WKW-Workshop:

WKBG
STILLE BETEILIGUNG
als Finanzierungs -
Alternative

WIR FÖRDERN WIENER UNTERNEHMEN.

- Finanzierungsberatung
- Beteiligungen
- Bürgschaften

Mit unseren **Bürgschaften**
finanzieren wir **über 700** Unternehmen.
An über **40 Unternehmen**
sind wir **beteiligt.**
Mit einem Ziel – seit 50 Jahren:
Erfolg für unsere Partner

DIE EIGENTÜMERSTRUKTUR

WKO WIEN

12,5%

Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien

12,2%

Oberbank

8,7%

Stadt Wien

12,5%

Bank Austria
Member of UniCredit

21,5%

VOLKSBANK WIEN

1,2%

WIENER STÄDTISCHE
Vienna Insurance Group

2,3%

ERSTE

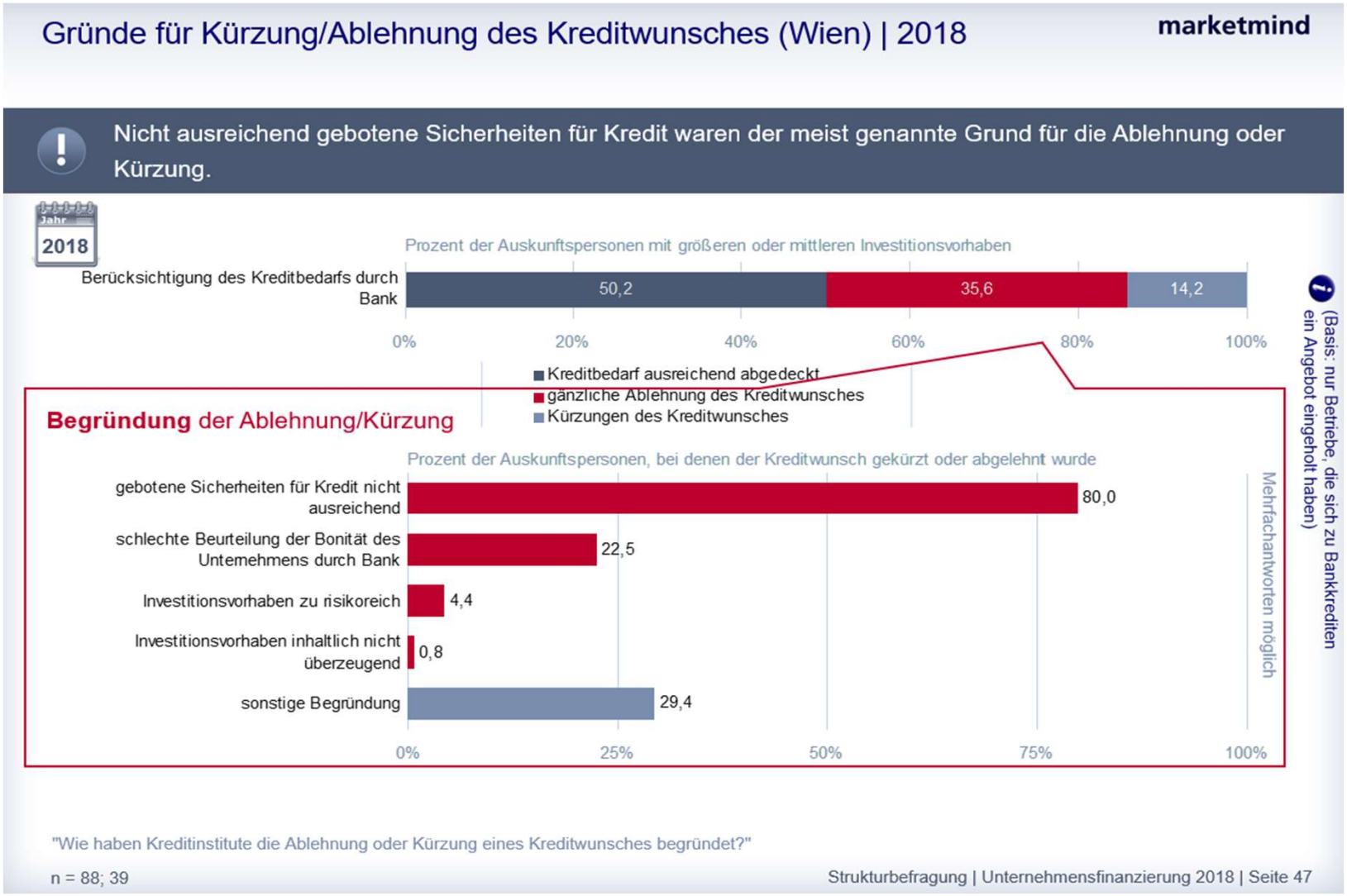
14,3%

BAWAG

14,7%

EINFACH . SCHNELL . KOMPETENT

Bei jedem 2. KMU wurde 2018/2019 Kreditwunsch abgelehnt oder gekürzt – hievon bei 80% der KMU w/ungenügender Banksicherheiten



