

7. S&F WEBing am 20. Juli 2021



Positives Betriebsergebnis und Kapitalbeschaffung nach der Krise – Erfolgsfaktoren managen

Referent

Dipl. Oec. Gunter Freiherr von Leoprechting

Geschäftsführender Gesellschafter bei
Leo-Impact Consulting GmbH, Berlin

Bankkaufmann und Diplom Oeconom

Mehrfach als Interimsmanager (Geschäftsführer oder Einzelprokurist), Beirat oder Aufsichtsrat in Sondersituationen in Unternehmen mit 50-2.000 Mitarbeitern national und international tätig

Projektleiter national und international in über 350 Beratungsprojekten, davon ca. 90 Sanierungsmandate

Autor zahlreicher Fachpublikationen und Redner und Trainer bei zahlreichen Veranstaltungen rund um das Thema Sanierung



AGENDA

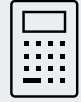
- 1 Positives Betriebsergebnis und verfügbare Liquidität
 - Leistungswirtschaftliche Optimierung
 - Stabiles Geschäftsmodell
 - Liquidität sichern

- 2 Steuerung mit Finanzen
 - Transparente Daten und Finanzplanung
 - Gesunder Kern des Unternehmens (Deckungsbeitrag)
 - Fresh Money

Leistungswirtschaftliche Optimierung



Vertrieb



Finanzen /
Controlling



Einkauf



Personal



Produkte /
Leistungen

Leistungswirtschaftliche Optimierung

Vertrieb

- Liquiditätswirksame Einsparungen von Vertriebskosten
- Abverkäufe von „No- und Slow-Movings“
- Benchmarking
- Motivation der Vertriebsmitarbeiter erhöhen
- Eigene Überzeugung der Produkte verstärken
- In/Outsourcing Vertrieb (bspw. Obacht Handelsvertreter)
- Auswertung der Buchungskanäle / Kooperationen
- Datenqualität der Vertriebs-Software-Systeme und Vertragsdaten prüfen
- Verbesserung der Kundenbeziehungen
- Vertrauensbildende Maßnahmen gegenüber Kunden
- Hauptzielkundengruppe identifizieren / neu bewerten und gezielt bewerben
- Sichtbarkeit schaffen, Unsicherheit über Weiterexistenz abbauen
- Online Vertrieb ausbauen, wo möglich (Direktbuchungen helfen hohe Kosten bei Kooperationspartnern zu reduzieren)

Leistungswirtschaftliche Optimierung

Personal

Operative Maßnahmen

- Kommunikation mit Personal über den Krisenverlauf
- Interne Personalanpassung (Kurzarbeit, Abbau Überstunden, Flexibilisierung Arbeitszeit)
- Personalabbau
- Mitarbeiterbeiträge (Grundlohn, freiwillige Sozialleistungen, unbezahlte Überstunden, Anfahrten ...)
- Personaldifferenzierung
- Outsourcing / Insourcing

Strategische Maßnahmen

- Personalführung
- Personalentwicklung
- Mitarbeitergespräche

Leistungswirtschaftliche Optimierung

Einkauf I

Analyse Beschaffung

- Produkt- und Lieferantanalyse
- Benchmarking Konditionen und Prozesse in der Value Chain (bspw. Prüfen von Technologie und Qualität von Convenience-Food), Bestellprozesse mit digitalen Kassensystemen als Teil eines Gastronomie-ERP-Systems
- Permanente Suche nach neuen Lieferanten
- Effizienzsteigerung der Informationsbasis
- Reduzierung von Schnittstellen und des Genehmigungsaufwandes – (De-) Zentralisierung der Entscheidungen

Analyse Wareneinsatz

- Richtig portionieren, Wareneinsatz muss richtig sein, Top 5 Produkte definieren und deren Verbrauch genau tracken
- Anbruch als Teil des Warenverbrauchs tracken. Lebensmittelrechtlich zulässig Anbruch von Waren Abends → Brunch weiterverwenden bzw. in Suppen verarbeiten usw.

Leistungswirtschaftliche Optimierung

Einkauf II

Analyse Lieferverträge

- *Getränkebezugsverpflichtung (Bierlieferungsvertrag)*
 - Abnahmemenge realistisch?
 - Vertragsstrafe?
 - Differenz zu Marktpreis?
 - Tilgung von Darlehen?
 - Rückvergütung an wen?
- *Automatenaufstellvertrag*
 - Wer bestimmt Art und Umfang?
 - Wie hoch ist die Provision?
 - Wer erhält die Provision?

