

„Finanzierungsstrategien – Corporate Finance“

ÜBERSICHT:



A. Alternativensuche und Finanzbedarf als erste Priorität	S. 02
B. Finanzierungsformen anhand von Fallbeispielen	S. 07
C. Herausforderungen und Lösungen Finanzierung	S. 15
D. Veranstaltungshinweise MCN	S. 15
E. Unser Angebot	S. 16
F. Vorschau	S. 16
G. Impressum	S. 17

ABSTRACT / INHALT:

Unternehmensstrategien (zB Erweiterung, Wachstum, Modernisierung) brauchen Kapital. Wie Sie die Steine am Weg zu Ihrer mittelfristigen Finanzierung aus dem Weg räumen, erfahren Sie in dieser Orange Times.

Schneller kommen Sie zum Ziel mit einer integrierten Planungsrechnung und einer darin abgebildeten Finanzierungsstrategie. Ebenso wie das Unternehmen sind Finanzierungen zu „strukturieren“, um höchst effizient das eigene Kapital einzusetzen. Anhand von anonymen Fallbeispielen erfahren Sie, was „Strukturierung“ konkret und mit Praxisbezug bedeutet und erhalten Ansatzpunkte für die Unternehmensfinanzierung.

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

A) ALTERANTIVENSUCHE UND FINANZBEDARF ALS ERSTE PRIORITÄT

von Andreas Gumpetsberger

Jeder Betrieb braucht Geld: Wachstum, Investition in die Firmenerweiterung, Internationalisierung, Forschung & Innovation, Digitalisierung, Nachfolge bzw. Übernahme, Lageraufbau, schleppend zahlende Kunden, usw. Diese, im Laufe eines Unternehmenslebens natürlich vorkommenden Dinge, brauchen alle Geld.

Um Ihre Strategien und Geschäftsmodelle umzusetzen, benötigt man Kapital. Je nach Unternehmens-Alter bestehen unterschiedliche Phasen der Unternehmensentwicklung mit mehr oder weniger geeigneten Finanzierungsformen. In dieser **OrangeTimes** möchten wir auf die mittleren Phasen fokussieren, damit a.) diese den Großteil der Betriebe betrifft und b.) diese Ausgabe noch einen lesbaren Umfang behält.

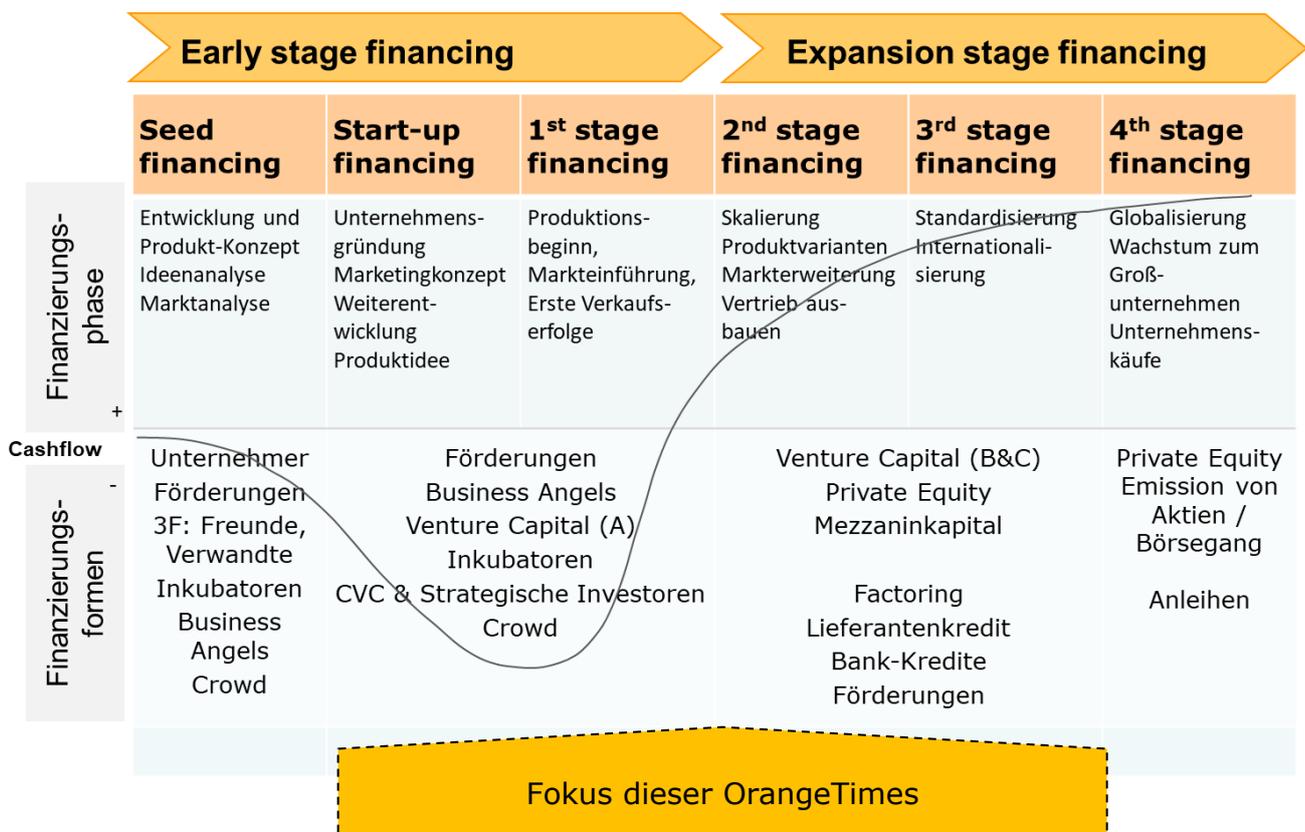


Abbildung 1: Cash-Flow Entwicklung und Finanzierungsformen (eigene Darstellung in Anlehnung an Grabherr, 2000)

