

w a b e c o
Subventionslotse®

... einfach förderlich!

Unternehmerische Freiheit mit Fördermitteln?!

WABECO Subventionslotse®
Technologie- und Innovationszentrum
Winchesterstraße 2 in 35394 Gießen

ist eine Beratungsmarke der

VALEA Unternehmensberatung BDU

Zentrale für Deutschland:
Am Biengarten 7 in 35447 Reiskirchen

Telefon



0800-0-WABECO

website



www.wabeco.de

Unternehmerische Freiheit mit Fördermitteln?!

Erfolgreiche Gestaltung einer Finanzierungsstruktur - ein Praxisbeispiel aus der Unternehmensfinanzierung

Woher nehmen, wenn nicht stehlen? Die Frage der ausreichenden Finanzierung eines Unternehmens gestaltet sich derzeit immer undurchsichtiger. Finanzierungsinstrumente bekommen aussehenerregende Namen und erfreuen sich überraschender Nachfrage. Das Ziel ist immer wieder die Basis für bessere Konditionen oder weitere Finanzierungsquellen zu schaffen. So schweifen die Blicke der Unternehmer in die Ferne Finanzierungswelt, doch die meisten Lösungen liegen genau vor der Haustür. (Wie war das doch mit dem vor der eigenen Türe kehren?)

Gerade haben die Subventionslotsen ihre Finanzierungen durchgeschaut und Überraschendes (?!) entdeckt. Es gibt sie die "Eier legende Wollmilchsau", jedenfalls in der Finanzierung.

Die Zielvorgabe macht die Finanzierungsziele klar

Die Nutzwertanalyse macht es klar. Unternehmer wollen ganz schnell Geld, das wenig Zinsen kostet, nicht getilgt wird und am besten so ausreichend, dass alle Vorteile im Wirtschaftsleben auch möglich werden. Die Zielvorgabe in unserem Finanzierungsbeispiel lautete:

- Erhöhung des Eigenkapitals
- Reduzierung der Materialkosten
- Reduzierung der Kosten für Fremdleistungen
- Reduzierung der Lohnkosten
- Reduzierung des AfA-Aufwandes
- Verbesserung des Ratings
- Verbesserung der Bonität

Und solche Ziele sollen natürlich immer gleich realisiert werden. Wenn es geht, dann soll es auch so sein. Vielleicht sehen Ihre Ziel ja ganz ähnlich aus. Das Zielsystem der Finanzen für ein Unternehmen kann sehr komplex sein, daher ist es gut, wenn diese Ziel auch benannt werden, wie hier. Noch besser ist es die Ziele mit Maßgrößen zu versehen (bspw. Erhöhung des Eigenkapitals auf mindestens 20 Prozent).

Doch wer "B" sagt, der muss auch "A" sagen.

Die Ausgangssituation macht die Länge des Weges klar

Die Frage nach der Möglichkeit und der Dauer ein gesetztes Ziel zu erreichen, kann nur auf der Basis der Ausgangssituation beantwortet werden. Hierzu sind die Rahmendaten des Unternehmens und die geplanten Veränderungen im Betrieb zu erfassen.

In unserem Beispielfall handelt es sich um ein Hochbauunternehmen, dass vor acht Jahren noch 90 Mitarbeiter hatte und jetzt auf 40 Mitarbeiter reduziert hat. Das Unternehmen macht 7,7 Mio. EUR Umsatz bei 2,9 Mio. EUR Bilanzsumme. Das Betriebsgelände mit Gebäuden wurde vom Eigentümer angemietet und hat einen Wert von 2,75 Mio. EUR. Das Grundstück ist finanziert. Ein Kind des Unternehmers wird in das Unternehmen eintreten und 50 Prozent des Unternehmens übernehmen. Es sollen zwei Ingenieure eingestellt werden. Das Unternehmen hatte in den letzten Jahren fünf

Mitarbeiter Fluktuation. Die Befragung der Lieferanten hat ein schnelles Potenzial von drei Prozent Skonto ergeben bei Verkürzung der jetzigen Zahlungsziele.



