Liquiditätsmanagement und -planung in der Krise

Die praktische Umsetzung

Spürbare Auswirkungen

- Umsatzrückgang
- Mangelnde Kapazitätsauslastung
- Fixkostendruck (zB Personal, Anlagen)
- Liquiditätsengpässe
- Finanzierungsprobleme
- Verunsicherung
- Banken wollen verstärkt aktuelle Informationen

Problemfelder

- Gewinn und Rentabilität
- Liquidität und Finanzierung
- Vertrauen bei der Bank („Risikoeinschätzung“)

Unser Lösungsansatz

Integrierte Planungsrechnung mit laufendem Soll-Ist-Vergleich

- Mit Unternehmensplanung sicher durch schwere Zeiten steuern

Ihre Vorteile

- Ihre persönlichen Ziele werden in konkrete Zahlen umgewandelt ➔ **TRANSPARENZ**
- Die Auswirkungen von Entscheidungen auf Rentabilität und Liquidität wird simuliert➔ **Entscheidungsunterstützung**
- Im Budget werden konkrete monatliche Zielvorgaben fixiert ➔ **Kontrolle**
- Aktuelle monatliche Reports ➔ **Flexibilität durch Informationsvorsprung**

Was sagt die Fachwelt?

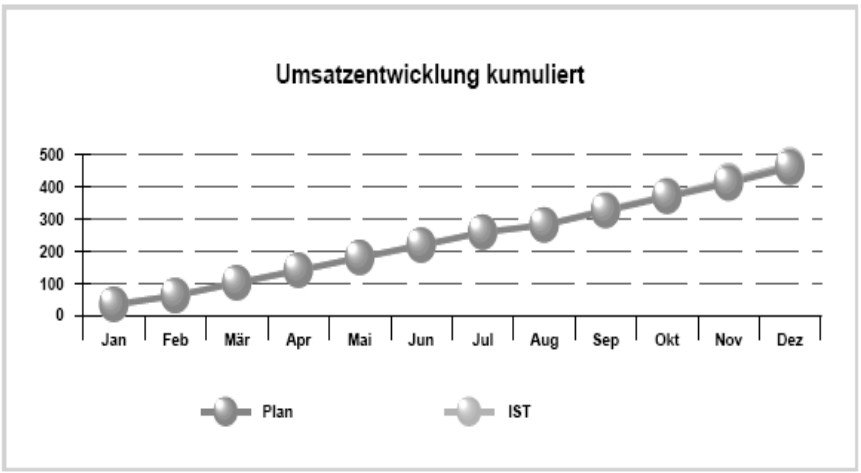
- Studie „Controlling im Mittelstand“: 92,4 % der befragten mittelständischen Unternehmen beurteilen das Nutzen-Kosten-Verhältnis von Controllingmaßnahmen positiv
- (Quelle: Dr. Markus Preißner, Institut für Handelsforschung, Universität Köln)

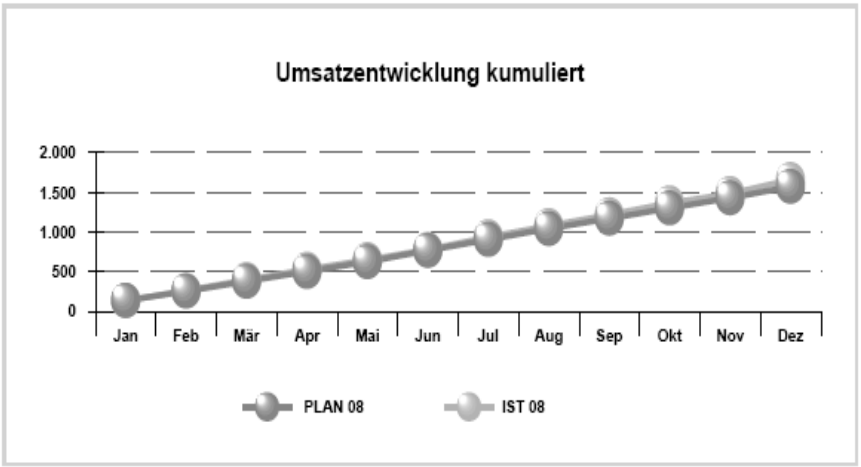
Ablauf der Planung

- Umsatz
- Variable Kosten
- Personalaufwand
- Sachaufwand
- Forderungen, Verbindlichkeiten
- Einkaufsplanung
- Investitionen
- Darlehen
- Privatentnahmen/Verrechnungskonten

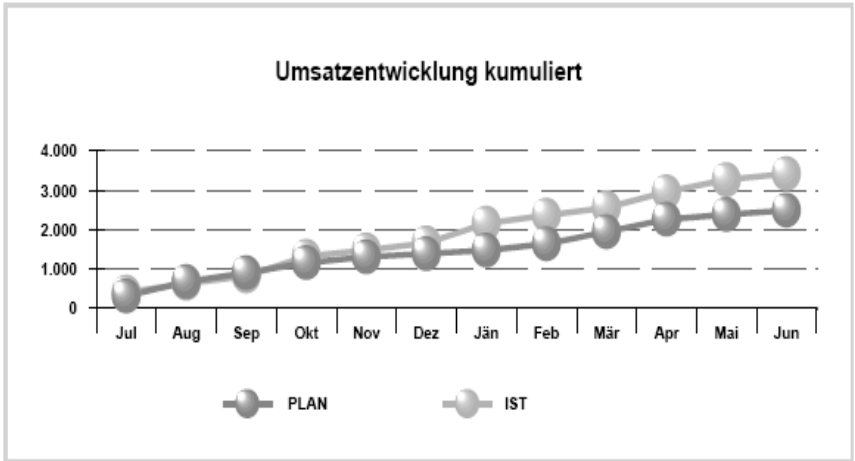
Umsatzplanung

- Monatliche Umsätze
- Trendverlauf
- Saisonale Schwankungen
- Wachstumsphase
- Einteilung in Umsatzbereich





Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at



Deckungsbeitrag

Deckungsbeitrag

Umsatzbereich 1	2009	01/09-03/09	04/09-06/09	07/09-09/09	10/09-12/09
Nettoerlöse	619.298	121.298	128.000	155.000	215.000
Skonti	4.335	849	896	1.085	1.505
WES/Material	207.465	40.635	42.880	51.925	72.025
So Variable Kosten	21.675	4.245	4.480	5.425	7.525
Deckungsbeitrag	**385.823**	**75.569**	**79.744**	**96.565**	**133.945**

Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at

Betriebsergebnis 2er-Vergleich

MusterGasthof08Plan5J: Muster Gasthof Plan/Gasthaus/Küche

MusterGasthof08IST0809: Muster Gasthof IST/Gasthaus/Küche

Einzelperiode

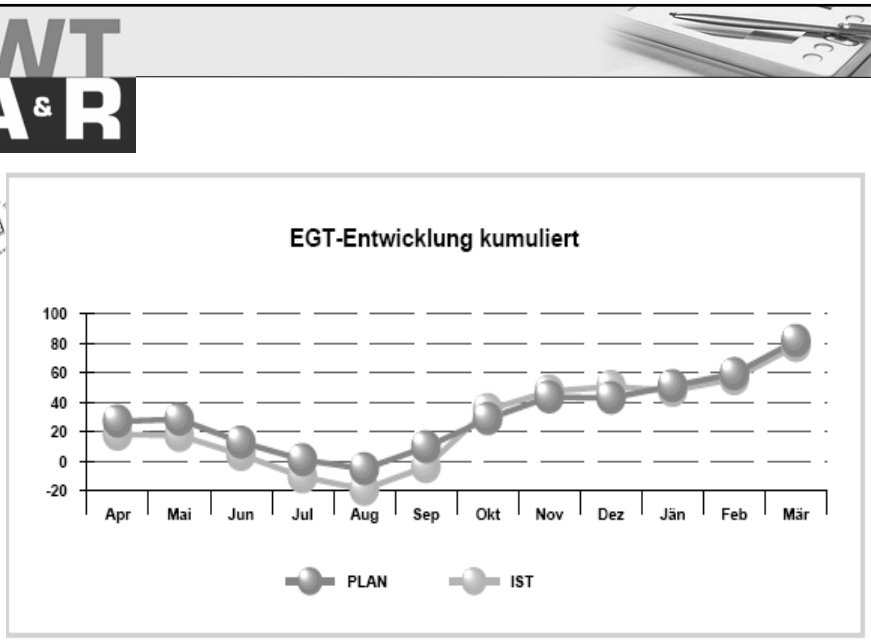
	Plan Küche November 08	Ist Küche November 08	Differenz	in %	
Nettoerlöse	24.000	26.498	2.498	10,40%	⇧
WES/Material	7.752	6.474	-1.278	-16,49%	⇧
Deckungsbeitrag	**16.248**	**20.023**	**3.775**	**23,23%**	⇧