Verhandlung

- Verbesserung der Einkaufspreise und Bonusregelungen gegenüber Lieferanten
- Lieferantengespräche

Leistungswirtschaftliche Optimierung

Finanzen / Controlling

- Fristgerechte und kosteneffiziente Absicherung der Verfügbarkeit finanzieller Mittel
- Schaffung von integrierten Reporting- und Planungssystemen
- Produktivitätscontrolling
- Abverkauf von Ladenhütern und nicht betriebsnotwendigem Kapital
- Aufstockung des Eigenkapitals
- Kurzfristige Kredite in langfristige umwandeln
- Aufschieben von Zahlungen
- Verträge optimieren
 - Bsp. Pachtvertrag: Vollständige Bezeichnung der Geschäftsräume, angemessene Laufzeit, Bestimmung variabler Anteile, Instandhaltungsverpflichtungen, Ortsüblichkeit der Pacht / Miete, Sonderkündigungsrechte, Angemessenheit des Kaufpreises des Inventars, Regelungen bezüglich Inventar bei Vertragsende

Leistungswirtschaftliche Optimierung

Produktpalette

- Produktpalette – Optimierung bestehende Angebote
- Produktpalette – Mehrwerte schaffen / alternative Umsätze
- Möglichst breit denken, wie die Einrichtung anderweitig genutzt und welche Angebote ergänzt werden kann/können

AGENDA

- 1 Positives Betriebsergebnis und verfügbare Liquidität
 - Leistungswirtschaftliche Optimierung
 - **Stabiles Geschäftsmodell**
 - Liquidität sichern

- 2 Steuerung mit Finanzen
 - Transparente Daten und Finanzplanung
 - Gesunder Kern des Unternehmens (Deckungsbeitrag)
 - Fresh Money

Wie kann das Geschäftsmodell stabil aufgestellt werden?

Gründliche Beobachtung des Marktes: was hat sich verändert und was wird voraussichtlich dauerhaft bleiben?

- Wie gut funktionieren seit der Covid-19 Krise eingeführte **Anpassungen** bei Abläufen/Produkten/Leistungen?
- Wie verhalten sich die **Kunden**?
- Wie haben sich die Preise für **Waren/Material/Fremdleistungen** verändert?
- Welche **Kooperationspartner/Lieferanten** haben sich als zuverlässig erwiesen? Welche sollten neu gewonnen werden?
- Welchen anderen/neuen **Absatzmärkte** sind entstanden?
- Wie ist die **Fachkräftesituation**?
- Wie reagieren **Banken/Geldgeber** in der Krise?
- Kann man die bisherigen **Räumlichkeiten** so nutzen wie bisher? Gibt es freie Standorte, die man belegen kann?
- Welche Marktbereinigung hat stattgefunden? Wie geht es **Wettbewerbern**?



Gestärkt aus der Krise – Trends I

Geändertes Kundenverhalten der letzten Monate wird auch (in Teilen) die Zukunft prägen

Reservierungsverhalten deutlich gestiegen

- Es ist möglich, dass die Vorteile einer Reservierung (garantierter Platz, Platzauswahl, schnellere Abwicklung über App/Online anstatt telefonisch) auch künftig stärker nachgefragt werden. Wie geht man mit einem höheren Reservierungsverhalten und damit verbundenen no-shows um?

Gruppengröße

- Kunden kamen temporär in Kleingruppen; ggf. gibt es Kundengruppen, die dies künftig beibehalten wollen

Digitale Instrumente in der Customer Journey sind inzwischen gut eingeübt:

- Reservierungen, kontaktloses Zahlen, Essensbestellungen vor Ort am Tisch via QR-Code
- Weiteres: Kundenbeziehung pflegen, Unternehmensprozesse vereinfachen, digitale Geschäftsmodelle einführen

Stornobedingungen

- Großzügige Stornobedingungen werden vor allem in Hotels erwartet
- Kunden wollen nur mit hoher Flexibilität buchen - die Menschen planen auf Sicht und weniger langfristig

Künftige Gastentwicklung

- Bestimmte Umsätze sind ganz weggebrochen (Mittagstisch, größere Gruppen, internationale Gäste etc.). Es wird unterschiedlich lange dauern, bis diese Kundensegmente wieder vorhanden sind.

Gestärkt aus der Krise – Trends II

Lieferketten werden neu bewertet, Digitalisierung wird stärker die Prozessabläufe prägen

Beschleunigte Digitalisierungsmaßnahmen

- Buchungs-/Reservierungs-/Bestellsysteme
- Konferenzen / Besprechungen
- Online-Events
- Bezahlvorgänge
- usw.

