

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Liquiditätsmanagement im Bauträgersgeschäft

Konzeption eines Tools zur Liquiditätssteuerung der Generalbau
Bauträger GmbH

Betreuerin:
MMag. Birgit de Pauli-Ferch

vorgelegt von:
Christian Salchenegger (1610532029)

Graz, 20.04.2018

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 20.04.2018

Christian Salchenegger, eh

KURZFASSUNG

Um im Branchenwettbewerb des Bauträgersgeschäfts langfristig bestehen zu können, müssen neben Unternehmenszielen, wie dem Erwirtschaften von hohen Rentabilitäten oder der Maxime der langfristigen Gewinnmaximierung, auch aus kurz- und mittelfristiger Perspektive Nebenbedingungen erfüllt werden. Eine zentrale Nebenbedingung stellt die Aufrechterhaltung der Liquidität dar. In Bezug auf die Umsetzung von Bauträgerprojekten beeinflussen Risikofaktoren, wie der Vorfinanzierungsbedarf und die Verwertungssituation der zu veräußernden Wohneinheiten, die Projektliquidität maßgeblich.

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit dem Thema Liquiditätsmanagement im Bauträgersgeschäft und wurde in Kooperation mit dem Unternehmen „Generalbau Bauträger GmbH“ erstellt. Da im Unternehmen vor Erstellung dieser Arbeit Liquiditätsmanagement weder thematisiert noch Maßnahmen hinsichtlich des Einsatzes von Liquiditätsmanagement getroffen wurden, wurde im Rahmen der Arbeit die Konzipierung eines Tools zur Steuerung der Projektliquidität vorgenommen.

Auf Basis des angeführten Ziels wird im ersten Abschnitt des Theorieteils dieser Arbeit auf die (rechtlichen) Spezifika des Bauträgersgeschäfts eingegangen. Besondere Berücksichtigung finden dabei umsatzsteuerliche Besonderheiten des Grundstücksverkaufs und die Regelungen des Bauträgersvertragsgesetzes. Die rechtlichen Besonderheiten werden hinsichtlich des Einflusses auf die Liquiditätssituation des Unternehmens betrachtet.

Der zweite Abschnitt der theoretischen Ausführungen befasst sich mit dem betrieblichen Liquiditätsmanagement, dessen Aufgaben, also der Analyse, Planung, Kontrolle und Sicherung der Liquidität und den anwendbaren Instrumenten.

Im Praxisteil liegt der Fokus zunächst auf dem Ablauf und der Finanzierung von Bauträgerprojekten im Kooperationsunternehmen. Die Ausführungen basieren, aufbauend auf den Erkenntnissen der Fachliteratur, auf Interviews mit dem Geschäftsführer der Generalbau Bauträger GmbH und einem leitenden Mitarbeiter eines langjährigen Finanzierungspartners des Unternehmens. Auf Basis der erfolgten Analysen, wird abschließend auf das konzipierte MS-Excel-Tool und die integrierten Funktionen eingegangen.

ABSTRACT

In order to be able to survive in the long term in the industry competition of the real estate development business, in addition to corporate goals, such as the generation of high profitability or the maxim of long-term profit maximization, secondary conditions must also be met from the short- and medium-term perspective. A central secondary condition is the maintenance of liquidity. Regarding the realisation of property development projects, risk factors such as the need for pre-financing and the exploitation situation of the residential units to be divested significantly influence the project liquidity.

This Master's thesis covers the topic of liquidity management in the property development business and was prepared in cooperation with the company "Generalbau Bauträger GmbH". As the company did not discuss liquidity management or measures regarding the use of liquidity management prior to writing this paper, the work was designed to develop a project liquidity management tool.

Based on the stated objective, the first part of the theoretical part of this thesis deals with the (legal) specifics of the property development business. Particular consideration is paid to the special VAT aspects of the sale of land and the regulations of the Austrian property development law. The legal features are considered with regard to the influence on the liquidity situation of the company.

The second part of the theoretical discussion deals with operational liquidity management, its tasks, the analysis, planning, control and assurance of liquidity and its applicable instruments.

In the practical part, the procedure and financing of property development projects in the cooperation company is discussed. The statements are in addition to the findings of the professional literature, based on interviews with the managing director and a long-term financing partner of the company. According to the completed analyses, the final step will be taken on the designed MS Excel tool and the integrated functions.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG	1
1.1. Ausgangssituation.....	1
1.2. Problemstellung und Forschungsfragen.....	3
1.3. Zielsetzung.....	4
1.4. Gang der Untersuchung	6
1.5. Abgrenzung.....	7
2. SPEZIFIKA DES BAUTRÄGERGESCHÄFTS.....	8
2.1. Berufsbild Bauträger.....	8
2.2. Steuerliche Aspekte des Bauträgergeschäfts	11
2.2.1. Grundstücksveräußerungen im Bauträgergeschäft	11
2.2.2. Vorsteuer im Bauträgergeschäft	16
2.2.3. Umsatzsteuer im Bauträgergeschäft	18
2.3. Einfluss des Bauträgervertragsgesetzes auf Bauträgergeschäfte	20
3. BETRIEBLICHES LIQUIDITÄTSMANAGEMENT	25
3.1. Zahlungsfähigkeit als Unternehmensziel	25
3.2. Begriffsdefinition Liquiditätsmanagement	27
3.3. Liquiditätsanalyse, -planung, und -kontrolle	31
3.3.1. Kurzfristige Liquiditätsplanung.....	35
3.3.2. Mittelfristige Liquiditätsplanung.....	38
3.3.3. Liquiditätskontrolle	41
3.4. Liquiditätsbeschaffung und -sicherung.....	42
3.4.1. Liquidität aus Finanzierung	43

3.4.1.1. Anwendungsbereich Außenfinanzierung.....	44
3.4.1.2. Anwendungsbereich Innenfinanzierung.....	47
3.4.2. Organisatorische Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung.....	50
4. LIQUIDITÄTSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN GENERALBAU BAUTRÄGER GMBH.....	52
4.1. Ablauf und Finanzierung von Bauträgerprojekten im Unternehmen.....	53
4.1.1. Betrachtung der Vorprojektphase.....	54
4.1.2. Betrachtung der Projekthauptphase.....	58
4.2. Beschreibung des Liquiditätsmanagement-Tools.....	62
4.2.1. Eingaben auf Plan-Ebene.....	64
4.2.2. Eingaben auf Ist-Ebene.....	71
4.2.3. Weitere Funktionen des Tools.....	74
5. RESÜMEE.....	78
5.1. Zusammenfassung.....	78
5.2. Ausblick.....	81
LITERATURVERZEICHNIS.....	82
ANHANG.....	86

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Grundstücksveräußerung und Umsatzsteuer	14
Abbildung 2: Aufgaben des Liquiditätsmanagements	29
Abbildung 3: Zusammenwirken der Planungsinstrumente	39
Abbildung 4: Übersichtsblatt des Liquiditätsmanagement-Tools	62
Abbildung 5: Ausschnitt des Tabellenblattes zur Planung der Projektparameter	64
Abbildung 6: Grafik zur Betrachtung der Liquiditätssituation der Projekthauptphase	75
Abbildung 7: Auszug des Tabellenblattes „Planungsanleitung“	77

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Gang der Untersuchung.....	7
Tabelle 2: Grundelemente des Berufsbilds des Bauträgers	9
Tabelle 3: Auszahlungsschritte nach „BTVG alt“ und § 10 BTVG	23
Tabelle 4: Darstellung langfristiger Deckungskennzahlen.....	32
Tabelle 5: Darstellung kurzfristiger Liquiditätsgrade.....	33
Tabelle 6: Direkter Liquiditätsplan	36
Tabelle 7: Indirekter Liquiditätsplan.....	40
Tabelle 8: Übersicht Finanzierungsformen.....	44
Tabelle 9: Organisatorische Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung.....	51
Tabelle 10: Ansicht der Einzahlungsplanung der Wohneinheiten	67
Tabelle 11: Ausschnitt aus dem Tabellenblatt zur Planung der Auszahlungen	70
Tabelle 12: Ausschnitt aus dem Tabellenblatt „Einzahlungen – Hauptphase (I3)“	72

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ABGB	Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch
Abs.	Absatz
BTVG	Bau trägervertragsgesetz
EStG	Einkommensteuergesetz
GewO	Gewerbeordnung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GrESt	Grunderwerbssteuer
GrEStG	Grunderwerbsteuergesetz
KMU	Kleine- und Mittelunternehmen
KSchG	Konsumentenschutzgesetz
lit.	litera (lateinisch „Buchstabe“)
MS-Excel	Microsoft-Excel
IO	Insolvenzordnung
Rz	Randziffer
UFS	Unabhängiger Finanzsenat
UStG	Umsatzsteuergesetz
UStR	Umsatzsteuerrichtlinien
VwGH	Verwaltungsgerichtshof

1. EINLEITUNG

In Zeiten historischer Niedrigzinsen, steigender Arbeitsplatzunsicherheit und zunehmender Urbanisierung suchen Privatpersonen und Anleger vermehrt ihr Glück im städtischen Immobilieneigentum. Während Private ihr Augenmerk auf kostengünstigen Eigentumserwerb in der Nähe von potentiell Arbeit gebenden Betrieben legen, sind Anleger auf der Suche nach vielversprechenden Anlageobjekten, um durch Vermietung oder Weiterverkauf satte Renditen erzielen zu können. Die daraus resultierende zunehmende Nachfrage nach Wohnraum in den Ballungszentren ruft die heimische Baubranche auf den Plan und fördert den Branchenwettbewerb. Speziell für Bauträger, die durch Realisierung von Bauträgerprojekten maßgeblich zur Bereitstellung von Wohnraum beitragen, ergeben sich dadurch große Chancen, die in Verbindung mit substantiellen Risiken stehen. Auf diese Risiken kann durch aktuelle Insolvenzstatistiken österreichischer Kreditschutzverbände hingewiesen werden. So werden die Insolvenzstatistiken auch im Jahr 2017 von Unternehmen der Branche Bauwirtschaft angeführt.¹ Um Insolvenzrisiken gering halten zu können und die Liquidität fortlaufend gewährleisten zu können, müssen, neben der langfristigen Betrachtung von strategischen Unternehmenszielen, auf operativer Ebene die richtigen Entscheidungen zur Liquiditätssteuerung gesetzt werden. Die vorliegende Arbeit widmet sich auf dieser Ebene dem Liquiditätsmanagement im Kooperationsunternehmen der Generalbau Bauträger GmbH.

1.1. AUSGANGSSITUATION

Der Kooperationspartner, die Generalbau Bauträger GmbH, ist ein in Graz ansässiges Unternehmen der Baubranche, welches Bauträgerprojekte im Großraum Graz umsetzt und nach § 5 Abs. 1 EStG Bücher führt. Anteile am Unternehmen werden von drei Gesellschaftern gehalten. Einer dieser drei Gesellschafter, Herr DI Martin Höfler, hat die Geschäftsführung der Generalbau Bauträger GmbH inne. Das Unternehmen führt die Errichtung von Eigentumswohnungen, Büro- und Verwaltungsgebäuden und Gewerbeimmobilien durch.

Die vom Unternehmen durchgeführten Bauträgerprojekte charakterisieren sich durch eine Projekthauptlaufzeit von bis zu zwei Jahren, einer Projektvorlaufzeit von bis zu zwei Jahren und einen nicht unerheblichen Vorfinanzierungsbedarf. Aus haftungs- und ressourcentechnischen

¹ Vgl. KSV 1870 (2018), Onlinequelle [21.03.2018], S. 9 ff.

Gründen wickelt das Unternehmen ein Projekt nach dem anderen ab. Alle Projekte werden im Unternehmen aus organisatorischer Sicht in drei Phasen gegliedert: „Grundlagen“ (Grundstücksbeurteilung bis Vertrieb festlegen), „Planung“ (Marketing bis Ernennung Baustellenkoordinator) und „Ausführung“ (Baubeginn bis Übergabe).

In Bezug auf die Realisierung von Projekten des Unternehmens erwies sich bisher vor allem deren Finanzierung als kritischer Faktor. Die Finanzierung umfasst dabei zwei Abschnitte. Der erste Abschnitt bezieht sich auf die Finanzierung der Vorprojektphase, in der die Grundstückswahl, der Grundstücksankauf und die Projektplanung stattfinden. Im anschließenden, zweiten Abschnitt wird nach erhaltenem Baubescheid das zuvor geplante Projekt umgesetzt.

In der Vergangenheit nutzte das Unternehmen ein Bauträgerkonto, um durch Ausnutzung des gewährten Kontokorrentrahmens die Projektfinanzierung zu stützen. Ein entsprechender Kontokorrentrahmen war nötig, da das Unternehmen im Laufe der Abwicklung eines Projektes erst nach Fertigstellung entsprechender Bauabschnitte erste Einzahlungen zu verzeichnen hatte. Den Auszahlungen in der Vorprojektphase standen keine wesentlichen Einzahlungen gegenüber. In der zweiten Phase beeinflussen, neben dem Vorverwertungsgrad der abzusetzenden Wohneinheiten, die Regelungen des Bauträgervertragsgesetzes, im Besonderen die im Unternehmen angewandten Ratenplanmodelle, die Liquidität des Bauträgers maßgeblich. Der Grund dafür ist, dass dadurch die maximal fällig stellbaren Raten des Bauträgers an den Kunden, direkt an den Baufortschritt des Projekts gekoppelt werden.

Neben der bereits angeführten Grobprojektplanung werden im Unternehmen Übersichten zu Grundstücksanalyse, den Projektkosten, Zuständigkeiten beim Bauträgerprozess und Grundstücksgesamtkosten geführt. Darüber hinaus hat die Unternehmung bisher keine Maßnahmen in Hinblick auf interne Planungsrechnungen oder Liquiditätsmanagement gesetzt. Durch das Fehlen von Instrumenten des Liquiditätsmanagements ist das Unternehmen nicht in der Lage Zahlungsströme im Projekt gezielt zu planen, zu überwachen und zu steuern.

Der hohe Vorfinanzierungsbedarf erschwert es den Kontokorrentkredit im Rahmen zu halten und die Finanzierungskosten zu optimieren. Da die Durchführung von Bauträgerprojekten vor allem für Klein- und Mittelunternehmen existenzbedrohende Risiken und wesentliche Kosten mit sich bringt, will sich das Unternehmen in Zukunft über Liquiditätsmanagement informieren und Liquiditätsmanagement auf Projektebene integrieren.

Maßnahmen zum Liquiditätsmanagement sollen getroffen werden, um Projekte hinsichtlich der Größe Liquidität besser planen zu können, aber auch um Transparenz zu schaffen und den Anforderungen der modernen Baubranche gerecht zu werden.

1.2. PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN

Die Leitung des Unternehmens Generalbau Bauträger GmbH hat sich bisher weder mit Methoden und Aufbau des Liquiditätsmanagements befasst, noch damit verbundene Maßnahmen zur Analyse, Planung, Kontrolle und Sicherung der Liquidität gesetzt. Im Bereich der Bauträgerprojekte des Unternehmens fallen hohe Vorabzahlungen in Zusammenhang mit dem Grundstückserwerb, dem Projektmanagement, den Bauleistungen der beauftragten Baufirmen, dem Marketing, dem Vertrieb und den sonstigen administrativen Aufgaben an. Der Umfang und der Zeitpunkt der Nachfrage der Interessenten nach den zu veräußernden Wohneinheiten stellen ein hohes Risiko für die Realisierung des Bauvorhabens dar. Das Wissen über Liquiditätsmanagement und die Konzipierung von Maßnahmen in Hinblick auf das Liquiditätsmanagement sind demnach für das erfolgreiche Management der Ein- und Auszahlungen im Projekt maßgeblich.

Als Grundlage des Liquiditätsmanagements im Bauträgergeschäft thematisiert die Arbeit die Spezifika des Bauträgergeschäfts. Dabei wird die Frage aufgeworfen, wodurch sich Bauträger charakterisieren und welche Elemente das Berufsbild des Bauträgers prägen. Weitere Fragestellungen betreffen die (rechtlichen) Besonderheiten des Bauträgergeschäfts. Dazu stellt sich die Frage hinsichtlich der steuerlichen Behandlung von Grundstücksveräußerungen des Bauträgers und der Berücksichtigung von Vorsteuer und Umsatzsteuer im Rahmen von Bauträgerprojekten.

Neben den steuerlichen Besonderheiten von Bauträgergeschäften befasst sich die Arbeit mit dem Einfluss des BTVG auf Bauträgergeschäfte und Bauträgerliquidität. Es stellt sich dabei die Frage des Einflusses der Ratenpläne des BTVG auf die Liquiditätssituation des Kooperationsunternehmens. Weiters sollen die gängigsten Sicherungsmodelle des BTVG kurz vorgestellt werden.

Die Arbeit widmet sich der Fragestellung nach dem Aufbau, den Aufgaben und Zielen des Liquiditätsmanagements. Dazu sollen im Vorfeld die Begriffe Liquiditätsmanagement und

Zahlungsfähigkeit gesondert betrachtet und definiert werden. In weiterer Folge sollen die erarbeiteten Aufgaben und Teilbereiche des Liquiditätsmanagements erörtert werden.

Die zentrale Problemstellung der Arbeit ist es, herauszufinden, wie ein wirkungsvolles Liquiditätsmanagement aufgebaut sein kann, das die Spezifika des Bauträrgeschäfts berücksichtigt und der Generalbau Bauträger GmbH eine optimale Liquiditätsplanung, -steuerung und -kontrolle von Bauträgerprojekten ermöglicht. Dabei ist die Aufarbeitung der rechtlichen Besonderheiten des Bauträrgeschäfts zu berücksichtigen und hinsichtlich des Einflusses auf die Zahlungsströme des Unternehmens zu analysieren.

Die Masterarbeit befasst sich, nach Analyse der Spezifika des Bauträrgeschäfts und den Grundzügen des Liquiditätsmanagements, mit der Fragestellung, wie ein Microsoft-Excel-Tool konzipiert sein muss, um die Liquiditätsplanung, -steuerung und -kontrolle im Unternehmen Generalbau Bauträger GmbH auf Projektebene zu ermöglichen, potentielle Liquiditätsengpässe bestmöglich zu erkennen, zu vermeiden und dadurch laufende Finanzierungskosten optimieren zu können.

1.3. ZIELSETZUNG

Basierend auf der geschilderten Ausgangssituation und Problemstellung wird die Zielsetzung der Arbeit wie folgt definiert: Da rechtliche Besonderheiten des Bauträrgeschäfts signifikanten Einfluss auf die Liquiditätssituation eines Bauträgers ausüben und dies in der Literatur bisher nur oberflächlich behandelt wurde, wird dargestellt, in welchen Bereichen diese Besonderheiten liegen, welche Auswirkungen diese mit sich bringen und, welche Begriffe in Hinblick auf die vorliegende Arbeit berücksichtigt werden müssen.

Neben der Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen wird in weiterer Folge das System Liquiditätsmanagement hinsichtlich der Aufgaben, Ziele und Teilbereiche analysiert, wobei auf die Bereiche Liquiditätsplanung, Liquiditätskontrolle und Liquiditätssicherung eingegangen wird.

Prioritäres Ziel dieser Arbeit ist es, ein Tool zu konzipieren, welches dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, die Liquidität eines Projekts laufend und nachhaltig planen, steuern und kontrollieren zu können. In Absprache mit dem Geschäftsführer des Kooperationsunternehmens

soll dieses Tool mit der Software MS-Excel erstellt werden und somit auch eine selbstständig durchführbare Liquiditätssteuerung künftiger Projekte ermöglichen.

Im Tool sollen im Rahmen einer Liquiditätsplanung die relevanten projektbezogenen Ein- und Auszahlungen berücksichtigt werden, um eine transparente Darstellung der Zahlungsströme zu gewährleisten. Die einzelnen Blätter des Tools sollen über ein Übersichtsblatt zugänglich gemacht werden. Durch eine Planungs- und Wartungsanleitung sollen die Planung und Wartung des Tools für den Nutzer vereinfacht werden.

Separate Eingabeblätter sollen dem Nutzer die Planung projektspezifischer Ein- und Auszahlungen auf simplifizierte Art und Weise ermöglichen. Das Tool soll durch eine Liquiditätsplanung auf Plan- und Ist-Ebene die Berechnung der Liquidität auf Wochenbasis für die Hauptphase des Projekts, in dem die bauliche Umsetzung stattfindet, von bis zu 104 Kalenderwochen ermöglichen. Vorgelagert soll die Liquidität während der bis zu 24 Monate dauernden Vorprojektphase auf Monatsbasis planbar sein. Plan- und Ist-Daten sollen im Tool gegenübergestellt werden können, um dem Unternehmer Abweichungen vom ursprünglichen Plan frühzeitig aufzuzeigen und Steuerungsmöglichkeiten zu bieten.

Besonderes Augenmerk soll auf die Benutzerfreundlichkeit des Tools gelegt werden, damit das Tool in Zukunft für verschiedene Projekte vom Partnerunternehmen eingesetzt werden kann. In der Vergangenheit wurden im Unternehmen Projekte mit einer Hauptphase von etwa 12 bis 18 Monaten umgesetzt. Das Tool wird, nach Absprache mit der Geschäftsführung für die Vor- und Hauptprojektphase konzipiert.

1.4. GANG DER UNTERSUCHUNG

Im Rahmen der Einleitung soll der Leser ansatzlich mit der Thematik der Arbeit vertraut gemacht werden. Es werden die Ausgangssituation, die Problemstellung, die Forschungsfragen, die Zielsetzung, der Gang der Untersuchung und die Abgrenzung beschrieben.

In weiterer Folge thematisiert das Kapitel Spezifika des Bauträgergeschäfts, die Aufarbeitung des Bauträger-Begriffs und die Elemente des Berufsbildes des Bauträgers. Im Speziellen befasst sich das Kapitel mit den steuerlichen Aspekten des Bauträgergeschäfts und dem Einfluss des BTVG auf das Kooperationsunternehmen.

Der dritte Abschnitt behandelt die Begriffsabgrenzung und den Aufbau des Liquiditätsmanagements in einem KMU. Es werden die Aufgaben des Liquiditätsmanagements abgeleitet und auf die Teilbereiche Liquiditätsplanung, -kontrolle und -sicherung eingegangen. In Hinblick auf das Kooperationsunternehmen bildet dieses Kapitel einen Grundstein für die Erstellung des MS-Excel-Tools. Inhaltlich werden die Forschungsfragen zum Thema Liquiditätsmanagement bearbeitet. Die Erkenntnisse zur Abfassung von Kapitel zwei und drei werden – ergänzend zu einer umfangreichen Literaturrecherche – aus Fachinterviews mit Herrn DI Höfler, dem Geschäftsführer des Kooperationsunternehmens, und Herrn Mag. Ertl, dem Bankbetreuer des Unternehmens, gewonnen.

Das vierte Kapitel widmet sich dem Liquiditätsmanagement im Unternehmen Generalbau Bauträger GmbH. Es wird dabei im ersten Schritt auf den Ablauf und die Finanzierung von Bauträgerprojekten eingegangen. Im Anschluss wird das konzipierte MS-Excel Tool zur Planung und Steuerung der Liquidität im Kooperationsunternehmen der Generalbau Bauträger GmbH vorgestellt.

Die Arbeit wird durch ein Resümee abgerundet. Dieses umfasst eine Zusammenfassung der vorliegenden Arbeit und gibt einen Ausblick auf weitere zukünftige Handlungsschritte.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über den Aufbau der Arbeit:

Gang der Untersuchung
Kapitel 1
Einleitung
Ausgangssituation, Problemstellung und Forschungsfragen, Zielsetzung, Gang der Untersuchung, Abgrenzung
Kapitel 2
Spezifika des Bauträgergeschäfts
Berufsbild Bauträger, Steuerliche Aspekte des Bauträgergeschäfts, Einfluss des Bauträgervertragsgesetzes
Kapitel 3
Betriebliches Liquiditätsmanagement
Zahlungsfähigkeit als Unternehmensziel, Begriffsdefinition Liquiditätsmanagement, Aufgaben des Liquiditätsmanagements
Kapitel 4
Liquiditätsmanagement im Unternehmen Generalbau Bauträger GmbH
Ablauf und Finanzierung von Bauträgerprojekten im Unternehmen, Beschreibung des Liquiditätsmanagement-Tools
Kapitel 5
Resümee
Zusammenfassung und Ausblick

Tabelle 1: Gang der Untersuchung,
Quelle: eigene Darstellung.

1.5. ABGRENZUNG

Die Ausarbeitungen in dieser Masterarbeit in Hinblick auf Liquiditätsmanagement beziehen sich auf die speziellen (rechtlichen) Anforderungen eines in Österreich tätigen Bauträgers und können nicht als allgemein-gültige Maßstäbe bezüglich der Umsetzung von Liquiditätsmanagement verstanden werden.

In der vorliegenden Arbeit wird die Konzipierung eines MS-Excel Tools beschrieben, das auf die Anforderungen der Generalbau Bauträger GmbH zugeschnitten ist. Die tatsächliche Handhabung des Tools im Kooperationsunternehmen ist nicht Bestandteil dieser Arbeit.

Der Umfang des MS-Excel-Tools richtet sich strikt nach den Anforderungen des Kooperationsunternehmens. Demnach dient das Tool explizit der Anwendung im Projektgeschäft. Auf Basis der Geschäftspraktik des Kooperationspartners, welcher sich auf die Abarbeitung einzelner Projekte beschränkt, dient das MS-Excel Tool nicht dem Multiprojektcontrolling, sondern der Planung und Steuerung eines einzelnen Projekts. Das Tool ist nicht zur strategischen Unternehmensplanung ausgelegt und beschränkt sich daher auf die Betrachtung der Liquiditätssituation des Unternehmens.

2. SPEZIFIKA DES BAUTRÄGERGESCHÄFTS

Das folgende Kapitel dient der Definition der für diese Arbeit relevanten Begriffe und der Beleuchtung rechtlicher Besonderheiten des Bauträgergeschäfts. Besondere Relevanz bezüglich der Liquiditätssituation des Unternehmens hat dabei die betragsmäßig hohe Umsatzsteuer im Rahmen der Grundstücksveräußerungen des Bauträgers. Weiters beeinflussen der Zeitpunkt der Fälligkeit der Umsatzsteuer und der Vorsteuerabzug das Liquiditätsmanagement im Unternehmen maßgeblich. Auch der Einfluss des BTVG auf das Bauträgergeschäft wird in weiterer Folge betrachtet.

2.1. BERUFSBILD BAUTRÄGER

Das Kooperationsunternehmen, die Generalbau Bauträger GmbH, zählt zur Gruppe der Bauträger. Der Begriff des Bauträgers ist im weiteren Sinn der Immobilienwirtschaft zuzuordnen und in Österreich seit dem Jahr 1988 gemäß § 117 Abs. 1 der österreichischen Gewerbeordnung ein dem Berufsbereich der Immobilientreuhänder zugehöriges reglementiertes Gewerbe.

VITEK beschreibt den Bauträger als diejenige natürliche oder juristische Person, die sich vertraglich dazu verpflichtet, dem Erwerber die vertraglich definierten Rechte an einem erst zu errichtenden oder durchgreifend zu erneuernden Objekt einzuräumen.² Dabei kann auf das Bauträgervertragsgesetz verwiesen werden, welches, neben der GewO und der österreichischen Umsatzsteuerrichtlinie, eine Definition für den Begriff des Bauträgers und dessen Tätigkeiten bietet.

Der Bauträgerbegriff knüpft im BTVG an den Bauträgervertrag an. Das BTVG definiert in § 2 Abs. 1 den Bauträgervertrag als einen Vertrag über den Erwerb des Eigentums, des Wohnungseigentums, des Baurechts, des Bestandsrechts oder eines sonstigen Nutzungsrechts – einschließlich Leasings – an zu errichtenden oder durchgreifend zu erneuernden Gebäuden, Wohnungen oder Geschäftsräumen. In § 2 Abs. 2 wird gefolgert, dass derjenige, der sich verpflichtet einem Erwerber die in Abs. 1 genannten Rechte einzuräumen, als Bauträger zu definieren ist.

² Vgl. VITEK/VITEK (2009), S. 121.

Das Gewerbe der Immobilientreuhänder, unter welches auch Bauträgertätigkeiten fallen, ist gemäß § 94 Z 35 GewO ein reglementiertes Gewerbe. Zusätzlich zu den allgemeinen Gewerbeausübungsbedingungen muss zur Ausübung des Berufs ein Befähigungsnachweis gemäß § 16 GewO erbracht werden.

Laut § 117 Abs. 4 der GewO umfasst der Tätigkeitsbereich des Bauträgers die organisatorische und kommerzielle Abwicklung von Bauvorhaben (Neubauten, durchgreifende Sanierungen) auf eigene oder fremde Rechnung, sowie die hinsichtlich des Bauaufwandes einem Neubau gleichkommende Sanierung von Gebäuden. Der Bauträger ist dabei auch dazu berechtigt, diese Gebäude zu verwerten.

Aus steuerrechtlicher Sicht wird in Randziffer 2602 f der UStR darauf verwiesen, dass die Tätigkeit eines Bauträgers die Abwicklung von Bauvorhaben auf eigene oder fremde Rechnung umfasst.

Nach Beleuchtung der rechtlichen Grundlagen des Bauträgerbegriffs können folgende Grundelemente zur Charakterisierung des Berufsbildes des Bauträgers herangezogen werden:

Grundelemente des Berufsbilds des Bauträgers
Bauherreneigenschaft
Bauträger agieren als Bauherren oder Stellvertreter des Bauherren.
Drittbindung
Bauträger handeln in eigenem Namen und sind vertraglich an zukünftige Erwerber gebunden.
Treuhandelement
Bauträger sind den Erwerbern gegenüber zur Optimierung des Bauvorhabens verpflichtet.
Gesamtverantwortung
Bauträger tragen die Verantwortung für die Realisierung des Bauvorhabens.
Konzentrationsprinzip
Bauträger mit Mehrfachfunktionen sollen sich auf ihre Bauträgerfunktion konzentrieren.

Tabelle 2: Grundelemente des Berufsbilds des Bauträgers,
Quelle: in Anlehnung an KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 31.

Hinsichtlich der Bauherreneigenschaft tritt der Bauträger in der Regel als Bauherr oder als direkter Stellvertreter des Bauherren in Erscheinung. Dieser hat den originären Bauwillen inne und folgt nicht dem Willen von Auftraggebern. Er trägt die Verantwortung ein Projekt nach eigener Vorstellung umzusetzen oder umsetzen zu lassen. Handelt der Bauträger auf eigene Rechnung und auf eigenem Grundstück, gilt er als Bauherr.³ Im Regelfall trägt dieser in wirtschaftlicher und finanzieller Hinsicht das Risiko aus der Realisierung des Bauvorhabens.⁴

Die Drittbindung des Bauträgers bezieht sich auf zukünftige und bestehende vertragliche Beziehungen in Bezug auf das Bauträgerprojekt. Bauträger gehen mit künftigen Nutzern des Bauvorhabens ein Rechtsverhältnis ein und verpflichten sich diesen gegenüber zur Realisierung des Bauvorhabens. Bauträger treten demnach direkt mit dem Markt in Beziehung.⁵

In direkter Verbindung zur Drittbindung kann das Treuhandelement gesehen werden. Der Bauträger ist den Erwerbern gegenüber zur Optimierung des Bauvorhabens verpflichtet. Er ist im Innenverhältnis zwischen den Vertragspartnern und dem Bauträgervertrag zur Rechenschaft verpflichtet und hat in dieser Hinsicht keine Freiheit bezüglich der Verwendung der Baugelder. Der Bauträger ist der Gesamtverantwortliche des Bauvorhabens. Als dieser ist er verpflichtet, planerische und ausführende Arbeiten ordnungsgemäß und termingerecht durchzuführen oder durchführen zu lassen. Seine Aufgaben umfassen unter anderem die Grundstücksbeschaffung und Prüfung, die Projektfinanzierung, die Verwertung des Objekts und die Gesamtprojektleitung.⁶

Grundsätzlich kann angenommen werden, dass der Bauträger im Regelfall unbebaute Grundstücke mit dem Willen diese bebauen zu lassen und weiterzuverkaufen erwirbt. In der Regel handelt es sich bei diesen Bauträgerprojekten in der Praxis um den beauftragten Bau von Eigentumswohnungen oder Bürogebäuden, die vom Bauträger im Anschluss verwertet werden.

Das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ist die Generalbau Bauträger GmbH. Nachdem der Begriff Bauträger definiert und die Grundelemente des Berufsbilds des Bauträgers erörtert wurden, wird in weiterer Folge auf die steuerlichen Besonderheiten von Bauträgergeschäften eingegangen.

³ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 31 f.

⁴ Vgl. SCHMIDL/THEUERMANN/MAIER (2013), S. 159.

⁵ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 10.

⁶ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 33 ff.

2.2. STEUERLICHE ASPEKTE DES BAUTRÄGERGESCHÄFTS

In weiterer Folge werden die für das Kooperationsunternehmen relevanten steuerlichen Aspekte in Bezug auf Grundstücksveräußerungen angeführt. Dabei wird besonderes Augenmerk auf die Möglichkeit der Optierung zur steuerpflichtigen Behandlung von Grundstücksveräußerungen gelegt, da diese die Planung der Zahlungsströme im Kooperationsunternehmen beeinflusst.

2.2.1. GRUNDSTÜCKSV ERÄUßERUNGEN IM BAUTRÄGERGESCHÄFT

Für den Kooperationspartner sind Grundstücksveräußerungen das zentrale Element in Bezug auf Durchführung und Abschluss eines Bauträgerprojekts. Das Unternehmen erbringt Grundstückslieferungen indem es im Rahmen von Bauträgerprojekten geplante und realisierte Eigentumswohnungen an Privatpersonen oder institutionelle Anleger verkauft.

Der Grundstücksbegriff wurde bis 2016 an § 2 GrEStG geknüpft und wurde gemäß den Regelungen des bürgerlichen Rechts definiert. Laut § 294 ABGB umfasst das Grundstück dabei alle Bestandteile und das Zugehör. Unter den Begriff des Grundstücks fielen damit wesentlich mit Grund und Boden verbundene unselbstständige Bestandteile, wie zum Beispiel auf dem Grundstück errichtete Gebäude und Wohnungen. Unselbstständige Bestandteile, wie zum Beispiel Heizungsanlagen, fielen bis 1.1.2017 nicht unter den Grundstücksbegriff.⁷

§ 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG bezieht sich auf die unechte Steuerbefreiung von Lieferungen von Grundstücken. Dabei ist seit 1.1.2017 der unionsrechtliche Begriff des Grundstückes maßgeblich. Der bis dato geltende Bezug zum Grundstücksbegriff des GrEStG wurde ersatzlos gestrichen.⁸

Als Grundstück im Sinne der Mehrwertsteuerrichtlinien gilt seitdem

- *ein bestimmter über- oder unterirdischer Teil der Erdoberfläche, an dem Eigentum und Besitz begründet werden kann;*
- *jedes mit oder in dem Boden, über oder unter dem Meeresspiegel, befestigte Gebäude oder jedes derartige Bauwerk, das nicht leicht abgebaut oder bewegt werden kann*
- *jede Sache, die einen wesentlichen Bestandteil eines Gebäudes oder eines Bauwerks bildet, ohne die das Gebäude oder das Bauwerk unvollständig ist, wie zum Beispiel Türen, Fenster, Dächer, Treppenhäuser und Aufzüge;*

⁷ S. UStR 2000 (2017), Rz 888.

⁸ Vgl. RUPPE/ACHATZ (2018), S. 758 f.

- *Sachen, Ausstattungsgegenstände oder Maschinen, die auf Dauer in einem Gebäude oder einem Bauwerk installiert sind und die nicht bewegt werden können, ohne das Gebäude oder das Bauwerk zu zerstören oder zu verändern.*⁹

Die Relevanz der Abgrenzung des Grundstücksbegriffs ergründet sich durch den bereits erwähnten § 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG. Demnach gelten Grundstückslieferungen als unecht steuerbefreit. Konkret bedeutet das, dass entsprechende Umsätze zwar steuerfrei ausgeführt werden können, der Unternehmer hinsichtlich dieser Umsätze aber auch die Berechtigung auf Vorsteuerabzug verliert.¹⁰

§ 6 Abs. 2 UStG bietet Unternehmern in Bezug auf die bereits erwähnten Grundstückslieferungen, die Möglichkeit auf die unechte Steuerbefreiung gemäß § 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG zu verzichten, um die damit verbundenen Umsätze als steuerpflichtig und dem Normalsteuersatz unterliegend zu behandeln. Kleinunternehmer müssen, um optieren zu können, unter Berücksichtigung von UStR Rz 794, auf die Anwendung der Kleinunternehmerregelung gemäß § 6 Abs. 3 UStG verzichten.