Die Entwicklung eines wachsenden Unternehmens, ausschließlich aus Eigenkapital der Gründer zu finanzieren, ist ein Luxus, den sich nur wenige „Auserwählte“ leisten können. In der wirtschaftlichen Praxis geht es darum, den richtigen Mix zwischen Eigen- und Fremdkapital zu finden (und dabei auch Risiken und Abhängigkeiten zu minimieren). Jedes Unternehmen ist einzigartig und deshalb kann es keine allgemeingültige Lösungen geben. Alternative Finanzierungsmöglichkeiten und deren Vor- und Nachteile werden später anhand von konkreten Beispielen beschrieben, um einen Einblick in die Erfolgs-Faktoren Ihrer Finanzierungsstrategie zu geben. Gerade bei innovativen und wachstumsstarken Geschäftsmodellen wird Risikokapital benötigt, um den Finanzbedarf vor und nach der Markteinführung decken zu können (siehe obigen Cash-Flow „Hockey Stick“).

Wo nehme ich als Führungskraft das Kapital für meine Vorhaben her? Kann ich die Schulden überhaupt wieder zurückzahlen? Wie geht es mir emotionell damit, wenn ich so hoch ins finanzielle Risiko gehe?

1. Integrierte Planrechnung

Um die damit verbundenen Unsicherheiten „verarbeiten“ zu können, hilft als aller Erstes vor allem eines – eine mehrjährige **integrierte Planrechnung** (zB Excel Tool [Stark am Markt](#)) mit ein bis zwei Szenarien. Ihre objektive Vorschau auf zukünftige Kapitalflüsse, die zu erwartenden operativen Gewinne (aus denen man ja schließlich den Verbindlichkeiten zurückzahlt) und die notwendigen Investitionen sind schriftlich niederzuschreiben. Dies schafft Sicherheit – auch die Gewissheit, dass sich ein Vorhaben in dieser Höhe NICHT umsetzen lässt, schafft Sicherheit! Ganz wichtig ist dabei auch die Phase nach der erfolgreichen Umsetzung eines Vorhabens zu berücksichtigen, vor allem den Bedarf an Working Capital zur Vorfinanzierung von Vorräten und Umsätzen.

In der Vergangenheit hat man mit einer simplen Plan-GuV-Rechnung das Auslangen für Bankfinanzierungen gefunden. Wir bemerken zunehmend steigende Anforderungen in Richtung einer integrierten Planung. Beispielsweise fordert dies die Austria Wirtschafts Service (AWS) für ihre Garantien bereits ein (Link: [AWS Garantie – Erforderliche Unterlagen für die Bearbeitung](#)). Für Jungunternehmen gilt dies auch im Zuge von FFG Basisprogrammanträgen für Forschungsprojekte. Auf europäischer Ebene regelt die EBA (European Banking Authority) in ihrer „Guideline on loan origination & monitoring“ verschärfte Anforderungen ab 1.7.2021 bis hin zur Sensitivitätsanalyse.

Eine integrierte Planung ist nicht nur Formalität, sondern liefert Ihnen eine klare Größenordnung (in EUR) der Finanzierung **inklusive der Rückzahlungshöhe** pro Monat bzw. Periode („Welche Belastung können wir uns leisten?“). Die Planrechnung (als integraler Bestandteil des Businessplans [[OrangeTimes 05/2005](#)]) gibt eine glasklare Antwort auf die Frage: „Wieviel Mittel sind zu finanzieren und wie lange dauert es, bis ich den Kredit bzw. den Kaufpreis zurückzahlen kann?“

Ist-Plan-Bilanz muster gmbh		zurück	Dezember 2020	Dezember 2021	Dezember 2022	Dezember 2023	Dezember 2024
	13800						
PASSIVA	13900						
A Eigenkapital	14000		2.392.036,0	3.094.466,3	3.805.402,6	4.555.952,8	5.300.632,4
I. Nennkapital (Grund-Stammkapital)	14100		1.136.000,0	1.136.000,0	1.136.000,0	1.136.000,0	1.136.000,0
II. Kapitalrücklagen	14300		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
III. Gewinnrücklagen	14600		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IV. Bilanzgewinn/Bilanzverlust	15000		1.256.036,0	1.958.466,3	2.669.402,6	3.419.952,8	4.164.632,4
1. Jahresergebnis	15001		700.990,8	702.430,2	710.936,3	750.550,2	744.679,7
2. Ergebnisvortrag	15002		555.045,2	1.256.036,0	1.958.466,3	2.669.402,6	3.419.952,8
B Mezzaninkapital	15200		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
EIGENKAPITAL aus A und B	15500		2.392.036,0	3.094.466,3	3.805.402,6	4.555.952,8	5.300.632,4
C Rückstellungen	15600		112.986,5	97.286,2	81.564,9	62.776,9	42.375,3
D Verbindlichkeiten	16100		773.360,9	583.186,5	394.033,0	203.962,7	161.515,7
1. Anleihen	16200		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	16300		621.000,0	429.000,0	237.000,0	45.000,0	0,0
2.a. davon langfristige Bankverbindlichkeiten	16310		621.000,0	429.000,0	237.000,0	45.000,0	0,0
2.b. davon Kontokorrentbankverbindlichkeiten	16320		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3. erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	16400		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
4. Verbindlichkeiten aus den Lieferungen und Leistungen	16500		133.986,8	134.156,8	134.704,8	134.622,3	136.454,0
8. Sonstige Verbindlichkeiten	17100		18.374,0	20.029,7	22.328,2	24.340,4	25.061,7
E Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP)	17400		850,0	850,0	850,0	850,0	850,0
FREMDKAPITAL inkl. PRAP	17500		887.197,4	681.322,7	476.447,9	267.589,6	204.741,0
SUMME PASSIVA	17600		3.279.233,4	3.775.789,0	4.281.850,5	4.823.542,4	5.505.373,5

Abbildung 2: Planbilanz mit Ausweis einer Darlehens/Kreditrückzahlung (Excel Tool [Stark am Markt](#))

In der obigen Darstellung entstammt dem Stark am Markt EXCEL- Planungs-Tools. Sollten Sie Interesse an unserem kostenpflichtigen Planungstool haben, so nehmen Sie zur Angebotsstellung mit uns Kontakt auf: schuetzinger@orange-cosmos.com Weitere Infos finden Sie auch auf unserer [Homepage](#)

Darüber hinaus ist das Tool sehr effizient, um für die *Finanzierung*, *Beteiligungsverhandlungen* und *Garantie- bzw. Förderstellen* einen umfassenden Planbericht zu erzeugen.