FINANZIERUNGSBERATUNG

Ihr Bedarf

Kompetente, unabhängige und offene Beratung

Unsere Lösung

Kostenlose Finanzierungs- bzw. Strukturierungsberatung durch unsere ProjektleiterInnen

Ihr Nutzen

Wie Sie profitieren

Unabhängige, kostenlose Finanzierungs- und Förderberatung durch unser Projektleiter- und Beratungsteam mit insgesamt über 100 Jahre Beratungserfahrung

BÜRGSCHAFTEN

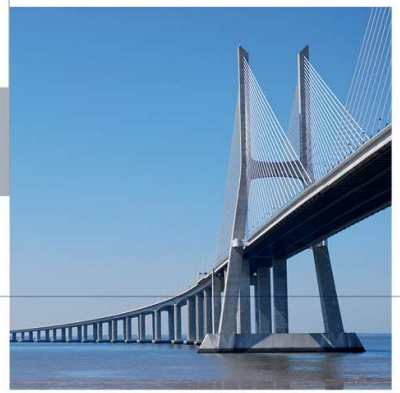
Ihr Bedarf

Liquidität sicherstellen.
Investitionen tätigen.

Unsere Lösung

Bürgschaftsübernahmen
gegenüber Ihrer Hausbank

– wir stellen die Sicherheiten für Ihre Kreditrahmen, die sie selber nicht haben



Ihr Nutzen

Wie Sie profitieren

– positive Kreditentscheidung durch ein Mehr an Sicherheit
– Liquiditätsbereitstellung rasch und unbürokratisch

BETEILIGUNGEN

Ihr Bedarf

Investitionen tätigen.
Ausfinanzierung von Projekt/Investitions-vorhaben sicherstellen.

Unsere Lösung

Echte stille (Finanz-)Beteiligung

- Einfachheit in der Abwicklung
- Schlanke und unbürokratische Einreichung und Abwicklung

Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung

Eine Grundsatzentscheidung treffen wir innerhalb von 3 Werktagen nach Vorliegen der notwendigen Unterlagen.

Ihr Nutzen

Wie Sie profitieren

- Kein Mitspracherecht im laufenden Geschäftsbetrieb durch Investor WKBG
- Reine Finanzbeteiligung
- Keine Abgabe von Firmenanteilen
- Keine Abschichtung zur Unzeit

WKBG STILLE BETEILIGUNG

WKBG stille Beteiligung

- Beteiligung = Nichtkreditfinanzierung:
  - ✓ Gestionierung eigenkapitalorientiert
  - ✓ Keine Abschichtung zur Unzeit
  - ✓ Kein „Exitdruck“ – da langfristig kommittiert und keine Wertsteigerung des Unternehmens nötig
- **Keine Substanzbeteiligung**:
  - ✓ keine Abgabe von Anteilen und Stimmrechten
  - ✓ keine Unternehmensbewertung nötig
  - ✓ kein Verkauf der Beteiligung
  - ✓ keine Mitbestimmungsrechte
  - ✓ keine Präsenz in Aufsichtsrat oder dergleichen
- Abschichtung erfolgt aus dem Unternehmen heraus in Jahresraten – auch tilgungsfreie Zeiträume möglich
- Zielkunden sind mittelständische Unternehmen mit Umsätzen ab ca. EUR 0,5 Mio. – keine Start-ups/ keine Sanierungsfälle
- Geringe Einmalkosten (rd. 1-2%)
- Laufende Kondition (MR) liegt i.d.R. bei 6-9%
- Professionelle Unterstützung und Begleitung der Unternehmen (>100 Mannjahre Beteiligungserfahrung!)
- Einfaches, unbürokratisches Beteiligungscontrolling
- WKGB als Investor berechenbar
- Seriöser Investor mit stabiler und renommierter Aktionärsstruktur - Bankgeheimnis gilt – WKBG unterliegt dem BWG
- Umfangreiche Sanierungserfahrung und Begleitung der Unternehmen auch in schwierigen Zeiten

Crowd Financiers

- Crowd weist idR eine höhere Risikobereitschaft auf (geringe Investitionsbeträge und keine professionelle Marktteilnehmer)
- **idR Substanzbeteiligungsmodelle**
- „Emissionskosten“ einmalig idR zw 7%-15%
- Laufende Betreuungskosten idR rd 1,5%
- Laufende Finanzierungskosten idR zw 4,5% - 8% p.a.
- Diverse andere Gewinnbeteiligungen (Naturalverzinsung)
- Vertragswerk de-facto nicht anpassbar während der LZ
- **Hohe Publizität**
- Zielkunden: breit gestreut, Start-ups bis zu Immobilieninvestments

„Angel“ Investors

- Erfahrung im Beteiligungsgeschäft variiert - mögliche Interessenskonflikte
- Kapitalqualität offen – **Substanzbeteiligung oft gewünscht**
- idR Keine Standardverträge – komplexitätsbehaftet
- Oftmals Mitsprache erwünscht und forciert
- **Evtl. Exitdruck** weil gebundenes Kapital benötigt wird
- Gestionsverhalten nicht berechenbar
- Nachfinanzierungsmöglichkeit nicht institutionell gegeben
- idR keine Strukturkosten und dadurch geringere Risikobepreisung
- Zielkunden: breit gestreut