In Absprache mit dem Kunden kann der Bauträger vereinbaren, ob für den jeweiligen Verkauf auf Verzicht auf die unechte Steuerbefreiung optiert werden soll oder nicht. Für die Ausübung der Option ist kein schriftlicher Antrag beim Finanzamt von Nöten. Die allfällige steuerpflichtige Behandlung muss in der Umsatzsteuervoranmeldung und in der Steuererklärung berücksichtigt werden. Der alleinige Ausweis der Umsatzsteuer auf der Rechnung oder am Kaufvertrag reicht nicht, um dem Erwerber das Recht auf Vorsteuerabzug zu gewähren.¹¹ Der Verzicht auf die unechte Steuerbefreiung ist bis zur Rechtskraft des Steuerbescheides durchführbar.¹²

Festzuhalten ist weiters, dass der Erwerber keinen Anspruch auf die Ausübung der Option hat. Der Bauträger ist bei der Wahl für oder gegen die Ausübung der Option nicht von einer etwaigen Zustimmung des Erwerbers abhängig.¹³

⁹ S. RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 07.11.2013, 1041/2013;

RAT DER EUROPÄISCHEN UNION 15.03.2011, Art. 13b der EU-DVO Nr. 282/2011.

¹⁰ Vgl. BERGER/WAKOUNIG (2016), S. 117.

¹¹ Vgl. MELHARDT/TUMPEL (2015), S. 647 f; RUPPE/ACHATZ (2018), S. 777.

¹² S. UStR 2000 (2017), Rz 793.

¹³ S. UStR 2000 (2017), Rz 794; S. VwGH 02.09.2009, Ra 2005/15/0140.

Aus den gesetzlichen Bestimmungen ergeben sich für den Bauträger drei Möglichkeiten zur steuerlichen Behandlung der Grundstücksverkäufe, welche in weiterer Folge beurteilt werden:

Beibehaltung der unechten Steuerbefreiung

Vom liefernden Unternehmer, dem Bauträger, wird die Option nicht ausgeübt. Er behandelt den Grundstücksumsatz steuerfrei. Der Vorsteuerabzug, der in Zusammenhang mit dem steuerfreien Grundstücksumsatz steht, darf gemäß § 12 Abs. 3 UStG nicht geltend gemacht werden. Die Vorsteuer aus der entsprechenden Vorleistung, der Vorsteuerverlust, kann zwar im Rahmen des Verkaufs durch Berücksichtigung im Preis auf den Käufer überwältzt werden, berechtigt diesen aber nicht zu einem Vorsteuerabzug. Die Vorsteuer kann daher als Kostenfaktor gesehen werden.¹⁴

Ausübung der Option auf Verzicht zur unechten Steuerbefreiung (zur Regelbesteuerung)

Vom liefernden Unternehmer, dem Bauträger, wird die Option nach § 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG ausgeübt. Er behandelt den Grundstücksumsatz als steuerpflichtig. Das bedeutet, dass Vorsteuern abzugsfähig bleiben und keine etwaige Vorsteuerkorrektur vorgenommen werden muss. Die Umsatzsteuer in Höhe von 20 Prozent der Bemessungsgrundlage ist vom Bauträger im Rahmen der Umsatzsteuervoranmeldung abzuführen. Die Bemessungsgrundlage bildet dabei das Nettoentgelt für den gesamten Grundstücksumsatz und umfasst Grundstück und Gewinnspanne. Ein vorsteuerabzugsberechtigter Käufer kann in weiterer Folge die Vorsteuer aus dem Erwerb geltend machen.¹⁵

Partielle Ausübung der Option auf Verzicht zur unechten Steuerbefreiung

Der liefernde Unternehmer übt die Option zur Regelbesteuerung partiell aus. Er behandelt dabei abgrenzbare Teile des verkauften Grundstücks zum Teil steuerpflichtig und steuerfrei. Die Option muss für Grund und Boden und das damit verbundene Gebäude einheitlich ausgeübt werden. Den Gegenstand der Optionsausübung bildet dabei das gelieferte Grundstück.¹⁶

Die Option kann partiell ausgeübt werden, wenn grundsätzlich Wohnungseigentum an abgrenzbaren Teilen des Objekts begründet werden kann. Werden separate Wohneinheiten durch

¹⁴ Vgl. RUPPE/ACHATZ (2018), S. 773.

¹⁵ Vgl. MELHARDT/TUMPEL (2015), S. 648; RUPPE/ACHATZ (2018), S. 773.

¹⁶ Vgl. RUPPE/ACHATZ (2018), S. 775.

den Bauträger verkauft, kann diese Form der Option gewählt werden. Wird die Aufspaltung rein mittels eines Schlüssels beispielsweise nach Quadratmetern durchgeführt, wird dies nicht anerkannt.¹⁷

Folgende Grafik bietet einen Überblick über die Grundstücksveräußerung und die Umsatzsteuer:

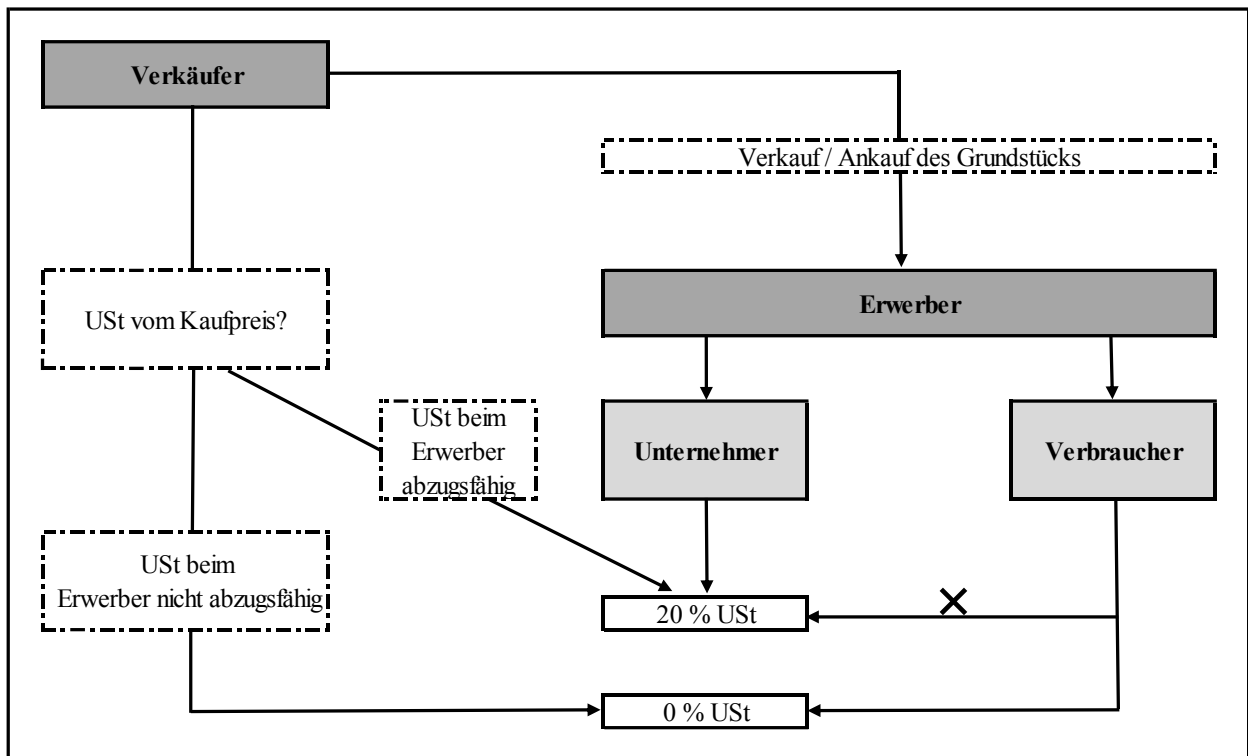


Abbildung 1: Grundstücksveräußerung und Umsatzsteuer,
Quelle: KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 157 (leicht modifiziert).

Wie bereits erwähnt, kann der Verkäufer die Option gemäß § 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG separat bei Bedarf für jede abgrenzbare Wohneinheit ziehen. Ist der Erwerber einer Wohneinheit Unternehmer, ist dieser in der Regel vorsteuerabzugsberechtigt. Für den Bauträger bilden die Vorsteuern aus den Baukosten, bei Veräußerung mit Umsatzsteuer gemäß §12 Abs. 11 UStG, keinen Kostenfaktor. Es kommt zu keiner Vorsteuerberichtigungspflicht gemäß § 12 Abs. 10 UStG. Die Grunderwerbssteuer für den entgeltlichen Erwerb beträgt im Regelfall 3,5 Prozent des Brutto-Gesamtpreises inklusive Umsatzsteuer und fällt zusätzlich an.

¹⁷ S. UStR 2000 (2017), Rz 796.

Weiters besteht für den Erwerber im Zuge der Einverleibung des Eigentums im Grundbuch eine Eintragungsgebühr von 1,1 Prozent der Grunderwerbsteuerbemessungsgrundlage.¹⁸

Sind bisher keine Vorsteuern in Verbindung mit dem Grundstück angefallen, ist die Ausübung der Option auch bei Verkauf an vorsteuerabzugsberechtigte Käufer nachteilig, da dadurch die Bemessungsgrundlage der GrESt erhöht wird.¹⁹ Grundsätzlich sollte die Option bei Erwerb, die zum Vorsteuerabzug berechtigt sind, gezogen werden,²⁰ um die entsprechenden Vorsteuern bereits in der Bauphase geltend machen zu können. Es sollten demnach bereits im Vorfeld adäquate Vereinbarungen getroffen werden, sodass der Bauträger darlegen kann, dass eine steuerpflichtige Veräußerung vorgenommen wird.²¹

Auch RUPPE/ACHATZ führen dazu an, dass der Unternehmer im Fall der Grundstücksveräußerung an einen vorsteuerabzugsberechtigten Unternehmer zum Zweck der Steuerneutralisierung nur die Möglichkeit hat, den Umsatz als steuerpflichtig zu behandeln.²²

Ist der Erwerber gemäß § 6 Abs. 2 UStG nicht zum Vorsteuerabzug berechtigt, ist die Verrechnung der Umsatzsteuer beziehungsweise das Ziehen der Option nicht sinnvoll, da dabei der Umsatzsteuerausweis zu einer höheren Steuerbelastung beim Erwerber führt. Der Grund dafür ist, dass bei steuerpflichtiger Behandlung der Gesamtpreis mit 20 Prozent Umsatzsteuer versehen werden muss und dieser auch die Grundkosten und Eigenleistungen des Bauträgers umfasst. Der Vorsteuerverlust, der durch die Nichtabzugsfähigkeit der Vorsteuerbeträge bei Verzicht auf die Option des Bauträgers entsteht, wird beim Bauträger zum Kostenfaktor. Dieser verrechnet daher den Bruttokaufpreis inklusive Vorsteuerverlust an den Erwerber und hat bereits geltend gemachte Vorsteuern zu berichtigen.²³ Bei der Entscheidungsfindung, welche der Alternativen gewählt werden sollte, ist insbesondere auf die Minimierung negativer steuerlicher Konsequenzen zu achten. Maßgeblich sind dabei die umsatzsteuerliche Position des Erwerbers und das Ausmaß der nicht abzugsfähigen beziehungsweise zu korrigierenden Vorsteuern. Wenn der Erwerber in Bezug auf das Grundstück nicht vorsteuerabzugsberechtigt ist, wird die Ausübung der Option in jedem Fall nachteilig sein und es sollte auf die Option verzichtet werden.²⁴

¹⁸ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 145 ff.

¹⁹ Vgl. RUPPE/ACHATZ (2018), S. 774.

²⁰ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 47 f.

²¹ Vgl. Kapitel 2.2.2. Vorsteuer im Bauträgergeschäft, S. 17.

²² Vgl. RUPPE/ACHATZ (2018), S. 772.

²³ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 46 ff.

²⁴ Vgl. RUPPE/ACHATZ (2018), S. 774.

2.2.2. VORSTEUER IM BAUTRÄGERGESCHÄFT

Nachdem Grundstückslieferungen nach § 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG unecht steuerbefreit sind, ist die Thematik des Vorsteuerabzuges für nach § 6 Abs. 2 UStG optierende Unternehmer von Relevanz. Dabei ist eine Sonderregelung in Hinblick auf den Zeitpunkt des Vorsteuerabzuges bei steuerpflichtiger Behandlung zu berücksichtigen. Nach § 6 Abs. 2 UStG zweiter Unterabsatz kann eine bis dahin nach § 12 Abs. 3 UStG vom Vorsteuerabzug ausgeschlossene Steuer oder eine nach § 12 Abs. 10 und 11 UStG zu berichtigende Steuer frühestens im Voranmeldungszeitraum abgezogen werden, in dem die Option ausgeübt wird.

Die Interpretation der Finanzverwaltung ging davon aus, dass bei geplanter steuerpflichtiger Veräußerung, erst im Verkaufszeitpunkt gemäß § 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG der Anspruch auf entsprechenden Vorsteuerabzug zusteht. Im Gegensatz dazu stand die Meinung des Unabhängigen Finanzsenats. Bereits 2003 wies dieser darauf hin, dass § 6 Abs. 2 UStG nicht zur Anwendung kommen würde, wenn der leistende Unternehmer bereits im Vorherein die Absicht einer steuerpflichtigen Veräußerung im Sinne habe. Die Begründung lag darin, dass keine nach § 12 Abs. 3 UStG vom Abzug ausgeschlossene Steuer vorliege. Seit 2010 wurde die Auffassung des UFS durch den VwGH bestätigt und wurde auch von der Finanzverwaltung angenommen.²⁵ Die Vorsteuerabzugsberechtigung steht dem Unternehmer demnach bei nachweislicher Absicht zur Optionsausübung sofort zu.²⁶

Das bedeutet, dass für Unternehmer bereits im Vorherein die Möglichkeit der Beanspruchung eines Vorsteuerabzuges gegeben ist, wenn die Absicht einer steuerpflichtigen Veräußerung besteht. Weitere Voraussetzungen sind, dass gemäß § 12 Abs. 1 lit a UStG die Leistungserbringung erfolgt ist und der Abzugsberechtigte in Besitz einer ordnungsgemäßen Rechnung ist. Im Falle von geleisteten Anzahlungen gilt die Vorsteuer laut § 12 Abs. 1 lit b UStG als abziehbar, wenn die Rechnung vorliegt und die Zahlung bereits geleistet worden ist.

Durch die angeführte Meinung der Rechtsprechung stellt sich in weiterer Folge die Frage, wie Bauträger diese Absicht beweisen können. Randziffer 799 der UStR definiert dazu:

²⁵ Vgl. MELHARDT/TUMPEL (2015), S. 648 f.

²⁶ Vgl. RUPPE/ACHATZ (2018), S. 779; S. VwGH 23.11.2016, Ra 2014/15/0044.

Will der Unternehmer im Hinblick auf eine künftige Optionsausübung bereits vor der Ausführung des Umsatzes den Vorsteuerabzug in Anspruch nehmen, ist dies nur möglich, wenn er zweifelsfrei darlegen kann (zB durch entsprechende Vorvereinbarungen mit künftigen Käufern oder anhand anderer - über eine bloße Absichtserklärung hinausgehender - Umstände), dass bei Würdigung des vorliegenden Sachverhaltes am Maßstab des allgemeinen menschlichen Erfahrungsgutes und der Denkgesetze im Zeitpunkt des Bezuges der Vorleistung die Wahrscheinlichkeit einer bevorstehenden steuerpflichtigen Veräußerung mit größerer Sicherheit anzunehmen war als der Fall einer steuerbefreiten Veräußerung oder der Fall des Unterbleibens einer Veräußerung.²⁷

Maßgeblich für den Vorsteuerabzug lt. § 12 Abs. 1 Z 1 UStG sind die angeführten Verhältnisse zum Zeitpunkt des Leistungsbezuges. Um Berechtigung zum Vorsteuerabzug zu erlangen, reicht die belegbare beabsichtigte steuerbare Ausführung des Umsatzes. Der steuerbare Umsatz muss nicht bereits ausgeführt worden sein.²⁸

Erfolgt die Veräußerung an einen vorsteuerabzugsberechtigten Erwerber wird der Grundstücksumsatz in der Regel unter Berücksichtigung der Option gemäß § 6 Abs. 1 Z 9 lit. a UStG steuerpflichtig behandelt werden. Wird darüber hinaus Randziffer 799 UStR berücksichtigt und liegt eine darin angeführte Vorvereinbarung mit dem zukünftigen Erwerber vor, kann der Unternehmer Vorsteuerbeträge, die mit der steuerpflichtigen Grundstücksveräußerung in Zusammenhang stehen gemäß UStR Rz 799 bereits im Voranmeldungs- bzw. Veranlagungszeitraum geltend machen, in dem die Vorleistungen bezogen wurden.

Entscheidet sich der Unternehmer erst zum Zeitpunkt der Lieferung des Grundstückes die Option zum Verzicht auf die unechte Steuerbefreiung gemäß § 6 Abs. 2 zu ziehen, kommt es zu einer Änderung der Verhältnisse. Entsprechende Vorsteuerbeträge dürfen damit erst für den Voranmeldungs- beziehungsweise Veranlagungszeitraum, in dem die eigenen steuerpflichtigen Grundstücksumsätze ausgeführt wurden, geltend gemacht werden.²⁹

Der Zeitpunkt der Ausführung entspricht dabei der Übergabe des Objekts. Auch diese Möglichkeit kann in Anspruch genommen, wenn an vorsteuerabzugsberechtigte Erwerber veräußert wird. Im Vergleich zur ersten angeführten Variante kann sie als problematisch erachtet werden, da vorsteuerabzugsberechtigte Erwerber im Regelfall bereits hinsichtlich ihrer zu leistenden Anzahlungen auf einen Umsatzsteuerausweis bestehen werden, um ihrerseits Vorsteuer

²⁷ S. UStR 2000 (2017), Rz 799.

²⁸ S. VwGH 20.09.2009, 2006/13/0193.

²⁹ S. UStR 2000 (2017), Rz 800.

geltend machen zu können. Der Nachteil für den Bauträger liegt darin, dass die bereits abgeführte Vorsteuer vorfinanziert werden muss.

Der Abschluss einer entsprechenden Vorvereinbarung mit dem Erwerber bei Ziehen der Option, wie bereits erläutert, kann daher hinsichtlich der früheren zeitlichen Berücksichtigung von Vorsteuern als vorteilhaft gesehen werden. Wird die Option nicht gezogen, wie es beim Verkauf an Nichtvorsteuerabzugsberechtigte im Regelfall passiert, besteht auch für den Bauträger kein Vorsteuerabzug hinsichtlich der entsprechenden bezogenen Vorleistungen.

2.2.3. UMSATZSTEUER IM BAUTRÄGERGESCHÄFT

Die Entstehung der Umsatzsteuerschuld richtet sich im Rahmen der Sollbesteuerung in Österreich nach § 19 Abs. 2 Z 1 lit. a UStG. Die Steuerschuld in Zusammenhang mit nicht steuerbefreiten Lieferungen und sonstigen Leistungen des Bauträgers entsteht demnach mit Ende des Monats der Leistungsausführung. Bei Rechnungsausstellung nach Ablauf des Kalendermonats, in dem die Lieferung oder sonstige Leistung erbracht worden ist, entsteht die Steuerschuld mit Ende des darauffolgenden Kalendermonates. Die Umsatzsteuer ist gemäß § 21 UStG spätestens am 15. Tag des auf einen Kalendermonat (Voranmeldungszeitraum) zweitfolgenden Kalendermonats, im Rahmen der Voranmeldung, zu berücksichtigen. Der Unternehmer hat eine etwaige Zahllast spätestens an diesem Tag an das Finanzamt zu entrichten.

Für den Bauträger ist der Zeitpunkt der Leistungserbringung in Verbindung mit der Vervollendung eines Bauträgerprojekts mit der Übergabe der jeweiligen Wohnung an den Wohnungserwerber gleichzusetzen. Die Umsatzsteuer ist demnach, bei steuerpflichtiger Behandlung des Grundstücksumsatzes, im Rahmen der Umsatzsteuervoranmeldung am 15. Tag des zweiten Monats beziehungsweise bei verspäteter Rechnungslegung am 15. Tag des dritten Monats, nach Übergabe des Objekts, vom Unternehmer zu berücksichtigen und unter Berücksichtigung des Standes der Umsatzsteuerzahllast an das zuständige Finanzamt abzuführen.

Eine Besonderheit bei Bauträgergeschäften sind Kundenvorauszahlungen und die Frage nach dem Zeitpunkt der Entstehung der Umsatzsteuerschuld in Zusammenhang mit getätigten Grundstücksumsätzen des Bauträgers. Der Verkauf von Eigentumswohnungen wird in der Regel nicht durch Einmalzahlung bei Übergabe beziehungsweise Lieferung des Objekts abgewickelt. Gängig ist, dass Erwerber bereits während der Bauphase Zahlungen in Hinblick auf den

Eigentumserwerb am Objekt auf das Konto eines vom Bauträger beauftragten Treuhänders überweisen. In weiterer Folge werden diese vom Treuhänder vereinnahmten Beträge im Regelfall in Einklang mit dem BTVG nach erfolgtem Baufortschritt beziehungsweise den vertraglichen definierten Konditionen an den Bauträger überwiesen.³⁰

Kommt es zur Vereinnahmung von Anzahlungen bevor die Leistung erbracht wurde, entsteht die Steuerschuld unabhängig der Leistungserbringung nach § 19 Abs.2 Z 1 lit. a UStG mit Ende des Kalendermonats der Vereinnahmung.³¹ Werden Teilleistungen zum Beispiel im Rahmen von Ratenplanvereinbarungen erbracht und wird demnach das Werk nicht im Ganzen, sondern in Teilen geschuldet und geliefert, entsteht die Umsatzsteuerschuld unabhängig der Bezahlung bei Abnahme der Teillieferung. Teillieferungen können zum Beispiel dann angenommen werden, wenn vor der Abnahme vereinbart wurde, dass für die Teile der Werklieferung ein entsprechendes Teilentgelt zu zahlen ist.³²

Die Vereinnahmung beim Bauträger entsteht grundsätzlich nicht bei Einzahlung des Erwerbers auf das Treuhandkonto, sondern erst bei Weiterleitung der Zahlung an den Bauträger. Entscheidet sich der Bauträger zur Durchführung der Optierung, unterliegen diese Zahlungen der Umsatzsteuer und sind bei der Veranlagung zu berücksichtigen.

Für Bauträger, die partiell auf Verzicht der unechten Steuerbefreiung optieren, bedeutet dies nicht nur, dass diesen grundsätzlich anteiliger Vorsteuerabzug zusteht, sondern auch, dass deren Umsätze als anteilig steuerpflichtig anzusehen sind.

³⁰ Vgl. Kapitel 2.3. Einfluss des Bauträgervertragsgesetzes auf Bauträgergeschäfte, S. 22 f.

³¹ S. UStR 2000 (2017), Rz 2606.

³² S. UStR 2000 (2017), Rz 2611 ff.

2.3. EINFLUSS DES BAUTRÄGERVERTRAGSGESETZES AUF BAUTRÄGERGESCHÄFTE

Das am 30. Juni 2008 und zuletzt am 1. August 2010 novellierte Bauträgervertragsgesetz wurde ursprünglich am 1.1.1997 in Kraft gesetzt. Das primäre Ziel des Gesetzes ist es, Erwerber von noch zu errichtenden Objekten, welche vor Fertigstellung eines Bauträgerprojekts Vorauszahlungen geleistet haben, vor dem Verlust ihrer geleisteten Zahlungen im Insolvenzfall des Bauträgers zu schützen. Der Konsumentenschutz soll dadurch primär im Bereich der Absicherung des Vorauszahlungsrisikos verstärkt werden.³³

Das BTVG definiert in § 2 Abs. 1 BTVG Verträge über den Erwerb des Eigentums, des Wohnungseigentums, des Baurechts, des Bestandsrechts oder eines sonstigen Nutzungsrechts einschließlich Leasings an zu errichtenden oder durchgreifend zu erneuernden Gebäuden, Wohnungen oder Geschäftsräumen als Bauträgerverträge. Müssen Erwerber im Rahmen von Bauträgerverträgen vor Fertigstellung des Objekts Zahlungen von mehr als 150 Euro pro Quadratmeter Nutzfläche an den Bauträger oder an Dritte leisten, unterliegen diese Verträge gemäß § 1 Abs. 1 BTVG dem Bauträgervertragsgesetz.

Unter Berücksichtigung der Preisschwelle fallen die Bauträgerverträge des Kooperationsunternehmens generell unter das BTVG. Für Erwerber, die gemäß § 1 Abs. 1 Z 2 KSchG unter die Gruppe der Verbraucher fallen, können die Bestimmungen des BTVG nicht zu deren Nachteil durch Vertrag außer Kraft gesetzt werden. Andere Vorschriften, die den Erwerber besserstellen, bleiben gemäß § 1 Abs. 2 BTVG von den Regelungen des BTVG unberührt.

In weiterer Folge wurde der Einfluss des BTVG auf das Bauträgergeschäft durch die weitgreifende Novelle des BTVG im Jahr 2008 erweitert. Ziel der Novelle war es, davor existierende Schutzlücken im Gesetz zu schließen, um Interessenten an Wohn- und Geschäftsräumlichkeiten mehr Vertrauen in das Gesetz zu geben. Im Rahmen der Novelle wurde der rechtliche Schutz der Erwerber erhöht. So wurden unter anderem die Sicherungsmodelle, im Speziellen das Ratenplanmodell, reformiert und ein gesetzlicher Haftrücklass für Erwerber von Eigentum, Wohnungseigentum oder Baurecht in Höhe von zumindest zwei Prozent des Preises für den Zeitraum von drei Jahren ab Übergabe festgelegt.

³³ Vgl. GÄRTNER (2017), S. 1.

Im Rahmen von Liquiditätsmanagement bei Bauträgerunternehmen sind die Sicherungsmodelle zu berücksichtigen. Diese Sicherungsinstrumente dienen dabei der Absicherung der Vorauszahlungen der Erwerber gegen das Insolvenzrisiko des Bauträgers. Dabei sollen wirtschaftliche Risiken, die bei Insolvenz des Bauträgers mit einem Baustopp in Verbindung stehen, abgemildert werden.³⁴ Im Regelfall sind im Rahmen von Bauträgerprojekten erhebliche Anzahlungen von Erwerbern vor Fertigstellung des Bauprojektes zu leisten. Zur Absicherung finden sich im BTVG einige Ausgestaltungsmöglichkeiten, die mehr Rechtssicherheit und Transparenz für alle Vertragspartner gewährleisten sollen.

§ 7 Abs. 1 BTVG präzisiert, dass Erwerber gegen den Verlust der geleisteten Anzahlungen in Zusammenhang mit dem Bauträgervertrag gesichert werden müssen. Ausgenommen davon sind Zahlungen für Abgaben und Steuern und Kosten der Vertragserrichtung und -abwicklung. Das BTVG sieht zur Sicherung der Erwerber mehrere Alternativen vor, die gemäß § 7 Abs. 3 BTVG auch miteinander kombiniert werden können, soweit der Zweck der Sicherung dadurch nicht beeinträchtigt ist.

Gemäß § 7 Abs. 5 BTVG endet die Pflicht der Sicherung mit der Übergabe des fertiggestellten Vertragsgegenstandes und der Sicherung der Erlangung der vereinbarten Rechtsstellung des Käufers. Sonderwünsche der Erwerber, die nach Übergabe des Objekts anfallen, sind demnach nicht Gegenstand der von Seiten des Bauträgers zu hinterlegenden Sicherung.

Die Hauptsicherungsmodelle im Sinne des BTVG bilden:

- die grundbücherliche Sicherung nach § 9 BTVG in Kombination mit der Zahlung nach Ratenplan gemäß § 10 BTVG
- die schuldrechtliche Sicherung nach § 8 BTVG
- die pfandrechtliche Sicherung nach § 11 BTVG

In der Unternehmenspraxis hat sich seit der Einführung des BTVG vor allem die ausreichende bücherliche Sicherung des Rechtserwerbs auf der zu bebauenden Liegenschaft nach § 9 BTVG in Kombination mit der Zahlung nach Ratenplan gemäß § 10 BTVG als häufigstes

³⁴ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 193.

Sicherungsinstrument etabliert. Die grundbücherliche Sicherung des Erwerbers setzt voraus, dass gemäß § 12 BTVG ein Treuhänder bestellt wurde und die Zahlungen nach dem gesetzlich definierten Ratenplan vereinbart wurden. Auch müssen allfällige Erklärungen und Urkunden, welche die Lastenfreistellung des veräußerten Objekts gemäß § 9 Abs. 3 BTVG gewährleisten, vorhanden sein. Die bürgerliche Sicherstellung kann durch Eintragung des Eigentumsrechts des Erwerbers im Grundbuch oder im Rahmen des Erwerbs von Wohnungseigentum durch die Einräumung von Wohnungseigentum gemäß § 40 Abs. 2 WEG 2002 erfolgen.³⁵

Auch durch die schuldrechtliche Sicherung mittels Bankgarantie oder geeigneter Versicherung können allfällige Rückforderungsansprüche des Erwerbers gesichert werden. Laut § 8 Abs. 3 BTVG müssen die Garanten entweder Kreditinstitute oder Versicherungsunternehmen, die zur Geschäftsausübung im Inland berechtigt sind, oder inländische Gebietskörperschaften sein.

Die Sicherung muss dabei nicht nur die geleisteten Zahlungen des Erwerbers abdecken, sondern muss auch die Zinsen für drei Jahre berücksichtigen. In der Unternehmenspraxis hat sich eine Mischform grundbücherlicher- und schuldrechtlicher Sicherung etabliert. Die Bankgarantie kann auf die Rückforderungsansprüche des Erwerbers auf den Betrag beschränkt werden, der vom Erwerber über den jeweils fälligen Betrag gemäß Ratenplan geleistet wurde.

Ist dies mit einer grundbücherlichen Sicherung der Rechte des Erwerbers verbunden, ist diese Form der Vereinbarung zulässig. Dies ermöglicht dem Bauträger, etwaige – durch entsprechende Bankgarantie besicherte – Zahlungen des Erwerbers, die über die Zahlungen gemäß Ratenplan hinausgehen, vor Erreichung des entsprechenden Projektschrittes zu erhalten. Die Kosten der Bankgarantie stehen früheren und höheren Einzahlungen gegenüber. Nachteilig für den Bauträger kann gesehen werden, dass Erwerber eine Garantie auf erste Anforderung abrufen können und demnach ohne große Schwierigkeiten kurzfristig vom Vertrag zurücktreten können.³⁶

Die pfandrechtliche Sicherung nach § 11 BTVG hat sich bisher nicht durchgesetzt. Rückforderungsansprüche der Erwerber können dabei durch eine ausreichende Deckung bietendes Pfandrecht auf einer Liegenschaft, die nicht die Projektliegenschaft darstellt, abgesichert werden. Die Sicherungspflicht umfasst auch nicht länger als drei Jahre rückständige Zinsen.³⁷

³⁵ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 201 ff.

³⁶ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 199 ff.

³⁷ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 206.

Da das Kooperationsunternehmen die grundbücherliche Sicherung in Kombination mit der Zahlung nach Ratenplan anwendet und diese demnach auch die Liquiditätssituation im Unternehmen beeinflusst, bietet folgende Übersicht einen detaillierteren Einblick in die Gestaltungsmöglichkeiten der Ratenplanvereinbarungen des BTVG:

Ratenvereinbarungen nach "BTVG alt" und § 10 BTVG				
Rate	Phase des Bauträgerprojekts	Ratenplan		
		"BTVG alt"	A	B
1	Grundbuchseintragung, Baubewilligung und Baubeginn	30,0%	15,0%	10,0%
2	Fertigstellung des Rohbaus und des Dachs	28,0%	35,0%	30,0%
3	Fertigstellung der Rohinstallationen	17,5%	20,0%	20,0%
4	nach Fertigstellung der Fassade und der Fenster	10,5%	12,0%	12,0%
5	nach der Bezugfertigstellung	11,9%	12,0%	17,0%
6	nach Fertigstellung der Gesamtanlage	2,1%	4,0%	9,0%
7	drei Jahre nach der Übergabe (außer bei Bankgarantie / Versicherung)	0,0%	2,0%	2,0%

Tabelle 3: Auszahlungsschritte nach „BTVG alt“ und § 10 BTVG,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Höhe der fälligen Raten im Projektverlauf beeinflusst die Liquiditätssituation des Unternehmens maßgeblich. Die Novellierung des BTVG brachte hinsichtlich der Ratenpläne für Bauträger tiefgreifende Änderungen. Während im alten Ratenplanmodell beispielweise bei Baubeginn bereits eine Rate von dreißig Prozent des Gesamtpreises fällig wurde, sind dies aktuell nur mehr fünfzehn Prozent bei Ratenplan A oder zehn Prozent bei Ratenplan B.

Durch die nach hinten verschobenen Einzahlungen erhöht sich der Vorfinanzierungsbedarf des Bauträgers. Auch der mit der Reform eingeführte Hafrücklass von zwei Prozent führt zu einer verzögerten Einzahlung. Konnte nach alter Rechtslage die letzte Rate sofort nach Fertigstellung der Gesamtanlage fällig gestellt werden, kann der Käufer, sofern keine Garantie oder Versicherung vereinbart wurde, die letzte Zahlung aktuell bis drei Jahre nach der Übergabe des Objekts zurückhalten, um etwaige Gewährleistungs- und Schadenersatzansprüche abzudecken.

Bei Wahl des aus Bauträgersicht auf den ersten Blick attraktiveren Ratenplans A, wird vom Bauträger zur Absicherung des Erwerbers eine zusätzliche Bankgarantie nach § 9 Abs. 4. BTVG verlangt, wenn der Erwerb der Deckung des dringenden Wohnbedürfnisses des Erwerbers oder

dessen nahen Angehörigen dient. Diese Garantie muss zumindest zehn Prozent des vom Erwerber zu entrichtenden Preises betragen. Der Ratenplan B ist an keine weiteren Bedingungen geknüpft, führt aber zu einem höheren Vorfinanzierungsbedarf.³⁸ Es empfiehlt sich demnach, für die Veräußerung an Anleger den Ratenplan A zu wählen, da in diesem Fall mangels notwendiger Garantie keine Kosten für diese anfallen und früher mit höheren Einzahlungen zu rechnen ist. Der Ratenplan B bietet sich für den Verkauf an Verbraucher an.³⁹

Neben den angeführten Hauptsicherungsmodellen und der Kombination von Sicherungsinstrumenten, ermöglicht § 7 Abs. 6 BTVG weitere Sicherungsmodelle. Da das wohnbauförderungsrechtliche Modell eher auf die gemeinnützige Wohnwirtschaft zugeschnitten ist⁴⁰ wird in weiterer Folge nur auf die Sicherung gemäß § 7 Abs. 6 Z 2 BTVG durch Einzahlung auf ein Treuhandkonto angeführt.

Der Bauträger kann dabei erst bei Fertigstellung des Vertragsgegenstandes und der Sicherung der Erlangung der vereinbarten Rechtsstellung des Erwerbers auf die Mittel am Konto zugreifen. In der Praxis wird diese Sicherungsvariante kaum angewandt, da sie mit hohen Kosten verbunden ist. Da der Bauträger während der Projektlaufzeit keinen Zugriff auf das Konto hat, ist während der gesamten Projektphase vorzufinanzieren.

Zusammenfassend ist der Einfluss des BTVG auf Bauträgergeschäfte, und speziell auf das Liquiditätsmanagement des Kooperationsunternehmens umfassend, da die Regelungen und Adaptierungen der Sicherungsmodelle die Liquiditätssituation beeinflussen und den Vorfinanzierungsbedarf im Rahmen von Bauträgerprojekten maßgeblich prägen. Durch die Verschärfung des Ratenplanmodells zu Ungunsten von Bauträgerunternehmen erhöht sich die Relevanz des Einsatzes eines systematischen Liquiditätsmanagements im Kooperationsunternehmen.

³⁸ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 205 f.

