Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE
LUZERN

Wirtschaft

HSLU Online-Impuls:
Krisenmanagement für KMU:
Stellhebel zur Optimierung der Liquidität, Erträge, Kosten und des notwendigen Kapitals

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
Dr. Marius Fuchs, dipl. WP
Dozent

T direkt +41 41 757 67 05
marius.fuchs@hslu.ch

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ
Prof. Dr. Philipp Lütolf
Dozent

T direkt +41 41 757 67 81
philipp.luetolf@hslu.ch

Zug 21. April 2020

Ihre heutigen Referenten

Dr. Marius Fuchs
Dozent (seit 2018)

- Dr. oec. HSG
- dipl. Wirtschaftsprüfer

- U.a. Erfahrung als VR, GF und Finanzchef von Start-ups & Unternehmen im Turnaround

- Studienleiter CAS Turnaround Mgt.

Prof. Dr. Philipp Lütolf
Dozent (seit 2006)

- Dr. rer. pol.

- Schwerpunkte: Unternehmens-finanzierung, Unternehmens-bewertung, Finanzplanung

- Studienleiter MAS Corporate Finance

Inhalt & Ziele

Kurzvorstellung Referenten

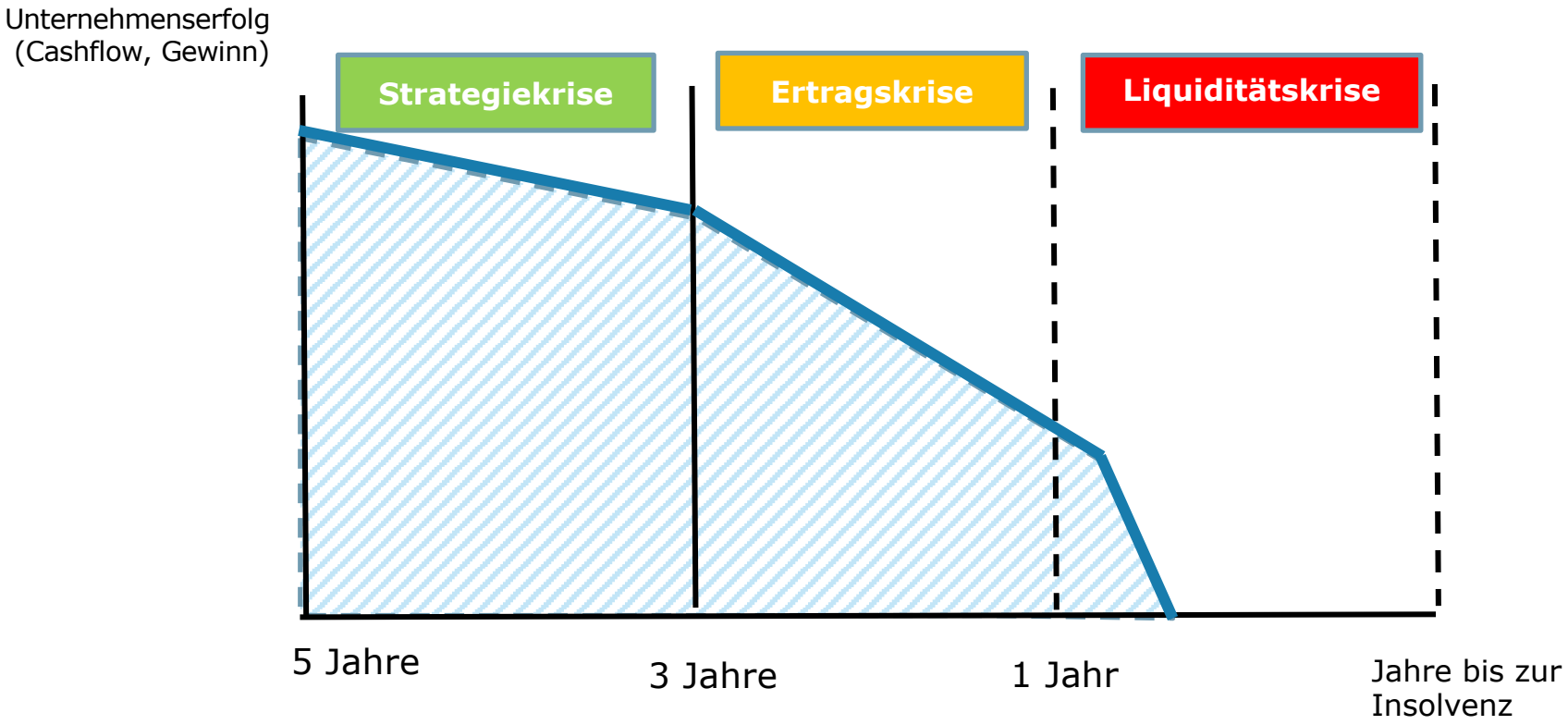
Wissen wo wir stehen:
- Landkarte für Unternehmenskrisen
- Liquiditätsplanung