Was sind Fördermittel?

Wofür sind Fördermittel?

Förderpotenziale in Ihrem Unternehmen!

Finanzierungslücke?

Fördermittel. Einfach. Nutzen.

► Förderbeispiel

Ausgangssituation

-realer Fall-

2.869	Bilanzsumme [TEUR]	2.869
	Eigenkapital	252
	Sonderp. m. RL	10
	Rückstellungen	884
	Verbindlichkeiten	1.723
106	Anlagevermögen	
2.755	Umlaufvermögen	
8	RAP	

website www.wabeco.de

© 2007 WABECO Subventionslotse® ... einfach förderlich!

(Abb. 1: Beispiel Hochbau: RAP = Rechnungsabgrenzungsposten, Sonderp. m. RL = Sonderposten mit Rücklageanteil)

Nach der Beschreibung der Ausgangslage werden für die Teilziele der Finanzierung Etappen festgelegt.

Aufteilung der Arbeitspakete

Nach den o. g. Vorgaben als Finanzziele werden vier Arbeitspakete deutlich:

1. Schaffung von Eigenkapital
2. Erhöhung des Rohertrages
3. Reduzierung der Lohnkosten
4. Reduzierung des AfA-Aufwandes
5. Verbesserung des Ratings bzw. der Bonität des Unternehmens

Jeder Schritt ist einzeln anzugehen, wobei sich die Arbeitsschritte einzeln beeinflussen. Die Reihenfolge wurde nach der o. g. Nennung der Finanzziele vorgenommen.

Schaffung von Eigenkapital

Eigenkapital steht dem Unternehmen unbefristet (mindestens sieben Jahre nach derzeitiger Auffassung der Grundsätze ordentlichen Betriebsführung) zur Verfügung und nimmt am eventuellen Verlust des Unternehmens unbeschränkt teil.

Dieses Eigenkapital kann kein Kredit des Unternehmens sein. (Ausnahmen nur bei der Gestaltung von Genussrechten.)

Bei unserem Beispiel tritt ein Kind in das Unternehmen als Gesellschafter ein. Bisher war das Kind schon geschäftsführend tätig, hielt jedoch keine Anteile am Unternehmen. Mit der Übernahme von Anteilen am Unternehmen wird das Kind nun selbstständig und ist

damit auch Existenzgründer. Das Kind erhält für seinen Anteil, wenn dieser lastenfrei übernommen wird, die Möglichkeit Eigenkapitalersatz durch Gründungskapital zu erhalten. Diese Mittel werden von der KfW-Mittelstandsbank oder den Landesförderinstituten vergeben. Die hierzu notwendigen Mittel als Mindesteigenkapital erhält das Kind von der Familie vorgestreckt (Familiendarlehen). Die notwendigen Eigenmittel sind 75 TEUR. Daraus entsteht ein Anspruch auf ein Gründungskapital als Eigenkapitalersatz von 500 TEUR, was die Obergrenze für eine Person ist. (In Ausnahmefällen kann dies auch mehr sein.)

Die Gesamtsumme von 575 TEUR kann das Kind in das Eigenkapital des Unternehmens einzahlen. Für den gesamten Betrag haftet nur das Kind für die Rückzahlung. Die gesamten 575 TEUR sind Eigenkapital im Unternehmen.

Das Eigenkapital kann so von 252 TEUR auf 827 TEUR erhöht werden.

Erhöhung des Rohertrages / Reduzierung von Materialkosten und Kosten der Fremdleistung

ach vorheriger Abstimmung mit den Zulieferern war bei einer vorgezogenen Zahlung von regelmässig 780 TEUR ein Skonto von drei Prozent möglich. Die Materialkosten im Vorjahr beliefen sich auf 4.411 TEUR und die Fremdleistungen auf 3.791 TEUR. In der Summe sind dies 8.202 TEUR bezogene Leistungen. Die Einsparung von drei Prozent ergibt eine Ersparnis von 246 TEUR.