Regionalisierung

- Umdenken bei Verbrauchern hin zu regionalen Produzenten
- Bei Lieferketten wird eine Neubewertung weg von reinen Kostenaspekten hin zum höheren Einbezug von Risikoaspekten erwartet
- Neubewertung strategisch unverzichtbarer Güter (bspw. Wirkstoffe von Arzneimitteln) und regionale Verteilung der Produktion
- usw.

Gestärkt aus der Krise – Chancen I

Kundenbindung

- Vom Kunden her denken: Was möchte er, welchen Qualitätsstandard, welchen Preis, welche Dauer, welche Flexibilität?
- Welche Kundensegmente werden bald, welche erst in ein, zwei Jahren zurückkehren sein? Welche Kundensegmente können in der Zwischenzeit bespielt werden?
- Geändertes Kundenverhalten ist in das Geschäftsmodell zu integrieren (gestiegene Online-Bestellungen, kontaktlose Bezahlungen/Check-in/Check-out, Nachfrage nach nachhaltigen Produkten etc.):
 - entsprechend sind Webseiten/Apps anzupassen oder einzurichten
 - entsprechend ist die Produktpalette anzupassen (andere Gerichte, etc.)
 - entsprechend sind Konditionen zu überarbeiten
- Aktive Nutzung von Bewertungsportalen (falls bislang nicht geschehen):
 - Eine Mehrheit der Gäste informiert sich inzwischen vorab online. Eine Reaktion auf positive wie negative Bewertungen zeigt eine hohe Kundenorientierung. Allerdings sollte man nur reagieren, wenn Antworten höflich und sachlich erfolgen, auch auf negative/falsche Bewertungen.

Gestärkt aus der Krise – Chancen II

Wertschöpfungsstufen

- Gestiegene Online-Affinität bietet die Chance, Wertschöpfungsstufen durch die Nutzung von Online-/Social-Media-Kanälen mit direkten oder indirekten Einkaufs- und Verkaufsmethoden zu überspringen. Bezugs- und Vertriebswege können überdacht, neu aufgebaut und im Wege von trial&error optimiert werden.
- Bspw. unterstützt die Plattform „Einzelheld“ Geschäfte dabei, einen Lieferservice aufzubauen. Über die Plattform kann die Ware angeboten werden, ohne einen eigenen Onlineshop einrichten zu müssen.
- Welche Möglichkeiten gibt es, den Standort anderweitig zu nutzen: kann ein Abendrestaurant vormittags seine Küche für Pop-up Veranstaltungen / für Caterer zur Verfügung stellen?

Einkauf

- Im Einkauf sollten sich erhebliche Einsparungen in sehr vielen Branchen ergeben; anno 2008/2009 konnte man temporär in sehr vielen Segmenten etwa 10 % Preisreduktionen durchsetzen.

Lieferanten / Kooperationspartner

- Möglichkeit Lieferanten / Kooperationspartner zu wechseln, andere Vertragsbedingungen aushandeln

Gestärkt aus der Krise – Chancen III

Wettbewerb und Markt

- Die Krise wird die Spreu vom Weizen trennen.
- Gesunde und geschickte Unternehmer können von den Schwächen und Fehlern der Mitbewerber profitieren.
- In vielen Branchen werden einige Unternehmen vom Markt ausscheiden, so dass Unternehmen ganz gezielt Kunden von bekanntermaßen schwachen Wettbewerbern angreifen können und diese neu zu akquirieren versuchen sollten.
- Auch werden sich zahlreiche Opportunitäten bieten, vergleichsweise preiswert Marktbegleiter zu kaufen – vermutlich nicht mitten in der Krise, doch ab dem Beginn des Auslaufs der Krise. Denn dann werden sich die Folgen in den Büchern auch für die Banken und Kreditversicherungen niedergeschlagen haben und die schwachen Wettbewerber immer knapper an Liquidität und damit Leistungsfähigkeit werden.

Personal

- Welche Art von Fachkräften sind besser / schlechter verfügbar (Servicekräfte, Köche, Marketingfachleute, Schulungsleiter, Gestalter, ...)? Wie kann man sie gewinnen / dauerhaft binden?

