung: Forecast von Hoffnung befreien!
  - Umsätze sind Hoffnung, Kosten sind Realität !
  - Orientierung an den „Hard Facts“
  - Konservative Planung: Kunden und Lieferanten werden trotz enger Abstimmung nicht die ganze Wahrheit offenlegen, Kunden werden später zahlen und Lieferanten werden die Situation als Vorwand nutzen, Vorauskasse zu verlangen
- Berücksichtigen bei kunden- und lieferantenseitigen Zahlungsziel-Annahmen: Konzerne haben meist starre Richtlinien und weniger Spielraum als Familienbetriebe, v.a. wenn Ihnen Schwierigkeiten drohen

Relevante gesetzliche Änderungen (Auszug)

Auswirkungen auf Restrukturierungsberatung

- 4. COVID-19 Gesetz (V. Hauptstück, §13): Gewährung von reinen Geldkrediten, die nach Inkrafttreten dieses Gesetzes (4.4.2020) bis zum Ablauf des 30.6.2020 gewährt werden und für die kein Pfand oder eine vergleichbare Sicherheit eingeräumt wird, **sind nicht eigenkapitalersetzend** im Sinne des §1 EKEG (i.e. „Ein Kredit, den eine Gesellschafterin oder ein Gesellschafter der Gesellschaft in der Krise gewährt, ist Eigenkapital ersetzend")
- Definition Krise gemäß EKEG (Eigenkapitalersatz-Gesetz):
  - Zahlungsunfähig (§66 IO) oder
  - Überschuldet (§67 IO) oder
  - Eigenmittelquote (§23 URG) weniger als 8% und fiktive Schuldentilgungsdauer (§24 URG) mehr als 15 Jahre betragen
- Verpflichtung der Geschäftsführer den Gewinn vorzutragen, wenn der Jahresabschluss 2019 noch nicht durch Gesellschafterbeschluss festgestellt wurde (§82 Abs 5 GmbHG); keine Corona-Gesetzgebung, bereits bestehend
- Stimmabgabe für Gewinnausschüttung evtll. treuwidrig, wenn Überlebensfähigkeit der Gesellschaft gefährdet! (Treuepflicht)
- Maßgerechter Geschäftsführer MUSS Kurzarbeit beantragen um Einsparungen zu ermöglichen, selbst wenn keine Liquiditätsschwierigkeiten bestehen; Derzeit (noch) keine Kurzarbeit im Insolvenzverfahren möglich!

Quelle: Urbanek Lind Schmied Reisch Rechtsanwälte OG

Haftungsfragen

RENT A CFO sarema

Keine Antragspflicht bei Überschuldung !

Insolvenzantragspflicht

- 2. COVID-19 Gesetz: Verlängerung der Insolvenzantragsfrist von 60 auf 120 Tage (§69 Abs 2a IO)
- Gilt nur für wenn Zahlungsunfähigkeit auf Auswirkungen von Covid-19 zurückzuführen ist, ansonsten weiterhin 60 Tage ab objektiver Erkennbarkeit
- Bei Zahlungsunfähigkeit weiterhin Pflicht zur unverzüglichen Insolvenzantragsstellung
- Wenn Aussichtlosigkeit aller Maßnahmen erkennbar ist, gelten die max. 120 Tage nicht
- **Bei Überschuldung keine Verpflichtung zur Antragstellung**, wenn die Überschuldung nach dem 1.3.2020 bis Ablauf 30.6.2020 eingetreten ist (4. COVID-19-Gesetz, II Hauptstück, §9)
- Wenn vor dem 1.3.2020 Überschuldung vorgelegen hat, keine Änderung und kein Entfall der Insolvenzantragspflicht, Maximalfrist wie bisher: 60 Tage ab objektiver Erkennbarkeit der Überschuldung

Haftungsfragen

RENT A CFO sarema

Weiterhin Haftung für SV-Beiträge !