Equity-/VC-Investoren

- **Offene Substanzbeteiligung**
- Bewertungsthematik
- komplexe Vertragswerke/umfangreiche Sanktionierung von Vertragsverletzungen
- Hohes Maß an Mitsprache
- Präsenz in Aufsichtsrat/Beirat
- **(hoher) Exitdruck** >>> Wertsteigerung und Verkauf des Unternehmens nötig
- Oft aufwendiges Beteiligungscontrolling
- Intensive Begleitung mithilfe des eigenen Netzwerks (sofern das Engagement (noch) als erfolgversprechend eingeschätzt wird!)
- Zielkunden: oftmals Branchen- und Unternehmensphasen-Spezialisierung

Aktueller Markttrend: BETEILIGUNGEN

- **Vorteile: echte *stille* Beteiligung ab EUR 100.000.- bis EUR 500.000.-**

  ✓keine Substanzbeteiligung
  ✓Gestionierung eigenkapitalorientiert
  ✓Beteiligung = Nichtkreditfinanzierung
  ✓keine Abgabe von Anteilen und Stimmrechten
  ✓keine Unternehmensbewertung nötig
  ✓keine Mitbestimmungsrechte/keine AR-Präsenz
  ✓keine Abschichtung zur Unzeit
  ✓kein „Exit – sprich Verkaufsdruck“ – da langfristig kommittiert

- **UnternehmerIn bleibt HerrIn im eigenen Haus**

- **Abschichtung** erfolgt aus dem Unternehmen heraus in Jahresraten

- **Zielkunden:** mittelständische Unternehmen mit Umsätzen ab ca. EUR 0,5 Mio.

- **Pricing** bonitätsabhängig: dzt. rd. 6-9% p.a.

- **Kombi-Beteiligungsmodell neu**: 50% nachrangig + 50% nicht nachrangig:
  = **Verbesserung Eigenkapitalbasis = Unternehmensbonitätsverbesserung**

- WKBG als seriöser, langfristiger Investor berechenbar mit stabiler und renommierter Aktionärsstruktur – WKBG unterliegt dem BWG

Stille Beteiligungen als Ergänzungs-/ Alternativfinanzierung zum Bankkredit

→ Komplexere Rahmenbedingungen für Banken (-Formalisierung) erhöht „Kreditfrust“ bei Unternehmen

→ Alternativfinanzierungen, wie vor allem „stille Beteiligungen“ gewinnen an (Nachfrage-) Bedeutung

→ Corona-Krisen-bedingt ergeben sich noch folgende „Sondereffekte“:

- Verschärfung der Kreditmittelverknappung bei Banken
- Bankeninterne „Aufarbeitung“ im Zuge der Corona-Überbrückungskreditvergaben führt zu Kapazitätenbindung
- Verschlechterung der KMU-Bilanzbonitäten auch bei grundsätzlich soliden Unternehmen: → Finanzierungsinstrumente mit Eigenkapital-Charakter erforderlich
- Investitionsstau führt in den kommenden Jahren zu einer verstärkten Kapitalnachfrage
- Corona-Überbrückungsfinanzierungen schaffen schnellere Ausschöpfung von Banken-Kreditlimits pro Unternehmenskunde
- Sogar gute Bonitäten werden bei Banken dzt. vernachlässigt („Risiko vor Ertrag“)

WKBG-Beteiligung ist kein (Bank-)Kredit

- Keine werthaltigen Sicherheiten erforderlich >>> vorhandene Sicherheiten aus dem betrieblichen Bereich sowie der Privatsphäre bleiben für etwaige zusätzlich bzw. zukünftig benötigte Kreditfinanzierungen frei

- Keine ordentliche Kündigung seitens WKBG bzw. „Abschichtung zur Unzeit“ möglich

- Unterliegt nicht den kredittechnischen Prozessen, die mit Kreditfinanzierungen einhergehen und oft den Handlungsspielraum des Unternehmens in der Krise weiter einschränken und auch insolvenzauslösend sein können (Ratingherabsetzungen, Nachbesicherungen, Übergabe an Sanierungsabteilung, Krediteinschränkungen, Fälligstellung, etc.)

- Gestionierung eigenkapitalorientiert >>> WKBG nimmt – im Gegensatz zur Bank – verstärkt unternehmerische Position ein

- Unbürokratische Verschiebung/Stundung von Zahlungsverpflichtungen

- Beteiligungskapital der WKBG wird von Banken/Förderinstitutionen/Kooperations-Partnern i.d.R. generell als bonitätserhöhendes/stabilisierendes Kapital angesehen

- Der nachrangige Teil verbessert als qualifiziertes Nachrangkapital direkt die wirtschaftliche EK-Decke.