Kumulation

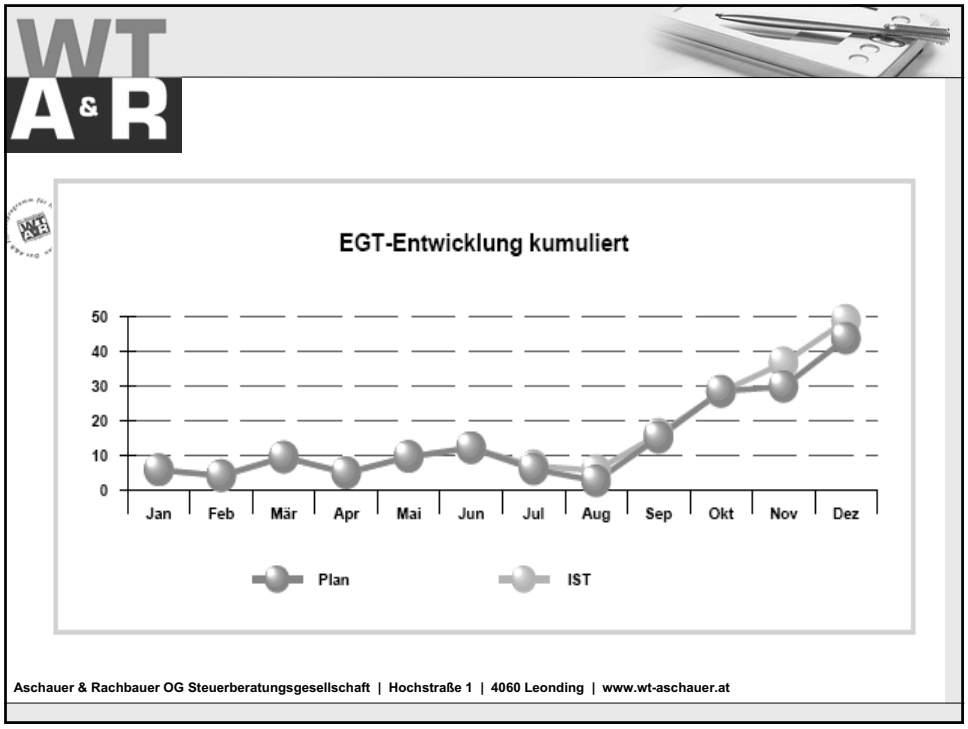
	Plan Bier November 08	Ist Bier November 08	Differenz	in %	
Nettoerlöse	44.318	46.792	2.474	5,58%	⇧
WES/Material	12.739	13.314	576	4,52%	⇩
Deckungsbeitrag	**31.579**	**33.477**	**1.898**	**6,01%**	⇧

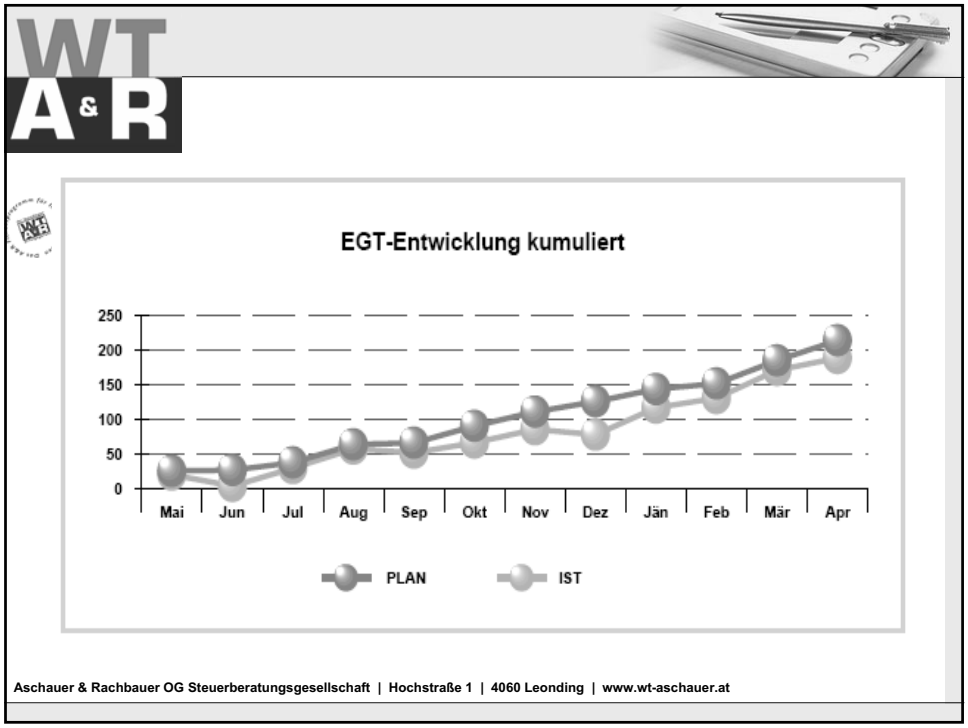
Sachaufwand

Sachaufwand	Ist 2007	IST 2008	Plan 2009
Personal	281.603	330.433	352.600
Werbung	5.755	6.895	6.900
Fahrzeuge und Transporte	20.921	26.136	29.000
Post und Telefon	3.358	2.553	2.800
Instandhaltung	23.599	16.326	18.500
Transporte durch Dritte	10.698	13.236	14.000
Energieverbrauch	28.411	32.392	34.000
Rechts- und Beratungsaufwand	3.960	3.240	3.500
Miet- und Pachtaufwand	37.029	38.048	38.500
Versicherung	3.924	4.589	4.900
Sonstige Verwaltungskosten	11.800	12.375	12.000
Provisionen	8.338	7.991	8.000
Geringwertige WG	400	1.162	1.000
Steuern und Abgaben	13.916	12.838	13.000
Abschreibungen	4.500	2.064	2.500
Gesamt	458.212	510.278	541.200



Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at


EGT-Entwicklung kumuliert
50
40
30
20
10
0
Jan
Feb
Mär
Apr
Mai
Jun
Jul
Aug
Sep
Okt
Nov
Dez
Plan
IST
Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at


EGT-Entwicklung kumuliert
250
200
150
100
50
0
Mai
Jun
Jul
Aug
Sep
Okt
Nov
Dez
Jän
Feb
Mär
Apr
PLAN
IST
Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at

