



# 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?

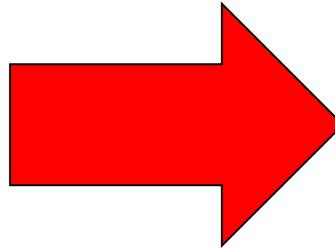
---

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.  |



| <u>Planung</u>           |        |
|--------------------------|--------|
| 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

QuoVadis Finanzplanung GmbH

Bank Austria Member of UniCredit

Einstellungen Ber Hilfe

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)

---

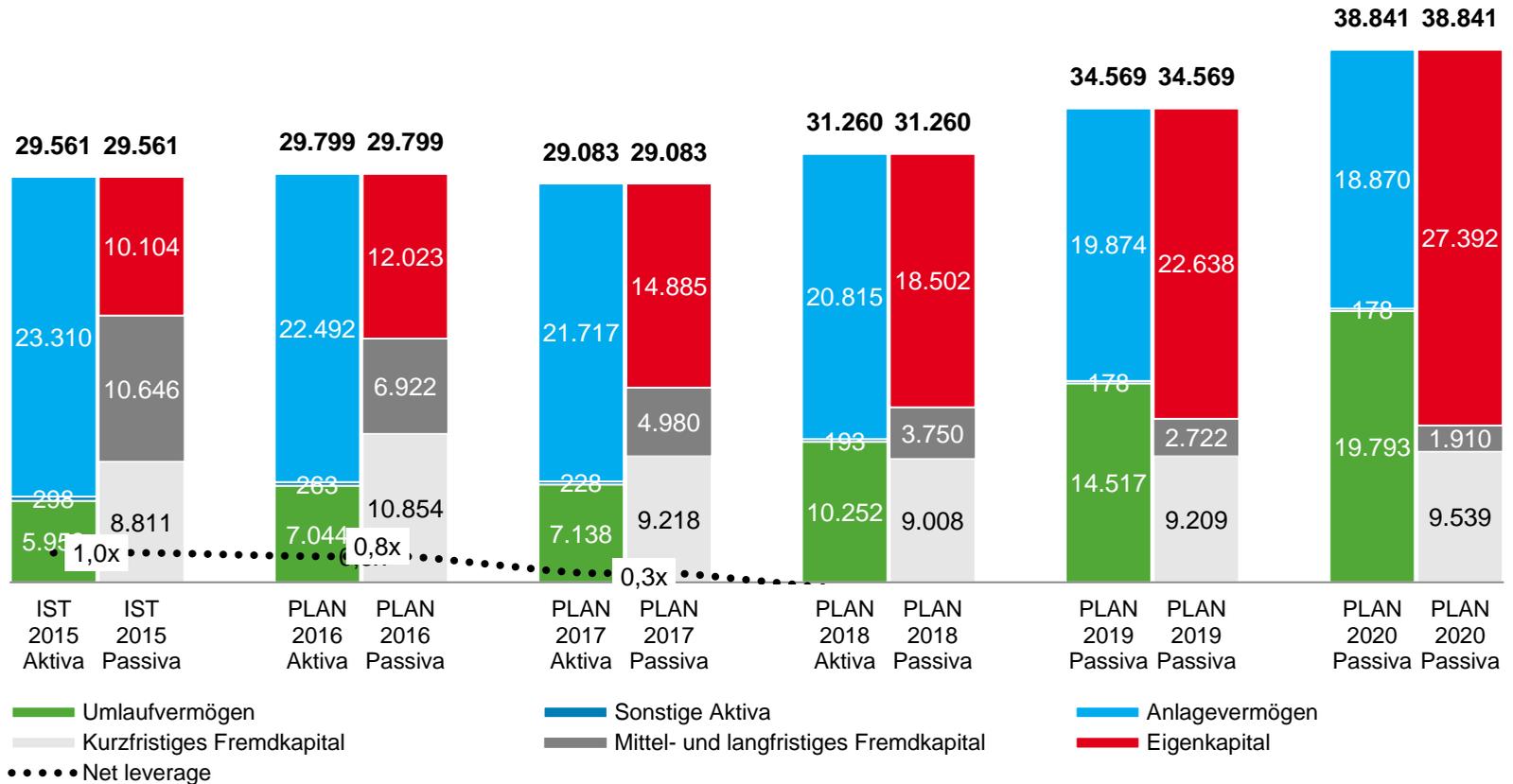
- Formulierung der Planungsprämissen
    - verbale Erläuterungen zu einzelnen Positionen, wie beispielsweise
      - unterstellte Annahmen zu Absatz (Menge & Preis)
      - geplante Veränderungen im Produktmix
      - Details zur Kostenplanung (Materialpreis-, Gehaltsentwicklungen)
      - vorgesehene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

---

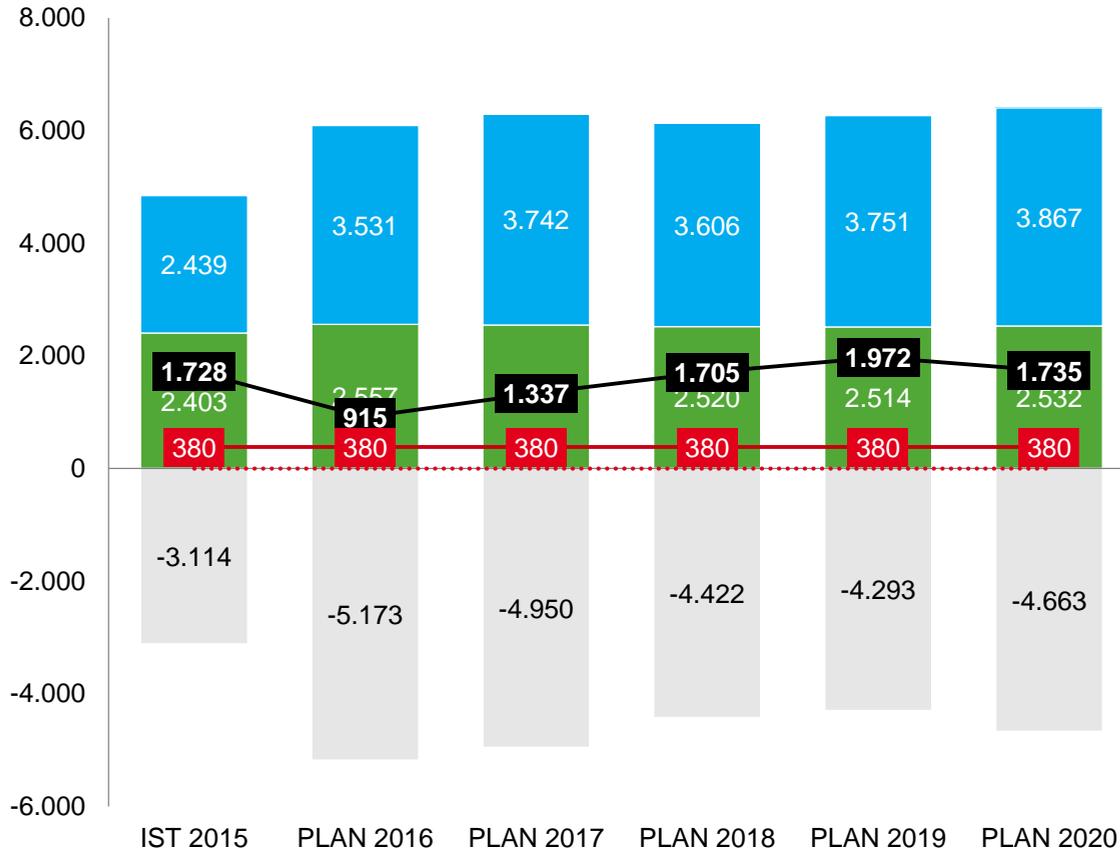
# Entwicklung Bilanzstruktur



## 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      ■ Erhaltene Anzahlungen  
■ Forderungen LuL                                      ■ Verbindlichkeiten LuL  
— Net Working Capital  
⋯ Linienbeanspruchung                                      — Betriebsmittelfinanzierungslinie

# Entwicklung der Bilanzbonitäten

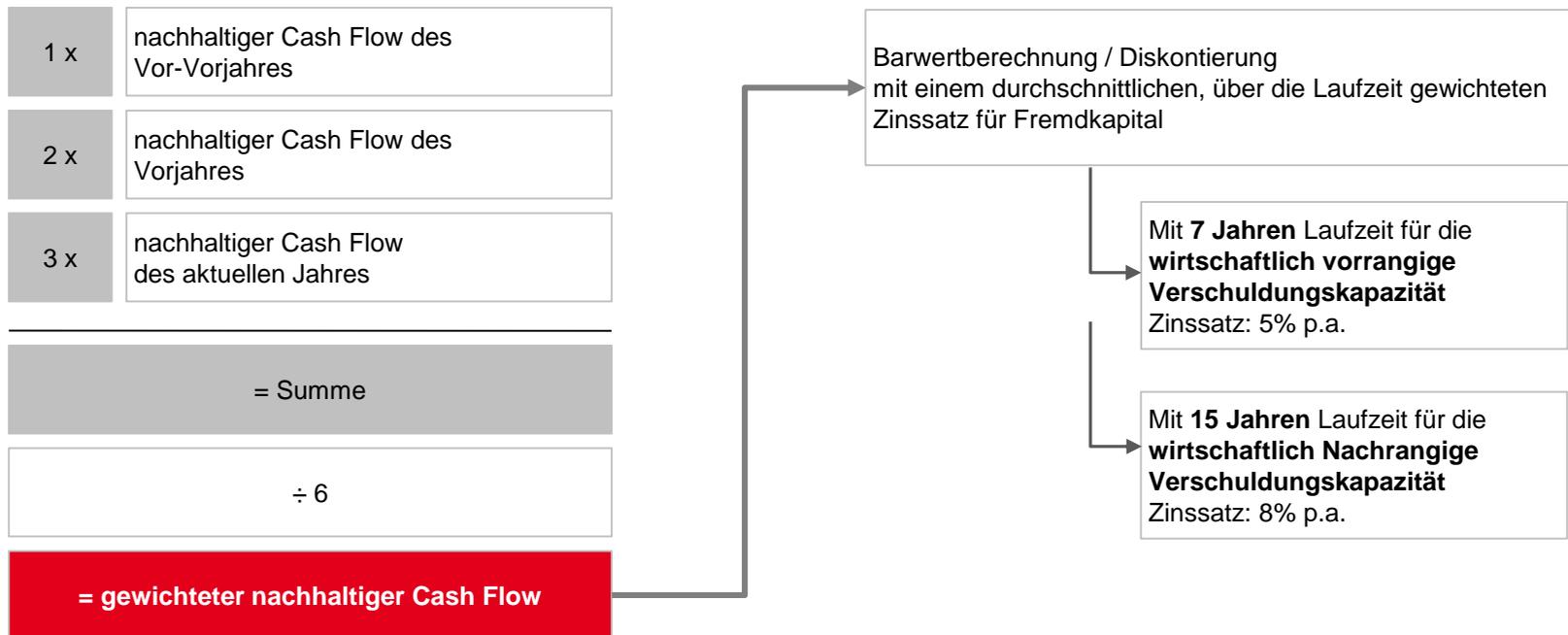
| Bilanzrating: Produktion (MIT)                                     | IST-Jahre |           |           | PLAN-Jahre |           |           |           |           |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                    | 2013      | 2014      | 2015      | 2016       | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
| <b>Bonitätsklasse</b>                                              | <b>6</b>  | <b>4-</b> | <b>4+</b> | <b>4-</b>  | <b>3-</b> | <b>3-</b> | <b>3-</b> | <b>3-</b> |
| Probability of Default<br>(= einjährige Ausfallwahrscheinlichkeit) | 6,12%     | 1,88%     | 1,20%     | 1,69%      | 0,92%     | 0,84%     | 0,77%     | 0,81%     |
| <b>Kennzahlen für die Ratingermittlung</b>                         |           |           |           |            |           |           |           |           |
| 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<br>Angaben Abweichungen in % | Ist (2013)       | Ist (2014)       | Ist (2015)       | Plan (2016)      | Plan (2017)      | Plan (2018)      | Plan (2019)      | Plan (2020)      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                                                                    | 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".

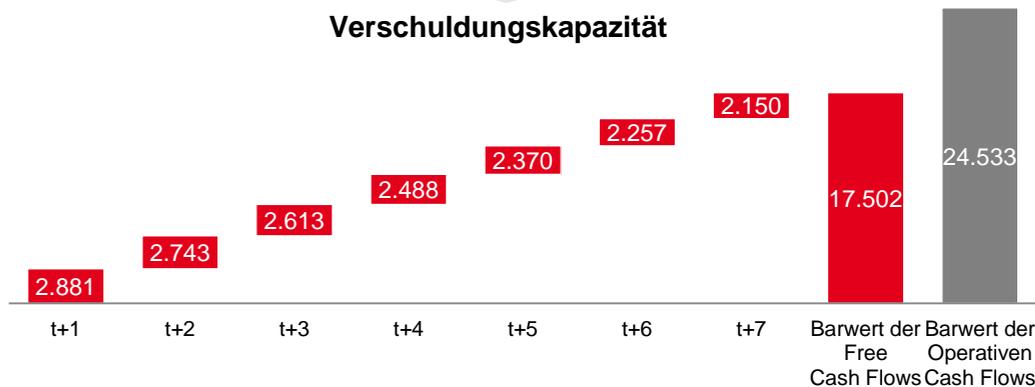


# Verschuldungskapazität

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

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          |
| <b>Verschuldungskapazität</b>             | <b>36.291</b> | <b>25.890</b>  |
| - Bankverbindlichkeiten                   | -9.383        | -9.383         |
| - Gesellschafterdarlehen (inkl. Nachrang) | -1.330        | -1.330         |
| - Sonstige verzinsliche Verbindlichkeiten | 0             | 0              |
| + Liquide Mittel                          | 1.978         | 1.978          |
| <b>Aktuelle Verschuldung</b>              | <b>-8.735</b> | <b>-8.735</b>  |
| Entschuldungsdauer in Jahren              | 2,2           | 3,2            |
| Freie Verschuldungskapazität "Vorrang"    | 15.798        | 8.767          |
| Freie Verschuldungskapazität "Nachrang"   | 11.758        | 8.388          |
| <b>Freie Verschuldungskapazität</b>       | <b>27.556</b> | <b>17.155</b>  |

## 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

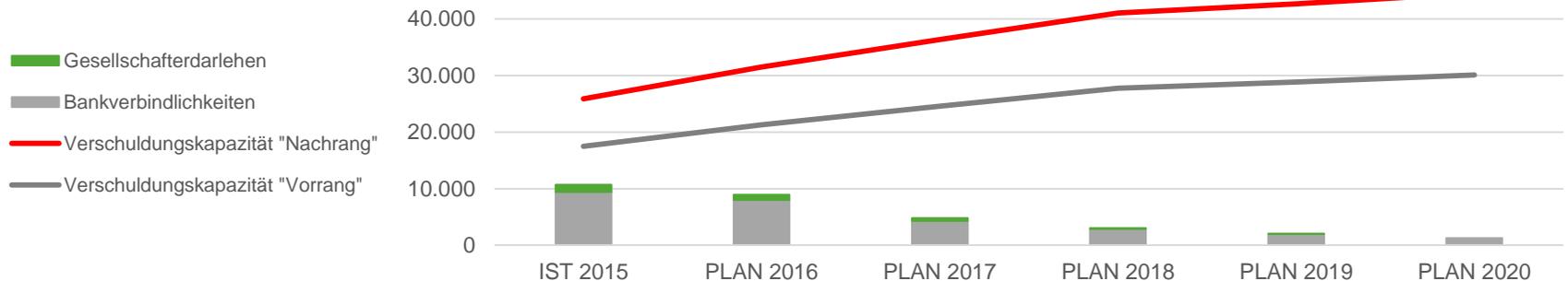
| Cash Flow (in 1.000 EUR)                 | IST 2015     | PLAN 2016    | PLAN 2017    | PLAN 2018    | PLAN 2019    | PLAN 2020     |
|------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Umsatzerlöse                             | 57.543       | 58.924       | 64.723       | 69.939       | 74.619       | 79.293        |
| <b>EBITDA</b>                            | <b>7.752</b> | <b>6.590</b> | <b>7.628</b> | <b>8.521</b> | <b>9.159</b> | <b>10.193</b> |
| - 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          |
| <b>Operativer Cash Flow</b>              | <b>5.484</b> | <b>3.850</b> | <b>4.661</b> | <b>5.204</b> | <b>5.615</b> | <b>6.239</b>  |
| Gewichtung                               | 3x           |              |              |              |              |               |
|                                          | 2x           | 3x           |              |              |              |               |
|                                          | 1x           | 2x           | 3x           |              |              |               |
|                                          |              | 1x           | 2x           | 3x           |              |               |
|                                          |              |              | 1x           | 2x           | 3x           |               |
|                                          |              |              |              | 1x           | 2x           | 3x            |
| <b>Nachhaltiger Operativer Cash Flow</b> | <b>4.240</b> | <b>4.328</b> | <b>4.528</b> | <b>4.797</b> | <b>4.987</b> | <b>5.204</b>  |
| - Ausschüttungen / Dividenden / Entnah.  | -1.697       | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             |
| <b>Free Cash Flow</b>                    | <b>3.787</b> | <b>3.850</b> | <b>4.661</b> | <b>5.204</b> | <b>5.615</b> | <b>6.239</b>  |
| Gewichtung                               | 3x           |              |              |              |              |               |
|                                          | 2x           | 3x           |              |              |              |               |
|                                          | 1x           | 2x           | 3x           |              |              |               |
|                                          |              | 1x           | 2x           | 3x           |              |               |
|                                          |              |              | 1x           | 2x           | 3x           |               |
|                                          |              |              |              | 1x           | 2x           | 3x            |
| <b>Nachhaltiger Free Cash Flow</b>       | <b>3.025</b> | <b>3.679</b> | <b>4.245</b> | <b>4.797</b> | <b>4.987</b> | <b>5.204</b>  |

## 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        |
| <b>Verschuldungskapazität</b>             | <b>25.890</b> | <b>31.490</b> | <b>36.333</b> | <b>41.063</b> | <b>42.685</b> | <b>44.546</b> |
| - 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        |
| <b>Netto-Verschuldung</b>                 | <b>-8.735</b> | <b>-6.439</b> | <b>-2.840</b> | <b>1.557</b>  | <b>6.870</b>  | <b>12.547</b> |
| 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        |
| <b>Freie Verschuldungskapazität</b>       | <b>17.155</b> | <b>25.051</b> | <b>33.493</b> | <b>42.620</b> | <b>49.555</b> | <b>57.092</b> |



## 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](mailto:lukas.hofmann@unicredit.de)

---