Was spricht für WKBG stille Beteiligungen

Beteiligung ist kein Kredit und unterliegt daher nicht den kredittechnischen Prozessen

- Weniger Formalitäten – erhöhte Flexibilität für den Kunden
- Unbürokratische Verschiebung/Stundung von Zahlungsverpflichtungen
- WKBG nimmt unternehmerische Position ein
- Keine ordentliche Kündigung bzw. „Abschichtung zur Unzeit“

Rasche, unkomplizierte Abwicklung

- Keine Due Diligence
- Keine Unternehmensbewertung erforderlich (=Kosten- UND Zeitersparnis !)
- Kurze Reaktionszeiten – schnelle Entscheidungen

Persönliche Betreuung während der Beteiligungslaufzeit

- Berücksichtigung der individuellen Verhältnisse des betreffenden Unternehmens
- Einfaches, unbürokratisches Beteiligungscontrolling (Übermittlung Jahresabschluß und Saldenlisten ausreichend)
- Unternehmerische Sichtweise und kooperative Lösungsorientierung stehen im Vordergrund!
- Sehr erfahrenes, stabiles WKBG Betreuerteam
- Zugang Kontakte- und Bankennetzwerk der WKBG AG

Was spricht für WKBG stille Beteiligungen

Keine klassische „offene“ Beteiligung (i.e. Fonds und Privatinvestoren)

- Keine Abgabe von Unternehmensanteilen – daher keine Beteiligung am Unternehmenswert
- Keine Eigentumsrechte
- Keine Stimmrechte

Fazit: UnternehmerInnen behalten ihre unternehmerische Handlungsfreiheit

Persönliche Mitverpflichtung der UnternehmerIn

- Analog Bankkredit
- Identitätsstiftendes Commitment

Was spricht für WKBG Stille Beteiligungen

Einfaches, leicht überschaubares Vertragswerk

- Langjährig in der Praxis bewährt
- Detaillierte Regelungen nur dort, wo auch tatsächlich erforderlich – dadurch Reduzierung des Vertragsumfangs und einfache Lesbarkeit sowie Auslegung
- ähnelt inhaltlich eher einem Kreditvertrag und nicht einem komplexen Beteiligungsvertragswerk

Keine werthaltigen Sicherheiten erforderlich

- Daher bleiben vorhandene Sicherheiten aus dem betrieblichen Bereich oder der Privatsphäre für etwaige zusätzlich bzw. zukünftig benötigte Kreditfinanzierungen frei

WKBG als verläßlicher und bankunabhängiger Partner mit hohem Renommee

- Renommierte, stabile Aktionärsstruktur
- Langfristig kommittiertes Management
- Nachhaltig stabiles Betreuerteam (de facto keine Personalfluktuation)
- Stabilisierendes Kapital – kein klassischer „Exit“ erforderlich / daher auch keine Forcierung risikoreicher Strategien nötig (wie z.B. bei VC-Investments)
- WKBG ist „berechenbarer“, langfristiger Partner
- WKBG-Beteiligung wird von Finanzpartnern als „Qualitätsmerkmal“ angesehen

BET-Kalkulation & Preisstellung

Mindestrendite

- Höhe der MR bonitätsabhängig zwischen 6% p.a. und 9% p.a.

Gewinnanteil

- Vom „Ergebnis vor Steuern“ *nach* Geschäftsführer-Bezügen
- Begrenzung des Gewinnanteils mittels Cap = „Zins“-Obergrenze

Vorzeitige Kündigung (seitens der Firma)

- Jederzeit möglich
- Agio/Zuschlag z.B. bei stark wachstumsorientierten Unternehmen bzw. im Falle eines Exits

Entgelte für Prüfungs- und Kontrolltätigkeit (§ 10)

- Einmalig idR 1%
- Laufend idR 0,5% p.a.

In welchen Unternehmens-Situationen werden wir gebraucht ?

- Wenn Wachstums-, Expansions-Investitionen bisherige Umsätze sprengen
- Investitionen in/für marktreife Innovationen
- Gründung/Übernahmefinanzierungen
- Modernisierung
- Ersatzinvestitionen
- Kapazitätserweiterungen
- GO International - Strategien
- Investitionen (in Wien) in neue Produkte, neue Märkte, Zielgruppen, Verfahren..
- „Kurzfristige“ Liquidität für Groß-Aufträge/Projekte (bis z.B. 2 Jahre)

Worauf sehen wir besonders – Learnings & Best Practice

I. Zahlen / Daten / Fakten

- Wirtschaftliche Daten im Zeitverlauf: BL-EGT-EBITDA-BILSUMME-FK-EK
- Bei Gründern: Plausibilität Business Plan (Branchen-Vergleichswerte..)
- Branche/Umfeld/Markt/Trends
- Proponenten (Erfahrung/Verbindlichkeiten-Vermögen/MGT-Qualitäten)
- Vorhaben: Mittelbedarf-Mittelverwendung-Finanzierungsstruktur (EM !)
- KFK & SWOT

II. No Go`s/ Dont`s: LEARNINGS

- Ad Proponenten: fehlende Erfahrung / Ausbildung / Qualifikation
- Standortproblematik / Fixkosten
- Fehlende Eigenmittel, Entnahmen, Kostenüberschreitungen, Betriebsmittelbedarf, keine Ausfinanzierung, Goldene Finanzierungsregel..
- Ungezügelte Expansion, keine strategische Planung, EK-VK Politik, Kalkulation, zu hoher Personalaufwand bzw. MA-Führung..

Was haben Wiener UnternehmerInnen davon ?