Haftung der Geschäftsführer

- Bisher: Haftung für Betriebsverluste (§25 Abs 2 GmbHG iVm § 69 IO): pflichtwidriges Handeln nur, wenn Leitungsorgane Insolvenzantragspflicht verletzen
- Haftung für Zahlungen nach Insolvenzreife (Achtung unterschiedliche Regelungen in GmbHG und AktG)
  - GmbHG: Zahlungen, die geleistet werden nach dem Zeitpunkt, in dem die Eröffnung eines Insolvenzverfahrens zu begehren war
  - AktG: Zahlungen die geleistet werden nachdem die Zahlungsunfähigkeit der Gesellschaft eingetreten ist, oder sich ihre Überschuldung ergeben hat
- Änderung durch 4. COVID Gesetz: Es entfällt die an die Überschuldung anknüpfende Haftung, allerdings derzeit nur im AktG, nicht im GmbHG geregelt
- Haftung für gestundete Abgaben: BMF regt an, bei Stundungen, die auf die Coronakrise zurückzufhren sind, von Haftungsinanspruchnahme abzusehen – bitte im Detail prüfen mit Rechtsvertretung!!!
- Haftung für gestundete Sozialversicherungsbeiträge: derzeit noch nicht klar geklärt, daher: bitte im Detail prüfen mit Rechtsvertretung!!!

Unterstützungen der wko

RENT A CFO sarema

Förderung 4h Liquiditäts-Check !

- Liquiditätscheck durch das Förderservice der WKNÖ
  - Förderung von 100% einer betriebswirtschaftlichen Beratung bis zu vier Stunden zur Erstprüfung der aktuellen Situation und Klärung weiterer Schritte
  - Vorbereitung Bankengespräch
  - Evaluierung Überbrückungsfinanzierungen und Haftungen

- Laufend aktualisierte Informationen am Infopoint
  - FAQ für Unternehmer
  - Infovideos
  - https://wko.at/corona

Quelle: Urbanek Lind Schmied Reisch Rechtsanwälte OG

Soft Facts / Kommunikation

RENT A CFO sarema

Mitarbeiter einbinden !

- Größtmögliche Einbindung der Mitarbeiter
- Ungewissheit schafft Ohnmacht und Unsicherheit. Aktive Mitgestaltung das Gegenteil!
- Mitarbeiter wissen in der Regel besser über die Situation des Unternehmens Bescheid, als die Unternehmensleitung glaubt
- Aktive und offene Kommunikation mit Lieferanten, Kunden und Banken, ohne dabei zu verunsichern.
- Vorbereitung klarer Konzepte, die zeigen, dass vorbeugend agiert und nicht reagiert wird
- Vertrauen und Mehrwert schaffen für Geschäftspartner (Factoring, Reverse Factoring, Erteilung von Aufträgen,...)

Emotionale Regulation – Umgang mit Krise

RENT A CFO sarema

Achten auf Psychohygiene !

- Negatives Umfeld und „Energieräuber“ meiden
- Nachrichten: selektiv und nur soviel wie nötig
- Körperliche Betätigung im Freien
- Vernünftig und gesund ernähren
- Mit Themen auseinandersetzen, die Energie geben
- Vielen hilft Meditation
- Coaching / Sparring – Der Unternehmer / Geschäftsführer muss besonders in der Krise Sicherheit ausstrahlen, hierfür ist regelmäßiges Coaching oder ein professioneller Sparringspartner empfehlenswert
- Behalten Sie als Berater den emotionalen Zustand Ihrer Kunden im Auge!

Zusammenfassung.

Take Aways

RENT A CFO sarema

Starten Sie jetzt !

- Früher beginnen und mehr Maßnahmen umsetzen, als derzeit erforderlich scheinen

  „Das Unmögliche ist nur das Versäumte!“

  - Situation wird meist zu optimistisch bewertet
  - Wer früh mit Maßnahmen beginnt, geht umso gestärkter aus der Krise hervor
- Brechen mit Gewohnheiten: „Am 15. müssen die Abgaben bezahlt werden“ gilt nicht mehr
- Erstellung eines rollierenden, laufend aktualisierten Liquiditätsplans
- ALLES dem Thema Liquidität unterordnen, Mitarbeiter anweisen, dass Liquidität nun Chefsache ist
- Programme der Bundesregierung in Anspruch nehmen, speziell Kurzarbeit
- Offenheit mit Lieferanten, Kunden, Banken, aber vorbereitet in Gespräche gehen, einen Mehrwert und eine Perspektive bieten
- Engen Kontakt mit Kunden halten, informiert bleiben, auch hinsichtlich drohender Zahlungsschwierigkeiten bei Kunden
- Prioritäten setzen! Je nach Unternehmen und Situation unterschiedlich, Lieferanten und Kunden in gemeinsame Strategien einbinden
- Bei drohendem Insolvenztatbestand, drohender Zahlungsunfähigkeit, unbedingt Experten/Rechtsvertretung kontaktieren

Tätigkeitsfelder.