In der *OrangeTimes* 01/2019 wurde ausführlich über die Limitationen von Best Case Planung und Worst Case Planung reflektiert. Vielmehr sollte ausgelotet werden, wie sensitiv die Ergebnisse sind und von welchen Faktoren diese Sensitivität abhängt. Legen Sie daher ein Modell der Stellgrößen für den Erfolg fest und verwenden Sie Simulationsmethoden wie beispielsweise die Monte Carlo Simulation.



Abbildung 3: Ergebnis Monte-Carlo Simulation (Quelle: Harald Schützinger)

2. Finanzierungsstrategie

Anfolgend geht es darum, wie die Mittel aufgebracht werden bzw. besichert werden (**mittelfristige Finanzierungsstrategie**). Anders gesagt bedeutet dies, dass nun die Finanzierung zu strukturieren ist. Ein Element dazu ist der klassische Bankkredit. Jedenfalls sind so früh als möglich auch öffentliche Fördermittel in die Überlegungen einzubeziehen. Ein entsprechendes Wissen zu den aktuellen Förderprogrammen vermeidet spätere Frustration. Beispielsweise ist der Kauf von Firmenwerten (zB GmbH-Anteilen) bei manchen Förderprogrammen ausgeschlossen. Daher ist von vornweg die Übernahme als Asset-Deal als Alternative einzuplanen.



Tip: Vielfach muss, um Zuschüsse zu erhalten, die Aus-Finanzierung des Vorhabens nachgewiesen werden. Zum Nachweis dient der bereits erwähnte, wasserdichte Businessplan bzw. die integrierte Planungsrechnung sowie oftmals ein frühzeitig akkordiertes Vorgehen mit finanzierenden Kreditinstituten bzw. Investoren. Eine beratende Begleitung dieser Aufgaben verkürzt den Bearbeitungsaufwand und erspart mögliche Frustrationen und Irrwege.

Nach wie vor ist der Unternehmenskredit eine bzw. die wesentliche Stütze für die Finanzierung von Betrieben.

Durch die unterschiedlichen Regulative (Stichwort: Basel II bis Basel IV, Eigenkapitalersatzgesetz, etc.) wird es zunehmend schwieriger, sich ausschließlich durch diese Finanzierungsquelle zu finanzieren, selbst bei guten Wachstumschancen und vollen Auftragsbüchern. Je kleiner das Unternehmen derzeit ist, desto schwieriger ist es, einen Unternehmenskredit in der notwendigen Höhe zu erhalten. Dies liegt zum einen am fehlenden „Rückzahlungs-Track-Record“, an den üblicherweise in geringerem Ausmaß vorhandenen betrieblichen Sicherheiten und zum anderen an der eigenen Erfahrung der Geschäftsleitung sowie qualifizierten Mitarbeitern hinsichtlich Planungsrechnung und Finanzplanung.

Viele UnternehmerInnen möchten auch finanziell unabhängiger werden. Das drohende Damoklesschwert einer nicht mehr machbaren Rückzahlung der aktuellen und zukünftigen Kredite bereitet manchem unruhige Nächte. Um diese Nervosität zu mildern und sicheren Halt zu finden, gibt es - vergleichbar zum Break-even Punkt - auch einen Kapitaldienstpunkt.

