

Expertendossier

Bankenkünige für Existenzgründer*

„Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren....“ Wen fragt man nach Risiken und Nebenwirkungen bei einer Existenzgründung?

Nun, da hätten wir: erfolgreiche Existenzgründer, nicht erfolgreiche Existenzgründer, Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater, Banker, Gerichtsvollzieher und den Insolvenzverwalter. Es gibt sicher noch andere Leute mehr.

Wenn Sie Ihren Wunsch nach Selbständigkeit mit anderen besprochen haben, so wurden Ihnen mit Sicherheit die unterschiedlichsten Warnungen und Ermunterungen zuteil. Trotzdem muß gesagt sein, daß bei jeder Existenzgründung die Chancen und Risiken, der Erfolg und der Misserfolg dicht beieinander liegen.

An dieser Stelle soll nun keine komplette Unternehmensberatung erfolgen. Kein Schriftwerk dieser Art kann dies leisten und eine persönliche, individuelle Beratung ersetzen. Die meisten von Ihnen werden sich professionelle Hilfe zur Bewältigung der kaufmännischen Seite der Selbständigkeit beschaffen. Trotzdem sollten Sie über einige Grundkenntnisse verfügen, die Ihnen Gespräche mit Unternehmensberatern und Banken erleichtern und Sie als kompetent ausweisen.

Wir zeigen Ihnen daher hier einen Überblick über die „Spielregeln“:

Wir statten Sie mit Fachbegriffen aus, die Sie als Kaufmann geläufig im Munde führen sollten.

Wir geben Tips zum erfolgreichen Kreditgespräch bei Ihrer Bank.

Wir zeigen Ihnen die häufigsten Fehler bei der Existenzgründung auf.

Wir geben Ihnen Überblicke über den Inhalt der verschiedenen notwendigen Planrechnungen.

Also begeben wir uns an den Start.

In den seltensten Fällen schafft jemand den Schritt in die Selbständigkeit ohne Geldgeber.

Tauschen Sie daher bitte einmal kurz die Plätze: Stellen Sie sich vor, Sie sind ein großer Geldgeber, an den sich ein zukünftiger Buchhändler wendet und, sagen wir mal, 100.000,- Euro Darlehen zur Existenzgründung anfragt.

Keine Kleinigkeit. Sie möchten daher relativ sicher sein, den großen Batzen auch eines Tage wieder wohl verwahrt in Ihrem großen Tresor zu finden. Inklusive Zinsen natürlich. Der Buchhändler verkauft seine Ware ja schließlich auch nicht umsonst.

Daher haben Sie eine Menge Fragen an den gestreßten angehenden Buchhändler, nicht wahr?

Nun können Sie sich wieder auf Ihren richtigen Platz setzen. Welche Fragen mögen da von Geldgeberseite aufgetaucht sein?

Kurze Antwort: Die gleichen Fragen, die auch Sie sich bei Ihren Überlegungen zur Existenzgründung gestellt haben. Vielleicht waren sie nicht so umfangreich, vielleicht sind ein paar Fragen aufgetaucht, an die Sie noch nicht gedacht hatten.

Erster großer Merksatz: Sie und ein zukünftiger Geldgeber haben die gleichen Interessen am Erfolg Ihres Unternehmens!

Dies zu wissen, ist ganz wichtig und sollte sich bewußt klar gemacht werden. Sie werden sich bei Verhandlungen mit Banken auf ein geschliffenes Konzept und umfangreiche Zahlenwerke stützen müssen. Viele Existenzgründer sehen dies als notwendiges Übel an, Papiermaterial, das man zahlengeilen Banken halt zum Fraß vorwerfen muß, damit sie zufrieden sind.

Falls Sie der gleichen Meinung sind, können Sie die Lektüre an dieser Stelle beenden. Eine Existenz als Arbeitnehmer scheint in diesem Falle sinnvoller.

Sie sind noch da? Fein.

Woher wissen Sie, daß Sie in Ihrem Beruf gut sind? Vielleicht hat es Ihr bisheriger Chef mal zu Ihnen gesagt. Netter Chef. Hauptsächlich jedoch wissen Sie es, weil Sie sich in der Vergangenheit immer wieder verglichen haben: Mit anderen als Persönlichkeit. Mit Leistungen anderer.