	Einzelperiode					Kumulation				
	Muster Gasthof Plan November 08	Muster Gasthof IST November 08	Differenz	in %		Muster Gasthof Plan November 08	Muster Gasthof IST November 08	Differenz	in %	
Nettoerlöse	41.930	46.152	4.222	10,07%	⇧	411.239	419.227	7.988	1,94%	⇧
WES/Material	11.336	9.981	-1.355	-11,95%	⇧	107.066	106.257	-809	-0,76%	⇧
So Variable Kosten	600	676	76	12,60%	⇩	6.567	8.070	1.503	22,89%	⇩
Deckungsbeitrag	**29.995**	**35.496**	**5.501**	**18,34%**	⇧	**297.606**	**304.900**	**7.294**	**2,45%**	⇧
Aufwand = Kosten	28.645	27.707	-938	-3,27%	⇧	264.517	264.900	383	0,14%	⇩
02 Personal	*20.600*	*20.120*	*-480*	*-2,33%*	⇧	*137.807*	*139.602*	*1.795*	*1,30%*	⇩
03 Steuern und Abgaben	*800*	*1.009*	*209*	*26,17%*	⇩	*14.777*	*14.199*	*-578*	*-3,91%*	⇧
04 Instandhaltung	*350*	*244*	*-106*	*-30,33%*	⇧	*26.650*	*31.499*	*4.850*	*18,20%*	⇩
05 Versicherungen	*0*	*0*	*0*		⇔	*3.854*	*3.854*	*0*	*0,00%*	⇔
06 Post und Telefon	*227*	*211*	*-16*	*-7,26%*	⇧	*2.473*	*2.436*	*-36*	*-1,47%*	⇧
07 Energieverbrauch	*1.678*	*1.615*	*-63*	*-3,77%*	⇧	*17.318*	*14.285*	*-3.033*	*-17,51%*	⇧
08 Kfz-Kosten LKW	*660*	*192*	*-468*	*-70,91%*	⇧	*9.340*	*7.324*	*-2.016*	*-21,58%*	⇧
09 Beratungskosten	*0*	*0*	*0*		⇔	*3.000*	*2.925*	*-75*	*-2,50%*	⇧
10 Sonstige Verwaltungskosten	*972*	*1.051*	*79*	*8,10%*	⇩	*12.368*	*11.831*	*-537*	*-4,34%*	⇧
11 Werbung	*321*	*251*	*-70*	*-21,81%*	⇧	*3.480*	*3.711*	*231*	*6,64%*	⇩
12 Sonstiger Aufwand	*37*	*15*	*-22*	*-59,46%*	⇧	*451*	*234*	*-217*	*-48,13%*	⇧
13 Abschreibung	*3.000*	*3.000*	*0*	*0,00%*	⇔	*33.000*	*33.000*	*0*	*0,00%*	⇔
Ertrag = Leistung	780	593	-187	-23,99%	⇩	8.587	7.853	-734	-8,55%	⇩
01 Sonstige Erlöse	*750*	*593*	*-157*	*-20,95%*	⇩	*8.425*	*7.840*	*-585*	*-6,95%*	⇩
15 Zinsertrag	*30*	*0*	*-30*	*-100,00%*	⇩	*162*	*13*	*-149*	*-91,77%*	⇩
Betriebsergebnis	**2.130**	**8.381**	**6.252**	**293,58%**	⇧	**41.676**	**47.853**	**6.177**	**14,82%**	⇧

	Vorschau				
	Muster Gasthof Plan 2008	Muster Gasthof IST 2008	Differenz	in %	
Nettoerlöse	460.019	468.007	7.988	1,74%	⇧
WES/Material	120.459	119.650	-809	-0,67%	⇧
So Variable Kosten	7.167	8.670	1.503	20,97%	⇩
Deckungsbeitrag	**332.393**	**339.687**	**7.294**	**2,19%**	⇧
Aufwand = Kosten	285.289	285.672	383	0,13%	⇩
02 Personal	*148.107*	*149.902*	*1.795*	*1,21%*	⇩
03 Steuern und Abgaben	*18.000*	*17.422*	*-578*	*-3,21%*	⇧
04 Instandhaltung	*27.000*	*31.849*	*4.850*	*17,96%*	⇩
05 Versicherungen	*3.854*	*3.854*	*0*	*0,00%*	⇔
06 Post und Telefon	*2.700*	*2.663*	*-36*	*-1,35%*	⇧
07 Energieverbrauch	*19.000*	*15.967*	*-3.033*	*-15,96%*	⇧
08 Kfz-Kosten LKW	*10.000*	*7.984*	*-2.016*	*-20,16%*	⇧
09 Beratungskosten	*3.000*	*2.925*	*-75*	*-2,50%*	⇧
10 Sonstige Verwaltungskosten	*13.341*	*12.804*	*-537*	*-4,03%*	⇧
11 Werbung	*3.800*	*4.031*	*231*	*6,08%*	⇩
12 Sonstiger Aufwand	*488*	*271*	*-217*	*-44,48%*	⇧
13 Abschreibung	*36.000*	*36.000*	*0*	*0,00%*	⇔
Ertrag = Leistung	9.367	8.633	-734	-7,84%	⇩
01 Sonstige Erlöse	*9.175*	*8.590*	*-585*	*-6,38%*	⇩
15 Zinsertrag	*192*	*43*	*-149*	*-77,43%*	⇩
Betriebsergebnis	**56.471**	**62.648**	**6.177**	**10,94%**	⇧

Checkliste Erfolgsplanung

- Umsatzsteigerung
- Abbau von Produktivkräften bei Unterauslastung oder Überkapazität
- Überstunden abbauen
- Auslastungsschwankungen durch Leasingkräfte bewältigen
- Leistungsabhängige Entlohnung
- Outsourcing (zB Buchhaltung, Lohnverrechnung)
- Erhöhung der Produktivität durch Prozessinnovationen
- Beseitigung von Fehlerquellen in der Produktion

Checkliste Erfolgsplanung

- Optimale Lager- und Bestellmengen ermitteln
- Lagerbestände reduzieren
- Lieferantenstruktur/neue Beschaffungsquellen prüfen
- Aktives Kostenmanagement
- Produktionsplanung und -steuerung
- Überarbeitung Leistungsangebot, Beseitigung von Verlustquellen (DB-Analysen)
- Konsequente Ausnutzung von Skonti
- Prüfung des Rabattsystems

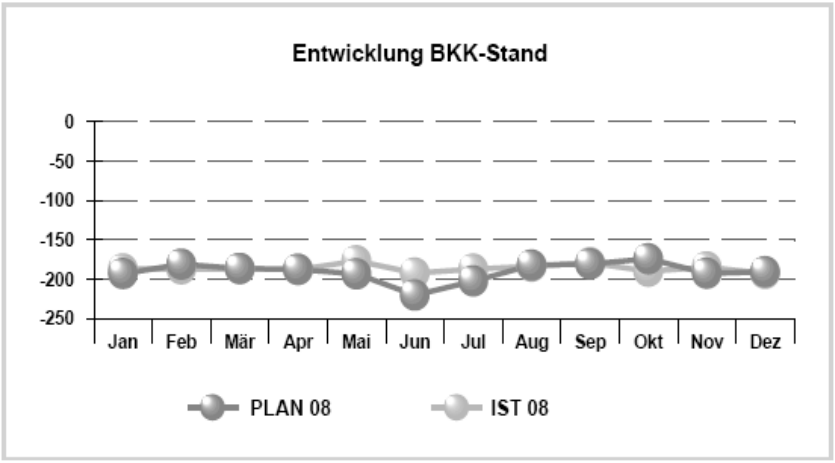
Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at

Liquiditätsplanung

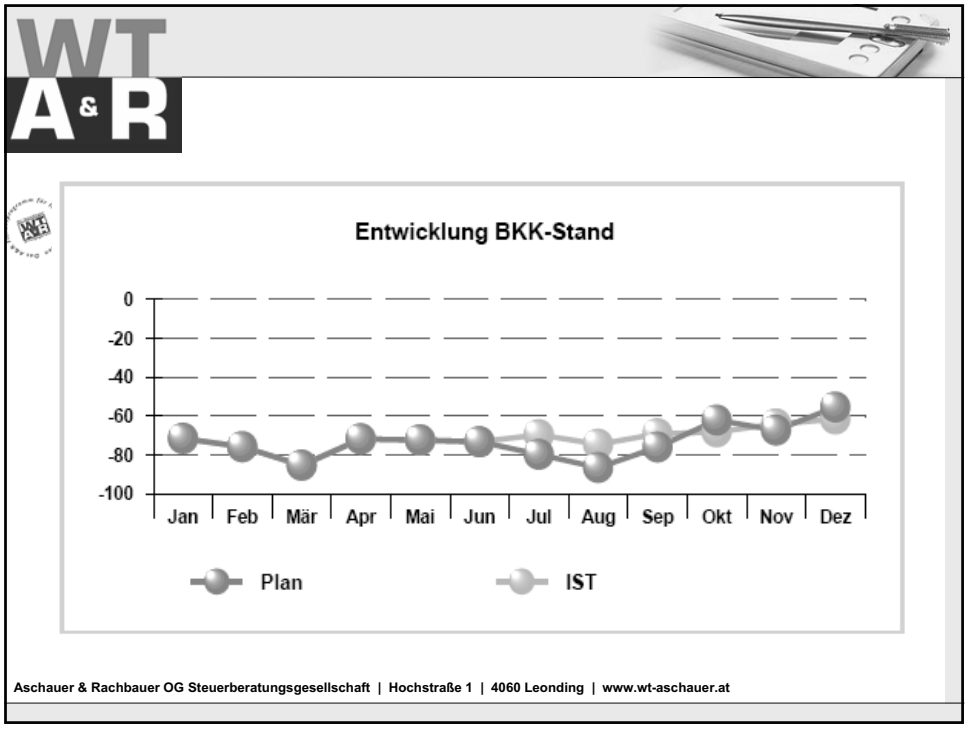
- Baut auf Erfolgsplanung auf
- Einkaufsplanung Material/Waren
- Zahlungsziele Forderungen
- Zahlungsziele Verbindlichkeiten
- Investitionen
- Kredittilgungen
- Privatentnahmen/Verrechnungskonten