Break Even Punkt und Kapitaldienstpunkt für Musterfirma GmbH

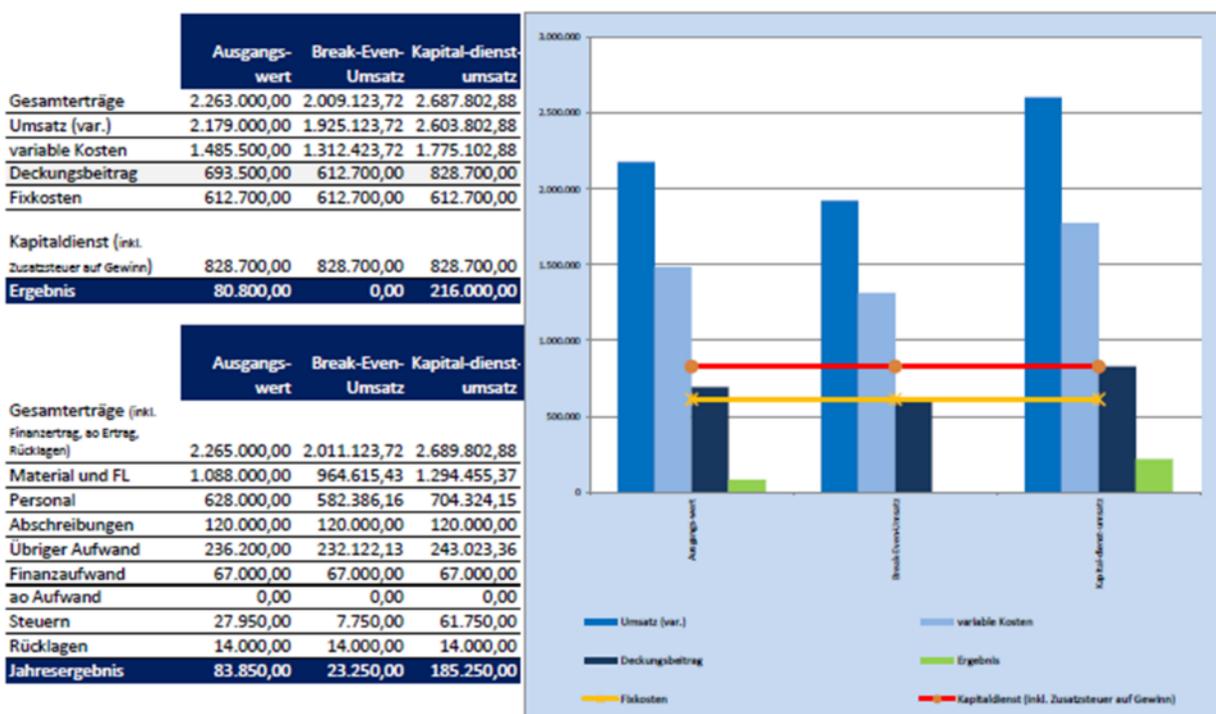


Abbildung 4: Auswertung Kapitaldienstpunkt (Stark am Markt Excel Tool)

Dieser Kapitaldienstpunkt beantwortet die Frage: „Wie viel Umsatz muss ich machen, damit ich alle meine Fixauszahlungen bedienen kann?“ Implizit ist damit auch offen gelegt, um wie viel der Umsatz sinken kann oder gesteigert werden muss, damit man dieses Ziel (immer noch) erreicht. Ein klares Ziel vor Augen ergibt sich fast automatisch ein geschärfter Fokus im Geschäft und zusätzliche Energie und Sicherheit.

Neben den Alternativen in der Fremdkapitalfinanzierung müssen Unternehmen und deren professionelle Dienstleister (Steuerberater, spezialisierte Unternehmensberater, ...) zukünftig verstärkt daran mitwirken, Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel in die Unternehmen zu bringen.

Tipp: Eine Übersichtstabelle der Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Finanzierungsformen (welche anhand von Fallbeispielen im nächsten Kapitel erläutert werden) senden wir Ihnen gerne kostenfrei zu (E-Mail: gumpetsberger@orange-cosmos.com).

B) FINANZIERUNGSFORMEN ANHAND VON ANONYMISIERTEN FALLBEISPIELEN

Ziel dieses Kapitels ist durch hohen Praxisbezug die Vor- und Nachteile der verschiedenen Finanzierungsformen darzustellen und gleichzeitig die Grenzen von konventionellen, aber auch neuen Finanzierungsformen darzustellen.

Darüber hinaus möchten wir einige Branchenbesonderheiten der Finanzierung und Lösungen dadurch beleuchten.

1. Technologieentwicklung (etabliert oder Start-up)

Ausgangssituation:

- Unsicherheit, ob die F&E Entwicklung bzw. das Geschäftsmodell überhaupt funktioniert
- Hohe Unsicherheit in der Entwicklung im Working Capital -Volumen (Umsatz, Material, Lager); und wenn das Modell durch die Decke geht, so droht trotzdem ein Liquiditätsengpass, da sich das Working-Capital überproportional aufbläht.

Geschäftsbeziehung zu Kreditinstituten

(Wenn überhaupt) meist nur geringer Kredite für Innovationen. Grund dafür ist, dass Kreditinstitute NICHT dafür bestehen, echte Innovationen zu finanzieren. Das ist Aufgabe der Gründer, der öffentlichen Hand und der Risikokapitalgeber. Banken finanzieren nachweislich funktionierende Geschäftsmodelle und erwarten entsprechende Besicherung, um das eigene Risiko zu minimieren.

- ✓ Förderungen bzw. Smart Money lukrieren (um möglichst weit, dh bis zum ersten Umsatz zu kommen). Dabei ist es notwendig nicht alle Anstrengungen auf eine Karte (zB. EU Horizon Europe, etc.) zu setzen, sondern strukturiert die zT recht kleinteilige Förderungslandschaft für Forschung & Entwicklung bzw. Digitalisierung zu nutzen, um das Finanzierungsvolumen sicherzustellen.

- ✓ **Tipp:** Um den Aufwand bezüglich Antragstellung für eine FFG Basisprogramm (Forschung und Entwicklung) abzudecken, gibt es eine eigene Förderung → FFG Projektstart mit bis zu EUR 6.000 Förderung für KMUs und Unternehmen in Gründung. Dies gilt auch für zB die Kleinprojektförderung.

- ✓ KISS Regel anwenden - Die Finanzpartner nicht mit technologischer Information überfordern. Das gesamte Geschäftsmodell und die Technologieentwicklung in einigen Jahren darzustellen, überfordert so manche Investoren, aber auch Kreditinstitute.
- ✓ Crowdfunding / Crowdfunding (stille Beteiligung) sowie AWS Double Equity (nun Programmlinie „Eigenkapital hebeln“), um mittels öffentlicher Garantien das Finanzierungsvolumen der stillen Beteiligungen zu verdoppeln.
- ✓ Beteiligung Land (EUR 100.000) und Anschlussfinanzierung mit Landesgarantie.
- ✓ Unterstützung der Geschäftsführung bei der Fortbestehensprognose, da zwischenzeitlich negatives Eigenkapital.

2. Maschinenbau und projektorientierte Fertigungsbetriebe (Wachstumsfinanzierung)

Ausgangssituation branchenspezifisch:

- Meist lange Herstellungszeit; Materialanteil >50%
- Erste Maschine (Innovation) liefert meist keine Vollkostendeckung, daher entsprechender Entwicklungsaufwand.
- Schwankende Umsätze im Jahresverlauf (auch abhängig von der Budgetvergabe von Großkunden).
- Anzahlungen werden verlangt, aber je nach Verhandlungsmacht des Kunden entsprechend reduziert.
- Stahllieferanten haben Preise erhöht und können aufgrund von Materialknappheit kurze Zahlungsziele diktieren.

Geschäftsbeziehung zu Kreditinstituten

Anlagen- und Maschinenfinanzierung meist durch Übertragung des Eigentumsvorbehalts möglich.