Womit und mit wem wollen Sie sich als Selbständiger vergleichen?

Hier haben Sie nur die Konkurrenz. Aber die ist gnadenloser als Fußpilz.

Sie brauchen daher ein gutes Fundament, auf das Sie sich stützen können. Und dies ist erstrangig das kaufmännische Fundament.

Daher sind die kaufmännischen Zahlenwerke Ihre Meßlatte, Ihre Existenzbibel, Ihr Glaubensbekenntnis: bisweilen nicht ganz erreicht, aber niemals stark verfehlt.

Nur so können Sie das, was Ihnen eigentlich wichtiger ist, unbehindert verwirklichen – Ihre Idee, Ihre Vorstellungen des Geschäftes, Ihre Berufung, Ihre Freiheit, wie Sie es auch immer nennen wollen.

Wir hoffen, daß Sie jetzt verinnerlicht und akzeptiert haben, daß die kaufmännischen Maßnahmen dazu gedacht sind, üble Nebenwirkungen von Ihrem zukünftigen Geschäfte abzuwenden.

Wenden wir uns daher der zweiten Stufe zu.

Sie sollen aus Fehlern anderer lernen können. Daher beginnen wir mit dem, was Sie um Himmelswillen nicht tun sollen. Sozusagen das „Dirty Dutzend“, die Zehn Gebote des Pleitegeiers:

- du sollst beruflich-fachlich und in deiner Persönlichkeitsstruktur zum Unternehmer ungeeignet sein.
- du sollst dich zu spät beraten lassen.
- du sollst den falschen Unternehmensberater wählen, der dir das falsche Konzept macht.
- du sollst den Markt nicht kennen oder falsch einschätzen.
- du sollst leichtfertig einen Betrieb übernehmen.
- du sollst den falschen Standort wählen.
- du sollst nicht sorgfältig nachrechnen, wieviel Kapital du brauchst.

- du sollst dir unbesehen und unkritisch eine Finanzierung aufschwätzen lassen.
- du sollst schlecht organisieren und planen.
- du sollst falsch kalkulieren und möglichst keine Kostenrechnung machen.
- du sollst keine Buchführungskenntnisse haben.
- du sollst deine steuerlichen Pflichten nicht überbewerten.
- du sollst dich gar nicht oder wenigsten falsch versichern.
- du sollst deine Miet- und Pachtverträge, Arbeits- oder Gesellschaftsverträge und auch die übrigen nachlässig gestalten.

Ach, das waren mehr als Zehn Gebote. Jedoch, der Pleitegeier ist ein ausgesprochen häßliches Vieh....

Wenden wir uns also lieber den Fragen zu, die Sie und Ihr Geldgeber gestellt haben.

Wie sieht die neue Existenz denn aus?

Gründen Sie einen Betrieb neu? Bravo! Sie haben Mut! Hier beginnen Sie im Zustande der Jungfräulichkeit. Nur ahnungslos dürfen Sie nicht sein. Dafür haben Sie hier aber alle Möglichkeiten, Ihre eigenen Vorstellungen zu verwirklichen.

Vergessen Sie jedoch nicht, den Standort nach Konkurrenz und Umsatzmöglichkeit abzuklopfen. Und auch sonst alle Regeln des häßlichen Vogels von weiter oben nicht zu berücksichtigen.

Oder übernehmen Sie einen Betrieb? Bravo! Sie haben Mut! Denn hier müssen Sie mit den Unzulänglichkeiten des Vorgängers rechnen.

Schauen Sie sich daher den Betrieb ganz genau an. Warum hört der Vorgänger auf? Er war doch hoffentlich nicht in finanziellen Schwierigkeiten oder ähnlich Beunruhigendes? Hat die Kundschaft gewechselt, hat sich der Standort negativ verändert? Schauen Sie sich die Lokalität genau an auf Renovierungsbedarf, Ausstattungsmängel, veraltete Technik. Das „Menschenmaterial“ ist mindestens ebenso wichtig: Wer oder was sind die Mitarbeiter?

Und, bitteschön, wer sind die Kunden? Kollege Vorgänger muß eindeutiges Zahlenmaterial über die Ertragslage vorlegen. (Schau an, Zahlenwerke sind doch wirklich gar nicht schlecht, nicht wahr?) Seien Sie damit anspruchsvoll! Ihr Banker wird es auch sein!

