

Investitionsplan und Finanzierungskonzept aufstellen und begründen; Rentabilitätsvorschau erstellen und Liquiditätsplanung durchführen

F

„Wunderbar, vielen Dank! Ich schlafe noch eine Nacht drüber und sage Ihnen gleich morgen früh Bescheid.“ Erhan Özer atmet erleichtert auf, als er den Hörer auflegt. Seine Eltern sehen ihn fragend an. „Das war der Eigentümer der leer stehenden Werkstatt. Ich habe bis morgen Zeit, zu entscheiden, ob ich sie nehme.“

„Das geht jetzt aber ganz schön schnell.“ Sein Vater lächelt.

„Ja, und ich hatte noch gar keine Zeit, das Ganze im Detail zu planen. Die Werkstatt müsste saniert werden – da ist nicht einmal eine Heizung drin. Und das ist natürlich noch lange nicht alles. Immerhin habe ich € 12 000,- angespart und € 20 000,- von Oma bekommen.“

„Reicht das denn?“, fragt seine Mutter. „Schließlich wirst du ja nicht gleich in den ersten Monaten zum Millionär.“

Erhan kratzt sich am Nacken. „Tja, so genau weiß ich das auch nicht ...“



11 Finanzierung

Jedes Unternehmen benötigt zur Erstellung seiner Sachgüter und Dienstleistungen Anlagen, Maschinen und Geräte – sog. Betriebsmittel. Neben diesen besonders kapitalintensiven Erstinvestitionen, die im Rahmen einer Gründung anstehen, müssen außerdem laufende Rechnungen für Personal, Miete, Energie, Versicherungen etc. beglichen werden. Gleichzeitig können in der Startphase einer Neugründung noch keine großen Umsätze – und damit Zahlungseingänge – erwartet werden, sodass mögliche Anlaufschwierigkeiten finanziell überbrückt werden müssen.

Aufgabe der Finanzierung Zentrale Aufgabe der Finanzierung ist es, dafür zu sorgen, dass für anstehende Investitionen und laufende Zahlungsverpflichtungen stets ausreichend Liquidität (= Zahlungsmittel) zur Verfügung steht. Dies beinhaltet sowohl die Beschaffung der betriebsnotwendigen finanziellen Mittel und deren richtigen Einsatz als auch die Rückzahlung des Kapitals.

Die Sicherung der Liquidität gilt als das wichtigste Unternehmensziel. Aufgabe der Finanzplanung ist es, für ausreichend Liquidität zu sorgen.

Damit ein Unternehmen alle notwendigen Investitionen tätigen kann, müssen bei der Planung der Finanzierung folgende Fragen beantwortet werden:

- ▣ Welche Investitionen sind vorteilhaft und wann stehen diese an?
- ▣ Welcher Kapitalbedarf besteht für die Investitionen und die Vorfinanzierung?
- ▣ Auf welche Weise soll die Finanzierung erfolgen?
- ▣ Welche Einnahmen, d.h. welche Umsätze, sind zu erwarten?
- ▣ Wie sieht die zeitliche Abfolge von Einzahlungen und Auszahlungen aus und inwieweit folgt daraus Kapitalbedarf zur Sicherstellung der Liquidität?
- ▣ Inwieweit ist die Finanzierung tragfähig und vorteilhaft?

Im Rahmen der Gründung dient die Finanzierung vor allem der Überbrückung der Anlaufphase, bis ein geregelter Geschäftsbetrieb möglich ist.

In diesem Fall gehört es zu den wichtigsten Aufgaben der Finanzierung, den Zeitraum zwischen Auszahlungen und Einzahlungen zu überbrücken.

begriffliche Grundlagen Die entscheidenden Begriffe sind hier Einzahlung und Auszahlung. Im Zusammenhang mit der Finanz- und Liquiditätsplanung sind die tatsächlichen Zahlungsströme wichtig. Dabei darf dieses Begriffspaar nicht mit den Begriffen Einnahme/Ausgabe oder Ertrag/Aufwand verwechselt werden. Einzahlungen/Auszahlungen beziehen sich konkret auf den Zahlungsmittelbestand, also das Geld auf dem Girokonto und in der Kasse. Zu den begrifflichen Abgrenzungen siehe | ► S. 92f |.

Unabhängig davon, ob es sich um die Finanzierung von Investitionen oder laufenden Zahlungsverpflichtungen handelt, ist es von entscheidender Bedeutung, dass die richtige Höhe an Kapital bereitgestellt wird. Außerdem sind Art und Laufzeit der Finanzierung so zu wählen, dass das Kapital zweckentsprechend eingesetzt wird und die Rückzahlungen geleistet werden können.

Beispiel: Wenn Erhan Özer die leer stehende Zweiradwerkstatt mietet und neu einrichtet, ist dafür eine bestimmte Investitionssumme notwendig. Er überlegt, was er benötigt und wie viel Kapital er dafür beschaffen muss: „Eine neue Hebebühne, Lagerregale, die Hei-



zung für den Betrieb etc. werden einige Jahre genutzt, d.h., das eingesetzte Kapital ist für mehrere Jahre fest gebunden. Kapital, das ich bereits nach einem Jahr zurückbezahlen muss, ist für eine so lange Nutzungsdauer nicht richtig eingesetzt. Außerdem dürfen die monatlichen Raten für Tilgung und Zinsen nur so hoch sein, dass ich meine übrigen Auszahlungen noch leisten kann ...“

11.1 Investitionsentscheidung, Investitionsplan und Kapitalbedarfsermittlung

Investitionen und die zugehörigen Finanzierungen sind zwei Kehrseiten derselben Medaille. Der Betrag, der in betriebliches Vermögen (Gebäude, Maschinen, Rohstoffe etc.) investiert wird, muss durch entsprechendes Kapital (Eigenkapital, Fremdkapital) gedeckt sein. Hierin spiegelt sich das Prinzip der Bilanz wider, wonach die Höhe der Mittelverwendung der Höhe der Mittelherkunft entspricht.

Zur Ermittlung des Kapitalbedarfs, der bei einer Betriebsgründung anfällt, sind zunächst die notwendigen Investitionen zu bestimmen. Dies erfolgt i.d.R. in zwei Teilschritten:

1. Zunächst ist eine Investitionsentscheidung zu treffen und dazu die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu beurteilen. Unter Umständen muss dabei aus mehreren möglichen Investitionen diejenige ausgewählt werden, die besonders vorteilhaft ist.
2. In einem zweiten Schritt ist dann ein detaillierter Investitionsplan aufzustellen, aus dem hervorgeht, in welcher Höhe und zu welchen Zeitpunkten die Investitionsauszahlungen anstehen.

11.1.1 Investitionsentscheidung und Bestimmung der Vorteilhaftigkeit einer Gründungsinvestition

Investitionsentscheidung

Investitionsentscheidungen im Rahmen einer Unternehmensgründung orientieren sich im Wesentlichen an den folgenden Planungsphasen: *Phasen*

- ▶ Problemanalyse,
- ▶ Zielanalyse,
- ▶ Suche nach Alternativen,
- ▶ Wirkungsanalyse,
- ▶ Bewertung der Alternativen,
- ▶ Entscheidung.

Problemanalyse Zunächst verschafft sich der Unternehmer im Rahmen der Problemanalyse ein klares Bild von der Ausgangssituation des Unternehmens: Welche Chancen und Risiken bietet eine Investition? Wie viel Eigenkapital steht zur Verfügung? Welche weiteren Kapitalquellen können unmittelbar genutzt werden? Wer ist die Zielgruppe der Produkte und Dienstleistungen? Wie werden die Absatzmöglichkeiten auf dem Markt eingeschätzt? Welche Zahlungen werden laufend anfallen? Wie viel Geld wird für private Ausgaben monatlich benötigt?

Zielanalyse Damit beurteilt werden kann, ob eine Investition vorteilhaft für das Unternehmen ist, gilt es ferner festzulegen, was vorteilhaft im konkreten Fall bedeutet. Geht es darum, aus der Investition möglichst viel Gewinn zu erwirtschaften, oder geht es bei dieser Investition in erster Linie darum, das Image zu steigern, die Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter zu verbessern oder Traditionen zu folgen? Für die Investitionsentscheidung ist es also erforderlich, zunächst diese Grundlagen im Zuge der Zielanalyse zu klären.

Alternativensuche In der Regel gibt es bei Planungsprozessen mehrere Möglichkeiten. Erhan Özer kann bspw. die Werkstatträume anmieten und seinen Bedürfnissen entsprechend umbauen oder eine andere Werkstatt übernehmen, die bereits eingerichtet ist. In der Phase der Alternativensuche geht es darum, geeignete Optionen zu finden, die in die nähere Auswahl kommen. Je mehr Optionen berücksichtigt werden, umso aufwendiger wird zwar der weitere Planungsprozess, desto wahrscheinlicher wird es aber auch, dass die bestmögliche Lösung dabei ist.

Wirkungsanalyse Aufbauend auf den zuvor festgelegten Zielen wird als Nächstes analysiert, welche Auswirkungen die verschiedenen Optionen auf die Zielerreichung haben. Im Fall von Erhan Özer stellen sich hier z.B. folgende Fragen: Inwieweit verbessern verschiedene Hebebühnen die Arbeitsbedingungen in der Werkstatt? Wie wirkt sich z.B. eine größere Werkstatt auf die Höhe des Gewinns aus?

Bewertung Als Grundlage für die anstehende Investitionsentscheidung werden schließlich die Alternativen mit Blick auf die Zielerreichung bewertet.

Bestimmung der finanziellen Vorteilhaftigkeit einer Investition mithilfe der Investitionsrechnung

Da das Risiko von Fehlinvestitionen gerade zu Beginn der Geschäftstätigkeit relativ hoch ist, gilt es jede Investitionsentscheidung vorher genau zu überprüfen. Zur Ermittlung der finanziellen Vorteilhaftigkeit einer Investition bedient man sich in der Praxis der sog. Investitionsrechnung (Wirtschaftlichkeitsrechnung) | ► S. 566 |. Grundsätzlich lassen sich hier zwei Typen unterscheiden.

Wirtschaftlichkeitsrechnung

dynamische Verfahren Sogenannte dynamische Verfahren | ► S. 566 | bestimmen die Vorteilhaftigkeit mithilfe der Zahlungsströme. Hierbei werden alle Zahlungen zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfasst. Aus der Gegenüberstellung von Ein- und Auszahlungen ergibt sich, ob die Investition vorteilhaft ist.

Demgegenüber bestimmen sog. statische Verfahren | ► S. 567ff | die Vorteilhaftigkeit mithilfe von durchschnittlichen Erlösen und Kosten. Hierzu zählen z.B. **statische Verfahren**

- die Kostenvergleichsrechnung und
- die Gewinnvergleichsrechnung,
- die Rentabilitätsvergleichsrechnung und
- die statische Amortisationsrechnung.

In der Praxis wird häufiger auf die statischen Verfahren zurückgegriffen, weil sie auf den ersten Blick weniger aufwendig und einfacher zu sein scheinen als die dynamischen. Jedoch setzen diese Verfahren immer eine Vergleichsmöglichkeit voraus und sind zudem ungenauer, weil sie von Durchschnittswerten ausgehen.

Am Beispiel der Gründungsinvestition von Erhan Özer soll deshalb im Folgenden zunächst der Prozess der Investitionsentscheidung anhand einer vereinfachten Variante der dynamischen Investitionsrechnung veranschaulicht werden.

Beispiel: Problemanalyse: Erhan Özer hat sich entschlossen, die Zweiradwerkstatt zu mieten, und muss dafür zunächst folgende Auszahlungen leisten:



Auszahlungen für Anschaffungen	€
Renovierung der Halle einschließl. Werkstattfliesen und Belüftung sowie der Sanitärräume	16 000,-
Heizungsanlage	6 000,-
2 Hebebühnen	6 000,-
Werkstatteinrichtung	3 000,-
Büroeinrichtung	1 400,-
Computer	600,-
Gesamt	33 000,-

Außerdem hat er folgende jährliche Zahlungsverpflichtungen:

jährliche Auszahlungen für Material, Miete, Energie etc.	€
Material in den ersten beiden Jahren	35 000,-
in den folgenden Jahren	42 000,-
Miete	4 200,-
Heizung und Energie	6 000,-

jährliche Auszahlungen für Material, Miete, Energie etc.	€
Versicherungen	1 500,-
Kommunikation/Büromaterial	1 800,-
Beratung und Buchführung	250,-
Gesamt in den ersten beiden Jahren	48 750,-
Gesamt in den folgenden Jahren	55 750,-

Demgegenüber stehen die Umsätze, die er erwirtschaften kann. Da er selbst Motorrad fährt und im Motorradclub ein großes Netzwerk an Kontakten hat, wird es ihm nicht schwerfallen, Kunden zu gewinnen. Dennoch kalkuliert er für die ersten beiden Jahre vorsichtig mit € 105 000,- Umsatz und für die folgenden Jahre mit € 126 000,- Umsatz.

Zielanalyse: Erhan Özer möchte sich für seine geleistete Arbeit in den ersten beiden Jahren monatlich € 2 750,- und danach € 3 000,- auszahlen. Außerdem sollen die Einzahlungen immer noch höher sein als die Auszahlungen. Ziel ist es, in den ersten fünf Jahren die Anfangsinvestitionen sowie die laufenden Auszahlungen wieder zu erwirtschaften.

Alternativensuche: Erhan Özer hatte nach seiner bestandenen Meisterprüfung noch keine Gelegenheit, sich verschiedene Alternativen zu überlegen. Deshalb geht es zunächst nur darum, zu prüfen, ob die vorliegende Möglichkeit, eine Werkstatt anzumieten, zu renovieren und entsprechend auszustatten, vorteilhaft ist.

Wirkungsanalyse: Für die Wirkungsanalyse erstellt Erhan folgende Übersicht:

in €	Anfangszeitpunkt	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
./. Auszahlungen für Anschaffungen	-33000,-					
+ Einzahlungen aus Umsätzen		105000,-	105000,-	126000,-	126000,-	126000,-
./. Auszahlungen für Material, Miete, Energie etc.		-48 750,-	-48 750,-	-55 750,-	-55 750,-	-55 750,-

in €	Anfangs-zeitpunkt	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
./. voraussichtliche Steuern (Einkommen- u. Gewerbesteuer)		-15000,-	-15000,-	-23000,-	-23000,-	-23000,-
./. Auszahlungen für eigene Arbeitskraft		-33000,-	-33000,-	-36000,-	-36000,-	-36000,-
= Zahlungsreihe	-33000,-	8250,-	8250,-	11250,-	11250,-	11250,-

Bewertung: Die Auswertung der Zahlungsreihe verdeutlicht, dass Erhan Özer im Zuge der Gründung € 33 000,- investiert und im Laufe der ersten fünf Jahre € 50 250,- zurückbekommt. Damit kann die Eröffnung der Werkstatt als vorteilhaft angesehen werden, wenn man davon ausgeht, dass das Geld ansonsten unverzinst auf dem Konto gelegen hätte.

Bewertung der Alternativen: Wenn die Investition nicht vorteilhaft wäre, müsste er eine entsprechende Alternative prüfen. Er könnte z.B. die € 33 000,- bei einer Bank anlegen und hätte dann bei einem angenommenen Zinssatz von 2% pro Jahr bei einer jährlichen Zinsauszahlung und einer Laufzeit von fünf Jahren die folgenden Zahlungen:

in €	Anfangs-zeitpunkt	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
Auszahlungen (Anlage)	-33 000,-					
Zinserträge		660,-	660,-	660,-	660,-	660,-
Rückzahlung am Ende der Laufzeit						33 000,-
Zahlungsreihe	-33 000,-	660,-	660,-	660,-	660,-	33 660,-

Ein Vergleich dieser Alternative mit der Eröffnung des Betriebes zeigt, dass die angelegten € 33 000,- nach fünf Jahren zu € 36 300,- anwachsen (€ 660,- + € 660,- + € 660,- + € 660,- + € 33 660,-), während die Investition in die Werkstatt zu einem Kapital von € 50 250,- führt. Die Betriebseröffnung ist also vorteilhafter.

11.1.2 Investitions- bzw. Kapitalbedarfsplan

Ein sorgfältig ausgearbeiteter Investitions- bzw. Kapitalbedarfsplan, der die erforderlichen Investitionen und finanziellen Mittel für die Gründung erfasst, bildet die Grundlage für jeden Businessplan und anstehende Bankgespräche.

Wird der Kapitalbedarf nicht sorgfältig geplant, kann es zu Finanzierungsengpässen kommen. Das führt u.U. dazu, dass für den Betriebsablauf notwendige Investitionen nicht oder nur verspätet getätigt werden können.

Wird er zu niedrig angesetzt, droht im schlimmsten Fall sogar die Insolvenz. Andererseits verursacht ein zu hoch kalkulierter Kapitalbedarf unnötige Kosten für die Finanzierung (z.B. Zinsen für Darlehen). Unnötig große Investitionen führen ebenfalls zu Kosten und sind daher zu vermeiden.

Da Gründern zumeist entsprechende Erfahrungswerte fehlen, empfiehlt es sich, bei der Kapitalbedarfsermittlung Fachleute, z.B. Betriebsberater der Kammern oder Verbände, hinzuzuziehen.

langfristiger Kapitalbedarf

Bei Neugründungen muss grundsätzlich zwischen langfristigem und kurzfristigem Kapitalbedarf unterschieden werden. Erstinvestitionen bei der Gründung eines Unternehmens erfordern i.d.R. langfristige finanzielle Mittel. Dies betrifft z.B.

- ▣ die Betriebsgrundstücke und -gebäude (Grundstückskaufpreis, Nebenkosten, Anschaffungs- oder Herstellungspreis des Gebäudes, ggf. Erschließung, ggf. Außenanlagen),
- ▣ die Betriebs- und Geschäftsausstattung (Anschaffungspreis, Transport, ggf. Montage),
- ▣ Maschinen, maschinelle Anlagen und Werkzeuge (Anschaffungspreis, Transport, Mitarbeiterweisung) sowie
- ▣ Betriebsfahrzeuge.

kurzfristiger Kapitalbedarf

Zusätzlich muss aber auch der kurzfristige Kapitalbedarf ermittelt werden, um die laufenden Auszahlungen zu decken. Bis aus der Geschäftstätigkeit mehr Einzahlungen als Auszahlungen resultieren, dient der kurzfristige Kapitalbedarf vor allem der Überbrückung der Anlaufphase des Unternehmens. Diese beträgt erfahrungsgemäß drei bis sechs Monate.

Kurzfristiger Kapitalbedarf bezieht sich im Wesentlichen auf

- ▣ Zahlungen für Bestände im Material- und Warenlager,
- ▣ Zahlungen für die Gründungsaktivitäten im engeren Sinn (Beratung, Notar),
- ▣ Auszahlungen an das Personal,
- ▣ Auszahlungen für Miete/Pacht,
- ▣ Auszahlungen für Büro- und Verwaltungstätigkeiten,

- ▶ Auszahlungen zum Unterhalt der Fahrzeuge (Versicherung, Benzin),
- ▶ Zins- und Tilgungsleistungen für die aufgenommenen Kredite,
- ▶ Auszahlungen für Werbung und Vertrieb,
- ▶ zu erwartende Außenstände von Kunden,
- ▶ Privatentnahmen bei Gründung einer Personengesellschaft; das Geschäfts-führergehalt bei einer Kapitalgesellschaft,
- ▶ Liquiditätsreserven für Unvorhergesehenes.

Schwierig erweist sich für Gründer insbesondere die Ermittlung des Kapitalbe-darfs für Lagerbestände und die Auftragsvorfinanzierung.

Der notwendige Lagerbestand ist von Gewerk zu Gewerk sehr unterschiedlich und lässt sich oft nur anhand von Erfahrungswerten – im Falle einer Neugrün-dung mithilfe von Experten der Branche – bestimmen. In Zweiradwerkstätten lässt sich dieser z.B. auf ein Minimum beschränken, da viele Teile kurzfristig beim Lieferanten bezogen werden können. In diesem Fall ist es nicht sinnvoll, einen größeren Lagerbestand an Teilen anzulegen, weil hierdurch unnötig Kapi-tal gebunden wird.

Kapitalbedarf für Lagerbestände

Sind jedoch erst einmal Erfahrungswerte vorhanden, welche Teile laufend nachge-fragt werden (z.B. Öl, Zündkerzen, Verschleißteile von gängigen Marken), so hängt der Kapitalbedarf ganz wesentlich davon ab, wie lange Material und Waren im Lager verbleiben. Je kürzer die Verweildauer, d.h., je häufiger der Lagerbestand „umge-schlagen“ wird, desto geringer ist tendenziell der Kapitalbedarf bzw. desto kürzer ist das Zeitintervall, für das die Waren und die Materialien finanziert werden müssen.

Der Kapitalbedarf für Lagerbestände ist gleich dem durchschnittlichen Lager-bestand in €. Dieser entspricht dem jährlichen Material- und Wareneinsatz divi-di-ert durch die Umschlagshäufigkeit des Material- und Warenlagers:

Berechnung

$$\text{Kapitalbedarf für Lagerbestände} = \frac{\text{jährlicher Material- und Wareneinsatz}}{\text{Umschlagshäufigkeit des Material- u. Warenlagers}}$$

Die Umschlagshäufigkeit in Monaten wird dazu mit folgender Formel berechnet:

$$\text{Umschlagshäufigkeit} = \frac{12}{\text{Verweildauer}}$$

Um den Kapitalbedarf zur Auftragsvorfinanzierung zu ermitteln, muss zunächst berechnet werden, wie hoch die täglichen Auszahlungen sind und wie lange die durchschnittlich zu überbrückende Zeit vom Entstehen der Auszahlungen bis zum Eingang der Einzahlungen ist. Letzteres nennt man Kapitalbindungsdauer.

Kapitalbedarf zur Auftrags-vorfinanzierung

Die Kapitalbindungsdauer ergibt sich aus der Dauer der Auftragsabwicklung, der Zeit bis zur Rechnungsstellung und der Zeit, die von der Rechnungsstellung bis zur Zahlung der Rechnung durch den Kunden vergeht.

Kapitalbindungs-dauer

tägliche Auszahlungen Die täglichen Auszahlungen ergeben sich, indem man die Auszahlungen (Materialien, Personal, Miete/Pacht, Tilgung, Zinsen, Fahrzeug, Büromaterial etc.), die in einem Jahr abfließen, aufsummiert und durch die Anzahl der Arbeitstage teilt.

Berechnung Um den Kapitalbedarf zur Auftragsvorfinanzierung zu berechnen, werden die täglichen Auszahlungen mit der durchschnittlichen Kapitalbindungsdauer multipliziert:

Kapitalbedarf zur Auftragsvorfinanzierung = tägliche Auszahlungen x Kapitalbindungsdauer

Beispiel: Der Kapitalbedarfs- bzw. Investitionsplan von Erhan Özer stellt sich für das erste Jahr wie folgt dar:



Kapitalbedarf für Investitionen ► S. 325	€
Gebäude	-
Renovierung der Halle sowie der Sanitärräume	16 000,-
Heizung	6 000,-
2 Hebebühnen	6 000,-
Werkstatteinrichtung	3 000,-
Büroeinrichtung	1 400,-
Computer	600,-
Kapitalbedarf für Investitionen insgesamt	33 000,-

Kapitalbedarf für Lagerbestände	€
durchschnittlicher Warenbestand an Ersatzteilen	600,-
durchschnittlicher Warenbestand an Hilfs- und Betriebsstoffen	500,-
Kapitalbedarf für Lagerbestände insgesamt	1 100,-

Kapitalbedarf zur Auftragsvorfinanzierung ► S. 325f	€
Material	35 000,-
Heizung und Energie	6 000,-
Kommunikation/Büromaterial	1 800,-
Beratung und Buchführung	250,-
Miete	4 200,-

Kapitalbedarf zur Auftragsvorfinanzierung ► S. 325f 		€
Zinsen		–
Steuern (Einkommen- u. Gewerbesteuer)		15 000,–
Versicherungen		1 500,–
Privatentnahmen		33 000,–
jährliche Auszahlungen insgesamt		96 750,–
: 250 angenommene Arbeitstage im Zweiradbetrieb		
= tägliche Auszahlungen insgesamt		387,–
x Kapitalbindungsdauer		7 (Tage)
durchschnittliche Dauer der Auftragsabwicklung		2 (Tage)
+ durchschnittliche Dauer der Auftragsabrechnung		5 (Tage)
+ durchschnittliches Kundenziel		– (Kunden zahlen sofort)
= Kapitalbedarf zur Auftragsvorfinanzierung insgesamt		2 709,–
Gesamtkapitalbedarf		€
Kapitalbedarf für Investitionen		33 000,–
+ Kapitalbedarf für Lagerbestände		1 100,–
+ Kapitalbedarf zur Auftragsvorfinanzierung		2 709,–
= Kapitalbedarf insgesamt		36 809,–

Insbesondere bei Neugründungen ist im Rahmen der Kapitalbedarfsplanung zu überlegen, welche Einsparmöglichkeiten es gibt. Eigenleistungen stellen eine Möglichkeit dar. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass dann möglicherweise wertvolle Zeit für die Akquise und Pflege von Kunden sowie die termingerechte Ausführung von Kundenaufträgen fehlt. Ferner ist zu bedenken, dass Fehleinschätzungen der eigenen Fähigkeiten letztlich teurer werden können, als wenn doch der Fachbetrieb eingeschaltet worden wäre.

Der Kapitalbedarf wird i.d.R. umso höher, je mehr unnötige Waren, Rohstoffe etc. auf Lager sind. Hier gilt es im Vorfeld genau zu überlegen, welche Bestände unbedingt notwendig sind.

Nicht selten sind es auch Außenstände von Kunden, die zu kurzfristigem Kapitalbedarf führen. Daher ist es unbedingt notwendig, nicht nur die Aufträge zügig abzuwickeln, sondern auch die Rechnungsstellung zeitnah zu erledigen. Außer-

**Kapitalbedarfs-
reduktion**

dem ist ein funktionierendes System zur Zahlungseingangüberwachung einzurichten und ggf. auch auf Möglichkeiten des Mahnwesens zurückzugreifen | ► S. 755ff |.

11.2 Finanzierungskonzept und Finanzierungsregeln

Nach sorgfältiger Ermittlung des Kapitalbedarfs gilt es im nächsten Schritt zu klären, woher die Mittel für eine Unternehmensgründung kommen sollen. Das Finanzierungskonzept gibt Auskunft darüber, wie der Kapitalbedarf gedeckt werden soll, d.h., mit welchen Maßnahmen (Quelle, Laufzeit) die anstehenden Investitionen konkret finanziert werden sollen | ► Arten der Finanzierung, S. 577ff |.

Finanzierungsplan Ein aussagekräftiger Finanzierungsplan stellt dabei nicht nur für den Gründer eine wichtige Planungshilfe dar. Er gilt auch als eine unabdingbare Voraussetzung, wenn Banken bei der Finanzierung hinzugezogen werden. In diesem Zusammenhang gewinnt dann insbesondere die Frage der Finanzierungsstruktur an Bedeutung.

11.2.1 Finanzierungsstruktur

Eigenkapital Finanzierungen lassen sich grundsätzlich mit Eigen- oder Fremdkapital bestreiten. Zwar gibt es keine für alle Branchen und Betriebe einheitliche Vorgabe, wie hoch das Eigenkapital sein sollte. Im Allgemeinen wird jedoch ein Anteil von 25–30% des Gesamtkapitalbedarfs empfohlen, um finanzielle Engpässe zu überbrücken und die Zinskosten zu senken.

Bei der Einbringung von Eigenmitteln und Erspartem ist darauf zu achten, dass die privaten Reserven nicht völlig ausgeschöpft werden.

Die Höhe des Eigenkapitals wirkt sich dabei i.d.R. positiv auf Kreditverhandlungen aus. Je höher der Eigenkapitalanteil, desto besser stehen die Chancen auf eine Kreditzusage.

Rating Üblicherweise wird bei der Festlegung von Darlehenskonditionen (z.B. Zinssatz) auch eine Einschätzung der Kreditwürdigkeit des Unternehmers (Rating) herangezogen | ► S. 596ff |. Auch dieses Rating fällt meist umso besser aus, je höher das zur Verfügung stehende Eigenkapital ist. Das heißt, je mehr Eigenkapital in der Gesamtfinanzierung enthalten ist, desto niedriger der Zinssatz.



Ihren persönlichen Zugang zum Sackmann-Lernportal finden Sie auf Seite 3.

Da in den meisten Fällen das Eigenkapital für eine Unternehmensgründung nicht ausreicht, müssen weitere Kapitalquellen erschlossen werden. Dazu gehören **Fremdkapital**

- ▶ öffentliche Fördermittelgeber,
- ▶ Investoren, die sich mit sog. Beteiligungskapital längerfristig ins Unternehmen einbringen möchten (zum Teil existiert öffentliches Beteiligungskapital, z.B. über die KfW-Mittelstandsbank),
- ▶ Banken als Darlehensgeber,
- ▶ Verwandte und Bekannte.

Nicht zuletzt ist zu prüfen, welche Vermögensgegenstände aus dem Privatbesitz eingebracht werden können, wie z.B. Werkzeuge, Fahrzeuge etc.

Beispiel: Zur Erstellung seines Finanzierungskonzepts greift Erhan Özer noch einmal auf seinen Kapitalbedarfsplan zurück | ▶ S. 330f |. Dieser weist einen Finanzierungsbedarf von insgesamt € 36 809,- aus.



Dem kann Erhan Özer entgegensetzen, dass er € 12 000,- angespart und € 20 000,- von seiner Großmutter geschenkt bekommen hat. Er möchte jedoch nicht die gesamten € 32 000,- Eigenkapital in den Betrieb einbringen, sondern mindestens € 2 000,- als Rücklage einbehalten.

Sein Plan sieht deshalb vor, die Hebebühnen (€ 6 000,- von € 33 000,- Anschaffungskosten | ▶ S. 325 |) über ein Mikrodarlehen zu finanzieren, das im ersten halben Jahr tilgungsfrei bleibt. Die Auszahlungen für den Umbau von Werkstatt und Sanitärräumen (€ 16 000,-) sowie für die Einrichtung und die Heizung (€ 5 000,- + € 6 000,- = € 11 000,-) | ▶ S. 325 | sollen dagegen aus Eigenmitteln bestritten werden. Sie belaufen sich auf insgesamt € 27 000,-.

Für die Lagerbestände möchte er einen Überziehungskredit einrichten. Bis zu dessen Einrichtung würde er einen Lieferantenkredit in Anspruch nehmen.

Die alltäglichen sonstigen Auszahlungen zur Auftragsvorfinanzierung könnten schließlich über die restlichen Eigenmittel in Höhe von € 3 000,- auf dem Girokonto abgedeckt werden.

Entsprechend sieht Erhan Özers Finanzierungskonzept folgende Positionen vor:

Höhe und Zusammensetzung der Finanzierung	€
Eigenmittel	30 000,-
+ Mikrodarlehen	6 000,-
+ Überziehungskredit/Lieferantenkredit	1 100,-
= Finanzierung insgesamt	37 100,-

11.2.2 Finanzierungs- und Liquiditätsregeln

In der betrieblichen Praxis hat sich bei Finanzierungsentscheidungen die Beachtung einiger grundlegender Finanzierungsregeln bewährt. Diese haben das finanzielle Gleichgewicht des Unternehmens zum Ziel und werden in Anlehnung an die Bilanzstruktur in horizontale und vertikale Finanzierungsregeln unterteilt.

Die horizontalen Finanzierungsregeln beziehen sich auf beide Bilanzseiten und setzen Vermögen und Kapital in Beziehung zueinander, während die vertikalen jeweils nur die Vermögens- oder die Kapitalstruktur betrachten.

horizontale Finanzierungsregeln Eine der wichtigsten horizontalen Finanzierungsregeln bezieht sich dabei auf die Dauer der Finanzierung im Verhältnis zur Nutzungsdauer der damit finanzierten Güter. Sie lautet wie folgt:

Kapitalverwendungsdauer = Kapitalbindungsdauer.

Fristenkongruenz Ziel dieses Grundsatzes ist die sog. Fristenkongruenz zwischen der Mittelbindung und der Mittelverfügbarkeit. Das bedeutet, dass die Vermögensgegenstände, die lange im Unternehmen verbleiben, in der Finanzierung auch durch langfristig zur Verfügung stehendes Kapital gedeckt werden müssen.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass für kurzfristig fällige Verbindlichkeiten möglichst kurzfristig liquidierbares Vermögen bereitstehen muss.

Goldene/Silberne Finanzierungsregeln Wendet man diese Regel auf die Bilanz an, ergibt sich in der Folge die Goldene Bilanzregel | ► S. 150ff |, auch als Goldene Finanzierungsregel bekannt. Danach sollte das Anlagevermögen komplett durch das Eigenkapital gedeckt sein. Wird das Anlagevermögen durch Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital gedeckt, ist die sog. Silberne Finanzierungsregel erfüllt.

Fristenkongruenz am Beispiel von Bilanzpositionen

Aktiva		Passiva	
Anlagevermögen		Eigenkapital	langfristig
z.B. Betriebsgebäude	langfristig	Fremdkapital	
z.B. EDV	mittelfristig		langfristig
Umlaufvermögen		z.B. Bankdarlehen	mittelfristig
z.B. Vorräte	kurzfristig	z.B. Lieferantenschulden	kurzfristig
z.B. Guthaben auf Konten	sofort		

vertikale Finanzierungsregeln Außer diesen horizontalen Grundsätzen gibt es aber auch einige vertikale Finanzierungsregeln zu beachten. Die wichtigste bezieht sich auf die Kapitalstruktur und gibt Empfehlungen für den Eigenkapitalanteil.

Um Phasen mit Verlusten zu überstehen und zugleich die Kreditwürdigkeit des Unternehmens sicherzustellen, sollte das Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital mindestens 1 : 3 betragen. Je mehr Eigenkapital vorhanden ist, umso unabhängiger und krisenfester ist der Betrieb.

Neben den wichtigsten Finanzierungsregeln sind im Rahmen von Finanzierungsentscheidungen schließlich auch die wichtigsten Liquiditätsregeln zu beachten | ► S. 152ff |. Sie besagen, dass zu jedem Zeitpunkt mindestens so viele Zahlungsmittel zur Verfügung stehen müssen, wie kurzfristige Verbindlichkeiten bestehen. Je nach Liquiditätsgrad werden dabei gewisse Richtwerte empfohlen:

Liquiditätsregeln

Richtwerte

- Liquidität 1. Grades: Richtwert 20%,
- Liquidität 2. Grades: Richtwert 100%,
- Liquidität 3. Grades: Richtwert 200%.

Beispiel: Erhan Özers Finanzierungsstruktur | ► S. 333 | würde sich in seiner Bilanz folgendermaßen widerspiegeln:



Aktiva		Passiva	
	€		€
Anlagevermögen		Eigenkapital	30 000,- (81 %)
Werkstattausstattung	33 000,- (89 %)	Fremdkapital	
Umlaufvermögen		Mikrodarlehen	6 000,- (16 %)
Vorräte	1 100,- (3 %)	Dispositionskredit	–
Guthaben auf Konten	3 000,- (8 %)	Lieferantenschulden	1 100,- (3 %)
Bilanzsumme	37 100,-	Bilanzsumme	37 100,-

Damit liegt der Eigenkapitalanteil mit 81 % deutlich über den Mindestanforderungen.

Auch die Liquiditätsstruktur ist hervorragend. Den kurzfristig fälligen Verbindlichkeiten in Höhe von € 1 100,- steht Liquidität 1. Grades in Höhe von € 3 000,- gegenüber (dies entspricht 273 %). Die Forderungen an Kunden betragen bei einer Gründung € 0,-. Daher kommt die Liquidität 2. Grades ebenfalls auf 273 %. Unter Berücksichtigung der relativ zeitnah liquidierbaren Vorräte ist sogar eine Liquidität 3. Grades von 373 % gegeben.

Kapitaldienst

Solide Finanzierungsentscheidungen sollten sich aber nicht nur an den wichtigsten horizontalen und vertikalen Finanzierungsregeln sowie den einschlägigen Liquiditätsregeln orientieren, sondern auch die Rückzahlung der Fremdmittel berücksichtigen.

Eine wichtige Regel besagt deshalb auch, dass die Zahlung von Zinsen und Tilgung gesichert sein muss. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der Sicherung der Kapitaldienstfähigkeit.

Kapitaldienstgrenze

Damit diese Regel erfüllt werden kann, errechnet man für das Unternehmen die sog. Kapitaldienstgrenze, d.h. die maximale Belastungsgrenze für Tilgungs- und Zinsleistungen, die nicht überschritten werden darf. Bezugspunkt dabei sind die Zahlungsüberschüsse (Cashflow) | ► S. 163 | des Unternehmens.

Cashflow

Der Cashflow kann direkt anhand der tatsächlich erfolgten Zahlungen mithilfe der Belege ermittelt werden oder auch indirekt über die Gewinnrechnung. Letzteres ist der übliche Weg, da die Werte aus der Buchführung bekannt sind.

einfacher Brutto-Cashflow

Nimmt man den Gewinn nach Steuern als Ausgangspunkt, muss dieser in einem ersten Schritt um diejenige Größe bereinigt werden, die zwar für die Beurteilung des Gewinns relevant wird, aber nicht zu einem Zahlungsstrom führt: die Abschreibungen, d.h. den Werteverzehr auf Anlagen, Maschinen etc. Man errechnet den einfachen Brutto-Cashflow | ► S. 161, S. 163 |.

Der einfache Brutto-Cashflow beschreibt schon sehr gut, in welcher Höhe die im Laufe der Geschäftstätigkeit vorgenommenen Einzahlungen die Auszahlungen überschreiten oder umgekehrt. Ausgehend vom Gewinn nach Steuern ist allerdings zu beachten, dass in den Auszahlungen auch schon Auszahlungen für Zinsen enthalten sind.

erweiterter Brutto-Cashflow

Bei der Prüfung der Kapitaldienstfähigkeit soll die Fähigkeit beurteilt werden, in welcher Höhe insgesamt Zinsen gezahlt werden können. Daher werden die bereits im Gewinn berücksichtigten Zinszahlungen (die den Gewinn schmälert haben) wieder hinzugerechnet. Dies ergibt den sog. erweiterten Brutto-Cashflow.

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften, bei denen sich Eigentümer kein Gehalt auszahlen, sind außerdem die Privatentnahmen abzuziehen. Bei Kapitalgesellschaften werden ggf. erfolgte Ausschüttungen an die Gesellschafter berücksichtigt.

Insgesamt ergibt sich ausgehend vom Gewinn nach Steuern in Abhängigkeit von der Rechtsform folgende Berechnung der Kapitaldienstgrenze:



**Alles verstanden?
Werden Sie im Lernportal aktiv!**

Einzelunternehmen und Personengesellschaften	Kapitalgesellschaften
Gewinn nach Steuern	Gewinn nach Steuern
+ Abschreibungen	+ Abschreibungen
= einfacher Brutto-Cashflow	= einfacher Brutto-Cashflow
+ Zinsaufwendungen	+ Zinsaufwendungen
= erweiterter Brutto-Cashflow	= erweiterter Brutto-Cashflow
./. Privatentnahmen	./. Ausschüttung an Gesellschafter
+ Privateinlagen	
= Kapitaldienstgrenze (pro Jahr)	= Kapitaldienstgrenze (pro Jahr)

Berechnung der Kapitaldienstgrenze

Beispiel: Im Fall von Erhan Özer führt die Ermittlung der Kapitaldienstgrenze zu folgendem Ergebnis:



Kapitaldienst	€
Gewinn nach Steuern	38 962,-
+ Abschreibungen	1 988,-
= einfacher Brutto-Cashflow	40 950,-
+ Zinsaufwendungen Mikrodarlehen	300,-
= erweiterter Brutto-Cashflow	41 250,-
./. Privatentnahmen	33 000,-
+ Privateinlagen	-
= Kapitaldienstgrenze jährlich	8 250,-
= Kapitaldienstgrenze monatlich	687,50

Der erwartete Gewinn nach Steuern ergibt sich aus der Differenz zwischen Umsatz (€ 105 000,-) und betrieblichen Kosten (Material € 35 000,-, Miete € 4 200,-, Energie € 6 000,-, Versicherungen € 1 500,-, Kommunikation/Büromaterial € 1 800,-, Beratung € 250,- | ► S. 325f |, Zinsen € 300,-, Abschreibungen € 1 988,-, Gewerbesteuer € 3 000,- sowie der Einkommensteuer € 12 000,- | ► S. 331 |). Die Ermittlung der Abschreibung ergibt sich aus unterschiedlichen Nutzungsdauern (Renovierung: 25 Jahre, Heizung: 9 Jahre, Hebebühne: 11 Jahre, Möbel: 13 Jahre, Werkstatteinrichtung: 14 Jahre, Computer: 3 Jahre), soll hier aber nicht vertieft werden.

Bei einer Kapitaldienstfähigkeit von € 687,50 wäre zu prüfen, ob diese Summe ausreicht, um das Finanzierungsvorhaben und ggf. bestehende Ratenverpflichtungen zu bedienen. Angenommen, Erhan Özer finanziert die Hebebühne über ein Mikrodarlehen, das nach seinen Wünschen bereits nach fünf Jahren abbezahlt ist und im ersten halben Jahr tilgungsfrei bleibt, so ergibt sich im ersten Jahr neben Zinsen eine Tilgung von € 666,66. Monatlich läge die Belastung bei € 111,11 Tilgung plus € 25,- Zinsen. Das heißt, Erhan Özer wäre in der Lage, diesen Kapitaldienst zu leisten.

Finanzierungsüberlegungen, die sich an den wichtigsten Finanzierungsregeln orientieren, berücksichtigen, dass

- ▶ **der Eigenkapitalanteil und der Anteil an langfristigem Fremdkapital ausreichen sollten, um langfristiges Vermögen (Anlagevermögen und langfristiges Umlaufvermögen) zu decken,**
- ▶ **die Laufzeit von Krediten nicht länger ist als die geplante Nutzungsdauer des Vermögensgegenstands, der mit dem Kredit finanziert wird,**
- ▶ **nur so viele kurzfristige Kredite aufgenommen werden, wie kurzfristig liquidierbare Vermögensgegenstände vorhanden sind,**
- ▶ **die Kapitaldienstfähigkeit nicht überschritten wird.**

11.2.3 Vorbereitung auf Bankgespräche

Besteht Klarheit darüber, wie die Finanzierung konkret aussehen soll, sind bei der Vorbereitung auf Bankgespräche folgende Hinweise zu beachten:

Der künftige Unternehmer ist Geschäftsmann. Um mit dem Bankberater auf Augenhöhe verhandeln zu können, kommt es auf sein Auftreten und seine äußere Erscheinung an.

Grundlage eines jeden Finanzierungsgesprächs sind sorgfältig ausgearbeitete Unterlagen | ▶ **Unterlagen Kreditverhandlungen, S. 599** |. Dies gilt nicht nur für den Kapitalbedarfsplan und das Finanzierungskonzept, sondern für den Businessplan insgesamt.

Konzept Das Unternehmenskonzept (Businessplan) | ▶ **S. 458ff** | sollte gut durchdacht und schriftlich niedergelegt sein. Der künftige Unternehmer muss aber auch die wesentlichen Inhalte in einem Gespräch auf den Punkt bringen können. Insbesondere müssen dabei der Nutzen der Leistung (Mehrwert für den Kunden), das Geschäftspotenzial (Mehrwert für die Unternehmenseigner) und die damit verbundenen Geschäftsmöglichkeiten für die Investoren (Banken) deutlich werden – und das in einer Sprache, die ein fachlicher Laie versteht.

In diesem Zusammenhang muss deutlich werden, dass sich der Unternehmensgründer intensiv mit der Situation am Markt, den eigenen Stärken und Schwächen sowie den daraus resultierenden Chancen und Risiken auseinandergesetzt hat.

Mit Blick auf die Rückzahlungen ist zu überlegen, welche Ratenhöhe man aufbringen kann (Kapitaldienstfähigkeit) und welche Raten man tatsächlich aufbringen will.

Konditionen

Banken haben ein Interesse daran, ihr Risiko zu verringern, indem sie Sicherheiten verlangen. Deshalb ist vorab zu überlegen, welche Kreditsicherheiten man bei der Finanzierung eines Vorhabens bieten kann | ► S. 587ff |.

Sicherheiten

Da die Form der Finanzierung letztlich von den Einzelheiten abhängt, gilt es vorab genau die Bedürfnislage auszuloten.

Modalitäten im Einzelnen

- Benötigt man zu Beginn z.B. tilgungsfreie Zeiten? Das bedeutet, dass zunächst nur Zinsen auf das Darlehen bezahlt werden und die Rückzahlung des aufgenommenen Darlehensbetrages erst zu einem späteren Zeitpunkt beginnt. Einige öffentliche Darlehen bieten z.B. die Möglichkeit, in den ersten beiden Jahren keine Tilgungsleistungen erbringen zu müssen | ► **staatliche Darlehen**, S. 286 |. Dies ist im Hinblick auf die zu erwartende „Durststrecke“ zu Beginn der Geschäftstätigkeit eine attraktive Option.
- Inwieweit ist es wichtig, sich das derzeitige Zinsniveau für viele oder wenige Jahre fest zu sichern? Es existieren Finanzierungsformen mit fester Verzinsung, bei denen der Zinssatz z.B. für fünf bis zehn Jahre festgeschrieben wird, und Darlehen, bei denen in regelmäßigen Abständen eine Anpassung an das aktuelle Zinsniveau erfolgt. Erwartet man z.B., dass die Zinsen steigen werden, sollte man eine feste Verzinsung in Betracht ziehen.
- Inwieweit soll die Möglichkeit von flexiblen Rückzahlungen oder von Sondertilgungen offengehalten werden? Bei Abschluss eines Darlehensvertrages mit einem festen Zins wird i.d.R. ein Rückzahlungsplan erstellt, der vertraglich festgeschrieben wird. Besteht der Wunsch, innerhalb eines solchen Vertrages Sondertilgungen zu leisten, muss dies bei Vertragsabschluss vereinbart werden. Diese Option kann interessant sein, wenn man erwartet, während der Laufzeit genügend liquide Mittel zur Verfügung zu haben.
- Favorisiert man Finanzierungsformen, bei denen die monatliche Rate (Tilgung + Zinsen) über die gesamte Laufzeit gleich bleibt, oder Formen, bei denen die Rate in der Zukunft abnimmt? Bei sog. Tilgungsdarlehen (Abzahlungsdarlehen) | ► S. 585 | wird die Tilgung immer mit einem festen Prozentsatz vom ursprünglichen Darlehensbetrag berechnet. Zugleich nehmen die zu zahlenden Zinsen im Laufe der Zeit ab, weil die tatsächliche Darlehensschuld sinkt. Somit sinkt auch die Gesamtrate. Beim Annuitätendarlehen | ► S. 585 | wird die Rate so berechnet, dass sie immer gleich bleibt. Innerhalb der Rate nimmt entsprechend der Rückzahlung der Zinsanteil immer weiter ab und der Tilgungsanteil immer weiter zu | ► **Kreditarten**, S. 582ff |.

12 Umsatzplan

Zu einer soliden Gründungsvorbereitung gehört neben einem Kapitalbedarfsplan und einem Finanzierungskonzept auch ein Umsatzplan, der möglichst realistisch den zu erwartenden Umsatz für die ersten drei bis fünf Jahre beziffert.

zwei methodische Ansätze

Grundsätzlich lassen sich zwei methodische Ansätze unterscheiden, um sich den Umsatzzahlen eines geplanten Unternehmens anzunähern:

Umsatzprognose

Zum einen kann man eine Umsatzprognose erstellen und dazu eine möglichst realistische Einschätzung des möglichen Absatzes vornehmen. Das Ergebnis muss dann dahingehend geprüft werden, ob der Absatz in der zur Verfügung stehenden Zeit durch die Mitarbeiter überhaupt erzielt werden kann. Ist das Ergebnis plausibel, kann zur Ermittlung des Umsatzes die Absatzmenge mit dem Preis je Mengeneinheit multipliziert werden ($\text{Umsatz} = \text{Absatzmenge} \times \text{Preis}$), wobei die Absatzmenge auch in Arbeitsstunden oder in der Anzahl verkaufter Dienstleistungen bestehen kann und der Preis dann entsprechend der Stundensatz oder der durchschnittliche Preis für die Dienstleistung ist | ► *Umsatzprognose*, S. 53 |.

Ermittlung des Mindestumsatzes

Zum anderen kann man ausgehend von den vorhandenen Ressourcen (Personal, Betriebsgröße, Maschinen, Fuhrpark etc.) und den damit verbundenen Kosten berechnen, welcher Mindestumsatz erreicht werden muss, damit alle Kosten gedeckt werden. Wählt man diesen Weg, ist anschließend zu überprüfen, ob dieser Umsatz am Markt überhaupt realisierbar ist. Diese Variante führt also nicht zu einem möglichen Umsatz bei guter Geschäftsentwicklung, sondern nur zu einem Mindestumsatz, der unbedingt erreicht werden muss.

Bestandteile einer Umsatzprognose

Die klassische Umsatzprognose basiert im Wesentlichen darauf, das Marktumfeld zu analysieren und eigene Marktpotenziale einzuschätzen. Hier ist entweder über eigene oder in Auftrag gegebene Marktstudien oder auch über Erfahrungswerte anderer Branchenteilnehmer abzuklären, wie viel der angebotenen Leistung innerhalb eines bestimmten Zeitraums unter Berücksichtigung des eigenen Geschäftskonzepts verkauft werden kann.

- ▣ Dazu muss klar definiert sein, wie die Zielgruppe aussieht (Alter, Einkommensgruppe, Lebensumfeld).
- ▣ Es sind konkrete Informationen über das Vorhandensein dieser Zielgruppe im Einzugsgebiet des Betriebes erforderlich. Dazu ist das Einzugsgebiet näher zu bestimmen und es müssen ggf. vorhandene statistische Daten auf dieses Einzugsgebiet heruntergebrochen werden.
- ▣ Ferner ist einzuschätzen, wie viele potenzielle Kunden sich voraussichtlich für die Leistung des eigenen Betriebes entscheiden werden.

Beispiel: Durch seine Mitgliedschaft im Motorradclub und seine bisherige Tätigkeit bei einem Motorradhersteller kann Erhan Özer bei seiner Umsatzprognose von guten Kenntnissen seiner Zielgruppe ausgehen.



Auch der Standort seines Betriebes ist gut erreichbar und es befindet sich keine weitere Zweiradwerkstatt in der näheren Umgebung. Mit einem Stundensatz von € 65,- kann er außerdem seine Leistungen zum Teil deutlich günstiger als etablierte Markenwerkstätten anbieten.

Seine Zielgruppe besteht vor allem aus männlichen Motorradbesitzern im Alter von 30 bis 50, die sich dieses kostspielige Hobby leisten können. Erhan kalkuliert, dass in seinem Einzugsgebiet etwa 2 500 Haushalte seiner Zielgruppe entsprechen und er im ersten Jahr ca. 20 %, also etwa 500 Kunden gewinnen kann, weil er schon vielen über Mundpropaganda bekannt ist.

Er geht außerdem vorsichtig davon aus, dass im Durchschnitt jeder Kunde einmal im Jahr zu ihm kommt und dass jede Reparatur etwa eineinhalb Stunden dauert. Ferner schätzt er, dass die Ersatzteile noch einmal den gleichen Anteil am Umsatz ausmachen, sodass eine Reparatur im Durchschnitt € 200,- Umsatz bringt. Dieser Umsatz unterliegt jedoch saisonalen Schwankungen. Vor allem vor und zu Beginn der Motorradsaison, also von April bis Juni, ist mit höheren Umsätzen zu rechnen.

Ausgehend von diesen Schätzungen und mithilfe von Brancheninformationen über die Umsatzverteilung im Zweiradhandel erstellt Erhan Özer für das erste Geschäftsjahr folgenden Umsatzplan:

Gesamtumsatz Jahr 1	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
in Tsd. €	1,5	1,5	11	17	17	17	13	10	9	4	2	2

Anschließend prüft er noch einmal, ob die Zahlen auch realistisch und tragfähig sind, indem er ausrechnet, wie viele Stunden für die Spitzenumsätze notwendig wären. Die geplanten € 17 000,- setzen sich zur Hälfte aus der Bezahlung für die Stunden zusammen, also € 8 500,-. Bei einem Stundensatz von € 65,- entspricht dies gerundet 131 Stunden. Bei einer 6-Tage-Woche, die er für die Hauptsaison kalkuliert, und 4 Wochen pro Monat kommt er auf 5,5 Stunden täglich ($131 : 24$), was seiner Einschätzung nach realistisch ist.

Eine realistische Umsatzprognose entscheidet letztlich über die Tragfähigkeit eines Geschäftskonzeptes.

Die im Zuge der Umsatzprognose ermittelten Zahlen dienen im Folgenden als Grundlage für die Liquiditätsplanung, aber auch als Ausgangspunkt für Rentabilitätsberechnungen.

13 Liquiditätsplanung

Unter Liquidität versteht man die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens, d.h. die Fähigkeit, jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Ist die Zahlungsfähigkeit nicht gesichert, ist der Fortbestand des Unternehmens gefährdet und es droht die Insolvenz.

Das oberste Ziel der Liquiditätsplanung besteht daher in der Sicherung der Liquidität.

Zur unmittelbaren Deckung der Zahlungsverpflichtungen stehen einem Unternehmen mehrere Möglichkeiten zur Verfügung, wie

- ▣ laufende Einzahlungen, die ins Unternehmen fließen,
- ▣ liquide Mittel, also das Geld, das auf den Girokonten und in der Kasse frei verfügbar ist, sowie
- ▣ eingeräumte Kreditlinien (z.B. der Dispositionskredit auf den Girokonten).

Reichen diese Quellen vorübergehend nicht aus, stellt sich die Frage der Finanzierung zusätzlicher Liquidität. Damit ein evtl. Finanzierungsbedarf frühzeitig genug erkannt wird, ist ein sog. Liquiditätsplan | ► S. 572 | notwendig. Dieser erfasst detailliert alle Zahlungsein- und -ausgänge und macht sie damit planbar und kontrollierbar.

Ein weiteres Ziel der Liquiditätsplanung besteht darin, möglichst nur so viele flüssige Mittel unverzinslich in bar oder auf dem Girokonto bereitzuhalten wie nötig. Gegebenenfalls auftretende Überliquidität sollte für Investitionen und die Kapitalrückzahlung genutzt werden.

13.1 Liquiditätsplan

Ziel des Liquiditätsplans ist es, mithilfe einer detaillierten Übersicht über die Zahlungsein- und -ausgänge Auskunft über die Über- bzw. Unterdeckung eines Betriebes zu geben.

Im Rahmen eines Gründungskonzeptes werden üblicherweise Liquiditätspläne für die ersten drei bis fünf Jahre erstellt. Handwerkskammern und verschiedene andere Organisationen stellen hierzu entsprechende Muster zur Verfügung. Auf die Besonderheiten der Gründungssituation ausgerichtet, sehen diese zumeist für das erste Jahr monatliche Einteilungen und für die Folgezeit immer größere Zeitabschnitte vor.

In der Praxis geht man so vor, dass die Zahlungseingänge für den Folgemonat der Rechnungserstellung (insbesondere, wenn sie am Ende des Monats liegen) geplant werden und die Zahlungsausgänge direkt im Monat der Entstehung angesetzt werden.

Ein Liquiditätsplan dient aber nicht nur während der Gründungsphase als wichtiges Planungsinstrument, sondern auch während des fortlaufenden Geschäftsjahres | ► S. 572 |. In diesem Fall empfiehlt es sich, neben den Planzahlen auch die tatsächlichen Zahlen zu erfassen und mit den Planwerten zu vergleichen.

Das folgende Schema gibt Aufschluss über den Aufbau eines Liquiditätsplanes. Ausgehend vom Anfangsbestand an liquiden Mitteln werden darin alle Zahlungsein- und -ausgänge erfasst und saldiert. Der Überschuss bzw. Fehlbetrag kann bei der Planung auch kumuliert werden, um daraus eine Orientierung für die notwendige Kreditlinie abzuleiten.

Liquiditätsplan	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	...
(1) Anfangsbestand liquide Mittel						
Einzahlungen						
Barverkäufe						
Kundenanzahlungen						
Geldeingänge aus Forderungen						
Steuererstattung						
Kreditauszahlungen						
sonstige Einzahlungen						
(2) Summe Einzahlungen						
Auszahlungen						
Materialeinkauf						
Personal						
Miete/Pacht						
Energie/Wasser						
Werbung/Vertriebsunterstützung						
Telekommunikation						
Bürobedarf						
Reparatur/Instandhaltung						
Versicherungen						
Beratung						
(Mitglieds-)Beiträge						
Zinsen						
Tilgung von Darlehen						

**Aufbau
Liquiditätsplan**

**Aufbau
Liquiditätsplan**

Liquiditätsplan	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	...
Auszahlungen						
Rückzahlung von Lieferanten- verbindlichkeiten und sonstigen Verbindlichkeiten						
zu leistende Anzahlungen						
Privatentnahmen						
Investitionen						
Steuervorauszahlungen						
sonstige Auszahlungen						
(3) Summe Auszahlungen						
(4) Überschuss/Fehlbetrag (= (2) - (3))						
(5) Überschuss/Fehlbetrag kumuliert (= (4) + (5) aus Vormonat)						
(6) Endbestand laufender Monat (= (1) + (4))						

**13.2 Kritische liquiditätswirksame Ereignisse in der
Gründungsphase**

Planungen sind in die Zukunft gerichtet und daher grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet. Das heißt, sie können unmöglich alle Eventualitäten berücksichtigen. Dennoch bieten sie gerade in der Gründungsphase die Chance, einige der häufigsten Risiken zu vermeiden.

