

# Die **7** **SÜNDEN**

## der Unternehmens- finanzierung

(und wie Sie sie vermeiden)

**A**m Anfang steht die Geschäftsidee, bis zur Entwicklung eines marktfähigen Produktes ist es allerdings ein weiter Weg. Fertigung, Marketing und Vertrieb müssen aufgebaut und dafür die notwendigen Geldmittel zur Finanzierung hereingeholt werden. Hierzu ist eine exakte Finanzplanung notwendig, damit sich das Unternehmen nicht übernimmt. Auch Kapitalgeber müssen mit einem detaillierten Geschäftsplan überzeugt werden.

Wie das funktioniert, zeigt das Beispiel von Klaus-Dieter Fritsch. Er ließ ein neuartiges System elektrischer Steckverbinder patentieren. Sie werden u.a. in der Automobilindustrie eingesetzt und eignen sich für die Strom- und Signalversorgung zahlreicher Komponenten im Fahrzeug, wie beispielsweise die Verkabelung von schwer zugänglichen Bereichen. Sie arbeiten anstelle einer mechanischen Steckung mit einem magnetischen Verbindungssystem. Das vereinfacht die Montagezeit, und der vollautomatische Einbau von Produktgruppen ist möglich. 1999 gründete Fritsch die MagCode AG und konnte 2001 wichtiges Kapital in Höhe von 3,75 Millionen Euro akquirieren, das von zwei Venture-Capital-Gesellschaften zur Verfügung gestellt wurde. Damit war es möglich, Innovationen bis zur Marktreife voranzutreiben.

Mit der nötigen Präzision und dem Know-how seiner Mitarbeiter überzeugte Fritsch seine Kapitalgeber: „Wir

hatten einen konkreten Geschäfts- bzw. Finanzplan und konnten genau angeben, welcher Geldbedarf beispielsweise für Produktion und Marketing bestand.“ Das ist allerdings bei vielen mittelständischen Unternehmen eher die Ausnahme.

Laut Auswertung der Deutschen Industrie- und Handelskammern geht jeder zweite Gründer schlecht vorbereitet in das Gespräch mit Kapitalgebern. 46 Prozent können kein ausgereiftes Geschäftskonzept vorlegen. 27 Prozent sind nicht in der Lage, Nachfragen zum eigenen Businessplan schlüssig zu beantworten. Damit können sie ihre Kosten und Erlöse sowie ihren Kapitalbedarf nur unzureichend einschätzen. Wegen fehlender Konzepte für die Umsetzung ihrer Ideen und mangelnder Sicherheiten verweigern Banken und Investoren häufig das Bereitstellen von Geld. Damit Ihnen diese und weitere kapitale Fehler nicht unterlaufen, haben wir die klassischen Todsünden der Unternehmensfinanzierung zusammengestellt.



### **SÜNDE I** Kein detaillierter Geschäftsplan, falsche Kapitaleinschätzung

„KAPITALGEBER PRÜFEN VOR EINER FINANZIERUNG DEN GESCHÄFTS- UND UNTERNEHMENSPLAN und gewinnen

**Wer bei der Finanzierung seines Geschäftsvorhabens nachlässig ist, trägt die Lasten über Jahre mit oder endet frühzeitig in der Pleite. Wer die Fallstricke kennt und meidet, ist klar im Vorteil. StartingUp nennt die sieben Todsünden der Unternehmensfinanzierung.**

Autor: Herbert Kieffer

damit einen Eindruck, wo ein Unternehmen steht und wohin es sich entwickeln könnte“, sagt Michael Motschmann, Vorstand der

**46 Prozent aller  
Gründer können  
Kapitalgebern kein  
ausgereiftes  
Geschäftskonzept  
vorlegen**

MIG Verwaltungs AG. Die Venture-Capital-Gesellschaft stellt Firmen Beteiligungskapital für mehr Wachstum zur Verfügung, wenn Innovationen und Geschäftsideen überzeugen. „Diese werden aber häufig nicht klar und detailliert genug herausgestellt.“ Die Firmen sollen das Alleinstellungsmerkmal der Innovation aufzeigen und mögliche Risiken nennen. Antworten auf folgende Fragen müssen gegeben werden: Wie sieht die Konkurrenz aus? Sind

die Innovationen durch Patente geschützt? Welche Risiken birgt der Markt auch vor dem Hintergrund der Branchenentwicklung? Zudem sind detaillierte Angaben zu machen, wie ein neues Produkt zur Marktreife geführt werden soll und welche Anstrengungen vom Marketing-Mix, also von der Werbung, der Preisstrategie und vom Vertrieb zu leisten sind. „Wir beobachten immer wieder, dass die Unternehmen sich nicht genügend Mühe machen, eine detaillierte Kosten- und Umsatzplanung vorzulegen. Der Finanzplan ist häufig zu optimistisch angesetzt. Die Marketing- und Vertriebskosten werden oft unterschätzt. Und auch die Anfangsverluste müssen realistisch geschätzt sein. Diese Angaben sind für unsere Risikoeinschätzung wichtig und nützen den Firmen auch bei ihrer Liquiditäts- und Finanzplanung“, so Motschmann.