³⁹ Vgl. SCHWARZ (2012), S. 29.

⁴⁰ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 206.

3. BETRIEBLICHES LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

Nachdem in Kapitel zwei rechtlich relevante Grundlagen des Bauträgersgeschäfts dargestellt wurden, widmet sich das folgende Kapitel dem Liquiditätsmanagement in KMUs.

3.1. ZAHLUNGSFÄHIGKEIT ALS UNTERNEHMENSZIEL

In nahezu jedem Unternehmen spielen die finanzwirtschaftlichen Ziele der Unternehmenseigentümer eine erhebliche Rolle, und zwar in Bezug auf die gesamte Unternehmenspolitik. Als eines der Hauptziele wird von diesen Unternehmen eine hohe Rentabilität angestrebt.

Um im Branchenwettbewerb langfristig bestehen zu können, müssen neben Zielen, wie dem Erwirtschaften von hohen Rentabilitäten oder der Maxime der langfristigen Gewinnmaximierung, auch aus kurz- und mittelfristiger Perspektive Nebenbedingungen erfüllt werden. Eine zentrale Nebenbedingung stellt die Aufrechterhaltung der Liquidität dar.⁴¹

LOSBIHLER definiert Liquidität als die Fähigkeit, alle zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen jederzeit uneingeschränkt erfüllen zu können.⁴² Ist diese Bedingung erfüllt, befindet sich das Unternehmen im finanziellen Gleichgewicht. Die Einzahlungen überschreiten in diesem langfristig die Auszahlungen und sichern so, aus der Liquiditätsperspektive betrachtet, das Fortbestehen des Unternehmens.⁴³

Die langfristige Denkweise wird auch von DRUKARCZYK in seiner dynamischen Betrachtung der Liquidität berücksichtigt. Neben der derzeitigen Liquiditätssituation sollen seiner Meinung nach auch die zukünftigen Entwicklungen der Liquidität berücksichtigt werden.⁴⁴ Wesentlich in diesem Zusammenhang sind die Planung, Überwachung und Steuerung der Ein- und Auszahlungen des Unternehmens.⁴⁵ Unter anderem soll dadurch Zahlungsunfähigkeit vermieden werden.

⁴¹ Vgl. BECKER (2013), S. 9 ff.

⁴² Vgl. LOSBIHLER (2015), S. 51.

⁴³ Vgl. WÖHE (2010), S. 29.

⁴⁴ Vgl. DRUKARCZYK (2008), S. 41 f.

⁴⁵ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 3.

Zahlungsunfähigkeit gilt neben der Überschuldung als Insolvenztatbestand und ist gemäß § 66 IO anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen einstellt. Dieser Zustand, den es im Vorfeld zu verhindern gilt, folgt im schlimmsten Fall auf Zahlungsschwierigkeiten und Zahlungsstockungen.⁴⁶ Dennoch können auch wiederkehrende Zahlungsstockungen zu einem Vertrauensschaden bei Geschäftspartnern führen und sollten vermieden werden um langfristige Geschäftsbeziehungen nicht zu gefährden.⁴⁷

Warum Liquiditätsprobleme in Unternehmen dennoch nicht ausgeschlossen werden können, kann durch die Zielbeziehung zwischen Liquidität und Rentabilität erklärt werden. Diese kann komplementären und konkurrierenden Charakter aufweisen. Als eine sich ergänzende Beziehung kann man beispielsweise jene Beziehung bezeichnen, die dann besteht, wenn rentablen Unternehmen bessere Konditionen bei nötigen Bankfinanzierungen eingeräumt werden als es bei unrentablen Unternehmen der Fall ist. Günstiger Zugang zu Liquidität folgt demnach höherer Rentabilität. Die konkurrierende Beziehung offenbart sich, im Gegensatz dazu, zum Beispiel dadurch, dass jederzeit verfügbare Gelder am Bankkonto niedrigere Verzinsung einbringen als längerfristige Anlagen.⁴⁸

Das Rentabilitätsstreben steht in einem Widerspruch zur Liquiditätssicherung. Fehlen dem Unternehmen langfristig die Gewinne, ist an ein Fortbestehen des Unternehmens nicht zu denken. Aus kurzfristiger Sicht ist die Aufrechterhaltung der Liquidität für das Fortbestehen des Unternehmens von essentieller Bedeutung.⁴⁹ Liquidität, Sicherheit und Rentabilität stehen in unmittelbarer Verbindung zueinander.

⁴⁶ Vgl. LOSBICHLER (2015), S. 51.

⁴⁷ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 8.

⁴⁸ Vgl. BECKER (2013), S. 13.

⁴⁹ Vgl. STAHL (2014), S. 11.

3.2. BEGRIFFSDEFINITION LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

Im Bereich der Fachliteratur finden sich in Hinblick auf die Planung, Steuerung und Sicherung der Liquidität eines Unternehmens zahlreiche Begriffe wie Liquiditätsmanagement, Cash-Management oder auch Finanzmanagement. Während diese Begriffe in einigen Publikationen synonym verwendet werden, wird dieser Ansatz in anderen nicht verfolgt. Die Grenzen zwischen Liquiditätsmanagement und Cash-Management und Finanzmanagement verlaufen fließend und können nicht isoliert voneinander betrachtet werden.⁵⁰

Um die für diese Arbeit relevanten Aufgaben und Ziele des Liquiditätsmanagements zu bestimmen, werden in weiterer Folge die Definitionen der Begriffe Liquiditätsmanagement, Cash-Management und Finanzmanagement kritisch betrachtet.

Für ERTL bedeutet Liquiditätsmanagement, sich Wissen über die aktuelle Liquiditätssituation und zukünftige Liquiditätsentwicklungen zu verschaffen. Durch diesen Wissensvorsprung gewinnt das Unternehmen einen zeitlichen Handlungsspielraum, der dazu eingesetzt werden kann, frühzeitig Maßnahmen zur Liquiditätsschaffung und Sicherung zu erarbeiten und zu setzen. Das Unternehmen profitiert dabei auch in Hinblick auf externe Partner. Können Kreditgebern, wie Banken, Liquiditätsplanungen vorgelegt werden, wird diesen ein Einblick in die wirtschaftliche Situation des Unternehmens gewährt. Dadurch wird das Vertrauen zwischen den Vertragsparteien gefördert, was zu einer Verbesserung der gewährten Konditionen bei zukünftigen Finanzierungsansuchen führen kann.⁵¹

Liquiditätsmanagement sollte nicht erst bei Liquiditätsenge, sondern von Anfang an in die Geschäftspolitik eines Unternehmens einfließen.⁵²

Nach WERDENICH werden unter dem Begriff Cash-Management alle Maßnahmen und Instrumente subsumiert, die der Planung, Beschaffung, Sicherung, Freisetzung und Optimierung der liquiden Mittel dienen.⁵³

⁵⁰ Vgl. WERDENICH (2008), S. 12.

⁵¹ Vgl. ERTL (2004), S. 5.

⁵² Vgl. GRAF VON BERNSTORFF (2012), S. 41.

⁵³ Vgl. WERDENICH (2008), S. 11 f.

Gegenstand des Finanzmanagements sind alle Fragen, die in Verbindung mit den Geldströmen des Unternehmens stehen. Unter die Aufgaben des Finanzmanagements fallen unter anderem die Beschaffung und Verwendung von liquiden Mitteln, aber auch die Planung und Kontrolle der Finanzströme.⁵⁴

Während die dargelegten Ausführungen zu Liquiditäts-, Cash-, und Finanzmanagement in Unternehmen jeder Größenordnung von Relevanz sind, betreffen, nach HEESEN, einige Aktivitäten des Cash-Managements auf Grund seines Umfangs vorrangig große, international tätige Unternehmen. Diese Aktivitäten umfassen zum Beispiel das Konzernclearing und die Aufrechnung von konzerninternen Forderungen und Verbindlichkeiten.⁵⁵ Da das Kooperationsunternehmen nicht international tätig ist und auch die angeführten Aktivitäten nicht in Geschäftstätigkeit des Unternehmens fallen, wird im Rahmen dieser Arbeit von der Cash-Management-Definition Abstand genommen.

Unter Berücksichtigung der vorausgehenden Darlegungen können die Aufgaben des Liquiditätsmanagements wie folgt illustriert werden:

⁵⁴ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 8.

⁵⁵ Vgl. HEESEN (2016), S. 28.

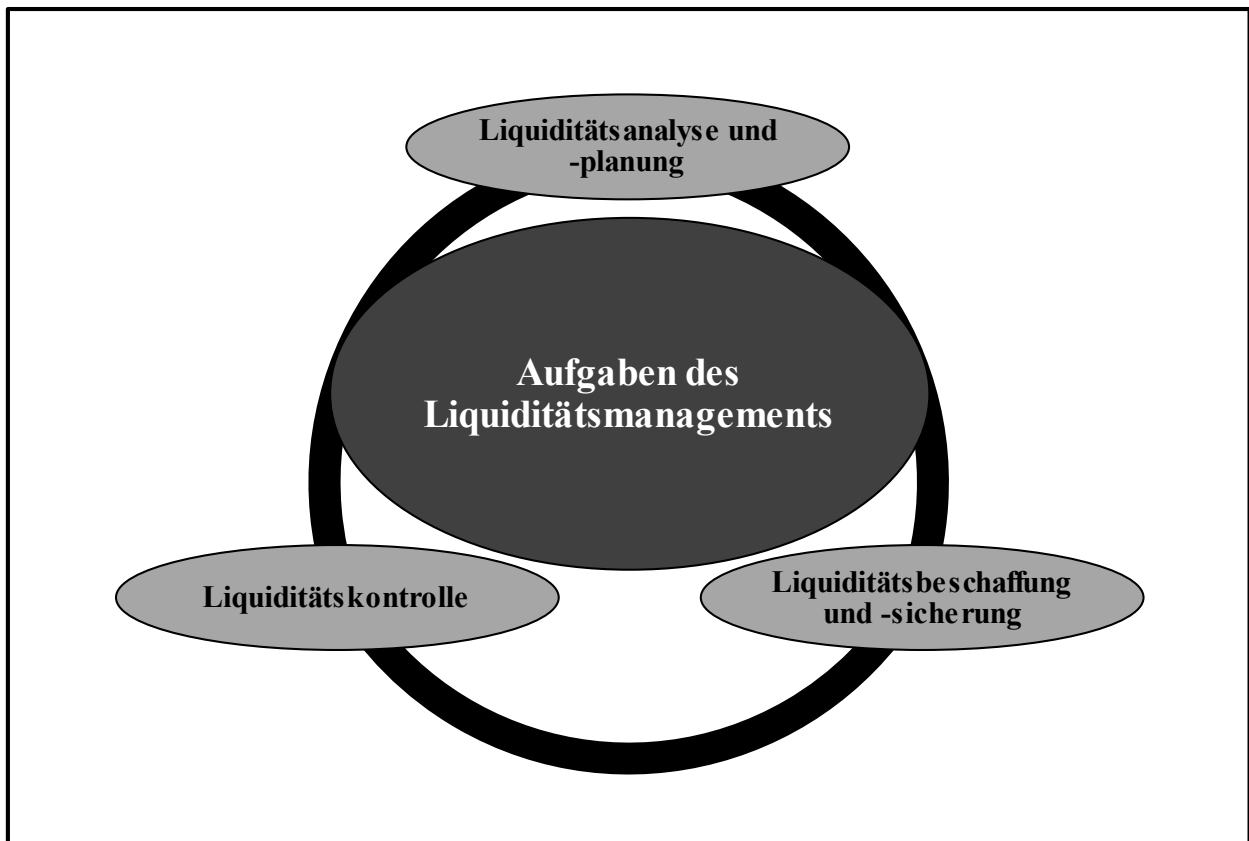


Abbildung 2: Aufgaben des Liquiditätsmanagements,
Quelle: eigene Darstellung.

Als einleitende Maßnahmen des Regelkreises Liquiditätsmanagement können die Analyse der aktuellen Liquiditätssituation und die Planung der zukünftigen Liquiditätsentwicklung gesehen werden.⁵⁶ Die erstellte kurz- oder mittelfristige Liquiditätsplanung bildet die Grundlage hinsichtlich der Beschaffung, Sicherung und Verwendung liquider Mittel.⁵⁷

Da in der Unternehmenspraxis Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Daten die Regel bilden, werden diese Differenzen im Rahmen der Liquiditätskontrolle analysiert. Die umfassende Betrachtung von Abweichungen und die Ableitung der richtigen Korrekturmaßnahmen ermöglichen eine effiziente liquiditätsorientierte Steuerung des Unternehmens.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. ERTL (2004), S. 5.

⁵⁷ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 120.

⁵⁸ Vgl. STAHL (2014), S. 17. f.

Neben den Aufgaben des Liquiditätsmanagements müssen auch die Ziele des Systems betrachtet werden. Hauptziel ist demnach, die kurz- und langfristigen Zahlungsströme eines Betriebes plausibel zu planen und zu steuern, um die Liquidität langfristig zu sichern.⁵⁹ In Hinblick auf das Liquiditätsmanagement im Kooperationsunternehmen muss dazu ergänzt werden, dass die Wirtschaftlichkeit des Systems als weiteres Ziel definiert werden muss. Umfang und Detaillierungsgrad der Liquiditätsplanung müssen daher an die Anforderungen des Unternehmens angepasst werden.

Nach der Abgrenzung des Begriffs Liquidität und des betrieblichen Liquiditätsmanagements widmen sich die folgenden Kapitel den Aufgaben des Liquiditätsmanagements. Diese sind:

- Liquiditätsanalyse und -planung
- Liquiditätskontrolle
- Liquiditätsbeschaffung und -sicherung

⁵⁹ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 1.

3.3. LIQUIDITÄTSANALYSE, -PLANUNG, UND -KONTROLLE

Als Fundament einer nachhaltigen Liquiditätssteuerung haben sich in der Unternehmenspraxis statische und dynamische Methoden zur Analyse und Planung der Liquidität etabliert.⁶⁰ Der Liquiditätsplanung vorgelagert ist dabei häufig eine Bestandsaufnahme der aktuellen Liquiditätssituation.⁶¹

Diese Bestandsaufnahme oder auch Liquiditätsanalyse basiert in der Regel auf bilanziellen Größen und ist stichtagsorientiert. Ziel dieser Analyseform ist es, sich eine gefestigte Informationsgrundlage über die vergangene und aktuelle Liquiditätssituation einer Unternehmung zu erarbeiten.⁶² Die Erkenntnisse aus dieser Ist-Analyse können als Grundlage für die Erstellung der Unternehmensplanung herangezogen werden.

Die Liquiditätsanalyse wird in Unternehmen häufig durch Berechnung von Kennzahlen durchgeführt. Der Vorteil dieser Form der Liquiditätsbestimmung besteht in der leichten Durchführbarkeit und einfachen Interpretierbarkeit.⁶³ Als Teil der klassischen Bilanzanalyse werden Verhältniskennzahlen berechnet und unter Berücksichtigung von Benchmarks, beziehungsweise im Branchenvergleich interpretiert, um daraus auf die Liquiditätssituation des Unternehmens zu schließen.⁶⁴

Für die Analyse aus statischer Betrachtungsweise wird unter anderem die Erfüllung oder Nichterfüllung der fristenkongruenten Finanzierung betrachtet. Diese ist erfüllt, wenn langfristig genutzte Vermögenswerte auch langfristig finanziert werden. Wird ein Teil des langfristigen Vermögens kurzfristig finanziert, kann dem Unternehmen durch Fälligestellung eines zur Finanzierung herangezogenen kurzfristigen Kredits die betriebsnotwendige Liquidität verloren gehen.⁶⁵

Im Gegensatz zu Kennzahlen der Vermögensstruktur, wie zum Beispiel der Eigenkapitalquote, wird dadurch die Beziehung zwischen Vermögen und Kapital berücksichtigt.⁶⁶

⁶⁰ Vgl. BECKER (2016), S. 13.

⁶¹ Vgl. HÖBARTH (2010), S. 33.

⁶² Vgl. BREITKREUZ (2005), S. 22.

⁶³ Vgl. STAHL (2014), S. 39.

⁶⁴ Vgl. GRAF VON BERNSTDORFF (2012), S. 27.

⁶⁵ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 123 f.

⁶⁶ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 278.

Typische Kennzahlen, die zur Beurteilung der fristenkongruenten Finanzierung des Vermögens herangezogen werden können, stellen die Anlagendeckungsgrade I bis III dar.⁶⁷

Die Berechnungen und angestrebten Zielausprägungen der langfristigen Deckungskennzahlen können der folgenden Abbildung entnommen werden:

Langfristige Deckungskennzahlen		
Kennzahl		Zielgröße
Anlagendeckungsgrad I		
Berechnung:	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	> 100 %
Anlagendeckungsgrad II		
Berechnung:	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$	> 100 %
Anlagendeckungsgrad III		
Berechnung:	$\frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{Anlagevermögen} + \text{langfristiges Umlaufvermögen}} \cdot 100$	> 150 %

Tabelle 4: Darstellung langfristiger Deckungskennzahlen,
Quelle: in Anlehnung an BERTL u.a. (2013), S. 594.

Anlagendeckungsgrade werden zur Analyse der langfristigen Finanzstruktur herangezogen. Weiters wird die Berechnung von Liquiditätsgraden durchgeführt, um festzustellen zu können, ob dem Unternehmen ausreichende liquide Mittel zur Verfügung stehen um allfällige kurzfristig Verbindlichkeiten zu decken.⁶⁸

Während beim Liquiditätsgrad I die Barliquidität den kurzfristigen Verbindlichkeiten gegenübergestellt wird, unterstellt der Liquiditätsgrad II, dass auch Forderungen demnächst als liquide Mittel zufließen und demnach zur Deckung der kurzfristigen Zahlungsverpflichtungen des Unternehmens herangezogen werden können. Der Liquiditätsgrad betrachtet das gesamte Verhältnis von kurzfristig liquidierbarem Vermögen und kurzfristigen Verbindlichkeiten.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. WAGENHOFER (2017), S. 241.

⁶⁸ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 127 f.

⁶⁹ Vgl. GRAF VON BERNSTDORFF (2012), S. 28.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die kurzfristigen Liquiditätsgrade und deren idealtypische Zielwertausprägung:

Kurzfristige Liquiditätsgrade		
Kennzahl		Zielgröße
Liquiditätsgrad I		
Berechnung:	$\frac{\text{Zahlungsmittel (Kassa, Bank)}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$	> 20 %
Liquiditätsgrad II		
Berechnung:	$\frac{\text{Zahlungsmittel + kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$	> 100 %
Liquiditätsgrad III		
Berechnung:	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$	> 200 %

Tabelle 5: Darstellung kurzfristiger Liquiditätsgrade,
Quelle: in Anlehnung an PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 278.

Die Steuerung der Zahlungsfähigkeit ist durch alleinige Betrachtung der angeführten Liquiditätskennzahlen nicht realisierbar, da die Betrachtungsweise nur Erkenntnisse über die Liquiditätslage am analysierten Stichtag bietet.⁷⁰ Weitere Nachteile bestehen darin, dass nur durchschnittliche Deckungsrelationen der Periode aufgezeigt werden, und auch künftige Entwicklungen der Liquidität durch die Betrachtung der Kennzahlen nicht abgeschätzt werden können.⁷¹

Die Liquiditätsanalyse mit Hilfe von Kennzahlen kann, wie bereits erwähnt, im Rahmen einer Bilanzanalyse als aufschlussreich erachtet werden, da damit das Ziel, die Ermittlung des Standes der Liquidität, erreicht werden kann. Diese Form der Analyse eignet sich nicht als alleiniges, zukunftsorientiertes Werkzeug zur laufenden Steuerung der Liquidität im Unternehmen.⁷²

⁷⁰ Vgl. STAHL (2014), S. 42.

⁷¹ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 130.

⁷² Vgl. BREITKREUZ (2005), S. 22.

Um die angestrebten Unternehmensziele erreichen zu können, müssen Gefahrenpotentiale frühzeitig erkannt werden.⁷³ Im Rahmen der Stichtagsbetrachtung der Liquidität mittels Kennzahlen wird dieser Zustand nur unzureichend erfüllt. Da die Liquiditätsanalyse auf Kennzahlenbasis vergangenheits- und bilanzorientiert ist, eignet diese sich demnach nicht als Ausgangspunkt des Liquiditätsmanagements des Kooperationsunternehmens.

Durch die Anwendung von Planungsrechnungen können Unternehmen Risiken, die ansonsten durch Fehlentscheidungen entstehen könnten, reduzieren.⁷⁴ Mit Hilfe der Liquiditätsplanung können die richtigen Maßnahmen eingeleitet und etwaige Liquiditätsengpässe identifiziert und minimiert werden.⁷⁵

Die dynamische, laufende Betrachtung der Zahlungsflüsse im Unternehmen bietet in diesem Zusammenhang gegenüber der statischen Betrachtung entscheidende Vorteile für das Unternehmen. Durch die monatliche, wöchentliche oder taggenaue Betrachtung der Einzahlungen und Auszahlungen der Unternehmung werden zahlungsrelevante Vorgänge dann erfasst, wenn sie anfallen. Je kürzer dabei die Planungsintervalle gewählt werden, desto höher fällt die Planungsgenauigkeit, aber auch der Arbeitsaufwand aus.⁷⁶

In der Literatur werden kurzfristige Liquiditätsplanung und mittelfristige Finanzplanung unterschieden. Folgend werden die unterschiedlichen Planungsmöglichkeiten beleuchtet. Auf Basis der Vor- und Nachteile der Modelle wird die Wahl der Instrumente getroffen und dargelegt. Im Praxisteil dieser Arbeit befinden sich die entsprechenden Ausführungen dazu.

⁷³ Vgl. RIEG (2008), S. 17.

⁷⁴ Vgl. HÖBARTH (2010), S. 18.

⁷⁵ Vgl. DOBLER (2009), S. 18.

⁷⁶ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 23.

3.3.1. KURZFRISTIGE LIQUIDITÄTSPLANUNG

Im Rahmen der kurzfristigen, operativen Liquiditätsplanung werden bereits im Vorfeld die größten erwartbaren Ein- und Auszahlungen des Unternehmens sichtbar gemacht. Während des Planungszeitraums von zumindest einem Jahr werden in dieser direkten Form der Planung die Einzahlungen den Auszahlungen des Unternehmens gegenübergestellt.⁷⁷ Einzahlungen stellen in diesem Zusammenhang einen aktivseitigen Zufluss liquider Mittel dar, welche das bilanzielle Vermögen des Unternehmens erhöhen. Auszahlungen vermindern den Fonds liquider Mittel.⁷⁸ Im Kooperationsunternehmen kann die gesamte Abwicklung eines Bauträgerprojekts dem operativeren Bereich zugeordnet werden. Der Detaillierungsgrad der Planung bleibt über die gesamte Projektlaufzeit hoch.

Im Gegensatz zur mittelfristigen Liquiditätsplanung basiert die kurzfristige Liquiditätsplanung nicht auf dem aus Planbilanz, Plangeldflussrechnung und Plan-Gewinn und Verlustrechnung bestehenden Budget des Unternehmens, sondern auf der aktuellen Prognose der zukünftigen Zahlungsflüsse.⁷⁹ Dies bietet vor allem für Kleinunternehmen, wie dem Kooperationsunternehmen, die nicht über die nötigen Kapazitäten für die Durchführung von aufwendigen Planungsrechnungen verfügen, eine einfache Möglichkeit der Planung der betrieblichen Zahlungsflüsse.

Die Basis der Planungsrechnung wird durch den Zahlungsmittelbestand des Unternehmens gebildet. Dieser Größe werden die geplanten Einzahlungen hinzugerechnet und davon die prognostizierten Auszahlungen in Abzug gebracht. Als Saldo errechnet sich der jeweilige Liquiditätsüberschuss oder Fehlbetrag der Periode.⁸⁰ Ein zunehmender Planungshorizont macht die Prognose der Momentanliquiditäten auf Tagesbasis schwieriger. Ist dies der Fall, wird der Saldo nicht mehr pro Planungstag, sondern als Periodenliquidität auf Wochen- oder Monatsbasis ermittelt.⁸¹

Die nachfolgende Grafik zeigt schematisch auf wie ein kurzfristiger Liquiditätsplan aufgesetzt werden kann:

⁷⁷ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 23.

⁷⁸ Vgl. BECKER (2016), S. 3.

⁷⁹ Vgl. GUSERL/PERNSTEINER (2015), S. 547.

⁸⁰ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 252.

⁸¹ Vgl. WALZ/GRAMLICH (2009), S. 232.

Direkter Liquiditätsplan auf Wochenbasis									
	Kalenderwoche								Summe
	1	2	3	4	5	6	...	52	
I. Zahlungsmittelanfangsbestand									
= Überschuss / Fehlbetrag gesamt (I)									
II. geplante Einzahlungen									
+ EZ aus operativem Geschäft									
+ EZ aus Finanzbereich									
+ sonstige EZ									
= Summe geplanter Einzahlungen (II)									
III. geplante Auszahlungen									
+ AZ für den operativen Bereich									
+ AZ für den Finanzbereich									
+ sonstige AZ									
= Summe geplanter Auszahlungen (III)									
IV. Zahlungsmittelenbestand									
= Überschuss / Fehlbetrag gesamt (I+II-III)									

Tabelle 6: Direkter Liquiditätsplan,
Quelle: in Anlehnung an PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 253.

Mittelzuflüsse können sich zum Beispiel während der Ankaufphase des zu entwickelnden Grundstücks durch Einzahlungen aus aufgenommenen Krediten ergeben. Neben Zuflüssen aus dem Finanzbereich, stellen Einzahlungen aus der Veräußerung von Wohneinheiten den größten Teil der Einzahlungen aus operativem Geschäft dar. Mittelabflüsse des operativen Bereichs bestehen etwa aus Auszahlungen für die Projektplanung und Verwaltung oder aus Bezahlungen in Auftrag gegebener Bau- und Nebenleistungen. Ausgehende Zinszahlungen für in Anspruch benommene Kreditlinien können den Auszahlungen für den Finanzbereich zugeordnet werden.

Der direkte Liquiditätsplan kann durch Integration einer revolvierenden Planung erweitert werden, bei der die neue Planung direkt an die letzte Planperiode des davor erstellten Planes anschließt. Weiter verbreitet ist in der Unternehmenspraxis der Ansatz der rollierenden Finanzplanung.

Im Rahmen der rollierenden Finanzplanung wird der Planungszeitraum in eine Detail- und Grobplanungsphase gegliedert. Ziel dieses Instrument ist es, die Planungszuverlässigkeit zu erhöhen, die tendenziell mit längerem Betrachtungs- bzw. Planungshorizont abnimmt. Um dieses Ziel zu erreichen, wird die Planung fortlaufend aktualisiert.⁸² Eine einjährige Planung wird so zum Beispiel im ersten Schritt in eine dreimonatige Detailplanungsphase und eine neunmonatige Grobplanungsphase gegliedert. Nach Ablauf des ersten Monats der Detailplanungsphase wird diese um ein Monat erweitert. Durch das laufende Weiterrollen bleibt der Planungszeitraum konstant bei einem Jahr, wobei das erste Quartal im Detail geplant wird.

Der Umfang der kurzfristigen Liquiditätsplanung sollte zumindest ein Jahr umfassen. Dieser Planungshorizont dient dazu mögliche Deckungslücken rechtzeitig zu erkennen und notwendige Maßnahmen zu setzen. Die Periodisierung der kurzfristigen Liquiditätsplanung kann – je nach Bedarf im Unternehmen – anhand von Kalender- bzw. Projektmonaten, Kalender- bzw. Projektwochen oder Tagen vorgenommen werden.⁸³

Die direkte Methode hat den Vorteil, dass Einzahlungen und Auszahlungen deutlich voneinander getrennt werden und die Quellen der Ein- und Auszahlungen gut ersichtlich sind. Vor allem in kleinen Unternehmen ohne die nötigen Personalressourcen für aufwendige Planungsrechnungen können Entscheidungen so schnell und einfach von der Geschäftsleitung getroffen werden. Fragen über die Höhe des benötigten Kapitalbedarfs in der jeweiligen Periode können rasch beantwortet werden.⁸⁴ Dadurch können entsprechende Maßnahmen, wie die vorzeitige Kredittilgung bei Überliquidität oder die Ausweitung der Kreditlinien bei Unterdeckung, leichter getroffen werden.⁸⁵

Unterscheiden sich zu planende Projekte stark voneinander, oder wird wie im Kooperationsunternehmen jedes Projekt durch eine andere Gesellschaft durchgeführt, kann nicht auf pagatorische Vergangenheitswerte einer Gesellschaft als Grundlage zur Planung zurückgegriffen werden. Die Durchführung der direkten Planung kann projektunabhängig und flexibel erfolgen. Es muss dazu keine Kostenrechnung im Unternehmen vorhanden sein. Als

⁸² Vgl. ERTL (2004), S. 15 ff.

⁸³ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2016), S. 23.

⁸⁴ Vgl. STAHL (2012), S. 12.

⁸⁵ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 18.

Nachteil kann angeführt werden, dass die direkte Liquiditätsrechnung eine ausschließliche Betrachtung der Zahlungsströme des Unternehmens darstellt.

3.3.2. MITTELFRISTIGE LIQUIDITÄTSPLANUNG

Neben der direkten Planung der Liquidität, die überwiegend in KMUs angewandt wird, hat sich vor allem in großen Unternehmen ein weiteres Instrument zur Planung der Liquidität etabliert.⁸⁶

Das System der integrierten Planungsrechnung, umfasst alle Bereiche des Unternehmens und fungiert als ein in sich geschlossenes System. Die Planungsrechnung besteht aus der Gewinn- und Verlustrechnungsplanung (Erfolgsplan), der Bilanzplanung (Planbilanz) und der Plankapitalflussrechnung (Finanzplan). Im Gegensatz zum direkten Liquiditätsplan, der ausschließlich die Entwicklung der liquiden Mittel im Unternehmen darstellt, wird auch die Ertragsbasis durch den Erfolgsplan und die Rentabilitätsbasis mittels Planbilanz abgebildet. Soll nicht nur die zukünftige Liquiditätssituation in der Planung berücksichtigt, sondern auch der Erfolg des Unternehmens betrachtet werden, kann die integrierte Planungsrechnung als führendes Planungsinstrument betrachtet werden.⁸⁷

Nachfolgende Darstellung gibt einen Überblick über das Zusammenwirken der Planungsinstrumente der integrierten Planungsrechnung:

⁸⁶ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 258.

⁸⁷ Vgl. HÖBARTH (2010), S. 51.

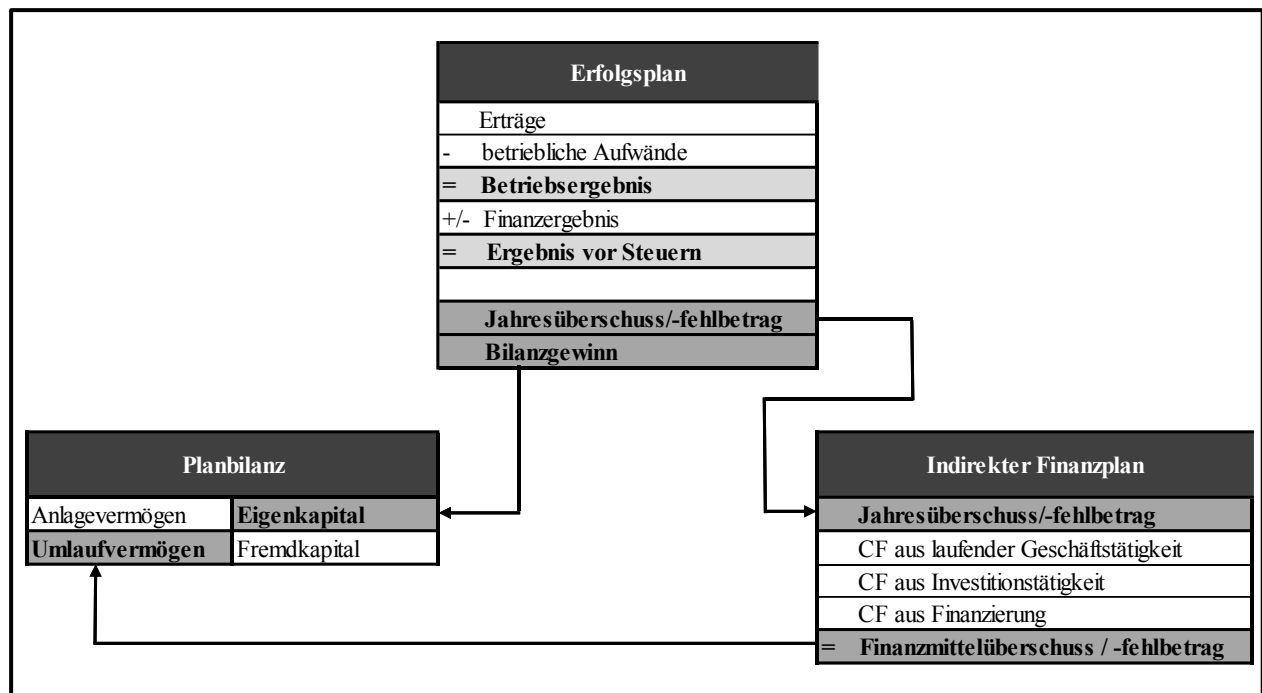


Abbildung 3: Zusammenwirken der Planungsinstrumente,
Quelle: in Anlehnung an PRELL-LEOPOLDSEDER (2017), S. 63.

Die integrierte Planungsrechnung basiert im ersten Schritt auf dem zu erstellenden Erfolgsplan. Dazu bilden in vielen Unternehmen die vergangenheitsbezogenen Daten der Finanzbuchhaltung die Planungsgrundlage. Auf Basis dieser Daten werden im nächsten Schritt Teilpläne wie der Absatzplan, der Produktionsplan, der Beschaffungsplan, der Personalplan und der Investitionsplan erstellt und der Erfolgsplan abgeleitet. Durch den Erfolgsplan wird der geplante Gewinn bzw. Verlust des Unternehmens ermittelt und abgebildet.⁸⁸

Auf dem Erfolgsplan basierend kann, durch den Finanzplan, der Zahlungsmittelüberschuss bzw. -bedarf ermittelt werden.⁸⁹ Dazu werden die im Erfolgsplan ermittelten geplanten Erträge und Aufwendungen in Ein- und Auszahlungen überführt. Den Ausgangspunkt dieser indirekten Form der Berechnung bildet der ermittelte Plan Gewinn- bzw. Verlust. Der Finanzplan berücksichtigt in weiterer Folge die im Erfolgsplan enthaltenen Erträge und Aufwendungen, die keine Zahlungswirksamkeit aufweisen, korrigierend. Der errechnete Cashflow aus dem Ergebnis wird um Ein- und Auszahlungen aus Investitionen, dem Cashflow aus Investitionstätigkeit und dem Cashflow aus Finanzierungsbereich erweitert.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. STAHL (2014), S. 42.

⁸⁹ Vgl. EGGER/WINTERHELLER (2007), S. 65.

⁹⁰ Vgl. EISL/LOSBIHLER/HOFER (2015), S. 112.

Folgende Grafik zeigt die schematische Darstellung eines indirekten Finanzplans nach KFS/BW 2:

Indirekter Finanzplan nach KFS/BW 2 auf Jahresbasis				
Position	Planjahr			
	1	2	3	...
Ergebnis vor Steuern				
+/- Abschreibungen/Zuschreibungen auf Vermögensgegenstände des Investitionsbereichs				
+/- Gewinn/Verlust aus dem Abgang von Vermögensgegenständen des Investitionsbereichs				
+/- sonstige zahlungsunwirksame Aufwendungen/Erträge				
= Geldfluss aus dem Ergebnis				
-/+ Zunahme/Abnahme der Vorräte, der Forderung aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva				
+/- Zunahme/Abnahme von Rückstellungen				
+/- Zunahme/Abnahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva				
= Netto-Geldfluss aus dem Ergebnis vor Steuern				
- Zahlungen für Ertragssteuern				
= Netto-Geldfluss aus laufender Geschäftstätigkeit (I)				
Einzahlungen aus Anlagenabgang (ohne Finanzanlagen)				
+ Einzahlungen aus Finanzanlagenabgang und sonstigen Finanzinvestitionen				
- Auszahlungen für Anlagenzugang (ohne Finanzanlagen)				
- Auszahlungen für Finanzanlagenzugang und sonstige Finanzinvestitionen				
= Netto-Geldfluss aus Investitionstätigkeit (II)				
Einzahlungen vom Eigenkapital				
- Rückzahlungen von Eigenkapital				
- Auszahlung zur Bedienung des Eigenkapitals				
+ Einzahlungen aus der Begebung von Anleihen und der Aufnahme von Finanzkrediten				
- Auszahlungen für die Tilgung von Anleihen und Finanzkrediten				
= Netto-Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit (III)				
= zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestands (I+II+III)				
+/- wechselkursbedingte und sonstige Wertänderungen des Finanzmittelbestands				
+ Finanzmittelbestand am Beginn der Periode				
= Finanzmittelbestand am Ende der Periode				

Tabelle 7: Indirekter Liquiditätsplan,
Quelle: FACHSENAT FÜR BW DER KWT (2016), S. 15 (leicht modifiziert).