Um dies zu gewährleisten, muss die Liquidität des Unternehmens um 780 TEUR verbessert werden. Bezogen auf die mögliche Einsparung von 246 TEUR ergibt sich eine Rendite von 31,5 Prozent ($246/780$) pro Jahr. Damit lässt sich der gesamte Kapitaldienst für einen Kredit aufbringen.

Durch die Ausweitung der Eigenmittel um 575 TEUR fehlen zur Finanzierung der 780 TEUR noch 205 TEUR.

Die Hausbank des Unternehmens, die bisher eine Kreditlinie von 50 TEUR bereit gestellt hat, erklärte sich bereit diese bis zu 440 TEUR auszuweiten und hierüber einen Vertrag für die nächsten fünf Jahre abzuschliessen.



Was sind Fördermittel?

Wofür sind Fördermittel?

Förderpotenziale in Ihrem Unternehmen!

Finanzierungslücke?

Fördermittel. Einfach. Nutzen.



Effekte

Beträge in TEUR

	Alt	Diff.	Neu
Eigenkapital	252	+565	817
Verbindlichkeiten	1.723	-565	1.158
Verbindlichkeiten gg Kreditinst.	34	+215	249
Verbindlichkeiten aus LuL	620	-440	180
Verbindlichkeiten gg ARGE	532	-340	192

website www.wabeco.de

© 2007 WABECO Subventionslotse® ... einfach förderlich!

Reduzierung der Personalkosten

Die Lohnkosten sind kontinuierlich dadurch zu senken, dass die Fluktuation dazu genutzt wird Personen einzustellen, die arbeitslos sind bzw. von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Die Baubranche steht seit 1993 in einem Schrumpfungsprozess. Die Wahrscheinlichkeit arbeitslose Mitarbeiter mit der gewünschten Qualifikation zu finden ist hoch. Für die Planung wurde angenommen, dass immer zwei der fünf neuen Mitarbeiter aus der Förderung des Arbeitsamtes kommen. Die Förderung ist meist die Hälfte eines Halbjahresgehaltes und kann im günstigsten Förderfall auch 80 Prozent für zwei bis fünf Jahre bedeuten.

Hier wurde mit der Förderung eines halben Jahresgehaltes (zwei mal die Hälfte eines halben Jahres) geplant. Bei 40 Mitarbeitern ist dies eine latente Einsparung von 1/80, somit 1,25 Prozent. Die Personalkosten beliefen sich auf 2.076 TEUR. Die Einsparung aus der Fluktuation und der Förderung ist 26 TEUR.

Weiterhin wurde die Einstellung von zwei Ingenieuren geplant. Diese können Hochschulabgänger sein und für die Weiterentwicklung des Baukonzeptes im Unternehmen eingesetzt werden. Damit sind diese Hochschulabgänger als sogenannte Innovationsassistenten einzusetzen. Damit wird die Hälfte eines Jahresgehaltes gefördert. Für zwei Personen ergibt sich eine Einsparung von einem Jahresgehalt. Für die Planung wurden 30 TEUR angenommen.

Die geplante Einsparung bei den Personalkosten beläuft sich auf 56 TEUR.

Reduzierung des Abschreibungsaufwandes

Das Unternehmen hat seinen Sitz in einem Ziel 2 Gebiet der EU. Die Förderklassifizierung ist die eines C-Fördergebietes. Dies bedeutet einen möglichen Zuschuss für Investitionen von max. 28 Prozent für das Unternehmen.

Der Abschreibungsaufwand kann jedoch nur in der Zukunft realisiert werden. Das Unternehmen hat in die Gebäude und die Technik bereits investiert. Zuschüsse wurden keine beantragt, da das Unternehmen als Hochbauunternehmen auf der Negativliste der Zuschussrichtlinie steht. Die Analyse der tatsächlichen Tätigkeiten des Unternehmens hat ergeben, dass diese nach der Konzentration auf die Kernkompetenzen nun ein Ingenieurbüro ist, somit ein Dienstleister, der überwiegend für Unternehmen tätig ist. Dies wäre mit einem Zuschuss förderbar.