Wissen was wir machen können
- Liquiditätsschonende Massnahmen (xls-Beispiel)
- Massnahmen auf der Kosten- & Ertragsseite
- Massnahmen zur Stärkung der Bilanz

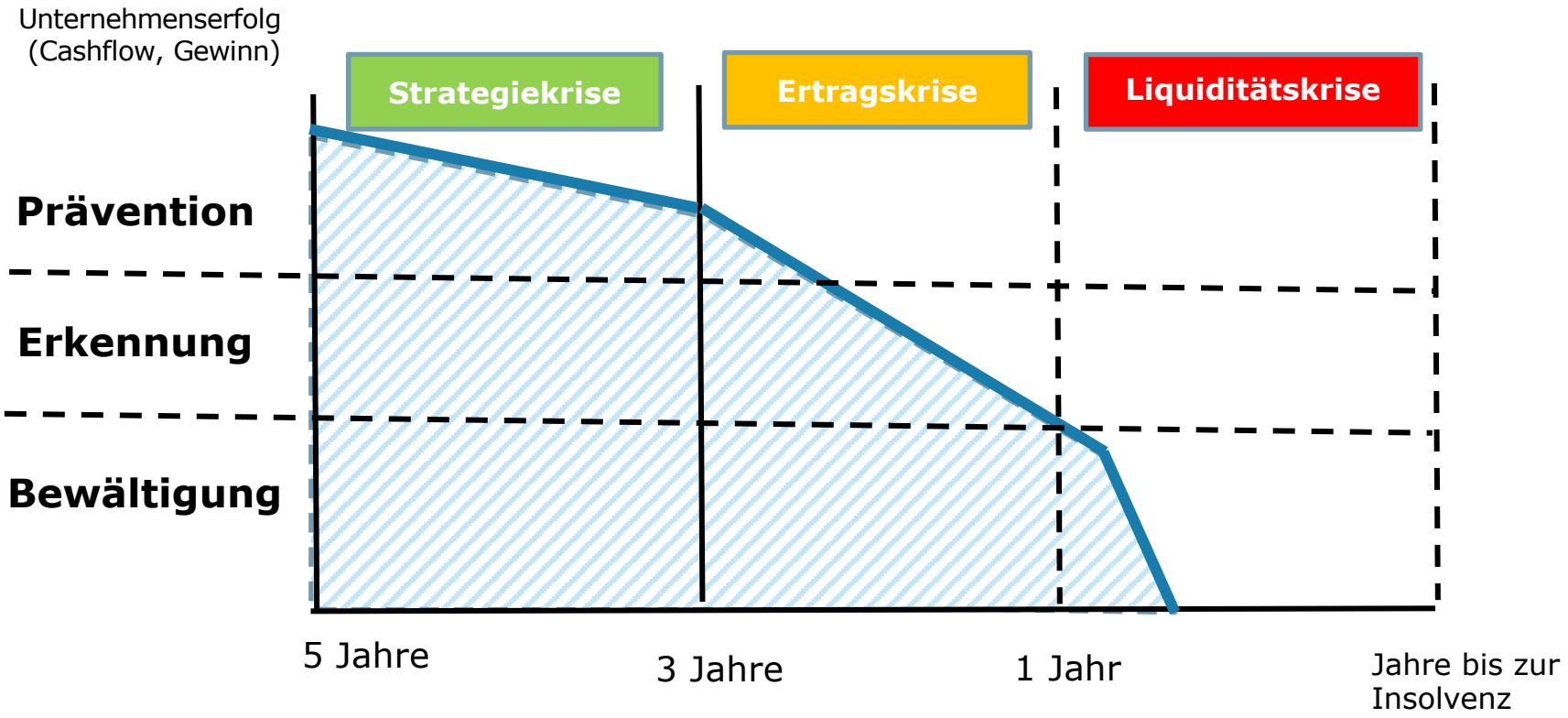