## **SÜNDE II** Finanzierung nicht genügend durchdacht

**EINMAL BEGANGENE FEHLER KÖNNEN SICH AUF DAS UNTERNEHMEN ÜBER JAHRE NEGATIV AUSWIRKEN.** „Häufig werden zu teure Finanzierungen gewählt und Schwächen im eigenen Unternehmen zu spät erkannt“, sagt Hans J. Loges, Vorstand der Rating Services AG. Gefährlich kann auch die Übersicherung von Krediten sein. Dadurch können notwendige Darlehen für die Finanzierung des weiteren Umsatzwachstums mangels Sicherheiten nicht mehr gewährt werden. „Wir beobachten auch, dass staatliche Fördermittel zu spät beantragt werden mit der Folge, dass Unternehmen nicht mehr in diesen Genuss kommen. Manchmal verzögern sich die Auszahlungen, und teure Zwischenfinanzierungen werden erforderlich.“ Zudem muss ein solider Liquiditätsplan auch einen Puffer beinhalten, der Unwägbarkeiten wie Kundenausfälle

**Wer die Vielfalt  
der Finanzierungs-  
instrumente nicht  
von Beginn an  
nutzt, zahlt drauf**

ausgleichen hilft. Nicht selten werden Finanzierungspläne ohne die nötige Sorgfalt mit Blick auf eine mögliche Veränderung der Unternehmenssituation abgefasst und ein erhöhter Finanzierungsbedarf oder Finanzierungsengpass zu spät erkannt. Deshalb ist es wichtig, eine Vielzahl von Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten mit dem ganzen Arsenal von Finanzierungsinstrumenten zu erwägen.



## **SÜNDE III** Zu kurz greifende Finanzierungsart, nicht alle Optionen geprüft

**WER EIN UNTERNEHMEN AUFBAUEN MÖCHTE, MUSS SICH FRAGEN, WELCHE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN OFFEN STEHEN.** Zum einen können Investoren gewonnen werden, wenn hohe Kapitalsummen für den Aufbau von Wachstum erforderlich sind. Für Startups und etablierte Unternehmen stellen Venture-Capital-Gesellschaften das nötige Eigenkapital zur Verfügung. „Wenn sich Firmen an einen VC-Geber wenden, haben sie den Vorteil, dass sie nicht nur Kapital, sondern häufig auch ein breites Netz an Dienstleistungen bekommen“, sagt Waldemar Jantz, Partner der VC-Gesellschaft Target Partners. Ein VC-Investor beteiligt sich an einem Unternehmen, liefert damit einen wertvollen Beitrag für den Aufbau und unterstützt die Firma beratend. Unternehmen sollten laut

Jantz darauf achten, bei Bedarf auch eine zweite Finanzierungsrunde ermöglicht zu bekommen. Viele kleine und mittlere Unternehmen stehen der Aufnahme von externem Eigenkapital reserviert gegenüber, weil sie sich keinen Dritten in den Gesellschafterkreis holen wollen“, sagt Dr. Ralph Westerhoff, Geschäftsführer der WCP Dr. Westerhoff Capital Partners GmbH, die als Alternative Mezzanine-Finanzierungen (also solche Finanzierungsarten, die in ihren rechtlichen und wirtschaftlichen Ausgestaltungen eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital darstellen) vergibt. „Mit der Bereitstellung von Mezzanine-Kapital verändert sich nicht der Gesellschafterkreis und damit bleiben die Kapital- bzw. Stimmrechtsverhältnisse unberührt.“ Weil die Mittel nur befristet, in der Regel bis zu zehn Jahren zur Verfügung gestellt und getilgt werden müssen, ist diese Art der Finanzierung nur für etablierte Unternehmen mit klaren Wachstumsstrategien geeignet. Laut Westerhoff müssen Firmen darauf achten, „alle Formen der Kapitalbeschaffung auszuschöpfen und in den Finanzplan mit einzubeziehen“. Denn selten könnten Unternehmen nur mit den Mitteln von einem Geldgeber arbeiten. Die Finanzierungsmöglichkeiten sind breit gefächert und reichen von der Eigenkapitalbeschaffung über den Bankkredit bis hin zum sogenannten Factoring, also der Abtretung von Forderungen gegen Bezahlung.

