



## INHALT

- Berater einschalten
- Software einsetzen
- Förderkredite
- Bankgespräche

# Die Kontrolle für den Erfolg

Von Karlheinz Mutz

**Viele Firmengründer – und nicht nur die – setzen ihre Firma aufs Spiel, weil sie die Finanzdaten nicht kennen. »Auch im hektischen Alltagsgeschäft müssen Firmeninhaber den Überblick über die wichtigsten Zahlen behalten«, fordert Klaus Deimel, Controlling-Professor an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg.**

## Die Banken spielen die entscheidende Rolle

Stefan Reiters Zuversicht war groß: Als er seinen Business-Plan den Banken präsentierte, schien es nur eine Frage der Zeit, wann die Gelder fließen würden. Die Idee des Internet-Buchhandels war gut durchdacht, die Investition gering und die Nachfrage immens. Doch dann rissen die Finanziers den Fachhochschulstudenten aus allen Träumen: Der Betriebswirt hatte die laufenden Kosten falsch kalkuliert. Die Folge: Seinem Unternehmen drohte bereits im zweiten Jahr die Pleite.

**G**lück im Unglück: Reiter hatte seine Firma nur im Rahmen eines Planspiels in die Insolvenz geführt. Doch im realen Leben stehen viele Gründer vor ähnlichen Problemen. »Die wenigsten können ihre Geschäftsidee in Zahlen und Worte fassen«, erklärt Professor Deimel im Unternehmermagazin »Impulse«.

**I**n seinen Planspielen erlebt Betriebswirt Deimel immer wieder, dass Unternehmer keinen Gedanken an das Controlling verschwenden und Probleme bei der Formulierung eines Business-Plans haben. Doch beide Maßnahmen bieten nicht nur eine Richtschnur für die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftskonzepts. Sie sind inzwischen zum Muss bei Banken oder Beteiligungsgesellschaften. »In der Anfangsphase ist die Arbeitsbelastung für Gründer oft so hoch, dass selbst gelernte Betriebswirte das Controlling vernachlässigen«, weiß Deimel. Dabei lässt sich der regelmäßige Überblick über die Finanzlage bereits mit einfachen Mitteln sicherstellen.

**D**ennis Stark hat von Anfang an auf externe Hilfe gesetzt. »Uns wurde ein guter Steuerberater empfohlen, der die gesamte Buchhaltung abwickelt«, sagt der Geschäftsführer der Ende 1999 ge-

gründeten Rheinmedia GmbH. »Auf diese Weise wussten wir direkt mit dem Start, welche Zahlen wichtig sind und wie wir sie ermitteln können«, berichtet der 24-jährige Geschäftsmann. Durch die Unterstützung seines Steuerberaters konnte sich der Kölner voll und ganz auf die Akquise neuer Kunden konzentrieren.

**U**m täglich über die Entwicklung des Geschäfts auf dem Laufenden zu sein, hat der Webdesigner zudem eine eigene Excel-Datei entwickelt, die alle Einnahmen und Ausgaben sowie den Zeitpunkt der Buchhaltung auflistet. Das Programm warnt automatisch, wenn die Firma an den Rand der Zahlungsunfähigkeit gerät. »Bei dieser Methode ist es wichtig, Geschäftserwartungen detailliert zu planen«, sagt Gregor Orth, der mit seiner Gocost GmbH Firmen als externer Berater betreut.

**D**och auf die schwierige Vorausschau lassen sich nur wenige Gründer ein. »Stattdessen organisieren sie ihr Geschäft auf der Basis des monatlichen Kontostands«, sagt Controller Orth. Mit zumeist fatalen Folgen: Entweder gibt der Firmenchef das Guthaben auf dem Konto aus, ohne an offen stehende Rechnungen zu denken – oder ein Minusstand auf Grund des gerade erledigten Wareneinkaufs löst Panik aus, weil er den Verkauf zu einem späteren Zeitpunkt nicht berücksichtigt. Das sind nicht nur Anfängerfehler der Gründer, auch aus dem Bauch heraus reagierende Händler, die schon lange im Geschäft sind und sich vermehrt auf das Kernbusiness wie Verkauf konzentrieren, vernachlässigen das Controlling.