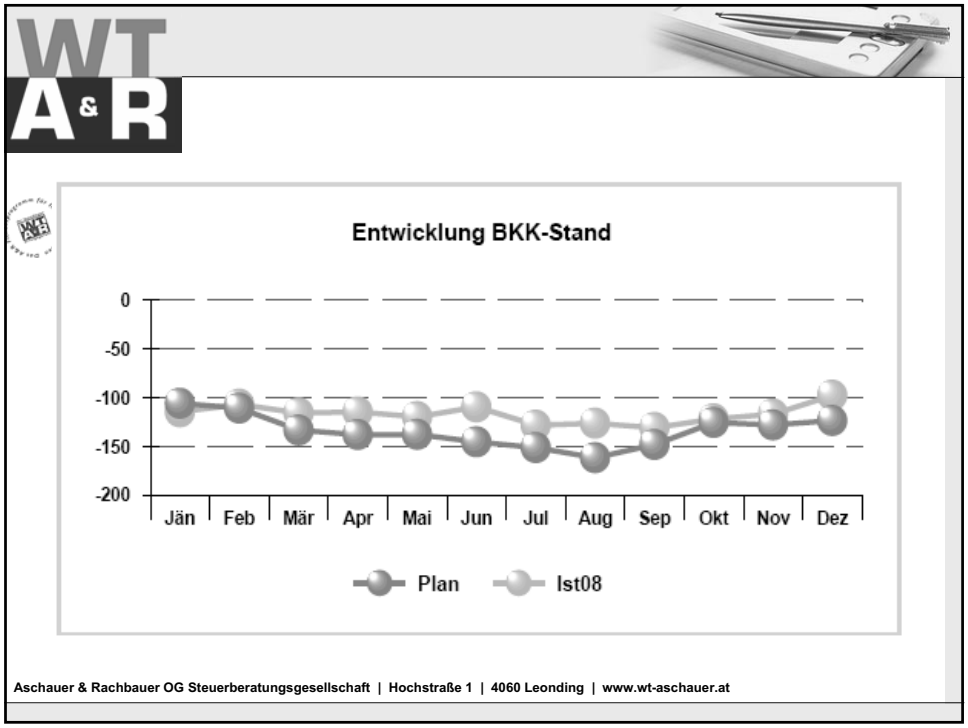
	Einzelperiode November 08				
	Muster Gasthof Plan	Muster Gasthof IST	Differenz	in %	
I. CASH FLOW					
Bilanzergebnis nach Steuern	1.274	8.381	7.107	557,94%	⇧
+/- Afa/Zuschreibung	3.000	3.000	0	0,00%	⇔
+/- Steuerrückstellungen	0	0	0		⇔
+/- Rückstellungen	0	0	0		⇔
+/- SoPo Rücklagen	0	0	0		⇔
Saldo Cash Flow	**4.274**	**11.381**	**7.107**	**166,30%**	⇧
II. WORKING CAPITAL					
+/- Lager	0	0	0		⇔
+/- Produktionslager	0	0	0		⇔
+/- Forderungen LuL	0	0	0		⇔
+/- So Forderungen	0	-12	-12	-5900,00%	⇩
+/- So Umlaufvermögen	0	2.615	2.615		⇧
+/- ARAP	0	0	0		⇔
+/- Verbindlichkeiten LuL	0	-3.412	-3.412	-930605,45%	⇩
+/- So Verbindlichkeiten	-193	4.186	4.379	2269,66%	⇧
+/- PRAP	0	0	0		⇔
Saldo Working Capital	**-193**	**3.377**	**3.570**	**1852,16%**	⇧

III. LANGFRISTBEREICH					
+/- Investitionen	0	-2.134	-2.134		⇧
+/- Darlehen	-2.242	-1.872	370	16,51%	⇧
Saldo Langfristbereich	**-2.242**	**-4.006**	**-1.764**	**-78,66%**	⇩
IV. EIGENTÜMERSPHÄRE					
+/- Eigenkapital	-7.033	-6.646	387	5,50%	⇧
Saldo Eigentümersphäre	**-7.033**	**-6.646**	**387**	**5,50%**	⇧
Bedarf/ Überschuss	**-5.194**	**4.107**	**9.301**	**179,07%**	⇧
Sollzinsen BKK	269	0	-269	-100,00%	⇩
Habenzinsen BKK	0	0	0		⇔
Bankkontokorrent	-67.175	-63.989	3.185	4,74%	⇧



Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at


Entwicklung BKK-Stand
0
-20
-40
-60
-80
-100
Jan
Feb
Mär
Apr
Mai
Jun
Jul
Aug
Sep
Okt
Nov
Dez
Plan
IST
Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at


Entwicklung BKK-Stand
0
-50
-100
-150
-200
Jän
Feb
Mär
Apr
Mai
Jun
Jul
Aug
Sep
Okt
Nov
Dez
Plan
Ist08
Aschauer & Rachbauer OG Steuerberatungsgesellschaft | Hochstraße 1 | 4060 Leonding | www.wt-aschauer.at

Checkliste Liquidität

- Auf fristenkongruente Finanzierung achten
- Anzahlungen/Vorauszahlungen
- Finanzierung durch Rückstellungen/Abschreibung
- Förderungen
- Sale and lease back/Leasing
- Factoring

Checkliste Liquidität

- Prompte Rechnungslegung
- Aktives Mahnwesen
- Zahlungseingänge beschleunigen
- Lagerbestände abbauen
- Ratenzahlungen vereinbaren
- Verkauf von nicht notwendigem Vermögen

Zusammenfassung

- Wir wandeln ihre persönlichen Ziele in konkrete Zahlen um ➔ **TRANSPARENZ**
- Wir zeigen die Auswirkungen von Entscheidungen auf Rentabilität und Liquidität ➔ **Entscheidungsunterstützung**
- Im Budget werden konkrete monatliche Zielvorgaben fixiert ➔ **Kontrolle**
- Aktuelle monatliche Reports ➔ **Flexibilität durch Informationsvorsprung**

5 Ideen zur Krisenbewältigung

- Sparen Sie nicht an Strategieausgaben
- Machen Sie nicht alles selbst
- Reduzieren Sie den Stress
- Entdecken Sie neue Kunden
- Seien Sie vorsichtig mit Rabatten
- (Quelle: Harvard Business Manager, Dez 08)

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

ÖGWT-Club

Liquiditätsmanagement und -planung in der Krise

Bernhard Ditachmair MBA

21. April 2009, Sparkasse OÖ, Linz
28. April 2009, Landhotel Reiberstorfer, Altmünster

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Gesamtsicht als Lösungsansatz!

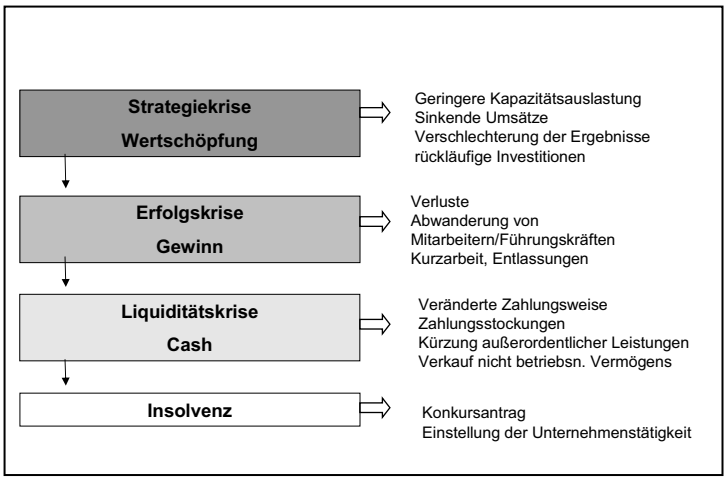
Krisenparadoxon

	Reihenfolge der Entstehung der Krise	Reihenfolge der Krisenerkennung
Strategiekrise	1	3
Ertragskrise	2	2
Liquiditätskrise	3	1

Alle Krisen beginnen mit einem Strategiedefizit; nur wird dies zuletzt erkannt!