**Sie verzichten auf  
zusätzliches Kapital  
und Know-how,  
wenn Sie nicht auch  
nach Investoren  
Ausschau halten**



## SÜNDE IV Zu geringe Eigenkapitaldecke, ungenügende Liquidität

DIE EIGENKAPITALBASIS BEI KLEINEN UND MITTLEREN UNTERNEHMEN MUSS ERHÖHT WERDEN, damit die Firmen überlebensfähiger werden und sich die



Chancen für Fremdfinanzierungen verbessern“, sagt Loges. Nach wie vor denken die Firmen-Inhaber an ein Darlehen, wenn sie frisches Geld suchen und belasten damit ihre Bilanzen. Nach einer Studie der Rating Services AG, die mit der Universität Augsburg durchgeführt und jetzt veröffentlicht wurde, ist der Kredit für über 40 Prozent der mittelständischen Firmen immer noch das wichtigste Finanzierungsinstrument. Befragt wurden bundesweit 2000 Unternehmen mit einem Umsatzvolumen von bis zu 100 Millionen Euro. „Bei der Kapitalaufnahme müssen Firmen zunehmend darauf achten, ihre Vermögensstruktur zu verbessern. Denn damit erhöhen sie ihren Spielraum, weiteres Kapital zu beschaffen“, so Loges. Mit der Aufnahme von eigenkapitalähnlichem Mezzanine-Kapital oder echtem Eigenkapital über Venture Capital oder Private Equity können große Wachstumsfinanzierungen realisiert werden, ohne dass die Bonität der Firma leidet. „Ein Unternehmen sollte die Vielzahl der Finanzierungsmöglichkeiten prüfen“, lautet der weitere Rat von Loges. Eine viel gewählte Alternative für die Sicherung der Liquidität ist das Leasing von Anlagegütern, weil auf diesem Weg ein Kauf vermieden und –

je nach Leasingvertrag – die Bilanz vergleichsweise zu Gunsten besserer Bilanzkennzahlen optimiert werden kann. Eine weitere Möglichkeit bietet das Factoring. Tritt eine Firma bestehende Forderungen gegen Geld ab, belastet dies die Bilanz nicht. Im Gegenteil, der Zahlungsfluss geht früher ein und es werden neue Mittel für Aufträge und Projekte geschaffen.



## SÜNDE V Falsche Selbsteinschätzung, fehlendes Rating

VOR EINER FINANZIERUNG IST EIN EXTERNES RATING DURCH EINE NEUTRALE, UNABHÄNGIGE RATING-AGENTUR NÜTZLICH UND TEILWEISE OBLIGATORISCH, weil im Gegensatz zu den meist begrenzten bankeninternen Ratings nicht nur die Bonität, sondern auch Geschäftsmodell, Management, Personalstruktur und Zukunftsperspektiven von



Branchenexperten geprüft und bewertet werden. „Die Firmen können die Ergebnisse aus dieser Untersuchung nutzen, um sich besser auf die Informationsbedürfnisse der Kapitalgeber vorzubereiten und in den Finanzierungsgesprächen überzeugender zu argumentieren“, sagt Dr. Maria Zeller, Chefanalystin der Rating Services AG. Wer hier gut abschneide, erhöhe die Chancen auf den Zufluss von frischem Geld, vor allem wenn es um wertvolles haftendes Kapital außerhalb der Kreditwirtschaft geht. Wie wichtig eine hervorragende Rating-Notation für Firmen ist, weiß

Westerhoff: „Eine gute Rating-Notation – wie etwa der Wert BB – ist für Kapitalgeber ein überzeugendes Argument. Dann haben die Unternehmen gute Chancen, eigenkapitalähnliches Mezzanine-Kapital zu erhalten, mit dem sie ihre Bonität erhöhen können.“ In diesem Zusammenhang erläutert Zeller, dass „ein externes Rating nicht nur die Stärken und Schwächen einer Firma offen legt, sondern auch unter Einbezug geplanter alternativer Finanzierungsstrukturen die Auswirkungen einer Finanzierung aufzeigt“. Im Mittelstand ist die Bereitschaft, ein externes, neutrales und bankenunabhängiges Rating durchführen zu lassen, eher noch die Ausnahme, aber sie wächst ständig.