Produktionsrisiko (Zwischenfinanzierung) wird meist nicht abgedeckt.

Forderungs-Zessionen für abgenommene Maschinen bei entsprechender Bonität des Endkunden möglich, aber nicht sicher (wöchentlich aktuelle OP-Liste ist Voraussetzung).

Lösungsweg in der Praxis anhand Fallbeispiel - Spezialmaschinenbau mit hohem (Export-)Wachstum:

- ✓ Laufende Liquiditätsvorschau der (Groß-)projekte inkl. Akquisitionen im Endstadium der Auftragserteilung, um Liquiditätslücken frühzeitig zu erkennen.
- ✓ Eigenkapitaloptimierung mittels Gesellschafterdarlehen (Hybridkapital) und stille Beteiligung des Bundeslandes.
- ✓ Da das Unternehmen europaweit tätig war, bot sich auch die Exportfinanzierung mit Exportfondsrahmenkredit der OeKB (EUR 150.000) an.
- ✓ Leasing Fahrzeuge und kleinere Maschinen über Zweitbank um max. Obligo für BMK zu erhalten.
- ✓ Absicherung Betriebsmittelkredit durch AWS Garantie (EUR 400.000). Grundlage ist Businessplan plus integrierte Finanzplanung.
- ✓ Förderung der Entwicklung durch FFG bzw. AWS oder bundeslandspezifische Förderungen. Im konkreten Fall Entwicklungsförderungen (Innovationsscheck FFG, Easy2Reserch Prototypenförderung und FFG Basisprogramm (rund EUR 400.000) sowie FFG Darlehen (ca. EUR 250.000). Das Darlehen ist niedrig verzinst und unbesichert!
- ✓ Investitions-Förderung Gründen am Land der AWS (EUR 50.000 Investitionszuschuss), da das Unternehmen innerhalb der letzten 5 Jahre ab Antragstellung gegründet wurde.

Ergebnis: In Summe wurden rund EUR 450.000 an Direktzuschüssen erwirkt, EUR 100.000 an eigenkapitalähnlichen Beteiligungen und EUR 250.000 an unbesicherten Darlehen. Darüber hinaus wurden ca. EUR 550.000 an besicherten Kreditrahmen bzw. Garantien aufgestellt.

3. Bau und Baunebengewerbe

Ausgangssituation branchenspezifisch:

- Meist lange Herstellungszeit; Materialanteil bis zu 50-70% oder hoher Personalkostenanteil.
- Schwankende Umsätze im Jahresverlauf (Saisonal durch Winter, Endabrechnung Jänner/Februar, höchste Außenstände im März).
- Vergleichsweise wenige Anzahlungen.
- Teil- und Schlussrechnungen werden zum Teil verspätet gelegt, lange Prüf- und Zahlungsfristen, Rechnungsabstriche, Haft- und Deckungsrücklässe.

Geschäftsbeziehung zu Kreditinstituten

Meist nur geringer Betriebsmittelkredit aufgrund Insolvenzrisiko in der Branche. Baustellendauer (Zwischenfinanzierung) wird meist nicht abgedeckt. Forderungs-Zessionen für abgenommene Projekte bei entsprechender Bonität des Endkunden möglich, aber nicht sicher (wöchentlich aktuelle OP-Liste ist Voraussetzung).

Lösungsweg in der Praxis anhand Fallbeispiel

- ✓ Je besser das Geschäft läuft bzw. je höher das Wachstum, desto mehr Working Capital Bedarf, weil offene Forderungen, noch nicht abgerechnete Leistungen und Material vorfinanziert werden müssen.
- ✓ Liquiditätsvorschau der Projekte, vor allem aber der saisonalen Engpässe, um Liquiditätslücken frühzeitig zu erkennen und nachweisbar ausreichendes Polster für die Wintermonate zu erreichen.
- ✓ Rasche Ausgangsrechnungslegung organisieren (laufende Vorbereitung der Abrechnungsunterlagen, Schulung Techniker, Digitalisierung der Rechnungen und straffes Mahnwesen); ebenso Teilrechnungen forcieren, da immer wieder Verzögerungen und Verlängerungen der Baudauer erfolgen.
- ✓ Selbst Anzahlungen von Kunden forcieren (bei kleineren Projekten ohne dagegenstehende Anzahlungsgarantien) → Achtung: Garantie reduziert das maximale Obligo der Bank, weil Anzahlungsgarantien wie ein realer Kredit bewertet werden.

✓ **Tipp: Lösen Sie Gewährleistungsgarantien und Anzahlungsgarantien nicht mittels Bankgarantie, sondern mittels Garantievorsicherung ab.**

- ✓ Aktives Bonitätsmanagement betreiben (um entsprechende Zahlungsziele bei Lieferanten und Garantievorsicherungen zu erhalten) - insbesondere bei den bekannten Agenturen. Bei Aufträgen über EUR 20.000 Bonitätsauskünfte einholen, sowie auch bei Privatpersonen entsprechend Sicherstellungen betreiben (Anzahlung, Zahlungsplan, ...).
- ✓ Miete und Leasingangebot von Banken, aber auch von Maschinen, Geräte, Werkzeug und Schalungsherstellern nutzen, um den Rahmen für die Betriebsmittelkredit zu erhalten.

4. Erweiterung/Investition Handel, Tourismus & Dienstleistung (Wachstumsfinanzierung Investition)

Ausgangssituation:

- Bei Erweiterungen, Übernahme & Expansion (neue/zusätzliche Standorte), aber auch bei Franchise-Nehmern entsteht kurzfristiger Kapitalbedarf für Investition.
- Meist hoher Personalkostenanteil.
- Schwankende Umsätze im Jahresverlauf (auch abhängig von der Budgetvergabe von Großkunden bzw. Saisonalitäten).
- Zum Teil sofortige Bezahlung, oder auch monatliche Zahlungspläne.
- Meist wenig Sicherheiten vorhanden.