- ***KREDITERMÖGLICHUNG*** (Bürgschaft = Sicherheit für Banken)
- ***PROJEKTERMÖGLICHUNG*** (Beteiligungsfinanzierung = Liquidität UND „Eigenkapital“ UND Ratingverbesserung für Unternehmen)

- Kostenlose Finanzierungsstrukturierungsberatung (telefonisch oder persönlich)

- Einfache, unbürokratische Abwicklung (1-seitiges Förderansuchen !)

- Schnelle WKBG-Entscheidungen sorgen für geringeren Aufwand und Klarheit

- Auch gute Bonitäten können sich verschlechtern: Liquiditätssicherung/Vorsorge

EINSEITIGER WKBG ANTRAG

Wird von der Bank ausgefüllt!

Kreditinstitut:	
Betreuer/Betreuerin:	
Telefon:	
E-Mail:	

WKBG
BETEILIGUNGEN UND BÜRGSCHAFTEN FÜR DIE WIENER WIRTSCHAFT

Antrag bitte ausfüllen, ausdrucken und unterschreiben.
Zur Rücksendung vorbereitet für einen Fensterumschlag.

WKBG Wiener Kreditbürgschafts- und Beteiligungsbank AG
Ungargasse 64–66/4/TOP501
A-1030 Wien

Tel.: +43 / 1 / 712 52 59-13
E-Mail: info@wkbg.at
www.wkbg.at

Antrag auf Übernahme einer	Unternehmensgröße	Branche
☐ Bürgschaft	☐ Umsatz kleiner EUR 5 Mio	☐ Gewerbe
☐ Bürgschaft „Betriebsübernahme"	☐ Umsatz größer EUR 5 Mio	☐ Dienstleistung
☐ Bürgschaft „Mikrokredit"		☐ Handel
☐ Echte Stille Beteiligung		☐ Gastronomie

WKBG WACHSTUMSAKTION
Infos: Produktblatt Konditionen

Antrag auf Übernahme einer	Unternehmensgröße	Branche
☐ Bürgschaft „Digitalisierungsaktion"	Gilt für alle Umsatzgrößen	☐ Gewerbe
☐ Bürgschaft „Klimaschutzaktion"		☐ Dienstleistung
☐ Bürgschaft „Standortbelebungsaktion"		☐ Handel

☐ Bitte um Informationen zu Zuschussförderungen der Wirtschaftsagentur Wien

KREDITNEHMER

Firmenwortlaut/Name:			
Geschäftsanschrift:			
Telefon:		E-Mail:	
Betriebsgegenstand:			
Beschäftigte vor: ...		... nach dem Projekt:	

MITVERPFLICHTETE

Firmenwortlaut/Name:			
Wohn-/Geschäftsanschrift:			
Telefon:		E-Mail:	

KREDITMODALITÄTEN DES KREDITINSTITUTS (Beträge in EUR)

	Betrag	Laufzeit in Jahren	Zinssatz	Ratenanzahl p.a.	Tilgungsbeginn
Betriebsmittelkredit					
Investitionskredit					
Beteiligung			individuell zu vereinbaren		

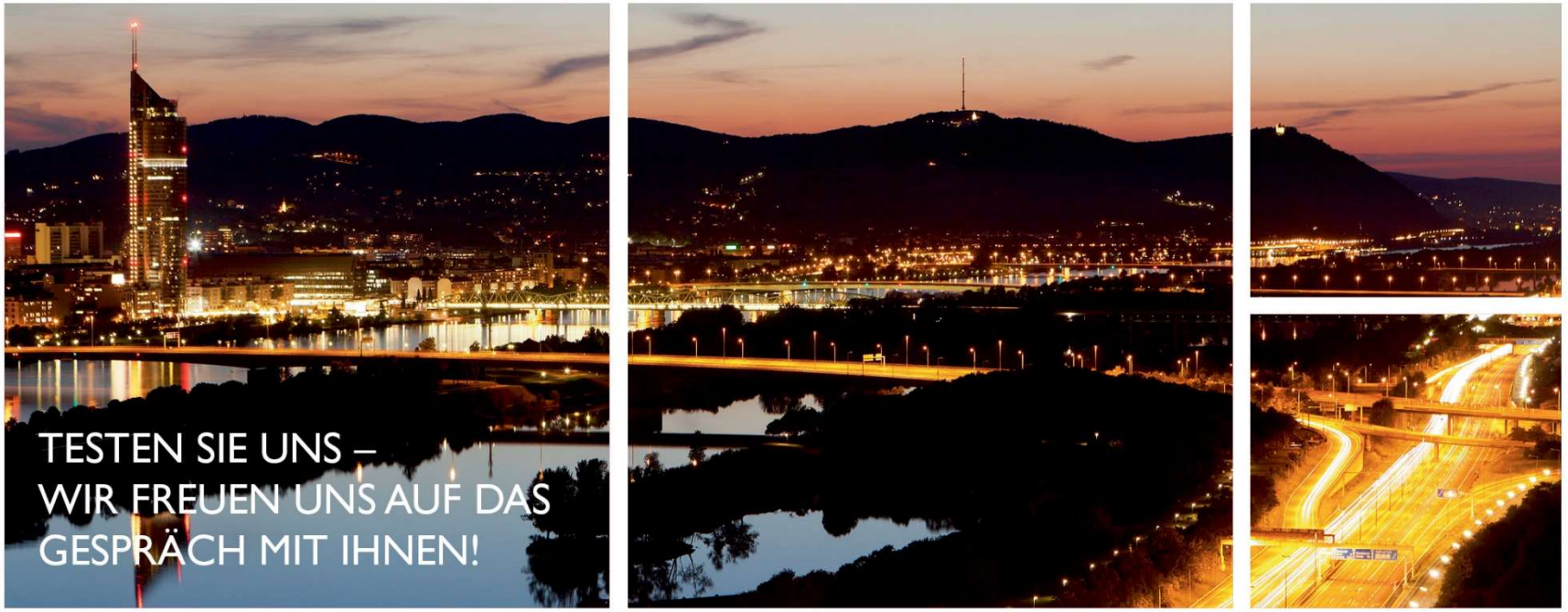
Rückzahlungsmodalitäten:	
Sicherheiten:	
Verwendungszweck:	