AGENDA

- 1 Positives Betriebsergebnis und verfügbare Liquidität
 - Leistungswirtschaftliche Optimierung
 - Stabiles Geschäftsmodell
 - Liquidität sichern

- 2 Steuerung mit Finanzen
 - Transparente Daten und Finanzplanung
 - Gesunder Kern des Unternehmens (Deckungsbeitrag)
 - Fresh Money

Liquidität sichern und optimieren



Überbrückungshilfen / Stundung /
Kurzarbeit

→ Achtung: Nachprüfung



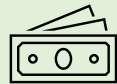
Stopp von Kosten



Intensives Debitoren-/
Kreditorenmanagement
Nachverhandeln von
Zahlungskonditionen



Verschieben
nicht dringender
Investitionen



Verkauf
nicht betriebsnotwendiger
Aktiva



Aufstocken Eigenkapital,
Umwandlung kurzfristige
Kredite in langfristige

Exkurs | vorinsolvenzliches Sanierungsverfahren

- Schaffung eines **zusätzlichen Sanierungsinstruments** mit dem StaRUG (§7ff.) und dem SanInsFoG per 01. Januar 2021
→ **präventiver Restrukturierungsrahmen (pRR) / „Restrukturierungsplan“**
- **Ziel** ist die Vereinfachung der vorinsolvenzlichen Restrukturierungspraxis.
- **Einsatz des Restrukturierungsrahmens**, sofern
 - das Unternehmen in den kommenden zwei Jahren **drohend illiquide** ist, **nicht aber überschuldet bzw. schon direkt zahlungsunfähig** (§17 InsO): Zu Letzterem gilt weiter die Insolvenzantragspflicht unverzüglich, spätestens binnen 3 Wochen.
 - für die **Überschuldung**, die nicht binnen eines Jahres abgewendet werden kann - und mit Fortführungsprognose nachzuweisen ist - soll eine Insolvenzantragspflicht von 6 Wochen gelten;
 - begründete Aussicht besteht, dass die **Bestandsfähigkeit des Unternehmens wiederhergestellt** werden kann, § 16 Abs. 1 StaRUG-E.
- **Für wen eignet sich das Verfahren?**
 - Mittlere und große Unternehmen können sehr profitieren, wenn heterogene und ggf. konfliktgeladene Gläubigerkonstellationen vorliegen und durch geschickte Gruppenbildung gebändigt werden können – mit Rechtssicherheit aufgrund der gesonderten gerichtlichen Überprüfbarkeit.

AGENDA

- 1 Positives Betriebsergebnis und verfügbare Liquidität
 - Leistungswirtschaftliche Optimierung
 - Stabiles Geschäftsmodell
 - Liquidität sichern

- 2 Steuerung mit Finanzen
 - **Transparente Daten und Finanzplanung**
 - Gesunder Kern des Unternehmens (Deckungsbeitrag)
 - Fresh Money

Steuerungsinstrument 1: Transparente Daten

Transparente, aktuelle Daten sind die Grundlagen für Geschäftsentscheidungen.

Transparente Datenlage schaffen

- **Rentabilitätsrechnungen, Buchhaltung, Planung und Controlling** müssen während der Krise einen hohen Stellenwert erhalten
- **Alle Verträge sichten** – wie sind Laufzeiten, wie sind Kündigungsfristen, seit wann laufen die Verträge, welche Alternativen gibt es (vor allem Miet-, Kredit- und Personalverträge sind zu prüfen)
- **Alle Umsatz- und Kostenströme hinterfragen** – welche Produkte und welche Dienstleistungen werden zu welchen Preisen verkauft/eingekauft
- Wichtig: Die **Ist-Zahlen der Buchhaltung müssen (!) immer aktuell in der Buchhaltung verarbeitet sein**. Nur so können Planzahlen aussagekräftig abgeleitet werden.

Steuerungsinstrument 2: Finanz-/Liquiditätsplanung

Belastbare Ist- und Planzahlen sind die Basis, um Vertrauen bei Geldgebern zu schaffen.

Eine **Finanzplanung** zeigt die Auswirkung der Geschäftsentwicklung auf die **Liquiditätssituation**. Nur so können

- ✓ ein **gezieltes Debitoren-/Kreditorenmanagement** erfolgen,
- ✓ **Hilfen in der richtigen Höhe** beantragt,
- ✓ **Bankkredite** in der richtigen Höhe begründet beantragt,
- ✓ **notwendige Investitionen** begründbar verschoben und
- ✓ **alternative Liquiditätsströme** entwickelt werden.

Steuerungsinstrument 2: Finanz-/Liquiditätsplanung

Planungen müssen aussagekräftig sein und stetig fortgeschrieben werden.

