



LIQUIDITÄT SCHAFFEN

Planwirtschaft ist cool!

Im Euromarkt ist ein düsteres Weihnachtspäckchen eingetroffen: die Kreditkrise. Von einem Jahresschnitt von rund 600 Milliarden Euro Kredit-Neuvergaben an Firmen ist der Indikator auf unter 200 Milliarden abgesackt. In der Schweiz werden bis dato noch knapp mehr ausgeliehen als 2007. Was aber folgt? Und vor allem: Wie wappnen sich KMU, um sich gefahrlos über die zu erwartende Konjunkturabflachung zu bringen oder um sich – mutig, weil innovativ – antizyklisch zu profilieren?

AUTOR: PASCAL O. STOCKER UND ADRIAN TSCHANZ

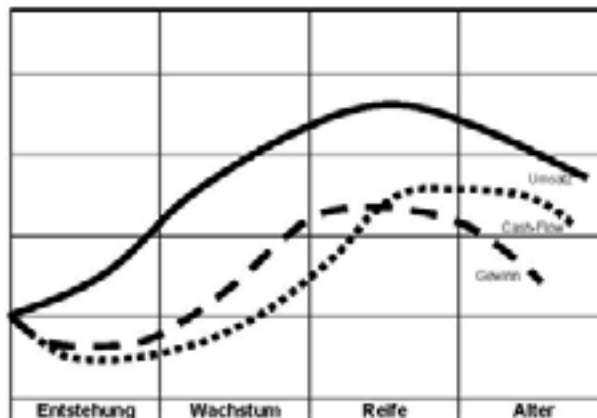
Sorgfältige Planung lautet das Rezept.

Und dieses führt uns schnurstracks zum Businessplan. Darin nimmt wiederum die Finanzplanung eine entscheidende Rolle ein. Und gleich eingangs eine machtscheidende Prämisse: Plane in der Zeit, dann hast du in der Not! Diese uralte Weisheit ist gerade vor Inangriffnahme wichtiger Projekte von höchster Bedeutung, denn Banken und andere Kreditgeber, die von unternehmerischem Verhalten überzeugt und für eine Finanzierungszusage gewonnen werden müssen, haben nicht auf Schreiner Holzer oder die Gärtnerei Bohnenblust & Söhne gewartet. Obgleich gerade heute die arg gebeutelten Grossbanken ihr Herz für KMU wieder entdeckt haben und sich sehr um diese – offenbar doch als stabil erkannte – Kundschaft bemühen und die Raiffeisen- und Kantonalbanken dank Riesengeldzufluss äusserst liquide sind, kommt Qualität vor Quantität. Die Herren Holzer und Bohnenblust haben also grössere Chancen, vernünftiger finanziert zu werden, allerdings nur dann, wenn sie ihre planerischen Hausaufgaben virtuos und transparent gelöst haben.

Per Plan zum Erfolg

Der Businessplan ist eine eigentliche Strassenkarte zum Geschäftserfolg. Er ist Basis und Wegweiser zugleich, denn ein Unternehmen durchlebt von dessen Gründung bis zu seiner Liquidation oder der Übernah-

me durch einen Nachfolger verschiedene Lebensphasen. Diese werden von unterschiedlichen Einflussfaktoren getrieben und dauern unterschiedlich lang. Ein wesentlicher Treiber ist der Lebenszyklus einer Branche, in welcher die Unternehmung tätig ist. Steigt ein Unternehmer beispielsweise in eine Branche mit sinkender Wertschöpfung ein, ist es ungleich schwieriger, erfolgreich zu sein, als wenn dieselbe Investition in eine Branche kurz vor der Reifephase getätigt wird (Grafik 1). Es dauert im ersten Fall länger, bis der gewünschte Erfolg eintritt. Andererseits ist auch ein erfolversprechender Einstieg in einen wachsenden Markt mit Risiken verbunden und bedarf daher einer fundierten, weitsichtigen Planung.



Exzellentes Planungs- und Führungsinstrument

Ein Businessplan ist die schriftliche Zusammenfassung für das Umsetzen einer Geschäftsidee. Basierend darauf werden

die Rahmenbedingungen analysiert, die Strategie und die Ziele festgelegt, die mit der Herstellung und dem Vertrieb einer Marktleistung verbunden sind. Grosse Aufmerksamkeit erhalten dabei die Planung und Beurteilung der finanziellen Aspekte. Schliesslich ist es der nachhaltige finanzielle Erfolg, der das Überleben eines Unternehmens und damit die Investition langfristig sichert.

Doch nicht nur die Unternehmensgründung gibt Anlass für das Erstellen dieses zentralen Dokuments. Ein Unternehmen wird insbesondere durch die Entwicklung der Branche, in welcher es tätig ist, geprägt. Im Rahmen dieses Lebenszyklus gibt es zahlreiche Situationen, in denen bisherige

Grafik 1: «Branchenlebenszyklen» [Quelle: Thommen, Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl.]