Antragsbeilage: Bankinternes Kreditreferat (Kreditprüfungsbericht bzw. Kreditantrag)
Einreichung ausschließlich über das Kreditinstitut!

Seite 1 Wiener Kreditbürgschafts- und Beteiligungsbank AG · FN: 105904t/Handelsgericht Wien · DVR: 0758353 · UID-Nr.: ATU 15357405

19

WKBG
BETEILIGUNGEN UND BÜRGSCHAFTEN FÜR DIE WIENER WIRTSCHAFT.



www.wkbg.at

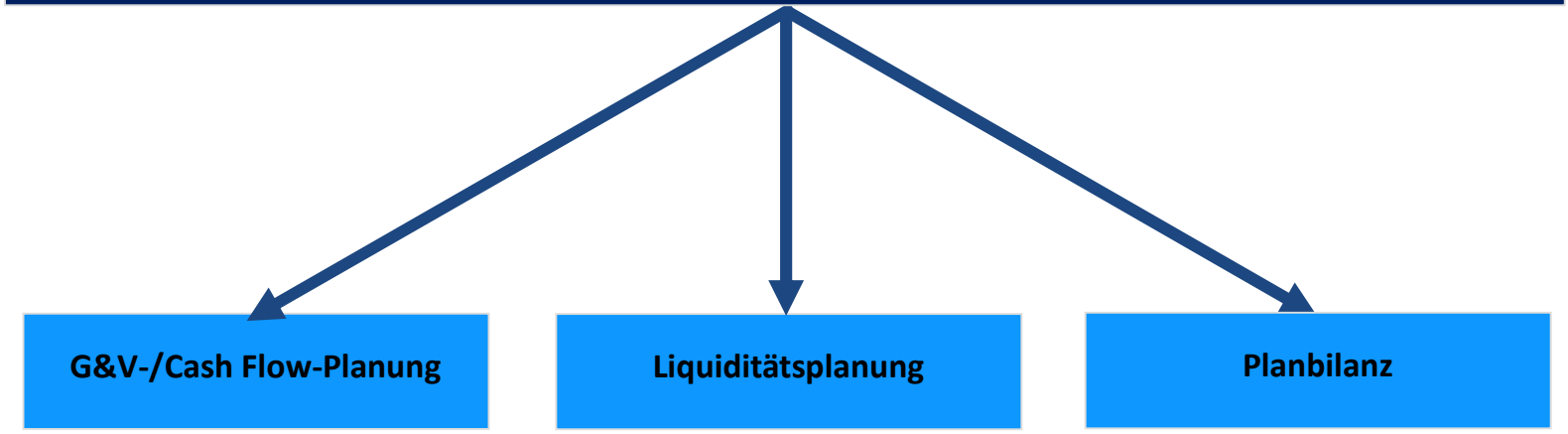
EXKURS Planung

Teilbereiche der finanzwirtschaftlichen Planung

Was ist Planung?

„Planung heißt, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen“ (Peter Ustinov)

Eckpfeiler der finanzwirtschaftlichen Planung



Planung I: wichtige Kennzahlen (1)

Gewinn/Verlust (gemäß G&V)

- Gewinn/Verlust lt. G&V = Differenz periodisierter Einnahmen (=Erträge) und Ausgaben (=Aufwendungen), d.h. den Einzahlungen werden die Ausgaben „verursachungsgerecht“ gegenübergestellt
- Beantwortet die Frage, ob das **Unternehmen profitabel wirtschaften kann**, d.h. es werden auch Wertverzehr (z.B. AfA betr. Anlagevermögen) und Wertspeicher (z.B. Warenlager) entsprechend den wirtschaftlichen Verhältnissen (näherungsweise) abgebildet

zentrale Kennziffer zur Beurteilung des nachhaltigen Fortbestands eines Unternehmens

Planung II: wichtige Kennzahlen (2)

Liquidität

- Kann sich auf Zeitpunkt beziehen:
  = Stand der liquiden Mittel zuzüglich ausnutzbare Betriebsmittelrahmen
- Kann sich auf Zeitspanne beziehen:
  = wieviel liquide Mittel konnten in einem Zeitraum generiert werden
- Zeigt die **Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens -** hier werden sämtliche Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens berücksichtigt (sowohl erfolgswirksame Zahlungen aus der G&V als auch erfolgsneutrale Zahlungen, die in der Bilanz abgebildet sind, z.B. Kreditrückzahlungen, Investitionen etc.)