Geschäftsbeziehung zu Kreditinstituten

Meist nur geringer Betriebsmittelkredit aufgrund geringen Bedarfs (Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld) und Besicherung (wenig Anlagevermögen vorhanden). Investitionen werden finanziert, jedoch mit wenig strukturierter Vorgehensweise und ohne Berücksichtigungen von Förderungen.

Lösungsweg in der Praxis anhand Fallbeispiel

- ✓ Liquiditätsvorschau der Investitionen inkl. Ermittlung der Rückzahlungshöhe und Rückzahlungsdauer → integrierte Finanzplanung
- ✓ Ausreichend frühzeitige strukturierte Finanzierung von Investitionen (Förderungen, Garantien, ERP Kredite, ÖHT, etc.), sonst sinkt das Verhandlungspotential hinsichtlich Finanzierung. Um das private Risiko möglichst zu minimieren, empfehlen wir das Garantieangebot der AWS zu nutzen (zB 80% Garantie bedeutet, dass die AWS 80% des Ausfallsrisikos für die finanzierende Bank übernimmt).

✓ **Tipp:** Investitionsförderungen ändern häufig die Modalitäten und den Fokus (zB Ökologie) und die nicht geförderten Branchen (zB Transport), sowie die Bedingungen (Jungunternehmer mit alleiniger Geschäftsführung). Daher ist ein genaues Durcharbeiten der Förderrichtlinien Punkt für Punkt erforderlich, um mögliche Frustrationen und Ablehnungen von vorne weg zu vermeiden.

- ✓ Ein selbst aufgebracht Eigenkapitalanteil (ca. > 20%) ist ebenfalls notwendig. Bei Gründung entsprechenden Working Capital Anteil selbst aufbringen (Vorfinanzierung Waren, Geschäftseinrichtung, etc.).
- ✓ Ausgangsrechnungen organisieren; Zahlungsplan forcieren.
- ✓ Leasing/Miete, um Kreditlinien für Investitionen und Betriebsmittel bankenseitig zu erhalten.
- ✓ ACHTUNG: Erhöhter Working Capital Bedarf nach Umsatzsteigerung, regionalen Erweiterungen und neuen Standorten.
- ✓ Bei Übernahmen von Betrieben: Due-Diligence Prüfung der versteckten Altlasten (zB Abfertigung Alt, stille Lasten, Investitionsrückstau im Maschinen/Fahrzeugpark, Mietkostenerhöhung, Angebotsgrundlagen Großkunden, ...)

5. Unternehmen in Schwierigkeiten

Ausgangssituation branchenspezifisch Lebensmittelproduzent:

- Kontinuierliche Abnahme des Einzelhandels.
- Starke Zuwächse oder Einbrüche aufgrund von Auslistungen oder Neulistungen.
- Starke Abhängigkeit vom Handel und daher Verhandlungsdruck (Jahresverträge).
- Hohe Abhängigkeit vom volatilen Rohstoffpreis.
- Berechenbare Zahlungskonditionen, die auch eingehalten werden.
- Betriebsnotwendiges Gebäude mit stillen Reserven und nicht betriebsnotwendige Liegenschaften.
- Für neue Listungen würde man die Produktion ausweiten müssen und daher wären Investitionen zu finanzieren.

Geschäftsbeziehung zu Kreditinstituten

Mit dem Kontokorrentrahmen kommt man gerade so aus. Kredite für Anlagen (aufgrund von zT Verlusten) waren nicht stets bedienbar.

Rating ist schlecht und Gefahr bei weiteren Finanzierungen, dass Eigenkapitalersatzgesetz greift. Daher sind im Prinzip die Linien eingefroren bzw. sollen gesenkt werden. Investitionen in die Produktion bedürfen einer Finanzierung, die aufgrund des Ratings nicht möglich ist. Daher eigentlich kaum die Möglichkeit, das negative Eigenkapital durch Volumensteigerung und mittels Fixkostendegressionseffekten abzubauen.

Lösungsweg in der Praxis anhand Fallbeispiel

- ✓ Umgründung des Unternehmens mit dem Effekt der Auflösung der stillen Reserven im betriebsnotwendigen Liegenschaften.
- ✓ Restliche Immobilien mit darauf liegenden Schulden werden in eine eigene Gesellschafts-Struktur gehängt. Über die Mieteinnahmen werden hier die Schulden langfristig abgebaut.
- ✓ Durch das nun positive Eigenkapital und einem positiven Jahr (wg. Konsolidierungsschritten wie Kosteneinsparungen, aktiver Einkauf und damit Kostenreduktion) entsteht ein Rating, das jetzt wieder Finanzierungen zulässt.
- ✓ Die Kredite wurden neu strukturiert. D.h. an die Rückzahlungsfähigkeit angepasst. Dies sogar mit etwas Luft, damit eine Kapazitätserweiterungseffekt (Lohmann Ruchti Effekt) entsteht.
- ✓ Aufstellung einer Finanzierung für die Betriebserweiterung (40 % Zuschuss aufgrund einer Lebensmittel-Ökologisierung und Export-Initiative und der Rest über ERP-Kredit mittels AWS-Garantie abgedeckt mit 2 Jahre tilgungsfreier Zeit; danach Tilgung auf 6 Jahre; bereits Zusage der Hausbank einer Finanzierung, damit man diese Rückzahlungen idF strecken kann, um wieder fristenkongruent zu sein).
- ✓ Bauzeit ca. 1,5 Jahre. Danach bereits erhöhte Cash-Flows aufgrund er Erweiterung.
- ✓ Nun schreibt das Unternehmen laufend Gewinne und hat positive Cash-Flows die fristenkongruent gezahlt werden können. Aufgrund der Über-Cash-Flows kann das weitere Wachstum stets so finanziert werden, dass die erforderlichen Eigenkapitalanforderungen vorhanden sind.