Strategien, Geschäftsprozesse oder Marktleistungen überdacht und auf die aktuellen Rahmenbedingungen ausgerichtet werden müssen. Häufig erfordert dies zusätzliches Eigenkapital vom Unternehmer selbst, von Investoren oder Fremdkapital

von Banken (Grafik 2). Ein erstklassiger Businessplan erleichtert die Risikoabschätzung des Projekts und damit die Kapitalsuche massgeblich.

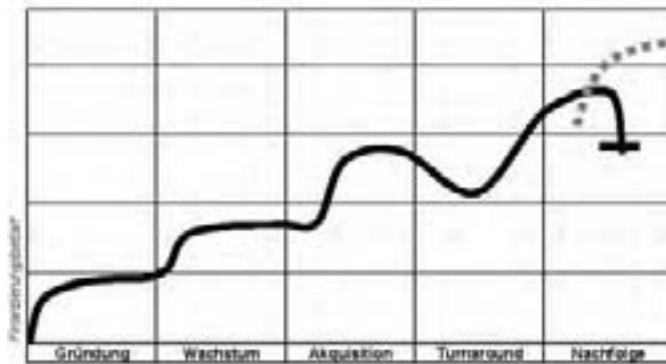
Typische Merkmale einbeziehen

Je nach Lebensphase kommt dem Businessplan somit eine unterschiedliche Bedeutung zu. Die Unterschiede sind vor allem im Bereich der Analyse, aber auch in der Zielsetzung und der Umsetzung zu finden. So ist die Ausgangslage bei einer Unternehmensgründung nicht dieselbe wie in einer Sanierungsphase. Es gilt also, diese typischen Merkmale zu berücksichtigen. Ist der Businessplan einmal erstellt und das Unternehmen erfolgreich am Markt tätig, dient er dem regelmässigen Überprüfen der einmal definierten Strategie. Insbesondere kann die Finanzplanung in die tägliche Führungsarbeit integriert werden. Ein Liquiditätsplan zum Beispiel kann wöchentlich mit den neuesten Zahlen ergänzt werden. Damit erkennt der Unternehmer einen potenziellen Liquiditätsengpass frühzeitig und kann ohne Zeitdruck eine Überbrückungsfinanzierung organisieren.

Fünf Bereiche – eine Einheit

Basierend auf diesen Szenarien setzt sich der Businessplan wie ein Puzzle aus fünf Teilen zusammen:

Grafik 2: «Finanzierungsbedarf nach Lebensphase der Unternehmung»



- Idee und Vorhaben
- Vision und Strategie
- Markt und Marketing
- Organisation und Management
- Finanzen und Risiken

Eine sehr hohe Gewichtung erhalten Vision und Strategie sowie Finanzen und Risiken. Darin stecken Herzblut und Potenzial des Unternehmers, der seinem Businessplan eine persönliche Note verleiht.

Nun geht's ans Eingemachte

Theorie ist gut, Praxis ist besser. So stellt

und Beurteilung kennzeichnen:

- Prüfen, ob Kredit überhaupt die richtige Finanzierungsform ist. Vielleicht stehen unsern KMU-Chefs ja auch Mitbeteiligungen Dritter oder Zustüpfen aus dem Familienkreis zur Verfügung.
- Kreditzweck, Finanzierungsform, Kreditsumme und Rückzahlung definieren
- Berater kontaktieren und Kreditgesuch einreichen oder zusammen erarbeiten (gut mit Beilagen dokumentieren!)
- Gespräch mit Berater (vorzugsweise am Firmendomizil)

sich den Herren Holzer und Bohnenblust die Frage: Was will mein Bank-Gesprächspartner überhaupt wissen? Folgende Stichworte sind hier relevant, die den Ablauf von der Einreichung des Kreditgesuchs bis zu dessen Prüfung



Kluge Unternehmen schauen voraus.

Sicherheit beginnt im Kopf. Ein Unternehmen durch turbulente Zeiten zu führen verlangt Überblick, Entscheidungsfreude und Tatkraft. Damit die notwendigen Programme und Reaktionen rasch umgesetzt werden können. Denn der Markt wartet nicht auf die Zurückbleibenden. Die *pensionskasse pro* hat auf die Turbulenzen an den Finanzmärkten mit einer Erhöhung des Handlungsspielraumes reagiert. Damit im nächsten Jahr voraussichtlich keine Prämienerrhöhungen erfolgen. Dies stärkt den Unternehmen den Rücken und hält Unternehmern den Kopf frei für die eigentlichen Aufgaben.

Prospektiv agieren.

pensionskasse pro

Wir denken weiter.

- Kreditanalyse und -entscheid
- Zuteilung Risikoklasse (Rating)
- Kommunikation und Vertragsunterzeichnung
- Periodische Kreditüberwachung

Soignez les détails!