zentrales Kriterium für den unmittelbaren Fortbestand eines Unternehmens

Planung III: wichtige Kennzahlen (3)

Planbilanz

- Umfasst die Auswirkungen der funktionalen Teilplanungen auf Vermögen und Schulden des Betriebs
- Wird abgeleitet aus dem Investitionsplan, Finanzplan und Absatzplan sowie Ergebnisplan (Abschreibungen und Gewinn)
- Zeigt die Fristenkonformität der Finanzierungsstruktur
- Spiegelt die Eigenkapitalquote wider

ist Teil einer integrierten Planungsrechnung

G&V Planung im Detail (1)

„…heißt, die Strategie des Kunden vom Unternehmerhirn auf den Beratertisch zu bekommen“

Aufbau G&V / Cash-Flow-Plan

- **Zweck** ist die **Ermittlung der zukünftigen Profitabilität** / die Überleitung in den **Cash-Flow Plan** dient zur **Beurteilung der nachhaltigen Innenfinanzierungskraft bzw. Kredittragfähigkeit**
- Maßstab für **Abweichungsanalysen** (Soll-Ist-Vergleiche)
- **Jahresplanungen für 1-5 Planjahre**/ besonders bei Neugründungen, starkem Wachstum, Turn-Around-Situationen oder komplexen Projekten ist eine mehrjährige Betrachtung sinnvoll
- Prognose oder Zielplanung
- **Szenarien**: pessimistic case / realistic case / optimistic case
  >>> Grundlage für die Darstellung der Kredittragfähigkeit sollte ein pessimistic oder realistic case sein
- **Aufbau/Gliederung gemäß bilanzieller G&V zu empfehlen** / damit wird auch ein konsistenter Vergleich mit Ist-Daten (Jahresabschlüssen/Saldenlisten/KER‘s) möglich
- **Monatsweise Gliederung** (im ersten Planjahr) sinnvoll, da viele Beträge monatlich abgerechnet/verbucht werden und damit bereits eine optimale Grundlage zur Überführung in eine monatsgenaue Liquiditätsplanung (unterjährige Umsatz- und Kostenverteilung) geschaffen wird
- Für die **einzelnen Kostenpositionen** sind **Angaben in Prozent des Gesamtumsatzes bzw. der Betriebsleistung** sehr empfehlenswert >>> ermöglicht Plausibilitätscheck mithilfe von Branchen-Vergleichswerten)
- **Profit-Center-Rechnung** (z.B. bei mehreren Filialen / Thema: Zurechnung der „abbaubaren Fixkosten“)

G&V Planung im Detail (2)

Aufbau G&V / Cash-Flow-Plan

- Umsatzplanung:
  - Wesentlich ist die **Nachvollziehbarkeit der Umsatzrealisierung** / des geplanten Umsatzwachstums (Planungs-/Mengen-/Preisgerüst /Auslastung – „Auftragspipeline mit Eintrittswahrscheinlichkeiten“ etc.)
  - **Erhöhung der Aussagekraft** durch **Gliederung des Umsatzvolumens** in de facto sichere Umsätze (fixe Aufträge), „recurring revenues“/Stammkunden und Neuakquise-Volumen
  - **Häufige „Stolpersteine“**:
    - zu optimistische Annahmen hinsichtlich Zeitdauer/Komplexität/Aufwand von Akquisitionsprozessen und Markteintritt (bei Neugründungen)
    - zu optimistische Annahmen hinsichtlich Preisdurchsetzung (z.B. „KMU gegen marktbeherrschenden Konzern“ / Ausschreibungen)
    - Kapazitätsgrenzen/Engpassfaktoren bleiben unbeachtet (siehe Kostenplanung)
    - Kontinuierlich, womöglich überproportional steigende Umsatzkurven deuten i.d.R. auf zu optimistische Erwartungen und/oder ungenügende Planungsgrundlagen hin (außer sie sind sehr plausibel untermauert)

G&V Planung im Detail (3)