Über das Fallbeispiel hinausgehende Tipps und Erfahrungen:

Die Suche nach einer zweiten Bank in der Krise gestaltet sich oftmals schwierig, weil Kreditnehmer mit schlechter Eigenkapitalausstattung eher nicht für eine Erst-Finanzierung in Frage kommen.

Tipps 1: Garantie durch das AWS Programm KMU Stabilisierung, um die langfristigen Erfolgchancen des Unternehmens abzusichern und somit bestehende Kredite bzw. Umschuldungen zu besichern. Eine integrierte Planrechnung ist hier obligatorisch.

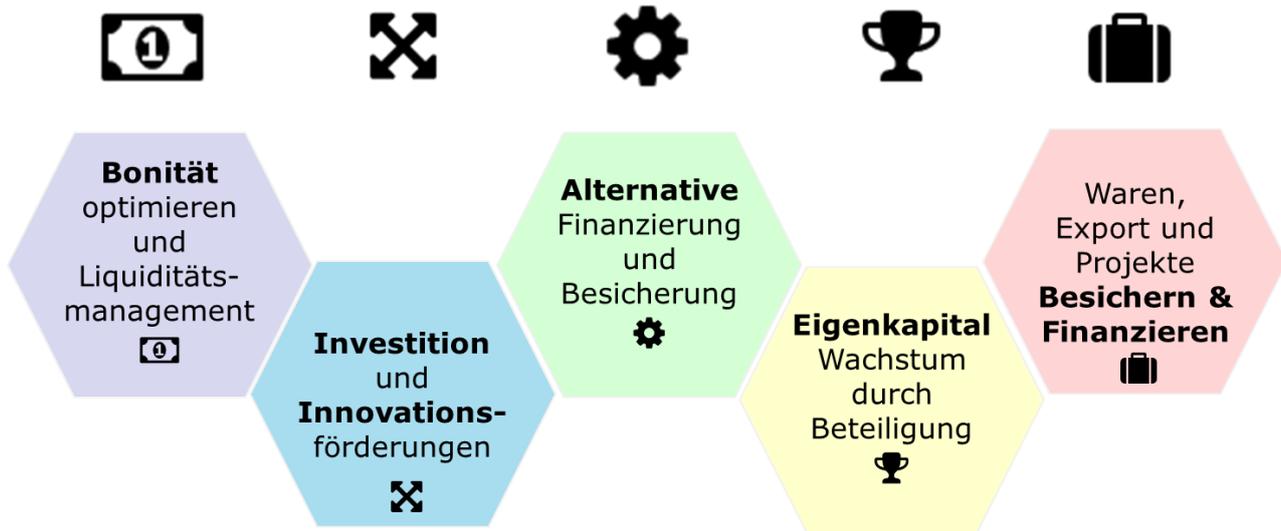
Tipps 2: Sale and Lease Back zur Bereitstellung von Liquidität (Erfordernis: Stille Reserven im Anlagevermögen vorhanden)

C) Herausforderungen und Lösungen Finanzierung

Aus den Fallbeispielen wird ersichtlich, dass eine Finanzierung individuell zu strukturieren ist, dies erfordert den Blick über den Tellerrand der konventionellen Bankfinanzierung hinaus. Jedenfalls gilt aber bei allen Herausforderungen der Finanzierungsstrategie:

- Fristenkongruenz herstellen (Stichwort: Goldene Bilanzregel bzw. Working-Capital Ratio) und den Lohmann Ruchti Effekt nutzen.
- Ratingverbesserungen durch bilanzpolitische Maßnahmen (Hybridkapital, Leasing, ...) und Umgründungen strategisch planen.
- Auf die Bonität achten und Working Capital Veränderungen berücksichtigen.
- Integrierte Finanzplanung professionalisieren.
- Bei hohen Unsicherheiten (zB. Start-ups, Innovation, Großprojekte, Entwicklung im Working Capital –Volumen [Umsatz, Material, Lager]) Simulationen und Szenarien rechnerisch abbilden und somit belastbare Planungen auch unter Unsicherheit erhalten.
- Förderungen (vor allem Zuschüsse) nicht auf der Straße liegen lassen. Sich auch über kompliziertere Förderungen (wie FFG, EU) wagen. Weitsichtig denken bedeutet in diesem Fall, sehr frühzeitig mit der Aufbereitung anzufangen. Dzt. beträgt die Bearbeitungszeit bei der FFG 12-16 Wochen.

Jede Organisation ist einzigartig. Vorhaben und Herausforderungen wechseln im Laufe der Zeit. Aus unserer Erfahrung lassen sich diese **Herausforderungen in fünf Gruppen strukturieren.**



Entsprechend den Herausforderungen variieren auch die Lösungen und Vorgehensweisen