Sie sehen, beide Möglichkeiten haben Risiken und das sagten wir jedoch schon.

Spätestens an dieser Stelle kommt logischerweise die Frage: Kann ich mir das überhaupt leisten? Der Herr oder die Dame von der Bank nickt an dieser Stelle zustimmend. Ja, das ist die entscheidende Frage!

Daher machen wir als nächstes einen Crash-Kurs „Das Kapital“. Nein, nein, nicht das von K.M.! Sie brauchen wirklich nicht in den Regalen danach zu stöbern. „Kapital“ ist eins der Lieblingsworte eines Financiers. Es zergeht ihm sozusagen auf der Zunge. Diesen Gaumenschmeichler sollten Sie also genauestens definieren können.

Man unterscheidet Kapital (unter anderem) nach Eigenkapital und Fremdkapital.

Beschäftigen wir uns zuerst mit dem Eigenkapital.

Nehmen Sie einen Spiegel zur Hand und schauen Sie hinein. Dann sehen Sie Ihr größtes Eigenkapital: Sie selbst. Sie bestehen eigenkapitalmäßig aus einer glücklich gelungenen Mischung: Unternehmerpersönlichkeit, fachliche Qualifikation, Arbeitskraft, Idee, Wille, Mut, Durchsetzungsvermögen. Zur Garnierung eine Prise Glück.

Als nächstes ist da noch das schnöde Geld, das Sie besitzen. Was kommt zusammen, wenn Sie Ihr Sparschwein, Ihre Konten und Depots plündern?

Das Fremdkapital ist jenes, das Sie sich von Geldgebern leihen. Geldgeber können Ihre Bank, der Staat oder auch Freunde und Verwandte sein.

Um den zur Existenzgründung notwendigen Kapitalbedarf zu errechnen, sollten Sie auch noch folgende Unterscheidung kennen: Langfristiger Kapitalbedarf und kurzfristiger Kapitalbedarf.

Der langfristige Kapitalbedarf lässt sich am einfachsten ermitteln. Er ist die Summe Geldes, die Sie für die „langfristigen Investitionen“ benötigen. Das sind Güter mit einer langen Lebensdauer, oder einmalige Anschaffungen, z.B. Grundstücke, Gebäude, Fahrzeuge. Überlegen Sie, was branchenüblich langlebig ist und summieren Sie die Kosten für diese Dinge. Vergessen Sie nicht, eventuelle Gebühren und Nebenkosten zu berücksichtigen. Auch die Kosten der Kapitalbeschaffung sind solche Nebenkosten!

Denken Sie auch daran, nicht nur die Investitionen zu berücksichtigen, die zum Gründungszeitpunkt notwendig sind. Auch Folgeinvestitionen im ersten Geschäftsjahr sind einzubeziehen.

Hier ist Genauigkeit gefragt! Sind Sie sich unsicher, so gilt die alte Regel: „Besser geschätzt als überhaupt nicht geplant.“ Und nicht ganz so knapp rangehen.

Den kurzfristigen Kapitalbedarf errechnet man mit einer Formel, zu der Sie auf Vergleichszahlen der Branche zurückgreifen müssen, die Sie z.B. aus Branchenberichten von Banken oder bei eigenen Gremien erfragen können. Die Formel lautet

Voraussichtlicher Waren-/Materialeinsatz pro Jahr geteilt durch Durchschnittlicher Warenumsatz pro Jahr

Hier hilft Ihnen aber auch der Steuerberater oder Unternehmensberater.

Nun beherrschen Sie bereits vier Begriffe zum Gaumenschmeichler „Kapital“.

Fehlt nur noch zu wissen, was ein Kapitalbedarfsplan ist.

Er verschafft Ihnen den Überblick, was zur angemessenen Ausstattung Ihres Geschäftes notwendig ist. Hier schlagen sich die Kosten der langlebigen Investitionen nieder, in schöner Gemeinsamkeit mit dem Warenlager, den Betriebsmittelkosten und den Vorfinanzierungskosten der Außenstände.

Da gibt es keine Unsicherheiten, was so alles nötig ist im gepflegten Haushalt, pardon, in der gepflegten Buchhaltung. Die einzelnen Posten, die zu diesem Plan gehören, finden Sie in der Übersicht Kapitalbedarfsplan.

An dieser Stelle wird der Banker dann ganz hellwach und ruft: „Kapital! Schön. Und die Kosten? Wie sind die Kosten? Investitionskosten! Personalkosten! Sachgemeinkosten! Zinskosten! Kalkulatorische Kosten! Und was ist mit Umsatz und Gewinn?“

Sie lächeln müde. Die Fragen sind Ihnen nicht neu. Wie beantwortet man sie am besten?

Sie sagen jetzt hoffentlich: „Indem man plant und entsprechende Rechnungen anstellt.“

Genau. Das müsste aus grauer Ausbildungsvorzeit und aus Ihrem bisherigen Berufsalltag irgendwo in den grauen Zellen auf Halde liegen.

Also lassen Sie uns das zum eigenen Nutzen und dem des Geldgebers aufbereiten. Vergessen Sie nicht: Diese Planungen sind Ihre eigenen Zielvorgaben! Außerdem bilden sie ein wesentliche Entscheidungsgrundlage für einen Geldgeber.

Ihre Planrechnungen dürfen keine Wunschvorstellungen sein. Sie müssen sich nach den realistischen betrieblichen Gegebenheiten richten. Üblicherweise macht man eine Planung für drei Jahre. Um saisonale Schwankungen, die sich negativ auf Ihre Liquidität auswirken können, auch in den Griff zu bekommen, sollten Sie auch eine Monatsplanung für diese drei Jahre machen.

Kein unterdrücktes Stöhnen, bitte! Die Sache kann sehr hilfreich sein. Zumal Ihr Geldgeber Ihre Umsicht mit einem entsprechenden Kontokorrentkredit zu würdigen weiß. In den Sommerferien ist der Umsatz erfahrungsgemäß nicht der gleiche wie im Weihnachtsgeschäft. Ihre Kosten schert das aber nicht. Überzeugt?

Nebenbei: Grundsätzlich ist solch eine Monatsplanung Pflichtübung gegenüber einem Kreditgeber.

An dieser Stelle spätestens setzt die Arbeit eines Unternehmensberaters ein. Er erstellt Ihnen folgende Planrechnungen:

- eine Eigenkapitalübersicht
- einen Kapitalbedarfsplan
- einen Kostenplan
- einen Umsatzplan
- einen Gewinnplan
- einen Liquiditätsplan

Den genauen Inhalt der einzelnen Planrechnungen finden Sie im entsprechenden Link.

Auch die einzelnen Fachbegriffe sind dort erklärt. Falls Sie überzeugter Einzelkämpfer sind, so finden Sie Muster-Pläne und Berechnungsgrundlagen auf den Internetseiten vieler großer Kreditinstitute. Sicherlich auch auf den Seiten kleinerer Institute. Bitte um Entschuldigung, werte Kolleginnen und Kollegen....

Häufig veranstalten Kreditinstitute auch Workshops und Informationsveranstaltungen für Existenzgründer. In manchen Bundesländern gibt es sogar Wettbewerbe für junge Unternehmer, die sehr lukrativ ausgestattet sind. Erkundigen Sie sich bei Ihrer Hausbank. Werbung ist an dieser Stelle selbstverständlich tabu.

Haben Sie schon einmal etwas von der KfW gehört? Das ist nichts Unanständiges, sondern die Abkürzung für „Kreditanstalt für Wiederaufbau“. Dies ist eine staatliche Bank, die unter anderem auch an Existenzgründer günstige Kredite vergibt. Sie werden einfach über Ihre Hausbank angefordert, wenn Sie die entsprechenden Voraussetzungen

erfüllen. Informationen bietet die Internetseite der KfW www.kfw.de. Viele Fragen werden mit den recht drögen Zahlenwerken beantwortet. Aber längst nicht alle, keine Sorge!

Langsam nähern wir uns dem Finale.

Sie selbst oder ein entsprechender Profi haben sich kühl durch die gesamte Bandbreite kaufmännisch-buchhalterischer Kalkulation gearbeitet. Jetzt kommen wir zu den Königsdisziplinen.

Zahlen sind, wie nun bekannt, unentbehrlich, jedoch nicht alles.

Um Kredit aus einer Bank abzustauben, reicht es selbstverständlich nicht, zehn DIN A4 Seiten Berechnungen vorzulegen. Der Kreditgeber will natürlich wissen, wer Sie sind, welche Vorstellungen Sie von dem geplanten Geschäft haben, und wie Sie daran gehen wollen.

Zu Ihren „Bewerbungsunterlagen“ bei der Bank gehört daher zwingend ein wenig Prosa Ihrerseits: An erster Stelle steht da Ihr Lebenslauf. Aber bitte nicht den mit den Eltern und der Kindergartenlaufbahn. Hier interessiert nur Ihr beruflicher Werdegang, was Sie wann und wo erlernt und ausgeübt haben.

Dann sollten Sie eine detaillierter Vorhabensbeschreibung anfertigen. Beantworten Sie lauter Sesamstraßen-Fragen: Was wollen Sie machen? Wo? Mit wem? Mit wieviel Mitarbeitern? Wir persönlich sind der Meinung, daß Sie dies nicht dem Unternehmensberater überlassen sollten. Schließlich sind das Fragen, die mit Herzblut beantwortet werden und auch etwas über Ihre Persönlichkeit aussagen.

Außerdem sind auch solche Begriffe wie „Buchhandlung“ , „Antiquariat“ oder „Verlag“ erklärungsbedürftig.

Sie meinen, das sei nicht so?

Dann stellen Sie sich vor, Sie wollten eine Metzgerei eröffnen. Ein Kundenberater bei einer Bank wird umgehend folgende Fragen einschieben:“ Schlachten Sie selbst? Verarbeiten Sie nur? Haben Sie Spezialitäten? Wollen Sie einen Imbiß zusätzlich betreiben? Im Geschäftslokal oder getrennt? Machen Sie Partyservice?“ (Dann holt er erst mal Luft)

Wollen Sie behaupten, eine Buchhandlung sei weniger vielfältig als eine Metzgerei? No further comment...

Nun kommt der Unternehmensberater wieder zum Zug. Oder natürlich Sie selbst. Sie sollten darlegen, wie Sie den Wettbewerb und die Marktverhältnisse vor Ort einschätzen. Z.B.: Welche Aussagen können Sie über Ihre anvisierte Klientel machen, wie ist das Kundenspektrum beschaffen? Wie schätzen Sie die Konkurrenz ein? Was haben Sie ihr voraus? Schließlich sollten Sie sich über Ihre Marketingmaßnahmen äußern. Wie kommen Sie an Ihre Kunden heran? Welche Werbung ist geplant? Toben Sie sich hier richtig aus. Allerdings mit gebotener Sachlichkeit.

Zum Schluß haben Sie ein recht umfangreiches Dossier in der Hand, Ihre neue Zukunft! Und die gehört jetzt gebührend unter die Leute gebracht. Nun können Sie einen Kreditgeber anvisieren. Senden Sie die Unterlagen, so sorgfältig verpackt wie ein teures Buch, dem auserkorenen Partner zu.

Oder geben Sie sie persönlich ab. Natürlich mit genauen Kontaktangaben, denn Sie warten schließlich gespannt auf einen Gesprächstermin.

Wenn Sie sich umschaun, haben Sie bei Kreditinstituten in aller Regel die Qual der Wahl. Vielleicht haben Sie schon eine Hausbank. Das wäre naturgemäß die erste Adresse. Aber nicht unbedingt immer. Es ist nicht schlecht, auch mal von fremden Kirschbäumen zu naschen.

Bedenken Sie zuerst eines: Wollen Sie einen guten Kreditzinssatz oder wollen Sie eine gute Kondition? Das ist nicht dasselbe. Mit der Kreditaufnahme hört die Geschäftsbeziehung ja nicht auf. Keine Bank leiht Ihnen Geld ohne Ihr Geschäftskonto im Hause. Bedenken Sie: Wie kommen Sie von Ihrem Geschäft zu Ihrer Bank? Was nützt Ihnen ein Viertel Prozent geringere Darlehenszinsen oder günstige Kontoführungsgebühren, wenn sich die Bank 20 Kilometer entfernt befindet und kein dichtes Filialnetz hat. Wo besorgen Sie sich Wechselgeld, wo zahlen Sie die Tageseinnahmen ein? Wo kann solches auch mal Ihr Mitarbeiter erledigen? Welche Bank hat ein dichtes Filialnetz, gute Home-Banking-Angebote, stimmigen Service?

Neben diesen technischen Einzelheiten wiegt aber am schwersten: Wo haben Sie das meiste Vertrauen? Wo kennt man Sie oder sind Ihnen die Mitarbeiter genehm? Auch das kann eine Rolle spielen. Wo hat man Sie fair behandelt und auch über den eigenen Bankentellerrand geschaut auf staatliche Förderung?

Und nun umgekehrt: Sie bekommen einen Gesprächstermin und werden sich Ihrerseits auf dem Serviertablett wiederfinden.

Aber keine Angst! Dieser Gesprächstermin bedeutet, daß man sich für Sie sehr interessiert. Die Banker sitzen nicht zum Spaß hinter ihren Schreibtischen, sondern sie sind Kaufleute wie Sie und suchen das Geschäft. Sie befinden sich auf gleicher Ebene. Noch ist das Hebelchen des Bankers jedoch ein klein wenig länger als Ihres, da Sie derjenige sind, der etwas will. Betrachten Sie dies jedoch als Chance zu zeigen, daß Sie auch etwas zu bieten haben.

Dazu sollten Sie einige Ratschläge beherzigen.

Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige, heißt es. Dies trifft auch auf zukünftige Geschäftspartner zu. Sollten Sie absehen können, daß Sie nicht pünktlich zur Verabredung kommen können, rufen Sie Ihren Gesprächspartner unbedingt an. Jeder hängt heutzutage an einem Handy fest. Falls Sie gar nicht erscheinen können, rufen Sie rechtzeitig an, geben eine stichhaltige Erklärung ab und bitten um einen neuen Termin. Nichts ruiniert Ihren Ruf der Zuverlässigkeit so sehr wie Unpünktlichkeit.

Hier und da werden wir schon einmal gefragt, in wieweit das Äußere für einen Gesprächsausgang entscheidend ist. Da gibt es nicht viel zu sagen. Ein Armani-Zwirn ist wirklich nicht erforderlich. Man ist, wie man ist. Basta! Es wäre nur löblich, nicht verschwitzt vom Tennisplatz zu kommen. Die Damen unter Ihnen seien nur, verzeihen Sie uns, vor allzu tiefen Ausschnitten und allzu kurzen Röcken gewarnt. Es gibt da die hübsche Geschichte von einer Dame, die äußerst knapp gekleidet zum Gespräch erschien. Worauf der Herr von der Bank ritterlich sein Jackett auszog und es der Dame überreichte, „damit sie sich bedecken könne“.

Ihr Gegenüber hat sich sehr intensiv mit Ihren Unterlagen befaßt und es von vorne und hinten und diagonal überprüft, jede Behauptung und jede Zahl auf ihre Stichhaltigkeit abgeklopft.

Innerhalb der ersten 15 Minuten Ihres Gespräches entscheidet sich, ob man zum Geschäft kommen kann oder nicht. In dieser Zeit hat sich der Banker nämlich ein Bild davon gemacht, ob Sie Ihr eigenes Konzept kennen. Kennen Sie es nicht, wird man Ihnen noch Zeit geben, Ihre Tasse Kaffee zu leeren, um Sie dann höflich, aber bestimmt nach draußen zu komplimentieren. Zeitverschwendung mögen die Damen und Herren nicht.

Kennen Sie alles aus dem effeff, wird man sich im Zweifel noch gerne zwei Stunden mit Ihnen beschäftigen und Ihnen eventuell schon eine Zusage machen können.

Daher der zweite große Merksatz: Ihr Konzept muß Ihnen absolut vertraut sein! Sollte es also von einem Unternehmensberater erstellt worden sein, so lassen Sie sich noch das letzte Komma erklären! Jede Zahl, jeder Gedankengang muß Ihnen völlig geläufig sein! Jede Frage, die man Ihnen stellt, muß stichhaltig beantwortet werden können. Unkenntnis in Bezug auf Ihr Konzept ist absolut tödlich! Nicht nur beim Kreditgespräch.