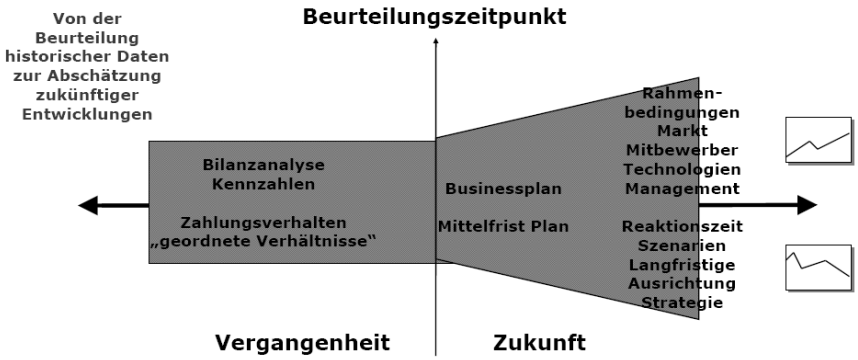
Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Krisensymptome



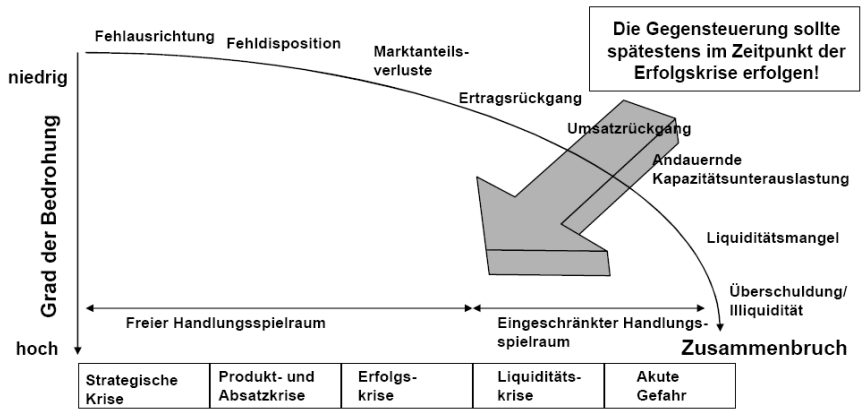
Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Erkennen von Chancen und Risiken



Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Im Verlauf einer typischen Unternehmenskrise nehmen die Handlungsspielräume permanent ab!



Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Liquiditätskrise Insolvenz unvermeidlich?

- **Buchmäßige Überschuldung**
- **Zahlungsunfähigkeit**
- **Insolvenzrechtliche Überschuldung**
- **Fortbestehungsprognose**

Haftung des Wirtschaftstreuhänders!

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Erfolgskrise
7 Handlungsfelder zur Gegensteuerung

1. **Risikomanagement – Einrichtung eines antizipativen Kontrollsystems**
2. **Controlling Werkzeuge – Goldminen statt Geldvernichtung**
3. **Human Capital Management - Kulturregelkreis**
4. **Liquiditätskontrolle – Sicherstellung des Working Capital**
5. **Bilanzstruktur – Überprüfung der Wertansätze**
6. **Finanzmanagement**
7. **Portfoliomanagement**

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

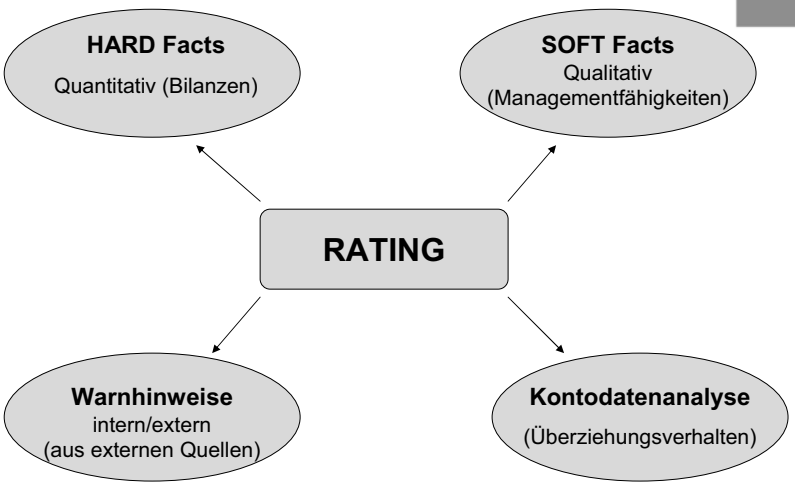
1. Risikomanagement

Die Einrichtung eines antizipativen Kontrollsystems hilft, potenzielle Risiken früher zu erkennen und unterstützt die systematische Vorsorge. Durch aktive Risikosteuerung können Felder und Verluste bereits im Vorfeld vermieden und Chancen ergriffen werden.

.

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Beispiel: Einrichtung eines antizipativen Kontrollsystems



Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Potenzielle Chancen und Risken früher erkennen mit Company-Check

- **Bilanzrating**
  Aus Jahresabschlüssen die kurzfristige Zukunftsfähigkeit abschätzen: Das Bilanzrating
- **Kreditrating**
  Die Basel II – Einjahreseinschätzung meiner Bank erfüllen: Das Kreditrating
- **Chancenrating**
  Hat unser Unternehmen langfristig eine Chance? Das Rating des Geschäftsmodells

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

2. Transparenz schaffen

Verlässliche, kennzahlenbasierte Controlling-Werkzeuge werden zum unerlässlichen Instrument, um zu erkennen, wo noch Geld verdient wird und wo bereits Werte vernichtet werden. Dies ist notwendig, um in prekären Situationen rasch und entschieden handeln zu können.

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Beispiel: Teilpläne werden aufgestellt

- **Umsatz- und Erlösplanung**
- **Wareneinsatzplanung**
- **variable Kostenplanung**
- **Personalkostenplanung**
- **Fixkostenplanung**
- **Zinsendienst- und Kredittilgungsplanung**
- **Steuern**

Diese Teilpläne werden zu einer Planungsrechnung zusammengefügt

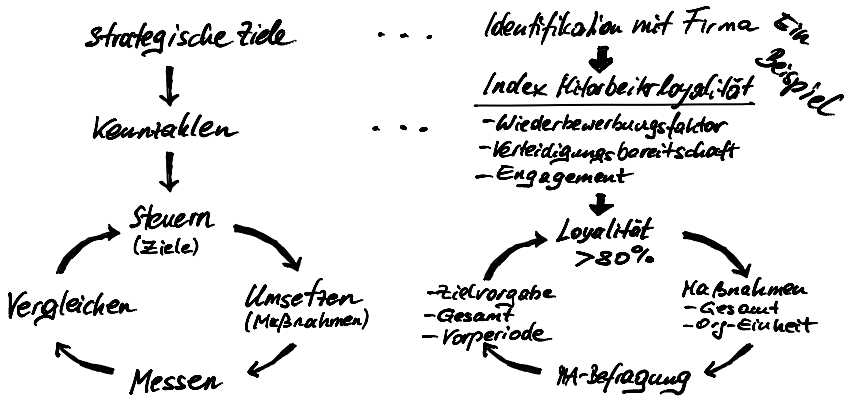
umschalten zum Excel-Beispiel

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

3. Human Capital Management

Maßnahmen zur Steuerung des Personalmanagement werden entwickelt. Insbesondere in unterstützenden Funktionen (Finanzwesen, Personal, Einkauf) ist zu überprüfen, ob deren Kosten auch bei einem Abschwung im vernünftigen Verhältnis zum operativen Geschäft stehen.

Beispiel: Kulturregelkreis



4. Liquiditätskontrolle

Um die Liquidität aufrechtzuerhalten, muss ein effizientes Working Capital Management in das unternehmerische Handeln implementiert werden. Das Ausloten der eigenen Steuerpolitik sowie die Suche nach Steuersparmöglichkeiten bieten zusätzliches Liquiditätspotenzial.