Was können Sie als Berater tun?

RENT A CFO sarema

Next Steps

- Bewusstsein schaffen für die Bedeutung von aktivem Liquiditätsmanagement!
- Beratung anbieten, evtll. über geförderte Beraterstunden der WKO
- Unterstützung bei Erstellung eines Liquiditätsplanes
- Gemeinsame Erstellung von Planszenarien (Best / Mid / Worst Case)
- Unternehmer bei potentiell „unangenehmen“ Gesprächen begleiten (Banken, Lieferanten, Kunden)
- Einbindung zusätzlicher Experten, wo erforderlich (M&A-Experten, Sanierungsexperten, Rechtsberatung, Steuerberatung)
- Unterstützung bei Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen, Aufbau eines Webshops od. Online-Vertriebs
- Unterstreichen der Sinnhaftigkeit von Kurzarbeit, Steuerstundungen, Inanspruchnahme von Überbrückungsgarantien
- Unterstützung bei Antragstellung der staatlichen Hilfsprogramme
- **Liquiditätsmanagement ist jetzt für alle relevant!** Von der Überlebensstrategie bis zur Wahrnehmung von Chancen in der Krise (z.B. günstige Akquisitionen)

RENT A CFO sarema



INTERIM MANAGER DES JAHRES 2020

Vielen Dank !

Jürgen Kaiser | Managing Partner
sarema Management & Advisory GmbH

Kaiser-Franz-Ring 2
2500 Baden

+ 43 676 39 40 168
kaiser@sarema.eu

www.rent-a-cfo.at

linkedin.com/in/kaiserjuergen

xing.to/kaiserjuergen

Quellen und Links.

- KSV Umfrage: https://www.ksv.at/pressemeldungen/ksv1870-umfrage-zwei-drittel-firmen-stark-covid-19-betroffen
- Haftungen des Bundes:
  - https://www.aws.at/aws-garantie/ueberbrueckungsgarantie/
  - https://www.noebeg.at/corona-virus-massnahmen-paket/
  - https://www.wkbg.at/buergschaftsbank-wien-kredite/
  - https://www.bmlrt.gv.at/tourismus/corona-tourismus/corona-ma%C3%9Fnahmenpaket.html
  - https://www.oekb.at/export-services/faq-corona-hilfsfonds-grossunternehmen.html
- De-minimis Regelung: https://www.aws.at/fileadmin/user_upload/Downloads/ergaenzende_Information/De-minimis_Kurzmerkblatt.pdf
- Kurzarbeit: https://www.wko.at/service/corona-kurzarbeit.html
- Abgabenstundungen:
  - https://www.sozialversicherung.at/cdscontent/?contentid=10007.857320&portal=svportal&viewmode=content
  - https://www.svs.at/cdscontent/?contentid=10007.857964&portal=svsportal
  - https://www.wko.at/service/steuern/faq-zahlungserleichterungen-corona.html
- Unterstützungen der wko NÖ: https://www.wko.at/service/noe/Hilfspaket-aufgrund-des-Corona-Virus-.html
- Newsletter der wko NÖ: https://www.wko.at/service/noe/Newsletter-Corona-Information.html
- Bail-In Richtlinie: https://produkte.erstegroup.com/Retail/de/ServiceAndContact/Rechtliches/Glaeubigerbeteiligung/index.phtml

RENT A CFO sarema

Disclaimer.

Diese Präsentation enthält mögliche allgemeine sowie spezifische Strategien zum aktiven Liquiditätsmanagement. Je nach Ausgangs- und vorliegender aktueller Liquiditätssituation, Größe und Branche des Unternehmens können und werden die hier beschriebenen Maßnahmen unterschiedlich zielführend sein.

Welche Maßnahmen konkret in einer Situation zielführend und sinnvoll sind, ist immer im Einzelfall zu analysieren und zu bewerten. Gegebenenfalls ist es im Sinne des Risikomanagements zielführend, zusätzlich einschlägige Experten beizuziehen.

Aus diesem Grund stellen die in dieser Präsentation vorgestellten Maßnahmen keine allgemeingültige Handlungsempfehlung dar!