Fragen & Diskussion

Nächste Schritte
- Webinar zur Vertiefung
- Individuelle Coaching

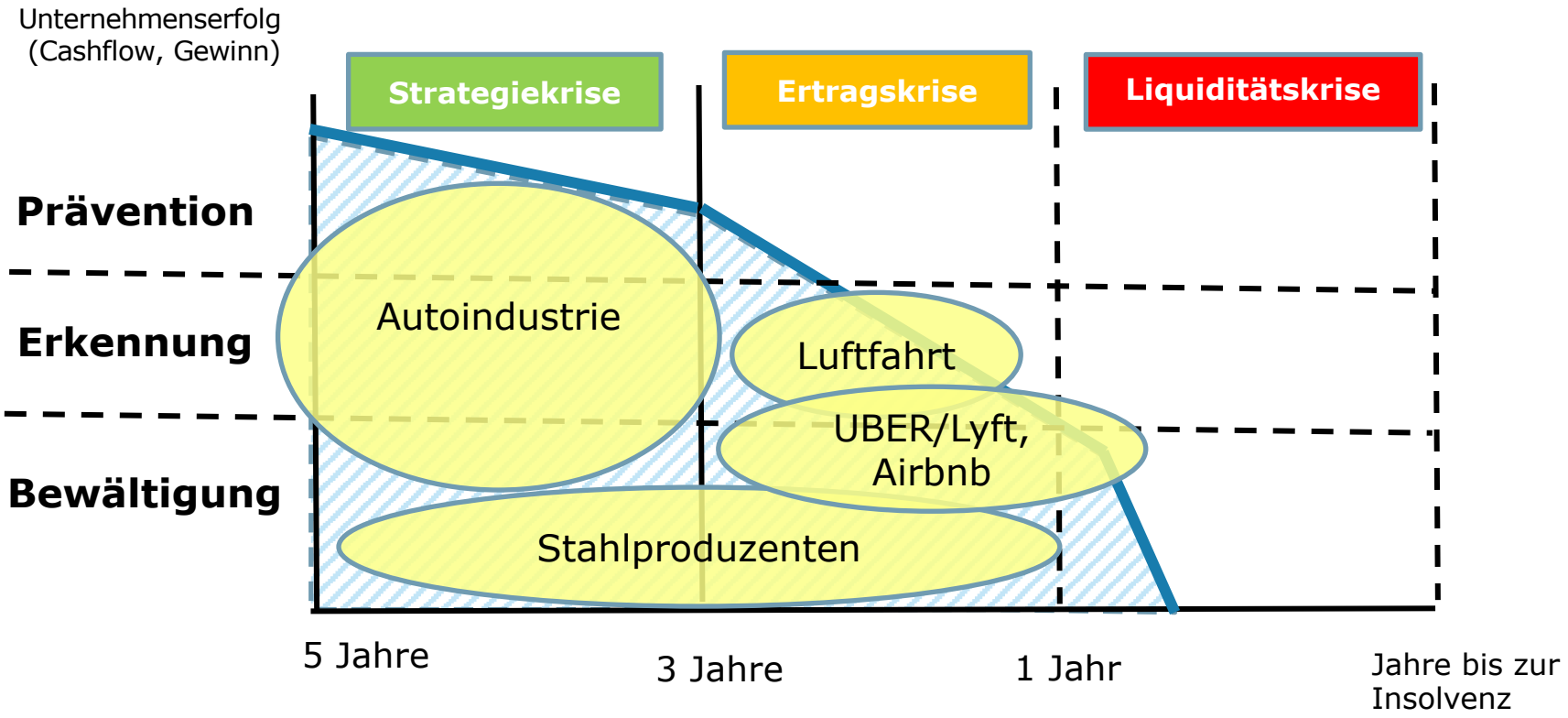
Landkarte für Unternehmenskrisen



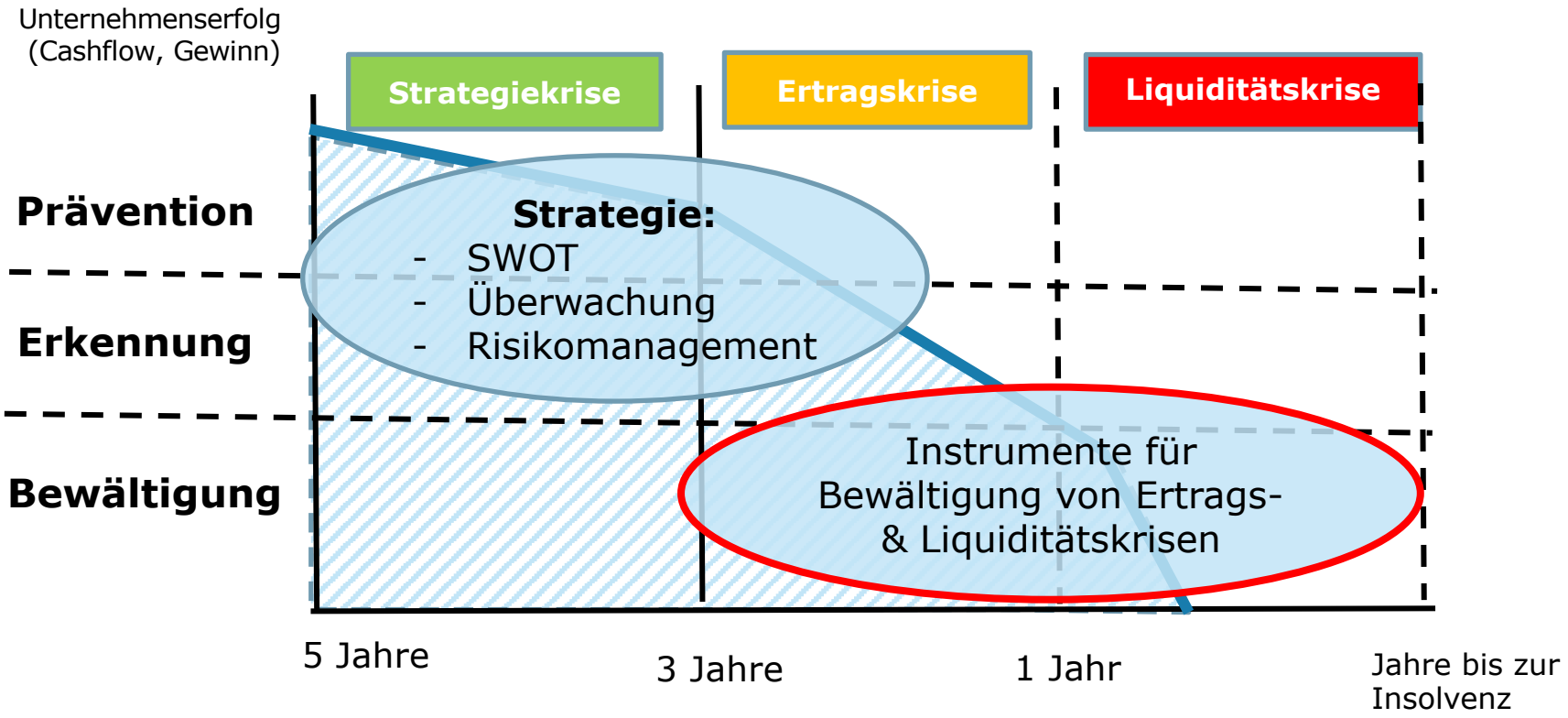
