DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.

MANAGEMENT CONSULTING

COVID-19: Betriebswirtschaftliche Hilfestellung für Reisebüros

Webinar, 31. März 2020

Michael Althoff,
Geschäftsführender Gesellschafter
MC Management Consulting GmbH

Photocredit: © Jezper - AdobeStock

DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.

MANAGEMENT CONSULTING

COVID-19: Betriebswirtschaftliche Hilfestellung für Reisebüros

1. Auswirkungen möglicher Kostensenkungen auf die Liquidität
2. Berechnung der künftigen Liquidität und eines möglichen Finanzbedarfs
3. Die Unterstützungsmodelle im Vergleich: Zuschüsse, Stundungen und Kredite

DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.

MANAGEMENT CONSULTING

1. Auswirkungen möglicher Kostensenkungen auf die Liquidität

In Krisenzeiten ist Liquiditätssicherung oberstes Gebot!

≠

Erträge/Erlöse, z.B. Provisionen, Serviceentgelte
- Aufwendungen/Kosten, z.B. Personal, Raum

Einzahlungen (Kasse, Bank)
- Auszahlungen (Kasse, Bank)

Krisenzeiten erfordern eine Betrachtung der Auszahlungen!

Ursachen von Auszahlungen	Auswirkungen auf Liquidität
Kosten, sofort auszahlungswirksam, z.B.: • Nettolöhne • Monatsmieten	
Kosten, später auszahlungswirksam, z.B.: • Sozialabgaben • Unternehmenssteuern	
Kosten, Auszahlung bereits erfolgt, z.B.: • Abschreibungen • Mietzahlung pro Quartal	
Auszahlungen ohne Kosten, z.B.: • Tilgungen & ausstehende Rechnungen • Steuer-Vorauszahlungen	

Kostensenkung oder Liquiditäts-Sicherung?

Kostenart	Mögliche Maßnahmen	Auswirkungen Kosten	Auswirkungen Liquidität
Personalkosten (Mitarbeiter)	• Kurzarbeit • Gehaltsverzicht • Stundung LSt/KiSt und SV	• Reduktion • Reduktion • unverändert	• Bedarf sinkt • Bedarf sinkt • Verschiebung
Personalkosten (GmbH-Inhaber)	• Gehaltsverzicht • Umwandlung Nettogehalt (z.B. anteilig) in Privatkredit anstelle Unternehmens-kredit	• Reduktion • Reduktion durch Wegfall ESt/KiSt	• Bedarf sinkt • Verlagerung auf Privatebene, jedoch insge-samt geringer
Raumkosten	• Nachverhandlung • Stundung Miete und Nebenkosten	• Reduktion • unverändert	• Bedarf sinkt • Verschiebung

Kostensenkung oder Liquiditäts-Sicherung?