GuV / EÜR

Erstellung einer 12-Monats GuV-/EÜR-Planung

(Bei einer Kapitalgesellschaft: integrierte Planung mit GuV, Bilanz und indirekter CF-Flow-Rechnung)

Zeit

In Monats- oder Wochenscheiben (mehr als Jahresscheiben)

Deckungsbeiträge

Hergeleitet anhand von Deckungsbeitragsrechnungen je Kundengruppe/ Arrangement/ Menü/ Veranstaltung (Nachweis des gesunden Kerns)

Szenarien

Mit Darstellung von **mindestens zwei Szenarien** - Base Case und Stress Case

Prämissen

Mit Darstellung und Einrechnung der **Sanierungsmaßnahmen / Krisenparameter**

Fortschreibung

Sie muss **dynamisch fortschreibbar** sein

Steuerungsinstrument 2: Liquiditätsplanung

Der Liquiditätsplan wird von Geldgebern als erstes gefordert. Zudem ist er notwendig, um die Zahlbarkeit von Miet-, Gehalts-, Sozialversicherungs- und Lohnsteuerzahlungen vorauszusehen

| | Dez. 20 | Jan. 21 | Feb. 21 | Mrz. 21 | Apr. 21 | Mai. 21 | Jun. 21 | Jul. 21 | Aug. 21 | Sep. 21 | Okt. 21 | Nov. 21 | Dez. 21 | Dez 20+2021 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| Kasse / Bank Anfangsbestand | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| Einzahlungen (netto) | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| Umsatz aus Forderungseingängen (netto) | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Barumsatz / -einzahlungen (netto) | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| sonstige Einzahlungen (Zuschüsse, Hilfen, usw.) | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Erträge aus Anlageabgang | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Darlehn - Zufluss | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Steuererstattung (ESt, Gewerbe) | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Privateinlagen | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| erhaltene Umsatzsteuer (UST) | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| Auszahlungen (netto) | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| Personalkosten - Gehälter / Löhne | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Personalkosten - Sozialversicherung, Lohnsteuer | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Material / Wareneinkauf | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Raumkosten (Miete und Nebenkosten) | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Versicherungen (nur betriebliche) | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Fahrzeugkosten | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Reise- und Übernachtungskosten | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Werbung/Vertrieb | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Büromaterial, Telefon, Porto | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Steuerberater/Rechtsanwalt | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Beiträge | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| sonstige Kosten | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Zinsen | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Ausgaben für Anlagezugang | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Darlehn - Tilgung | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Steuervorauszahlung (ESt, Gewerbe) | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| Privatentnahmen | | | | | | | | | | | | | | 0 € |
| MwSt Zahllast (UST-VST) | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| gezahlte Vorsteuer (VST) | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| Differenz Einzahlungen - Auszahlung | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |
| verfügbare Liquidität / Liquiditätslücke pro Monat | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € | 0 € |

Steuerungsinstrument 2: Finanzplanung GuV, Bilanz, CF

GuV

IST-ZAHLEN

- „Beschleunigen“ der Buchhaltung, so dass die BWA zeitnah nach Monatsende und belastbare Ist-Zahlen vorliegen

PLANUNG

- Wesentliche Positionen sind in Monats-scheiben für die kommenden 12 Monate zu planen
- Szenarien (base und stress case) erstellen und monatlich aktualisieren
- Bewilligte Corona-Zuschüsse / Hilfen sind zu zeigen

Nur bei Kapitalgesellschaften

Bilanz

IST-ZAHLEN

- Erstellen einer monatlichen Zwischenbilanz. Kritische Positionen sind Vorräte, Forderungen, Verbindlichkeiten.

PLANUNG

- Wesentliche Positionen sind in Monats-scheiben für die kommenden 12 Monate zu planen
- Szenarien (base und stress case) erstellen und monatlich aktualisieren
- Bewilligte Corona-Stundungen (Miete, SV, Steuern, Tilgung) sind zu zeigen
- Freies verfügbares Vermögen zeigen, z. B. Guthaben auf Konten, nachhaltig nicht genutzte Kreditlinien

Cash Flow/Liquidität

- Durch GuV und Bilanz ist die Ermittlung eines **aussagekräftigen Cash-Flows** möglich
- Darstellung in Monats-scheiben für die kommenden 12 Monate
- Damit ist ein Tool vorhanden, um **Cash-Abfluss zu minimieren** und parallel den richtigen Zeitpunkt für das Hochfahren des Geschäftes abzapassen: Nicht zu früh volle Kosten „auf der Uhr“ ohne vollen Umsatz, nicht zu spät und „Geschäft dem Wettbewerb überlassen“
- **Abgleich** mit direkter 13-Wochen-Liquiditätsrechnung (Anfechtungsrecht!)
- Das **Hauptsteuerungstool** in Krisenzeiten ist der Cash-Flow/Liquidität