Der potenzielle Zuschuss von 28 Prozent bezogen auf die Investitionen des Unternehmens (Grundstücke werden nicht gefördert) kann auf die laufende Abschreibung für Abnutzung (AfA) bezogen werden, dies bedeutet eine Reduzierung um 19 TEUR bei 68 TEUR AfA im Vorjahr, wenn man von der Reinvestierung der AfA ausgeht. Bezieht man die AfA des Gebäudes mit ein, dann ergibt sich bei 100 TEUR AfA jährlich ein Einsparungspotenzial von weiteren 28 TEUR.

Der Abschreibungsaufwand könnte so um maximal 47 TEUR reduziert werden.

Zusammenfassung der Einsparungseffekte

Die gesamte mögliche Einsparung beläuft sich auf maximal 349 TEUR. Dem sind zusätzliche Finanzierungskosten bei dem gründenden Kind und der Kontokorrentlinie zu berücksichtigen.

Das Familiendarlehen beläuft sich auf vier Prozent Zinsen, somit 3 TEUR jährlich. Das Gründungskapital ist im ersten Jahr zinslos und steigt im fünften Jahr auf 5,25 Prozent an, somit ist der Zinsaufwand dann 26 TEUR. Die Kontokorrentlinie bei der Hausbank wurde mit 0,5 Prozent Bereitstellung und sieben Prozent Zins vereinbart. Bei einer permanenten Inanspruchnahme von geplanten 239 TEUR, ergeben sich Kontokorrentkosten von 19 TEUR. Die Finanzierungskosten sind in der Summe somit 48 TEUR ab dem fünften Jahr. Im ersten Jahr sind es 22 TEUR. Die Finanzierungskosten im Vorjahr waren 46 TEUR, da es durch kurzfristige (von der Bank genehmigte Überziehungen) der Kreditlinie von 50 TEUR zu Überziehungszinsen von bis zu 14,75 Prozent kam. Der Mehraufwand der neuen Finanzierung ist 2 TEUR bzw. eine Einsparung von 24 TEUR im ersten Jahr.

Die Gesamtersparnis ist somit 347 TEUR (371 TEUR im ersten Jahr) und damit 4,5 Prozent vom Umsatz.



Effekte

Beträge in TEUR

	Alt	Diff.	Neu
Materialkosten	4.411	-3 %	4.279
Fremdleistungen	3.971	-3 %	3.852
Personalkosten	2.076	-2,7 %	2.020
Abschreibungsaufwand	168	-28 %	121
Zinsergebnis	46	+ 4 %	48
Betriebsergebnis	128	+ 277 %	480

website www.wabeco.de

© 2007 WABECO Subventionslotse® ... einfach förderlich!

Damit hat sich die Gesamtsituation des Unternehmens wesentlich verbessert.

Einfluss der geplanten Finanzierungsveränderungen auf die Bonität des Unternehmens

Die Bonität wird aus der Sicht der Subventionslotsen immer wieder an den gleichen vier Kennzahlen festgemacht:

- Eigenkapitalquote (EK-Quote): Das Eigenkapital wird durch die Bilanzsumme geteilt.
- Tilgungsdauer: Dauer der Rückzahlung aller Verbindlichkeiten unter Verwendung des gesamten cash flow zur Tilgung.
- Gesamtkapitalrendite (GKR): Jahresgewinn inklusive gezahlter Zinsen geteilt durch die Bilanzsumme
- Cash flow im Verhältnis zur Betriebsleistung (CF % BL): Cash flow geteilt durch den Umsatz

Diese vier Kennzahlen, die voneinander unabhängig sind, werden auf einer Skala zur Beurteilung der Bonität eingetragen.