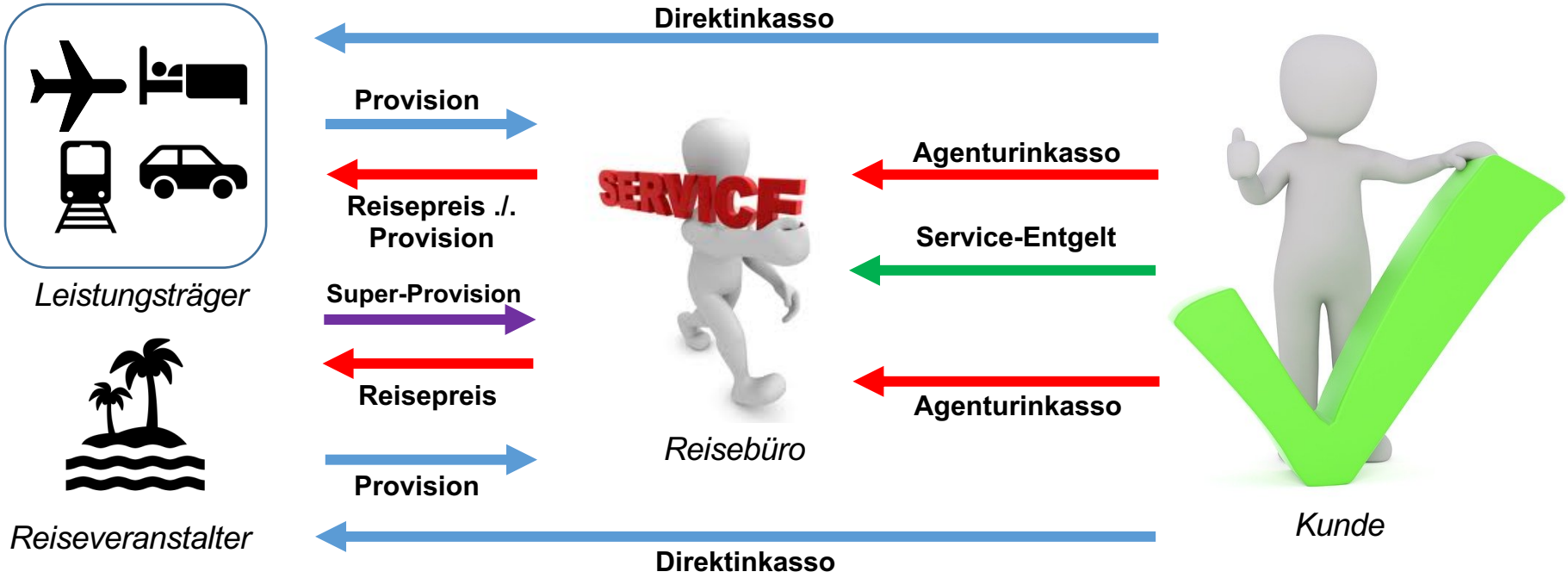
Kostenart	Mögliche Maßnahmen	Auswirkungen Kosten	Auswirkungen Liquidität
IT-Kosten	• Kostenerlass/-reduktion • Geräte/Services kündigen • Geräte verkaufen	• Reduktion • Reduktion • Verkauf vs. AfA?	• Bedarf sinkt • Bedarf sinkt • Mittelzufluss
Marketing	• Geplante Kampagnen absagen • Umschichtung • Fremdleistung durch Eigenleistung ersetzen, wo möglich	• Reduktion • Keine • Reduktion	• Bedarf sinkt • Bedarf bleibt • Bedarf sinkt
Sonstiges	• Investitionen verschieben • Forderungen abtreten • Zahlungsziele ausnutzen	• Keine • Zus. Gebühren • Keine	• Verschiebung • Mittelzufluss • Verschiebung

DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.

MANAGEMENT CONSULTING

2. Berechnung der künftigen Liquidität und eines möglichen Finanzbedarfs

Das besondere Geschäftsmodell der Reisevermittlung



Das besondere Geschäftsmodell der Reisevermittlung

- Die Finanzströme im Reisevertrieb hängen ab von
  - Rolle des Reisebüros: Handelsvertreter, Händler oder Veranstalter
  - Inkasso-Modell: Agenturinkasso oder Direktinkasso
  - Entgeltmodelle
    - Provision
    - Super-Provision
    - Service-Entgelte
  - Zahlungszeitpunkte
    - Weiterleitung vereinnahmter Beträge im Agenturinkasso
    - Auszahlung Basis-Provisionen
    - Zahlungszeitpunkt Service-Entgelte
    - Auszahlung Super-Provisionen (oder Malus-Rückzahlung!)

Wann sind Stornos für die Liquidität besonders gefährlich?

- Agenturinkasso:
  - Rückzahlung vereinnahmter Beträge aus An- und Restzahlungen an Kunden
  - Geringerer Anspruch auf Super-Provisionen
- Direktinkasso:
  - Rückzahlung geleisteter Provisions-Vorauszahlungen (Abschlag-Zahlungen vor Reiseantritt)
  - Rückzahlung geleisteter Provisionen
  - Kunden versuchen, an Veranstalter und Leistungsträger geleistete Zahlungen über Reisebüro erstattet zu bekommen

Auch auf die Zahlungsart kommt es an!