Im Rahmen des dritten Elements der integrierten Planungsrechnung, der Planbilanz erfolgt eine Gegenüberstellung des geplanten Vermögens und des geplanten Kapitals.⁹¹ Zur Erstellung der Planbilanz wird dazu auf die Komponenten des Erfolgs- und des Finanzplanes zurückgegriffen.⁹²

⁹¹ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 259.

⁹² Vgl. DOBLER (2009), S. 23.

Wesentliche Informationen zur Steuerung des Unternehmens können aus abgeleiteten Kennzahlen, aus den Relationen der einzelnen Bilanzpositionen zueinander, und der Veränderung der Positionen im Planungszeitraum gezogen werden. Die Planbilanz bildet den letzten Schritt der integrierten Planungsrechnung, welcher eine allenfalls nötige Überarbeitung der gesamten Planung aufzeigen kann, sollten die geplanten Planungsziele nicht erreicht werden.⁹³

Im Gegensatz zur direkten Ermittlung der Liquidität, besteht der Vorteil der indirekten Finanzplanung darin, dass diese, wenn das Unternehmen bereits über Erfolgs- und Bilanzplanung verfügt, leichter ermittelt werden kann. Wird nicht nur die Perspektive Liquidität betrachtet, bietet die indirekte Liquiditätsplanung im Rahmen einer integrierten Planungsrechnung Übersicht über alle Planungsbereiche des Unternehmens. Ist ein entsprechendes Planungssystem nicht vorhanden und verfügt das Unternehmen über keine entsprechenden Ressourcen, die umfangreichen Detailpläne der integrierten Planungsrechnung zu erstellen und laufend zu warten, kann die Erstellung einer direkten Liquiditätsplanung als vorteilhaft gesehen werden.

3.3.3. LIQUIDITÄTSKONTROLLE

Neben der in vielen Unternehmen forcierten Planung der Liquidität ist auch die laufende Überwachung der liquiden Mittel, welche vor allem in jungen Unternehmen häufig vernachlässigt wird, von elementarer Bedeutung.⁹⁴ Überwachung bedeutet in diesem Zusammenhang Kontrolle der Liquiditätsplanung und kann als Teil einer effizienten Planung gesehen werden.⁹⁵

Um die Planung der liquiden Mittel um das Element der Kontrolle zu erweitern und die Steuerung des Unternehmens zu verbessern, kann das Instrument der Plan-Ist-Vergleichsrechnung herangezogen werden. Primäre Aufgabe dieser Vergleichsrechnung ist es, Abweichungen zwischen Plan- und Ist-Liquidität festzustellen. In weiterer Folge können Ursachen, die zu Abweichungen zwischen geplanter und tatsächlicher Liquidität führen, analysiert werden. Die daraus gewonnenen Informationen können in einem weiteren Schritt in die existierende Planung eingearbeitet werden.⁹⁶

⁹³ Vgl. EISL/LOSBIHLER/HOFER (2015), S. 115.

⁹⁴ Vgl. DOWLING/DRUMM (2003), S. 254.

⁹⁵ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 120.

⁹⁶ Vgl. DOWLING/DRUMM (2003), S. 254.

Ohne die Durchführung von Plan-Ist-Vergleichen muss die Sinnhaftigkeit jeder Planungsrechnung hinterfragt werden. Nur mit Hilfe von laufenden Vergleichen zwischen der geplanten und der tatsächlichen finanziellen Situation kann die Planungsrechnung als Steuerungsinstrument eingesetzt werden und dazu genutzt werden, konkrete Maßnahmen abzuleiten.⁹⁷

Um aus der Liquiditätsplanung größtmöglichen Nutzen ziehen zu können und eventuelle Planungsfehler frühzeitig zu erkennen, sollten Vergleichsrechnungen regelmäßig und in kurzen Fristen durchgeführt werden.⁹⁸ Je nach Schwerpunktsetzung der Planung wird die Ermittlung von Plan-Ist-Abweichungen auf Jahres, Monats, Wochen oder Tagesbasis ermöglicht.⁹⁹

Im Rahmen der Fachliteratur wird neben der Kontrolle mittels Plan-Ist-Vergleich auch der Soll-Ist-Vergleich diskutiert. Dabei werden in Unternehmen im Rahmen der flexiblen Plankostenrechnung Soll-Werte, welche die Beschäftigungsveränderung berücksichtigen ermittelt und den tatsächlichen Ist-Werten gegenübergestellt.¹⁰⁰ Da im Kooperationsunternehmen der Generalbau Bauträger GmbH derzeit keine Kostenrechnung vorhanden ist, wird ein Plan-Ist-Vergleich im Tool des Kooperationspartners durchgeführt. In Bezug auf den Projektfortschritt wird im Tool ein eigenes Registerblatt integriert, in welchem Adaptierungen im Bereich der Gewerke eingetragen werden können. Änderungen hinsichtlich der Menge, des Preises und dem Leistungsfortschritt eines Gewerks können eingetragen und mit einer Begründung versehen werden. Dadurch kann, neben der Gegenüberstellung von geplanten und tatsächlichen Zahlungsströmen, auch der Projektfortschritt berücksichtigt werden.

3.4. LIQUIDITÄTSBESCHAFFUNG UND -SICHERUNG

Neben den bereits erörterten Aufgaben des Liquiditätsmanagements besteht eine weitere in der Beschaffung der nötigen liquiden Mittel und der Sicherung der Liquidität. Eine wichtige Tätigkeit im Leistungsbild des Bauträgers stellt die Erstellung eines Finanzierungskonzepts für durchzuführende Bauträgerprojekte dar.¹⁰¹

⁹⁷ Vgl. HÖBARTH (2010), S. 257.

⁹⁸ Vgl. BREITKREUZ (2005), S. 51.

⁹⁹ Vgl. GRAF VON BERNSDORFF (2010), S. 22.

¹⁰⁰ Vgl. FREI/RIEZINGER (2014), S. 99 ff.

¹⁰¹ Vgl. KALLINGER/GARTNER/STINGL (2015), S. 36.

Bereits in der ersten Phase von Bauträgerprojekten stellt sich die Frage nach der Aufbringung der nötigen liquiden Mittel für Grundstücksankauf und Projektplanung. Auch in der Umsetzungsphase des Projekts muss die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens, die durch Auszahlungen hinsichtlich des Bauvorhabens belastet wird, gesichert werden. Wird aus der erfolgten Liquiditätsplanung während des Projektzeitraumes eine Unterdeckung an liquiden Mitteln abgeleitet, stellt sich die Frage nach Möglichkeiten und Maßnahmen zur Schließung der Deckungslücke. Das folgende Kapitel zeigt daher, mit welchen Mitteln die Liquiditätsbeschaffung und -sicherung im Kooperationsunternehmen erfolgen kann.

3.4.1. LIQUIDITÄT AUS FINANZIERUNG

Die Beschaffung von Kapital für Unternehmen kann auf unterschiedlichste Art und Weise erfolgen. Die Arten der Finanzierung können hinsichtlich der Dauer der Kapitalbereitstellung, dem Anlass der Finanzierung oder der Rechtsstellung des Kapitalgebers oder der Herkunft des Kapitals betrachtet werden.¹⁰² Bezüglich der Herkunft des Kapitals kann grundsätzlich zwischen Formen der Innen- und der Außenfinanzierung unterschieden werden. Während im Rahmen der Innenfinanzierung finanzielle Mittel durch innerbetriebliche Vorgänge aufgebracht werden können, fließen dem Unternehmen finanzielle Mittel bei der Außenfinanzierung aus externen Quellen zu.¹⁰³

Hinsichtlich der Außenfinanzierung kann zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung differenziert werden. Wird dem Unternehmen durch bestehende Eigentümer oder die Aufnahme neuer Eigentümer Risikokapital in Form von Eigenkapital zugeführt, spricht man von Eigen- oder auch Beteiligungsfinanzierung. Werden dem Unternehmen Mittel von Geldgebern zugeführt, die prinzipiell nicht am Unternehmensrisiko partizipieren wollen, handelt es sich um Fremdfinanzierung.¹⁰⁴ Auch die Finanzierung über staatliche und sonstige Subventionen wird zur Außenfinanzierung gezählt.¹⁰⁵

Die nachfolgende Grafik gibt einen groben Überblick über die Finanzierungsformen die Unternehmen zur Verfügung stehen können:

¹⁰² Vgl. NADVORNIK u.a. (2009), S. 112 ff.

¹⁰³ Vgl. GRAF VON BERNSDORFF (2010), S. 37.

¹⁰⁴ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 13 f.

¹⁰⁵ Vgl. PERRIDON/STEINER/RATHGEBER (2016), S. 422.

Finanzierungsformen	
Außenfinanzierung	Innenfinanzierung
Eigenfinanzierung (Beteiligungsfinanzierung)	Finanzierung aus Abschreibungen
ohne Kapitalmarktnutzung	
mit Kapitalmarktnutzung	Finanzierung aus Rückstellungen
Fremdfinanzierung	Selbstfinanzierung
langfristige Kreditfinanzierung	Offene Selbstfinanzierung
kurz- und mittelfristige Kreditfinanzierung	Stille Selbstfinanzierung
Subventionsfinanzierung	Finanzierung aus Vermögensumschichtung

Tabelle 8: Übersicht Finanzierungsformen,
Quelle: in Anlehnung an PERNSTEINER/ ANDEßNER (2014), S. 13.

Grundsätzlich stehen Unternehmen breite Möglichkeiten zur Finanzierung ihrer Geschäftstätigkeiten zur Verfügung. KMUs im Bauträgerbereich haben dabei nicht die Möglichkeit auf das gesamte Spektrum der Finanzierungsformen zurückgreifen. So bleibt zum Beispiel GmbHs der Zugang zur Börse als Kapitalmarkt verwehrt.¹⁰⁶ Folglich werden einige Finanzierungsformen hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit zur Liquiditätsbeschaffung für das Kooperationsunternehmen betrachtet.

3.4.1.1. ANWENDUNGSBEREICH AUßENFINANZIERUNG

Die Beteiligungsfinanzierung als Form der Außenfinanzierung bezeichnet die Zuführung von Eigenkapital durch Eigentümer im Rahmen der Unternehmensgründung oder einer Kapitalerhöhung.¹⁰⁷ Während die Beteiligungsfinanzierung ohne Kapitalmarktnutzung im Unternehmen der Gesellschaftereinlage zur Unternehmensgründung entspricht, ist die Eigenfinanzierung mit Kapitalmarktnutzung mit der Rechtsform einer AG verbunden und demnach nicht zur Finanzierung des Kooperationsunternehmens geeignet.¹⁰⁸

Die Fremdfinanzierung stellt ein weiteres Mittel zur Schaffung und Sicherung der Liquidität dar. Wichtige Ausprägungsformen für KMU umfassen dabei die Finanzierung über Kreditinstitute

¹⁰⁶ Vgl. PUTNOKI/SCHWADORF/THEN BERGH (2011), S. 96.

¹⁰⁷ Vgl. GEYER u.a. (2011), S. 180.

¹⁰⁸ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 13 f.

und aus dem Leistungsprozess.¹⁰⁹ Mit abnehmender Betriebsgröße gewinnt dabei vor allem die Finanzierung über Kreditinstitute an Bedeutung. Während die Bankverschuldung österreichischer Großunternehmen im Bilanzjahr 2014/2015 im Durchschnitt bei etwa 9,8 % lag, entsprach diese im KMU-Durchschnitt etwa 28,4%.¹¹⁰

Formen der langfristigen Kreditfinanzierung bilden das Darlehen, Schuldscheindarlehen und Anleihen. Da letztere im Regelfall als Wertpapier verbrieft und von großen börsenfähigen Unternehmen über den Kapitalmarkt emittiert werden, wird folglich von weiterer Erwähnung abgesehen. Als eines der Mittel zur langfristigen Fremdfinanzierung hat sich das Darlehen beziehungsweise der Investitionskredit etabliert. Dieser findet häufig bei der Finanzierung der Beschaffung von langlebigen Vermögensgegenständen des Anlagevermögens Anwendung und beruht auf einem individuellen Vertrag zwischen Kreditgeber und Kreditnehmer.¹¹¹ Hinsichtlich der Art der Tilgung kann zwischen Annuitätendarlehen, Ratendarlehen und endfälligen Darlehen unterschieden werden.¹¹² Annuitätische Darlehen weisen dabei konstante Kreditraten aus, bei denen die Tilgungskomponente im Zeitablauf zu- und die Zinskomponente abnimmt. Ratendarlehen unterliegen abnehmenden Kreditraten, die auf einer konstanten Tilgung und abnehmenden Zinszahlungen beruhen. Bei endfälligen Darlehen fallen während der Laufzeit Zinsen an. Die Tilgung erfolgt am Ende der Laufzeit durch eine einmalige Zahlung.¹¹³

Schuldscheindarlehen sind Darlehen die häufig von Lebensversicherungen an Schuldner mit guter Bonität und entsprechenden Sicherheiten ausgegeben werden. Kapitalnehmer sind in der Regel große Unternehmen.¹¹⁴ Im Unterschied zum Darlehen wird an die Schuldner ein Schuldschein ausgegeben, welcher kein verbrieftes Recht beinhaltet, sondern dem Gläubiger nur beweist, dass dem Schuldner das Geld zugekommen ist.¹¹⁵ Da im Kooperationsunternehmen vor allem temporäre Finanzierungsengpässe bestmöglich überbrückt werden sollen, sind langfristige Fremdfinanzierungsinstrumente für das Kooperationsunternehmen von untergeordneter Bedeutung.

¹⁰⁹ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 58.

¹¹⁰ Vgl. BMWFW (2016), Onlinequelle [26.02.2018], S. 39 f.

¹¹¹ Vgl. ERMSCHEL/MÖBIUS/WENGERT (2011), S. 110 ff.

¹¹² Vgl. ZANTOW/DINAUER (2013), S. 193.

¹¹³ Vgl. NADVORNIK u.a. (2009), S. 151 ff.

¹¹⁴ Vgl. ERMSCHEL/MÖBIUS/WENGERT (2011), S. 112.

¹¹⁵ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2012), S. 159 f.

Zu den Instrumenten der kurz- und mittelfristigen Kreditfinanzierung zählen unter anderem Kontokorrentkredit, Kundenanzahlung, Lieferantenkredit, Lombardkredit und Diskontkredit. Keine weitere Erwähnung finden neben dem Diskontkredit, der in der Unternehmenspraxis stark an Bedeutung verloren hat, Instrumente der Kreditleihe wie der Aval- oder Akzeptkredit, da dabei vom Kreditgeber keine Zahlung an den Kreditnehmer geleistet wird, sondern dieser nur die Haftung für eine Zahlung des Kreditnehmers an einen Dritten übernimmt.¹¹⁶

Als weit verbreitetes Instrument der Kreditfinanzierung für KMU stellt sich der Kontokorrentkredit dar. Er wird häufig zur Finanzierung für Bauträgerprojekte herangezogen.¹¹⁷ Im Gegensatz zu Darlehen wird dabei kein fixer Auszahlungsbetrag festgelegt, sondern ein Limit, der Kreditrahmen, vereinbart bis zu dem der Kreditnehmer einen Kredit in Anspruch nehmen kann. Formell kann die Bank diesen Kredit jederzeit rückfordern. Faktisch versteht man unter dem Kontokorrentkredit einen unbefristeten Kredit, der bei entsprechender Kreditwürdigkeit des Kreditnehmers jederzeit verlängert werden. Die Kosten des Kontokorrentkredits umfassen neben dem Kontokorrentzinssatz in der Regel die Bereitstellungsprovision zur Rahmengewährung, die Kontoführungsgebühr und die Überziehungsgebühr bei Überziehung des vertraglich vereinbarten Kreditrahmens.¹¹⁸ Auf Grund der frei steuerbaren Ausnutzung und der taggenauen Abrechnung bietet der Kontokorrentkredit hohe Flexibilität und bietet sich zur Überbrückung kurzfristiger Liquiditätsengpässe an. Der Nachteil dieser Kreditform liegt in dem hohen zu Grunde liegenden Kontokorrentzinssatz und den anfallenden Gebühren wodurch diese Form des Kredits ein teures Finanzierungsinstrument darstellt.¹¹⁹

Zur kurzfristigen Fremdfinanzierung aus dem Leistungsprozess können Handelskredite wie Kundenanzahlung und Lieferantenkredit gezahlt werden. Kundenanzahlungen erhöhen bereits vor der endgültigen Leistungserbringung die Liquidität des empfangenden Unternehmens. Bis zur Leistungserbringung wird der Betrag der Anzahlung demnach zinslos zur Verfügung gestellt.¹²⁰ Neben dem positiven Liquiditätseffekt reduziert sich für den Verkäufer das Risiko der Nichtabnahme und der Nichtzahlung des Kunden. Häufig finden Kundenanzahlungen im Bereich der Errichtung von Immobilien Anwendung. Im Bauträgersgeschäft erfolgt die Vereinnahmung von Anzahlungen bei Projektabwicklung nach Ratenplan A oder B.

¹¹⁶ Vgl. GEYER u.a. (2011), S. 173; PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 62.

¹¹⁷ Vgl. HELLERFORTH (2008), S. 103.

¹¹⁸ Vgl. GEYER u.a. (2011), S. 174 f.

¹¹⁹ Vgl. PUTNOKI/SCHWADORF/THEN BERGH (2011), S. 110 ff.

¹²⁰ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 60.

Bei dem Lieferantenkredit wird der Verkäufer zum Kreditgeber indem dem Käufer ein Zahlungsziel eingeräumt wird. Nutzt der Käufer das Zahlungsziel und zahlt dieser erst nach Ablauf der Skontofrist, entstehen dem Käufer aus dem Skonto Zinskosten. Die Kreditkomponente entsteht nicht durch die Vergabe liquider Mittel, sondern durch Stundung des Kaufpreises. Die Vorteile eines Lieferantenkredits aus Käufersicht bestehen darin, Tilgungen aus bis dahin erzielten Umsätzen tätigen zu können, Kreditlinien bei Banken zu schonen und der formlosen Inanspruchnahme. Der gravierende Nachteil besteht in den erheblichen Zinskosten dieses Kredits, die sich aus Skontofrist, Zahlungsziel und Skontosatz ergeben.¹²¹

Auch der Lombardkredit kann als Instrument der kurzfristigen Überbrückungsfinanzierung herangezogen werden. Die Grundlage des Lombardkredits bildet die Verpfändung von verbrieften Rechten oder beweglichen Gütern dafür erhält der Kreditnehmer liquide Mittel. Häufig werden dafür Wertpapiere verpfändet. Fällt dabei der Wert der Wertpapiere unter das Kreditvolumen, muss der Kreditnehmer weitere Sicherheiten zur Verfügung stellen.¹²²

Unter den Begriff Subventionsfinanzierung fallen Mittel, die dem Unternehmen von außen zufließen und im Regelfall nicht zurückgezahlt werden müssen. Direkte Subventionsfinanzierung, wie zum Beispiel durch Investitionszuschüsse führt zu einem Zufluss von Finanzmitteln. Durch indirekte Subventionsfinanzierung, wie zum Beispiel durch staatliche Übernahme von Garantien, kann der Abfluss von Finanzmitteln vermindert werden.¹²³

3.4.1.2. ANWENDUNGSBEREICH INNENFINANZIERUNG

Die Abschreibungsfinanzierung stellt eine Form der Finanzierung im Innenfinanzierungsbereich dar, die automatisch aus der Tätigkeit des Unternehmens entsteht. Die Abschreibungsbeträge haben dabei aus rein zahlungsstromorientierter Sicht keine Auswirkung auf die Liquidität des Unternehmens, da der bilanzielle Gewinn zwar durch den eingebuchten Aufwand reduziert wird, die Abschreibungen jedoch zu keiner Auszahlung führen.¹²⁴ Abschreibungen werden in die Preise des Unternehmens einkalkuliert und fließen diesem in Form von Umsatzerlösen zu. Dies führt durch Überschüsse an liquiden Mitteln, denen erst bei zukünftiger Reinvestition Auszahlungen gegenüberstehen zu einem Kapitalfreisetzungseffekt.¹²⁵

¹²¹ Vgl. BECKER (2013), S. 198 ff.

¹²² Vgl. SCHULZE/STEIN (2014), S. 89 f.

¹²³ Vgl. BUSSE (2003), S. 656.

¹²⁴ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 15.

¹²⁵ Vgl. PUTNOKI/SCHWADORF/THEN BERGH (2011), S. 170 f.

Der Finanzierungseffekt der Finanzierung aus Rückstellungen ergibt sich durch den zeitlichen Abstand zwischen dem Aufwands- und dem Auszahlungsvorgang.¹²⁶ Rückstellungen sind Verbindlichkeiten, die dem Grunde nach feststehen, während Höhe und Fälligkeitstermin ungewiss sind. Werden diese in die Preise des Unternehmens einkalkuliert, fließen sie dem Unternehmen in Form von Umsatzerlöse zu und stehen dem Unternehmen bis zur Auflösung oder Verwendung zur Verfügung.¹²⁷ Kurzfristige Rückstellungen führen in weiterer Folge zu keinem oder nur geringen Finanzierungseffekt. Langfristige Rückstellungen wie zum Beispiel auf Grund von Pensionsverpflichtungen, tragen zu einem langfristigen dauerhaften Finanzierungseffekt bei.¹²⁸

Unter Selbstfinanzierung wird die Innenfinanzierung durch thesaurierte Gewinne verstanden. Diese ist grundsätzlich aktiv vom Unternehmen beeinflussbar. Nicht ausgeschüttete Gewinne verbleiben im Unternehmen und führen daher zu keinem Liquiditätsabfluss. Dadurch kann eine eventuell nötige Ersatzfinanzierung umgangen werden und ein Finanzierungseffekt tritt ein.¹²⁹

Hinsichtlich des bilanziellen Ausweises kann zwischen stiller und offener Selbstfinanzierung differenziert werden. Unter der offenen Selbstfinanzierung versteht man die Einbehaltung der buchhalterisch aus der Bilanz ersichtlichen Gewinne.¹³⁰

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der stillen Selbstfinanzierung um das Einbehalten von Gewinnen, welche bilanziell vorerst nicht in Erscheinung treten. Die Thesaurierung der Gewinne beruht dabei auf der legalen Unterbewertung der Aktiva oder der Überbewertung der Passiva. Diese aktivseitige Unterbewertung kann durch überhöhte Abschreibungen oder unterlassene Zuschreibungen von Vermögensgegenständen entstehen. Passivseitige Überbewertungen können die Folge von überhöhten Rückstellungsdotierungen sein. Da stillen Reserven erst bei ihrer Aufdeckung der Besteuerung unterworfen werden, führt dies durch den vorerst verringerten Gewinnausweis zu einer niedrigeren Steuerbelastung. Der dadurch entstandene

¹²⁶ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2011), S. 183.

¹²⁷ Vgl. PUTNOKI/SCHWADORF/THEN BERGH (2011), S. 171.

¹²⁸ Vgl. PRÄTSCH/SCHIKORRA/LUDWIG (2011), S. 183 f.

¹²⁹ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 20 f.

¹³⁰ Vgl. PUTNOKI/SCHWADORF/THEN BERGH (2011), S. 171.

Steuerstundungseffekt hat, je nach Dauer bis zur Aufdeckung der stillen Reserven, eine Finanzierungswirkung zur Folge.¹³¹

Zu berücksichtigen ist weiters, dass nur stille Reserven, die bei der Preisbildung des Unternehmens berücksichtigt werden, einen Finanzierungseffekt verursachen. Über die Umsatzerlöse fließen dem Unternehmen in weiterer Folge liquide Mittel zu.¹³²

Im Rahmen der Finanzierung aus Vermögensumschichtung werden Elemente der Aktivseite der Bilanz veräußert, um zusätzliche Liquidität zu generieren. Es findet dabei ein Aktivtausch statt indem beispielsweise nicht betriebsnotwendige Vermögensgegenstände veräußert werden, um den Finanzmittelbestand zu erhöhen.¹³³ Weitere Maßnahmen umfassen die Reduktion von Vorratsbeständen oder die Verkürzung der Außenstandsdauer von Forderungen.¹³⁴ Werden Vorratsbestände zum Beispiel durch verbesserte Planung oder günstigere Einkaufskonditionen verringert oder die Außenstandsdauer durch intensiviertes Mahnwesen verkürzt, findet eine Umschichtung der Mittel zu Gunsten der liquiden Mittel des Unternehmens statt.¹³⁵ Die dadurch freigesetzten Finanzmittel können zum Beispiel für andere Investitionen genutzt werden.¹³⁶

¹³¹ Vgl. NADVORNIK u.a. (2009), S. 206.

¹³² Vgl. PUTNOKI/SCHWADORF/THEN BERGH (2011), S. 171.

¹³³ Vgl. BENESCH/SCHUCH (2014), S. 114.

¹³⁴ Vgl. Kapitel 3.4.2. Organisatorische Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung, S. 50 f.

¹³⁵ Vgl. PERNSTEINER/ANDEßNER (2014), S. 23.

¹³⁶ Vgl. BENESCH/SCHUCH (2014), S. 115.

3.4.2. ORGANISATORISCHE MAßNAHMEN ZUR LIQUIDITÄTSVERBESSERUNG

Neben der Sicherung der Liquidität durch die bereits angeführten Finanzierungsformen, können Unternehmen auch im organisatorischen Bereich Maßnahmen setzen, um die Liquidität positiv zu beeinflussen beziehungsweise zu sichern.

Diese Maßnahmen können dann von Relevanz sein, wenn sich Zahlungseingänge von Kunden verzögern oder die Bank Kreditlinien kurzfristig verringert. Auch wenn zum Beispiel im Rahmen eines hohen Vorverwertungsgrades bereits große Teile der Wohn- oder Büroflächen eines Projekts veräußert sind, gewährleistet dies nicht, dass in weiterer Folge keine Zahlungsschwierigkeiten auftreten und die Einzahlungen wie geplant am Konto des Unternehmens eingehen.¹³⁷

Folgende Grafik zeigt Maßnahmen im organisatorischen Bereich auf, die hinsichtlich einer potentiellen Liquiditätsverbesserung berücksichtigt werden können:

¹³⁷ Vgl. ERICHSEN/TREUZ (2012), S. 143.

Organisatorische Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung	
Bereich	Maßnahmen
Anlagevermögen	Neuinvestitionen verschieben oder auf diese verzichten Sale and lease back Maßnahmen setzen nicht betriebsnotwendige Anlagen verkaufen
Umlaufvermögen	
Debitoren	Rechnungslegung zeitnah durchführen und Abläufe optimieren Mahnwesen aufbauen / automatisieren Anzahlungen und Teilzahlungen forcieren Bonitätsprüfungen von Kunden durchführen Kundenportfolio verbessern Bonitätsprüfung durchführen Skonto einführen / erhöhen
Vorräte	Vorräte reduzieren
Verbindlichkeiten	
Kreditoren	Lieferantenkredite ausnutzen Ratenzahlungen mit Lieferanten vereinbaren
Kreditinstitute	Konditionen nachverhandeln Tilgungsaufschübe vereinbaren kurzfristige Erhöhung der Kreditlinien vereinbaren

Tabelle 9: Organisatorische Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung,
 Quelle: in Anlehnung an ERICHSEN/TREUZ (2012), S. 143 ff.

Hinsichtlich der organisatorischen Maßnahmen bietet vor allem der Bereich Debitoren Verbesserungspotentiale. Auf Grund des ohnehin großen Vorfinanzierungsbedarfs sollte die Rechnungslegung keine unnötigen Verzögerungen aufweisen. Das Vorziehen von Anzahlungen unter Berücksichtigung etwaig nötiger Bankgarantien kann die Liquidität weiters positiv beeinflussen. Auch können Erwerber einer Bonitätsprüfung unterzogen werden. Des Weiteren können eine kurzfristige Ausweitung des Kontokorrentrahmens oder die Begleichung von Rechnungen mit oder ohne Skontoabzug im Zweifelsfall in Betracht gezogen werden ¹³⁸.

¹³⁸ Vgl. KROPFBERGER/WINTERHELLER (2007), S. 81 f.

4. LIQUIDITÄTSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN GENERALBAU BAUTRÄGER GMBH

In Kapitel zwei wurde auf die Spezifika des Bauträgersgeschäfts eingegangen. Dazu wurde in einem ersten Schritt das Berufsbild des Bauträgers geschildert, um den Grundstein für weitere Untersuchungen zu legen. In weiterer Folge wurde die umsatzsteuerliche Situation des Kerngeschäfts des Kooperationsunternehmens analysiert, da diese großen Einfluss auf die Liquiditätssituation des Unternehmens hat.

Auf Grund der Anwendung des BTVG auf die Geschäfte des Kooperationsunternehmens wurden weiters die Sicherungsvarianten des BTVG beleuchtet und auf die, im Unternehmen angewendeten Ratenplanvereinbarungen eingegangen. Im Rahmen von Kapitel drei wurden die Aufgaben, Ziele und Instrumente des Liquiditätsmanagements beleuchtet und die für die Anwendung im Unternehmen relevanten Aspekte daraus gewonnen. Auf all diesen Erkenntnissen baut das folgende Kapitel auf.

Neben den Ergebnissen der Literaturrecherche wurde in Hinblick auf die Erstellung des Liquiditätsmanagement-Tools eine Ist-Analyse durchgeführt. Im Rahmen dieser Analyse wurde erforscht, wie ein generisches Bauträgerprojekt im Unternehmen aus zeitlicher Perspektive differenziert betrachtet werden kann und welche Besonderheiten während der einzelnen Phasen des Projekts in Bezug auf das Liquiditätsmanagement zu berücksichtigen sind. Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse wurde in Absprache mit dem Kooperationspartner eine Vorlage zur Liquiditätsplanung mit Liquiditätssteuerungselementen erstellt, welche im Unternehmen bei der Umsetzung zukünftiger Projekte eingesetzt werden kann.

Da im Kooperationsunternehmen die Projektfinanzierung zu einem Großteil durch Kreditinstitute gestützt wird, wurde, neben Gesprächen im Unternehmen, ein Fachgespräch mit einem Mitarbeiter eines langjährigen Finanzierungspartners des Unternehmens geführt, um auch die Anforderungen externer Partner hinsichtlich der Vorlage von Projektplanungsrechnungen zu eruieren und diese Anforderungen in das Tool einfließen zu lassen. Speziell wurde dabei auf den Ablauf und die Besonderheiten der Bauträgerfinanzierung in den Projektphasen eingegangen.

Im Anschluss daran wurden alle erarbeiteten Aspekte bezüglich der Anwendbarkeit im Kooperationsunternehmen betrachtet und bei der Erstellung des Tools berücksichtigt. Wie diese Berücksichtigung und die Konzeption des Tools erfolgt ist, wird im zweiten Abschnitt des vierten Kapitels beschrieben. Dabei wird das entwickelte Tool mit den darin integrierten Funktionen Schritt für Schritt vorgestellt.

Im Anschluss an Kapitel vier wird im Resümee die vorliegende Arbeit zusammengefasst und konkludierend ein Ausblick auf weitere Forschungsgebiete geboten. Der nächste Abschnitt befasst sich mit der Darlegung der gewonnenen Erkenntnisse aus der durchgeführten Analyse.

4.1. ABLAUF UND FINANZIERUNG VON BAUTRÄGERPROJEKTEN IM UNTERNEHMEN

Um Liquiditätsmanagement auf Projektebene in das Kooperationsunternehmen einfließen zu lassen, mussten der Ablauf und die Finanzierung von Bauträgerprojekten betrachtet werden. Dies erfolgte durch Fachgespräche im und außerhalb des Kooperationsunternehmens aus denen Erkenntnisse aus der praktischen Perspektive gewonnen werden konnten. Es stellte sich dabei vor allem die Frage, welche Anforderungen das Kooperationsunternehmen und projektfinanzierende Institute hinsichtlich der zu erstellenden Liquiditätsmanagement-Tools haben.

Unter einem Bauträgerprojekt wird Sinne des befragten Kreditinstituts der Ankauf einer Liegenschaft, die Errichtung eines neuen Gebäudes auf dieser Liegenschaft und die anschließende Veräußerung verstanden werden. Die Errichtung eines neuen Gebäudes erfolgt dabei in der Regel primär zu Wohnzwecken. Wie bereits erwähnt, werden im Unternehmen Projekte nicht parallel abgewickelt. Das Tool muss sich demnach als Begleitinstrument für die Durchführung von jeweils nur einem Bauträgerprojekt eignen.

Bauträgerprojekte werden im Unternehmen zum Zeitpunkt der Entscheidung zur Projektabwicklung mit einem Zeitraum von drei bis vier Jahren veranschlagt. Bauträgerprojekte können bezüglich der zeitlichen Abwicklung grundsätzlich grob in zwei Projektphasen gegliedert werden. Diese Projektphasen wurden auch bei der Erarbeitung des Tools beachtet. Jede dieser Phasen wurde nach Absprache mit dem Kooperationspartner im MS-Excel-Tool mit einem Planungszeitraum von zwei Jahren berücksichtigt.

Die erste Phase, kann dabei als Grundlagenphase definiert werden. In Bezug auf das Liquiditätsmanagement –Tool wurde diese Phase als Vorprojektphase definiert. Diese umfasst im Groben den Zeitraum ab der Beurteilung des zu erwerbenden Grundstücks bis zum tatsächlichen Baubeginn. Die zweite Phase kann als Durchführungsphase, Bauphase oder Projekthauptphase definiert werden. Im MS-Excel Tool wurde dafür der Terminus Projekthauptphase verwendet. Diese Phase umfasst die Errichtung des zu veräußernden Gebäudes bis zur tatsächlichen Fertigstellung beziehungsweise bis zur Übergabe des Objekts an die Käufer. Auf die erste Phase, die im Weiteren als Vorprojektphase bezeichnet wird, soll im nachfolgenden Abschnitt „Betrachtung der Vorprojektphase“ eingegangen werden.

4.1.1. BETRACHTUNG DER VORPROJEKTPHASE

In der Vorprojektphase wird der Grundstein eines Bauträgerprojekts gelegt. Das Hauptaugenmerk der Betrachtung wird im folgenden Abschnitt auf den Erwerb und die Finanzierung der Projektliegenschaft gelegt. Der Grund dafür ist, dass der Grundstückskauf in der Regel den größten Zahlungsmittelabfluss in der Vorprojektphase darstellt und somit maßgeblichen Einfluss auf die Projektliquidität ausübt.

Im ersten Schritt erfolgt dabei die Grundstücksbeurteilung von Liegenschaften die sich potentiell zur Durchführung eines Bauträgerprojekts eignen würden. Im Rahmen dieser Grundstücksanalyse werden Parameter wie Bebauungsdichte, Bebauungsgrad und Lage der potentiell zu erwerbenden Grundstücke betrachtet und analysiert. Dabei wird unter anderem der Preis des jeweiligen Grundstückes im Verhältnis zur Nettofläche und im Verhältnis zu ortsüblichen Verhältnissen beurteilt und geprüft. Wurde eine geeignete Liegenschaft zur Realisierung des Projekts gefunden, wird die Art der Grundstückssicherung vom Unternehmer beurteilt. Es wird geprüft, ob diese durch eine Option auf das Grundstück, ein Vorvertrag, ein Kaufvertrag oder eine sonstige Vereinbarung erfolgen soll.

Hinsichtlich der Liquiditätssicherung in der Vorprojektphase eines Bauträgerprojekts ist im Kooperationsunternehmen vor allem die Fremdfinanzierung durch die Aufnahme eines Kredits von Relevanz. Die nötigen Mittel zum Kauf des Grundstücks werden im Unternehmen in der Regel durch Fremdfinanzierung gedeckt. In weiterer Folge wird dazu der praktische Ablauf der Finanzierung von Bauträgerprojekten im Unternehmen beschrieben.

Zur Finanzierung von Bauträgerprojekten durch Banken hat sich das Projektbevorschussungskonto etabliert. Bei diesem Konto handelt es sich um ein Girokonto, welches einen Kontokorrentrahmen beinhaltet. Diese Form der Fremdfinanzierung wird im Bauträrgergeschäft verwendet, da je nach Verwertungsgrad der Wohneinheiten beziehungsweise je nach zeitlichem Anfall der Einzahlungen aus Wohnungsverkäufen die Liquiditätsfluktuation während der Projektlaufzeit durch wiederholte Ausnutzung des Rahmens abgedeckt werden können.

In der Vergabepraxis ist es zum Beispiel üblich, einen Kreditrahmen von zwei Millionen Euro zu gewähren und diese Kreditgewährung an Bedingungen zu koppeln. So kann zum Beispiel ein Kreditrahmen von einer Million sofort gewährt werden, während die Freischaltung des zweiten Teils der Finanzierung an die Erfüllung von vertraglich festgelegten Bedingungen geknüpft werden kann. Beispiele dafür sind die Vorlage eines rechtsgültigen Baubescheids, der erfolgte Baubeginn oder die Vereinbarung eines festgelegten Vorverwertungsgrades zu einem vordefinierten Zeitpunkt.

In Hinblick auf die Kreditvergabe stellt sich für das Kreditinstitut in der ersten Phase die Frage, ob der Unternehmer in der Lage ist, aus dem Grundstück ein rechtsgültiges Bauprojekt zu realisieren. Die Bewilligung der Finanzierung läuft dabei zweistufig ab. In erster Linie erfolgt die Beurteilung über den Markt durch den Kundenbetreuer. Dieser muss von der Durchführung des Projekts überzeugt sein, um die Finanzierung zu bewilligen. Um dies zu prüfen, wird vom Kundenbetreuer eine Projektmachbarkeitsanalyse durchgeführt.

Einer der Kernaspekte ist dabei, dass der Kaufpreis des Grundstücks in ein Verhältnis zur Grund- beziehungsweise Gebäudefläche gesetzt wird. Die Kosten pro Quadratmeter Grund werden berechnet und unter der Berücksichtigung von Ortsüblichkeit und Lage des Grundstücks geprüft. Durch Erfahrungswerte des Kundenbetreuers kann so definiert werden, ob auf Basis der Anschaffungskosten des Grundstücks eine erfolgreiche Abwicklung des ersten Projektabschnitts realistisch erscheint. Übergeordnet stellt sich für das finanzierende Institut die Frage nach den gesamten Kosten pro Quadratmeter der Neuerrichtung des Bauträgers und den erwarteten, realistisch erzielbaren, Verkaufspreisen der zu errichtenden Wohneinheiten.

Im Raum Graz wird basierend auf Bankdaten für das Jahr 2017 die positive Projektentwicklung hinsichtlich des Grundstückskaufs bei Anschaffungskosten von bis zu 1.000

Euro pro Quadratmeter Gebäudefläche als realistisch erachtet. Je besser dieser Richtwert hinsichtlich des Grundstücksankaufs, umso niedriger der vom Bauträger erzielte Kaufpreis pro Quadratmeter, und desto weniger streng und rigide wird die Projektbegleitung der finanzierenden Bank in der Regel ablaufen. Diese Preisschwelle wird grundsätzlich in Bezug auf die Lage des erworbenen Grundstücks und der Marktsituation berechnet und stellt keinen statischen, sondern einen dynamischen Wert dar.

Im Zuge der Prüfung der Projektmachbarkeit und des Kreditgewährungsprozesses wird durch die Bank die Vorlage einer Liquiditätsplanung verlangt. Diese wird der Bank in der Regel in Form einer direkten Finanzplanung vorgelegt. Die Vorlage einer integrierten Planungsrechnung wird von Seiten der Bank nicht verlangt. Planungsrechnungen auf Bilanzbasis bilden für die Bank nur ein Abbild der Gesellschaft im Zeitablauf. Die Verwertbarkeit der Liegenschaft und die Projektplanungsrechnung stehen im Vordergrund der Betrachtung.

Ist der Kundenbetreuer von der Machbarkeit des Projekts überzeugt, wird von diesem, nach Einholung von Sicherheiten und Kreditnehmerdaten, die Finanzierung beim internen Risikomanagement beantragt. Zur Durchführung von Bauträgerprojekten werden in der Regel Ein-Projekt-GmbHs gegründet, durch die der Erwerb, die Entwicklung und die Baureife erzielt wird. Die Gesellschaft wird dabei im Regelfall mit dem gesetzlichen Mindeststammkapital ausgestattet.

Für die Bank hat hinsichtlich der verlangten Sicherheiten nicht die Gesellschaft, sondern vor allem der Unternehmer und die Liegenschaft Relevanz. Auf die Preisgestaltung der Finanzierung hat in weiterer Folge das Risikomanagement keinen Einfluss. Der Preis wird im Prozess vom Kundenbetreuer auf Basis interner Vorgaben definiert.

Als primäre Basissicherstellung für das Kreditinstitut gilt in diesem Zusammenhang die Hypothek auf das vom Bauträger erworbene Grundstück. Dabei übernimmt ein Treuhänder das Intabulieren eines Pfandrechts an erster Stelle für die Bank. Die Liegenschaft wird je nach ihrer Lage und unter Berücksichtigung eines Sicherstellungskatalogs als Sicherheit akzeptiert.

Der Sicherstellungskatalog definiert dabei, wieviel Prozent des Verkehrswertes des zu erwerbenden Grundstücks als Sicherstellung durch die Bank berücksichtigt werden. Der Verkehrswert entspricht dabei im Regelfall dem erwarteten Veräußerungswert der Liegenschaft. Nebenkosten des Grundstücksankaufs werden in der Berechnung nicht berücksichtigt. Ist der

Kreditnehmer Bauträger kommt ein Prozentsatz gemäß Sicherungskatalog von etwa 65 bis 70 Prozent zur Anwendung.

Erwirbt der Bauträger zum Beispiel eine Liegenschaft um eine Million Euro und benötigt dieser die Finanzierung des Kaufpreises inklusive Nebenkosten, wird die Liegenschaft in Höhe von 700.000 Euro als Sicherheit berücksichtigt. Der Differenzbetrag zum Kaufpreis bildet das Minimum der rechnerischen Deckungslücke, welche auch Blankoanteil genannt wird. Zur Abdeckung dieser Lücke wird vom Unternehmer in der Regel persönliche Haftung übernommen. Zur Abdeckung dieses Anteils können, wie im Kooperationsunternehmen angewendet, lastenfreie Sicherheiten herangezogen werden. Vom Gesellschafter wurden zur Aufbringung der verlangten Sicherheiten in der Vergangenheit private Haftungserklärungen abgegeben, um diesen Anteil abzudecken. Diese bezogen sich unter anderem auf im Vermögen befindliche Wohnungen.

Zusätzlich zum bereits erwähnten Finanzmittelbedarfs fallen beim Grundstückserwerbs Nebenkosten in Höhe von etwa 10 Prozent des Kaufpreises an. Diese beinhalten zum Beispiel die Kosten für die Sicherheitenbestellung des Kreditnehmers. Zu berücksichtigende Faktoren sind die Eintragungsgebühr des Pfandrechts im Grundstück mit 1,2 Prozent des Pfandrechts, Makler- und Notariatsgebühren, die Grunderwerbssteuer in Höhe von 3,5 Prozent und die Eintragungsgebühr im Grundbuch von 1,1 Prozent des Kaufpreises.

Um die Auszahlung für den Grundstückserwerb auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben wurde im Unternehmen weiters bei einigen bereits abgewickelten Projekten auf den Erwerb einer Grundstücksoption zurückgegriffen. Aus Liquiditätsperspektive betrachtet, führt der Kauf einer Grundstücksoption zu einer Auszahlung in Form einer Optionsprämie. Die Auszahlung für den Grundstückskauf verschiebt sich auf einen späteren Zeitpunkt im Projekt, wodurch ein positiver Effekt auf die Zinsbelastung durch die benötigte Vorfinanzierung erzielt werden kann.

Da der Kauf des Grundstücks und die anfallenden Nebenkosten zu erheblichen Auszahlungen im Kooperationsunternehmen führen, werden diese im Rahmen der Auszahlungsplanung als separate Gewerke im MS-Excel-Tool berücksichtigt. Alle Auszahlungen, die mit dem Grundstück in Verbindung stehen, werden unter der Kategorie „Grundstück: Beschaffung und -prüfung“ zusammengefasst.

In Bezug auf die Liquiditätsplanung als Aufgabe des Liquiditätsmanagements können im Rahmen der im Tool integrierten Auszahlungsplanung, auf Wunsch des Unternehmers, Grundstück, Aufschließungs- und Nebenkosten, beziehungsweise eine allfällige Grundstücksoption als Gewerke unabhängig voneinander geplant werden. Weitere mit dem Grundstück in Verbindung stehende Auszahlungen können im Tool flexibel geplant werden und nach Wunsch zum Beispiel auf Basis von Erfahrungswerten auf die Projektlaufzeit verteilt werden.

4.1.2. BETRACHTUNG DER PROJEKTHAUPTPHASE

Während der Hauptprojektphase wird das Projekt aus baulicher Sicht realisiert und die errichteten Liegenschaftsanteile an Erwerber veräußert. Der zeitliche Rahmen der zweiten Phase beträgt bei Projekten des Kooperationsunternehmens zwischen eineinhalb und zwei Jahren. Die Projekthauptphase wird durch den Erhalt eines positiven Baubescheids eingeleitet, welcher in der Regel den baufinanzierenden Instituten vorgelegt werden muss, um auch während der zweiten Projektphase Finanzmittel, die während der Bauphase zur Abdeckung der Baukosten benötigt werden, erhalten zu können.

Wird die Finanzierung, wie im Kooperationsunternehmen üblich, durch die Einrichtung eines Projektbevorschussungskontos gestützt, kommt es in der Regel – vor Erhalt des rechtsgültigen Baubescheids – bei einem Vorverwertungsgrad von zumindest 50 Prozent zur Genehmigung der zweiten Finanzierungstranche beziehungsweise der Einräumung eines weiteren Kreditrahmens. Das bedeutet, dass der Bauträger zu diesem Zeitpunkt bereits für zumindest die Hälfte der zu veräußernden Wohneinheiten Bauträgerverträge oder verbindliche Kaufanbote vorzuweisen haben sollte, um einen reibungslosen Ablauf bei der Projektfinanzierung zu gewährleisten. In Ausnahmefällen, wie etwa einer langjährigen und guten Geschäftspartnerschaft, wird ein Vorverwertungsgrad von 40 Prozent als absolutes Minimum akzeptiert. Im Idealfall sind zu Beginn der Hauptprojektphase bereits alle Wohneinheiten veräußert.

Die Vermarktungszeit gilt in diesem Zusammenhang als einer der Hauptrisikofaktoren, da sie in der Regel – auch von Experten – schwer abschätzbar ist. Neben den Charakteristika und der Qualität des eigenen Bauträgerprojekts wird diese auch von externen Faktoren, wie der Marktsättigung und dem Angebot der Mitbewerber, beeinflusst. Während der baulichen Durchführung wird die laufende Verwertung durch den Bauträger – je nach Berücksichtigung der

weiteren Projektparameter – sorgfältiger oder weniger sorgfältig vom finanzierenden Kreditinstitut überwacht.

Im Falle von extrem niedrigem Kundeninteresse findet kein Bau statt, da dies bezüglich der getroffenen Bankvereinbarungen nicht realisierbar wäre, außer es würden weitere Sicherheiten vom Unternehmer eingebracht werden. Dies würde zur Folge haben, dass die bereits erworbene Liegenschaft in diesem Szenario veräußert werden müsste. Seit Bestehen des Kooperationsunternehmens kam es in Hinblick auf bereits abgewickelte Bauträgerprojekte bisher noch nicht zum Eintritt dieses Negativfalls.

Ist ein entsprechender Vorverwertungsgrad gegeben und wird das Projekt auch in der zweiten Phase durch das Institut fremdfinanziert, sichert sich die Hausbank des Unternehmens durch ein Softwaretool, mit Hilfe dessen die Auszahlungen auf dem Bauträgerkonto überwacht werden können, ab. Weiters werden die Eingangsrechnungen in Bezug auf die Gewerke des Bauträgers in elektronischer Form an die Bank weitergeleitet. Vom Kreditinstitut werden die Rechnungen und entsprechenden Auszahlungen mit der vom Bauträger vorgelegten ursprünglichen Liquiditätsplanung abgeglichen. Abweichungen vom Plan werden dabei durch den Kundenbetreuer geprüft. Ein Liquiditätsmanagement-Tool muss, um den Anforderung der Bank zu entsprechen, weiters hinsichtlich der maximalen Höhe der Kontoausnutzung nachvollziehbar konzipiert sein.

Durch die angeführten Kontrollmaßnahmen hat das Kreditinstitut die Möglichkeit den Baufortschritt abzuschätzen und die Verwendung der bereitgestellten Mittel zu überwachen. Des Weiteren umfasst die Bereitstellung des Bauträgerkontos eine Betreuersperre, mit welcher der Bankbetreuer Kontrolle über die Auszahlungen am Konto ausüben kann. Je nach Beziehung zwischen Kreditinstitut und Bauträger, dem Ausmaß der Finanzierung und der Dauer der Geschäftsbeziehung wird von Seiten der Bank in niedrigerem oder höherem Ausmaß auf diese Sicherungsmaßnahmen zurückgegriffen.

Verläuft die Vorverwertung wie im Vorfeld geplant und bewegt sich diese innerhalb der determinierten Rahmenbedingungen, die gemeinsam mit dem Kreditgeber abgesteckt und, besteht ein rechtsgültiger Baubescheid und ist die Finanzierung genehmigt, wird mit dem Bau begonnen. Die in dieser Phase aufgenommenen Finanzmittel werden dann unter anderem zur Begleichung von Rechnungen hinsichtlich der entstehenden Baukosten verwendet.

Die mit den entsprechenden Bauleistungen betrauten Baufirmen werden dabei, ohne Zwischenschaltung eines Generalunternehmers, direkt vom Unternehmen beauftragt. Der Grund dafür ist, dass der Einsatz eines Generalunternehmers bei einer Vielzahl von involvierten Baufirmen zu hohen Kosten für das Bauträgerunternehmen führt. Zur Koordinierung des Projekts agiert im Kooperationsunternehmen die Generalplan GmbH, welche als örtliche Bauaufsicht eingesetzt wird. Die Ausschreibungsphase – in Betrachtung der zu beauftragten Baufirmen – kann aus zeitlicher Perspektive betrachtet, der Vorprojektphase zugeordnet werden und erfolgt bereits vor Beginn der Hauptphase des Projekts.

Die Detailplanung der einzelnen Gewerke kann in diesem Zusammenhang als hoch komplex bezeichnet werden. Die Abrechnung der einzelnen Leistungen erfolgt im Unternehmen nach Leistungsverzeichnis und wird mit jedem einzelnen Partner komplett individuell vereinbart. Auch individuell vereinbart werden in der Regel die Zahlungsziele mit der jeweiligen Baufirma.

Bezüglich der Konzeption des MS-Excel-Tools werden die Leistungen der beauftragten Unternehmen im Rahmen der Auszahlungsplanung berücksichtigt. Die Planung beinhaltet dabei – nach Absprache mit dem Unternehmer – 15 Zeilen zur Planung der Gewerke. In diesem Planungsbereich können zum Beispiel Baumeister-, Trockenbau-, Tischler-, Dachdecker- oder Malerleistungen berücksichtigt werden.

Das jeweilige Kürzel, als-auch die Bezeichnung der einzelnen Gewerke, können dabei im Planungsprozess individuell an die Bedürfnisse beziehungsweise Anforderungen im jeweiligen Projekt angepasst werden. So können die Auszahlungskategorien über Kürzel zum Beispiel nach Gewerkehauptgruppen gegliedert werden. Die geplanten und erwarteten Gesamtauszahlungen können je Zeile auf Basis von Erfahrungswerten mit Hilfe eines Prozentschlüssels anteilig auf die Wochen der Hauptprojektphase aufgeteilt werden.

Den Auszahlungen aus dem Bau stehen in der Hauptprojektphase Einzahlungen aus der Veräußerung der Wohneinheiten gegenüber. Die Preisgestaltung erfolgt im Unternehmen basierend auf Erfahrungswerten in Abhängigkeit des Geschoßes der jeweiligen Wohneinheit, und der aktuellen Marktsituation.

Die Wohneinheiten der obersten Etage werden dabei im Unternehmen mit den teuersten Quadratmeterpreisen zum Verkauf angeboten. Das, bezüglich der veräußerten Wohneinheiten,

umfangreichste Projekt, das bisher vom Unternehmen abgewickelt wurde, umfasste den Verkauf von 30 Wohneinheiten. Um auch für künftige umfangreichere Projekte Planungssicherheit zu gewährleisten, umfasst der Bereich der Einzahlungsplanung im MS-Excel-Tool Raum für die Planung von bis zu 50 Wohneinheiten.

Die Einheiten werden im Unternehmen an Privatpersonen und Investoren verkauft. Der Unternehmer macht in diesem Zusammenhang bei Verkauf an Investoren von der Regelbesteuerungsoption Gebrauch. Der Verkauf der Objekte erfolgte in der Vergangenheit durch Abschluss einer Ratenvereinbarung nach BTVG. Die Abrechnung nach Ratenplan wird im Unternehmen häufig flexibel abgewickelt. Mit vielen Kunden wurden in der Vergangenheit individuelle Vereinbarungen, was den exakten Zeitpunkt der Zahlung und die eingeforderten Prozentsätze betrifft, getroffen.

Vom Unternehmen wird diesbezüglich die Möglichkeit der separaten Planung der einzelnen Wohneinheiten gewünscht. Dabei sollen die Form der Ratenvereinbarung je Wohneinheit wählbar und die Eingabe von komplett individuellen Vereinbarungen ermöglicht werden. Besondere Berücksichtigung soll in diesem Zusammenhang dem zeitlichen Anfall der Kundenvorauszahlungen, die im Kooperationsunternehmen im Regelfall gemäß BTVG abgerechnet werden, geschenkt werden.

Eine weitere Unterscheidung muss hinsichtlich der Vereinbarung eines etwaigen Haftrücklasses im Tool ermöglicht werden. Letzteres muss berücksichtigt werden, wenn die Abrechnung nach Ratenplan A oder B erfolgt und vom Bauträger keine Garantie oder eine gleichwertige Sicherstellung zur Abdeckung etwaiger Gewährleistungsansprüche der Erwerber getroffen wurde. Die Zahlung des letzten offenen Betrages von Seiten der Erwerber kann in diesem Fall für drei Jahre zurückgehalten werden kann.

Des Weiteren muss im Tool die Veräußerung und ohne Ausnutzung der Option zur unechten Steuerbefreiung berücksichtigt werden. Durch Integration eines Dropdown-Menüs für jede einzelne Wohneinheit soll die partielle Ausnutzung der Option ermöglicht werden. Die bei Optionsausübung zu berücksichtigende Umsatzsteuer soll in Hinblick auf die Auszahlungen an das Finanzamt automatisiert in die weiteren Kalkulationen im MS-Excel-Tool einfließen.

4.2. BESCHREIBUNG DES LIQUIDITÄTSMANAGEMENT-TOOLS

Auf Basis der Untersuchungen wurde ein MS-Excel-Tool für das Kooperationsunternehmen erstellt. Hinsichtlich der in Kapitel drei definierten Aufgaben des Liquiditätsmanagements bietet das Tool die Möglichkeit der Liquiditätsplanung auf Projektebene. Des Weiteren wurden Aspekte der Liquiditätskontrolle und -sicherung bei der Konzeption des Tools berücksichtigt und integriert. Keine Berücksichtigung im Tool findet auf Grund der bereits in Kapitel drei angeführten Einschränkungen die Liquiditätsanalyse.

In weiterer Folge wird das konzipierte Tool Schritt für Schritt vorgestellt. Zur besseren Veranschaulichung wurden im Tool bereits entsprechende fiktive Planungsparameter, Einzahlungs- und Auszahlungsbeträge und Kundennamen eingetragen. Die nachfolgende Abbildung zeigt den Einstieg ins Tool über ein Übersichtsblatt, über welches die weiteren Tabellenblätter erreicht werden können:

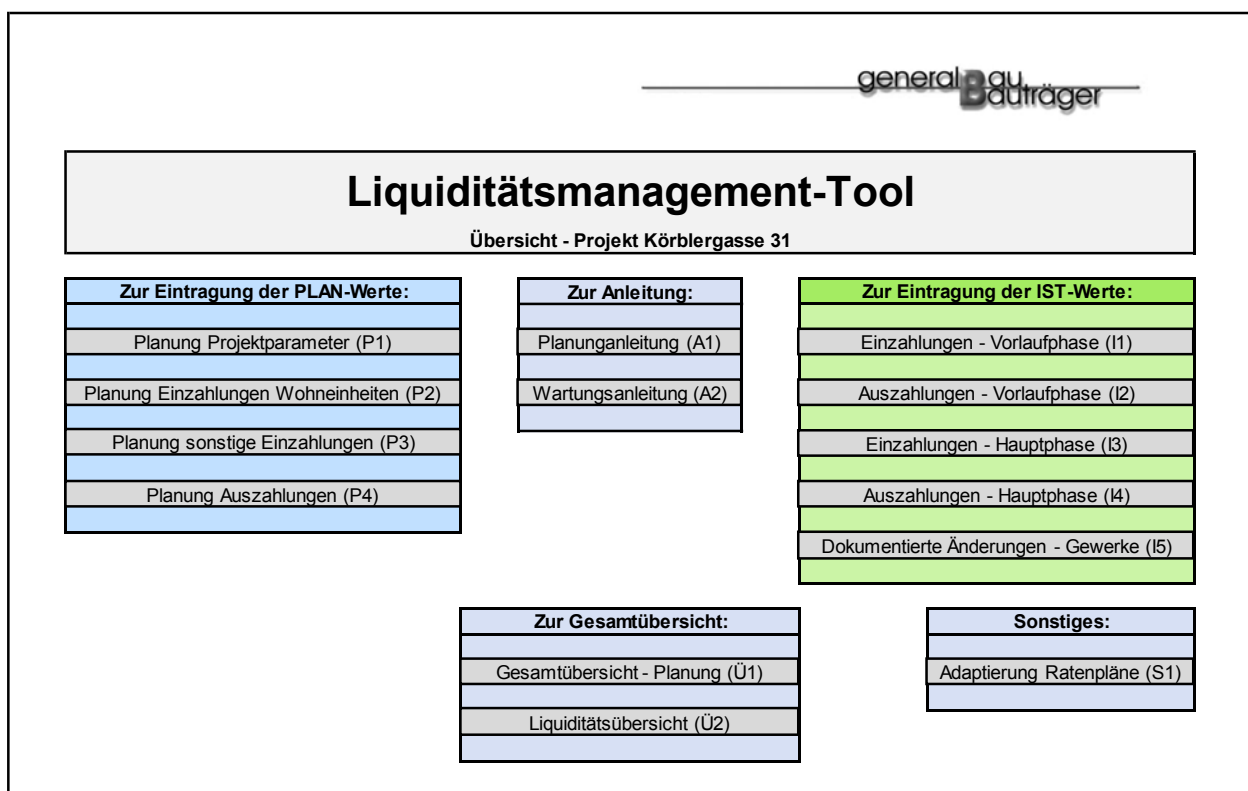


Abbildung 4: Übersichtsblatt des Liquiditätsmanagement-Tools,
Quelle: eigene Darstellung.

Das Übersichtsblatt gliedert sich in zwei Hauptbereiche, die im Tool durch blaue und grüne Hinterlegung gekennzeichnet wurden. Die in den Klammern angeführten Kürzel entsprechen den Bezeichnungen der einzelnen Tabellenblätter der Mappe und werden auf allen weiteren Tabellenblättern zur einfacheren Orientierung und Navigation angeführt.

Bezüglich der Hauptbereiche bezieht sich der blaue Bereich auf alle Funktionen, die mit der Liquiditätsplanung in Verbindung stehen. Über die erstellten Schaltflächen erreicht der Nutzer direkt die weiteren Tabellenblätter, in welchen die Liquiditätsplanung durchgeführt werden kann. Die Anordnung der einzelnen Schaltflächen entspricht der Reihenfolge der durchzuführenden Planungsschritte.

Der grün hinterlegte Bereich dient der laufenden Anpassung beziehungsweise der Wartung des Tools. Diese bezieht sich auf die Eintragung der Ist-Werte ins Tool. Nach erfolgter Planung können im Zeitablauf des Projekts in den weiteren, über die Schaltflächen erreichbaren, Tabellenblättern die Ein- und Auszahlungen im Ist in das Tool eingegeben werden.

Neben den zwei Hauptbereichen wird am Übersichtsblatt der Anleitungsbereich des Tools angezeigt. Durch das Klicken auf die entsprechenden Schaltflächen gelangt der Nutzer zu einer Planungsanleitung, welche grundlegende Informationen zur Handhabung des Tools beinhaltet. Als Hilfe zur Durchführung der Eingaben im Ist kann das Tabellenblatt Wartungsanleitung genutzt werden. Es wird dem Nutzer darin aufgezeigt in welchen Tabellenblättern und Teilbereichen der Tabellenblätter Eingaben im Ist erfolgen können.

Über die Schaltflächen am unteren Ende des Blattes erreicht der Nutzer die Gesamtübersicht der Planung und die Liquiditätsübersicht. In die Gesamtübersicht fließen die vorher durchgeführten Planungshandlungen mit ein. Die grafische Darstellung der Liquidität der Projektplanung und weitere Grafiken können über das Tabellenblatt Liquiditätsübersicht abgerufen werden.

Im Raster Sonstiges hat der Nutzer in weiterer Folge die Möglichkeit Einsicht in die dem Tool hinterlegten Ratenplanungsprämissen zu nehmen und diese im Bedarfsfall an die aktuellen gesetzlichen Gegebenheiten anzupassen.

4.2.1. EINGABEN AUF PLAN-EBENE

Der erste Schritt zur Durchführung der Liquiditätsplanung eines neuen Bauträgerprojektes im Tool erfolgt über das Tabellenblatt Planung Projektparameter (P1). Da dieses Tabellenblatt, auf Grund der grundlegenden Eingaben zum Projekt zu Beginn der Planung befüllt wird, wurde eine Legende hinsichtlich der farblichen Hinterlegungen im Tool integriert. Hellblaue Felder bedürfen einer Befüllung mit erwarteten Plan-Werten. Navigationsfelder und Dropdown-Menüs wurden im Tool gelb hinterlegt. Dunkelgrün gekennzeichnete Felder sind mit Ist-Werten zu befüllen.

Alle hellgrünen Felder im MS-Excel-Tool erfordern keine Eingabe des Nutzers. Die Berechnungen erfolgen automatisiert. Graue Felder beinhalten automatisierte Berechnungen, erklärende Anmerkungen oder Hilfestellungen für den Nutzer.

Projekt Körblergasse 31		
Planung Projektparameter (P1)		
Planungsschritt	Anleitung	Eingabe
1.	Planung der Projektbezeichnung	
1.1.	Bitte geben Sie hier den Namen des Projekts ein:	Projekt Körblergasse 31
2.	Planung des Projektzeitraums:	
2.1.	Bitte geben Sie hier den ersten Tag des Monats und Jahres der Projektvorlaufphase ein:	01.07.2019
2.2.	Bitte geben Sie hier den ersten Tag des Monats und Jahres der Projekthauptphase (Bauphase) ein:	01.07.2021
3.	Planung des Baufortschritts gemäß BTVG:	
3.1.	geplanter Baubeginn (auf Grund rechtskräftiger Baubewilligung)	01.07.2021
3.2.	geplante Fertigstellung Rohbau und Dach	01.03.2022
3.3.	geplante Fertigstellung Rohinstallationen	01.06.2022
3.4.	geplante Fertigstellung Fassade, Fenster inkl. Verglasung	01.07.2022
3.5.	geplante Bezugsfertigstellung oder vereinbarter vorzeitiger Übergabe des eigentlichen Vertragsgegenstandes	01.09.2022
3.6.	geplante Fertigstellung der Gesamtanlage (gemäß § 4 Abs 1 Z 1 BTVG)	01.11.2022
3.7.	geplante Übergabe der Gesamtanlage	01.02.2023
4.	Planung der Eckdaten des Betriebsmittelkontos:	
4.1.	Bitte geben Sie hier den Guthabenstand (+) oder den bereits genutzten Rahmen (-) am Betriebsmittelkonto ein:	40.000,00
4.2.	Bitte geben Sie hier den zusätzlich ausnutzbaren Rahmen des Betriebsmittelkontos an:	6.000.000,00

Legende:	
Farbe	Anleitung
	Eintragung PLAN - Bitte Eintragung der Planwerte vornehmen.
	Navigation / Dropdown - Nutzen Sie diese Elemente zur Navigation im Tool. / Wählen Sie eine Alternative.
	Eintragung IST - Bitte Eintragung der Istwerte vornehmen.
	Automatisierte Berechnung IST - Keine Eingabe nötig.
	Automatisierte Berechnung / Anzeige / Hilfe - Keine Eingabe nötig.

Abbildung 5: Ausschnitt des Tabellenblattes zur Planung der Projektparameter, Quelle: eigene Darstellung.

Die Eingabe der Projektbezeichnung führt zu einer Aktualisierung auf sämtlichen Tabellenblättern. Im zweiten Schritt kann der Projektzeitraum geplant werden. Das Tool wurde dabei hinsichtlich einer zweijährigen Projektvorlaufzeit und einer zweijährigen Projekthauptphase

konzipiert. Durch Eingabe des Projektzeitraums erfolgt die automatisierte Anpassung der Tabellenblätter der Einzahlungs- und Auszahlungsplanung.

Der dritte Planungsschritt beinhaltet die Planung des Baufortschritts gemäß BTVG. Im Tool werden vom Nutzer die erwarteten Zeitpunkte der Fertigstellung der einzelnen Bauabschnitte chronologisch eingegeben. Der Grund für diesen Planungsschritt bildet die Anwendung von Ratenplanvereinbarungen bei der Veräußerung der Wohneinheiten, die an die Bauabschnitte gekoppelt ist. Diese getroffenen Eingaben bilden die Basis der Einzahlungs- und Auszahlungsplanung auf den weiteren Tabellenblättern.

In einem vierten Planungsschritt erfolgt die Eingabe eines Guthabenstandes oder des bereits genutzten Rahmens am Projektbevorschussungskontos. Weiters kann der ausnutzbare Rahmen des Projektbevorschussungskontos eingegeben werden. Die getroffenen Annahmen wirken sich direkt auf die Berechnung der Projektliquidität im Tabellenblatt „Gesamtüberblick“ aus. Zur Berechnung werden keine weiteren Ein- beziehungsweise Angaben benötigt.

Nach Eingabe der allgemeinen Eckdaten des Projekts kann mit der Durchführung der Planung der Einzahlungen aus Wohneinheiten begonnen werden. Im Tool können – wie vom Kooperationspartner gewünscht – bis zu 50 Wohneinheiten separat geplant werden. Der Aufbau des Tabellenblattes orientiert sich grob an vom Unternehmer vorgelegten Übersichten der Einzahlungen bereits abgewickelter Projekte.

Für jede Wohneinheit können ein Kürzel und eine Objektbezeichnung, zum Beispiel der Name des jeweiligen Käufers, eingetragen werden. Diese Daten scheinen in der automatisiert berechneten Einzahlungsplanung auf und fördern die Transparenz der dargestellten Daten. Zur Berechnung der erwarteten Einzahlungen pro Quadratmeter kann die Fläche der zu veräußernden Einheiten eingetragen werden.

Unverzichtbare Eingaben im Tabellenblatt beziehen sich auf den geplanten Verkaufszeitpunkt der Wohneinheiten und die geplanten Einzahlungen je Wohneinheit.

In weiterer Folge können vom Nutzer per Dropdown-Eingabe die folgenden Parameter festgelegt werden:

- Zahlungsmodalität (Ratenplan A, Ratenplan B, Individuell)
- Vereinbarung einer Garantie oder Versicherung zur Absicherung der Gewährleistungs- und Schadensersatzansprüche der Käufer (Ja, vereinbart, Nein, nicht vereinbart)
- Umsatzsteuerpflichtige Behandlung, durch Ziehen der Option gemäß § 6 Abs. 2 UStG, bezüglich des jeweiligen Verkaufs (Ja, Nein)

Zur besseren Veranschaulichung des Planungsschrittes zeigt die nachfolgende Grafik einen Ausschnitt des Tabellenblattes, in dem die Projekteinzahlungen, unter Berücksichtigung der genannten Parameter, geplant werden können:

Projekt Körblergasse 31 Planung Einzahlungen Wohneinheiten (P2)							zurück (P1)	weiter (P3)	
Zurück zur Übersicht									
Kategorie	Bezeichnung (Kürzel)	Käufer (Name)	geplanter Verkaufszeitpunkt (TT.MM.JJJJ)	Einzahlungen Gesamt PLAN (€)	€ pro m² (Wohnfläche)	€ pro m² (Gesamt)	Zahlungsmodalität	Garantie / Versicherung vereinbart ?	Umsatzsteuerpflichtige Behandlung - Option gezogen ?
Wohneinheiten:	Top 1	Steiner	01.07.2021	265.330,00	4.356,10	1.294,86	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 2	Schuhmann	01.07.2021	279.460,00	4.295,42	1.293,44	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 3	Soba	01.07.2021	304.580,00	3.815,84	1.743,25	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 4	Trittenwein	01.07.2021	494.550,00	3.746,31	1.841,83	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 5	Skala	01.07.2021	188.400,00	4.459,17	1.455,39	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 6	Leblhuber	01.07.2021	464.720,00	3.655,18	1.685,36	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 7	Peer	01.07.2021	299.870,00	3.757,77	1.656,74	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 8	Hüfingner	01.07.2021	425.906,46	3.925,77	1.629,39	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 9	Kaser	01.07.2021	301.440,00	3.776,50	1.629,23	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 10	Grasser	01.07.2021	438.288,30	4.044,37	1.660,37	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 11	Oberhauser	01.07.2021	481.205,00	3.869,45	2.377,97	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 12	Holzer	01.07.2021	188.400,00	4.459,17	875,67	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 13	Weitzinger	01.07.2021	494.550,00	3.929,37	2.103,04	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 14	Pullinger	01.07.2021	318.710,00	4.175,97	1.305,01	Ratenplan B	Nein, nicht vereinbart	Nein
	Top 15	Boutin	01.07.2021	441.170,00	4.277,80	1.613,47	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 16	Schrank	01.07.2021	312.430,00	4.095,83	1.190,75	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 17	Hepberger	01.07.2021	434.890,00	4.201,02	1.502,11	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 18	Jandrosch	01.07.2021	217.445,00	3.569,94	1.286,58	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 19	Pperl	01.07.2021	447.450,00	3.977,69	3.116,16	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 20	Stierberger	01.07.2021	292.020,00	3.823,25	3.823,25	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 21	Rebhofer	01.07.2021	293.590,00	3.860,99	1.561,32	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 22	Lamprecht	01.07.2021	293.590,00	3.860,99	3.860,99	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 23	Solkner	01.07.2021	240.995,00	3.169,32	2.162,55	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 24	Pendl	01.07.2021	306.150,00	4.008,77	2.739,11	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 25	Gegg	01.07.2021	353.250,00	3.931,99	2.818,33	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 26	Hager GmbH	01.03.2022	357.960,00	3.966,76	2.849,09	Individuell	Ja, vereinbart	Ja
	Top 27	Jansen GmbH	01.03.2022	359.530,00	3.982,83	2.109,05	Individuell	Ja, vereinbart	Ja
	Top 28	Simonsohofer	01.03.2022	359.530,00	3.984,15	2.126,89	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 29	Mechler GmbH	01.03.2022	599.740,00	4.354,15	2.790,27	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Ja
	Top 30	Klemm GmbH	01.03.2022	368.950,00	4.678,54	2.315,20	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Ja
	Top 31	Lichtenegger	01.06.2022	263.760,00	4.753,29	1.771,51	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 32	Brandtner	01.06.2022	265.330,00	4.356,10	1.538,06	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 33	Guttenberger	01.06.2022	279.460,00	4.588,08	1.363,82	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 34	Kilbert	01.06.2022	304.580,00	4.681,52	1.409,70	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 35	Berner	01.06.2022	494.550,00	6.195,82	2.830,53	Ratenplan A	Ja, vereinbart	Nein
	Top 36	Hermann	01.09.2022	188.400,00	1.427,16	701,65	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 37	Oberhuber	01.09.2022	464.720,00	10.999,29	3.589,96	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 38	Erhard	01.09.2022	299.870,00	2.358,58	1.087,51	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 39	Dorda	01.09.2022	425.906,46	5.337,17	2.353,07	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 40	Rüthner	01.09.2022	301.440,00	2.778,50	1.153,22	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 41	Neumayer	01.09.2022	438.288,30	5.490,96	2.368,87	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 42	Riedler	01.09.2022	481.205,00	4.440,39	1.822,95	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 43	Seidl	01.09.2022	188.400,00	1.514,96	931,01	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 44	Schwaiger	01.09.2022	494.550,00	11.705,33	2.298,63	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 45	Kröhninger	01.09.2022	318.710,00	2.532,26	1.355,29	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 46	Rebhofer	01.11.2022	441.170,00	5.780,53	1.777,33	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 47	Konrader	01.11.2022	312.430,00	3.029,48	1.142,63	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 48	Held	01.11.2022	434.890,00	5.701,23	1.657,48	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 49	Ladler	01.11.2022	217.445,00	2.100,51	751,05	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein
	Top 50	Lienhart	01.11.2022	447.450,00	3.977,69	1.595,24	Ratenplan B	Ja, vereinbart	Nein

Tabelle 10: Ansicht der Einzahlungsplanung der Wohneinheiten, Quelle: eigene Darstellung.

Durch Auswahl im Bereich der gelb markierten Felder, der Eingabe des geplanten Verkaufszeitpunkts und der geplanten Einzahlungen werden in weiterer Folge automatisierte Berechnungen ausgeführt. Im ersten Schritt werden auf Basis der bereits definierten Zeitpunkte der geplanten Bauabschnitte, Berechnungen zum erwarteten Zeitpunkt der Teilzahlungen durchgeführt. Diese Berechnung berücksichtigt, ob die Vereinbarung einer Garantie oder Versicherung zur Absicherung der Gewährleistungs- und Schadensersatzansprüche des Käufers getroffen wurde oder auf eine entsprechende Vereinbarung verzichtet wurde.

Der Grund dafür ist, dass der Verzicht einer solchen Vereinbarung, bei Wahl von Ratenplan A oder B, zu einer Verzögerung der letzten erwarteten Einzahlung um 3 Jahre führen würde. Diese Zahlung würde in diesem Fall planmäßig außerhalb des Betrachtungszeitraumes der dem Tool zugrundeliegenden Hauptprojektphase anfallen.

Im Zuge des zweiten Schrittes der Berechnung werden vom Excel-Tool im Plan, der Prozentsatz der jeweiligen Raten und die exakte Höhe der Ratenzahlungen ermittelt. Auf diesen Berechnungen aufbauend wurde in weiterer Folge die Umsatzsteuerberechnung, die in einem ausgeblendeten Tabellenblatt erfolgt, im Tool konzipiert.

Wird vom Unternehmer im Bereich „Zahlungsmodalität“ im Dropdown-Menü „Individuell“ gewählt, erfolgen keine automatisierten Berechnungen hinsichtlich der Höhe, der Aufteilung und des zeitlichen Anfalls der Einzahlungen. In einem weiteren Bereich des Tabellenblattes können in diesem Fall, wie vom Unternehmer gewünscht, der Zeitpunkt und der Umfang der Einzahlungen auf freier Basis eingetragen werden. Dadurch können auch Vereinbarungen mit Erwerbem, die abweichend der Ratenpläne A und B geplant werden sollen, im Rahmen der Einzahlungsplanung berücksichtigt werden.

Im darauffolgenden Tabellenblatt können sonstige, vom Wohnungsverkauf unabhängige, Einzahlungen geplant werden. Der Aufbau orientiert sich dabei am bereits beschriebenen Tabellenblatt. Die Verteilung der eingegebenen geplanten Einzahlungen erfolgt dabei auf Prozentbasis. Der jeweilige Gesamtbetrag kann auf hinsichtlich der Vorprojektphase auf Monatsbasis und hinsichtlich der Hauptprojektphase auf Wochenbasis eingegeben werden.

Nach erfolgter Einzahlungsplanung können in weiterer Folge die Projektauszahlungen geplant werden. Die Auszahlungen sind dabei verschiedenen Kategorien zugeordnet, die sich am Projektablauf orientieren. Auch die Vergabe von Kürzeln und die Eingabe von Bezeichnungen wird ermöglicht.

Da die Kategorisierung, aber auch die Bezeichnung der einzelnen Auszahlungsarten hohe Erfahrung und Branchenkenntnis voraussetzt und in der Regel von der örtlichen Bauaufsicht beziehungsweise vom Planer durchgeführt wird, erfolgten die entsprechenden Eingaben im Tool rein provisorisch. Die Kategorisierung und Bezeichnung kann demnach vom Verantwortlichen den Projektbedürfnissen entsprechend angepasst werden.

Im Rahmen der einzelnen Auszahlungsbereiche können mittels Dropdown-Menü Annahmen zu Steuerpflicht und Steuersatz getroffen werden. Standardmäßig ist dieser mit 20 Prozent ausgewählt. Nach erfolgter Eingabe der gesamten Auszahlungen können die geplanten Auszahlungen durch Prozentschlüssel auf die Monate und Wochen der Projektlaufzeit verteilt werden. Nach Absprache mit dem Unternehmer wurden auf Ebene der Auszahlungen bezüglich des Grundstücks Grund, Nebenkosten und eine allfällige Grundstücksoption als separate Gewerke in der Planung berücksichtigt.

In Bezug auf die Planung der Auszahlungen für Projektentwicklung und -verwaltung, wurde die vom Unternehmer gewünschte Trennung der Auszahlungen für Projektleitung und Projektsteuerung vorgenommen. Die Projektleitung umfasst in diesem Rahmen nicht delegierbare Bauherrenleistungen, wie zum Beispiel das Definieren der obersten Projektziele oder das Entscheiden hinsichtlich der Mittelbereitstellung. Die Planung der Gewerke hinsichtlich der Bauphase wurde, nach Maßgabe des Unternehmens, mit 15 Zeilen im Tool berücksichtigt.

Projekt Körblergasse 31 Planung Auszahlungen (P4)				zurück (P3)		weiter (I1)
				Zurück zur Übersicht		
Kategorie	Kürzel	Bezeichnung	Auszahlungen Gesamt PLAN (€)	Unterliegt Steuerpflicht	Steuersatz	Auszahlungen Gesamt PLAN (%)
Grundstück: Beschaffung und -prüfung	G1	Grund	3.118.670,00	Ja	20%	100,00%
	G2	Aufschließung & Nebenkosten	1.056.702,50	Ja	20%	100,00%
	G3	allfällige Grundstücksoption	10.000,00	Ja	20%	100,00%
	G4	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	G5	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	G6	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	G7	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	G8	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	G9	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	G10	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
Projektentwicklung und -verwaltung: Projektmanagement	PE1	Projektleitung	350.000,00	Ja	20%	100,00%
	PE2	Projektsteuerung	350.000,00	Ja	20%	100,00%
	PE3	Verwaltung	100.000,00	Ja	20%	100,00%
	PE4	Vermarktung	100.000,00	Ja	20%	100,00%
	PE5	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	PE6	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	PE7	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	PE8	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	PE9	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	PE10	sonstige ...	0,00	Ja	20%	0,00%
Bau: Gewerke	BA1	Baumeister	6.000.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA2	Trockenbauer	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA3	Bautischler	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA4	Spengler	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA5	Dachdecker	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA6	Maler	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA7	Brandschutz	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA8	Fliesenleger	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA9	Elektriker	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA10	Installateur	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA11	Lüftungstechniker	200.000,00	Ja	20%	100,00%
	BA12	weiteres Gewerk ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	BA13	weiteres Gewerk ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	BA14	weiteres Gewerk ...	0,00	Ja	20%	0,00%
	BA15	weiteres Gewerk ...	0,00	Ja	20%	0,00%

Tabelle 11: Ausschnitt aus dem Tabellenblatt zur Planung der Auszahlungen,
Quelle: eigene Darstellung.

Da die Tabellenblätter zur Planung, aber auch zur Eingabe der IST-Werte durch die Vielzahl der Planungsperioden umfangreich erscheinen wurde der Einsatz von Gruppierungen forciert um die Übersichtlichkeit zu verbessern. Im Tabellenblatt zur Planung der Auszahlungen können dadurch Detailinformationen wie der geplante Anfall der Auszahlungen hinsichtlich Haupt- und Vorprojektphase minimiert werden.

Die Eingabefelder zur Eintragung der Prozentsätze zur Aufteilung der erwarteten Auszahlungen können nach Bedarf geöffnet werden. Dadurch können in den Bereichen der Projektvorlaufphase und der Projekthauptphase unabhängig voneinander Eintragungen vorgenommen werden.

In einer weiteren grau markierten Zeile im Auszahlungsbereich wird die erwartete Auszahlung aus Umsatzsteuern für jede Projektperiode berechnet. Dazu wird, ausgehend von den geplanten Auszahlungen und Einzahlungen und unter Berücksichtigung der Ratenpläne im Einzahlungsbereich, über drei ausgeblendete Tabellenblätter die Umsatzsteuerzahllast berechnet. Ausgehend davon wird die Fälligkeit der Umsatzsteuer und dementsprechend die Liquiditätswirkung berechnet. Überwiegen die Vorsteuerbeträge und errechnet sich in der geplanten Periode eine Gutschrift, wird dies durch Veränderung des Vorzeichens in der Planung berücksichtigt.

4.2.2. EINGABEN AUF IST-EBENE

Nachdem in den Tabellenblättern P1 bis P4 alle nötigen Eintragungen durchgeführt wurden, werden aus den Eingaben die Tabellenblätter I1 bis I4, in denen auch die Eintragung der Ist-Werte erfolgt, berechnet. Während die Einzahlungen und Auszahlungen der Vorlaufphase in die Blättern I1 und I2 einfließen und die Planung auf Monatsbasis komplettieren, gehen die geplanten Werte bezüglich der Ein- und Auszahlungen der Projekthauptphase auf Wochenbasis in die Tabellenblätter I3 und I4 ein.

Die vier Tabellenblätter zur Eintragung der Ist-Werte wurden auf Basis einer rollierenden Planung konzipiert. Dabei wird im ersten Schritt die Planung automatisiert erstellt. In weiterer Folge erfolgt durch den Nutzer im Zweimonatsabstand die Eintragung der Einzahlungen beziehungsweise Auszahlungen im Ist. Da die Projekthauptlaufzeit auf Wochenbasis geplant wurde, erfolgt die Eintragung der Ist-Werte in den Tabellenblättern I3 und I4 nach jeweils acht abgelaufenen Wochen.

Die Eintragung der Ist-Werte erfolgt dabei in den dunkelgrün gekennzeichneten Bereichen. Sind zum Beispiel bereits vier Projektmonate verstrichen, sind vom Nutzer die Ein- und Auszahlungen der Projektmonate drei und vier einzutragen. Die bereits in den ersten beiden Projektmonaten erfolgten Eingaben werden automatisch in den darauffolgenden nächsten Planungsbereich übernommen. Diese Bereiche werden – entsprechend der bereits beschriebenen Farbgestaltung des gesamten Tools – in hellgrün dargestellt. Sollen nach dem Ablauf einiger Projektmonate oder -wochen Abweichungen vom ursprünglichen Plan in der weiteren Planung berücksichtigt werden, können diese geplanten ohne weiteres im Rahmen der hellblau markierten Felder im jeweiligen Tabellenblatt I1 bis I4 vorgenommen werden.

Die angeführte Tabelle zeigt das Blatt I3, in welchem die Einzahlungen der Hauptphase durchgeführt werden können. Alle vier Tabellenblätter zur Eintragung der Ist-Werte wurden in der gleichen Form konzipiert.

		1					
		2					
1	2	3	A	B	AN	AO	
	1		Projekt Körblergasse 31				
	2		Einzahlungen - Hauptphase (I3)				
	3						
	4		Planung Einzahlungen				
+	75						
	76		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 1 - 8)				
+	147						
	148		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 9 - 16)				
+	219						
	220		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 17 - 24)				
+	291						
	292		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 25 - 32)				
+	363						
	364		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 33 - 40)				
+	435						
	436		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 41 - 48)				
+	507						
	508		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 49 - 56)				
+	579						
	580		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 57 - 64)				
+	651						
	652		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 65 - 72)				
+	723						
	724		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 73 - 80)				
+	795						
	796		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 81 - 88)				
+	867						
	868		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 89 - 96)				
+	939						
	940		Eingabe Auszahlungen - Ist (Projektwoche 97 - 104)				
+	1011						
	1012						
	1013						
	1014						
	1015						
	1016						

Tabelle 12: Ausschnitt aus dem Tabellenblatt „Einzahlungen – Hauptphase (I3)“,
Quelle: eigene Darstellung.

Durch die Verwendung von Gruppierungen, die in allen vier Tabellenblättern einheitlich gestaltet wurden, kann – je nach bereits verstrichenen Projektperioden – in simpler Form auf das gewünschte Ist-Modul zugegriffen werden. Die drei Ebenen umfassende vertikale Gruppierung ermöglicht dabei eine isolierte Ansicht auf Überblicks-, Teilergebnis- und Detailbetrachtungsebene. Die horizontale Gliederung ermöglicht die voneinander getrennte Ansicht zwischen den Projektjahren. Abweichungen vom ursprünglichen Plan können in der Vorprojektphase auf Monats- und in der Hauptprojektphase auf Achtwochenbasis betrachtet werden.

Die in den erwähnten Tabellenblättern ermittelten Abweichungen beziehen sich auf rein monetäre Änderungen zum ursprünglichen Plan. Vom Plan abweichende Werte im IST können in der Praxis vielfältige Ursachen haben. Einer dieser Faktoren ist der Fertigstellungsgrad hinsichtlich der baulichen Realisierung des zu errichtenden Objekts. Auf Grund der Komplexität der Gewerkeplanung, welche in ihrer Durchführung langjährige Erfahrung voraussetzt, des zeitlich im Plan schwierig konkretisierbaren Zeitpunktes der jeweiligen Finanzmittelströme und deren Ausmaß, wurde von einer Berechnung des baulichen Zielerreichungsgrades abgesehen.

Um in Dialogen mit projektfinanzierenden Instituten fundierte Begründungen für Abweichungen vom ursprünglich vorgelegten Liquiditätsplan vorweisen zu können, wurde im Tool ein Tabellenblatt zur Eingabe der Änderungen hinsichtlich der Gewerke integriert. Zeitliche und monetäre Verschiebungen können darin, je nach Gewerk beziehungsweise der zuständigen Baufirma, eingetragen werden. In einer weiteren Spalte können Anmerkungen und eine Begründung für die eingetretenen Änderungen eingetragen werden. Erfolgen vom Planer Eintragungen, kann die Übersicht – im Falle einer Prüfung oder Anfrage seitens der Hausbank – vom Bauträger vorgelegt werden. Dies kann zum Beispiel zur Begründung von Projektkostenüberschreitungen genutzt werden.

Erfolgt in der aktuellen Periode zum Beispiel höhere Auszahlungen an Baufirmen als im Plan vorgesehen, kann dies zu Beunruhigung beim Vertragspartner führen. Ist die Abweichung auf eine Bauleistung zurückzuführen, die früher als ursprünglich geplant erbracht wurde, und das Projekt dadurch zum aktuellen Zeitpunkt bereits weiter als geplant fortgeschritten ist, wird die baufinanzierende Bank die Abweichung als nicht kritisch wahrnehmen. Durch Vergabe einer fortlaufenden Änderungsnummer kann die Abweichung einem konkreten Ereignis zugeordnet werden. Durch die Nutzung einer bedingten Formatierung hinsichtlich der Darstellung der

zeitlichen Abweichung in Tagen wird die Übersichtlichkeit im Tool gefördert. Die verbesserte Transparenz durch die Möglichkeit der Begründung der Abweichung vom Plan kann in dieser Hinsicht als vertrauensbildende Maßnahme zwischen den Vertragspartnern gesehen werden.

4.2.3. WEITERE FUNKTIONEN DES TOOLS

Nachdem die Bereiche zur Eingabe auf Plan- und Ist-Ebene vorgestellt wurden, bietet dieser Abschnitt einen Einblick in die Bereiche Gesamtübersicht, Anleitung und Sonstiges. Der Bereich Gesamtübersicht beinhaltet unter anderem den erstellten direkten Finanzplan und einen Abschnitt, der sich der grafischen Aufbereitung der Daten widmet. Der Abschnitt Anleitung umfasst die Planungs- und Wartungsanleitung. Unter Sonstiges, können Adaptierungen der Ratenpläne im Falle etwaiger Änderungen von Seiten des Gesetzgebers durchgeführt werden.

Das Tabellenblatt „Gesamtübersicht Planung (Ü1)“ ist nach demselben Prinzip wie die Tabellenblätter zur Eingabe der Ist-Werte aufgebaut. Nach erfolgter Eingabe der Plan- und Ist-Werte werden Einzahlungs- und Auszahlungsplanung zusammengeführt. Durch das Öffnen der horizontalen Gruppierung können Projektvorlaufphase und Projekthauptphase auf einer Ebene betrachtet werden. Die fortlaufenden Aktualisierungen durch Eingaben im IST führen zu einer automatischen Aktualisierung des Tabellenblattes.

In weiterer Folge wird die Veränderung liquider Mittel der Projektperioden durch das Tool berechnet. Auch die Anfangs- und Endbestände der liquiden Mittel der Perioden werden in diesem Tabellenblatt ohne Zutun des Nutzers berechnet. Unter Berücksichtigung des auf der ersten Seite des Tools eingegebenen gewährten Kreditrahmens wird die Liquidität in Form eines Überschusses oder eines Engpasses ermittelt.

Ein Liquiditätsüberschuss wird dabei durch grüne Formatierung signalisiert. Einen Liquiditätsengpass der im Rahmen der Planung oder der bereits durch Ist-Werte aktualisierten Planung berechnet wurde, wird durch rote Formatierung hervorgehoben. Aus den Berechnungen des beschriebenen Tabellenblattes werden im Tabellenblatt „Liquiditätsübersicht“ diverse Grafiken hinsichtlich der Liquiditätssituation im Projekt berechnet.

Im Rahmen dessen wird der jeweilige Liquiditätsüberschuss oder Engpass aus der Planung, unter Berücksichtigung der Projektphasen, ermittelt und veranschaulicht. Weitere Darstellungen umfassen die optische Einsicht und Gegenüberstellung von Finanzmittelströmen im Plan und im Ist.

Die folgende Grafik zeigt exemplarisch die Darstellung der Liquiditätsentwicklung auf Basis der Wochen der Projekthauptphase. Neben der angeführten Darstellung zur Liquiditätssituation sind weitere grafische Darstellungen im Anhang ersichtlich.

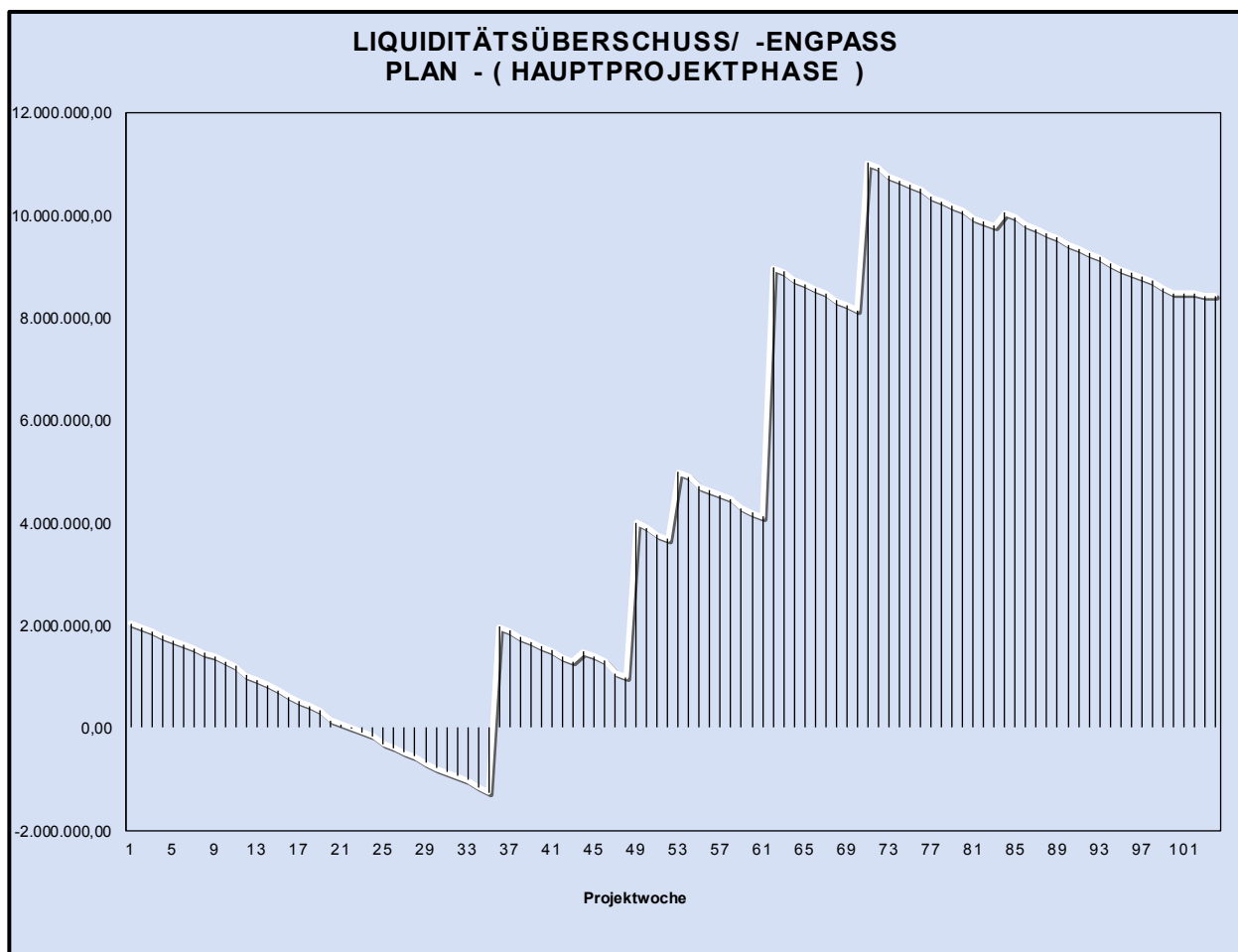


Abbildung 6: Grafik zur Betrachtung der Liquiditätssituation der Projekthauptphase,
Quelle: eigene Darstellung.

Im Bereich der Anleitungen beinhaltet das Tool zwei Tabellenblätter. Das erste Blatt umfasst, die Planungsanleitung. Das Tabellenblatt ist dabei in drei Teilbereiche gegliedert. Der erste Bereich beinhaltet Informationen zur Bezeichnung der einzelnen Tabellenblätter. Eine Kurzbeschreibung vereinfacht das Verständnis der im Tool durchgängig verwendeten Kürzel.

Der zweite Teilbereich bietet Informationen zur Farbgestaltung des Tools. Diese wurde im Tool, wie bereits angeführt, durchgängig gewählt, um dem Nutzer eine schnellere und reibungslosere Steuerung des Tools zu ermöglichen.

Der dritte Abschnitt umfasst eine Beschreibung des Ablaufes der Planung im Tool. Optionale Aufgaben wurde mit Hilfe von kursiver und unterstrichener Formatierung gekennzeichnet. Die Planungshandlungen können dadurch Schritt für Schritt, der Anleitung folgend, durchgeführt werden. Dies ist kann vor allem dann von großem Nutzen sein, wenn das Tool längere Zeit keine Anwendung gefunden hat.

Liegen zum Beispiel zwischen der Durchführung einzelner Bauträgerprojekte längere Zeiträume, wie dies auch in der Vergangenheit im Kooperationsunternehmen der Fall war, wird dadurch dennoch die korrekte Durchführung der Planungsschritte im Tool gewährleistet. Muss die Liquiditätsplanung im Rahmen einer benötigten Finanzierung dem projektfinanzierenden Bankinstitut vorgelegt werden, kann dadurch vom zuständigen Mitarbeiter jeder Planungsschritt auf transparente Weise nachvollzogen werden.

Die nachfolgende Grafik zeigt einen Auszug der Beschreibung der Planungsschritte im Tabellenblatt „Planungsanleitung“ des Excel-Tools:

1) Blatt P1 - Projektparameter:

Legen Sie die Parameter des Projekts durch Eingabe in den hellblau markierten Fenstern fest. Nutzen Sie, nach erfolgter Eingabe, die Navigation ("weiter (P2)"), um Blatt P2 zu öffnen.

2) Blatt P2 - Planung Einzahlungen Wohneinheiten:

Legen Sie durch Befüllung der hellblau markierten Felder die Spezifika der einzelnen Wohneinheiten fest (m², geplante Einzahlungen / Wohnung). Definieren Sie über die Dropdown-Felder, ob bei der Planung die Veräußerung unter Berücksichtigung von Ratenplan A, oder B oder einer individuellen Vereinbarung erfolgen soll. Haben Sie hinsichtlich der Sicherung etwaiger Garantie- und Gewährleistungsansprüche der Käufer vor, eine Garantie oder Versicherung abzuschließen, wählen Sie im entsprechenden Menü "Ja, vereinbart". Nutzen Sie die gelb markierten Felder weiters zur Differenzierung zwischen geplanter steuerpflichtiger oder unecht steuerbefreiter Veräußerung der jeweiligen Wohneinheit.

Optional:

Haben Sie für einige Wohneinheiten individuelle Vereinbarungen hinsichtlich der geplanten Kundenzahlungen definiert, scrollen Sie nach rechts. Geben Sie in die blau markierten Felder die erwarteten prozentuellen Einzahlungen der Käufer und den erwarteten Zeitpunkt der jeweiligen Zahlung ein.

Abbildung 7: Auszug des Tabellenblattes „Planungsanleitung“,
Quelle: eigene Darstellung.

Die Wartungsanleitung bildet einen weiteren Bestandteil des MS-Excel-Tools. Diese dient der Erklärung der Planungsschritte, die im Ist zu erfolgen haben und bezieht sich auf die Eintragung der Werte in den Tabellenblättern I1 bis I5.

Abgerundet wird das entwickelte Instrument zum Liquiditätsmanagement im Kooperationsunternehmen durch die Möglichkeit der Adaptierung der Ratenplansätze und Bezeichnungen. Die Integration des Tabellenblattes erfolgte, da bereits 2008 im Rahmen einer Gesetzesänderung die Ratenpläne im Sinne des BTVG angepasst wurden. Da die Anwendbarkeit des Tools auch im Falle zukünftiger Eingriffe des Gesetzgebers gewährleistet werden sollte, wurde auch dies bei der Konzeption des Tools berücksichtigt. Wird die Planung im Tool, wie empfohlen, Schritt für Schritt vollständig umgesetzt bietet das Tool weitgehenden Überblick über die erwarteten Ein- und Auszahlungen des Unternehmens. Durch fortlaufende Eintragung der Ist-Werte wird die Planung auf rollierender Basis durch Ist-Werte erweitert. Durch die Integration grafischer Elemente kann die Liquiditätsentwicklung betrachtet werden. zu einer verbesserten und erfolgt die regelmäßige Eintragung der Ist-Werte im Tool kann

5. RESÜMEE

Das Liquiditätsmanagement und die damit in Zusammenhang stehenden Aufgaben wie, Liquiditätsplanung, -kontrolle und -sicherung sind für Unternehmen in der Baubranche zum Erhalt der laufenden Zahlungsfähigkeit von hoher Bedeutung. Dies trifft im Speziellen auf die Abwicklung von Bauträgerprojekten durch Bauträgerunternehmen zu.

Die vorliegende Arbeit zum Thema „Liquiditätsmanagement im Bauträrgeschäft: Konzeption eines Tools zur Liquiditätssteuerung der Generalbau Bauträger GmbH“ widmete sich dieser Thematik. Prioritäres Ziel dieser Arbeit war es, ein Tool zu konzipieren, welches dem Kooperationsunternehmen die Möglichkeit bietet, die Liquidität eines Projekts laufend und nachhaltig planen, steuern und kontrollieren zu können. In weiterer Folge wird dargelegt, wie dieses Ziel erreicht werden konnte. Dazu wird die Beantwortung der aufgeworfenen Forschungsfragen in aggregierter Form erläutert. Abschließend erfolgt ein Ausblick auf weitere potentielle Forschungsgebiete.

5.1. ZUSAMMENFASSUNG

Die Problemstellung dieser Arbeit bestand darin, herauszufinden wie ein wirkungsvolles Liquiditätsmanagement aufgebaut sein kann, dass die Spezifika des Bauträrgeschäfts berücksichtigt und gleichzeitig der Generalbau Bauträger GmbH eine optimale Liquiditätsplanung, -steuerung und -kontrolle von Bauträgerprojekten ermöglicht. Aus dieser Problemstellung wurden die Forschungsfragen abgeleitet. Die Beantwortung der Fragestellung hinsichtlich der rechtlichen Spezifika des Bauträrgeschäftes wurde dazu im ersten Schritt im zweiten Kapitel abgehandelt. Der dritte Abschnitt befasste sich mit der Beantwortung der Forschungsfragen hinsichtlich des Liquiditätsmanagements. Im vierten Kapitel erfolgte die Beschreibung der Funktionen des MS-Excel Tools.

Im zweiten Kapitel wurden auf theoretischer Ebene die Spezifika des Bauträrgeschäfts ausgearbeitet, die unter Berücksichtigung der rechtlichen Besonderheiten des Bauträrgeschäfts als Fundament der weiteren Forschung zum Thema Liquiditätsmanagement im Kooperationsunternehmen genutzt wurden. Der Tätigkeitsbereich eines Bauträgers umfasst die organisatorische und kommerzielle Abwicklung von Bauvorhaben auf eigene oder fremde Rechnung, sowie die hinsichtlich des Bauaufwandes einen Neubau gleichkommende Sanierung

von Gebäuden, einschließlich der Berechtigung diese Gebäude zu Verwerten und charakterisiert sich durch die fünf Grundelemente Bauherrneigenschaft, Drittbindung, Treuhandelement, Gesamtverantwortung und Konzentrationsprinzip.

Hinsichtlich der steuerlichen Aspekte des Bauträgergeschäfts wurde spezielles Augenmerk auf den Prozess der Grundstücksveräußerungen gelegt. Festzuhalten ist dabei, dass vor allem die Option auf Verzicht zur unechten Steuerbefreiung gemäß § 6 Abs. 2 UStG hinsichtlich der Grundstücksveräußerungen vom Bauträger berücksichtigt werden sollte. Die partielle Ausübung der Option steht dem Unternehmer hinsichtlich der Veräußerung abtrennbarer Wohneinheiten zur Verfügung. Grundsätzlich sollte die Option bei Erwerbern, die zum Vorsteuerabzug berechtigt sind, gezogen werden, um die eigenen entsprechenden Vorsteuern bereits in der Bauphase geltend machen zu können. Es sollten bereits im Vorfeld adäquate Vereinbarungen getroffen werden, sodass der Bauträger darlegen kann, dass eine steuerpflichtige Veräußerung vorgenommen wird.

Die Regelungen des BTVG und im Speziellen die Adaptierungen des vom Unternehmen genutzten Hauptsicherungsmodells der grundbücherlichen Sicherung nach § 9 BTVG in Kombination mit der Zahlung nach Ratenplan gemäß § 10 BTVG beeinflussen die Liquiditätsplanung im Unternehmen maßgeblich. Zusammenfassend ist der Einfluss des BTVG auf Bauträgergeschäfte, und speziell auf das Liquiditätsmanagement des Kooperationsunternehmens umfassend, da die Regelungen und Adaptierungen der Sicherungsmodelle die Liquiditätssituation beeinflussen und den Vorfinanzierungsbedarf im Rahmen von Bauträgerprojekten maßgeblich prägen. Durch die Verschärfung des Ratenplanmodells zu Ungunsten der Bauträger erhöht sich die Relevanz des Einsatzes eines systematischen Liquiditätsmanagements im Kooperationsunternehmen.

In Bezug auf die Rolle des betrieblichen Liquiditätsmanagements konnte festgestellt werden, dass durch Berücksichtigung von Liquiditätsmanagement ein Wissensvorsprung im Unternehmen erlangt werden kann. Durch sich daraus eröffnende Handlungsspielräume können früher nötige Maßnahmen gesetzt werden, um die Fähigkeit alle zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen jederzeit uneingeschränkt erfüllen zu können zu gewährleisten. Als Aufgaben des Liquiditätsmanagements konnten Liquiditätsanalyse, -planung, -kontrolle und -sicherung identifiziert werden. Die gesammelten Erkenntnisse aus der literaturbezogenen Ausarbeitung, die auch die Instrumente der jeweiligen Aufgabengebiete berücksichtigen, bieten dem Unternehmen

auch in Zukunft eine umfassende Informationsquelle hinsichtlich der Aufgaben, Instrumente und Ziele des Liquiditätsmanagements.

Hinsichtlich des zu konzipierenden MS-Excel-Tools zur Liquiditätsplanung- und -steuerung für Bauträgerprojekte des Kooperationspartners fanden vor allem die Aspekte der Liquiditätsplanung, -kontrolle und -sicherung Anwendung. Die kennzahlenbasierten Ansätze der Liquiditätsanalyse wurden auf Basis der Untersuchungen nicht im Tool berücksichtigt, da diese hinsichtlich des Projektgeschäfts des Kooperationsunternehmens mangels Zukunftsorientierung zu keinem Mehrnutzen geführt hätte.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus Literaturrecherche und der geführten Interviews wurde das MS-Excel-Tool auf Basis eines direkten Finanzplans konzipiert. Die Bedienung des Tools kann dabei, unterstützt durch die integrierten Anleitungen, direkt durch den zuständigen Projektplaner oder die Geschäftsführung erfolgen. Um dem zeitlichen Aufwand, der durch die Notwendigkeit der Vornahme von Einträgen in das Tool entsteht, im Sinne der Wirtschaftlichkeit bestmöglich entgegenzuwirken, wurden im Tool weitgehende Automatisierungen integriert.

Dem Tool wurde ein hoher Detaillierungsgrad über die gesamte Projektlaufzeit zu Grunde gelegt, der durch Planung auf Monats- beziehungsweise Wochenebene erreicht wurde. Das hat den Vorteil, dass auch in Bezug auf eine ausgedehnte Betrachtungsperiode der Fokus auf die Liquidität in Teilperioden gelegt werden kann.

Durch die Berücksichtigung der Anforderungen der Hausbank des Unternehmens kann das MS-Excel-Tool auch zur Unterlegung der Projektmachbarkeit durch den Bauträger bei Finanzierungsansuchen genutzt werden. Werden vom Finanzierungspartner im Rahmen von Statusberichten, aktualisierte Versionen der Planung verlangt, kann dies durch Vorlage des Tools umgesetzt werden. Durch die Berücksichtigung eines Tabellenblattes zur Darstellung der dokumentierten Änderungen im Bereich der Gewerke, kann die Transparenz hinsichtlich etwaiger Änderungen vom Plan gewährleistet werden.

Abschließend kann festgehalten werden, dass durch die vorliegende Arbeit die Bedeutung und Notwendigkeit eines effektiven Liquiditätsmanagements auf Projektebene im Kooperationsunternehmen unterstrichen wurde.

5.2. AUSBLICK

Mit der vorliegenden Masterarbeit wurde die Basis für das Liquiditätsmanagement im Kooperationsunternehmen, der Generalbau Bauträger GmbH, geschaffen. Im Rahmen zukünftiger Projekte kann das Unternehmen auf das erarbeitete Tool zurückgreifen, um eine effizientere Durchführung bestehender Prozesse zu gewährleisten. Maßnahmen, die auf Grund der gesammelten Erkenntnisse zum Liquiditätsmanagement getroffen werden können, werden im Unternehmen langfristig zu positiven Veränderungen führen.

Um weitere Schritte im Unternehmen einleiten zu können, kann der Ausbau des internen Rechnungswesens im Kooperationsunternehmen angedacht werden. Durch die Einführung einer Kostenrechnung könnten im Unternehmen neue Potentiale hinsichtlich des Berichtswesens oder der Budgetierung erschlossen werden.

LITERATURVERZEICHNIS

- BECKER, H. P. [2013]: Investition und Finanzierung: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 6., aktualisierte Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013.
- BENESCH, T./SCHUCH, K. [2013]: Basiswissen zu Investition und Finanzierung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2013.
- BERGER, W./WAKOUNIG, M. [2016]: Umsatzsteuer kompakt 2016/2017: Praxisleitfaden mit Fallbeispielen und Lösungen, 6., aktualisierte Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2016.
- BREITKREUZ, G. [2005]: Sicherung und Überwachung der Liquidität - Wie bleibe ich immer zahlungsfähig?: Eine Handlungsanleitung für die Unternehmensleitung von Klein- und Mittelbetrieben, Aachen: Shaker Verlag, 2005.
- BUSSE, F. [2003]: Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft, 5., völlig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003.
- DOBLER, T. [2009]: Ertrags- und Liquiditätsplanung, Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2009.
- DOWLING, M./DRUMM, H. [2003]: Gründungsmanagement: Vom erfolgreichen Unternehmensstart zu dauerhaftem Wachstum, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, 2003.
- DRUKARCZYK, J. [2008]: Finanzierung: Eine Einführung, 10. völlig neu bearbeitete Auflage, Stuttgart: UTB Verlag, 2008.
- EGGER, A./WINTERHELLER, M. [2007]: Kurzfristige Unternehmensplanung, 14. Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2007.
- EISL, C./HOFER, P./LOSBIHLER, H. [2015]: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung: Band IV: Controlling, 3., Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2015.
- ERICHSEN, J./TREUZ, J. [2016]: Professionelles Liquiditätsmanagement: Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater: Finanz- und Liquiditätsplanung, langfristige Finanzplanung und Kapitalbeschaffung, Maßnahmen zur Liquiditätsverbesserung, Liquiditätskennzahlen, Herne: NWB Verlag GmbH & Co. KG. 2016.
- ERMSCHEL, U./MÖBIUS, C./WENGERT, H. [2011]: Investition und Finanzierung, zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011, 2011.

- ERTL, M. [2004]: Aktives Cashflow-Management: Liquiditätssicherung durch wertorientierte Unternehmensführung und effiziente Innenfinanzierung, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2004.
- FREI, J./RIEZINGER, M. [2014]: Kostenmanagement – Einführung: an Hand eines Modellunternehmens, 1. Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2014.
- GEYER, A./HANKE, M./LITTICH, E./NETTEKOVEN, M. [2011]: Grundlagen der Finanzierung: verstehen – berechnen – entscheiden, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2011.
- GRAF VON BERNSTORFF, C. [2010]: Liquiditätsmanagement für mittelständische Unternehmen: Wie Sie Liquiditätsenge vermeiden und Ihre solide Zahlungsfähigkeit sichern!, Köln: Bundesanzeiger Verlagsges. mbH, 2010.
- GUSERL, R./PERNSTEINER, H. [2015]: Finanzmanagement: Grundlagen – Konzepte – Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, 2015.
- GÄRTNER, H. [2017]: BTVG: Bauträgervertragsgesetz Praxiskommentar, 4. Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2017.
- HEESEN, B. [2016]: Cash- und Liquiditätsmanagement, 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden: Springer Verlag, 2016.
- HELLERFORTH, M. [2008]: Immobilieninvestition und -finanzierung kompakt, München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008.
- HÖBARTH, L. [2010]: Optimierte Liquiditätsplanung für mittelständische Unternehmen, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2010.
- KALLINGER, W./GARTNER, H./STINGL, W. [2015]: Bauträger und Projektentwickler: Immobilien erfolgreich entwickeln, sanieren und verwerten, Wien: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, 2015.
- KROPFBERGER, D./WINTERHELLER, M. [2007]: Controlling: Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH, 2007.
- LOSBICHLER, H. [2015]: Grundlagen der finanziellen Unternehmensführung: Band III: Cashflow, Investition und Finanzierung, 3., Aufl., Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2015.
- MELHARDT, S./TUMPEL M. [2015]: Umsatzsteuergesetz: Kommentar, 2. Auflage 2015, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2015.
- NADVORNIK, W./BRAUNEIS, A./GRECHENIG, S./HERBST, A./SCHUSCHNIG, T. [2015]: Praxishandbuch des modernen Finanzmanagements, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2015.

- PERNSTEINER, H./ANDEßNER, R. [2014]: Finanzmanagement kompakt, 5., aktualisierte und verbesserte Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2014.
- PERRIDON, L./STEINER, M./RATHGEBER, A. [2016]: Finanzwirtschaft der Unternehmung, 17., überarbeitete und erweiterte Auflage 2017, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2016.
- PRELL-LEOPOLDSEDER, S. [2017]: Einführung in die Budgetierung und integrierte Planungsrechnung, 2. Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2017.
- PRÄTSCH, J./SCHIKORRA, U./LUDWIG, E. [2012]: Finanzmanagement: Lehr- und Praxisbuch für Investition, Finanzierung und Finanzcontrolling, 4. Erweiterte und überarbeitete Auflage, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012.
- PUTNOKI, H./SCHWADORF, H./THEN BERGH, F. [2011]: Investition und Finanzierung, München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2011.
- RIEG, R. [2008]: Planung und Budgetierung: Was funktioniert wirklich, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler I GWV Fachverlage GmbH, 2008.
- RUPPE, H. G./ACHATZ, M. [2018]: Umsatzsteuergesetz: Kommentar, 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2018.
- SCHMIDL, A./THEUERMANN, C./MAIER, A. [2013]: Rechnungswesen, Steuern und Betriebswirtschaft in der Bauwirtschaft, Linde Verlag Ges.m.b.H., 2013.
- SCHULZE, E./STEIN, A. [2014]: Immobilien- und Baufinanzierung, 2. Auflage, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2014.
- SCHWARZ, M. [2012]: Immobilienfinanzierung: Grundlagen, Anforderungen und risikorelevante Aspekte, Hamburg: Diplomica Verlag GmbH, 2012.
- STAHL, H. [2014]: Finanz- und Liquiditätsplanung, 3. Aktualisierte Auflage, Freiburg: Haufe Verlag, 2014.
- VITEK C./VITEK T. [2009]: Baurecht: Alles Wissenswerte für Juristen, Sachverständige und Bauunternehmen, 1. Auflage, Wien: Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung; 2009.
- WAGENHOFER, A. [2017]: Bilanzierung und Bilanzanalyse: Eine Einführung, 13. Auflage, Wien: Linde Verlag Ges.m.b.H., 2017.
- WALZ, H./GRAMLICH, D. [2009]: Investitions- und Finanzplanung: Eine Einführung in finanzwirtschaftliche Entscheidungen unter Sicherheit, 7. Aktualisierte und ergänzte Auflage 2009, Frankfurt am Main: Verlag Recht und Wirtschaft GmbH, 2009.
- WERDENICH, M. [2008]: Modernes Cash-Management: Instrumente und Maßnahmen zur Sicherung und Optimierung der Liquidität, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München: mi Verlag, 2008.

WÖHE, G./DÖRING, U. [2010]: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München: Verlag Frank Vahlen GmbH, 2010.

ZANTOW, R./DINAUER, J. [2011]: Finanzwirtschaft des Unternehmens: Die Grundlagen des modernen Finanzmanagements, 3. aktualisierte Auflage, München: Pearson Education Deutschland GmbH, 2011.

ONLINEQUELLEN:

BUNDESMINISTERIUM FÜR WISSENSCHAFT, FORSCHUNG UND WIRTSCHAFT [2016]: Mittelstandsbericht 2016: Bericht über die Situation der kleinen und mittleren Unternehmen der österreichischen Wirtschaft, 15.11.2016, https://www.bmdw.gv.at/Unternehmen/Documents/Mittelstandsbericht_barrierefrei_15.11_Version3.pdf, [26.02.2018].

FACHSENATS FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFT DER KAMMER DER WIRTSCHAFTSTREUHÄNDER [2008]: Die Geldflussrechnung als Ergänzung des Jahresabschlusses und Bestandteil des Konzernabschlusses, 27.05.2016, http://www.ksw.or.at/PortalData/1/Resources/fachgutachten/KFSBW2_19012016_RF.pdf, [20.02.2018].

KREDITSCHUTZVERBAND VON 1870 [2018]: Insolvenzstatistik 2017, 05.01.2018, https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/171231_ksv1870_insolvenzstatistik-unternehmen_2017.pdf, [21.03.2018].

ANHANG

Anhang 1: Fachgespräch - Herr DI Höfler | Graz am 13.11.2017

Anhang 2: Fachgespräch - Herr Mag. Ertl | Graz am 15.11.2017

ANHANG 1: FACHGESPRÄCH - HERR DI HÖFLER

Ort des Fachgesprächs: Büro der Generalbau Bauträger GmbH

Beteiligte: Herr DI Martin Höfler (H), Herr Christian Salchenegger, BA (S)

Datum: 13.11.2017

- 1 **S:** ..., wenn ich einen direkten Finanzplan in Excel erstelle, wo dann auf verschiedenen
2 Tabellenblättern zum Beispiel auf einem Tabellenblatt die Einzahlungen geplant werden
3 können... und das auf Basis von jeder Wohnung. Wo sie bei jeder Wohnung eingeben können:
4 geplanter Verkaufspreis; ist der Kunde Anleger oder Privatperson...
- 5 **H:** Ja genau wegen der Vorsteuer.
- 6 **S:** Ja genau. Wie schaut es aus mit den Ratenvereinbarungen aus? Nehmen Sie den Ratenplan A
7 oder B? Oder gibt es da die Möglichkeit individuelle Vereinbarungen mit den Kunden zu treffen.
8 Das soll sich dann auf Einzahlungsseite automatisch berechnen hinsichtlich des direkten
9 Finanzplans. Auf der Auszahlungsseite natürlich auch, sodass die gesamten Gewerke geplant
10 werden, sodass sie zum Beispiel Zeilen für die Leistungen des Baumeisters, des Fliesenlegers
11 und Malers haben..., dass sie im Tool das Datum des Projektstarts eingeben können. Wann ist
12 der Rohbau fertig? Wann ist die Fassade fertig? Und sich das dann automatisch rechnet, damit
13 Sie dann wirklich sehen über welchen Zeitraum erstreckt sich das Projekt. Wie schauen wir in
14 welcher Kalenderwoche mit der Liquidität aus? Und dann in einem separaten Sheet
15 beziehungsweise über den Zahlungsmittelüberschuss eine Berücksichtigung der sonstigen
16 Kosten. Ich habe etwas in Excel gemacht. Vielleicht könnte ich Ihnen das danach zeigen.
- 17 **H:** Schauen wir die Fragen durch.
- 18 **S:** Die erste Frage: Wie lange dauert die Vorprojektphase beziehungsweise das Projekt maximal
19 in der Regel? Ich glaube sie haben gesagt etwa ein bis zwei Jahre. Aber nachdem wir in
20 Kalenderwochen planen würde ich gerne fix im Excel die maximalen Spalten definieren. Denn
21 sonst könnte ich das nur mit einem Makro automatisieren.
- 22 **H:** Zwei Jahre. Inklusive Vorprojektphase? Diese dauert zwei Jahre.
- 23 **S:** Zwei Jahre?
- 24 **H:** Ja, weil sie auf den Baubescheid warten müssen und der Baubescheid dauert zum Beispiel
25 acht Monate.
- 26 **S:** Ja.
- 27 **H:** Dann brauchen Sie davor ein halbes Jahr zur Planung. Dann sind wir schon bei mehr als
28 einem Jahr. Und dann haben Sie noch eine Ausschreibungsphase. Denn man muss so lange auf

29 den Baubescheid warten.

30 **S:** Warum dauert das so lange?

31 **H:** ..., weil die Gemeinde Graz nicht schneller arbeitet. In einer Umlandgemeinde dauert dies
32 etwa drei Monate. Die Stadt Graz braucht dafür acht bis zehn Monate.

33 **S:** Das müssen wir auf jeden Fall auch berücksichtigen. Auch bezüglich der Verwaltungskosten,
34 die wir anteilig berücksichtigen müssen. Das ist eine weitere Frage. Also können wir sagen, dass
35 die Vorprojektphase zwei Jahre und die Hauptprojektphase zwei Jahre dauert.

36 **H:** Das kommt auf die Projektgröße an. Also eineinhalb Jahren mindestens.

37 **S:** Mit 104 Kalenderwochen geht sich das auf jeden Fall aus?

38 **H:** Ja, auf jeden Fall.

39 **H:** Zwei Jahre Vorprojekt und zwei Jahre Projekthauptphase.

40 **S:** Wie haben Sie die Umsatzerlöse der Wohnungen bisher geplant? Haben dabei alle
41 Wohnungen immer den gleichen Preis?

42 **H:** Nein nie. Oben sind die Wohnungen ganz teuer und unten ganz billig.

43 **S:** Wie möchten Sie dies im Tool haben? Möchten Sie dann, dass Sie für jede Wohnung separat
44 planen können?

45 **H:** Ja.

46 **S:** Ja das ist klar. Sie geben für jede Wohnung einfach den Preis ein, der mit dem Kunden
47 verhandelt wurde. Dann müssen wir nicht viel mit den Etagen planen.

48 **H:** Nein. Das ist ganz verschieden. Es kommt darauf an ob es die letzte oder die erste Wohnung
49 ist.

50 **S:** Okay. Welche Anzahl von Wohnungen benötigen Sie im Tool? Ich hätte gesagt zwischen 40
51 und 50? Soll ich 50 berücksichtigen?

52 **H:** Ja das ist schon eine relativ große Anzahl.

53 **S:** Damit Sie das Tool immer verwenden können.

54 **H:** Für mich persönlich. Das Größte war 30. Aber zum Beispiel bei der Firma Venta ...

55 **S:** Einigen wir uns dann auf 50?

56 **H:** Ja, machen wir 50.

57 **S:** Wann beginnt der Bau? Wie läuft das ab? Beginnt der Bau erst, wenn Sie sagen Sie haben
58 eine gewisse Anzahl bereits verkauft?

59 **H:** Ja das ist üblich.

60 **S:** Was machen Sie bei schlechten Verkaufszahlen und geringem Interesse? Hatte Sie diese
61 Situation schon einmal?

62 **H:** Das habe ich noch nie gehabt. Aber dann wird nicht gebaut. Also bei meinen Verträgen geht

63 in so einem Fall nichts außer ich gebe eine persönliche Garantie ab.

64 **S:** Dann haben Sie das Grundstück schon gekauft?

65 **H:** Ja. Dann muss ich es wieder verkaufen, wenn mir die Bank auf die Zehen steigt.

66 **S:** In Bezug auf die Sicherungsmethode: Welche Methode wählen Sie hier? Es gibt hier ja einige
67 Möglichkeiten.

68 **H:** Den Ratenplan nehme ich.

69 **S:** Ich habe gelesen, dass der Ratenplan üblich ist.

70 **H:** Ja dabei findet zusätzlich eine pfandrechtliche Sicherung statt. Die Bank geht da komplett
71 rein. Die Käufer sind ja dann nur mit einer Anmerkung drin. Ab der ersten Rate sind Sie mit
72 einer Anmerkung drin. Und nach der letzten Rate kommen sie dann ins Grundbuch.

73 **S:** Und die Anmerkung findet sich auch im Grundbuch oder?

74 **H:** Ja.

75 **S:** Haben Sie da nur den Ratenplan A und B oder möchten Sie im Tool auch abweichende
76 Vereinbarungen vornehmen können? Als ich meine im Rahmen dieser Ratenpläne. Haben Sie
77 weitere Möglichkeiten?

78 **H:** Ja flexibel wäre da besser.

79 **S:** Ja ich hätte mir gedacht ich hinterlege die Ratenpläne und eine integriere eine
80 Auswahlmöglichkeit „individuell“. Da können Sie dann via Dropdown für jede Wohnung
81 eingeben, was mit dem Kunden ausgemacht wurde. Das natürlich hinsichtlich jeder
82 Wohneinheit.

83 **H:** Da gibt es viele Kunden die abweichen.

84 **S:** Irgendwelche speziellen Dinge, die ich berücksichtigen soll? Die Abweichungen müssen den
85 Mindestkriterien der Ratenpläne entsprechen. Soll ich dazu noch etwas Besonderes
86 berücksichtigen?

87 **H:** Nein, da fällt mir jetzt nichts ein.

88 **S:** Okay also „individuell“ brauchen wir auf jedem Fall. Sie verkaufen sicher an Anleger und
89 Private? Die Option zur Regelbesteuerung nutzen Sie bestimmt bei Anlegern oder?

90 **H:** Ja.

91 **S:** Der nächste wichtige Punkt in Bezug auf die Eigenkapitalausstattung: Wie legen Sie diese
92 fest? Gibt es irgendwelche Planungsprämissen oder Richtwerte nach Projektumfang? Wie haben
93 Sie dies in der Vergangenheit festgelegt?

94 **H:** Die Bank verlangt gewisse Eigenmittel. Zwanzig oder dreißig Prozent. Diese müssen in der
95 GmbH vorhanden sein. Wenn diese nicht vorhanden sind müssen Privathaftungen abgegeben

- 96 werden. Das hängt davon ab, welche Eigenmittel die Bank verlangt?
- 97 **S:** Arbeiten Sie immer mit der gleichen Hausbank zusammen? Dazu kommen wir später noch.
- 98 Wie lief das in der Vergangenheit ab? Sie wissen ja auf Basis von Erfahrungswerten, was die
- 99 Bank verlangt? War eine private Haftung immer ein Thema?
- 100 **H:** Ja, da habe ich privat immer haften müssen. Ich war der einzige verantwortliche
- 101 Gesellschafter.
- 102 Ich habe dann einen Blankocheck dort unterschreiben müssen.
- 103 **S:** Was bedeutet das genau?
- 104 **H:** Eine private Haftungserklärung. Bei der ich mit meinem Privatvermögen hafte.
- 105 **S:** Ein großes Risiko.
- 106 **H:** Ja ich glaube es waren etwa 300.000 Euro. Und wenn Sie zehn Millionen haben und die Bank
- 107 verlangt zum Beispiel zwei Millionen als Haftungssumme. In der Generalbau GmbH habe ich
- 108 Wohnungen. Die wurden dann herangezogen. Dann war das Grundstück, dass gekauft worden
- 109 ist. Das konnte ich auch noch hinterlegen. Und dann haben noch zwei- bis 300.000 Euro gefehlt
- 110 und ich habe Privathaftungen übernommen. So habe ich das finanziert.
- 111 **S:** Und das Grundstück? Finanzieren Sie das komplett fremd?
- 112 **H:** Ja. Die Bank ist komplett drinnen. Die Bank macht das nicht, wenn ich ein Grundstück
- 113 kaufen will und lustig bin. Aber wenn die Bank das Gesamtkonzept sieht. 30 Wohnungen.
- 114 Wunderbar geplant. Die Planung ist auch vorfinanziert worden. Die ist auch ein gewisser Teil.
- 115 Wenn man dann ein komplettes Projekt mit einer Finanzierungsberechnung vorlegt und alles gut
- 116 darlegt, dann sagt die Bank. Wir finanzieren das Gesamtprojekt und gleich eine Million für das
- 117 Grundstück. Ohne weitere Sicherheiten.
- 118 **S:** Zur Bank würde ich gerne später noch kommen. Meine Betreuerin meinte dazu: Es wäre
- 119 super, wenn wir dazu ein Gespräch mit dem Bankberater engagieren könnten. Dies wäre
- 120 relevant, weil ich wissen muss, wie die Kredite bisher besichert wurden und welche Unterlagen
- 121 zu welchem Zeitpunkt vorgelegt werden müssen. Dies ist wichtig, da ich wissen muss, ob die
- 122 Bank die Vorlage einer integrierten Planungsrechnung verlangt. Sie haben aber bisher keine
- 123 integrierte Planungsrechnung gehabt?
- 124 **H:** Nein. Dies war bisher nicht nötig.
- 125 **S:** Die Bank verlangt natürlich das Konzept des Projekts. Das muss gut geplant sein. Könnte ich
- 126 so etwas genau sehen?
- 127 **H:** Habe ich Ihnen so etwas nicht gegeben?
- 128 **S:** Ja, eine Powerpoint-Präsentation. Das reicht?
- 129 **H:** Ja.

130 **S:** Okay. Welche Unterlagen verlangen die Banken im Detail? Sind sie da mehr oder weniger
131 sehr einfach?

132 **H:** Ein Projekt. Ein Projekt.

133 **S:** Gibt es da noch spezifische Kriterien, die die Bank benötigt?

134 **H:** Nein das kann man ausverhandeln. Man benötigt einen Baubescheid.

135 **S:** Das ist ja auch problematisch, da ich den erst nach acht Monaten bekomme. Das Grundstück
136 kaufe ich ja davor schon. In Bezug auf die Gewerke: Welche Gewerke sind zu berücksichtigen?
137 Wer sind die Subunternehmer? Da würde ich gerne auch gleich an die Sonderwunschlister
138 anknüpfen. Könnte ich so eine bekommen?

139 **H:** Ja, die können Sie bekommen. Alles ist da aber nicht drauf. Vom Spengler gibt es zum
140 Beispiel nie Sonderwünsche.

141 **S:** Haben Sie eine Auflistung über die Gewerke und könnte ich diese haben, da dies wichtig für
142 die Auszahlungsplanung wäre. Ich möchte die Gewerke auf Zeilenbasis im Tool berücksichtigen.

143 **H:** Ich weiß nicht. Das würde dieses Tool zu verkomplizieren. Also üblicherweise. Sie haben
144 hier ja ein Schema des Ablaufs. Da ist ja der Bauträger als Bauherr immer mit dem Projekt
145 beschäftigt. Am Anfang ist der Planer beschäftigt. Und der macht auch die Ausschreibungen.
146 Und dann kommen die ausführenden Firmen. Das sind ja keine Subunternehmen. Da gibt es die
147 Möglichkeit, dass der Bauherr, die Venta macht das manchmal so... der beauftragt einen
148 Generalunternehmer. Ich habe es immer so gemacht, dass ich jeden Einzelnen direkt beauftragt
149 habe. Das ist die andere Variante. Sie brauchen dann ja auch noch die örtliche Bauaufsicht, die
150 das Projekt koordiniert. Wenn Sie einen Einzigen über den Generalunternehmer beauftragen hat
151 dieser wenig zu tun. Wenn es viele sind hat er viel zu tun. Und von dem bekommen Sie unter
152 Umständen einen Zahlungsmittelplan. Die Bauaufsicht macht einen Zahlungsplan oder auch
153 Finanzmittelplan. Das ist der Plan, der mit dem Terminplan abgestimmt ist, wann die Leistungen
154 erbracht werden. Also wenn das dann nach Monaten geht. Schreibt er hier 100.000 her, 200.000,
155 300.000.

156 **S:** Und da habe ich auch alle Gewerke drin?

157 **H:** Da ist alles drin. Deswegen ist mir das hier zu kompliziert, denn da haben Sie noch den
158 Spengler, den Dachdecker, den Fliesenleger, den Maler, den Trockenbauer. Und das ist zu
159 kompliziert.

160 **S:** Zu kompliziert? Unser Gedanke war, dass gerade das interessant ist. Denn wenn man genau
161 die einzelnen Gewerke anschauen würde, könnte man genau sagen, welcher Leistungszeitraum
162 für welches Gewerk angenommen werden kann.

163 **H:** ..., dass wissen Sie nicht.

164 **S:** Die Bauaufsicht haben Sie immer? Ist das eine eigene Unternehmung?

165 **H:** Oft ist das der Planer. Ich mache das über mein Planungsbüro. Das ist viel Arbeit. Der macht
166 den Zahlungsplan. Dazu braucht man viel Erfahrung um zu dem Plan zu kommen. Das ist dann
167 der Plan, in dem Sie in jedem Monat Zahlen reinschreiben können.

168 **H:** Da gibt es den Elektriker. Der fängt hier an. Wenn Sie hier die Bauphase haben. Der fängt an
169 und kommt auf die Baustelle und macht beim Neubau nicht viel. Bis zur Erstellung des Rohbaus
170 ist er nicht viel beschäftigt. Den Blitzschutz muss er im Fundament einlegen. Er muss zu Beginn
171 nur sehr wenig da sein. Als Finanzmittelplaner müssten sie das schon eingeben. Das wissen sie ja
172 nicht.

173 **S:** Ich gebe das ja nicht ein. Ich konzipiere eine Maske, damit Sie diese Eintragungen vornehmen
174 können.

175 **H:** Der Bauträger weis das ja nicht. Der Planer weiß das. Der Elektriker fängt an bei den
176 Fundamenten die Erdungen zu legen. Da entsteht so gut wie kein Aufwand. Dann ist der Rohbau
177 fertig. Der Elektriker kommt dann mit der Rohinstallation. Nachdem alles geputzt ist, kommt er
178 um die Drähte einzuziehen. Zum Schluss werden die Steckdosen fertiggemacht.

179 **S:** Kommen wir zur Abrechnung. Wie funktioniert dies? Wie rechnet zum Beispiel der
180 Elektriker die Leistungen ab?

181 **H:** Nach den Positionen des Leistungsverzeichnisses. Da steht genau drin, was er alles macht.

182 **S:** Wann verrechnet er genau?

183 **H:** Üblicherweise steht drin, dass er alle ein oder zwei Monate abrechnet. Aber prinzipiell ist das
184 bei jedem Gewerk basierend auf einer individuellen Vereinbarung. Sie können festlegen er
185 bekommt drei Mal eine Zahlung oder alle zwei Monate. Wenn Sie das genauer Planen wäre das
186 zu kompliziert.

187 **S:** Das ist doch ein Wahnsinn, wenn der Bauträger nichts über die Projektliquidität weiß. Ich
188 möchte, dass doch schon im vornherein ungefähr planen wann welche Einzahlungen anfallen.
189 Wenn ich ein erfahrener Bauträger bin weiß ich das doch.

190 **H:** Das können sie nicht voraussetzen.

191 **S:** Wenn Sie dieses Tool nutzen würden. Wie würden Sie die Auszahlungen planen? Was wäre
192 Ihr Ansatz dazu?

193 **H:** Ich kenne ja normalerweise den Planer. Du bekommst einen Auftrag von mir. Aber erstellen
194 Sie mir zuerst einen Zahlungsplan. Das kann der Bauträger ja auch selbst machen. Nur ist es viel
195 Arbeit. Wir brauchen das Tool auf jeden Fall. Es muss befüllt werden. Sie müssen mir nur bitte
196 15 Zeilen für die Gewerke machen.

197 **S:** Pro Gewerk 15 Zeilen?

198 **H:** Machen Sie mir 15 Gewerke.

199 **S:** Genau das ist der Punkt. Welche Gewerke soll ich dabei berücksichtigen?

200 **H:** Trockenbau, Bautischler, Spengler, Dachdecker, Maler, Brandschutz.

201 **S:** Das machen alles unterschiedliche Unternehmen oder?

202 **H:** Normalerweise schon.

203 **S:** Meine nächste Frage ist auch schon indirekt geklärt. Wie sind Gewerke üblicherweise zu zahlen. Zum Beispiel der Baumeister X-Prozent nach Auftragsübergabe. Aber das ist ja komplett individuell und die Zahlungsziele sind auch komplett individuell.

206 **H:** Komplett individuell. Komplett individuell.

207 **S:** Wenn Sie jetzt das Tool nutzen und die Auszahlungen planen und Sie haben da jetzt die Gewerke drin. Würden Sie das Tool überhaupt nutzen? Würden Sie von vornherein hergehen und der Bauaufsicht ein Mail schreiben und sagen: „Bitte machen Sie mir den Zahlungsplan“.

210 **H:** Naja. Wenn das Tool schon da ist, erspare ich mir beim Zahlungsplan viel Zeit. Das gegenüber müsste das ja sonst auch machen.

212 **S:** Was ersparen Sie sich dadurch?

213 **H:** Wenn ich das mache, schreibe ich alle Gewerke her. Schreibe alle Monate her. Da schreibe ich eine Zahl her. Da ist meistens das Projektende. Dann zähle ich das zusammen. Dann habe ich eine Summe für das Jahr. Die wollen immer ihre Projektzahlen. Das ist ja das, was sie jetzt machen. Das erspare ich mir ja durch das Tool.

217 **S:** Der Gedanke ist ja der. Wir brauchen trotzdem einige Hinterlegungen für die Prämissen zur Gewerkeplanung, damit alles automatisch berechnet wird. Deswegen ist meine Frage: Was sind Eingabeparameter? Verstehen Sie was ich meine? ... die ich hinterlegen kann damit eine automatische Berechnung erfolgen kann.

221 **H:** Prozentsätze.

222 **S:** Ich brauche auf jeden Fall die Möglichkeit bis zu drei Teilrechnungen pro Gewerk oder fünf Teilrechnungen.

224 **H:** Nein. Da gibt es alle möglichen Spielarten. Das können Sie nicht machen. Da gibt es so viele verschiedene Möglichkeiten. Da gibt es Anzahlungen. Zahlungen in jedem Monat oder alle zwei Monate. Endrechnungen.

227 **S:** Wie wurden die Verwaltungskosten bisher geplant?

228 **H:** Indem ich Projektleitungskosten angesetzt habe. Ein Projekt wird dabei folgendermaßen abgewickelt: Ein Projekt braucht eine Projektleitung und eine Projektsteuerung. Das zusammen ergibt das Projektmanagement. Die Projektleitung ist das, was man nicht delegieren kann. Das ist die typische Bauherrenleistung. Die Projektsteuerung kann ich vergeben. Dann hätte ich daneben

232 noch eine Firma. Die Kages macht das zum Beispiel so. Ich könnte mir vorstellen, dass große
233 Bauträger die Projektsteuerung vergeben. Das sind diese Leistungen, die man als Bauherr auch
234 noch vergeben kann. Das ist eine Bauherrenaufgabe, die man vergeben kann. Die Projektleitung
235 kann man nicht übergeben. Das Überweisen, das Treffen der obersten Entscheidungen. Das
236 kostet circa zwei Prozent und das kommt etwa drei Prozent der Bausumme. Dieses
237 Projektmanagement wird mit fünf Prozent angesetzt. Das muss zu den Planungskosten
238 dazugezählt werden.

239 **S:** Das heißt, sie wollen die administrativen Kosten nicht aufgliedern? Zum Beispiel in anteilige
240 Personalkosten nach Mannstunden.

241 **H:** Nein. Ich will das einfach mit fünf Prozent ansetzen.

242 **S:** Das könnten wir ja mit einem Dropdown-Menü machen, indem man die Prozente eingibt.

243 **H:** Ja das können wir so machen.

244 **S:** Und der zeitliche Anfall der Verwaltungskosten? Wie soll der berücksichtigt werden?

245 **H:** Gleichmäßig auf die gesamte Projektlaufzeit. Das sind Angestellte und die Sekretärin. Das
246 läuft immer. Geschäftsführer.

247 **S:** Und sollen wir die Verwaltungskosten noch weiter untergliedern?

248 **H:** Nein, das möchte ich nicht. Wenn Sie es ganz professionell machen wollen, können Sie es in
249 Projektleitung und Projektsteuerung untergliedern.

250 **S:** Das Problem, das wir haben ist, dass es um die Auszahlungen geht. Dabei sind ja nicht alle
251 Auszahlungen gleichermaßen anfallend.

252 **H:** Wenn er das Projekt nicht fremd vergibt, sondern es selbst macht sind das die Gehälter. Also
253 machen wir das anteilig. Eine halbe Sekretärin und ein Viertel des Geschäftsführers. Das fällt
254 dann einfach monatlich an.

ANHANG 2: FACHGESPRÄCH – HERR MAG. ERTL

Ort des Fachgesprächs: Büro der Steiermärkischen Bank und Sparkassen AG

Beteiligte: Herr Mag. Ertl (E), Herr Christian Salchenegger, BA (S)

Datum: 15.11.2017

- 255
- 1 **S:** Im Endeffekt habe ich ein paar allgemeine Fragen und ein paar Fragen bezüglich des
2 Berichtswesens beziehungsweise den Anforderungen des Berichtswesens bei der
3 Kreditvergabe. Worauf achten Sie in Hinblick auf die Besicherung von Krediten für
4 Bauträgerprojekte besonders?
- 5 **E:** Ich lese mir einmal alles durch. Jetzt muss ich ein paar Worte vorab sagen, wie wir das bei
6 der Steiermärkischen handhaben. Beim Bauträgergeschäft nehme ich an meinen Sie bei
7 Definition den Ankauf einer Liegenschaft, das Errichten eines neuen Gebäudes - das primär zu
8 Wohnzwecken dient und den Abverkauf dieser Wohnungen.
- 9 **S:** Genau.
- 10 **E:** Passt. Das ist dann die klassische Abwicklung nach BTVG. Sofern der Erwerber eine
11 Privatperson ist, die die Wohnung zu eigenen Zwecken nutzen wird. Dann sind wir im BTVG
12 Bereich. Dann kann man sich an das BTVG anlehnen, aber das ist nicht verpflichtend. Die
13 Absicherung des Erwerbs ist, dass die Zahlungen einen Gegenwert bekommen. Also das die
14 Zahlungen, die er fortlaufend leistet mit Fortgang des Bauprojektes. Damit er eine Gegenleistung
15 hat. Beim Bauträgerprojekt gibt es immer zwei Phasen. Die Phase eins und Phase zwei. Die
16 Phase eins ist der Wert vom Grundstück - von Planung bis zum rechtsgültigen Baubescheid. Und
17 dann kommt die klassische Bauphase in der Phase zwei, weil dann fängt er an. Jetzt kommt dann
18 der Kunde und sagt: "Ich will jetzt einen Betrag x haben und ich will in der Phase eins das und in
19 der Phase zwei das!" Dann gibt es zwei Zeitperioden, die es getrennt zu beurteilen gilt. Das ist
20 die Periode ist. Schaffe ich es aus dem Grundstück das rechtsgültige Bauprojekt zu Stande zu
21 bringen? Und in der Phase zwei: Schaffe ich das rechtsgültige Bauprojekt so am Markt
22 unterzubringen - also am Ende des Tages, wenn ich alles fertiggestellt habe - dass alles verkauft
23 ist? Phase eins ist jetzt quasi welche Parameter setzt man da an. Ich habe jetzt ein Bauprojekt
24 von einer Nutzfläche von 1300 m² und sagt er will darauf rund 300 m² errichten und wir haben
25 eine Dichte von 0,2 bis 0,8 in diesem Fall.
- 26 **S:** Ist das die Bebauungsdichte?
- 27 **E:** Ja. Die erste Geschichte ist die Überprüfung. Geht es sich allein von der Dichte aus das
28 hinzustellen. Dann was heißt der Grundstückspreis umgelegt auf die Quadratmeter. Weil das

29 sind lauter Erfahrungswerte, die umgesetzt werden können im Verkauf. Kann sich eine
30 Kalkulation ausgehen? Geht das noch?

31 **S:** Dass Sie zum Beispiel sagen der Quadratmeterpreis ist 3000 Euro oder was auch immer und
32 mit welchen Umsatzerlösen kalkuliert der Bauträger?

33 **E:** Ich habe 650.000 Euro Kaufpreis und 1300 Quadratmeter Fläche. Das heißt ich komme da auf
34 rund 500 Euro pro Quadratmeter Grund und ich komme auf 650.000 Euro aufgrund von 722
35 Euro pro Quadratmeter Wohnfläche. Graz ist so bis 1000 Euro vertretbar und es geht immer um
36 den lokalen Markt. Das sind Erfahrungswerte, wo man in einem Rasterprojekt grob hineingibt -
37 geht das oder geht das nicht? Und er will dann verkaufen um 3750 Euro.

38 **S:** Ok, das heißt das ist wie eine zusätzliche Projektmachbarkeitsanalyse von ihrer Seite nur dass
39 Sie sich nicht nur die Zahlen vom Bauträger vorlegen lassen, sondern gleichzeitig durchrechnen,
40 ob sich das überhaupt ausgehen kann.

41 **E:** Ganz grob, ja. Wir wissen was etwa der Quadratmeter kostet. Und wenn ich auf einen Preis
42 von 2000 Euro käme, weil er das Grundstück so teuer kauft und ich weiß, dass ich zumindest
43 2500 Euro brutto brauche damit ich alles hinstellen kann dann bin ich bei 4500 Euro und dann
44 muss ich einschätzen wo das in Graz ist damit ich mein Delta zusammen bekomme, dass ich
45 5000 Euro bekomme. Deshalb gebe ich das in einem Raster ein, um zu wissen ist das etwas
46 vernünftiges oder etwas extrem knappes. Je mehr man von diesen Kennziffern weg sind im
47 Sinne zum Guten hin, desto leichter tut man sich bei der Umsetzung eines Projektes und desto
48 weniger streng und rigide wird die Begleitung sein, wenn man es machen will.

49 **S:** Die Begleitung von der Bank?

50 **E:** Ja, wenn man es beantragt und eine Bewilligung zusammenbekommt. Die Bewilligung ist ein
51 Zweistufensystem. Das Eine ist der Markt, der Kundenbetreuer und das Zweite ist das Risk
52 Management. Markt und Marktfolge.

53 **S:** In erster Linie hat man also das Gespräch mit Ihnen? Und Sie informieren sich vor?

54 **E:** Der Kunde hat nur Kontakt mit seinem Betreuer. Der Betreuer sammelt die Daten und macht
55 einen Antrag. Das sind standardisierte Vorgänge - in jeder Bank schaut das anders aus. Aber da
56 steht drinnen wer der Kreditnehmer ist, um was geht es, was sind die Sicherheiten, wie schaut es
57 wirtschaftlich aus. Auf Basis von dem beurteilt dann der Risk Manager. Dieser gibt sein Votum
58 ab.

59 **S:** Und die Konditionen werden wahrscheinlich auch beeinflusst vom Risk Management?

60 **E:** Marktfolge hat keine Auswirkung auf den Preis. Das ist nur die Risikoseite. Die Preisseite
61 sieht man nur im Markt.

62 **S:** Also bei Ihnen?

63 **E:** Ja je nachdem wie billig der Preis aus Sicht des Kunden ist, gibt es Pouvoirträger die ab
64 einem gewissen Zeitpunkt das „okay“ geben. weil sonst würde jeder Betreuer den besten Preis
65 geben.

66 **S:** Und in Bezug auf Sicherheiten. Die ersten zwei Fragen sind eher gedacht - schauen Sie auf
67 irgendetwas besonders in Bezug auf Bauträgerprojekt?

68 **E:** Wir reden jetzt nur von Bauträgerfinanzierung. Dann werde ich mit einem anderen Händler
69 zu tun haben.

70 **S:** Also im Endeffekt schauen Sie auf die Lage?

71 **E:** Genau der erste Teil ist die Phase eins. Ich mache jetzt quasi nach dem Gespräch mit dem
72 Kunden, wenn ich alle Unterlagen habe und ich überzeugt bin, dass das Projekt machbar ist,
73 dann mache ich einen Antrag und beantrage eine Bauträgerfinanzierung in diesem Fall von einer
74 Million, Annenstraße 27, und da steht dann drinnen 650.000 Euro bekommt er sofort nach
75 Vorliegen aller vereinbarten Sicherheiten und das ist immer primär die Liegenschaft selber
76 sprich die Hypothek. Meistens würde sie erst erwerben, da sind wir schon bei der
77 Treuhänderschaft. Da wird immer ein Treuhänder dabei sein, wenn es ein Erwerb ist, weil der
78 Treuhänder gegenüber uns die Verpflichtung übernimmt, das Eigentum einzuverleiben und in
79 weiterer Folge unser Pfandrecht erstrangig ist. Alles was im Grundbuch ist wird gelöscht - an
80 Geldlasten zumindest. Reallasten, Stromleitungen, das bleibt dann eh. Das ist immer die
81 Basissicherstellung die Hypothek, die Liegenschaft, - klar. Liegenschaften je nach Art um was es
82 dabei geht werden gemäß eines höheren Sicherheitenkatalog in jeder Bank mit einem gewissen
83 Faktor akzeptiert. Das heißt wenn ich jetzt eine Eigentumswohnung habe, dann kann ich diese -
84 das sind jetzt unsere Werte. Das kann bei der Raiffeisen anders sein. Wenn Sie also kommen als
85 Privater und sagen Sie wollen sich eine Wohnung oder Haus kaufen, dann werte ich das mit 80%
86 des Verkehrswertes - Verkehrswert heißt immer Gutachten ist erforderlich. Bauträgerprojekt sagt
87 er hat die leere Liegenschaft XY und will diese entwickeln und will sie baureif bekommen, dann
88 hätte ich jetzt 70% des Verkehrswertes. Bei Büroliegenschaft hätte ich 60%. Und bei juristischen
89 Personen bin ich auch bei 60%. 50% wäre industriell genutzt. Land- und Forstwirtschaft 50%.

90 **S:** Das ist jetzt der Prozentsatz der Gesamtsicherheit der abgedeckt ist durch die Hypothek oder
91 wie?

92 **E:** Da habe ich einen Schätzwert. In diesem Fall wird der Kaufpreis nicht weit weg sein. Jetzt
93 kauft er um 650.000 Euro und hat eine leere Liegenschaft und 70%. Dann wären das 455.000
94 Euro. Also hätte ich in der Phase eins, wenn der Kunde sagt, er will nur den Kaufpreis finanziert
95 haben, weil die Nebenkosten des Erwerbs und die Planungskosten er in Form von Eigenmittel
96 hat, dann hätte ich rechnerisch eine Deckungslücke von 195.000 Euro.

97 **S:** Und da muss der Geschäftsführer privat Sicherheiten vorlegen?

98 **E:** Das ist jetzt die Frage, wie gut kennen wir uns schon - haben wir schon viele Projekte
99 gemeinsam gemacht. Das mindeste ist, dass er mir für den Betrag persönlich haftet. Da geht es
100 immer um die Kostenfrage des Kreditnehmers. Welche Kosten wachsen mir aufgrund der
101 Bestellung von Sicherheiten. Eine Sicherheitenbestellung im Grundbuch kostet 1,2% von der
102 Höhe des Pfandrechts, das einverleibt wird an Gebühr. Dann habe ich noch Beglaubigungskosten
103 beim Notar, weil die Unterschriften müssen beglaubigt sein...

104 **S:** Grunderwerbssteuer habe ich auch oder?

105 **E:** Das hast sowieso die 3,5% Grunderwerbssteuer und die 1,1% Eintragungsgebühr für das
106 Eigentumsrecht. Wenn ein Makler noch dabei ist kann man durchaus von 10% Nebenkosten
107 ausgehen. Man kann mit 65.000 bis 70.000 ausgehen nur an Nebenkosten, da ist noch nichts
108 passiert. Und dann kommt noch die ganze Planung. Manche Kunden wie die Generalbau machen
109 das selbst. Aber ein klassischer Bauträger, der keine eigene Planung hat, der muss etwas zahlen
110 für die Planungsleistungen. Das ist quasi Phase eins. Ich kann mit Ersatzsicherheiten auch
111 operieren als Bank. Jetzt hat der Kunde mehrere Lasten freie Liegenschaften. Jetzt kann es sein,
112 dass er sagt er will nicht seine Bürgschaft hergeben oder Eigenmittel einbringen, sondern ihr
113 könnt das Grundstück sicherstellen.

114 **S:** Das sind vermutlich eh die gängigsten Szenarien oder?

115 **E:** Ja bei so eine m Projekt ist es dann die Frage, wie viel an Eigenmittel verlange ich, die
116 wirklich in Cash kommen. Weil wenn ich nicht sicher bin dann finanziere ich nicht einmal die
117 100% vom Kaufpreis. Denn wenn das eine schwierige Liegenschaft ist - na 80%, 70%, 90% - da
118 gibt es keine Richtlinie - das hat etwas mit Gespür und Erfahrung zu tun. Auf der anderen Seite
119 gibt es den Wettbewerb unter Finanzinstituten, die sich um die Finanzierung bemühen und desto
120 besser der Kunde ist, umso eher wird es Verhandlungspositionen geben um zum Geschäft zu
121 kommen beidseits. Und die Phase zwei ist dann primär - also gewisse Basisplanungen will ich
122 schon sehen - so ein Grundkonzept. Was kann ich da hinstellen, wie schaut das ca. aus, wie geht
123 sich das mit den Abständen beim Grundstück aus ohne dass das gezeichnet ist, aber er muss
124 wissen wie viele Geschoße bringe ich hin von den Abständen. Wie passt des dann zur Sonne hin.
125 Ist die Ausrichtung in Ordnung? Ist die Zufahrt möglich? Macht das alles Sinn? Da geht es um
126 das Gespür würde ich selber dort wohnen wollen. Man muss von diesem Standpunkt immer
127 ausgehen, was jeder Bauträger machen soll bevor er es zum Verkauf gibt. Jede Wohnung sollte
128 er im Geist durchgehen.

129 **S:** Ja das ist vermutlich die Erfahrung die hilft oder?

130 **E:** Ja so viel Gespür hat jeder. Wohnen tut man seitdem man auf der Welt ist. Man weiß was
131 Bedürfnisse sind und was verkaufbar ist, aber ob jetzt ein Balkon nordseitig mit einem Hochhaus
132 davor.

133 **S:** Klar das ist nicht so attraktiv.

134 **E:** Das gehört alles mitberücksichtigt. Und die Phase zwei ist primär eigentlich nur der
135 Vorverwertungsgrad, wo man sagt da hast du Bauträger einen rechtsgültigen Baubescheid für ein
136 Projekt mit 900 Quadratmeter Wohnfläche. Ich habe da jetzt quasi den Grundstücksankauf
137 finanziert - du hast alles geplant - da ist alles super, aber bevor ich nicht den zweiten Teil der
138 Finanzierung aufmache will ich eine Vorverwertung sehen. Der Vorverwertungsgrad der läge
139 jetzt bei 50%. Das sind Erfahrungswerte. Wo man sagt ja Bauträger ich will jetzt von mindestens
140 450 Quadratmetern Vorverwertungsverträge sehen.

141 **S:** Ok das heißt fixe Kaufverträge mit Kunden, die die Wohnung abnehmen.

142 **E:** Ja verbindliche Kaufangebote. Alles jetzt nicht ich habe jetzt gestern mit ihm geredet und der
143 interessiert sich, sondern schon verbindlich. Das kann ein Kaufangebot sein, das kann ein
144 Bauträgersvertrag schon sein. Das passiert im Ablauf. Jetzt kauft er die Liegenschaft, jetzt fangt
145 er planen an, dann stellt er meistens eine Bautafel hin. Dann ruft er die meisten an. Ein Bauträger
146 der schon länger im Geschäft ist der hat ja schon Stammkunden. Die sagen, wenn du wieder
147 etwas Neues machst denk an mich und das holt man sich einmal zuerst herein. So kommt man zu
148 einem Vorverwertungsgrad. Jetzt war der Grad 50% und jetzt wäre es bei 40% aus Sicht der
149 Bank toll. Alles was unter 40% ist da haben wir schon wieder lange zusammengearbeitet, ist der
150 besonders gut in seiner Bonität. Aber je überzeugender das Projekt ist, umso leichter wird sich
151 der Bauträger tun beim Vorverwerten. So gesehen passt es schon, wenn die Karotte ein bisschen
152 bei ihm ist. Natürlich wird jetzt jeder Bauträger kommen und sagen wissen Sie eh - Verkaufen tu
153 ich leichter, wenn schon etwas dasteht und die Leute sehen, dass gebaut wird als wenn nichts ist.
154 Das ist immer so ein Zwiespalt. Wo ist die richtige Größe, damit man das Projekt nicht
155 verzögert. Weil wenn es zu lange dauert springen die ersten wieder ab. Und so kommt man mal
156 in die Geschäftsbeziehung und in das finanzieren des Projektes hinein und dann bin ich da
157 drinnen und dann hängt es davon wieder ab, wie groß ist das Projekt, wie gut arbeiten wir schon
158 wieder zusammen. Also ich könnte jetzt mit dem Bauträger mit de mich noch nie etwas gemacht
159 habe bei einem Projekt wo ich mir nicht 100% sicher bin und wo man kostenseitig auch sehr
160 knapp sind. Wir haben bis zu einem Softwaretool wo wir alle Rechnungen mitschreiben können,
161 die über das Konto weggehen. Also da lassen wir uns wirklich jede Rechnung, die zu zahlen ist
162 übermitteln eingescannt.

163 **S:** Also laufend? Dass der Bauträger wirklich jede Rechnung transparent vorlegen muss?

164 **E:** Und wir dann quasi das Kalkulationstool - weil wir ja die Kalkulation vom Kunden
165 bekommen nach Gewerken aufgeschlüsselt und wir die Rechnung dann nach Gewerken
166 eintragen und wir mitbeobachten können, wo kommen wir zum Anschlag und kann sich das
167 noch ausgehen?

168 **S:** Und das wird eingefordert, aber nur in kritischen Fällen, wo man sagt das ist ein Neukunde?

169 **E:** Nein, bei ganz großen Projekten. Also ich als Person habe es als Person so kritisch noch nie
170 gemacht. Das mindeste ist, dass Bevorschussungskonto, wo das ganze Projekt abgewickelt wird
171 hat eine Kontosperr drinnen. Das heißt jede Bewegung über das Konto geht über meinen
172 Arbeitsplatz. Wenn der Kunde über Telebanking die Rechnung erfasst und zur Bank schickt und
173 ein freier Betrag am Konto ist dann geht das normalerweise durch und ist gebucht. Beim
174 Bauträgerkonto ist eine Betreuersperre drinnen. Das heißt ich sehe wem zahlt er was. Wenn zum
175 Beispiel Porsche Austria drinnen steht und „Bestellung Porsche 911“ dann frage ich mich da
176 passt was nicht. Oder zum Beispiel Überweisung über Privatsphäre, das geht in dieser Zeit nicht.
177 Und wenn man sich unsicher ist, dann fordert man halt die Rechnung ein. Das ist ein Spiel von
178 gar keiner Überprüfung bis zu sehr streng. Ich habe alle Möglichkeiten. Im Vertrag den ich mit
179 dem Kunden habe, habe ich alle Möglichkeiten drinnen. Weil ich muss ja - ich brauche den Titel,
180 um im Notfall auf alles zugreifen zu können. Da steht drinnen er muss mir jederzeit sein
181 Bauträgertagebuch zeigen, er muss mir die Buchhaltung offenlegen.

182 **S:** Eine Frage habe ich noch gehabt. Sie haben gesagt, dass Sie ein Tool haben und dass Sie die
183 Planungsrechnungen vorgelegt haben beziehungsweise einfordern vom Bauträger. Jetzt wollte
184 ich nachfragen in welchem Umfang wollen Sie die Planungsrechnungen vorgelegt bekommen?
185 Wir haben vorher schon darüber gesprochen, dass Lage, Größe des Projekts, die Umsatzerlöse
186 und dergleichen. Aber wollen Sie eine detaillierte Cashflow-Planung?

187 **E:** Das ist ein Mindestanforderung. Der macht das halt jetzt so, dass er schreibt Grundstück und
188 das ganze Erwerbsding - das ist quasi die Planungs- und Nebenkosten Phase - die
189 Vorprojektphase. Dann die Bauphase und da sind irgendwo die Verkaufskosten drinnen.

190 **S:** Ok.

191 **E:** Und das kann man, wenn man es braucht weiter aufschlüsseln lassen. Aber das sind die
192 Mindestdinge, damit ich meine Rückrechnungen machen kann. Was hat er reine Baukosten pro
193 Quadratmeter, was sind die gesamten Errichtungskosten pro Quadratmeter. Dann rechne ich die
194 Tiefgarage heraus, damit ich in etwas beurteilen kann was ist der Break-Even. Was muss er für
195 einen Preis kriegen, damit er mit einem Nuller-Ergebnis durchkommt. Und je weiter ich schon
196 im Projekt bin und je mehr ich schon verlaufen hab, desto tiefer wird der Break-Even
197 runterkommen, weil ich den Gewinnanteil in den Verkäufen ja schon drinnen habe.

- 198 **S:** Dann noch zum Thema Mindestkapitalausstattung.
- 199 **E:** Da geht es jetzt um diese Gesellschaft - das kann jetzt von einer natürlichen Person bis zu
200 einer Kapitalgesellschaft einmal grundsätzlich alles sein.
- 201 **S:** Ich rede von einer normalen Bauträger GmbH.
- 202 **E:** Jeder Bauträger wird das mit einer GmbH machen, um die Haftungsthematik von sich als
203 Person weg zu kriegen. Und da ist es wieder so, dass man sehr oft dann damit konfrontiert wird,
204 dass es eine Projektgesellschaft ist, die eine Gesellschaft gründet. Das hat aus Sicht des
205 Bauträgers oder des Liegenschaftserwerbers den Hintergrund, dass viele ja Erben entwickeln,
206 baureif machen und sich dann nochmal überlegen, mache ich das selber oder verkaufe ich das
207 fertige Projekt. Auch das ist ein Geschäftsmodell.
- 208 **S:** Ok, da mach ich wirklich schon alles fertig mach und dann.
- 209 **E:** Der hat einen rechtsgültigen Baubescheid nur er sagt das Baurisiko mag ich nicht nehmen.
210 Das heißt der kriegt halt, weil er irgendwo gute Kontakte hat irgendwo Liegenschaften her und
211 hat das Gefühl da kann ich etwas machen daraus und entwickelt das und sagt aber bei diesem
212 Projektvolumen da ist mir das Risiko zu groß, dass ich auf ein paar Wohnungen sitzen bleib - Ich
213 lass mir einfach einen Teil der Entwicklungskosten zahlen.
- 214 **S:** Mit „Projekt entwickeln“ meinen Sie jetzt wirklich nur die Liegenschaft kaufen und die
215 Planung?
- 216 **E:** Den rechtsgültigen Baubescheid herbeiführen. Dass jeder andere dann sofort zu bauen
217 beginnen kann. Das ist oft eine gute Kombination - da gibt es Herren, die schon länger im
218 Baugeschäft tätig sind - teilweise schon in Pension sind - gute Kontakte haben, die
219 Liegenschaften wirklich schon aufweisen, eine Beschäftigung haben, sich damit beschäftigen,
220 dass zu entwickeln und dann gibt es auf der anderen Seite Baufirmen, die froh sind, wenn sie
221 Projekte selber abwickeln können. Die haben eine kleine Verkaufseinheit, weil auf
222 rechtsgültigen Bau kann jeder hinstellen. Der kalkuliert das durch und weiß was ihm das kostet
223 und seine Verkaufsabteilung verkauft dann oder beauftragt einen Dritten, einen Makler.
- 224 **S:** Das heißt in dem Fall wäre für den Bauträger eigentlich nur die erste Phase relevant.
- 225 **E:** Auch das gibt es was manche nur bis hierher finanzieren. Die sagen ich will einmal nur diese
226 Finanzierung haben und dann schaue ich einmal wie schnell geht das mit der Behörde, was
227 bekomme ich durch und dann entscheide ich ob ich es selber mache oder nicht.
- 228 **S:** Und wenn man davon ausgeht, dass eine Bauträger das gesamte Projekt abwickelt?
- 229 **E:** Vom Zeitpunkt von dem mich das Grundstück kaufe ist ein Jahr das Mindeste.
- 230 **S:** Der Herr Höfler hat gemeint, dass die erste Phase bei ihm etwa zwei Jahre dauert.

231 **E:** Deshalb sage ich ja mindestens ein Jahr. Bei manchen bis zu vier Jahre. Vor allem wenn es in
232 der Innenstadtzone ist, wo die Altstadtkommission mitspricht. Wenn sie dort einen
233 Denkschmalschutz oder so haben dann wird es kompliziert.

234 **S:** Dann dauert es länger.

235 **E:** Ja. Was die Gesellschaft angeht das ist eine GmbH mit Mindeststammkapital. Die hat in dem
236 Sinn was die Bonität des Projektes angeht keine Aussage darauf, weil immer der Unternehmer
237 für uns der Wesentliche ist. Die Liegenschaft und der Unternehmer. Und die Erfahrungen, die
238 man gemacht hat.

239 **S:** In Bezug auf die Finanzierungsmöglichkeiten - wie wird üblicherweise von einer
240 Projektlaufzeit von zwei bis vier Jahren finanziert? Ist das ein Ratenkredit oder ein antistatisches
241 Darlehen, weil Herr Höfler hat gemeint, dass das normalerweise über einen Betriebsmittelkredit
242 läuft.

243 **E:** Also wir nennen das Projektbevorschussungskonto - das ist ein Girokonto mit einem
244 Kontokorrentrahmen. Weil in der Natur der Sache von einem Projekt ist es ja, wenn wir in der
245 Bauphase sind, dass sofort mit Beginn der Bauarbeiten mit den Wohnungen, die ich schon
246 verkauft habe, kommen ja schon die ersten 10%. Und damit habe ich ein ständiges auf und ab
247 und das kann ich von der technischen Abwicklung der Bankprodukte nur mit einem
248 Rahmenkonto - Girokonto machen. Und der Rahmen ist wiederholt ausnutzbar. Das heißt wir
249 machen jetzt aus, wenn die jetzt heute kommen und Sie mir das Projekt vorlegen und wir sind
250 uns einig und Sie sagen ein Jahr ist Projektierungsphase und ein Jahr ist Bauphase - das ist so das
251 Mindeste. Sie können einen Rahmen von einer Million bis - jetzt sind wir Ende 2017 bis Ende
252 2019 - die 650.000 Euro sind sofort ausnutzbar, wenn halt der Treuhänder mir das alles
253 hergeschickt hat. Das heißt das Geld geht eh nur zum Treuhänder zum Kauf der Liegenschaft.
254 Und die 350 werden ihm aufgemacht, sobald 50% Vorverwertung gemacht wurden. Der
255 Baubeginn ist einmal Voraussetzung, dann der rechtsgültige Baubescheid und die
256 Vorverwertung.

257 **S:** Gut. Kommen wir einmal zum zweiten Teil. In Bezug auf das Berichtswesen - Welche -
258 darüber haben wir eigentlich eh schon gesprochen...

259 **E:** Also in Wahrheit brauche ich alle Daten zur Liegenschaft, weil natürlich kenne wir auch alles
260 selber heraus, aber jeder schaut sich das selber an - Grundbuchauszug, wie schauen die
261 Belastungen aus, was für Widmung ist auf dem Grundstück, ist ein Bestand und muss
262 geschliffen werden, Möglichkeiten von Förderungen falls ein Bestand erhalten bleibt und ich tu
263 das sanieren. Und dann halt so wie ich Ihnen das gezeigt habe eine klassische Kalkulation
264 einmal. Was ist mit der Widmung, die oben ist maximal möglich. Lässt sich das auch baulich

265 umsetzen diese Fläche - sinnvoll baulich umsetzen. Und dann halt auch auf diese zu errichtende
266 Fläche diese Kalkulation mit diesen Mindestpositionen.

267 **S:** Ok aber das heißt Sie verlangen von einem Unternehmer nicht eine integrierte
268 Planungsrechnung auf vier Jahre - vorgelegt mit einer Plan G&V, Bilanzen und Cashflow
269 Rechnungen.

270 **E:** Nein eine Bilanz als solche ist ja nur eine Abbildung der GmbH im Zeitablauf. Wichtig ist
271 das Projekt. Und bei einem Projekt ist wichtig, dass diese Eckdaten in der Phase eins passen.
272 Dass wir an das Projekt von der Liegenschaft her glauben. Und in der Phase zwei her, dass wir
273 von der Verwertbarkeit und Umsetzung zu den vorgegebenen Kosten daran glauben. Das sind
274 die Parameter, die überprüft werden.

275 **S:** Und wenn das Projekt dann läuft. Also wenn wir in der Phase zwei sind. Welche Ist
276 Auswertungen müssen von Seite des Bauträger vorgelegt werden? Muss da regelmäßig Bericht
277 erstattet werden in Bezug auf den Baufortschritt, die Projektzeitpläne - ob es Plan/Ist
278 Abweichungen gibt?

279 **E:** Wesentlich ist einmal die laufende Verwertung, sprich die Info, dass die Verträge gemacht
280 werden und dass weiterverkauft wird. Und was noch davor war damit wir die Größe eruieren
281 können, muss er ja aus seinen Erfahrungen sagen, muss er so etwas ähnliches wie einen
282 Liquiditätsplan machen. Und der Mindestliquiditätsplan heißt quasi ich kaufe jetzt, ich mache
283 die ganze Planung, ich bekomme das rechtsgültig hin das Projekt, ich habe die 50%
284 Vorverwertung und jetzt haben wir dann den schlechtesten Fall und bis zur Baufertigstellung
285 verkaufe ich keine Wohnung mehr. Das ist der schlechteste Fall, der passieren kann. Ich muss
286 die 50% Vorverwertung in den Liquiditätsplan einarbeiten mit den angenommenen Zeiten, wann
287 ich die Fertigstellung des nächsten Teils geschafft habe. Das ist keine schwere Übung.

288 **S:** Na eh. Das Bauträgervertragsgesetz habe ich mir eh schon angeschaut. Im Endeffekt nach
289 Fertigstellung des Rohbaus etc. gibt es den Ratenplan A und B und das ist glaube ich eh die
290 gängige. Es gibt glaube ich drei Möglichkeiten.

291 **E:** Ja das ist klassisch. Alles andere findet nicht statt. In der Praxis hätte ich noch nie einen Fall
292 gehabt. Also wir rechnen in Wahrheit, wenn wir von so einer Bauträgerfinanzierung reden den
293 Ratenplan B. Der schwächere ist das aus Sicht des Bauträgers, wo er am Anfang weniger kriegt.

294 **S:** Und der Liquiditätsplan sollte wirklich die Vorprojektphase und die Phase 2 umfassen? Weil
295 das ist genau das was ich für den Herrn Höfler machen will - dass er das Projekt schon davor
296 planen kann, was auch angenehm ist für das finanzierende Institut, wenn das vorgelegt wird.

297 **E:** Ja. In Wahrheit macht er nichts anderes wie das er hier die Zeitschiene hat. Auf der
298 Zeitschiene dann die verschiedenen Positionen einträgt, das heißt wo habe ich Kosten und wo

299 habe ich Erlöse. Und hinten habe ich aggregiert den Stand der Finanzierung. Das heißt es wird
300 gekauft. Beim Kaufen geht sofort das Geld raus. Dann haben wir da Baubewilligung
301 irgendwann. Sie sehen eh von der Baubewilligung bis zum Baubeginn da. Da haben wir eine
302 Phase gehabt, wo nur Geld rein geflossen ist und irgendwann dann kommen die ersten
303 Positionen. Und der sagt einfach - ich habe die Vorverwertung von X% und mehr schaffe ich bis
304 zum Schluss nicht. Das heißt wie weit komme ich dann wirklich hinauf. Dann kann ich noch als
305 Variable einsetzen - Ok im Zeitablauf kommen dann die Verkäufe und wenn ich dann mitten in
306 der Bauphase bin und ich habe z.B. schon 40% des Baus erledigt, dann bekomme ich von jedem
307 sofort die 40% und nicht nur die 10%. Also je später der Kauf, umso mehr fließt dann gleich.
308 Das ist in Wahrheit das Liquiditätstool, das für uns nachvollziehbar sein muss, wo ich erkenn
309 kann wie hoch kommen wir in Summe hinauf. Das ist im Vorhinein notwendig.

310 **S:** Im Endeffekt ist das der Saldo vom Projektbevorschussungskonto.

311 **E:** Ja der hat es da so gemacht, dass er gesagt hat - ich habe bei Vorbeginn 40% Vorverwertung
312 und bei Bezugsfertigstellung 80% und inzwischen verlaufe ich nichts. Der hat wirklich ein
313 "Worst Case Szenario" - und dann kann ich alles dazwischen auch anführen, wo man glaubt
314 hinzukommen.

315 **S:** Ok das ist gut mit dem.

316 **E:** Und das schaut da so aus - der hat das einfach aufgeschlüsselt - das Grundstück in lauter
317 Detailkosten, die Baukosten nach einzelnen Gewerken, die Nebenkosten, Verkaufskosten,
318 Finanzierungskosten und aggregiert das dann auf einer Seite. Und das was Sie da gesehen haben,
319 das ist quasi das Aggregat. Und hinten hat er dann aus den Daten im Excel dazu geschnitzt zu
320 einem Liquiditätsplan. Und wenn jemand mit so etwas zu mir kommt, dann kann ich gut mit ihm
321 arbeiten.

322 **S:** Das ist dann eh nicht ganz so detailliert. Weil ich mich schon gefragt habe, wie man dann die
323 Gewerke dann genau planen, weil das weißt ja im Endeffekt noch nicht. Ich habe mit dem Höfler
324 da auch gesprochen, weil ich weiß ja noch nicht in welcher Kalenderwoche dann der Installateur
325 wirklich daherkommt.

326 **E:** Auf Monatsbasis.

327 **S:** Ok.

328 **E:** Weil kleine Verschiebungen innerhalb des Monats, weil wenn jetzt blöderweise der
329 Treuhänder auf Urlaub ist und es erst eine Woche später freigibt und davor kommt schon der
330 Spengler und was auch immer dann muss man mit der Bank reden - es liegt schon dort - Sie
331 können eh anrufen. Also solche Spitzen innerhalb des Projektes innerhalb eines Projektes sind
332 nie ein Problem. Sie müssen nur begründet sein.

333 **S:** Also wie oft oder wann verlangen Sie im Projektverlauf Berichterstattung bezüglich Kosten,
334 Leistungsfortschritt oder ist das einfach individuell und kann man das gar nicht so sagen?

335 **E:** Das würde ich individuell sehen. Man ist eh laufend in Kontakt. Bei eine m4 Millionen
336 Projekt wird man es öfters tun. Bei einem kleinen Dachgeschossausbau nicht so oft. Es kommt
337 immer auf die Größenordnung darauf an. Ich schaue immer auch - aber das sind auch immer
338 persönliche Dinge - wenn ich weiß, wo meine Kunden bauen fahre ich vorbei und ich will nur
339 augenscheinlich sehen, dass hier etwas gebaut wird. Ich gehe jetzt nicht hin und sag nicht dem
340 Kunden er muss dort sein. Ich fahre einfach am Sonntag, wenn ich einen Ausflug mache so, dass
341 ich mir das gleich anschau. Das ist einfach so ein Plausibilitätscheck.

342 **S:** Ok.

343 **E:** Außerdem freut sich der Kunde auch, wenn ich sage ich bin gestern vorbeigefahren und es
344 schaut eh gut aus. Wissens eh, wenn etwas im Rohbau schon fertig ist und wenn man reingehen
345 kann - Der Blick ist toll, wenn man herausgeht. Durch die Baustelle laufen darf man eigentlich
346 nicht, aber wir dürfen das - wir haben die Erlaubnis.

347 **S:** Ja dann ist das eh - ich schätze das eins besseren Berichtswesens seitens des Kreditnehmers in
348 keiner Weise die Konditionen beeinflusst im Nachhinein.

349 **E:** Kondition ist immer die Bonität, die Sicherstellung.

350 **S:** Und die Marktlage vermutlich?

351 **E:** Also Blankoanteil, Risikoklasse und Volumen sind die drei Treiber im Preis.

352 **S:** Was versteht man unter Blankoanteil?

353 **E:** Blankoanteil ist quasi Finanzierungssumme abzüglich bankmäßig bewertete Sicherheiten. Da
354 hätte ich quasi einen Blankoanteil von 195.000. Also Blankoanteil, die Bonität des Kunden gebe
355 ich in so ein Rating ein. Also die Ratingeinstufung, der Blankoanteil und das Volumen das - weil
356 natürlich bin ich bei einem kleinen Projekt mit 300.000 teurer als bei einem 3 Millionen Projekt.
357 Ich habe die gleiche Arbeit aber ich muss es natürlich noch umlegen können auf das Volumen.
358 Und Wettbewerb ist der vierte Preisindikator.

359 **S:** Als oder Branchenwettbewerb, was andere Kreditinstitute anbieten?

360 **E:** Klar, wenn ich jetzt zum Beispiel schon vier Projekte mit Ihnen gemacht habe und wir haben
361 jetzt immer die Projekte um 2% gemacht und Sie sagen Sie jetzt habe ich bei Raika eins mit
362 1,90% - bevor ich Sie verliere, werde ich sagen, wenn es in Ordnung ist würde ich gerne
363 mithalten. Und wenn jemand das auch wertschätzt die Zusammenarbeit die man schon öfters
364 gehabt hat bei einem Projekt - es gibt Institute die machen das extrem kompliziert teilweise mit
365 einem Zweikontenmodell. Das heißt ein Konto, wo die Eingänge kommen - ein Konto wo die
366 Ausgänge rausgehen - das für den Kunden natürlich teurer ist. Weil ich habe eine höhere

367 Finanzierungssumme, weil wir saldieren ja den Rahmen und der zahlt immer von der vollen
368 Länge die Zinsen und momentan Sie wissen eh das Zinsniveau liegt bei 0%. Das bringt nicht.
369 S: Und wenn wir von einem Projektbevorschussungskonto sprechen. Was sind da die
370 Kostenpositionen - so generell einmal - vermutlich die Höhe des Rahmens, die der Kunde haben
371 will.
372 E: Die wichtigste Kostengröße ist der Zinssatz natürlich.
373 S: Solange man im Rahmen bleibt. Oder wenn man über dem Rahmen ist?
374 E: Da gibt es Überziehungsprovisionen. Aber da wird man ja vorher anrufen und sagen: Sie
375 brauchen da jetzt schon 14 Tage und dann geben wir es halt dann in einen Schattenrahmen dazu
376 hinein und dann ist für diesen Betrag auch keine Überziehungsprovision.
377 S: Dann gibt es vermutlich noch Kontoführungsgebühr.
378 E: Anfänglich gibt es die einmalige Bearbeitungsgebühr. Und dann die Art wie die
379 Sicherstellung gemacht wird, weil Sicherstellung kostet Geld. Ich kann ja bei sehr guten
380 Bonitäten sagen Ok - weil üblicherweise werden 120% der Finanzierungssumme im Grundbuch
381 eingetragen.
382 S: Und sind die Nebenkosten noch abzudecken?
383 E: Allfällige - Sicherstellungen brauche ich nur dann, wenn es schiefgeht. Und wenn es schief
384 geht werden mehr als 100 offen sein und deshalb muss ich dieses Delta irgendwo abdecken. Und
385 da gibt es dann auch diese Möglichkeiten wo man sagt die Finanzierungssumme trage ich im
386 Grundbuch ein - die 20% hinterlegen wir mit einer Urkunde. Da kann man ein bisschen Kosten
387 sparen helfen. Bei denen die nur den Teil 1 machen und sagen ich verkaufe dann weiter, spielen
388 wir es oft auch über die Rangordnung für die beabsichtigte Verpfändung. Das heißt, wenn ich
389 jetzt das Pfandrecht - ich trage jetzt nicht das Pfandrecht ein, sondern ich trage nur die
390 Rangordnung ein für das Pfandrecht. Das ist quasi der Platzhalter für eine Summe. Sie wissen ja
391 das Grundbuch hat ja - wer zuerst drinnen ist, der bekommt zuerst. Diese Rangordnung kostet
392 nur 0,6%, aber die hält nur ein Jahr. Das heißt, ich kann jetzt zu dem Kunden sagen, wenn du
393 glaubst du bekommst es innerhalb eines Jahres durch, dass du es verkaufst, dann sparst du dir
394 0,6%.
395 S: Ok.
396 E: Und bei 1 Million sind das auch schon wieder 6000 Euro. Das ist absolut etwas wo das wert
397 ist.
398 S: Also im Endeffekt gibt es ein Fachterminus dafür wo man sagt anstatt das dieses Pfandrecht
399 im Grundbuch steht, steht man mit dem Rang drinnen.

- 400 **E:** Die Rangordnung für die beabsichtigte Verpfändung. So heißt das. Und die zweite
401 Rangordnung - es gibt für die beabsichtigte Veräußerung - das ist die sogenannte
402 Grundbuchssperre, die der Treuhänder aber nur braucht. Der Anwalt oder der Notar. Weil der
403 lässt sich vom Eigentümer eine Rangordnung für die beabsichtigte Veräußerung unterschreiben,
404 damit ist das Grundbuch für ein Jahr gesperrt. Alles was hineinkommt zählt nicht.
405 **S:** Ok auch wieder etwas gelernt. Das wäre es dann eh von meiner Seite.
406 **E:** Und sonst also alle viertel Jahre bis spätestens halbe Jahre sieht man sich bei so einem Projekt
407 und es wird ausgetauscht was es neues gibt und im Anlassfall natürlich.