## SÜNDE VI Kein Gespräch mit dem Kapitalgeber in der Krise

FRÜHZEITIG MUSS EIN OFFENES GESPRÄCH MIT DER HAUSBANK ODER ANDEREN FINANZIERS IM FALLE EINER KRISE GESUCHT WERDEN. „Wer hier zögert, verliert kostbare Zeit für mögliche rettende Maßnahmen wie Tilgungsaussetzungen, Krediterweiterungen oder Bürgschaftserhöhungen“, erläutert Kurt Müller, Partner von Target Partners. Besonders hart kann es Kleinunternehmen treffen, wenn sie nicht auf ihre Hausbank zugehen. Sie haben in der Regel nur ein Konto bei der Bank, das regelmäßig beobachtet wird. Wenn Kontoumsätze zurückgehen, Kreditlinien ausgeschöpft und



Überweisungen beispielsweise an den Stromversorger oder das Finanzamt nicht mehr ausgeführt werden, besteht die Gefahr der Pfändung. Diese Situation gilt es unbedingt zu vermeiden, weil die Überlebenschancen einer Firma damit auf Null sinken.

 **SÜNDE VII**  
**Ungenügende**  
**Finanzkontrolle**

„WER DAS RECHNUNGSWESEN VERNACHLÄSSIGT, HAT KEINEN ÜBERBLICK ÜBER DIE GEGENWÄRTIGE UND ZUKÜNFTIGE KOSTEN- UND ERLÖSSITUATION DES UNTERNEHMENS. Damit gerät eine seriöse Finanzkontrolle außer Reichweite und Unternehmen können schnell in Schwierigkeiten geraten“, sagt Sylvia Hess, Geschäftsführerin der Christopher PrivateEquity GmbH & Co. KG. „Wenn die Umsätze beispielsweise

**Wer auf Controllingmaßnahmen verzichtet, verliert leicht den Blick auf seine Finanzen**



wegen plötzlicher Marktveränderungen sinken und teure Kredite bedient werden müssen, sollte sich jeder Firmeninhaber genau überlegen, in welche Richtung er gegensteuern kann.“ Hier hilft ein professionelles Controlling, da es die Aufwands- und Erlössituation nach Produkten und Kostenverursachern genau aufschlüsselt. Nicht selten investierten Firmeninhaber noch, obwohl das Finanzbudget schon über-

schritten ist. Mit einem professionellen Controlling kann rechtzeitig die Strategie eines Unternehmens verändert werden. „Häufig verdienen Firmen nur mit wenigen Kunden ihr Geschäft; das ist ein großes Risiko“, so Müller. „Wenn ein wichtiger Auftraggeber wegfällt, kann sich die Umsatzsituation eines Unternehmens schnell zum Nachteil entwickeln. Deshalb ist es wichtig, die Planungen auch nach dem Aspekt möglicher Risiken vorzunehmen.“

Klaus-Dieter Fritsch von der MagCode AG analysiert sein Geschäft und die Zukunftsperspektiven kontinuierlich. Dazu ist er verpflichtet, da sein Kapitalgeber im Aufsichtsrat sitzt und ein waches Auge auf die Aktivitäten des Managements hält. Experten raten aber auch kleineren Firmen zu einem aufmerksamen Controlling. Nur so sind sie in der Lage, ihr Geschäft genauer zu überprüfen und neue Kapitalgeber zu finden, um weiter zu wachsen.

Anzeige

**Damit machbar wird, was denkbar ist.**  
**Der Startkredit.**



[www.lfa.de](http://www.lfa.de)

Wer etwas Neues aufbaut, braucht nicht nur gute Ideen. Sondern auch eine gute Finanzierung. Eine Finanzierung, die dem Wachstum Freiräume lässt. Sei es bei Gründung, Übernahme oder Beteiligung an einem Unternehmen. Deshalb fördern wir kleine und mittelständische Existenzgründer, die Großes vorhaben: mit dem Startkredit. Zum Beispiel für Grunderwerb, bauliche Investitionen oder Anschaffungen von Maschinen und Einrichtungen, Hard- und Software. Allein in den letzten fünf Jahren bauten sich mehr als 8.000 Unternehmer mit Startkrediten der LfA Förderbank Bayern eine Existenz auf. Sprechen Sie mit uns über Ihre Pläne. Rufen Sie uns an unter der Nummer 0 18 01 / 21 24 24 (zum Ortstarif). Wir beraten Sie gerne.