Beim Beispielunternehmen waren die Ausgangswerte die folgenden:

- EK-Quote: 9 Prozent
- Tilgungsdauer: 4,8 Jahre
- GKR: 6,1 Prozent
- CF % BL: 3,8 Prozent

Die daraus resultierende Gesamtnote war vier plus (4+/3,5). Eine Bewertung von drei bedeutet keine Ausweitung der Kreditlinien mehr. Eine Bewertung schlechter als drei bedeutet die Rückführung der bestehenden Kreditlinien.

Bonitätsbetrachtung vorher

 wabeco Subventionslotse®	EK-Quote	Tilgungs- dauer	GKR	CF % BL	
	>30%	<3 J.	>15%	>10%	(1) Sehr gut
	>20%	→ 4,8 J. → <5 J.	>12%	>8%	(2) Gut
	>10%	<12 J.	>8%	>5%	(3) Mittel
→ 9% →	<10%	>12 J.	→ 6,1% → <8%	→ 3,8% → <5%	(4) Schlecht
	Neg.	>30 J.	Neg.	Neg.	(5) Insolvenz- gefährdet

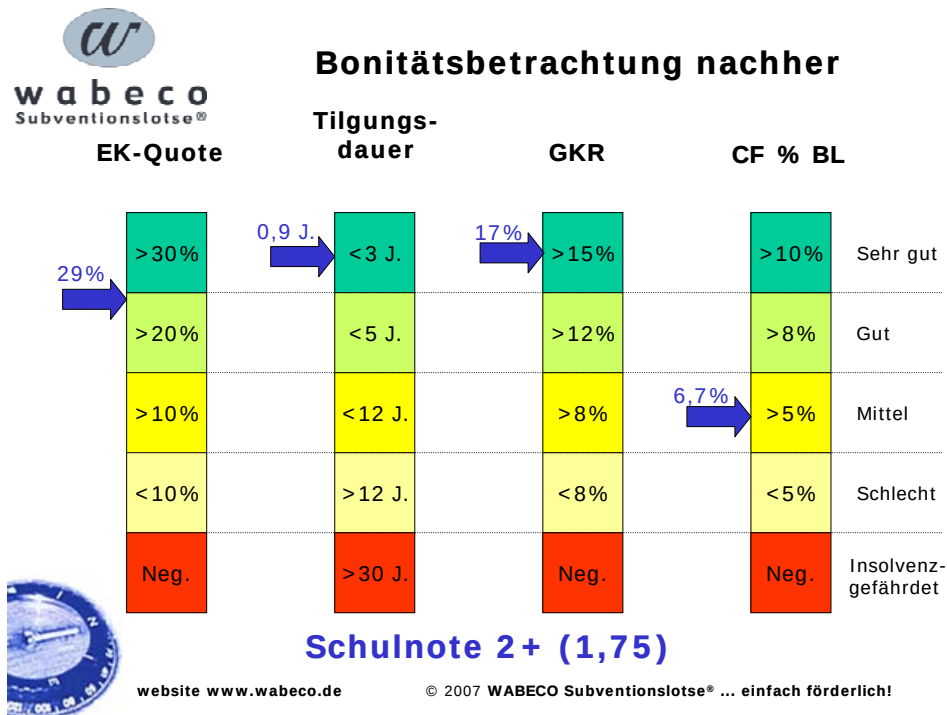
Schulnote 4+ (3,5)

website www.wabeco.de © 2007 WABECO Subventionslotse® ... einfach förderlich!

Durch die Maßnahmen der Finanzierung hinsichtlich Eigenkapitalquote und Ergebnisverbesserung konnten die folgenden Werte erreicht werden:

- EK-Quote: 29 Prozent
- Tilgungsdauer: 0,9 Jahre
- GKR: 17 Prozent
- CF % BL: 6,7 Prozent

Dies ergibt eine Gesamtnote von zwei plus (2+/1,75). Eine Bewertung von zwei und besser bedeutet, dass eine Bank die Ausweitung von Kreditlinien prüft und z. T. auch Blankokredite bis zehn Prozent der Bilanzsumme möglich macht. (Dies ist jedoch branchenabhängig).