1. **Bonität und Liquidität:** Wesentlicher Schritt ist hier Liquiditätsplan und Planrechnung sowie Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung rasch in Wirkung zu bringen. Damit Sie wissen, wann Sie wie viele Mittel brauchen und keine finanziellen Ressourcen verschwenden. Sie profitieren durch längere Zahlungsziele bzw. mehr finanziellen Spielraum und können sich auf den Markt konzentrieren.
2. **Förderungen:** Eine Übersicht der Vorhaben, lässt den Finanzbedarf ersichtlich machen. Oftmals wird dabei der erhöhte Working Capital Bedarf nach der Umsetzung unterschätzt. Sie sollten keine finanziellen Überraschungen erleben. Formalitäten und Abwicklung treiben manche Führungskräfte zur Verzweiflung. Wir liefern einen erprobten Ablauf zu Förderansuchen, begleiten Sie bis zur Abrechnung. Wir kombinieren Bankfinanzierung, Drittmittel und Angebote der Förderstellen zu einem Mix, der Ihre Kosten minimiert.
3. **Alternativen:** Denken Sie über die Grenzen der klassischen Kredit-Finanzierung hinaus. Diese alternativen Lösungen verbessern Ihre Wettbewerbsposition und ermöglichen Wachstum. Eine Garantie-Versicherung statt Bankgarantie schafft Ihnen finanziellen Freiraum. Crowd Finanzierung macht neue Produktentwicklungen leistbar. Wir erstellen wirtschaftliche Vergleiche und Risikobewertungen für Factoring, Leasing, Sale-and-Lease Back, Contracting und Vendor Finanzierung, damit Sie die richtige Auswahl treffen.
4. **Eigenkapital (Investoren):** Um nicht das volle Risiko alleine tragen zu müssen existieren eine Reihe von öffentlichen Beteiligungspartner (zB UBG, NÖBEG, AWS, ÖHT, ...), um für einen begrenzten Zeitraum als Eigenkapitalpartner einzuspringen. Bei Betrieben mit Wachstumspotential stehen darüber hinaus auch Mittel der EIB (European Investment Bank - EU) zur Verfügung. Durch die Garantien kann das Zinsniveau gesenkt werden (weniger Risiko für die finanzierende Bank) UND die Finanzierung wird in größerem Volumen möglich. Wir begleiten Sie, damit sie rascher zu einem Investor bzw. Partner kommen.
5. **Waren, Export und Projekte** und somit das laufende bzw. wachsende Geschäft zu finanzieren: Zur Vorbereitung von Bankverhandlungen benötigen Sie ein Besicherungskonzept (inkl. Vorabgarantien), eine integrierte Planungsrechnung und in spezifischen Fällen eine Simulationsrechnung. Bei neuen Märkten und Großprojekten ist es möglich durch Bankenwettbewerbe sehr ansprechende Konditionen zu erhalten. Wir unterstützen durch unser weites Netzwerk und durch unabhängigen und transparenten Vergleich.

Wir sind Gründungsmitglied der Beraternetzwerks Managementcenter Nord. Erfahrene Netzwerk-Partner lösen beispielsweise Herausforderungen in den folgenden Bereichen der Finanzierung:
Formulierung und Prüfung von Beteiligungsverträge, Investorensuche, Garantiever sicherungen, Bonitäts-Optimierung, Restrukturierung, Green Finance, etc.

Wir werden in Zukunft weitere Schwerpunkte von orangecosmos z.B. zum Thema „Unternehmensnachfolge, Mergers & Acquisitions, Förderungen & Finanzierung, Unternehmensplanung, Controlling, Unternehmensbewertung, Digitalisierung, Organisationsentwicklung, etc.“ in den **OrangeTimes** darstellen.

D) **orangecosmos** Veranstaltungshinweise

Businessbreakfast Online

"CORONA-Feuer-Cybercrime- wenn der Betrieb unterbrochen ist bzw. still steht!"

Am 10. September laden wir Sie im Namen unseres Netzwerks MCN – Managementcenter Nord wieder zu unserem kostenlosen Businessbreakfast ein.

! Achtung, Achtung ! – Neue Risiken (Pandemie, Blackout, Cyberangriff, etc.) aber noch mit alten Versicherungsverträgen

Gastgeber: Mag. Martin Binder lädt zum Thema ein: Wie Vertrags-Ausschlüsse im Schadensfall existenzgefährdend oder zum echten realen Insolvenzauslöser werden. Lernen Sie dieses Thema anhand von echten/realen Negativ- und auch von Positiv-Beispielen kennen.

Zu Beginn des MCN Online Breakfast wird ein kurzer Fachinput gesetzt und dann über die Themen diskutiert. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme.

Bitte melden Sie sich über veranstaltung@managementcenternord.at oder direkt über das Anmeldeformular unter diesem [Link](#) an.

Termin und Ort: **Freitag, 10. September 2021, 08:00 bis 09:00,**

Teilnahmegebühr: kostenlos

Anmeldung unter veranstaltung@managementcenternord.at

Jahresprogramm Folder 

E) UNSER ANGEBOT:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange**cosmos gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:

Sprechen Sie mit uns, wenn Sie Ihre Strategien, Innovationsvorhaben und Ihre Geschäftspläne auf neue Beine stellen wollen. Damit Ihre Pläne nicht nur im Kopf oder am Papier erfolgreich werden, sondern auch in der Realität.

- **Strategieentwicklung:** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- **Strategieumsetzung:** Strategien, Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können ins Stocken kommen. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Strategie auf den Boden bekommen.
- **Controlling & Managementinformation:** Wir bieten Ihnen jene Steuerungswerkzeuge, damit Sie auch operativ Ihre Ziele erreichen.
- **Digitalisierung:** Alles was digitalisierbar und automatisierbar ist, wird es früher oder später auch werden. Seien Sie hier mit uns schneller als die anderen.
- **Innovation:** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess bis hin zur Vermarktung, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- **Finanzierung & Förderung:** Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen finanziellen Ressourcen für Ihre Geschäftsideen.
- **Unternehmensnachfolge | M&A:** Wir ermitteln den Wert Ihres Unternehmens und finden den richtigen Käufer (siehe www.betrieb-zu-haben.at) oder begleiten die Übergabe in der Familie.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

F) Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

Tipps zur integrierten Planung

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

G) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen



**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,
4600 Wels

gumpetsberger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-4228655
Fax: 0664-774228655

**Mag. Dr. Harald
Schützinger**

Südanger 27,
4202 Sonnberg bei Linz

schuetzinger@orange-cosmos.com

Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48

**Ing. Mag. Dr.
Franz Balik**

Hohenstaufengasse 9/4/8 ,
1010 Wien

balik@orange-cosmos.com

Tel: 01 533 26 55 - 0

orangecosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Organisationsentwicklungsprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalysen**
- **Unternehmensnachfolge**, Unternehmensbewertung, Merger & Acquisition
- **Businessplanung, Geschäftsmodellentwicklung** und **Unternehmenssteuerung** (Businessplanerstellung, Planrechnung, Controlling, Förderungen und Finanzierungen, Unternehmenssteuerung, Business Intelligence)

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** (ISSN 2412-2971) liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?
- Interimsmanagement und Organisationsentwicklung
- Finanzierung von innovativen Ideen