Haben Sie diese Hürde genommen, wird man noch eine ganze Menge Nacharbeit mit Ihnen vorhaben. Eventuell muß noch ein Geschäftskonto eröffnet werden. In den meisten Fällen macht dies der Filialbetrieb. Machen Sie es auch hier Ihrem Geschäftspartner leicht, indem Sie genaue Angaben über Verfügungsberechtigte, Auszugerstellung, ein eventuelles Lastschriftobligo, Home-Banking und ähnliche Dinge, die Ihnen am Herzen liegen, vorbereitet haben. Bringen Sie eventuell fehlende Unterlagen zügig nach. Denken Sie daran, daß auch Sie nicht gerne andauernd jemand hinterherlaufen, weil noch irgendeine Kleinigkeit fehlt. Ist dies alle überstanden, und die versprochenen Leistungen fließen, so gibt es nur noch den dritten großen Merksatz zu berücksichtigen.

Richte dich nie nach den Zehn Geboten des Pleitegeiers!

Kapitalbedarfsplan

Hier ist alles zu finden, was Ihnen Kapitaleinsatz beschert, damit Sie ins eigene Geschäft einsteigen können. Die Aufstellung enthält in der Hauptsache folgende Posten:

1. Investitionen

Hier werden die langlebigen, evtl. einmaligen Anschaffungen erfaßt:

- Grundstücke und Gebäude
- Umbaumaßnahmen
- Geschäfts- und Ladeneinrichtung
- Geräte, wie z.B. eine EDV-Anlage
- Fahrzeuge

2. Warenbestand

Hier wird der jährliche Kapitalbedarf für den Warenbestand errechnet nach der Formel

Voraussichtlicher Wareneinsatz pro Jahr (in Euro) *geteilt durch*
Durchschnittlicher Warenumschat pro Jahr (Anzahl)

3. Betriebsmittel

Hier finden sich

- Personalkosten pro Jahr
- Sachkosten pro Jahr
- Zinskosten pro Jahr
- Ihr kalkulatorischer Unternehmerlohn = Privatentnahmen

Die Summe dieser Posten wird auf die Kosten pro Tag herunter gebrochen und mit einem feststehenden Durchschnittswert multipliziert. Man erhält den Kapitalbedarf für Vorfinanzierung betrieblicher und privater Kosten.

Dazu addiert wird noch der Kapitalbedarf zur Vorfinanzierung von Außenständen, falls erforderlich. Er errechnet sich aus:

Dem geplanten jährlichem Umsatz minus Barverkäufe = Verkäufe auf Ziel (auf Rechnung) Auch hier wird wieder durch 360 geteilt, um den Wert pro Tag zu erhalten. Multipliziert man das Ergebnis mit der Anzahl der Tage des Zahlungsziels der Kunden, hat man das Endergebnis.

Die Summen aus den einzelner Posten ergibt natürlich Ihren gesamten Kapitalbedarf.

Dies ist die erste Zahl, für die sich ein Finanzierer interessiert.

Kostenplan

Hier sind alle laufenden, immer wiederkehrenden Kosten erfaßt.

1. *Personalkosten pro Jahr*, inklusive aller Sonderzahlungen wie Vermögenswirksame Leistungen, Urlaubs- und Weihnachtsgelder, Gratifikationen, freiwillige soziale Leistungen.

2. *Sachgemeinkosten:*

- Miete, Pacht
- Wasser, Strom, Gas
- Versicherungen, Steuern, Beiträge
- Werbung, Reisekosten
- Fahrzeugkosten
- Instandhaltungen
- Telefon, EDV-Kosten, Bürobedarf
- Steuerberatungskosten
- Alles Übrige...

Nebenbei: Diese Kosten werden häufig unterschätzt! Rechnen Sie mit spitzem Stift und kalkulieren lieber großzügig.

3. *Zinskosten* pro Jahr für Ihr geliehenes Kapital

4. *Abschreibungen*

Dies sind die rechnerischen Wertverluste Ihrer Investitionen und werden grundsätzlich so ermittelt:

Anschaffungskosten geteilt durch Durchschnittliche Nutzungsdauer = Abschreibung in EUR pro Jahr

5. *Kalkulatorische Kosten*

Dies sind Kosten, die Sie zwar berechnen und kalkulieren müssen, die aber steuerlich nicht als Kosten anerkannt sind, also nicht steuermindernd wirken.

Als da sind:

- kalkulatorischer Unternehmerlohn = Ihr „Gehalt“

- kalkulatorische Miete für eigengenutzte Räume
- kalkulatorische Abschreibungen
- kalkulatorische Zinsen (für Ihr Eigenkapital)

Die Summe aus allen Posten ergibt dann die Gesamtkosten Ihres Betriebes.

Umsatzplan

Es gibt je nach Branche verschieden Möglichkeiten, den Umsatz zu berechnen.

Eine recht grobe Möglichkeit der Berechnung steckt in der Formel

Rohgewinn in EUR x 100 geteilt durch Prozentsatz Rohgewinn = Mindestumsatz

Diese Formel ist sozusagen der „dicke Daumen“. Hier werden keine individuellen betrieblichen Werte berücksichtigt.

Die „Feinarbeit“ ist weitaus komplizierter. An einige notwendige statistische Werte ist gar nicht einfach heran zu kommen. Außerdem benötigen Sie oder der Unternehmensberater exquisite Marktkenntnisse.

Man nehme:

Zahl der Einwohner des Einzugsgebietes \times durchschnittliche Pro-Kopf-Ausgaben der Branche \times Kaufkraft- Niveau des Einzugsgebietes $+$ Zuflüsse an Kaufkraft ans anderen Gebieten $-$ Abflüsse an Kaufkraft an andere Gebiete = Umsatzpotential des Betriebes

$-$ Umsatzabschöpfung der Konkurrenz im Gebiet = Umsatz des Betriebes

Das ist eine harte Nuß! Die statistischen Werte können bei Fachverbänden, Kammern und Kommunen beschafft werden. Reine Detektivarbeit!

Gewinnplan

Nun haben Sie in den vorhergehenden Planrechnungen viele Zahlenwerte ermittelt. Diese werden nun für den Gewinnplan benötigt. Man nennt dies auch Rentabilitätsvorschau:

Umsatz $-$ Wareneinsatz = Rohgewinn I

Umsatz $-$ Personalkosten = Rohgewinn II

abzüglich Sachgemeinkosten = Erweiterter Cash-Flow

abzüglich Zinsen = Cash-Flow

abzüglich Abschreibungen = Reingewinn

Der erhaltene Wert ist der Mindestgewinn (!) des Betriebes.

Aber Achtung! Bei dieser Berechnung sind die kalkulatorischen Kosten nicht berücksichtigt! Sie müssen also zusätzlich zum ermittelten Gewinn erwirtschaftet werden!

Der danach ermittelte Betrag ist lediglich der Gewinn, der benötigt wird um, kostendeckend zu arbeiten! Es ist also noch kein „Gewinn“ im Sinne eines Überschusses erzielt. Der zum Beispiel für Risiken und Nebenwirkungen benötigt wird... Es ist ganz wichtig, sich dies klar zu machen!

Rentabilitäts- und Liquiditätsplan

Er ist sozusagen die Krönung aus allen anderen, vorhergehenden Planrechnung. Hier sind sie nicht nur komplett zusammengefasst, sondern auch für den Zeitraum von drei bis fünf Jahren pro Jahr und pro Monat aufgeteilt und angewendet.

Dieser Plan ist sozusagen das zukünftige Tagebuch Ihres Unternehmens. Anhand dieser Pläne werden die Vorgaben mit der tatsächlich eintretenden Wirklichkeit Monat für Monat verglichen.

Eine gute Planung bedeutet also nicht automatisch eine Erfolgsgarantie für Ihr Unternehmen, ermöglicht jedoch rechtzeitiges Reagieren auf Abweichungen, die Ihnen gefährlich werden könnten.

Daher legen Geldgeber auf diese Planrechnung ganz besonderen Wert. Beim Kreditgespräch sollten Sie sich hier also ganz besonders sattelfest zeigen. Schließlich ist das auch ganz besonders wichtig für Sie selbst.

*** Dieser Knigge ist von einer erfahrenen Bankerin verfasst, die namentlich nicht genannt werden möchte.**