Landkarte für Unternehmenskrisen



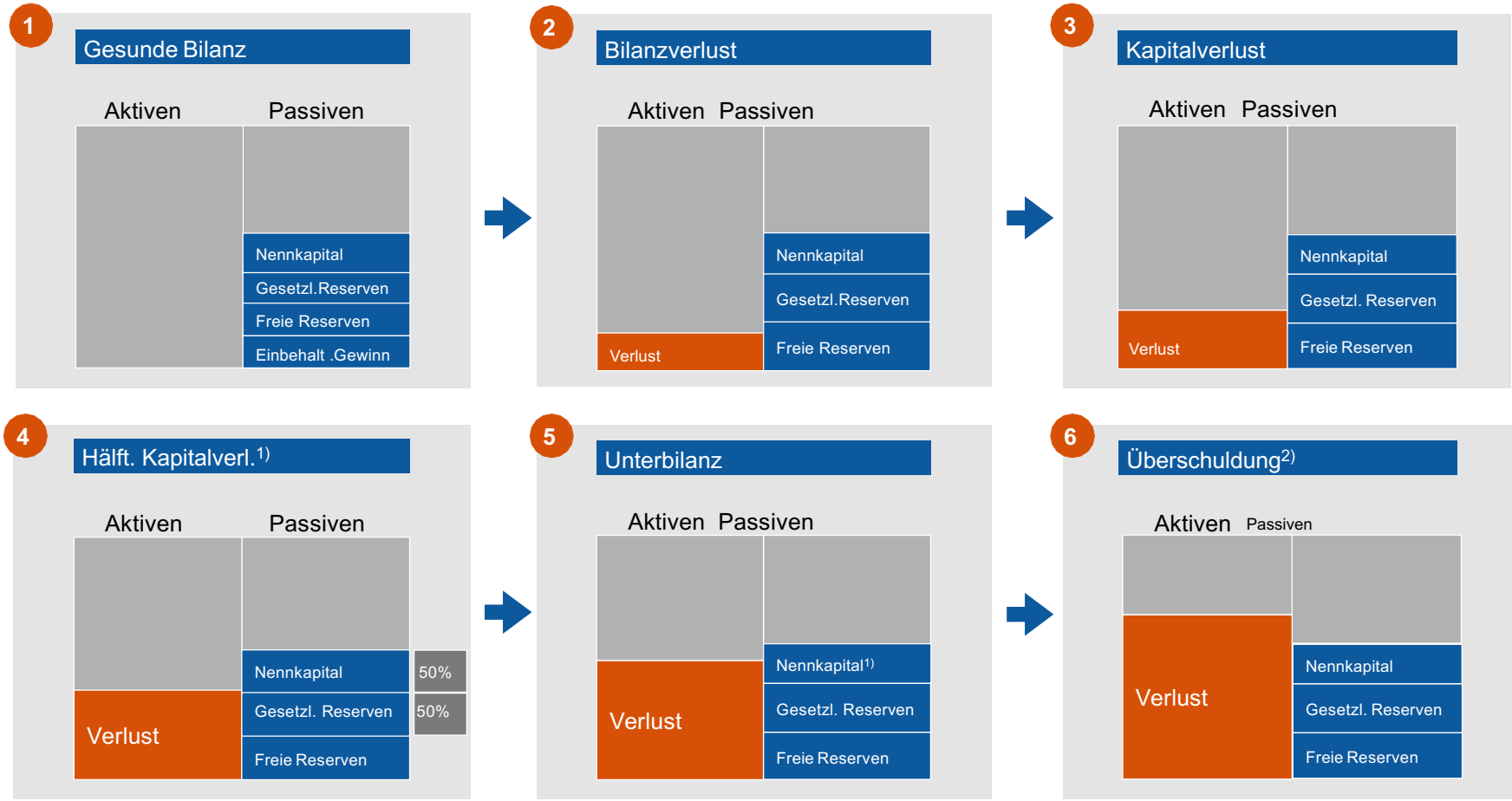
Landkarte für Unternehmenskrisen – Beispiele *(vor COVID-19)*



Landkarte für Unternehmenskrisen



