



HypoVereinsbank

Unternehmer Bank

Member of  **UniCredit**

Integrierte Unternehmensplanung

Kernelement der strategischen Partnerschaft zwischen Unternehmen und Bank

Vorüberlegungen

- Neben der Finanzierung aus Eigenmitteln sind Innovationen und Wachstum in den Unternehmen auch unter Einbezug von Banken finanzierbar.
 - Die Finanzierung durch die Banken erfolgt im Regelfall über klassisches Fremdkapital.
 - Kreditgewährung setzt Vertrauen der Bank in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens voraus.
 - Hier spielt neben den Zahlen der Vergangenheit auch die (integrierte) Unternehmensplanung eine wesentliche Rolle.
 - Auf Basis dieser Unterlagen erstellt die Bank im Rahmen deren regulatorischen Anforderungen eine Risikoeinschätzung zum Unternehmen (Rating).
 - Dieses Rating bildet dann unter anderem die Basis für den Preis des Fremdkapitals und dessen Besicherung.
-

Warum ist Planung so wichtig?

Warum ist Planung so wichtig?

"Es läuft doch gerade ganz gut ..."

"Unsere Produktion ist voll ausgelastet ..."

"Die Kunden sind zufrieden ..."

"Wir nutzen die KK-Linien derzeit kaum noch ..."

Durch das sich ständig verändernden Unternehmensumfeld (z.B. Markt, Wettbewerber, Produkthanforderungen, Innovationen, Trends, Gesetzgebung, Kapitalmarkt ...) besteht eine erhebliche Unsicherheit über die unternehmerische Zukunft.

Um hier potenzielle Gefahren besser abschätzen oder systematisch entgegen zu wirken, ist die Auseinandersetzung mit der künftigen Unternehmensentwicklung zur Ableitung möglicher Handlungsalternativen (Chancen) unerlässlich.

Wie planen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens?

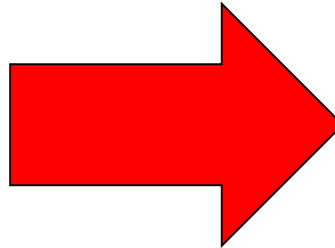
Wie planen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens?

Handwritten financial plan on a piece of paper:

Umsatz	≈	15 Mio.
z. Material	≈	6 Mio.
z. Personal	≈	3 Mio.
z. Sonstiges	≈	3 Mio.
<hr/>		
z. AfA	≈	1 Mio.
<hr/>		
Ergebnis		2 Mio.

Wie planen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens?

Umsatz	≈	15 Mio.
./. Material	≈	6 Mio.
./. Personal	≈	3 Mio.
./. Sonstiges	≈	3 Mio.
<hr/>		
./. AfA	≈	1 Mio.
<hr/>		
Ergebnis		2 Mio.



Planung

Umsatz.....	18.750
./. Material.....	5.000
Rohrertrag.....	13.750
./. Personal.....	6.250
./. Sonstiger Aufwand...	4.500
AfA.....	1.500
./. Zinsaufwand.....	250
+ Zinsertrag.....	50
Ergebnis v. St.....	1.300
./. Steuern.....	520
Ergebnis n. St.....	780

Wie planen Sie die Zukunft Ihres Unternehmens?

Ihr Unternehmen ReportManager
Professionelles Reporting mit dem BusinessPlanner Basic

Status: Finale Version
Version: 1.0.1 vom 13.08.2012

Erfolgsrechnung

- » Ist
- » Plan
- » Forecast
- » Plan/Ist-Vergleich
- » Plan/Ist-Vergleich kum.
- » 3y Plan Erfolgsrechnung

Bilanz

- » Ist mit VJ
- » Ist Quartale
- » Plan/Ist Vergleich
- » Plan Quartale
- » 3y Plan Bilanz

Liquidität

- » Finanzplan Ist
- » Finanzplan Plan
- » Finanzplan Forecast
- » 3y Finanzplan Plan

Berichtshefte

- » Budget
- » Monatscontrolling
- » 3 Jahresbericht

Kennzahlen

- » Quicktest
- » Liquidität inkl. Kreditrahmen
- » Mindestumsatz

Grafiken

- » Grafiken

Betriebsleistung mit Ist VJ/Ist/Plan-Vergleich

Management Übersicht per 31.03.2015 kumuliert

BETRIEBSLEISTUNG
4.827.224 € (+2% ↑)
IST VJ 4.748.984 €

BETRIEBSERG. vor FINANZERGEBNIS (EBIT)
-448.874 € (-8% ↓)
IST VJ -415.521 €

Forderungen LL
1,4 M€ (+) ↑
IST VJ 1,3 M€

Verbindlichkeiten LL
1,0 M€ (+) ↑
IST VJ 0,7 M€

VORRÄTE
1.488.521 € (-7% ↓)
IST VJ 1.600.000 €

Prognose zum 31.12.2015

GEWINN/VERLUST
1,1 M€ (+) ↑
VJ 1,0 M€

Eigenkapitalquote
39% (+) ↑
VJ 35%

Erfolgsrechnung per 31.03.2015

Jahresergebnis vor Steuern kumuliert Plan / Ist / VJ per 31.03.2015

Liquiditätsvorschau Ist / FC per 31.03.2015

Abweichende Datenkategorie für Hochrechnungsberichte: FC

Bank Austria Member of UniCredit

QuoVadis Finanzplanung GmbH

Quelle: www.businessplanner.at

Warum ist eine integrierte Unternehmensplanung so wichtig?

Warum ist eine integrierte Planung so wichtig?

Fluggast: Ich bin überrascht festzustellen, dass Sie dieses Flugzeug mit nur einem einzigen Instrument steuern. Was zeigt es denn an?

Pilot: Geschwindigkeit. Ich konzentriere mich nur auf die Geschwindigkeit.

Fluggast: Das ist gut. Geschwindigkeit ist gewiss wichtig. Aber was ist mit der Höhe? Wäre ein Höhenmesser nicht hilfreich?

Pilot: Ich habe an der Höhe während der letzten Flüge gearbeitet und bin ziemlich gut darin. Jetzt muss ich mich auf die richtige Geschwindigkeit konzentrieren.

Fluggast: Aber ich sehe, dass Sie nicht mal eine Benzinuhr besitzen. Wäre diese nicht nützlich?

Pilot: Sie haben recht; Benzin ist bedeutsam, aber ich kann mich nicht auf zu viele Dinge gleichzeitig konzentrieren und diese auch noch gut machen. Daher beschränke ich mich bei diesem Flug auf die Geschwindigkeit. Sobald ich die Geschwindigkeit so ausgezeichnet beherrsche wie die Höhe, beabsichtige ich, mich bei den nächsten Flügen auf den Benzinverbrauch zu konzentrieren.

Was sind die Anforderungen an eine integrierte Planung aus Banksicht?

Anforderungen an eine integrierte Planung aus Banksicht (1/2)

- Basis ist eine aktuelle Buchhaltung, d.h. zeitnahe Verarbeitung der angefallenen Buchungsvorgänge:
 - Eingangs- (Kreditoren) und Ausgangsrechnungen (Debitoren)
 - Lagerbestandsveränderungen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe; unfertige und fertige Erzeugnisse; Warenbestände)
 - Verbuchung Kontoumsätze (technisch über EDV-Schnittstellen / manuell)
 - Verbuchung der (anteiligen) Abschreibungen
 - ...

 - Controlling-Tool mit technischen Schnittstellen zur Buchhaltung (Abgriff aktueller IST-Stand aus der Buchhaltung)

 - Einbezug der wesentlichen Stellen (Vertrieb, Einkauf, Produktion, Personal, Finanzen) in den Planungsprozess.

 - Aufstellung einer Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanzplanung, Investitionsplanung und daraus abgeleiteter Finanzplanung (Liquiditätsplanung).
-

Anforderungen an eine integrierte Planung aus Banksicht (2/2)

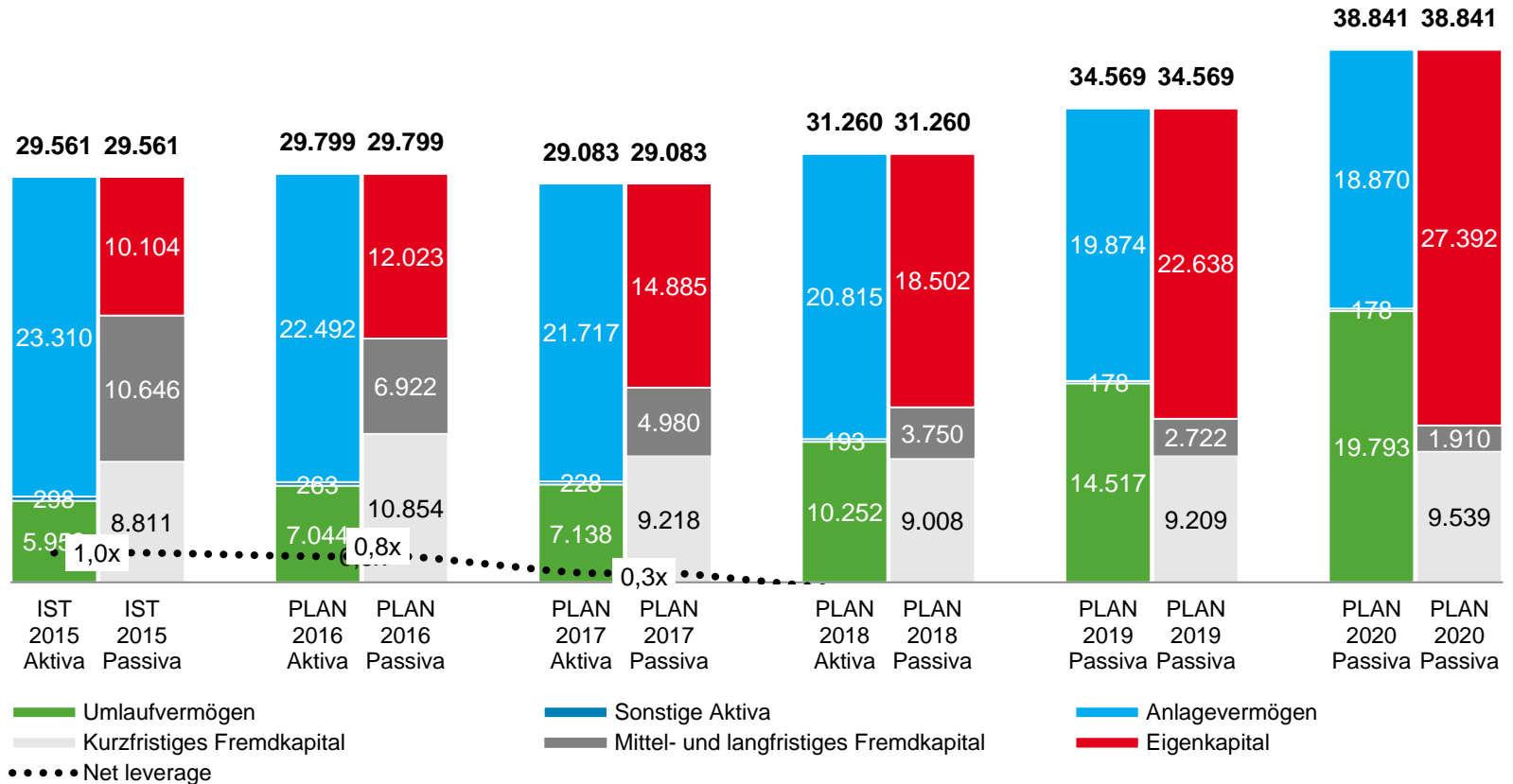
- Formulierung der Planungsprämissen
 - verbale Erläuterungen zu einzelnen Positionen, wie beispielsweise
 - unterstellte Annahmen zu Absatz (Menge & Preis)
 - geplante Veränderungen im Produktmix
 - Details zur Kostenplanung (Materialpreis-, Gehaltsentwicklungen)
 - vorgesehene Investitionen und deren Finanzierung
 - ...

 - Mögliche Schwachstellen
 - verspätete oder Fehlkontierungen => falsche Planbasis
 - fehlender Verknüpfung der GuV mit der Bilanz (GuV-Ergebnis, Bestandsveränderungen, Rückstellungen, Kontokorrent-/Kassenbestand, ...)
 - unvollständige Ableitung der Planbilanzen, Finanz-/Liquiditätsplanung

 - Plan-/IST-Abgleich in regelmäßigen Abständen bzw. rollierende Planung inkl. Anpassung
-

Was macht die Bank aus Ihren Zahlen?

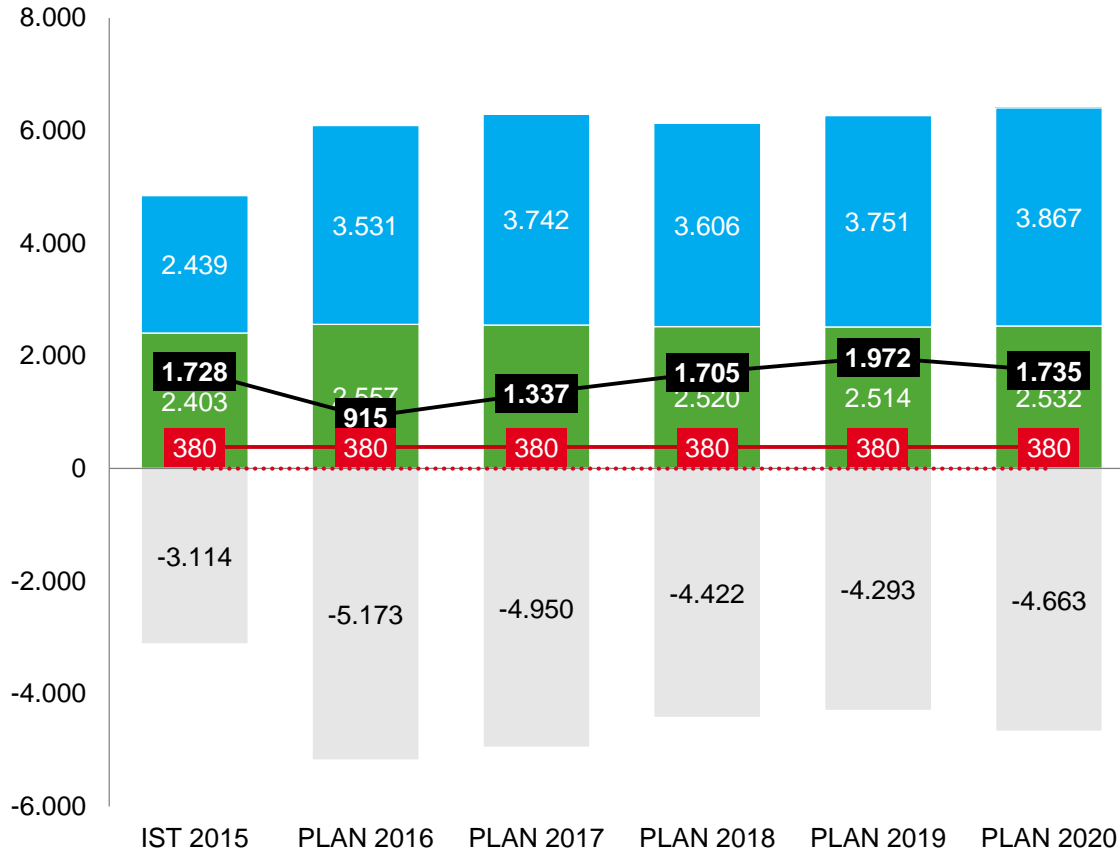
Entwicklung Bilanzstruktur



Kommentar

- Die Bilanzstruktur ist aktuell und zu Beginn des Planungszeitraumes nicht optimal, verbessert sich dann aber durch zunehmende Abschreibung des Sachanlagevermögens (Reduzierung lfr. Aktiva) sowie die Gewinnthesaurierung und die damit erfolgte Eigenkapitalerhöhung. Ab 2018 Anlagendeckung > 100%.
- Ferner spielt in diesem Zusammenhang die höhere Gewichtung der liquiden Mittel eine zunehmend größere Rolle.

Working Capital



Working Capital Entwicklung

- Net Working Capital im Betrachtungszeitraum zwischen 0,9 Mio. EUR und 2 Mio. EUR.
- Finanzierung komplett aus Eigenmitteln
- Verbindlichkeiten Lieferungen und Leistungen getragen von Fortschreibung mit hoher rechnerischer Laufzeit

■ Vorräte + geleistete Anzahlungen
■ Forderungen LuL
— Net Working Capital
⋯ Linienbeanspruchung
■ Erhaltene Anzahlungen
■ Verbindlichkeiten LuL
— Betriebsmittelfinanzierungslinie

Entwicklung der Bilanzbonitäten

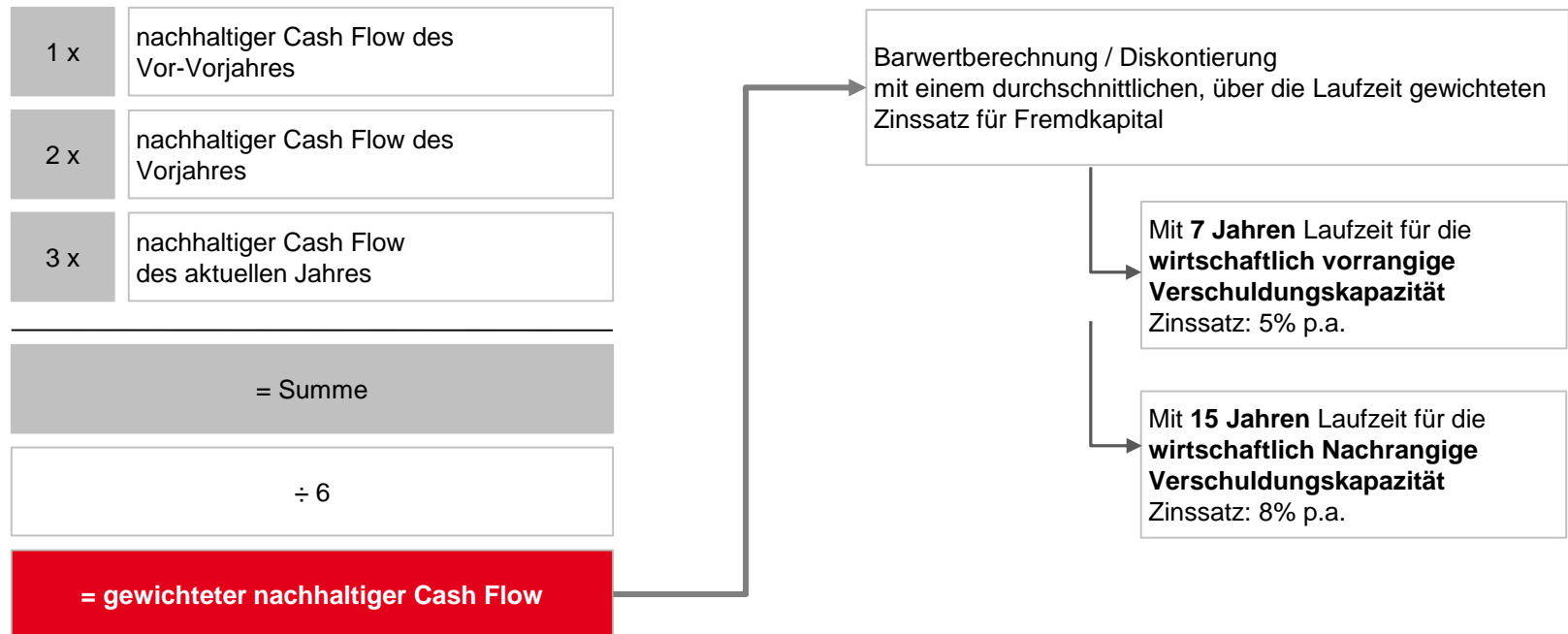
Bilanzrating: Produktion (MIT)	IST-Jahre			PLAN-Jahre				
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bonitätsklasse	6	4-	4+	4-	3-	3-	3-	3-
Probability of Default (= einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit)	6,12%	1,88%	1,20%	1,69%	0,92%	0,84%	0,77%	0,81%
Kennzahlen für die Ratingermittlung								
Verschuldungsgrad 31	0,52	0,37	0,32	0,27	0,15	0,09	0,06	0,03
Kurzfristiger Kapitalumschlag 31	2,46	5,22	8,28	6,49	8,84	10,03	10,50	10,93
Betriebsleistungsrentabilität 31	0,05	0,08	0,13	0,10	0,11	0,12	0,12	0,12
Finanzaufwandsquote 31-34 (in %)	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06	0,07

Anmerkung: Die Bonitätsklasse ermittelt sich aus einer gewichteten Kombination der einzelnen Kennzahlen.

Positive/negative Treiber des Ratings im Verhältnis zum Ratingsegment Angaben Abweichungen in %	Ist (2013)	Ist (2014)	Ist (2015)	Plan (2016)	Plan (2017)	Plan (2018)	Plan (2019)	Plan (2020)
	Produktion (MIT)	Produktion (MIT)	Produktion (MIT)	Produktion (MIT)	Produktion (MIT)	Produktion (MIT)	Produktion (MIT)	Produktion (MIT)
Verschuldungsgrad 31	-48	-44	-20	-21	21	23	25	23
Kurzfristiger Kapitalumschlag 31	-28	-20	14	-5	24	23	23	21
Betriebsleistungsrentabilität 31	-18	1	47	40	35	26	24	23
Finanzaufwandsquote 31-34 (in %)	-5	35	-19	-35	-20	-28	-28	-33

Verschuldungskapazität

- Es handelt sich um die Darstellung einer Risikogrenze für vorrangige sowie nachrangige Verbindlichkeiten zur Finanzierung des Umlauf- und Anlagevermögens, welche aus nachhaltigen Cash-Flows getilgt werden sollen.
- Dabei wird keine „echte“ Verschuldungsgrenze oder ein Kreditlimit aufgezeigt, sondern vielmehr eine Indikation für eine Risikogrenze, d.h. ein rein rechnerisches Potenzial für Fremdkapitalrückführung inkl. Verzinsung
- Die Basis zur Ermittlung der Verschuldungskapazität bildet ein "gewichteter nachhaltiger Cash Flow".

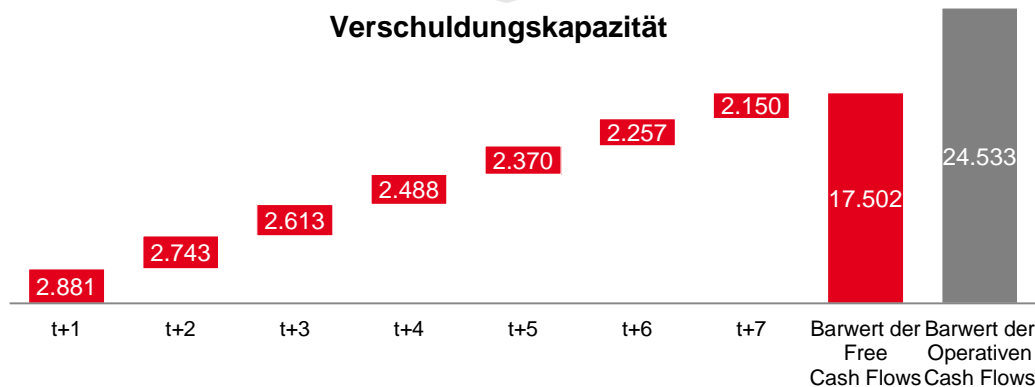


Verschuldungskapazität

Cash Flow (in 1.000 EUR)	IST 2013	IST 2014	IST 2015
Umsatzerlöse	48.232	56.678	57.543
EBITDA	3.446	5.042	7.752
- Ertragsteuern	41	-584	-1.464
- Erhaltungsinvestitionen	-1.130	-1.111	-1.172
+/- Veränderung Rückstellungen	27	410	656
- Sonstiges (Zinsaufwand KKR/Factoring)	-297	-307	-289
Operativer Cash Flow	2.088	3.451	5.484
Gewichtung	1x	2x	3x
Nachhaltiger Operativer Cash Flow			4.240
- Entnahmen	-1.200	-500	-1.697
Free Cash Flow	888	2.951	3.787
Gewichtung	1x	2x	3x
Nachhaltiger Free Cash Flow			3.025

Verbarwertung der nachhaltigen Cash Flows

Verschuldungskapazität



Kommentare

- Prämissen für die Ermittlung des nachhaltigen Cash Flow:
 - Ersatzinvestitionen = 50% der AfA
 - kein Einbezug von Working Capital Veränderungen
 - Sonstiges = Zinsaufwand Kontokorrent und Zinsanteil Factoring
- Die getätigten Entnahmen reduzieren den nachhaltigen operativen Cash Flow.
- Basis für die Ermittlung der Verschuldungskapazität ist der nachhaltige Free Cash Flow von rd. 3 Mio. EUR.

Verschuldungskapazität

Verschuldungskapazitätsanalyse (in 1.000 EUR)

	vor Entnahmen	nach Entnahmen
Verschuldungskapazität "Vorrang"	24.533	17.502
Verschuldungskapazität "Nachrang"	11.758	8.388
Verschuldungskapazität	36.291	25.890
- Bankverbindlichkeiten	-9.383	-9.383
- Gesellschafterdarlehen (inkl. Nachrang)	-1.330	-1.330
- Sonstige verzinsliche Verbindlichkeiten	0	0
+ Liquide Mittel	1.978	1.978
Aktuelle Verschuldung	-8.735	-8.735
Entschuldungsdauer in Jahren	2,2	3,2
Freie Verschuldungskapazität "Vorrang"	15.798	8.767
Freie Verschuldungskapazität "Nachrang"	11.758	8.388
Freie Verschuldungskapazität	27.556	17.155

Fazit

- Aus der Verbarwertung des nachhaltigen Free Cash Flow ergibt sich eine Verschuldungskapazität insgesamt 36 Mio. EUR bzw. 26 Mio. EUR (nach Entnahmen)
- Die bestehenden Bankverbindlichkeiten (nur Darlehen) und Gesellschafterdarlehen (inkl. nachrangiger Verbindlichkeiten) werden von der ermittelten Verschuldungskapazität abgezogen.
- Es verbleibt eine freie vorrangige Verschuldungskapazität von knapp 16 Mio. EUR (vor Entnahmen) bzw. knapp 9 Mio. EUR (nach Entnahmen).
- Damit wäre auch die geplante Neukreditaufnahmen über 1,6 Mio. EUR bei der HVB gut darstellbar.

Zukünftige Verschuldungskapazität

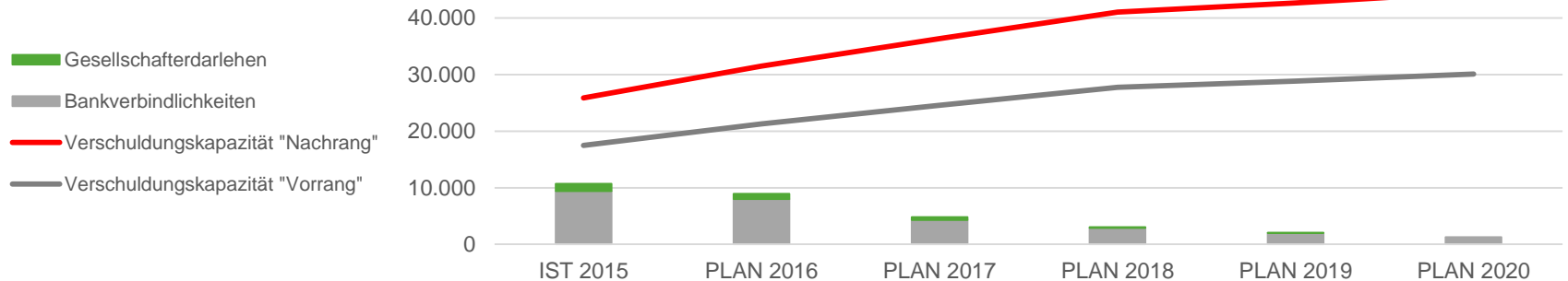
Cash Flow (in 1.000 EUR)	IST 2015	PLAN 2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019	PLAN 2020
Umsatzerlöse	57.543	58.924	64.723	69.939	74.619	79.293
EBITDA	7.752	6.590	7.628	8.521	9.159	10.193
- Ertragssteuern	-1.464	-1.124	-1.455	-1.726	-1.929	-2.305
- Erhaltungsinvestitionen	-1.172	-1.357	-1.398	-1.461	-1.481	-1.512
+/- Veränderung Rückstellungen	656	0	147	132	132	132
+/- Sonstiges (Zinsen KKR und Factoring)	-289	-259	-262	-262	-267	-269
Operativer Cash Flow	5.484	3.850	4.661	5.204	5.615	6.239
Gewichtung	3x					
	2x	3x				
	1x	2x	3x			
		1x	2x	3x		
			1x	2x	3x	
				1x	2x	3x
Nachhaltiger Operativer Cash Flow	4.240	4.328	4.528	4.797	4.987	5.204
- Ausschüttungen / Dividenden / Entnah.	-1.697	0	0	0	0	0
Free Cash Flow	3.787	3.850	4.661	5.204	5.615	6.239
Gewichtung	3x					
	2x	3x				
	1x	2x	3x			
		1x	2x	3x		
			1x	2x	3x	
				1x	2x	3x
Nachhaltiger Free Cash Flow	3.025	3.679	4.245	4.797	4.987	5.204

Kommentar

- Prämissen für die Ermittlung des nachhaltigen Cash Flow:
 - Ersatzinvestitionen = 50% der AfA
 - kein Einbezug von Working Capital Veränderungen
 - Sonstiges = Zinsaufwand Kontokorrent und Zinsanteil Factoring
- Die künftige Gewinnthesaurierung verbessert den nachhaltigen Free Cash Flow und die Verschuldungskapazität.

Zukünftige Verschuldungskapazität

Verschuldungskapazität	IST 2015	PLAN 2016	PLAN 2017	PLAN 2018	PLAN 2019	PLAN 2020
Verschuldungskapazität "Vorrang"	17.502	21.288	24.562	27.759	28.856	30.114
Verschuldungskapazität "Nachrang"	8.388	10.202	11.771	13.304	13.829	14.432
Verschuldungskapazität	25.890	31.490	36.333	41.063	42.685	44.546
- Bankverbindlichkeiten	-9.383	-7.988	-4.310	-2.860	-1.978	-1.279
- Gesellschafterdarlehen (inkl. Nachrang)	-1.330	-921	-512	-188	-63	0
- Sonstige verzinsliche Verbindlichkeiten	0	0	0	0	0	0
+ Liquide Mittel	1.978	2.470	1.982	4.605	8.911	13.826
Netto-Verschuldung	-8.735	-6.439	-2.840	1.557	6.870	12.547
Entschuldungsdauer in Jahren	3,2	1,9	0,7	-0,3	-1,4	-2,3
Freie Verschuldungskapazität "Vorrang"	8.767	14.849	21.721	29.316	35.726	42.661
Freie Verschuldungskapazität "Nachrang"	8.388	10.202	11.771	13.304	13.829	14.432
Freie Verschuldungskapazität	17.155	25.051	33.493	42.620	49.555	57.092



Fazit

- Bei Erreichung der Planung und Erzielung des als Basis für diese Berechnungen zugrunde gelegten Free Cash Flow besteht künftig ein erheblicher Spielraum zur Aufnahme von Fremdkapital.
- Damit wäre auch die im Fördermittelantrag genannten Investitionen mit anteiligen Kreditmitteln finanzierbar.

Wie entsteht daraus eine strategische Partnerschaft?

- Basierend auf diesem intensiven und offener Austausch kann eine langfristige und tragfähige Unternehmensfinanzierung erreicht werden.
- Damit einher geht ein hohes Maß an Berechenbarkeit und Verlässlichkeit für Unternehmen und Banken.
- Diese strategische Partnerschaft besteht dann unabhängig von Konjunkturzyklen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:
UniCredit Bank AG
Strategische Analyse & Research
Lukas Hofmann
Ratsfreischulstraße 5
04109 Leipzig
Telefon: +49 341 9858-3149
E-Mail: lukas.hofmann@unicredit.de