Steuerungsinstrument 2: Finanzplanung Folgejahre

Die Finanzplanung muss auch für 2022 / 2023 projiziert werden

Planung bis

Fortschreibung bis **mindestens Ende 2022 oder sogar 2023**

Ziel

Ziel ist es, die **Fälligkeiten mittel-/ langfristiger Verbindlichkeiten** abzubilden:

- Vorhandene Kredite/Darlehn
- Stundungen aus dem Jahr 2020
- Notwendige Investitionen, die 2020 verschoben wurden, aber nachgeholt werden müssen

Maßnahmen

Kann der künftige hohe Kapitalbedarf beglichen werden? Wenn nein, dann

- muss über eine **weitere Streckung der Fristen** verhandelt,
- **neue Geldgeber gewonnen** oder
- **neue Umsatzströme generiert** werden.

Bankenverhandlung

Banken haben wenig Spielraum für Entgegenkommen und erwarten belastbare Zahlen.

- Banken stehen selbst unter hohem Effizienzdruck.
- Langfristige, positive Kundenbeziehungen sind kein Garant für Verlängerung von Kreditlinien oder Neukrediten.
- Banken erwarten belastbare Daten, monatsgenau, mit realistischen Annahmen.
- Für Banken sind diese Kennziffern ausschlaggebend

| Kennzahl | Berechnung | | | | | | Eigener, zu ermittelnder Wert |
|-------------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Eigenmittelquote | $\frac{\text{Eigenmittel}}{\text{Bilanzsumme}}$ | > 60 % | > 35 % | > 20 % | > 10 % | ≤ 10 % | % |
| Dynamischer Verschuldungsgrad | $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Netto Cash Flow}}$ | 0 | < 1 | < 4 | < 8 | ≥ 8 | ... |
| Zinsdeckungsquote (1) | $\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Zinsaufwand}}$ | > 9 | > 4 | > 2,5 | > 1,0 | ≤ 1,0 | ... |
| EBIT-Marge | $\frac{\text{Betriebsergebnis}}{\text{Umsatz}}$ | > 15 % | > 10 % | > 5 % | > 0 % | ≤ 0 % | % |

Theoretisches Optimum

(variiert je Branche, Unternehmensalter, Unternehmensphase etc.)

AGENDA

- 1 Positives Betriebsergebnis und verfügbare Liquidität
 - Leistungswirtschaftliche Optimierung
 - Stabiles Geschäftsmodell
 - Liquidität sichern

- 2 Steuerung mit Finanzen
 - Transparente Daten und Finanzplanung
 - **Gesunder Kern des Unternehmens (Deckungsbeitrag)**
 - Fresh Money

Gesunder Kern des Unternehmens – Ermittlung

In der Krise wird offensichtlich, was betriebsnotwendig ist und was nicht.

Der gesunde Kern des Unternehmens ist herauszuarbeiten, der bei **Auslaufen der Krise fortgeführt** werden kann und soll.

1. **Identifikation** unterschiedlicher, weitgehend unabhängiger **Geschäftseinheiten** (Business Units)
2. Alle Aufträge bzw. Produkte je Geschäftseinheit sind mit einer **produkt- und leistungsbezogenen Deckungsbeitragsrechnung** nachzukalkulieren und zu prüfen, ob die Grenzkosten erzielt werden.
3. **Analyse direkter Kosten** (Entstehung, Notwendigkeit, Höhe)
4. **Analyse indirekter Kosten** (Entstehung, Notwendigkeit, Höhe)
5. Existieren **überflüssige Geschäftsbereiche und defizitäre Segmente**, sollten diese reorganisiert werden.
6. In den **defizitären Segmenten** ist zu prüfen, ob und wie mit Maßnahmen zu Kostensenkung oder Preiserhöhung die Renditen je Auftrag erhöht werden können; wenn nicht hinreichend, sind diese Segmente ggf. zu schließen, wenn damit nicht andere, profitable Segmente mitgerissen würden.

Gesunder Kern des Unternehmens – Ermittlung

Je Business Unit (Kundengruppe / Arrangement / Menü / Veranstaltung usw.) ist zu prüfen:

Business Unit 1

DB II nach Maßnahmen
 \geq
sinnvolle Fixkostenumlage
und Kapitalkosten

(positives EVA)

Business Unit 2

DB II nach Maßnahmen
 \approx
sinnvolle Fixkostenumlage
und Kapitalkosten

(EVA \sim Null)

Business Unit 3

DB II nach Maßnahmen
 \leq
sinnvolle Fixkostenumlage
und Kapitalkosten

(negatives EVA)

EVA = Economic Value Added

Gesunder Kern des Unternehmens – Deckungsbeitrag

Je Business Unit ist der Deckungsbeitrag zu ermitteln.