Das Schrumpfen des Eigenkapitals als Krisensignal



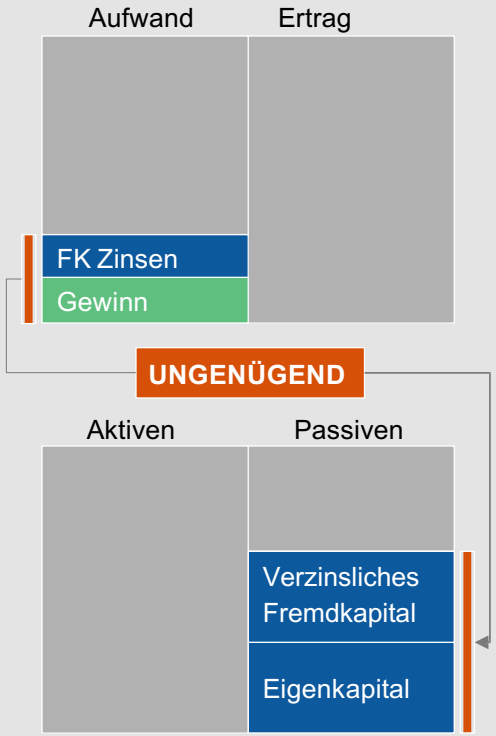
1) Handlung des Verwaltungsrats nach Art. 725 Abs. 1 OR notwendig
2) Handlung des Verwaltungsrats nach Art. 725 Abs. 2 OR notwendig