Was Friedrich der Grosse von seinen Offizieren im Siebenjährigen Krieg gefordert hat, gilt auch für unsern Business- respektive Finanzplan: Der Teufel liegt im Detail. Klare, übersichtliche Beilagen, Erfolgsrechnungen, Mittelflussrechnungen, Investitionskalkulation und mittelfristige Finanzflussberechnungen sind das Salz in der Suppe. Generelle Punkte beim vertrauensvollen Gespräch mit dem Bankpartner:

- Offene Informationspolitik: Sie schafft Transparenz und Vertrauen.
- Fremdkapital ist keine Finanzierung des unternehmerischen Risikos, also gehört eine saubere Abschätzung von Chancen und Risiken mit zum Dialog.
- Kreditpolitik und Erwartungen der Bank (respektive anderer Geldgeber) kennen
- Welche Dienstleistung bietet die Bank einer KMU an?
- Was ist wichtig für einen positiven Kreditentscheid?
- Wie funktioniert das Ratingsystem?
- Kreditmix: verschiedene Finanzierungsformen prüfen
- Seriöse Gesprächsvorbereitung
- Kritische Punkte ansprechen
- Planung der Finanzierung in guten Zeiten
- Klare Vorstellungen übers Risikomanagement
- Weitsichtige Vorsorgeplanung
- Aussagekräftiger Businessplan

Das Rating verbessern folgende Aspekte:

- Verpflichtung des Eigentümers
- Investitionsverhalten
- Eigenkapitalstärkung (bspw. Rangrücktritt von Familien-Darlehen)
- Konkrete Massnahmen zur Verbesserung relevanter Kennzahlen
- Zusätzliche Deckungen wie Liegenschaften, Wertschriften usw.

Warnsignale für Banken sind:

- Verspätetes Zahlen von Zinsen und Amortisationen
- Betreibungen

- Unangemeldete Limitenüberschreitungen
- Mängel im Rechnungswesen
- Unbegründete, verspätete Einreichung Jahresabschluss
- Häufige Wechsel im Management
- Unbegründeter Wechsel der Revisionsstelle
- Überhöhte Privatentnahmen
- Finanzierung von Verlusten mit Betriebskrediten
- Permanent hohe Kreditbeanspruchung
- Zurückhaltende Informationspolitik

Weit mehr als eine Pflichtübung

Der Businessplan ist im Umgang mit Banken keine lästige Pflichtübung, sondern ein wichtiges Instrument zur Erhöhung der Erfolgchancen. Ohne Wenn und Aber gilt: Die Liquidität ist der Sauerstoff des Unternehmers! Leider wird der Liquiditätsplan vielfach zu wenig Beachtung geschenkt (auch in der Weiterbildung). Dabei stellt die Liquiditätsplanung ein unverzichtbares Instrument zur Kapitalbedarfsplanung und vor allem zur Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit dar. Gerade in Zeiten mit immer «zahlungsmüderem» Kunden ist die Planung der Geldflüsse notwendig, um nicht unerwartet in Atemnot zu geraten.

Der Businessplan nützt extern wie intern

Einen Businessplan zu erstellen, braucht Zeit und setzt ein hohes persönliches Engagement voraus. Die Arbeit lohnt sich jedoch in jedem Fall, denn er ist vielfach nutzbar. Er hilft, Geldgeber vom geplanten Vorhaben zu überzeugen: Wenn jemandem ein Geschäftsplan vorgelegt wird, wurde schon zum ersten Mal bewiesen, dass der Verfasser mit der gesamten Komplexität seines Vorhabens umgehen kann. Den Lesern wird aufgezeigt, dass das Vorhaben ernst gemeint ist. Es ist ein erster Schritt zum Kredit. Der Businessplan ist selbstverständlich eine zwingende Voraussetzung zur Kapitalbeschaffung, denn ohne diese quantitative und qualitative Darstellung des Betriebskonzeptes wird es schwierig, von einer Bank eine Kreditzusage zu erlangen. Er gibt aber auch intern die Möglichkeit zur Erfolgskontrolle: Der Plan ist Ausgangspunkt für jedes Controlling. Jeder Schritt kann nachvollzogen werden. Jede Abweichung bedarf einer Bewertung und einer eventuellen Anpassung des Planes. Bei Schieflagen können frühzeitig entsprechende Massnahmen eingeleitet werden. Rechtzeitig planen, sauber informieren – so lässt sich der Businessplan als Instrument zur Kapitalbeschaffung kennzeichnen. ♦

ZU DEN AUTOREN

Pascal O. Stocker (pascal.stocker@periscope.ch), eidg. dipl. Betriebsökonom FH, MAS Corporate Finance und Fachbuchautor von «Der Businessplan», basiert mit seinem Unternehmen auf den Säulen Unternehmerschulung und Wirtschaftsberatung. www.periscope.ch



Adrian Tschanz (at@tschanz-treuhand.ch), dipl. Treuhandexperte, dipl. Betriebsökonom FH, begleitet seine Kunden als Mandatsleiter von der Unternehmensgründung bis zur Nachfolgeregelung. Dank seiner früheren Tätigkeit als Account Manager in einer von Dynamik geprägten Internet-Agentur kennt er die Lebenszyklen eines Unternehmens aus eigener Erfahrung. Als Praktiker weiss er um die kritischen Erfolgsfaktoren für eine weitsichtige Geschäftsplanung. www.tschanz-treuhand.ch



Die Periscope AG und die Tschanz Treuhand AG sind Mitglieder des interdisziplinären, 360 Mitglieder starken Beraterverbands [swissconsultants.ch](http://www.swissconsultants.ch).