**U**m überlegte und oftmals kostspielige Reaktionen zu vermeiden, plant

Udo Hilscher von Thien zwölf Monate im Voraus. Der Geschäftsführer des 2000 gegründeten Hamburger IT-Dienstleisters Visiondata organisiert sein Controlling mit Hilfe der Software Navision. Alle von den 30 Mitarbeitern eingegebenen Daten werden automatisch verarbeitet und bilden die Basis für Analysen der Geschäftsleitung. »Wir kennen dadurch nicht nur die Kosten aller Abteilungen«, erläutert Hilscher von Thien. »Wir wissen auch ganz genau, wie viel wir investieren können.«

**D**ie Kenntnisse kamen Visiondata im Gespräch mit den Banken zugute: Nur weil Hilscher von Thien im Business-Plan sehr realistisch die Finanzierung des Geschäfts belegte, sagte ihm die Hausbank günstige Kredite zu.

### Effiziente Wege zum Controlling

Nur wer sein Alltagsgeschäft in Zahlen fassen kann, erreicht die Ziele seines Business-Plans. Die genaue Liquiditätsrechnung überzeugt Banken und Beteiligungsgesellschaften. Mit diesen vier Wegen erreichen Sie effizientes Controlling. Berater einschalten: Wer nicht genau weiß, wie er sein Tagesgeschäft in Zahlen fassen kann oder keine Zeit dafür hat, schaltet am besten einen externen Experten ein. Steuerberater oder mittelständische Unternehmensberater sind die idealen Partner. Sie entwickeln nicht nur ein auf die Firma konkret zugeschnittenes Controlling, sondern führen das Rechnungswesen auch selbst durch. Zwar verursachen die Experten höhere Kosten, aber ihr Know-how sichert den Firmenstart ab.

**S**oftware einsetzen: Egal, ob Sie das Controlling selbst durchführen oder einen Berater einschalten, das richtige Computerprogramm ist in jedem Fall eine wichtige Unterstützung. Software-Pakete wie Lexware, Wincontrol oder Navision bieten einen einfachen Leitfaden für die Ermittlung der benötigten Kennzahlen. Auch das Programm Excel liefert eine übersichtliche Basis für das Controlling. Allerdings müssen Gründer hierbei die Rechenschritte selbst entwickeln und auch die Kennzahlen festlegen. Informationen über nützliche Angebote erhalten Sie bei Kammern oder Steuerberatern. Ausführliche Tests finden Sie in Computerzeitschriften.

**L**iquidität erfassen: Der Blick auf den Kontostand allein genügt nicht. Ausgangspunkt für jedes effiziente Controlling ist der Cashflow. Er gibt Aufschluss über das laufende Geschäft einer Firma und errechnet sich aus Einzahlungen minus Auszahlungen. Einzahlungen sind die Summe aus den Kundenumsätzen, den Investorengeldern und den Fördermitteln. Auszahlungen umfassen die Kosten für das aktuelle Geschäft plus Investitionen oder Forschungsmaßnahmen. Idealerweise wird der Cashflow für das laufende Jahr im Voraus berechnet. Die Summe aus dem erwarteten Cashflow und den verfügbaren Geldmitteln der nächsten vier bis sechs Wochen verrät, wie zahlungsfähig ein Unternehmen im nächsten Monat ist.

**K**osten flexibel halten: Junge Unternehmen müssen Unwägbarkeiten oft ohne großes finanzielles Polster bewältigen. Ein regelmäßiger Blick auf die anfallenden Kosten erscheint deshalb ratsam. Gründer sollten sich immer wieder fragen: »Welche Investitionen sind wirklich notwendig?« Dabei ist es unerheblich, ob es um das Firmenauto, das Gehalt oder zusätzliche Mitarbeiter geht. Firmenchefs sollten auch abwägen, ob sie zum Beispiel Maschinen lieber kaufen oder doch besser leasen. Denn die höhere Flexibilität des Leasings kann den Nachteil der höheren Kosten in Krisenzeiten mehr als wettmachen.

### Knacken Sie die Bank

Kreditinstitute sind die größte Hürde auf dem Weg zu den Fördertöpfen. So überzeugen Jungunternehmer die Banker von ihrem Antrag.

**G**erd Pleyers platzt fast vor Selbstbewusstsein, als er sich im Sommer 2001 auf den Weg zur Bank macht. Der Grund: Gerade hat der Ingenieur aus Würselen zwei Business-Plan-Wettbewerbe gewonnen. Und er besitzt das eu-

ropäische Patent für einen Spezialkunststoff zum Imprägnieren von Beton. Nun will Pleyers über seine Bank ein zinsgünstiges Förderdarlehen beantragen. »Reine Formsache«, denkt er.

**D**och der zuständige Kreditberater hat noch nie von den Fördermittelprogrammen gehört, die Pleyers ihm nennt. »Er bestand bis zum Schluss darauf, dass ich mein Haus für einen herkömmlichen Kredit beleihe«, berichtet der Ingenieur. Auch bei der nächsten Bank ergeht es ihm nicht anders.