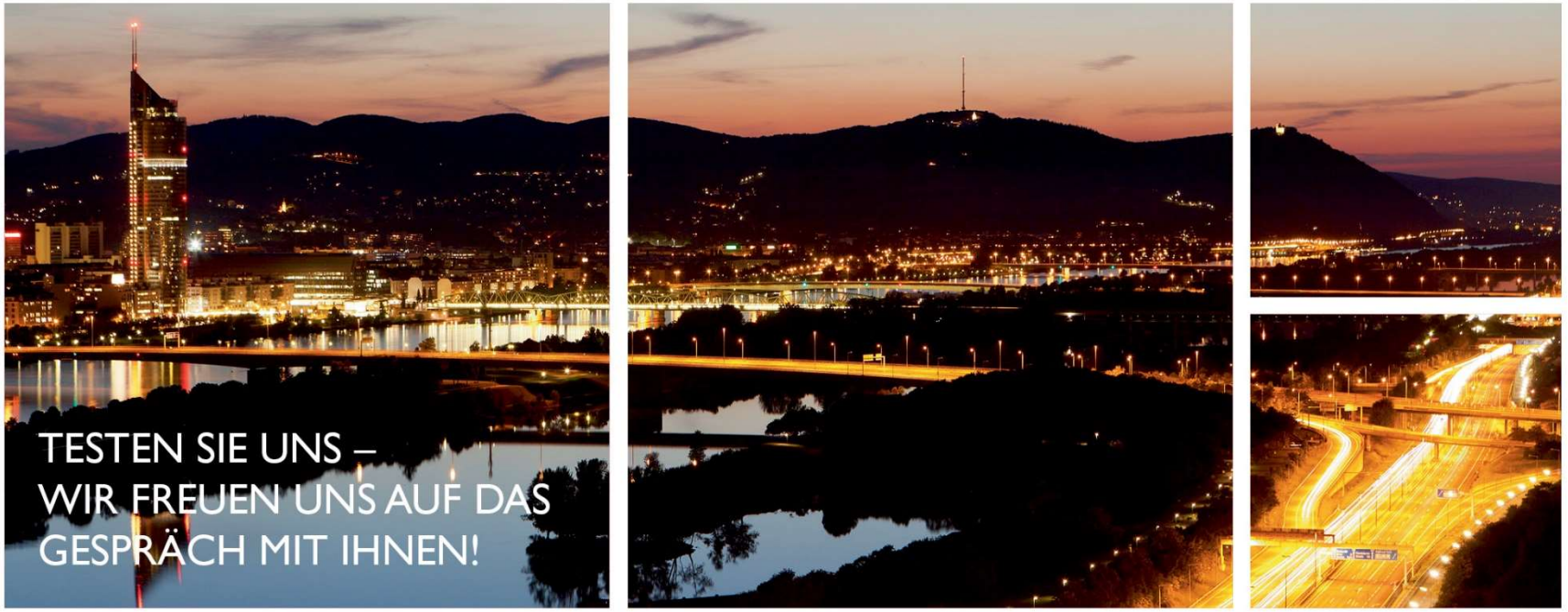
Aufbau G&V/ Cash-Flow-Plan

- Kosten (Aufwands-) Planung:
  - sollte **mit der Umsatzplanung im Einklang stehen**: sind genug Kapazitäten zur Realisierung der geplanten Umsätze vorhanden (v.a. Personal und Produktionsmittel)?
  - i.d.R. höhere Treffsicherheit als Umsatzplanung, da besser vorhersehbar/steuerbar
  - **Detaillierte Planung** wesentlicher, gut planbarer Bereiche (vor allem Personalkosten) / Aufgliederung Sachkosten
  - **Berücksichtigung** einer **pauschalen Kostenreserve** für nicht vorhersehbare Aufwendungen
    >>> besonders bei Neugründungen essenziell
  - Kann auch dazu dienen, bestehende Kostenstrukturen -/Positionen kritisch zu hinterfragen
  - Sehr zu empfehlen ist eine **Trennung in variable** (reagieren automatisch mit der Umsatzrealisierung) und **fixe Kosten** (reagieren nicht automatisch, d.h. es bedarf einer Abbau-/Aufbauentscheidung):
    >>> damit ist **einfache Errechnung eines Break-Even-Umsatzes** möglich

Liquiditätsplanung im Detail

Aufbau Liquiditätsplan

- Zweck ist die **Ermittlung des Liquiditätsbedarfs** bzw. Verdeutlichung der **Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit für die Planungsperiode /** daher Einbeziehung sämtlicher zu erwartender Ein- und Auszahlungen
- **Planungshorizont** meist ein Jahr
- **monatsweise Betrachtung** sinnvoll (bei Quartalsbetrachtung ist die Aussagekraft bereits eingeschränkt)
- **Grundlage** sind die **Umsatz-/Kostenerwartungen aus der G&V-Planung** die gemäß ihrer Zahlungswirksamkeit auf unterjährige Zeiträume zugerechnet werden / ergänzt um Ust/Vst
- **Ergänzt** werden diese um die **erfolgsneutralen Ein-/ und Auszahlungen** (Investitionen / Verkäufe im Anlagevermögen / Working Capital: z.B. Lageraufstockung / Kreditaufnahmen und –rückzahlungen / Ein- und Auszahlungen betreffend die Eigentümersphäre)
- **Häufige „Stolpersteine“**:
  - Stand der Liquidität (liquide Mittel + ausnutzbare Bankrahmen) zum Startzeitpunkt der Planung nicht korrekt
  - Zu optimistische Prognose der Forderungs-/Umsatzeingänge (Zeitpuffer einrechnen!) / keine Berücksichtigung der saisonalen Umsatzverteilung
  - Berücksichtigung der Zahlungsausgänge für Waren (inkl. Lager!) gem. Bestellrhythmus nicht realitätsbezogen
  - Fehlende Berücksichtigung von „Sonderverbindlichkeiten“ (z. B. Ratenkäufe, aktiviertes Finanzierungsleasing, Abzahlung von Rückständen etc.)
  - Zahlungseingänge und -Ausgänge betreffend Ust/Vst nicht korrekt abgebildet



www.wkbg.at