

1. Technologieentwicklung (etabliert oder Start-up)

Ausgangssituation:

- Unsicherheit, ob F&E Entwicklung bzw 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
- Geld wird auch für Vermarktung und Vertrieb benötigt. Die beste Idee ist wirkungslos, wenn keine Mittel dafür verfügbar sind (Wettbewerb)

Geschäftsbeziehung zu Kreditinstituten

(Wenn überhaupt) meist nur geringer Kredite für Innovationen. Grund ist, dass Kreditinstitute NICHT echte Innovationen mit entsprechendem Risiko finanzieren (dürfen). 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.

Lösungsweg in der Praxis:

- ✓ 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 Förder-/Finanzpartner nicht mit technologischen Begriffen überfordern. Das gesamte Geschäftsmodell und die Technologieentwicklung im Detail darzustellen, überfordert so manche Investoren, aber auch Kreditinstitute.
- ✓ Crowdfunding / Crowdfunding (stille Beteiligung) sowie AWS Programmlinie „Eigenkapital hebeln“, um mittels öffentlicher Garantien das Finanzierungsvolumen der stillen Beteiligungen zu verdoppeln.
- ✓ Planungsrechnung und Realität muss Eigenkapitalquote unter 8% vermeiden, da sonst FFG Förderungen nicht weiter ausbezahlt werden.

✓

Nutzen: Investitionsförderungen EUR 100.000; Innovations- / Digitalisierungsförderungen EUR 40.000; FFG Basisprogramm EUR 350.000, Beteiligung Bundesland (EUR 100.000) und Anschlussfinanzierung mit Landesgarantie. AWS Garantie 290.000.

Aufwand: In Summe ca. 4-6 Beratertage

2. Fallbeispiel: 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 zwar verlangt, aber je nach Verhandlungsmacht des Kunden entsprechend reduziert.
- Stahllieferanten haben hohe Verhandlungsmacht 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 (wöchentlich aktuelle OP-Liste ist Voraussetzung), im Sondermaschinenbau sind die abgenommenen Maschinen von der Anzahl gering.

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.

Nutzen: 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.

Aufwand: im Zuge der laufenden wirtschaftlichen Betreuung ca. 6 Beratertage

3. Fallbeispiel: 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, höchster 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 es 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.
- ✓ Aktives Bonitätsmanagement betreiben (um entsprechende Zahlungsziele bei Lieferanten und Garantieversicherungen zu erhalten) – insbes. bei den bekannten Agenturen. Bei Aufträgen > EUR 20.000 Bonitätsauskünfte einholen, sowie auch bei Privatpersonen Sicherstellungen betreiben (Anzahlung, Zahlungsplan, ...).
- ✓ 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 Garantieversicherung ab.**

- ✓ Miete und Leasingangebot von Banken, aber auch von Maschinen, Geräte, Werkzeug und Schalungsherstellern nutzen, um den Rahmen für die Betriebsmittelkredit zu erhalten.

Nutzen: Reduktion der DaysWorkingCapital (DWC) von 43,4 auf 28,7 Tage. Zahlungsfristen der Lieferanten wurden aufgrund guter Bonität verlängert. Damit konnte der Betriebsmittelrahmen trotz Wachstum um 20% pro Jahr beibehalten werden.
Aufwand: im Zuge der laufenden wirtschaftlichen Betreuung ca. 2-3 Beratertage

4. Fallbeispiel: 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 Ruchi Effekt) entsteht.
- ✓ Aufstellung einer Finanzierung für die Betriebserweiterung (40 % Zuschuss aufgrund einer Lebensmittel-Ökologisierung, Digitalisierung regional und Export-Initiative und der Rest über ERP-Kredit mittels AWS-Garantie abgedeckt mit 2 Jahre tilgungsfreier Zeit; danach Tilgung auf 6 Jahre; Zusage der Hausbank einer Schattenfinanzierung zur Fristenkongruenz. Bauzeit ca. 1,5 Jahre. Danach bereits erhöhte Cash-Flows aufgrund der Erweiterung.

Nutzen: Das Unternehmen erzielt 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. Finanzierung bankseitig 0,84 Mio EUR, Förderungen 0,56 Mio. EUR.

Aufwand: im Zuge der laufenden wirtschaftlichen Betreuung ca. 4-6 Beratertage