Geld für Gründer ist genug da – doch die meisten Start-ups kommen an diese Fördermittel nicht heran. So wie Pleyers machen viele Gründer die leidvolle Erfahrung, dass ihre Hausbank sie ausbremst. Doch ohne Finanzierungspartner vor Ort gibt es kein Geld. Er muss die Anträge auf Fördermittel weiterleiten, die Mittel verwalten und muss manchmal sogar als Investor einspringen und Firmenanteile vorübergehend übernehmen. Vor allem nach dem Niedergang des New Economy haben es Jungunternehmer schwer, die Kreditbearbeiter von ihren Subventionsanträgen zu überzeugen. Die Ursache: Die Finanziers müssen viele Kredite abschreiben, weil sie im Zuge der Internet-Euphorie Milliarden in nur halberzig durchdachte Geschäftskonzepte investierten. Aus Fehlern klug geworden, legten die Geldhäuser nun höhere Maßstäbe an. »Etwa die Hälfte der Gründer scheitert im Bankgespräch«, sagt Peter Hanker, Vorstandssprecher der Volksbank Gießen-Friedberg. Der Grund für die restriktive Haltung: »In neun von zehn Fällen tragen die Banken das Ausfallrisiko allein«, erklärt Hanker. Das wiegt die schmale Marge von 0,6 Prozent der Kreditsumme, die sie für die Fördermittelvergabe erhalten, nicht auf. Hanker: »Am Förderdarlehen verdient eine Bank nur etwa halb so viel wie am eigenen Kredit.«

**O**ft scheitern die Anträge der Gründer aber auch, weil sie miserabel vorbereitet sind. »Manche Gründer können nicht einmal ihre Zielgruppe genau beschreiben«, beobachtet Michael Wandt, der mit seiner Firma Wabeco Subventionslotse seit 22 Jahren Unternehmer zum Thema Fördermittel berät. »Ohne einen Business-Plan brauchen sie erst gar nicht bei den Banken vorzusprechen«, so Wandt. Er rät jungen Firmeninhabern, ihr Marktsegment genau zu analysieren und die Marktführer der Branche vorzustellen: »Es gibt für Banker kaum eine problematischere Auskunft als: Was wir machen, das gibt es bisher noch nicht.« Damit ist das Gespräch beendet. Ohne Kreditzu-

## Acht Tipps für das Bankgespräch

Ohne eine saubere Planung läuft bei einer Start-up-Finanzierung gar nichts. Deshalb sollten Firmengründer oder Jungunternehmer folgende Schritte für das Bankgespräch planen.

### 1. Markt und Kunden analysieren

Banker kennen die meisten Märkte nur aus Branchendiensten. Recherchieren Sie Absatzpotenzial, Zielgruppe und möglichen Marktanteil möglichst genau im Detail.

### 2. Lohnende Standorte wählen

Auch beim Anmieten von Immobilien lohnt der Blick auf die Fördermittel. Unter der Telefonnummer: 018 01 / 33 55 77 erhalten Sie Auskunft, wo das ERP-Programm gilt.

### 3. Kaufmännisch denken

Gewinnprognosen aus dem Bauch heraus zählen nicht. Arbeiten Sie potenzielle Umsätze und Kosten sowie eine Finanzreserve heraus.

### 4. Risiken aufdecken

Gründer sollten die Wahrscheinlichkeit und Schadenshöhe eines denkbaren Fiaskos kennen. Am besten, Sie können gleich mögliche Gegenmaßnahmen benennen.

### 5. Nebensachen wichtig nehmen

Sie müssen darauf vorbereitet sein, dass Banker auch nach vermeintlichen Nebensächlichkeiten fragen.

### 6. Förderantrag vorbereiten

Nehmen Sie Ihrem Banker möglichst viel Arbeit ab. Bei der Mittelstandsbank können Sie Fördermittelanträge online ausfüllen und mit ins Bankgespräch nehmen.

### 7. Bemessungsgrundlage ermitteln

Je nach Programm müssen Sie den Finanzbedarf völlig anders kalkulieren. Fragen Sie bei den zuständigen Stellen nach, wie er ermittelt wird.

### 8. Förderinstitut einbinden

Faxen Sie Finanzierungsplan und Antrag zum Förderinstitut. Mit etwas Glück erhalten Sie eine schriftliche Empfehlung, am Programm teilzunehmen – da kann der Banker kaum noch ablehnen.