(Quelle: Damian Locher, UBS / Helbling Business Advisors)

Drei Stufen von der Ertrags- zur Liquiditätskrise

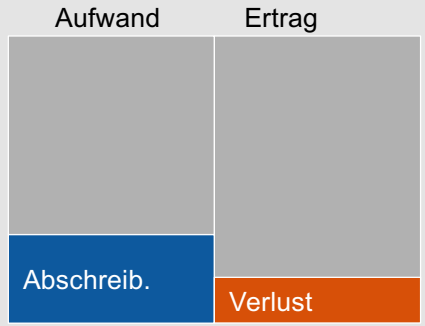
Stufe 1

Ungenügende Kapitalverzinsung



Stufe 2

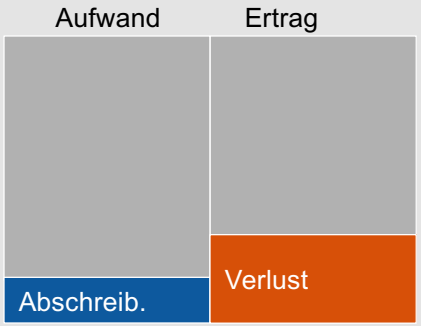
Verlust



Trotz Verlust können sämtliche Barausgaben noch gedeckt werden

Stufe 3

Negativer Cashflow



Die laufenden Ausgaben können nicht mehr gedeckt werden

(Quelle: Jörg Müller-Ganz; Damian Locher, UBS; Helbling Business Advisors)

Liquiditätsplanung - zentrales Führungsinstrument – Beispiel 1

Budget 2020										
	April	Mai	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	Dezember	2020
Umsatz Budget	409’000	282’000	206’000	196’000	138’000	232’000	162’000	145’000	109’000	**2’700’000**
Umsatz für Liqu-Planung	496’000	100’000	200’000	165’000	120’000	138’000	232’000	162’000	145’000	2’047’000
Cost of Sales (Liqu-Sicht)	-213’570	-176’475	-86’200	-66’000	-54’000	-62’100	-104’400	-72’900	-65’250	-1’046’000
Opex (Betriebl. Aufwand)	-44’893	-49’893	-52’993	-38’393	-40’143	-39’143	-42’143	-40’743	-36’143	-459’969
Personal	-65’661	-65’661	-65’661	-65’661	-65’661	-65’661	-65’661	-65’661	-65’661	-722’271
Summe	**171’876**	**-192’029**	**-4’854**	**-5’054**	**-39’804**	**-28’904**	**19’796**	**-17’304**	**-22’054**	
Bestand per Anfang d. Mo	37’090	208’966	16’937	12’083	7’029	-32’775	-61’679	-41’883	-59’187	
Bestand per Ende Monats	208’966	16’937	12’083	7’029	-32’775	-61’679	-41’883	-59’187	-81’241	

- Firma budgetiert Gewinn von 472k
- April mit positivem Cashflow – danach negativ (ausser Okt.)
- Umsätze April-Juli führen zu keinem geplanten Cash-Zufluss
- Anpassung (orange) führt zu negativen Cash-Bestand (Illiquidität)