- Eine DB-Rechnung muss **individuell auf das eigene Geschäft angepasst werden**.
- Je nach Branche und Geschäftsmodell **variieren die direkt zuordenbaren Kosten zu den DB-Stufen**. Dies können Materialkosten / Einkauf sein, genauso wie bezogene Leistungen, leistungsbezogene Vertriebs-/ Marketingkosten oder Personalkosten.
- Gleich bleibt allen, dass die **Deckungsbeiträge positiv/weitgehend positiv** sein müssen, um am Ende die notwendigen Fixkosten des Unternehmens decken zu können.

EBITDA = Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

EBIT = Earnings before interest

Klassische Aufteilung einer mehrstufigen DB-Rechnung

Erlöse Beherbergung / Verköstigung / Eintritt

- variable Kosten

= **Deckungsbeitrag 1**

- Fixkosten der Dienstleistung / Produkte

= **Deckungsbeitrag 2**

- Fixkosten der Dienstleistungs-/Produktgruppen

= **Deckungsbeitrag 3**

- Fixkosten des Unternehmens

= **EBITDA / Ergebnis vor Abschreibungen**

- Abschreibung

= **EBIT / Betriebsergebnis**

- Finanzaufwand / -ertrag

- ao. Aufwand / Ertrag

= **Jahresergebnis vor Steuern**

Beispiel – Deckungsbeitrag Restaurant

Umsätze

- Umsätze Speisen
- Umsätze Getränke
- Umsätze Veranstaltungsgeschäft

Gesamtumsatz

Direkte Kosten

- Kosten der Speisenabgabe
- Kosten der Getränkeabgabe
- Kosten Veranstaltungsgeschäft
- Personalkosten

Betriebsergebnis nach direkten Kosten (Deckungsbeitrag)

Indirekte Kosten

- Miete / Pacht
- Kosten Verkauf und Werbung
- Kosten Vertriebsprogramme, Reservierungssysteme
- Verwaltungskosten usw.
- Abschreibungen
- Zinsen

Betriebsergebnis 1

Steuern

Betriebsergebnis 2

Beispiel – Deckungsbeitrag Hotel

Umsätze

- Umsätze Speisen
- Umsätze Getränke
- Umsätze Seminar und Veranstaltungsgeschäft
- Umsätze SPA

Gesamtumsatz

Direkte Kosten

- Zimmerbereitstellungskosten (Raumservice usw)
- Kosten der Speisenabgabe
- Kosten der Getränkeabgabe
- Kosten Seminar und Veranstaltungsgeschäft
- Kosten SPA
- Personalkosten

Betriebsergebnis nach direkten Kosten (Deckungsbeitrag)

Indirekte Kosten

- Kosten technische Gebäudeaussattung
- Kosten Verkauf und Werbung
- Kosten Vertriebsprogramme, Reservierungssysteme
- Verwaltungskosten usw.
- Abschreibungen
- Zinsen

Betriebsergebnis 1 (Gross Operating Profit)

Feste Kosten / Pauschale Kosten

- Versicherungskosten
- Grundstücksbezogene Steuern und Abgaben
- andere grundstücksbezogene Kosten

Sonstige betriebliche Erträge

Betriebsergebnis 2 (Net operating income)

Weitere relevante Kennzahlen

Mitarbeiter-Produktivität

Mitarbeiterproduktivität = Nettoumsatz/Anzahl benötigter Mitarbeiterstunden (je Schicht, Team, Tag etc.)

Wareneinsatz

Wareneinsatzquote = Warenverbrauch / Nettoumsatz; alternativ: Wareneinsatz / Gast

Gesamtpersonalkosten in Prozent

Personal-Gesamtkosten / Nettoumsatz

- 1. Niedrige Warenkosten / geringer Convenience-Grad < > hohe Personalkosten durch mehr Eigenleistung*
- 2. Gesteigerte Warenkosten durch hohen Convenience-Grad < > geringere Personalkosten*

Umsatz je Gast

Nettoumsatz / Anzahl Gäste

Umsatz je Öffnungstag

Nettoumsatz / Öffnungstag

Umsatz je Mitarbeiter

Nettoumsatz / Anzahl durchschnittlich beschäftigter Mitarbeiter in dem beobachteten Zeitraum

AGENDA

- 1 Positives Betriebsergebnis und verfügbare Liquidität
 - Leistungswirtschaftliche Optimierung
 - Stabiles Geschäftsmodell
 - Liquidität sichern

- 2 Steuerung mit Finanzen
 - Transparente Daten und Finanzplanung
 - Gesunder Kern des Unternehmens (Deckungsbeitrag)
 - **Fresh Money**

Fresh Money – mögliche Quellen



Alt-Gesellschafter



Lieferanten
Kunden
Mitarbeiter



Freunde & Familie



Förderbanken



Banken



Crowdfunding



Venture Capital
Private Equity
MBG



Strategische Investoren

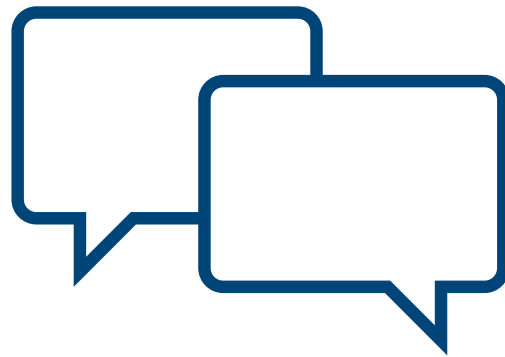
Fresh Money – mögliche Quellen

| | Alt-Gesellschafter | Freunde & Familie | Lieferanten / Kunden / Mitarbeiter | Förderbanken | Banken | Crowdfunding | VC/PE/MBG | Strategische Investoren |
|---|--|---------------------------------------|--|--|--|----------------|--|-------------------------|
| Beitragshöhe | je nach finanziellem Hintergrund | eher niedrig | niedrig bis mittel | mittel bis hoch | mittel bis hoch | mittel | mittel bis hoch | mittel bis hoch |
| EK / Mezzanine / FK | EK / Mezzanine (auch FK) | EK | EK/Mezzanine/FK (Zahlungsziel, Konsilager, Sonderbetriebsmittel) | Mezzanine / FK | Mezzanine / FK | EK / Mezzanine | EK / Mezzanine / FK | EK / Mezzanine |
| Beteiligungsquote | je nach Gesellschaftsvertrag und Verhandlung | meist gering | meist gering | mittel | mittel | von ... bis | hoch | hoch |
| Zinshöhe | am ehesten variabel u/o thesaurierbar | am ehesten variabel u/o thesaurierbar | niedrig bis mittel | mittel bis hoch (je nach Rating) | mittel bis hoch (je nach Rating) | keine | hoch, bei Mezzanine aus mehreren Bestandteilen | mittel bis hoch |
| Dauer der Beschaffung | schnell | schnell | relativ schnell | mittel, Prüfung Konditionen, Erstellung Unterlagen | mittel, Prüfung Konditionen, Erstellung Unterlagen | je nachdem | mittel | mittel |
| Informationsbedarf & Komplexität | gering | gering/mittel; emotionale Komponente | gering bis mittel | mittel | hoch | mittel | sehr hoch | hoch bis sehr hoch |

Zusammenfassende Fragen

- >> Sind alle Betriebsbereiche optimiert und neu auf geänderte Markt-/Kundenbedingungen ausgerichtet?
- >> Liquidität und Zahlungsfähigkeit:
 - Sind alle Liquiditätsreserven identifiziert?
 - Ist die Rückzahlungsfähigkeit gestundeter Beträge und die fristgerechte künftige Zahlungsfähigkeit gesichert?
 - Welcher Personalstand kann ohne Kurzarbeitergeld weitergeführt werden?
 - Welche hohen Zahlungsverpflichtungen entstehen in den kommenden 12 bis 24 Monaten? Welche Spitzen sind zu erwarten? Wie werden diese Spitzen finanziert?
- >> Finanzierungsstruktur:
 - Wie ist das Geschäft aktuell finanziert? Welche Verschiebungen zwischen Eigen- und Fremdmitteln sind durch die Krise entstanden? Ist die neue Finanzierungsstruktur dauerhaft gesichert? Welche Risiken bestehen?
 - Welche Kredite laufen mit welchen Konditionen über welche Laufzeit?
 - In welcher Höhe stehen bis zur Krise vorhandene Reserven nicht mehr zur Verfügung?
 - Welche Möglichkeiten für eine neue Finanzierung existieren?
- >> Existieren aktuelle und aussagekräftige Finanz- und Liquiditätsplanungen sowie Deckungsbeitragsrechnungen je Geschäftseinheit/Produktparte?

Zeit für Ihre Fragen !



Kontakt zum Referenten

Gunter von Leoprechting



Leo-Impact Consulting GmbH

Am Heidehof 33
14163 Berlin

T 030 809 61 609

M leo@leo-impact.de

www.leo-impact.de

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme !