Startfinanzierung und Startplanung

Mit Tränen in den Augen sitzt Unternehmer Grün im Wohnzimmer seiner Eltern. Nach einigen Betreibungen wird seine Firma liquidiert. Dabei hatte alles gut angefangen. Er konnte einen grossen Kundenstamm übernehmen und gute Ideen entwickeln. Von Anfang an hatte er genug Arbeit. Probleme bereiteten ihm eigentlich nur die Finanzen. Der erste Gang zur Bank für die Beantragung eines Kredites war ein Spiessrutenlauf. «Haben Sie daran gedacht, dass …?», diese Frage des Filialleiters ist ihm bis heute nicht aus den Ohren gegangen. Und wenn er ehrlich ist – er hatte nicht daran gedacht. *Text: Pius Schöpfer, Mitinhaber der Schöpfer und Frei GmbH*

Unternehmer Grün ist nicht alleine. Die Mehrzahl der Jungunternehmer scheitert in den ersten fünf Jahren aufgrund von finanziellen Problemen. Fehler werden meist schon in der Startphase begangen. Da man zu Beginn der Selbstständigkeit vieles gleichzeitig berücksichtigen muss, besteht die Gefahr, dass häufig die einfachsten Grundregeln der Finanzierung und Planung nicht genügend beachtet oder vergessen werden. Manchmal mit fatalen Folgen. Aus diesen Gründen nachstehend eine Auflistung der wichtigsten Merkpunkte:

Eigenkapital: Je mehr, desto besser
Ohne Eigenkapital läuft heute gar nichts. Es sollte mindestens 20 Prozent des Gesamtkapitals betragen. Wichtig ist, dass stets eine «eiserne Reserve» zur Verfügung steht, die nicht von Anfang an eingebracht wird. Je höher das Eigenkapital, desto besser die Chancen, Fremdkapital (Kredite, Darlehen) zu erhalten.

Guter Businessplan
Lange Zeit wurde der Businessplan als notwendiges Übel betrachtet. Die Erstellung war in erster Linie eine Pflichtübung. Wer heute Geld von Dritten erhalten will, kommt um die Erstellung nicht herum. Diese soll als Chance betrachtet werden. Man setzt sich sehr intensiv mit dem Projekt (der Betriebsgründung oder Nachfolgeregelung) auseinander. Viele Konkurse oder Kreditrückstellungen wären nicht notwendig, wenn man sich frühzeitig und kritisch mit zum Beispiel Investitionen und ihren Auswirkungen befasst hätte. Heute findet man eine Vielzahl an Vorlagen, welche die Erstellung erleichtern. Ratsam ist es, wenn der Rohentwurf durch eine Drittperson gegengelesen wird. Unklarheiten und Ungereimtheiten werden ersichtlich. Zumindest punktuell (gewisse Kapitel) kann es ratsam sein, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Ein guter Businessplan spricht für den Ersteller und das Projekt.

Sicherheiten sind notwendig
Man kennt es zur Genüge: Ohne Sicherheiten kein Geld. Die Banken geben ohne diese Voraussetzung nichts. Viele Leute, die heute in Konkurs gehen, sagen, für sie wäre ein Kredit durch Dritte die Rettung gewesen. Kann sein. Da und dort trifft dies wohl zu. Doch haben Sie, liebe Leserinnen und Leser, Geld auf der Bank und möchten es wiederhaben? Sind Sie nicht froh, wenn es gut angelegt wird? Leider war dies gerade bei Banken nicht immer der Fall.

Als Sicherheit steht nach wie vor die Belehnung von Liegenschaften (zum Beispiel jene der Eltern) im Vordergrund. Denkbar ist, den Maschinen- und Fahrzeugpark als Sicherheit anzubieten. Heute eher selten anzutreffen sind Bürgschaften.

Bildungsrucksack ist mitentscheidend
Heute wird die Ausbildung in der Schweiz allgemein als ausgezeichnet beurteilt. Doch

Finanzielle Mittel, potenzielle Kunden, eine sorgfältige Businessplanung und vieles mehr: Die Gründung eines Unternehmens gleicht dem Jonglieren mit mehreren Bällen. Foto: zVg

in Bezug auf die Unternehmerschulung trifft diese Aussage nicht vollumfänglich zu. Gerade im handwerklichen Bereich eröffnen viele junge Berufsleute einen Betrieb ohne entsprechendes Rüstzeug. Sicher, man muss nicht zwingend über ein Meisterdiplom oder eine gleichwertige Ausbildung verfügen. Aber eine unternehmerische Grundschulung, wie sie auch in Kursen vermittelt wird (zum Beispiel SIU oder AKAD), ist unabdingbar. Aber auch gärtnerische Weiterbildungsstätten bieten die Möglichkeit, einzelne Module zu besuchen und sich betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen anzueignen. Und dies erst noch branchenspezifisch.

Rat suchen

Bei der Erstellung von Budgets (Planerfolgsrechnung), Finanzplänen oder Kapitalbedarfsberechnungen ist es ratsam, rechtzeitig fachlichen Rat einzuholen. Erfahrene Personen mit Branchenkenntnissen können vorhandene Pläne in kurzer Zeit beurteilen oder bei der Erstellung helfen. Dies gilt vor allem für die Frage, ob die Planung auf Wunschdenken oder auf realistischen Grundlagen beruht. Die durch die Unterstützung entstehenden Kosten sind gut angelegtes Geld. Neben der Verhinderung eines grösseren Schadens erhält man zudem wichtige Tipps und Ratschläge.

Szenarien einbauen

Bei der Planung sind verschiedene Varianten beziehungsweise Entwicklungen zu berücksichtigen. So gilt es bei den Planzahlen ein Best-Case-, Middle-Case- oder Worst-Case-Szenario zu erarbeiten. Darunter versteht man die Entwicklung der finanziellen Situation im besten Falle (es läuft besser als gedacht), im Normalfall oder im schlimmsten aller Fälle (alles geht schief, Ausstiegsszenario).

Mehrere Offerten einholen

Obwohl der Gang zur Bank vielfach eher mühsam ist, lohnt es sich, mehrere Offerten einzuholen. Ausgerüstet mit klaren Vorstellungen, einem gut gefüllten Ausbildungsrucksack und gut dokumentiert (inklusive Businessplan mit Umsatz-, Kostenbudget und Investitionsplan) geht manches leichter. Zudem verschafft jede Prüfung durch Dritte zusätzliche Sicherheit in Bezug auf die Realisierbarkeit des Unterfangens. In letzter Zeit hat sich gezeigt, dass kleinere Bankinstitute gegenüber neuen Projekten eher aufgeschlossen sind. Dies hängt damit zusammen, dass Kreditbegehren bei Grossbanken heute meist noch zentral und nicht wie früher bis zu einer bestimmten Summe durch die Geschäftsstelle beurteilt und genehmigt beziehungsweise abgelehnt werden. Zudem haben kleinere Bankinstitute das Segment der Firmenkunden wieder neu entdeckt und wollen hier das Geschäftsvolumen vergrössern.

Bei der Prüfung der Angebote müssen nicht nur der Zinssatz, sondern auch die anderen Kreditkonditionen (Sicherheiten, Zinstermine, Rückzahlungsmodalitäten, Kündigung, Gebühren) beachtet und beurteilt werden. Zudem sollte einem die Ansprechpartnerin oder der Ansprechpartner der Bank auch menschlich sympathisch sein.

Sorgfältige Kapitalbedarfsplanung

Die Planung des für den Start erforderlichen Kapitalbedarfs ist für angehende Jungunternehmerinnen und Jungunternehmer nicht einfach, da sie meist über wenig Unterlagen und Angaben verfügen. Und die Erfahrung zeigt, dass sich Fehler bei der Bedarfsberechnung rasch und gravierend auswirken. Bei der Berechnung gilt es zwischen einmaligen Kosten für die Gründung und dem Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen sowie für das Anlagevermögen zu unterscheiden. Im Weiteren gilt es zu berücksichtigen, dass gewisse Aufwendungen nur einmal und andere immer wieder (zum Beispiel monatlich) anfallen.

Die Gründungskosten hängen stark von der Rechtsform ab. Wählt man als Rechtsform eine juristische Person (Aktiengesellschaft [AG] oder Gesellschaft mit beschränkter Haftung [GmbH]), fallen Kosten für die öffentliche Beurkundung sowie den Handelsregistereintrag an. Zudem ist eine einfache Gründung (Bareinlage) günstiger als eine qualifizierte Gründung (Sacheinlage). Mit der Gründung fallen häufig auch Aufwendungen für Marktabklärungen, erste Marketingmassnahmen und in Anspruch genommene Beratungsleistungen an. Die Gründungkosten schwanken zwischen tausend bis mehreren tausend Franken.

Am einfachsten zu berechnen ist der Kapitalbedarf für das Anlagevermögen. Eine Zusammenstellung der für den Betrieb des Unternehmens notwendigen Anschaffungen (Fahrzeuge, Maschinen, Geräte, Büroeinrichtungen, EDV) ergibt den (Wunsch)-Bedarf an finanziellen Mitteln. Es ist wichtig, dass diese Anschaffungen auch mit Mitteln getätigt werden, die dem Finanzierenden langfristig zur Verfügung stehen (Eigenkapital, langfristige Darlehen). Reichen diese Mittel nicht aus, so müssen gewisse Investitionen verschoben werden oder nach Alternativen Ausschau gehalten werden (Miete, Leasing).

Schwieriger ist es, den Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen zu berechnen. Dieses verändert sich laufend. Mit diesem Kapital finanziert man die laufende Geschäftstätigkeit (Einkauf von Waren/Material, Bezahlen von Löhnen sowie weitere Aufwendungen wie Mieten, Versicherungen oder für die Telefonie). Zudem fallen mit der Nutzung von Maschinen und Fahrzeugen auch der Kauf von Betriebsstoffen oder der Unterhalt an. Im Grunde genommen gilt es, die Leistung vorzufinanzieren, bis der Kunde die Rechnung für die erbrachte Leistung bezahlt. Als grobe Faustregel kann die Aussage dienen, dass man für zwei Monate finanzielle Reserven hat, sollten während dieser Zeit keine Mittel für geleistete Arbeiten eingehen. Wie vorgängig erwähnt, ist der Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen ohne branchenspezifisches Wissen nicht einfach zu berechnen. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass sich Fehler hier besonders negativ auswirken und die häufigste Ursache für Konkurse sind. Es lohnt sich hier doppelt, jemand mit Fach- und Sachkenntnissen für die Ermittlung beizuziehen.

Übrigens kann das bei der Gründung einer juristischen Person eingebrachte Kapital auch wieder für den berechneten Kapitalbedarf (somit zum Beispiel für die Anschaffung von Fahrzeugen oder den Kauf von Waren) verwendet werden.

Details zur Kapitalbedarfsplanung sind der Übersicht/Tabelle zu entnehmen.

Kauf oder Neugründung?

Es ist toll, wenn sich junge Berufsleute für die Selbstständigkeit entscheiden. Auch in unserer Branche steht eine Vielzahl an Unternehmen vor der Nachfolge. Wenn jemand anstelle einer Neugründung ein bestehendes Unternehmen weiterführt, so hat dies eine Menge an Vorteilen. Gerade auch in finanzieller Hinsicht. So fallen keine Kosten – aber auch keine Zeit und Mühe – für die Aufbauarbeiten an, da das Unternehmen schon besteht. Natürlich muss das weiterzuführende Unternehmen auf gesunden finanziellen Füssen stehen und insbesondere liquid sein. Das Risiko eines Schiffbruchs oder Konkurses ist viel kleiner als bei einer Neugründung. Und dank der Möglichkeit, den Kauf mittels einer Akquisitionsholding (mehr zu einer Akquisitionsholding finden Sie in g'plus, Ausgabe 17/23, oder auf der Website der Schöpfer und Frei GmbH) abzuwickeln, gelangt man schon mit relativ bescheidenen Eigenmitteln in den Besitz eines auch grösseren Unternehmens.

Es muss nicht gleich ein Porsche sein
Am Anfang sollte die Infrastruktur möglichst klein und günstig gehalten werden. Es sind nur jene Investitionen vorzunehmen, die sich für den Start als notwendig herausstellen. Auf Luxus ist zu verzichten. Hingegen müssen der Auftritt und das Erscheinungsbild professionell sein. Ein eigenes Logo und ansprechende Firmenpapiere erhöhen die Chancen bei potenziellen Geldgebern und Kunden.

Durststrecke einplanen
Nach einer häufig ansprechenden Startphase, getragen von viel Euphorie, gerät eine grössere Anzahl an Unternehmen in eine Durststrecke. Es treten die ersten Liquiditätsengpässe auf. Die Zahlungseingänge sind noch nicht regelmässig, da sich der Kundenstamm noch im Aufbau befindet. Zudem müssen erste Debitorenverluste durch zahlungsunfähige Kunden verzeichnet werden. Kommt hinzu, dass die Kosten für den Start unterschätzt werden. Unvorhergesehenes trat ein. Auch wurden bereits erste Neuinvestitionen getätigt.

Zu enge Kredite
Scheu und Angst führen dazu, dass Kreditbegehren möglichst klein gehalten werden (man beantragt nur so viel, wie gerade benötigt wird). Höhere Begehren würden aber zu einer grösseren Bewegungsfreiheit verhelfen und eine Liquiditätsreserve wäre vorhanden.

Arbeit allein genügt nicht
Schon mancher Selbstständigerwerbende war ein ausgezeichneter Handwerker, aber zugleich ein schlechter Kaufmann, der die administrativen Arbeiten vernachlässigte. Die Anschaffung eines der vielen auf dem Markt erhältlichen Softwareprogramme mit Auftragsbearbeitung, Debitoren- und Kreditorenverwaltung sowie Finanzbuchhaltung macht sich rasch bezahlt. Vor allem die Möglichkeit, die Buchführung selber vorzunehmen, führt zu einem vorteilhaften Überblick über die finanzielle Situation des Betriebes.

Schnelle Rechnungsstellung anstreben
Angesichts der immer schlechter werdenden Zahlungsmoral und den dadurch länger werdenden Debitorenfristen ist ein rasches Fakturieren besonders wichtig. Bei grösseren und über eine längere Zeit andauernden Aufträgen sind Voraus-, Akonto- oder Teilzahlungen zu verlangen. Eine regelmässige Kontrolle der Fälligkeitstermine und eine frühzeitige Kontaktaufnahme mit den säumigen Zahlerinnen und Zahlern grösserer Beträge ist besser als das kommentarlose Zusenden eines Kontoauszuges nach Monaten.

Eigenlohn nicht vergessen
Dass man keinen fixen Lohn mehr erhält, daran muss sich ein Selbstständiger erst gewöhnen. Aber auch daran, dass man bei einer Rechtsform wie der AG oder GmbH diesen für sich selber festlegen kann. Doch wer nun glaubt, man lange punkto Lohn gewaltig zu, der oder die täuscht sich. Das Gegenteil ist der Fall. Viel häufiger dürfte es sein, dass man gerade am Anfang der Selbstständigkeit weniger hat als vorher. Mit Blick auf die Kalkulation ist es ratsam, beim Budgetieren einen Unternehmerlohn einzusetzen, der mindestens so hoch ist wie vor Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit. Wer das unterlässt, wird über kurz oder lang Schwierigkeiten erhalten. Sei dies nun im beruflichen Umfeld (Preisanpassungen nach oben aufgrund zu tiefer Ansätze) oder im privaten Bereich, wo sich die finanzielle Situation verschlechtert. Gerade der private Bereich wird bei der Planung häufig vernachlässigt. Es sollte daran gedacht werden, dass man mehr arbeitet als vorher und die Freizeit entsprechend reduziert ist.

Planung überarbeiten
Schon bald nach dem Erstellen des ersten Budgets ergeben sich Änderungen. Die Planungsunterlagen müssen deshalb laufend überarbeitet werden. Im Weiteren ist frühzeitig eine mittelfristige Planung, dass heisst eine Planung für die nächsten drei Jahre, zu erstellen. Dies trifft insbesondere auf Planerfolgsrechnung und den Finanzplan zu.

Checkliste Kapitalbedarf

Um nicht gleich von Anfang an in eine finanzielle Schieflage zu geraten, ist es notwendig, den Kapitalbedarf gründlich zu ermitteln. Dabei wird zwischen einmaligen Kosten und dem Kapitalbedarf für das Umlauf- und das Anlagevermögen unterschieden.

Einmalige Kosten
Zwingende Kosten
- Gebühren (Handelsregistereintrag, Bank)
- Gründungskosten bei juristischen Personen (Notar, Statuten)
- Beratungskosten (Treuhand, Fachspezialisten)

Je nach Situation
- Website
- Firmenlogo (Grafiker, Fotograf, Druckerei)
- Beschriftungen (Auto, Firmentafel)
- Aufwand Geschäftseröffnung (Catering, Getränke, Einladungen)
- EDV-Installationen

Kapitalbedarf für das Anlagevermögen
- Fahrzeuge
- Maschinen, Geräte, Kleinwerkzeug
- Büroeinrichtungen (Schreibtisch, Bürostuhl, Besprechungsecke, Regale, Schränke, Beleuchtung, Kleingeräte)
- Informationstechnologie (Telefon, Internet)
- EDV (Computer, Drucker, Software, Installationen)
- Ausbau von Räumen / Gebäude oder Investitionen in Räume / Gebäude

Kapitalbedarf für das Umlaufvermögen
- Material- und Wareneinkauf für Auftragserfüllung
- Fremdleistungen
- Löhne (inklusive Eigenlohn)
- Sozialversicherungen (AHV, IV, EO, BVG, Taggeld)
- Personalnebenkosten (Weiterbildung, Spesen, Fachzeitschriften, …)
- Raumaufwand (Miete, Energie, Reinigung)
- Unterhalt / Reparaturen Maschinen, Geräte, Einrichtungen
- Fahrzeugunterhalt (Reparaturen, Treibstoffe, Fahrzeugversicherung)
- Versicherungen (z. B. Haftpflicht)
- Verwaltungs- und Informatikaufwand (Büromaterialien, Briefschaften, Porto, Kommunikation, Buchhaltung, Treuhand, Mitgliederbeiträge, EDV-Unterhalt wie Hotline, Updates, Beratung, Druckerpatronen, …)
- Werbung (Inserate, Flyer, Direktversand, Prospekte, Kundenanlässe, Ausstellungen, …)
- sonstiger Betriebsaufwand
- Kapitalzinsen / Leasingaufwand

Autor Pius Schöpfer

Pius Schöpfer ist Mitinhaber der Schöpfer und Frei GmbH. Diese berät Unternehmungen in der Grünen Branche in wirtschaftlichen Fragen. Zu den Kernkompetenzen gehören unter anderem die Stärken und Schwächeanalysen auf Kennzahlenbasis, die Unterstützung bei Firmengründungen und Nachfolgeregelungen sowie die Leitung mehrerer ERFA-Gruppen in der Grünen Branche.