**Steuervoraus-
zahlungen**

Vielfach wird von Unternehmensgründern z.B. übersehen, dass der Betrieb evtl. Steuervorauszahlungen zu leisten hat, selbst wenn er noch gar keine Gewinne vorweisen kann. Eine gemeinsam mit dem Steuerberater erstellte gute Vorabkalkulation für das Finanzamt hilft, das Risiko zu minimieren.

Forderungsausfälle

Auch Forderungsausfälle führen immer wieder zu Engpässen. Bei der Planung ist deshalb immer auch eine Risikoabwägung vorzunehmen. Wie wahrscheinlich ist es, dass die Zahlungen nicht rechtzeitig oder überhaupt nicht erfolgen?

14 Rentabilitätsvorschau

Sind Kapitalbedarf und Finanzierung für das geplante Unternehmen geklärt, gilt es in der Rentabilitätsvorschau zu überprüfen, ob der Betrieb auch angemessene Gewinne erwirtschaftet. Zur Ermittlung der Rentabilität werden den ermittelten Kosten die geplanten Umsätze gegenübergestellt.

Die Rentabilitätsvorschau ist einerseits für den Unternehmensgründer von Bedeutung, weil er damit sein Vorhaben noch einmal überdenken kann. Andererseits stellt sie eine unabdingbare Information für mögliche Geldgeber dar. Hierbei liegt der Fokus nicht mehr nur auf den Ein- und Auszahlungen, vielmehr wird die Gewinnsituation des Unternehmens betrachtet.

Ausgangspunkt ist die Überlegung, dass die betrieblichen Umsätze ausreichend groß sein müssen, um einerseits den Lebensunterhalt und alle privaten Verpflichtungen des Unternehmers und andererseits alle betrieblichen Kosten zu decken.

Zur Ermittlung der Rentabilität werden in einem ersten Schritt also zunächst die privaten Ausgaben aufgestellt.

Ermittlung der Rentabilität

Beispiel: Erhan Özers Auflistung seiner Privatausgaben kommt zu folgendem Ergebnis:



private Ausgaben	€ pro Monat	€ pro Jahr
Lebensmittel	300,-	3 600,-
Kleidung	150,-	1 800,-
Hobby/Freizeit/Kultur	250,-	3 000,-
Geschenke	80,-	960,-
Rentenversicherung	250,-	3 000,-
Krankenversicherung	400,-	4 800,-
Lebensversicherung	60,-	720,-
Unfallversicherung	35,-	420,-
Pflegeversicherung	50,-	600,-
Haftpflcht/Hausrat	30,-	360,-
Miete	550,-	6 600,-
Nebenkosten	200,-	2 400,-
Telefon/Internet	45,-	540,-
Möbel/Einrichtung	50,-	600,-
Kfz-Unterhalt	300,-	3 600,-
Tilgung u. Zinsen	-	-
Summe ohne Einkommensteuer		33 000,-
Einkommensteuer		12 000,-
Summe (einschl. Einkommensteuer)		45 000,-

Dies entspricht monatlichen Ausgaben von € 3 750,- einschließlich Steuern bzw. € 2 750,- ohne Steuern. Erhan Özer beabsichtigt, sich neben der Zahlung der Steuern € 2 750,- auszuzahlen, was genau den Ausgaben entspricht.

In einem zweiten Schritt werden die betrieblichen Kosten betrachtet, die gedeckt werden müssen.

Beispiel: Erhan Özers Aufstellung der betrieblichen Kosten zeigt folgendes Ergebnis:



betriebliche Kosten ► S. 325f, S. 337	€
Material	35 000,-
Fremdleistungen	-
Löhne und Gehälter	- (Einmann-Betrieb)
Miete	4 200,-
Energie und Heizung	6 000,-
Versicherungen	1 500,-
Beratung und Buchführung	250,-
Zinsen Mikrodarlehen	300,-
Gewerbesteuer	3 000,-
Kommunikation/Büromaterial	1 800,-
Werbung	(entfällt bei Erhan Özer, da er über seine Mitgliedschaft im Club bereits über ein Netzwerk an Kunden verfügt und Werbung eher über Empfehlungen erfolgt)
Kfz-Unterhalt	- (vorerst kein Firmenwagen)
Abschreibungen	1 988,-
Summe	54 038,-

In einem dritten Schritt werden die Privatausgaben und die betrieblichen Ausgaben aufaddiert und den geplanten Umsätzen gegenübergestellt.

Beispiel: Erhan Özer kommt nach seinen Berechnungen zu folgendem Ergebnis: Der Mindestumsatz für einen rentablen Betrieb beträgt € 99 038,- (€ 45 000,- + € 54 038,- = € 99 038,-). Gemessen an seinen Umsatzplänen (€ 105 000,- in den ersten beiden Jahren | ► S. 326 |) arbeitet die Zweiradwerkstatt also bereits im ersten Jahr rentabel.



Im Rahmen von Businessplan und Bankunterlagen sind i.d.R. Rentabilitätsprognosen für die ersten drei Geschäftsjahre aufzustellen. Dazu wird üblicherweise eine Auflistung verwendet, in der Kosten unterschieden werden nach

**Rentabilitäts-
vorschau im
Businessplan**

- Personalkosten (Löhne, Gehälter),
- Sachkosten (Miete, Energie, Versicherungen, Kommunikation, Beratungs- und Buchführungskosten, Kfz),
- Zinsen sowie
- Abschreibungen.

Steuern sind hier nicht berücksichtigt, ebenso sind die Privatentnahmen noch nicht erfasst. Das Ergebnis spiegelt dann entsprechend den Gewinn wider, der noch zu versteuern ist und dann für Investitionen und die privaten Verpflichtungen zur Verfügung steht.

Beispiel: Erhan Özers Rentabilitätsvorschau für das erste Geschäftsjahr weist folgenden Gewinn aus:



Jahr 1	€	%
geplanter Umsatz	105 000,-	100,0
./. Materialeinsatz	35 000,-	33,3
= Rohgewinn I	70 000,-	66,7
./. Personalkosten	-	-
= Rohgewinn II	70 000,-	66,7
./. Sachkosten	13 750,-	13,1
./. Zinsen Mikrodarlehen ► S. 337	300,-	0,3
./. Abschreibungen ► S. 337	1 988,-	1,9
= Gewinn vor Steuern	53 962,-	51,4

Der Gewinn in Höhe von € 53 962,- vor Steuern entspricht also einem monatlichen Vorsteuergewinn von € 4 496,83. Zieht man von € 53 962,- die zu zahlende Einkommen- und Gewerbesteuer in Höhe von € 15 000,- ab, verbleiben € 38 962,- (bzw. € 3 246,83 monatlich) zur Deckung der Privatentnahmen und der ungeplanten Kosten. Damit sind die monatlichen Ausgaben von Erhan Özer gedeckt, die er mit € 3 750,- (einschließlich der o.a. Steuerzahlung) bzw. € 2 750,- (nach erfolgter Steuerzahlung) kalkuliert hat | ► S. 346 |.

Kompetenzen

Das sollten Sie als zukünftiger Meister können:

- ✓ Kapitalbedarf bei der Unternehmensgründung und größeren Investitionen ermitteln,
- ✓ Liquiditätsplan der ersten fünf Jahre für mögliche Szenarien erstellen und begründen,
- ✓ Prognose- und Überwachungsinstrumente zur Vermeidung von Liquiditätsproblemen einsetzen,
- ✓ Umsatz- sowie Rentabilitätsprognose erstellen und begründen,
- ✓ Finanzierungsstruktur begründen,
- ✓ Finanzierungsgespräche vorbereiten.