

## **„Viele Ideen scheitern an der Finanzierung. Die Zurückhaltung der Banken ist ein Gründungshindernis“**

Die bedeutendste nationale Förderbank, die KfW-Mittelstandsbank, müht sich redlich, jetzt schon mit vorabendlichen Werbespots im Fernsehen, dem gewerblichen Mittelstand und den freiberuflich Tätigen ihre besonderen Leistungen und Offerten anzudienen: Sie möchte Gründungswilligen und unternehmerisch / freiberuflich Tätigen mittels zinsgünstiger Darlehen trotz schwieriger konjunktureller Rahmenbedingungen helfen. Die KfW-Mittelstandsbank stellt sowohl die notwendige Liquidität für den wachsenden Betriebsmittelbedarf als auch lang laufende Darlehen für investive Maßnahmen (Bau- oder Kauf von Betriebsimmobilien, maschinelle Investitionen bzw. Kauf oder Übernahme bestehender Unternehmen) in mannigfachen Varianten und Laufzeitbereichen zur Verfügung.

Diese Mittel werden aufgrund der fortlaufenden Restriktionen bei der Kreditvergabe (Stichwort: Rating und Basel II) zunehmend mehr als sog. Nachrangdarlehen mit einem qualifizierten Rangrücktritt als eigenkapitalersetzende / mezzanine Mittel bereitgestellt (siehe ausführlich Plum in „steuer-journal.de“ Ausgaben 5, 6 u. 20/Jahrgang 2004).

### **Die Finanzierung ist eines der größten Hindernisse auf dem Weg in die berufliche Selbstständigkeit**

Am Tropf der Banker verhungert mancher Gründer bzw. die Hausbanken bauen mannigfache Hindernisse auf, so hört und liest man gleichwohl immer wieder, wenn es in unserem Land darum geht, dem jungen Entrepreneur die notwendigen finanziellen Mittel zu seinem Vorhaben zur Verfügung zu stellen.

Wiebe sprach im Handelsblatt (4. April 2005) vom „Bösen Unwissen“ der Banker, „die sich zwar mit Bilanzen, Finanzen, