



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



BEYOND
Capital

KA220-VET-ECFF84E6

Version:	Autor:	Datum:
V.1	MSE-Institut ECSF	19/10/2021

Lernergebnisse

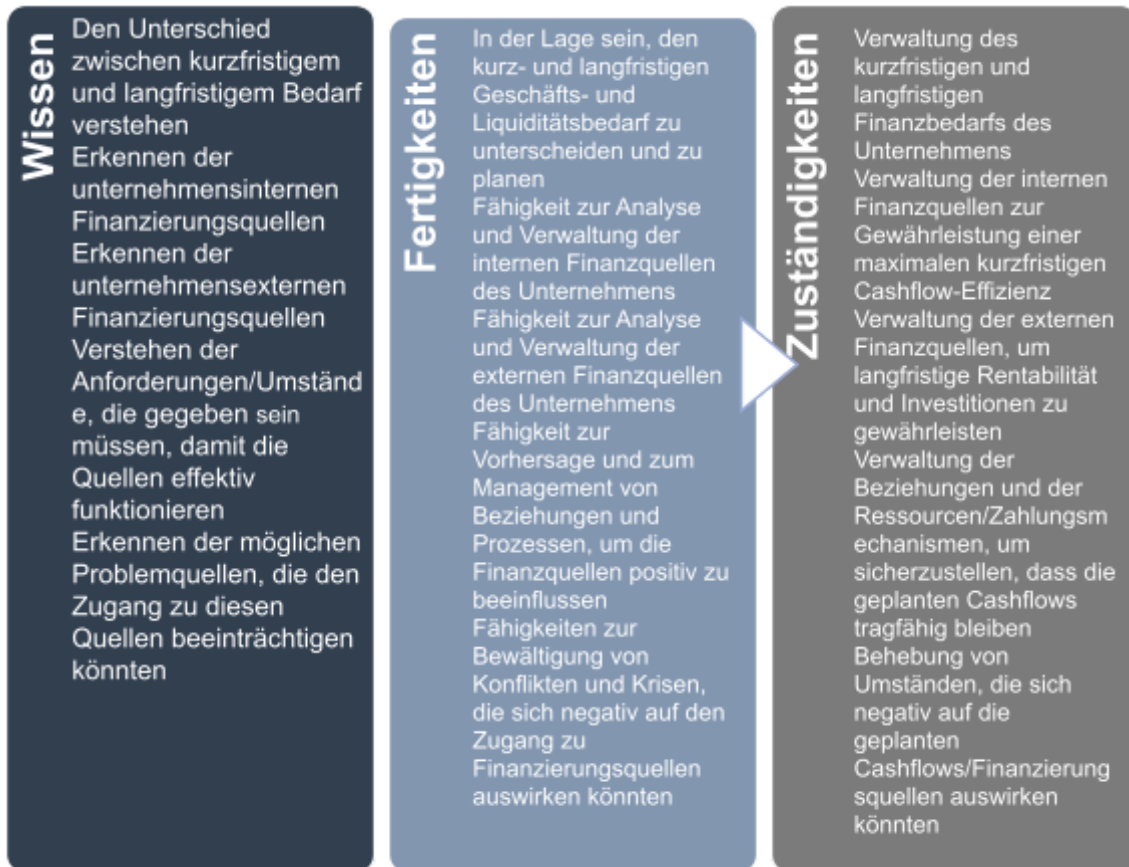
Modul 3 - Finanzierung des Sozialunternehmens

Einführung

Wie sinnvoll Ihr Sozialunternehmen auch sein mag, wie solide und unterstützend Ihre Kunden und Partner auch sein mögen, ohne ein gutes Verständnis der Cashflow-Zyklen Ihrer Operationen und ohne eine vorausschauende Finanzierungsstrategie laufen Sie Gefahr, ständig dem Geld hinterherzujagen, anstatt sich auf das Wachstum Ihrer Wirkung und Aktivitäten zu konzentrieren, die Qualität Ihrer Tätigkeit und die Relevanz Ihres Sozialunternehmens für die Bewältigung der sozialen Herausforderung zu verbessern, die es ursprünglich angehen wollte.

Dieses Modul befasst sich mit den Cashflow-Zyklen und dem daraus resultierenden Finanzierungsbedarf und untersucht verschiedene Finanzierungsquellen, die Sie nutzen können, um diesen Bedarf zu decken. Schließlich geht es um die Finanzierungsstrategie und einige Fragen, die es zu klären gilt, um sicherzustellen, dass sie dem Fortbestand des Unternehmens am besten dient.

Lernziele



Zielsetzung:	Leistungskriterien:
Ziel ist es, einen Rahmen zu schaffen, der ausreichendes Wissen vermittelt, um Sozialunternehmen und KMU dabei zu helfen, ihren Finanzierungsbedarf zu verstehen und die verfügbaren Optionen für die Erschließung und Verwaltung nachhaltiger Finanzquellen zu skizzieren	Das Sozialunternehmen/KMU sollte in der Lage sein, die Dynamik seiner internen und externen Finanzressourcen besser zu verstehen und die verschiedenen Finanzierungsquellen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen besser zu kennen

Ziel dieses Moduls ist es, einen Rahmen zu schaffen, der ausreichendes Wissen vermittelt, um Sozialunternehmen und KMU dabei zu helfen, ihren Finanzierungsbedarf zu verstehen und die verfügbaren Optionen zur Erschließung und Verwaltung nachhaltiger Finanzquellen zu skizzieren.

Das Sozialunternehmen/KMU sollte in der Lage sein, die Dynamik seiner internen und externen Finanzressourcen besser zu verstehen und die verschiedenen Finanzierungsquellen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen besser zu kennen

Am Ende dieses Moduls werden Sie über folgende Kenntnisse verfügen:

- 1) eine gute Grundlage an Wissen und Verständnis darüber, was Cashflow-Zyklen sind und wie sie sich auf das Sozialunternehmen auswirken,
- 2) ein Verständnis dafür, wie man den Finanzierungsbedarf des Sozialunternehmens ermittelt und welche verschiedenen Finanzierungsquellen man erschließen kann, um ihn zu decken

- 3) eine klare Vorstellung davon, wie man iterativ Finanzausweise und Prognosen nutzen kann, um eine Finanzierungsstrategie zu entwerfen, die Ihrer Vision am besten dient.

Detallierter Index

- 1) Überblick über die Cashflow-Zyklen
 - a. Betrieb
 - b. Investieren
- 2) Überblick über den Finanzbedarf
 - a. Kurzfristiger Finanzierungsbedarf
 - b. Langfristiger Bedarf
- 3) Grundlegende Instrumente zur Unterstützung der Finanzbedarfsermittlung
 - a. Wie die drei Jahresabschlüsse interagieren und zusammenwirken
 - b. Die Bedeutung von Cashflow-Prognosen und -Projektionen für die Bewertung von Vorgängen, Investitionen und erforderlichen Ressourcen, Zeitrahmen
- 4) Quellen der Finanzierung
 - a. Interne Quellen
 - b. Externe Quellen
- 5) Finanzierungsstrategie und ihre Auswirkungen auf Ihr Unternehmen
 - a. Schlechte Finanzplanung und -voranschläge, Kurzfristigkeit (Quantität)
 - b. Wie wichtig es ist, den perfekten Partner zu finden (Ressourcen, Finanzpartner)

Hauptinhalt

Wie sich die Stakeholder eines Sozialunternehmens (auch) in Finanzströmen niederschlagen

Während das Sozialunternehmen seine Tätigkeit entfaltet und seine sozialen Ziele verfolgt, agiert es inmitten eines sehr dichten und verflochtenen Systems von Akteuren, die alle ihre eigenen Ziele und Zwänge haben.

In der Social Business Initiative der Europäischen Kommission heißt es, dass ein Sozialunternehmen "unternehmerisch und innovativ tätig ist, indem es Waren und Dienstleistungen für den Markt bereitstellt und seine Gewinne in erster Linie zur Erreichung sozialer Ziele einsetzt. Es wird offen und verantwortungsbewusst geführt und bezieht insbesondere Arbeitnehmer, Verbraucher und die von seiner Geschäftstätigkeit betroffenen Stakeholders ein".

Wie lässt sich diese Definition in Finanzströme umsetzen?

Nun, als Unternehmen produziert ein Sozialunternehmen Dienstleistungen und Produkte, die sich in Cashflows mit sehr unterschiedlichen Zeitplänen niederschlagen, die auf dieser Folie als orangefarbene Pfeile dargestellt sind.

- **Die Kunden** kaufen und bezahlen möglicherweise mit einer Zahlungsfrist (die recht lang sein kann, bis zu 60 Tage gemäß der europäischen Verordnung, und sehr stark von der Branche, dem lokalen Markt und dem Verhandlungsgeschick des Unternehmens abhängt).
- **Die Nutzer oder Nutznießer** des Sozialunternehmens, d. h. die Stakeholder, deren Leben sich durch Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung verbessern soll, können Kunden sein (möglicherweise zu einem erschwinglichen Preis, der durch das von Ihnen entwickelte hybride Einnahmemodell ermöglicht wird), oder Angestellte, wenn Sie von WISE sind, oder Auszubildende usw. Je nach ihrer Rolle und ihrem Platz im Modell Ihres Sozialunternehmens werden sie ein- und ausgehende Finanzströme erzeugen.
- **Die Arbeitnehmer** werden hier mit einem bidirektionalen Pfeil dargestellt, da sie für ihre Arbeit im Unternehmen entlohnt werden, aber auch selbst in die Organisation investieren können, indem sie Anteile kaufen und selbst zu Anteilseignern werden. Dies ist typischerweise bei Genossenschaften der Fall, kann aber auch in klassischeren gewinnorientierten Unternehmen organisiert sein, die sich dann als Sozialunternehmen bezeichnen. Darauf wird auch in der SBI-Definition Bezug genommen, wenn es heißt, dass das Sozialunternehmen "offen und verantwortungsvoll geführt wird und insbesondere Arbeitnehmer, Verbraucher und von seiner Geschäftstätigkeit betroffene Stakeholder einbezieht."
- Die für die Produktion benötigten **Zulieferer** werden nach einer bestimmten Frist bezahlt,
- **Staat und Kommunen** erhalten Steuern von dem Unternehmen und gewähren ihm je nach der Aufgabe, auf die sich das Sozialunternehmen konzentriert, Steuersenkungen oder Subventionen. Sie können in vielen Fällen selbst Kunden Ihres Sozialunternehmens sein
- Als Arbeitgeber sorgen Sie für eine Sozialversicherung für Ihre Mitarbeiter und leisten damit einen entsprechenden Beitrag zu den **Wohlfahrtsverbänden**
- Ihre **Bank** gewährt in der Regel kurz- oder mittelfristige Kredite, die ausgezahlt und zurückgezahlt werden. Sie ist auch der Empfänger und Vermittler der oben genannten Finanzströme.
- Die **Mitglieder** Ihrer Organisation, wenn Sie eine gemeinnützige Organisation sind, oder die **Anteilseigner**, wenn Sie eine gewinnorientierte Organisation sind, zahlen einen Mitgliedsbeitrag und erhalten im Gegenzug möglicherweise Ermäßigungen oder Zugang zu Produkten oder Dienstleistungen zu einem reduzierten Preis (auch wenn dies nicht systematisch der Fall ist), während Sie Ihren Anteilseignern Dividenden zahlen können, wenn Sie ein ausreichendes Ergebnis erwirtschaften, um die Nachhaltigkeit Ihrer Tätigkeit und die Erfüllung Ihres sozialen Ziels zu gewährleisten. Sie könnten auch für ihre Investition entschädigt werden, wenn sie aus Ihrem Unternehmen

aussteigen, d. h. ihre Anteile an einen anderen Anteilseigner verkaufen, möglicherweise mit einem Kapitalgewinn, wenn sich der Wert Ihres Unternehmens im Laufe der Zeit verbessert hat.

- Alle diese Finanzströme lassen sich in zwei getrennte Zyklen unterteilen: der eine bezieht sich auf den täglichen Betrieb des Unternehmens und wird daher als **operativer Cashflow-Zyklus** bezeichnet, der andere konzentriert sich auf die langfristige Wertschöpfung Ihres Unternehmens und wird als **Investitionszyklus** bezeichnet.

Überblick über die Cashflow-Zyklen

Der operative Cashflow-Zyklus

Der betriebliche Cashflow-Zyklus bezieht sich auf alle ein- und ausgehenden Finanzströme, die direkt mit Ihrem Tagesgeschäft verbunden sind, von der Beschaffungsphase über die Produktion bis hin zum tatsächlichen Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen.

Sie können sich hier die aufeinanderfolgenden Phasen des Arbeitszyklus vorstellen:

- In der Beschaffungsphase, wenn Sie eine bestimmte Anzahl von Dienstleistungen oder Waren erworben haben, um Ihre eigene Dienstleistung oder Ihr eigenes Produkt herzustellen, können Sie von einem Zahlungsziel profitieren. Bis zur Zahlung, die viele Tage nach der tatsächlichen Lieferung erfolgen kann (daher die roten Pfeile in der Mitte der Produktionsphase), sind Sie bei Ihren Lieferanten verschuldet. Diese Betriebsschulden werden als Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bezeichnet und sind Teil Ihrer kurzfristigen Verbindlichkeiten. Ebenso werden Ihre Mitarbeiter am Ende des Monats bezahlt, so dass Sie einen Kredit von 30 Tagen haben.

- Nach der Produktion, die mit oder ohne Bargeld erfolgen kann (je nach Ihrer Tätigkeit und dem Profil Ihrer Kunden), führt die Marketing- und Verkaufsphase dazu, dass Ihre Kunden Ihre Dienstleistung oder Ihr Produkt kaufen und Sie dafür bezahlen. In ähnlicher Weise können Sie Ihren Lieferanten einen Kredit gewähren und ihnen erlauben, Sie mit Verzögerung zu bezahlen. Die von Ihnen gewährten Betriebskredite oder "Forderungen" erscheinen in Ihrer Bilanz als Umlaufvermögen.

Bei den Forderungen kann es sich auch um Zahlungen aus Zuschüssen handeln, die Sie für einen Teil Ihres sozialen Auftrags erhalten. Zuschüsse können mit sehr spezifischen Zahlungsbedingungen verbunden sein, insbesondere wenn sie projektbezogen sind.

Das Verständnis des gesamten Betriebszyklus, der wirtschaftliche und soziale Aufgaben miteinander verbindet, ist eine wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung in finanzielle Prognosen.

Jede Tätigkeit hat ihren eigenen operativen Cashflow-Zyklus, der sich immer wieder wiederholt

Der Cashflow-Zyklus für Investitionen:

Der Investitionszyklus verläuft auf einer anderen Zeitachse als der Betriebszyklus: Während letzterer sich auf den täglichen Betrieb konzentriert, spiegeln die Investitions-Cashflow-Zyklen die mittelfristige Vision und Nachhaltigkeit Ihres Sozialunternehmens wider;

Die Anschaffung von Maschinen, Räumlichkeiten, die Entwicklung einer neuen innovativen Dienstleistung oder eines neuen Produkts, das langfristig Forschung und Entwicklung erfordert, die Entwicklung einer neuen Tätigkeit, um Ihren Nutznießern besser zu dienen und gleichzeitig ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu gewährleisten - all dies sind Investitionen, die neben dem Tagesgeschäft getätigt werden und sich schließlich auf dieses auswirken, während :

- die Art und Weise, wie Sie produzieren sich ändert (neue Ausrüstung, neue Organisation), das Produkts selbst sich ändert,

- Ihr gesamter Produktionsprozess und möglicherweise Ihr operativer Cashflow-Zyklus sich ändert (wenn Sie Ihre Tätigkeit ausweiten und z. B. Ihren Einfluss auf Ihre Lieferanten verbessern),
- Ihr Einfluss sich verbessert und Sie gleichzeitig den Bedürfnissen der Begünstigten besser gerecht werden oder Ihre Kapazitäten sich erweitern, um mehr Menschen zu erreichen.

Überblick über den Finanzbedarf

Aufwärmen:

Um einen allgemeinen Überblick über die verschiedenen Finanzierungsbedürfnisse Ihres Sozialunternehmens zu erhalten, sollten wir uns mit einer kleinen Übung aufwärmen und uns zwei Minuten Zeit nehmen, um jeden der in der Mitte der Folie aufgeführten Bedürfnisse mit den möglichen Finanzierungsquellen in den jeweiligen Kästchen abzugleichen.

Aufwärmen: Lösung

Ein kurzer Blick auf mögliche Lösungen:

- Wenn ein Auto mittelfristig genutzt werden soll, ist ein mittelfristiges Darlehen angebracht, ebenso wie Leasingmöglichkeiten.
- Die Einstellung eines neuen Mitarbeiters wird durch den Umsatz finanziert, den Sie derzeit erwirtschaften, sowie durch den erhöhten oder stabileren Umsatz, den diese neue Ergänzung Ihres Teams in Zukunft generieren wird. Ein zweckgebundener Betriebskostenzuschuss für die Einführung eines neuen sozialen Dienstes kann ebenfalls als relevant für die Finanzierung dieser Einstellung angesehen werden.
- Nummer 3 steht in direktem Zusammenhang mit der vorangegangenen Folie über operative Cashflow-Zyklen, auf der wir die spezifischen Cashflow-Zyklen von Finanzhilfen erwähnt haben. In diesem Fall kann Ihre Bank einen Überziehungskredit oder ein kurzfristiges Darlehen gewähren, wenn Sie eine ausreichende Gewähr dafür bieten können, dass Sie die Mittel tatsächlich erhalten.
- Wiederkehrende Liquiditätsengpässe, die durch Ihre Tätigkeit entstehen, können von Banken finanziert werden (dies ist jedoch von Land zu Land sehr unterschiedlich). Mittelfristig ermöglicht Ihnen der durch Ihre Tätigkeit erwirtschaftete Gewinn, diesen Betriebskapitalbedarf aus eigenen Mitteln zu finanzieren... bis Sie einen neuen Wachstumsschritt machen, der einen weiteren wachsenden Cash Missmatch und einen Bedarf an externer Finanzierung nach sich ziehen wird.
- Die Verluste, die durch die Entwicklung einer neuen Tätigkeit, eine unangemessene Kostenstruktur oder situationsbedingte Faktoren entstehen, sind durch das Eigenkapital des Unternehmens zu finanzieren, d. h. durch das Geld, das von den Anteilseignern im Laufe der Zeit zugeführt wurde, sowie durch die kumulierten Gewinne, die in den vorangegangenen Jahren erwirtschaftet und nicht ausgeschüttet wurden (was bei Sozialunternehmen in der Regel der Fall ist). Insbesondere dann, wenn die Situation es erfordert, können Sozialunternehmen außerordentliche Subventionen erhalten, damit sie sich schneller erholen können.
- Die Miete gehört zu den Betriebskosten, genau wie die Gehaltsabrechnung, und würde als solche aus denselben Mitteln finanziert werden wie die Einstellung eines Mitarbeiters.

Erinnern Sie sich an das Betriebskapital?

Sie haben den Betriebskapitalbedarf in Modul 2 kennengelernt. Diese Folie dient nur zur Auffrischung: Der Betriebskapitalbedarf bezeichnet die Finanzmittel, die zur Deckung Ihres Betriebskreislaufs erforderlich sind, d. h. die Sie benötigen, um die Diskrepanzen zwischen Ihren Tätigkeiten und den tatsächlichen Geldein- und -ausgängen, die sie erzeugen, zu decken.

Anhand Ihrer Bilanz können Sie den Bedarf an Betriebskapital zu einem bestimmten Zeitpunkt im Jahr (d. h. am Ende Ihres Geschäftsjahres) abschätzen: Er entspricht Ihren Forderungen und Vorräten abzüglich Ihrer Verbindlichkeiten (abgesehen von den außerordentlichen oder finanziellen Verbindlichkeiten und Forderungen).

Betriebskapitalbedarf (Working capital requirement WCR): eine Schätzung

Planen Sie, Ihr Unternehmen zu vergrößern, oder versuchen Sie, seine Liquiditätslage im Laufe des Jahres zu verbessern?

In beiden Fällen ist es durchaus empfehlenswert, den operativen Cashflow und den daraus resultierenden WCR genauer zu betrachten. Entweder um den bestehenden zu verbessern oder um für eine ausreichende Deckung zu sorgen, wenn dieser voraussichtlich wachsen wird.

Eine Bestandsaufnahme Ihres WCR und seiner Entwicklung im letzten Jahr kann durch Prüfung Ihrer früheren Finanzberichte und Beobachtung der Entwicklung des WCR (denken Sie daran, operative Forderungen und Vorräte minus Verbindlichkeiten) von einem Jahr zum nächsten (z. B. über drei Jahre) erfolgen.

War Ihre Tätigkeit stabil und Sie stellen einen plötzlichen Anstieg des WCR fest? Möglicherweise gibt es Verbesserungsmöglichkeiten, entweder auf Seiten Ihrer Kunden (z. B. in Bezug auf Ihren Wiederherstellungsprozess) oder auf Seiten Ihrer Geldgeber, wenn Sie Zuschüsse in beträchtlicher Höhe erhalten, um Ihren sozialen Auftrag zu erfüllen. Ein Blick auf die verschiedenen Elemente Ihres WCR hilft, dies schnell zu erkennen. Mehr dazu im Teil "Finanzierungsquellen".

Um den WCR Ihres Unternehmens in den kommenden Jahren zu schätzen, können Sie:

- Berechnen Sie Zeile für Zeile das Verhältnis zwischen den im Laufe des Jahres registrierten Geldströmen (in Ihrer vergangenen GuV) und dem Bild des Umlaufvermögens und der Verbindlichkeiten, das es zu einem bestimmten Zeitpunkt (Ende des Geschäftsjahres, in Ihrer Bilanz) erzeugt, sowie deren Entwicklung.
- Verwenden Sie diese Quoten, um ein prognostiziertes WCR am Ende jedes kommenden Jahres zu berechnen, indem Sie die Quote auf die GuV-Projektionen anwenden.
- Sie können eine grobe Annäherung an die WCR-Schätzung erhalten, indem Sie die Verkaufstage, auf die sie sich in der Vergangenheit bezieht, berechnen und auf den zukünftigen Jahresumsatz anwenden.
- Natürlich spiegelt dies nicht wider, was im Laufe des Jahres geschieht. Sie müssen die Vision mit Ihrer monatlichen Cashflow-Rechnung verfeinern, um die Höhen und Tiefen Ihres Jahres zu erkennen, insbesondere wenn Ihre Tätigkeit saisonal ist.
- Was ist, wenn Sie eine neue Tätigkeit aufnehmen und keine frühere Leistung haben, auf die Sie Ihre Schätzung stützen können? Verwenden Sie durchschnittliche Kennzahlen (die in Ihrer Branche oder bei bestimmten Kunden- oder Lieferantenkategorien beobachtet wurden), um Ihre GuV-Prognosen zu erstellen, und verfeinern Sie diese Schätzung mit detaillierten operativen Cashflow-Prognosen (dies ist umso wichtiger, wenn Sie bei Null anfangen, d. h. Sie haben kein

Betriebskapital, um diesen Bedarf zu decken, und müssen sich im Voraus darum kümmern).

Investitionen - Wachstum des Unternehmensvermögens:

Wir haben bereits über den Investitions-Cashflow-Zyklus gesprochen und darüber, wie er die mittelfristige Vision und Nachhaltigkeit Ihres Sozialunternehmens widerspiegelt.

Wenn eine gute Einschätzung des Finanzierungsbedarfs Ihrer täglichen Kerntätigkeit von entscheidender Bedeutung ist, um die Überlebensfähigkeit Ihrer Organisation auf Dauer zu gewährleisten und sich auf die Erzielung ihrer sozialen Wirkung zu konzentrieren, während Sie eine dauerhafte wirtschaftliche Tätigkeit entfalten, dann ist eine langfristige Vision auch von entscheidender Bedeutung, um die Relevanz Ihrer Maßnahmen auf Dauer zu gewährleisten und die Dauerhaftigkeit der Organisation zu sichern, die einen bestimmten sozialen Wandel anstrebt. Die Einschätzung Ihres mittel- und langfristigen Investitionsbedarfs, der Ihrer Strategie am besten dient, ist daher von entscheidender Bedeutung.

Was sind die materiellen Güter, die Sie benötigen, um Ihre Leistungen zu verbessern (neue oder verbesserte Räumlichkeiten, Maschinen oder sonstige Ausrüstung)?

Welche Art von immateriellen Investitionen müssen Sie tätigen: durch Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, um neue soziale Innovationen zu entwickeln, mit denen Sie die Herausforderungen, die Sie angehen wollen, besser bewältigen können?

Oder wollen Sie sich mit anderen Unternehmen zusammenschließen, sich vielleicht an diesen Unternehmen beteiligen oder eine vertikale Integration und eine vollständige Übernahme in Erwägung ziehen?

All diese Kosten haben dauerhafte Auswirkungen auf Ihre Struktur und erfordern in der Regel eine externe Finanzierung, da der einzige Überschuss, den Sie über einige Zyklen hinweg erwirtschaften, nicht ausreicht.

Grundlegende Instrumente zur Unterstützung der Finanzbedarfsermittlung

Gewinn- und Verlustrechnung: Potenzieller operativer Cashflow, der durch Ihre Tätigkeit generiert wird:

Um diesen Überblick über den Finanzbedarf zu vervollständigen, lassen Sie uns einen genaueren Blick auf die erwähnten Finanzausweise werfen, die als Hilfsmittel dienen, um abzuschätzen, was Ihr Unternehmen jetzt oder in Zukunft braucht, um so reibungslos wie möglich zu funktionieren (wenn es um die Verwaltung der liquiden Mittel geht!)

Auf diesem Schaubild sehen Sie die Grundstruktur einer Gewinn- und Verlustrechnung:

- auf der linken Seite die Ausgaben und Kosten, auf der rechten Seite die Einnahmen, die in einem bestimmten Zeitraum angefallen sind
- Betriebskosten und Einnahmen sind gelb hervorgehoben, Finanzposten orange, "nicht zahlungswirksame" Posten grün - das sind Posten wie Abschreibungen, die sich nicht direkt auf einen Lieferanten oder Kunden beziehen, sondern die Auswirkungen der Zeit auf die Vermögenswerte Ihres Unternehmens darstellen sollen). Steuerliche und einmalige Posten erscheinen ebenfalls in dieser Aufstellung.

Die Gewinn- und Verlustrechnung stellt den vom Unternehmen geschaffenen (oder im Falle eines Verlustes vernichteten) Wohlstand dar, d. h. alle Einnahmen abzüglich der entstandenen Ausgaben und Kosten. Der geschaffene Wohlstand ist etwas anderes als die vom Unternehmen erwirtschafteten Mittel. Das Lesen der Gewinn- und Verlustrechnung gibt Ihnen nämlich keinen Hinweis darauf, ob die Kunden, denen Sie Rechnungen gestellt haben, diese auch tatsächlich bezahlt haben oder ob Sie alle Rechnungen Ihrer Lieferanten bereits beglichen haben.

Mit anderen Worten: Die Gewinn- und Verlustrechnung spiegelt nicht die Diskrepanzen wider, die durch Ihren Betriebszyklus zum Zeitpunkt des Abschlusses Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung entstehen.

Um den tatsächlichen Cashflow zu schätzen, der durch Ihre Tätigkeit am Ende des Zeitraums erwirtschaftet wird, wobei finanzielle, nicht zahlungswirksame und einmalige Posten beiseitegelassen werden, müssen Sie zunächst den Teil der GuV herausschneiden, der diesen erwirtschafteten "betrieblichen Wohlstand" am besten widerspiegelt, d. h. das EBITDA, wie oben rechts auf dieser Folie beschrieben.

Dann müssen Sie diesen potenziellen Wohlstand mit den Auswirkungen des Betriebszyklus, d. h. der Abnahme oder Zunahme Ihres WCR in der letzten Periode, vergleichen.

Damit bleibt Ihnen der tatsächliche operative Cashflow, der durch Ihre Tätigkeit generiert wird, das Kernstück Ihrer Cashflow-Prognose.

Eine Trendanalyse über den vergangenen Zeitraum sowie ein Benchmarking mit Partnern oder Wettbewerbern kann dazu beitragen, Hebel zur Verbesserung der Rentabilität und des Einflusses des Unternehmens zu identifizieren.

Bringen Sie Ihre Gewinn- und Verlustrechnung zum Sprechen!

Bilanz: was das Unternehmen besitzt, was es schuldet und was es wert ist:

Dieses Finanzdokument gibt Ihnen eine Vision

- auf der rechten Seite der Folie, was das Unternehmen schuldet (seine Verbindlichkeiten, oder aus einem anderen Blickwinkel betrachtet, was die Ressourcen sind, die das Unternehmen verwendet, um seine Tätigkeit zu finanzieren)
- und auf der linken Seite, was es besitzt (**seine** Vermögenswerte)
- Sie verfolgt auch alle Ströme, die nicht direkt in der Gewinn- und Verlustrechnung zu sehen sind, nach Liquiditätsgrad (von den liquidesten, oben, bis zu den weniger liquiden, unten)
 - Inventar
 - Debitoren
 - Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen
 - Getätigte Investitionen
 - Aufgenommenes Eigenkapital
 - MLT-Schulden

Von der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz bis hin zur Cashflow-Rechnung und den Prognosen:

Damit Sie eine klare Vorstellung von Ihrem jährlichen Finanzierungsbedarf haben und eine entsprechende Finanzstrategie entwickeln können, müssen Sie eine Cashflow-Prognose erstellen, die Aufschluss über die tatsächliche Entwicklung der Liquidität Ihres Unternehmens gibt.

Eine Cashflow-Rechnung oder Prognose, wenn Sie eine Projektion erstellen, kombiniert Daten aus Ihrer Gewinn- und Verlustrechnung (d.h. operative Cashflows) und aus Ihrer Bilanz (Cashflows, die sich aus Ihren Investitionen und deren Finanzierung ergeben - z.B. Darlehen und deren Rückzahlungen), wobei das Endergebnis die Nettobewegung der liquiden Mittel Ihres Unternehmens seit der vorangegangenen Periode (in der Regel ein Jahr) ist.

Umsetzung von Investitionen in Jahresabschlüsse:

Lassen Sie uns konkret üben, wie sich eine Investition in Ihren Jahresabschlüssen niederschlägt.

Ein Unternehmen des Baugewerbes erwirbt zu Beginn des Jahres neue Fahrzeuge für 15 000 € (Nettowert). Die Investition soll über 5 Jahre vollständig abgeschrieben werden. Wie wird diese Investition am Ende des Jahres in der Bilanz erscheinen?

- In der Bilanz wird die Investition als Erhöhung der Aktiva erscheinen, und zwar für 15 Tsd. zu Beginn des Jahres
 - Da die Investition aber über 5 Jahre abgeschrieben wird, sinkt der Wert der Investition jedes Jahr um 15.000 € geteilt durch 5, also 3.000 € pro Jahr.
- Das bedeutet, dass am Ende des Jahres nur $15 - 3 = 12$ als Zunahme der Aktiva verbleiben, während eine nicht zahlungswirksame Bewegung der Abschreibung die Bewegung der Amortisation dieses Vermögenswerts als Aufwand in der GuV widerspiegelt.
- In der Cashflow Rechnung wird die Investition als negativer Cashflow aus der Investitionstätigkeit des Unternehmens ausgewiesen, was auf einen möglichen Finanzierungsbedarf hinweist.

Was beinhaltet eine Cashflow Rechnung?

Wir haben ein paar Folien zuvor den Zweck der Cashflow Rechnung erwähnt und wie sie aus der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz entstanden ist. Diese Folie gibt Ihnen eine detailliertere Vorstellung davon, was unter den verschiedenen Cashflow-Kategorien (Betrieb, Investition, Finanzierung) zu verstehen ist, die zu einer Bewertung der Nettobewegung der liquiden Mittel Ihres Unternehmens in einem bestimmten Zeitraum führen: Die Cashflows, die potenziell durch Ihre Tätigkeit generiert werden (Nettoeinkommen abzüglich aller nicht zahlungswirksamen Posten wie z. B. Abschreibungen) und die Veränderung des Betriebskapitalbedarfs, die dadurch verursacht wurde (ein starkes Umsatzwachstum kann z. B. einen plötzlichen Anstieg Ihres WCR bedeuten), die Cashflow-Bewegung, die durch Ihre Investitionen geschaffen wurde, die Mittel, die zur Deckung dieses Bedarfs an Bord gebracht wurden (im Feld "Cashflow aus Finanzierungstätigkeit") und auch zurückgezahlt werden mussten.

Finanzierungsplan - Cashflow-Prognose

Die Erstellung von Cashflow-Rechnungen für die kommenden Jahre ist gleichbedeutend mit der Erstellung einer Cashflow-Prognose. Diese Prognose ist von zentraler Bedeutung, um Ihren Finanzierungsbedarf zu ermitteln und eine entsprechende Finanzierungsstrategie festzulegen, die den Bedürfnissen des Unternehmens am besten entspricht. Gelb hervorgehoben sind zum einen die Cashflows, die durch Ihre Tätigkeit generiert werden können (Nettoeinkommen abzüglich aller nicht zahlungswirksamen Posten wie z. B. Abschreibungen), und zum anderen die Rückzahlung von Schulden, da Sie dafür sorgen müssen, dass Ihre Tätigkeit die Rückzahlung Ihrer Schulden im Laufe der Zeit ermöglicht. Eine zu große Diskrepanz zwischen den beiden Werten nach 2-3 Jahren ist unbedingt zu vermeiden, es sei denn, Sie sind ein Start-up-Unternehmen mit einer sehr steilen Wachstumskurve und Eigenkapitalgebern, die in der Lage sind, Ihre Betriebsverluste eine Zeit lang zu finanzieren.

Was zu sehen ist ...

Die letzte Folie veranschaulicht lediglich einige Finanzierungsquellen, die typischerweise in einer Cashflow-Prognose zu finden sind und die in der nächsten Sitzung näher erläutert werden. Außerdem werden einige Indikatoren aufgeführt, die Sie bei der Erstellung Ihrer Cashflow-Prognose bzw. Ihrer Finanzierungsstrategie im Auge behalten sollten.

Quellen der Finanzierung

Interne Finanzierungsquellen

Einbehaltene Gewinne könnten eine nützliche Geldquelle sein, indem die Bardividenden an die Aktionäre eingeschränkt werden und stattdessen eine Kombination aus Bargeld und Gratisaktien verwendet wird. Die Aktionäre sind möglicherweise nicht glücklich über die geringeren Dividendeneinnahmen, und die Aktienkurse könnten negativ beeinflusst werden. Da der Aktienkurs jedoch die Schätzung des Marktes für künftige Gewinne ist, würden sich höhere einbehaltene Gewinne in der Regel in einer höheren Rentabilität (durch geringere externe Finanzierungskosten) und einem höheren Aktienkurs niederschlagen.

Die Unternehmen können eine strengere Kreditkontrollpolitik einführen und die ausstehenden Zahlungen der einzelnen Schuldner verwalten, um die Kreditlaufzeiten zu verkürzen. Dies wird sich durch verbesserte Zahlungseingänge positiv auf das Betriebskapital auswirken. Der Verkauf von Waren und Dienstleistungen auf reiner Bargeldbasis / kürzere Kreditlaufzeiten und die Erhebung von Verzugszinsen würden sich jedoch wahrscheinlich negativ auf den Umsatz und die Kundentreue auswirken und zu verärgerten Kunden führen, insbesondere wenn die Konkurrenz bessere Kreditbedingungen gewährt. Vieles hängt auch von der Art des Geschäfts ab - es mag akzeptabel sein, dass Verkäufe an Privatpersonen in bar abgewickelt werden, aber bei Geschäften zwischen Unternehmen ist es unwahrscheinlich, dass sie auf Bargeldbasis erfolgen. Außerdem könnten die neuen Kreditbedingungen negative Auswirkungen auf das Verkaufspersonal des Unternehmens haben, und es könnten sich rechtliche und praktische Probleme bei der Erhebung von Zinsen für überfällige Rechnungen ergeben.

Die Verwaltung der Debitoren könnte auch eine interne Finanzierungsquelle sein, indem mit den Lieferanten längere Kreditlaufzeiten ausgehandelt werden, wodurch sich die Zahlungen an die Gläubiger verzögern, was sich positiv auf den Cashflow auswirken wird. Dies könnte gegen eine Verpflichtung zur Abnahme eines höheren Volumens/einer höheren Zahlungsfrequenz erfolgen, was die Kreditbedingungen verbessern könnte. Auch eine verbesserte Beziehung zu den Lieferanten sowie eine positive Bankreferenz können zu besseren Kreditbedingungen führen. Andererseits können unberechtigte Verzögerungen zu einem geringeren Vertrauen der Gläubiger führen, und längere Kreditlaufzeiten können zu niedrigeren Kreditlimits und einem geringeren Einkaufsvolumen führen. Der Wettbewerb kann sich verschärfen, wenn Lieferanten alternative Beziehungen zu Wettbewerbern suchen.

Die Verwaltung von Lagerbeständen unter Verwendung von "Just-in-Time"-Strategien führt zu einem besseren einkaufsbezogenen Cashflow und verringert das Risiko von veralteten/überholten/abgelaufenen Beständen. Geringere Lagerbestände verringern die Kosten für Lagerverwaltung, Miete, Inventur, Sicherheit und Diebstahl, aber die Aufrechterhaltung geringerer Lagerbestände kann zu Umsatzeinbußen aufgrund von Nichtverfügbarkeit führen. Dies könnte zu einer geringeren Kundenzufriedenheit (insbesondere im Geschäftsverkehr) führen und die Loyalität negativ beeinflussen. Der Prozess

zur Verringerung der Lagerbestände könnte zu Preisnachlässen führen, und niedrigere Lagerbestände könnten das individuelle Kaufvolumen verringern und die Kaufhäufigkeit erhöhen, was zusätzliche Fracht-/Transport-/Verwaltungskosten verursachen würde.

Externe Finanzierungsquellen

Bestehende Anteilseigner können dazu gebracht werden, ihre Beteiligung am Unternehmenskapital durch die Ausgabe/ den Kauf von Eigenkapital oder ein Gesellschafterdarlehen an das Unternehmen zu erhöhen. Sie können auch externe Finanzierungsoptionen unterstützen, indem sie persönliche Vermögenswerte als Sicherheiten zur Verfügung stellen oder Garantien zugunsten externer Kreditgeber als Sicherheiten abgeben.

Bestehende Anteilseigner sind jedoch möglicherweise nicht bereit, weiter zu investieren, was von externen Kreditgebern als mangelndes Vertrauen gewertet werden kann. Außerdem werden Aktionärsdarlehen von den Banken in der Regel nicht wohlwollend betrachtet, und ein hoher Verschuldungsgrad kann dazu führen, dass die Eigentümer eine geringe Risikoteilung wahrnehmen.

Dritte (neue) Investoren können dazu gebracht werden, gegen den Verkauf von bestehendem oder neuem Eigenkapital in das Unternehmen zu investieren, und eine solche "Bullet"-Investition von Eigenkapital wäre nützlich, da sie keine Zinsverpflichtungen mit sich bringt und keine Schulden darstellt. Je nach Rechtsordnung gibt es Risikokapitalgeber, die sich auf die Unterstützung von Sozialunternehmen spezialisiert haben und über entsprechende Mittel verfügen, und diese Risikokapitalgeber/Angel-Investoren würden wahrscheinlich auf einer Mehrheitsbeteiligung an dem Unternehmen bestehen. Es ist zu beachten, dass Risikokapitalgeber in der Regel nicht langfristig an das Unternehmen gebunden sind und sich je nach Marktbedingungen mittelfristig durch Liquidation des Eigenkapitals zurückziehen können. Die Rolle des Risikokapitalgebers ist in den verschiedenen Rechtsordnungen unterschiedlich, so dass bei der Anwerbung solcher Investitionen Vorsicht geboten ist, auch wenn der Schwerpunkt des Fonds auf den "Einfluss" liegen soll.

Es gibt verschiedene auf Risikokapital spezialisierte Unternehmen, die sich auf Sozialunternehmen konzentrieren, wie zum Beispiel:

Akumen [Fonds](https://www.acumenfund.org/)
Calvert Impact Capital <https://www.calvertimpactcapital.org/>
City Light [Hauptstadt](https://citylight.vc/)

Herkömmliche Kontokorrentkredite sind nützlich, um den Bedarf an Betriebskapital zu decken und dem Unternehmen ein flexibles Cashflow-Management zu ermöglichen. Dieser verbesserte Zugang zu Liquidität könnte zu Preisnachlässen / besseren Zahlungsbedingungen mit Lieferanten / Gläubigern führen. Überziehungskredite erfordern Sachwerte als Sicherheit sowie andere Sicherheiten (z. B. Versicherungen), und die Bank überwacht häufig die Inanspruchnahme des Überziehungskontos und verlangt regelmäßige Aktualisierungen der Geschäfts-/Kontoperformance, da

Unternehmen oft versucht sind, zu viel zu handeln oder Überziehungskredite zur Finanzierung des Kapitalbedarfs zu nutzen.

Durch das Leasing eines Wirtschaftsguts (z. B. eines Kraftfahrzeugs) über einen bestimmten Zeitraum hinweg lassen sich pauschale Investitionsausgaben verringern. Leasing ist effektiv, da es im Falle von Fahrzeugen in der Regel auch Wartung und Ersatz umfasst und die Leasinggebühr eine steuerlich absetzbare Ausgabe ist, wobei der Cash-Abfluss über die Lebensdauer des Wirtschaftsguts verteilt wird. Da es sich um eine Form des Kredits handelt, werden die Bilanz und die Abschreibungskosten nicht beeinflusst. Allerdings sind die Leasingkosten in der Regel teurer als ein direkter Kauf des Wirtschaftsguts, und das geleaste Wirtschaftsgut ist nicht im Besitz des Unternehmens, so dass man sich auf einen Drittanbieter von Dienstleistungen verlassen muss.

Ausstehende Debitorenrechnungen können von einem Factoring-Agenten "eingelöst" werden, und man kann mit einer Marge von 15 % auf den Rechnungswert rechnen. Diese spezialisierte Dienstleistung erfordert ein relativ großes Volumen an ausstehenden Rechnungen und eine breite Streuung der Schuldner, um rentabel zu sein, aber im Ergebnis kann die Cashflow-Planung mit den Schuldnern sehr effektiv gehandhabt werden. Natürlich fallen Gebühren und Zinsen an, und ein geringes Volumen und eine niedrige Debitorenbasis kommen für Factoring nicht in Frage. Der Factoring-Agent kann die Schuldner auffordern, ihre Schulden zu bestätigen, und Factoring-Schulden können sich auf die Verfügbarkeit/Förderfähigkeit anderer Bankkredite auswirken.

Investitionen in Sachanlagen könnten durch mittel- bis langfristige Bankdarlehen finanziert werden. Das niedrige Zinsumfeld könnte die Darlehenslaufzeit attraktiv machen, da diese auf einer Marge über dem Basiszinssatz der Bank basiert. Bankkredite werden in der Regel gegen einen relativ geringen Unternehmensbeitrag gewährt, und die Laufzeit des Kredits und die Struktur der Rückzahlungsbedingungen können bis zu einem gewissen Grad ausgehandelt werden. Da der effektive Bankkreditzins jedoch vom Basiszinssatz der Bank abhängt, können sich Erhöhungen des Basiszinssatzes auf die Rückzahlungsverpflichtungen auswirken. Außerdem ist die Laufzeit des Bankkredits in der Regel auf 8 Jahre begrenzt (vorbehaltlich der Rechtsprechung), und die Rückzahlung des Kredits erfolgt in der Regel in regelmäßigen monatlichen Raten, die sowohl das Kapital als auch die aufgelaufenen Zinsen umfassen. In dieser Hinsicht müssen die künftigen Cashflows regelmäßig erfolgen, um einen Zahlungsausfall zu vermeiden.

Es gibt eine Reihe von Banken, die Sozialunternehmen unterstützen:

<https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/product/social-entrepreneurship-is-more-than-financial-profit>

<https://group.bnpparibas/en/news/supporting-social-entrepreneurs-accelerate-change>

<https://www.barclays.co.uk/business-banking/sectors/social-business/>

<https://finca.org/our-work/social-enterprise/>

<https://www.lloydsbank.com/banking-with-us/in-your-community/social-enterprise.html>

Die Aufnahme von Fremdkapital auf dem Kapitalmarkt durch die Ausgabe von Aktien oder Unternehmensanleihen könnte zu einem langfristigen Engagement neuer Investoren führen. Sowohl Aktien als auch Anleihen könnten gehandelt werden, sobald sie an der Börse notiert sind, was erhebliche Vorteile für das Branding und die Bonität mit sich bringen könnte. Die Emission von Aktien erfordert keine Cashflow-Verpflichtungen, mit Ausnahme der möglichen Zahlung von Dividenden, und eine börsennotierte Organisation bringt Vorteile für die Unternehmensführung und eine höhere Effizienz aufgrund der Marktkontrolle. Die Anwesenheit eines externen Direktors bringt Know-how und Fachwissen auf Vorstandsebene ein. Der Zugang zu den Kapitalmärkten ist mit relativ hohen Kosten verbunden: Marketing, Prospekt, Berater, Umstrukturierung sowie das potenzielle Risiko einer vollständigen Zeichnung. Außerdem besteht das Risiko eines negativen Marktdrucks auf die Aktienwerte. Und "externe" Aktionärsprobleme wie die Verwässerung des Eigentums oder das Streben nach Dividendenrendite statt nach langfristigem Wachstum. Die Compliance-Verpflichtungen und -Kosten sollten nicht unterschätzt werden, auch wenn man argumentieren könnte, dass diese ohnehin angewandt werden sollten.

Der Hauptvorteil einer Unternehmensanleihe besteht darin, dass sie zu einem pauschalen Geldeingang führt und, wenn sie in einem Niedrigzinsumfeld ausgegeben wird, einen niedrigen Kupon für die gesamte Laufzeit der Anleihe garantiert. Ein erfolgreicher Zugang zum Markt könnte zu einem leichteren Zugang in der Zukunft führen sowie zu der Möglichkeit, die Anleihe bei Fälligkeit zu verlängern. Die für die Anleihe gezahlten Zinsen sind steuerlich absetzbar, und es kommt zu keiner Verwässerung des Aktienbesitzes. Darüber hinaus neigen Anleger dazu, Anleihen zu bevorzugen, die in verschiedenen Formen und strukturierten Anleihebedingungen (z. B. Vanilla, Duration, Callable) angeboten werden können. Eine Unternehmensanleihe erfordert in der Regel einen starken Cashflow, wenn die Fälligkeit der Anleihe näher rückt, um die Rückzahlung zu finanzieren, und Änderungen (Anstieg) der vorherrschenden Marktzinsen könnten die Refinanzierungs-/Prolongationsoptionen beeinflussen. Es besteht die Möglichkeit des Zugangs zu Kapitalmarktstrukturen auf niedrigerer Ebene (z. B. Aim in London, Prospects MTF in Malta), die auf kleinere Unternehmen ausgerichtet sind, wobei das Zielkapital bei 5 Mio. EUR oder sogar darunter liegt. Für dieses relativ kostengünstige Verfahren sind nach wie vor ein Geschäftsplan und ein lizenziertes Vermittler erforderlich, um an den Markt gehen zu können.

Haftungsausschluss: Diese Finanzierungsquellen (öffentliches Eigenkapital und Fremdkapital) sind in vielen Rechtsordnungen in Europa, in denen es eine geregelte Definition gibt, für Sozialunternehmen nicht zu berücksichtigen, da sie als Privatunternehmen betrachtet werden.

Crowdfunding beruht auf vielen Investitionen von geringem Wert, die von vielen Einzelpersonen getätigt werden, und je nach Land kann der Anreiz zur Investition emotional (z. B. Spende) oder finanziell (z. B. Erwerb von Aktien) sein. Dabei handelt es sich jedoch häufig um ein kostengünstiges Verfahren mit sehr unterschiedlichen Erfolgsaussichten. Es wird häufig für einen relativ geringen Kapitalbedarf genutzt, und die meisten (bis zu 75 %) der Crowdfunding-Kampagnen erreichen ihr Ziel nicht. Crowdfunding zieht in der Regel Projekte an, die sozial, kulturell, persönlich und gemeinschaftsorientiert sind, aber es ist ein relativ unregulierter Markt, und es ist Vorsicht geboten.

Hybride Kapitalstrukturen:

Ein rückzahlbarer Zuschuss ist ein Darlehen, das nur zurückgezahlt werden muss, wenn das Projekt bestimmte Meilensteine erreicht. Werden die vorab festgelegten Meilensteine nicht erreicht, wird die rückzahlbare Finanzhilfe in einen Zuschuss umgewandelt.

Ein erlassbares Darlehen ist ein Darlehen, das im Falle eines Projekterfolgs in einen Zuschuss umgewandelt wird. Wenn das soziale Projekt die zuvor vereinbarten Ziele erreicht, muss das Darlehen nicht zurückgezahlt werden.

Ein wandelbarer Zuschuss ist ein Zuschuss, der im Erfolgsfall in Eigenkapital umgewandelt wird, während eine Einnahmeteiligungvereinbarung es Investoren, die ein Projekt finanzieren, ermöglicht, einen Anteil an den künftigen Einnahmen zu erhalten, was eine Form der Risikoteilung darstellt und Sozialunternehmen eine gewisse finanzielle Flexibilität verleiht.

In Übereinstimmung mit dem oben Gesagten und je nach Rechtsprechung bieten einige Rechtsordnungen Beihilfen für die Industrie an, um ausländische Direktinvestitionen sowie Investitionen in KMU und familiengeführte Unternehmen zu fördern. Beihilfen in Form von Zuschüssen sind nicht rückzahlbar, während zinsgünstige Darlehen und längerfristige Kredite rückzahlungspflichtig sind. Einige Einrichtungen bieten Bürgschaften als Sicherheiten an, um Anträge auf Bankfinanzierung zu unterstützen, da vor allem KMU oft keine ausreichenden Sicherheiten bieten können.

Die Möglichkeiten für Zuschüsse/Beihilfen für die Industrie unterscheiden sich jedoch von Land zu Land, und das Antragsverfahren kann entmutigend und zeitaufwändig sein. Die Einhaltung der Steuervorschriften ist oft eine Voraussetzung für die Beantragung, und es können Bedingungen und Auflagen gelten, wie z. B. die Verwendung der Mittel, persönliche Garantien der Eigentümer und die Einhaltung der Vorschriften.

Finanzierungsstrategie und ihre Auswirkungen auf Ihr Unternehmen

Finanzierung: ein positiver Kreislauf

Diese Folie veranschaulicht, wozu eine Finanzstrategie dient: Sie soll sicherstellen, dass Sie über ausreichende und angemessene Mittel verfügen, um die notwendigen Investitionen zu tätigen, die Ihre Einnahmen steigern oder Ihre Rentabilität verbessern (oder beides), und ausreichende Mittel für die Rückzahlung Ihrer Schulden (und/oder die Vergütung Ihrer Investoren) bereitstellen, die es Ihrem Unternehmen wiederum ermöglichen, auf neue externe Finanzmittel zuzugreifen, um mehr zu investieren, usw....

Finanzierung: ein Teufelskreis

...wohingegen eine schlechte Finanzstrategie, wie z.B. eine unzureichende Mittelbeschaffung oder unzureichende/überdimensionierte Investitionen, in der Regel in einer Überschuldung und, wenn die Wiederaufstockung nicht gelingt, in einem Zahlungsausfall endet.

Was eine Bilanz aussagt ...

Diese Folie ist eine einfache Veranschaulichung der beiden vorangegangenen: links das Endergebnis (zu einem bestimmten Zeitpunkt) einer soliden Finanzierungsstrategie, rechts das Ergebnis,

Hauptinstrument und Endergebnis einer Finanzstrategie

Im Folgenden finden Sie einige einfache, aber wesentliche Schritte zur Entwicklung einer erfolgreichen Finanzierungsstrategie:

- I. **Sie sollten wissen, wonach Sie suchen** (Ihr Entwicklungsplan, die Art der Personen/Organisationen, die Sie am Tisch haben möchten, die Art der Beziehung (z. B. mehr oder weniger engagiert), die Sie anstreben)
- II. **Analyse und Schätzung des Finanzierungsbedarfs**
- III. **Kenntnis der Finanzierungslösungen und -instrumente**
- IV. **Identifizieren Sie den am besten geeigneten Partner, um die soziale Wirkung zu maximieren**

Einige Bemerkungen (1)

- Bei der Schätzung Ihres Finanzierungsbedarfs sollten Sie nicht vergessen, die bevorstehenden Veränderungen in Ihrem WCR zu berücksichtigen und die wiederkehrenden Investitionen, die für die Aufrechterhaltung der aktuellen Betriebsmittel erforderlich sind ("recurring capex"), in die Investitionsplanung einzubeziehen.
- Verlieren Sie die Ausrichtung Ihrer Finanzstrategie nicht aus den Augen: Sie dient dazu, die Finanzstruktur Ihres Unternehmens zu erhalten bzw. zu festigen und gleichzeitig einen ausreichenden Handlungsspielraum für den Fall zu schaffen, dass etwas Unerwartetes passiert.

- Denken Sie daran, dass Ihre Cashflow-Prognose kurzfristige Bewegungen nicht berücksichtigt. Der kurzfristige Finanzierungsbedarf muss ebenfalls bewertet (und eine Finanzierungslösung gefunden) werden, damit sich das Unternehmen nicht mit diesem Problem herumschlagen muss.
 - Dies gilt natürlich besonders für saisonale Aktivitäten
- Es ist sinnvoll, die Ursachen potenzieller Cashflow-Probleme zu ermitteln: strukturell (sehr oft in Verbindung mit unzureichenden langfristigen Mitteln zu Beginn) oder nur zu einem bestimmten Zeitpunkt. Da das Problem 1st durch eine mittelfristige Finanzierung abgedeckt werden soll, ist eine kurzfristige Lösung für den Fall 2nd angemessen.
- Dies könnte Sie dazu veranlassen, Ihre mittelfristige Finanzierungsstrategie zu überdenken.

Einige Bemerkungen (2)

Ihre Cashflow-Prognose ist, wie bereits erwähnt, ein Hauptinstrument Ihrer Finanzierungsstrategie. Dies gilt von der Konzeption bis zur Umsetzung Ihrer Strategie: Ihre Cashflow-Prognose ist sowohl Ihr Verhandlungs- als auch Ihr Steuerungsinstrument.

- Verhandeln, wie es hilft, zu sehen:
 - Was soll finanziert werden?
 - Ein umfassendes Verständnis für den Finanzierungsbedarf des Unternehmens,
- Lotsen, wie sie es ermöglichen:
 - Visualisieren Sie die Dynamik Ihrer Wachstums-/Finanzierungsstrategie
 - Überprüfung der Relevanz der GP-Hypothese
 - In Bezug auf das erwirtschaftete Nettoeinkommen und die Veränderungen des Betriebskapitals
 - Was die Produktionsmittel betrifft, so wurden folgende Investitionen berücksichtigt
 - In Bezug auf die mit der Finanzierungsstrategie verbundenen Zwänge. (Hervorzuheben ist z. B. die Übereinstimmung zwischen dem operativen Cashflow und der erforderlichen Schuldentilgung)

Einige abschließende Bemerkungen

Abschließend möchten wir noch einige Bemerkungen zur Finanzierung machen.

- Wenn Sie ein Entwicklungsprojekt in Erwägung ziehen, sollten Sie im Allgemeinen die Änderungen des Betriebskapitalbedarfs genau im Auge behalten: Dies wird dazu beitragen, jegliche Änderungen des WCR zu

antizipieren und eine potenzielle Krise mit Liquiditätsengpässen zu vermeiden:

- Obwohl es Möglichkeiten zur teilweisen Finanzierung von WCR (zusätzlich zur Quasi-Eigenkapitalfinanzierung) gibt, die im vorherigen Abschnitt dieses Moduls beschrieben wurden (Überziehungsfazität, kurzfristiger Kredit), wird empfohlen, auf eine übermäßige Inanspruchnahme dieser Finanzierungsarten zu achten, da sie hohe finanzielle Kosten verursachen und langfristig unsicher sind.
- Bezieht sich auf die Bewertung eines Investitionsprojekts:
 - Prüfen Sie unbedingt, ob er mit Ihrem strategischen Fahrplan übereinstimmt (in Bezug auf Einfluss und Wirtschaft). Dies wird in jedem Fall von Ihren potenziellen Geldgebern in Frage gestellt werden.
 - Benchmarking der Investitionskosten, um sicherzustellen, dass Sie einen angemessenen Preis zahlen,
 - und stellen Sie sicher, dass Ihr Finanzierungsplan mit der aktuellen Finanzstruktur des Unternehmens (vor allem in Bezug auf Fremd- und Eigenkapital) sowie mit den aktuellen jährlichen operativen Cashflows/Projektionen übereinstimmt
 - Solange Sie nicht über einen hohen Kassenbestand verfügen, sollten Sie sich nicht selbst finanzieren, sondern Ihre Rücklagen für schlechte Zeiten aufbewahren, um künftige Finanzierungen zu sichern.

Reflexion/Selbsteinschätzung

- 1) Wie würden Sie die derzeitige Finanzstrategie Ihres Unternehmens bewerten? Ist der Finanzbedarf ausreichend gedeckt? Glauben Sie, dass Sie den richtigen Pool an Finanzierungspartnern für das Projekt an der Hand haben?
- 2) Wie würden Sie sicherstellen, dass Sie eine gute Einschätzung Ihres Finanzierungsbedarfs haben, sowohl zum jetzigen Zeitpunkt als auch im Hinblick auf die bestmögliche Unterstützung künftiger Entwicklungsschritte, die Sie zu unternehmen bereit sind?
- 3) Was wären die ersten Schritte, die Sie bereit wären zu unternehmen, um die Finanzierung Ihres Sozialunternehmens zu verbessern?

Weitere Ressourcen

Auszufüllen

Tipps für den Trainer (optional)

Auszufüllen

Referenzen

Auszufüllen