Zahlungsart	Bewertung unter Liquiditäts-Aspekten
Bar	Sofortige Verfügungsgewalt über Geld
Rechnung	Zahlung mit Zeitverzug, Zahltermin hängt vom Kunden ab
SEPA-Basismandat	Zahltermin durch Reisebüro definiert, kleiner Zeitverzug bis Geldeingang, Risiko der Rückbelastung durch Kunden
Kreditkarte	Zeitverzug bis Geldeingang, Auszahlung abhängig von Acquirer, Zusatzkosten und leicht geringere Liquidität durch Kreditkarten-Disagio; Risiko Charge Back
Maestro-Card (POS-Terminal)	Zeitverzug bis Geldeingang, evtl. Zusatzkosten für Einlösung und Risiko der Rückbelastung (wenn nicht mit PIN)

Liquiditätsplanung im Reisebüro – eigene Reisen

	KW14	KW15	KW16	KW17	KW18	Mai	Juni	Juli	...
Mittel-Zufluss Reiseveranstaltung: • Kunden-Anzahlungen • Kunden-Restzahlungen • Nachträgliche Vergütungen LT • Steuererstattungen • Storno-Entgelte • ...									
Mittel-Abfluss Reiseveranstaltung: • Auszahlungen an Kunden • Leistungsträger-Anzahlung • Leistungsträger-Restzahlung • Steuerlast (z.B. Umsatzsteuer) • Kreditkarten-Disagio • ...									
Sondereinflüsse, z.B. Kurssicherung und Währungsdifferenzen									
Finanzüberschuss/-bedarf aus eigenen Reisen									

Liquiditätsplanung im Reisebüro - Direktinkasso

	KW14	KW15	KW16	KW17	KW18	Mai	Juni	Juli	...
Mittel-Zufluss Reisevermittlung DIK: • Provisions-Vorauszahlungen • Provisions-Abrechnung • Super-Provisionen • Anteil Stornoentgelte • Umsatzsteuer auf Entgelte • ...									
Mittel-Abfluss Reisevermittlung DIK: • Rückzahlung PVZ • Rückzahlung Provision auf Stornos • Malus • Umsatzsteuer aus Entgelten • ...									
Sondereinflüsse, z.B. nachträgliche Gutschriften/Erstattungen, ADM/ACM									
Finanzüberschuss/-bedarf aus Vermittlung - Direktinkasso									

Liquiditätsplanung im Reisebüro – Agenturinkasso

	KW14	KW15	KW16	KW17	KW18	Mai	Juni	Juli	...
Mittel-Zufluss Vermittlung AGT-Inkasso: • Kunden-Anzahlungen • Kunden-Restzahlungen • Provisionen • Super-Provisionen • Storno-Entgelte • ...									
Mittel-Abfluss Vermittlung AGT-Inkasso: • Auszahlungen an Kunden • Weiterleitung Anzahlung • Weiterleitung Restzahlung • Malus • Kreditkarten-Disagio/Bankkosten • ...									
Sondereinflüsse, z.B. nachträgliche Gutschriften/Erstattungen, Zahlungsausfülle Kunden, ADM/ACM									
Finanzüberschuss/-bedarf aus Vermittlung AGT-Inkasso									

DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.

MANAGEMENT CONSULTING

Kapitalbedarfsplanung im Reisebüro – Zusammenfassung

	KW14	KW15	KW16	KW17	KW18	Mai	Juni	Juli	...
Überschuss/-bedarf aus eigenen Reisen									
Überschuss/-bedarf Direktinkasso									
Überschuss/-bedarf AGT-Inkasso									
Sonstige Einzahlungen: • Verkauf Anlage-/Umlaufvermögen • Steuererstattungen • Kreditauszahlungen									
Sonstige Auszahlungen: • Personal- und Sachkosten • Investitionen • Tilgungen • Steuern									
Verfügbare Mittel: • Kasse • Bank • Nicht ausgeschöpfte Kreditlinien • (neue) Gesellschafterdarlehen									
Über-/Unterdeckung									

DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.