Liquiditätsplanung - zentrales Führungsinstrument – Beispiel 2

Liquiditätsstatus XY AG										
Bank	**Währung**	**27.04.20**	**04.05.20**	**11.05.20**	**18.05.20**	**25.05.20**	**01.06.20**	**08.06.20**	**15.06.20**	**22.06.20**
Dt. Bank	EUR	222'293.79	222'293.79	226'693.95	225'134.98	14'548.48	22'254.15	23'327.40	42'262.01	81'194.15
Ausgaben (Lieferantenrechnungen, AD, MWST)			-1'270.85	-7'827.09	-47'947.70	-8'000.00		-10'000.00		-8'000.00
Offene Kundenrechnungen SAP (Debitoren)			5'671.01	6'268.12	17'261.20	32'870.87	32'590.42	18'483.44	11'997.13	11'247.60
Transfer					-180'000.00					
Dt. Bank	**EUR**	**222'293.79**	**226'693.95**	**225'134.98**	**14'548.48**	**22'254.15**	**23'327.40**	**42'262.01**	**81'194.15**	**84'441.75**
ZKB	EUR	29'584.52	29'584.52	78'584.52	18'584.52	18'584.52	18'584.52	18'584.52	18'584.52	18'584.52
Ausgaben										
Einnahmen										
Transfer			49'000.00	-60'000.00						
ZKB	**EUR**	**29'584.52**	**78'584.52**	**18'584.52**	**18'584.52**	**18'584.52**	**18'584.52**	**18'584.52**	**18'584.52**	**18'584.52**
ZKB	CHF	49'220.61	49'220.61	7'794.43	11'938.70	219'162.10	190'523.55	189'173.55	162'784.55	150'354.25
Ausgaben (Lieferantenrechnungen, AD, MWST)			-38'426.18	-69'564.59	-12'376.60	-35'552.55	-1'350.00	-26'389.00	-12'430.30	-34'235.00
Offene Kundenrechnungen SAP (Debitoren)						6'914.00				
Transfer			-3'000.00	73'708.86	219'600.00					
ZKB	**CHF**	**49'220.61**	**7'794.43**	**11'938.70**	**219'162.10**	**190'523.55**	**189'173.55**	**162'784.55**	**150'354.25**	**116'119.25**
Postfinance	CHF	20.00	20.00	2'920.00	2'820.00	2'720.00	2'620.00	2'520.00	2'420.00	2'320.00
Ausgaben			-100.00	-100.00	-100.00	-100.00	-100.00	-100.00	-100.00	-100.00
Einnahmen										
Transfer			3'000.00							
Postfinance	**CHF**	**20.00**	**2'920.00**	**2'820.00**	**2'720.00**	**2'620.00**	**2'520.00**	**2'420.00**	**2'320.00**	**2'220.00**
Cash ohne Projektion Budget/Forecast										
Cash Total	**EUR**	**251'878.31**	**305'278.47**	**243'719.50**	**33'133.00**	**40'838.67**	**41'911.92**	**60'846.53**	**99'778.67**	**103'026.27**
Cash Total	**CHF**	**49'240.61**	**10'714.43**	**14'758.70**	**221'882.10**	**193'143.55**	**191'693.55**	**165'204.55**	**152'674.25**	**118'339.25**
Net/Net	**CHF**	**356'532.15**	**383'154.16**	**312'096.49**	**262'304.36**	**242'966.73**	**242'826.09**	**239'437.32**	**274'404.23**	**244'031.30**
Differenz zu Vorwoche			**26'622.02**	**-71'057.67**	**-49'792.13**	**-19'337.63**	**-140.64**	**-3'388.78**	**34'966.91**	**-30'372.93**

- Liqu-Planung auf Wochenbasis (Ausschnitt Cash-Situation)
- Aufpassen auf Doppelerfassungen
- Sicherheitsmarge für Unerwartetes lassen

Wie kann Liquidität generiert werden?

Jahresgewinn +Abschreibungen +Bildung Rückstellungen +/- Veränderung Debitoren +/- Veränderung Vorräte +/- Veränderung Kreditoren **=Geldfluss aus Geschäftstätigkeit (Cashflow)**	▪ Nettoerlös steigern/vorziehen ▪ Aufwand einsparen/verschieben ▪ Debitorenpositionen und Lager abbauen bzw. freisetzen ▪ Kreditoren ausbauen
-Investitionen +Desinvestitionen **=Geldfluss aus Investitionstätigkeit**	▪ Investitionen verschieben ▪ Nicht betriebliches Vermögen veräussern ▪ Sale & Lease Back
+/- Veränderung verzinsliches FK +/- Veränderung Aktienkapital -Dividenden **=Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit**	▪ Neues Kapital aufnehmen ▪ Amortisationen verschieben/aussetzen ▪ Dividendenverzicht

⟶ Einzahlungen erhöhen/vorverschieben

⟶ Auszahlungen reduzieren/verschieben

Beispiel für Liquiditätseffekte (xls-Sheet)