Dies bedeutet im Ergebnis der Bonitätsbeurteilung, dass ich das Unternehmen nach Schulnoten um 1,75 verbessert hat und nun statt 4+ mit 2+ bewertet wird. Das Unternehmen gehört damit zu den Wunschkunden der Banken.

Entwicklung der Ratingbeurteilung

Die Ratingbeurteilung wird nach qualitativen und quantitativen Gesichtspunkten vorgenommen. Wir betrachten hier nur die quantitativen Gesichtspunkte, da die qualitativen Gesichtspunkte nur indirekt durch die Finanzierung beeinflusst werden. (Ein gutes Management sorgt auch für eine gute Finanzierung).

Die Subventionslotsen wenden auf der Basis von sechs Kennzahlen und einer entsprechenden Gewichtung dieser (Diskriminanzmethode) einen eigenen Bonitätsindex an. Dieser Index ist positiv, wenn der Wert positiv ist und negativ, wenn der Wert negativ ist. Der stabile Idealwert dieser Berechnungsmethode ist 250, die Mittel des Bereiches "sehr gut". Der Index zeigt auf, wann ein Unternehmen Verbesserungspotenzial hat (Beurteilung unter 250) und wann eine Überhitzung droht (Beurteilung erheblich über 250).

Bei unserem Beispielunternehmen war der Indexwert 89 und im oberen Bereich einer neutralen Beurteilung. Damit zeigte sich hier erhebliches Verbesserungspotenzial. Nach der geänderten Finanzierung verbesserte sich der Wert auf 267. Das ist nun nahe dem idealen Wert in der Mitte des sehr guten Bereiches.



Was sind Fördermittel?

Wofür sind Fördermittel?

Förderpotenziale in Ihrem Unternehmen!

Finanzierungslücke?

Fördermittel. Einfach. Nutzen.

► Förderbeispiel

Quantitativer Unterschied

Eine Förderung kann eine erheblich bessere quantitative Beurteilung Ihres Unternehmens erzeugen.



< -100	-100 bis 0	0 bis 100	101 bis 200	201 bis 300	> 300
Extrem insolvenzgefährdet	Insolvenzgefährdet	Neutral	Gut	Sehr gut	Extrem gut

website www.wabeco.de

© 2005 WABECO Subventionslotse® ... einfach förderlich!

Damit bestätigt die quantitative Beurteilung des Unternehmens mit einem Ratingverfahren die Werte aus der Bonitätsprüfung. Das Unternehmen hat sich mit der geänderten Finanzierung erheblich verbessert und stabilisiert.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse wurden oben dargestellt. Die Effekte kommen nun:

- Der Gewinn wurde um 352 TEUR gesteigert, ohne das sich am Geschäftsablauf irgend etwas geändert hat. Damit erfährt das Unternehmen eine Wertsteigerung von rd. 2 Mio. EUR (sechsfacher Jahresgewinn).
- Die Bonität wurde um zwei Noten und das quantitative Rating um zwei Bewertungsklassen verbessert.
- Das Unternehmen ist in einem Jahr vollständig schuldenfrei.

Wie definieren Sie unternehmerische Freiheit? Wir meinen, dass diese von der richtigen Finanzierung unterstützt oder behindert werden kann. Wir sind dafür da, Ihre unternehmerische Freiheit zu unterstützen. Unser Beispielunternehmen ist nun in der Lage jederzeit die Bank zu wechseln und wird von den Banken im Umkreis angerufen, wenn mal wieder ein Bauunternehmen in Not ist, mit der Bitte, ob man sich den Betrieb nicht mal anschauen kann.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie auch auf einem solchen Weg sind.

Ihr Subventionslotse

Ansprechpartner für diesen Themenbereich:

Ansprechpartner:

Dipl.-Wirtsch.-Ing.
Michael D G Wandt

WABECO Subventionslotse
Technologie- und Innovations-
zentrum Gießen (TIG)
Winchesterstrasse 2
D-35394 Gießen-Europaviertel

fon 0641-4941-1471
fax 0641-4941-1477
email mw@wabeco.de