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Beispiel: Quick Test

Unternehmens-Quick-Test nach Kralicek

Eigenkapitalquote	**38,13%**	>>| Sehr gut
Cashflow	**17,28%**	>>| Sehr gut
Gesamtkapitalrentabilität	**21,34%**	>>| Sehr gut
Schuldentilgungsdauer	**5,14**	>>| Mittel

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Beispiel: GuV Vorschau

	Ist 2008		Vorschau 2009		Vorschau 2010	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Umsatz extern	292.339	97%	292.339	97%	292.339	97%
Umsätz von Partner Gesellschaften	0	0%	0	0%	0	0%
Sonstige Erträge / Bestandsveränderu	8.176	3%	8.176	3%	8.176	3%
Gesamterlöse	300.515	100%	300.515	100%	300.515	100%
Trainer-HN+Raummieten	-107.262	-36%	-107.262	-36%	-107.262	-36%
Rohertrag (DB 1)	**193.253**	**64%**	**193.253**	**64%**	**193.253**	**64%**
Personalaufwand	-125.576	-42%	-81.572	-27%	-81.572	-27%
davon Abfertigungen / Pensionen/FL	0	0%	0	0%	0	0%
Sachaufwand	-35.332	-12%	-36.643	-12%	-36.643	-12%
Abschreibungen	0	0%	0	0%	0	0%
Finanzergebnis (Zinsen)	441	0%	441	0%	441	0%
Primärkosten	**-160.467**	-53%	**-117.774**	-39%	**-117.774**	-39%
Ergebnis vor Steuern (EGT = DB 2)	**32.786**	**11%**	**75.479**	**25%**	**75.479**	**25%**
Ertragsteuer vom Gewinn vor Steuer	0	0%	0	0%	0	0%
Ergebnis nach Steuer	**32.786**	**11%**	**75.479**	**25%**	**75.479**	**25%**

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

5. Transaktions-Check

Im Mittelpunkt stehen die Überprüfung der Bilanzstruktur und die Frage, mit welchen Ansätzen Werte bei ihrem Ankauf bilanziert wurden. Bei der Kontrolle der Beteiligungen ist das Heben bisher nicht realisierter Synergiepotenziale besonders zu beachten.

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Beispiel: Eigenkapital als der wesentliche Faktor in der Bonitätsbeurteilung

- Schritt Richtung **bonitätsorientierter Bilanzierung**
- Verbesserung der Eigenkapitalsituation durch:
  - Einbehaltung erzielter Gewinne
  - Realisierung stiller Reserven
  - Einbringung von Eigenkapital als Privateinlage
  - Hereinnahme von Beteiligungskapital
  - Sale and lease back
  - Factoring

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

6. Finanzmanagement

Die Finanzstruktur akribisch unter die Lupe zu nehmen ist Voraussetzung, um in der Folge die Eigen- und Fremdkapitalquote zu optimieren. So kann die Anfälligkeit gegenüber der Verteuerung und zunehmenden Verknappung von Fremdkapital verringert werden.

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

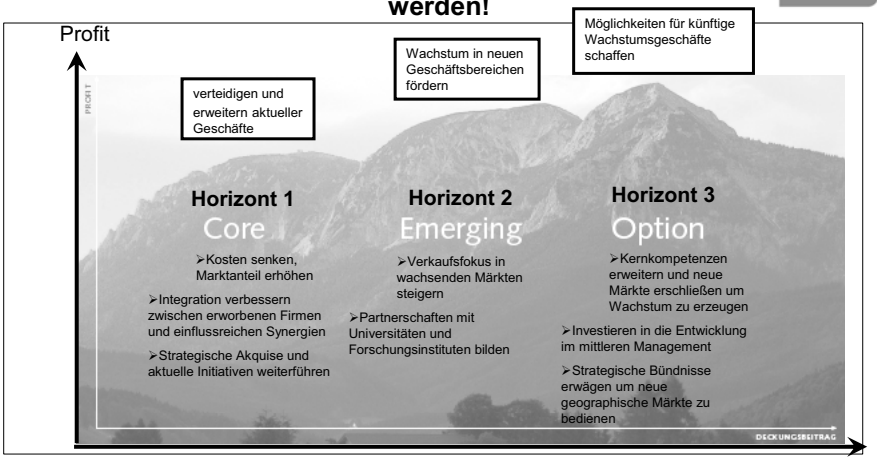
7. Überprüfung des Portfolios

Aktuelle und geplante Geschäftstätigkeiten sollten im Hinblick auf Wertbeitrag und Nachhaltigkeit untersucht werden. Dabei sollten aber nicht nur geplante Projekte kritisch hinterfragt, sondern auch neue Möglichkeiten und Chancen in der Krise betrachtet werden.

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Beispiel: Das 3 Horizonte Modell

Alle 3 Horizonte müssen gleichzeitig bearbeitet werden!



© nach McKinsey

% am Umsatz
Größe des DB

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Sind Ihre Kerngeschäfte gesund?

Checkliste zur Horizonte-Überprüfung

Horizont 1

- Erzeugt das Kerngeschäft genug Einkommen um Investitionen in Wachstum zu ermöglichen?
- Starke Leistungsorientierung um die Profite in den nächsten paar Jahren zu erhöhen?
- Ist die Kostenstruktur konkurrenzfähig mit der der restlichen Industrie?
- Ist die Betriebsleistung stabil?
- Ist der Marktanteil gewachsen oder stabil?
- Gibt es Schutzmaßnahmen gegen Konkurrenten, Technologien oder Regelungen welche die Spielregeln verändern könnten?

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Haben Sie die Erlaubnis zum Wachstum?

Checkliste zur Horizonte-Überprüfung

Horizont 2

- Sind neue Geschäfte/Geschäftsbereiche fähig, wirtschaftlichen Wert zu erzeugen wie das aktuelle Kerngeschäft?
- Gewinnen neue Geschäfte/Geschäftsbereiche Momentum am Markt?
- Sind Sie vorbereitet erhebliche Investitionen zu tätigen, um das Wachstum neuer Geschäfte/Geschäftsbereiche zu beschleunigen?
- Wächst die Investorenzuversicht im neuen Geschäft/Geschäftsbereich?
- Wirkt Ihre Geschäftstätigkeit anziehend auf unternehmerische Talente?

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Sind sie innovativ?

Checkliste zur Horizonte-Überprüfung

Horizont 3

- Denken Ihre Führungskräfte über Innovationen und Industrieentwicklung nach?
- Haben Sie eine großes Portfolio an Optionen entwickelt um bestehende Geschäfte weiterzuentwickeln oder neue zu kreieren?
- Sind die neuen Ideen sehr abweichend von den Ideen vergangener Jahre? Leben Sie Ihre Vision?
- Setzen Sie Ideen um in neue Geschäfte?
- Wurden die Ideen fühlbar gemacht in konkreten, messbaren ersten Schritten?

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Die Rolle des Steuerberaters/Unternehmensberaters

- Definition und Formulierung von Unternehmenszielsetzung und Portfoliozusammensetzung
  Konzeption und Erstellung eines Businessplans
- Organisation und Aufbau eines Rechnungs-, Informations- und Reportingwesens – Transparenz schaffen
- Laufende Überwachung der Finanzierungsgestaltung
  Risiko- und Finanzmanagement
- Vorbereitung und Teilnahme am Bankengespräch

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Der Erfinder der Wahrheit ist ein Lügner Heinz von Förster

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Bernhard Ditachmair MBA
Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

Ditachmair & Partner Beratungsunternehmen
Steuerberatung & Wirtschaftsprüfung GmbH

Dinghoferstrasse 4
4020 Linz
Tel: 0732/78 42 78
Web: www.ditachmair.at

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP | CORPORATE MISSION | FINANCE

Beilagen - Checklisten

- **Generische Strategien nach Michael Porter**
- **Planungsrechnung – GuV Vorschau und Liquiditätsplan**
- **7 Handlungsfelder in der Erfolgskrise**
- **3 Horizonte Fragenkatalog**

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Porters Generische Strategien

Wettbewerbsvorteil

Konkurrenzbereich	Geringere Kosten	Differenzierung
Breites Zielsegment	1. Kostenführerschaft	2. Differenzierung
Enges Zielsegment	3a. Schwerpunkt Kosten	3b. Schwerpunkt Differenzierung

Quelle: Porter (1985:12)