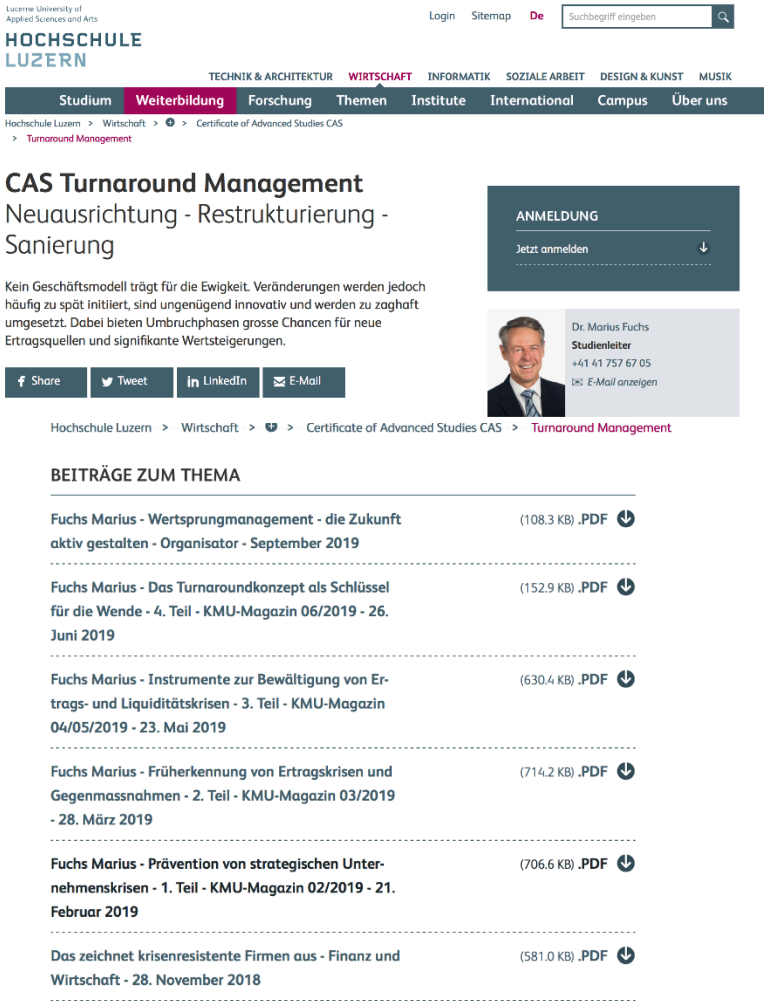
Bezugsquellen von Instrumenten für Liquiditätsplanung

- Banken
- Start-up Sites
- Treuhänder
- Revisionsstelle

→ Anpassungen an eigenen Betrieb notwendig

→ Regelmässige Aktualisierung (täglich, wöchentl., monatl.)

Weiterführende Quellen und Artikel → *auf KMU Impuls verfügbar*



In Kooperation mit der HSLU:

https://swissvr.ch/wp-content/uploads/2020/03/swissVR_Leitfaden_Tipps_Krisenmanagement_v25.03.2020.pdf

Literaturhinweis

- Für die Vertiefung
- Reflektiert Schweizer Umfeld (inkl. OR-Entwurf)

Zusammenfassung

- Liquiditätsplanung als zentrales Überwachungsinstrument
- Positionen des NUV (Nettoumlaufvermögens) prüfen
  - Debitoren: Zahlungseingänge beschleunigen
  - Kreditoren: Zahlungen rauszögern
  - Lager: Lagerabbau kann Mittel freisetzen
- Auftragsbuch und Bestelleingang auf Werthaltigkeit prüfen
- Möglichkeiten von Kostenreduktionen prüfen (Varibilisierung von Fixkosten)
- Blick auf Eigenkapitalsituation (Unterbilanz / Überschuldung gem. Art. 725 OR)

Link zur offiziellen Seite des Eidg. Finanzdepartements:
https://covid19.easygov.swiss

Fragen & Diskussion:

- Coaching (30min) → Anmeldung auf Homepage
- ....
- ....

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Für weitere Fragen:

Dr. Marius Fuchs
marius.fuchs@hslu.ch

Prof. Dr. Philipp Lüfolf
philipp.luetolf@hslu.ch