MANAGEMENT CONSULTING

3. Die Unterstützungsmodelle im Vergleich: Zuschüsse, Stundungen und Kredite

Unterstützungsvarianten unter Kosten- und Liquiditätsaspekten

Variante	Voraussetzungen	Auswirkung auf Kosten	Auswirkung auf Liquidität
Zuschüsse	Erfüllung der Vorgaben: • Branche • Rechtsform • Größe etc.	• Kostenneutral • Evtl. Rückzahlungspflicht bei Nicht-Erfüllung bestimmter Auflagen	• Kapitalzufuhr • i.d.R. dauerhafter Verbleib • Mögliche Rückzahlung beachten
Stundungen	• Zustimmung der Gläubiger • Aktives Zugehen auf Gläubiger erforderlich	• Keine, kostenneutral (sofern zinsfrei gewährt)	• Reduktion Kapitalabfluss • Letztlich nur zeitliche Verschiebung in Zukunft
Kredite	• Unterstützung durch Hausbank • Ggfs. Sicherheiten (z.B. für Differenz zu KfW) • Auch durch Gesell-schafter möglich	• Mehrkosten durch Zinsen • Evtl. Mehrkosten durch Stellung von Sicherheiten	• Kapitalzufuhr • Dauer von Antrag bis Auszahlung beachten • Künftiger Kapitalabfluss durch Zinsen und Tilgung

Wo finden Sie Informationen zu den jeweiligen Programmen?

- Zusammenstellung der wichtigsten Hilfen rund um Corona: https://www.drv.de/newsroom/corona.html
- „Corona-Soforthilfe für Kleinstunternehmen und Soloselbständige“: https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/E/eckpunkte-corona-soforthilfe.pdf?__blob=publicationFile&v=4
  - Gilt für Unternehmen bis zu 10 Mitarbeitern
  - Antragstellung variiert je nach Bundesland!
- Kredite der KfW: KfW-Corona-Hilfe für Unternehmen https://www.kfw.de/KfW-Konzern/Newsroom/Aktuelles/KfW-Corona-Hilfe-2.html
- Informationen rund um Kurzarbeitergeld: https://www.drv.de/public/Downloads_2020/Info_Kurzarbeit_FAQ_.pdf
- Beachten Sie auch die Informationen Ihrer zuständigen IHK!

Fazit

- Ermitteln Sie Ihren **Kapitalbedarf**, mindestens bis 31.12.2020
- Erstellen Sie möglichst **3 Szenarien**: Best, normal und worst case
- Prüfen Sie, ob und in welchem Umfang Sie **persönliche Reserven** in Ihr Reisebüro investieren können/möchten – dies ist meist die schnellste Form der Kapitalzuführung
- Beachten Sie die **langfristigen Auswirkungen** zusätzlicher Mittel auf die Kosten und Liquidität
- Stellen Sie Anträge **rechtzeitig** – Sie können später immer noch entscheiden, ob Sie die Finanzierung tatsächlich in Anspruch nehmen!
- Und wenn alles nicht hilft: planen Sie rechtzeitig ein **Exit-Szenario** (was wir aber nicht hoffen und niemandem wünschen!)

DIE REISEWIRTSCHAFT
Alle Ziele. Eine Stimme.

MANAGEMENT CONSULTING

Die Überlebensstrategie für den Mittelstand

- Kenntnis der vorhandenen Liquidität (inkl. Reserven)
- Flexibilität (Denken & Handeln)
- Kreativität
- rechtzeitiges Handeln: Kunden, Banken, Behörden
- Aktives Managen der gegenwärtigen Situation

+

Angepasster rechtlicher Rahmen

Wirtschaftliche Gesamtsituation

=

Basis für kurzfristiges Überleben und die Chance auf langfristigen Unternehmenserfolg!

Quelle: https://www.hollywoodreporter.com/review/cast-away-review-2000-movie-1171361/Courtesy of Photofest