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Planung GmbH

2. GuV-Vorschau

	Ist 2008		Vorschau 2009						Vorschau 2010					
	abs.	%	abs.	%	Jän.-März	April-Juni	Juli-Sept.	Okt.-Dez.	abs.	%	Jän.-März	April-Juni	Juli-Sept.	Okt.-Dez.
Umsatz extern	789.886	95%	693.000	94%	198.000	173.250	153.450	168.300	792.495	95%	247.500	206.910	166.320	171.765
Umsätz von Partner Gesellschaften	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Sonstige Erträge / Bestandsveränderung	45.910	5%	45.910	6%	15.952	11.574	13.210	5.174	45.910	5%	15.952	11.574	13.210	5.174
Gesamterlöse	835.796	100%	738.910	100%	213.952	184.824	166.660	173.474	838.405	100%	263.452	218.484	179.530	176.939
Trainer-HN+Raummieten	-325.103	-39%	-322.528	-44%	-80.632	-80.632	-80.632	-80.632	-322.528	-38%	-80.632	-80.632	-80.632	-80.632
Rohertrag (DB 1)	**510.693**	**61%**	**416.382**	**56%**	**133.320**	**104.192**	**86.028**	**92.842**	**515.877**	**62%**	**182.820**	**137.852**	**98.898**	**96.307**
Personalaufwand (inkl. GF)	-154.181	-18%	-116.772	-16%	-29.369	-34.477	-23.909	-29.017	-127.692	-15%	-29.369	-34.477	-29.369	-34.477
davon Abfertigungen / Pensionen/FL	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Sachaufwand	-189.600	-23%	-142.194	-19%	-35.549	-35.549	-35.548	-35.548	-162.196	-19%	-40.549	-40.549	-40.549	-40.549
Abschreibungen	0	0%	-183.952	-25%	-45.988	-45.988	-45.988	-45.988	-183.952	-22%	-45.988	-45.988	-45.988	-45.988
Finanzergebnis (Zinsen)	1.905	0%	1.904	0%	476	476	476	476	1.904	0%	476	476	476	476
Primärkosten	**-341.876**	-41%	**-441.014**	-60%	-110.430	-115.538	-104.969	-110.077	**-471.936**	-56%	-115.430	-120.538	-115.430	-120.538
Ergebnis vor Steuern (EGT = DB 2)	**168.817**	**20%**	**-24.632**	**-3%**	**22.890**	**-11.346**	**-18.941**	**-17.235**	**43.941**	**5%**	**67.390**	**17.314**	**-16.532**	**-24.231**
Ertragsteuer vom Gewinn vor Steuer	-44.932	0%	-38.342	0%	-9.585	-9.585	-9.585	-9.585	-10.985	0%	-2.746	-2.746	-2.746	-2.746
Ergebnis nach Steuer	**123.885**	**15%**	**-62.974**	**-9%**	**13.305**	**-20.931**	**-28.526**	**-26.820**	**32.956**	**4%**	**64.644**	**14.568**	**-19.278**	**-26.977**

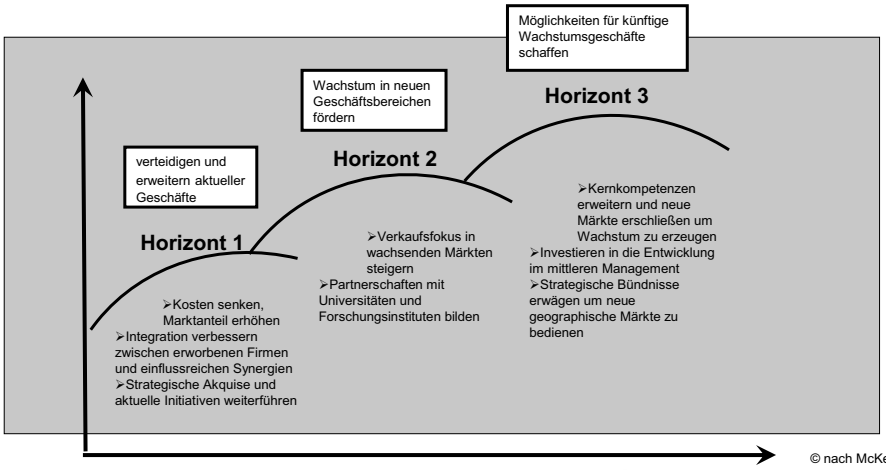
3. Liquiditätsplan

	Ist 2008		Vorschau 2009						Vorschau 2010					
	abs.	%	abs.	%	Jän.-März	April-Juni	Juli-Sept.	Okt.-Dez.	abs.	%	Jän.-März	April-Juni	Juli-Sept.	Okt.-Dez.
Ergebnis nach Steuern	**123.885**	**15%**	**-62.974**	**-9%**	**13.305**	**-20.931**	**-28.526**	**-26.820**	**32.956**	**4%**	**64.644**	**14.568**	**-19.278**	**-26.977**
Abschreibung	0	0%	183.952	25%	45.988	45.988	45.988	45.988	183.952	22%	45.988	45.988	45.988	45.988
Dotierung Abfertigung	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Saldo Cashflow	**123.885**	**15%**	**120.978**	**16%**	**59.293**	**25.057**	**17.462**	**19.168**	**216.908**	**26%**	**110.632**	**60.556**	**26.710**	**19.011**
Investitionen	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Aufnahme Darlehen	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Abbau Darlehen	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Saldo langfristiger Bereich	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0**	**0**	**0**
Einlagen	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Saldo kurzfristiger Bereich	**0**	**0%**	**0**	**0%**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0%**	**0**	**0**	**0**	**0**
Zahlungsmittelüberschuss / -bedarf														
Cash flow	123.885	15%	120.978	16%	59.293	25.057	17.462	19.168	216.908	26%	110.632	60.556	26.710	19.011
langfristiger Bereich	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
kurzfristiger Bereich	0	0%	0	0%	0	0	0	0	0	0%	0	0	0	0
Zahlungmittelbedarf	**123.885**	**15%**	**120.978**	**16%**	**59.293**	**25.057**	**17.462**	**19.168**	**216.908**	**26%**	**110.632**	**60.556**	**26.710**	**19.011**

Was tun, bevor der Hut brennt? Handlungsfelder und mögliche Maßnahmen in Krisenzeiten

Beratungsangebot	Umsetzungsmöglichkeiten
1. Risikomanagement	
Die Einrichtung eines antizipativen Kontroll-systems hilft, potenzielle Risiken früher zu erkennen und unterstützt die systematische Vorsorge. Durch aktive Risikosteuerung können Felder und Verluste bereits im Vorfeld vermieden und Chancen ergriffen werden.	**Risikomanagement umfasst** die kritische Überprüfung aller möglichen Auswirkungen der Finanzkrise. Geprüft wird, ob das Unternehmen bereits von den Entwicklungen auf Finanz- und Rohstoffmärkten betroffen ist respektive mit welchen Gefahren noch zu rechnen ist.
2. Transparenz schaffen	
Verlässliche, kennzahlenbasierte Controlling-Werkzeuge werden zum unerlässlichen Instrument, um zu erkennen, wo noch Geld verdient wird und wo bereits Werte vernichtet werden. Dies ist notwendig, um in prekären Situationen rasch und entschieden handeln zu können.	**Umsetzung neuer Geschäftsmodelle** in der Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten unter dem Aspekt der Liquiditätsoptimierung oder das Anbieten von Zusatzleistungen können weitere Wettbewerbsvorteile und Wachstum bringen (z.B. Kommissionslager, Finanzierungen).
3. Flexibilisierung des Human Capital	
Maßnahmen zur Steuerung des Personalbedarfs werden entwickelt. Insbesondere in unterstützenden Funktionen (Finanzwesen, Personal, Einkauf) ist zu überprüfen, ob deren Kosten auch bei einem Abschwung im vernünftigen Verhältnis zum operativen Geschäft stehen.	**Zur Verfügung stehende Alternativen sind:** Variabilisierung von Gehältern, Gehaltsbestandteile oder Beschäftigungsverhältnissen, die Auslagerung bestimmter Funktionen sowie ein aktives Talent Management der Schlüsselkräfte, vor allem bei Verunsicherung in der Belegschaft.
4. Liquiditätskontrolle	
Um die Liquidität aufrechtzuerhalten, muss ein effizientes Working Capital Management in das unternehmerische Handeln implementiert werden. Das Ausloten der eigenen Steuerpolitik sowie die Suche nach Steuersparmöglichkeiten bieten zusätzliches Liquiditätspotenzial.	**Verhandlungen mit Lieferanten und Kunden** über Zahlungskonditionen, aktive Nutzung der eigenen Einkaufsstärke, Order-to-Delivery- und Procure-to-Cash-Prozessoptimierung, Rationalisierung nicht ertragreicher Kunden und Produkte sind liquiditätsfördernde Optionen.
5. Transaktions-Check	
Im Mittelpunkt stehen die Überprüfung der Bilanzstruktur und die Frage, mit welchen Ansätzen Werte bei ihrem Ankauf bilanziert wurden. Bei der Kontrolle der Beteiligungen ist das Heben bisher nicht realisierter Synergiepotenziale besonders zu beachten.	**Die bilanziellen Auswirkungen** durch den krisenbedingten Wertverfall von Beteiligungen und Assetansätzen müssen unbedingt qualifiziert werden, um allenfalls die Bilanzierungsfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf den aktuellen Jahresabschluss abzusichern.
6. Finanzmanagement	
Die Finanzstruktur akribisch unter die Lupe zu nehmen ist Voraussetzung, um in der Folge die Eigen- und Fremdkapitalquote zu optimieren. So kann die Anfälligkeit gegenüber der Verteuerung und zunehmenden Verknappung von Fremdkapital verringert werden.	Neben der Optimierung der Finanzstruktur können auch Hedgingstrategien und der Einsatz von Derivaten zur Absicherung von Rohrstoffschwankungen oder Fremdwährungsgeschäften sinnvoll eingesetzt werden, um die Kapitalbasis langfristig zu stärken und zu stabilisieren
7. Überprüfung des Portfolios	
Aktuelle und geplante Investitionsprojekte sollten im Hinblick auf Wertbeitrag und Nachhaltigkeit untersucht werden. Dabei sollten aber nicht nur geplante Projekte kritisch hinterfragt, sondern auch neue Möglichkeiten und Chancen in der Krise betrachtet werden.	Das Geschäft anzukurbeln ist jetzt möglich, sollte genügend Finanzkraft vorhanden sein. So ist jetzt der ideale Zeitpunkt, Wachstum durch Unternehmenskäufe zu prüfen. Die Akquisitionskosten sind gesunken, viele preistreibende Investoren haben sich zurückgezogen.

Beispiel: Das 3 Horizonte Modell



© nach McKenzie

Ditachmair & Partner
HUMAN RELATIONSHIP I CORPORATE MISSION I FINANCE

Checkliste zur Horizonte-Überprüfung

Wie gesund sind Geschäfts-Horizonte?

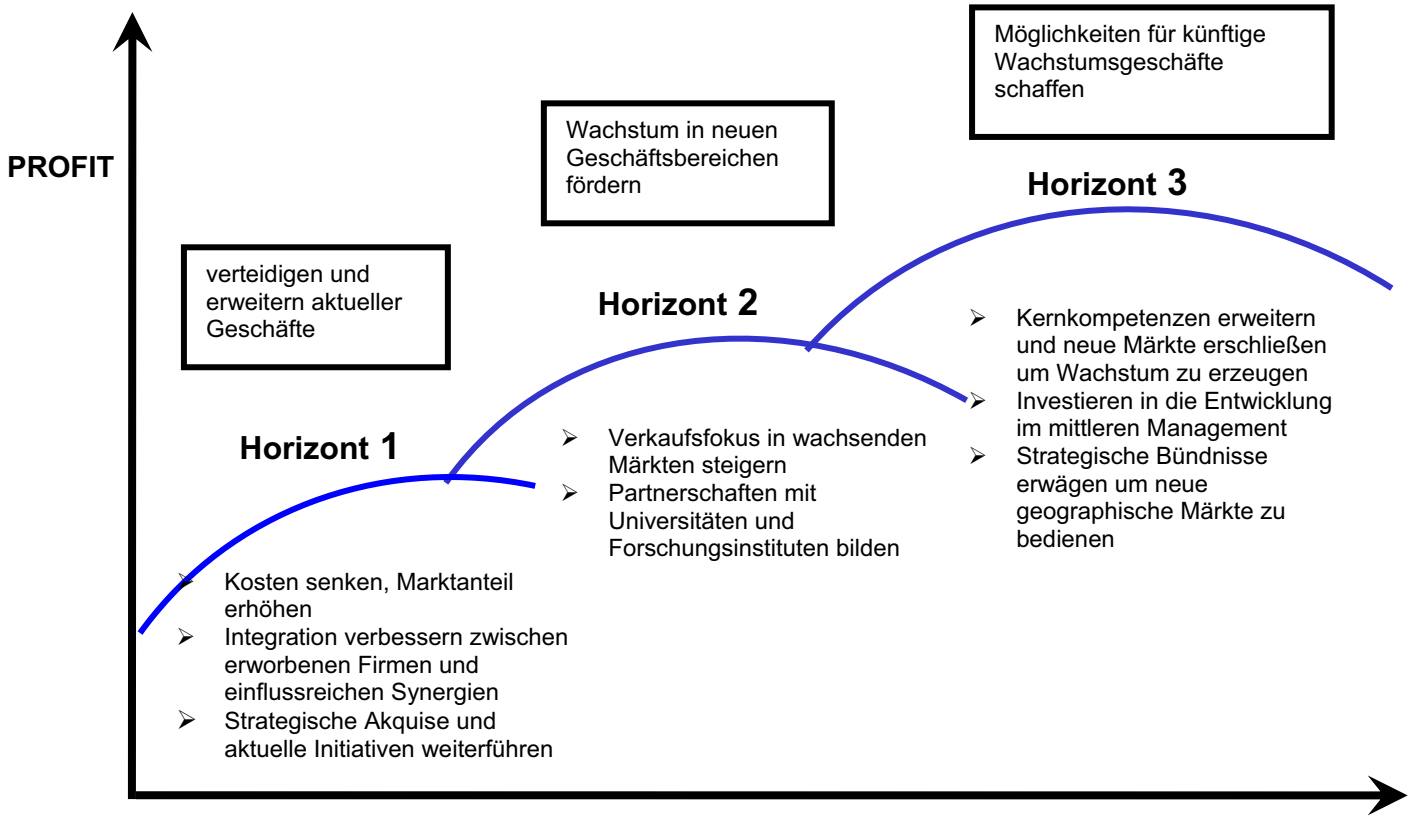
Horizont 1

- Erzeugt das Kerngeschäft genug Einkommen um Investitionen in Wachstum zu ermöglichen?
- Starke Leistungsorientierung um die Profite in den nächsten paar Jahren zu erhöhen?
- Ist die Kostenstruktur konkurrenzfähig mit der der restlichen Industrie?
- Ist die Betriebsleistung stabil?
- Ist der Marktanteil gewachsen oder stabil?
- Gibt es Schutzmaßnahmen gegen Konkurrenten, Technologien oder Regelungen welche die Spielregeln verändern könnten?

Horizont 2

- Sind neue Geschäfte/Geschäftsbereiche fähig, wirtschaftlichen Wert zu erzeugen wie das aktuelle Kerngeschäft?
- Gewinnen neue Geschäfte/Geschäftsbereiche Momentum am Markt?
- Sind Sie vorbereitet erhebliche Investitionen zu tätigen, um das Wachstum neuer Geschäfte/Geschäftsbereiche zu beschleunigen?
- Wächst die Investorenzuversicht im neuen Geschäft/Geschäftsbereich?
- Wirkt Ihre Geschäftstätigkeit anziehend auf unternehmerische Talente?

Horizont 3

- Denken Ihre Führungskräfte über Wachstumsmöglichkeiten und Industrieentwicklung nach?
- Haben Sie eine großes Portfolio an Optionen entwickelt um bestehende Geschäfte weiterzuentwickeln oder neue zu kreieren?
- Sind die neuen Ideen sehr abweichend von den Ideen vergangener Jahre?
- Setzen Sie Ideen um in neue Geschäfte?
- Wurden die Ideen fühlbar gemacht in konkreten, messbaren ersten Schritten?

Gleichzeitig an allen 3 Horizonten zu arbeiten kann langfristig zu gesunderem Wachstum und Rentabilität führen!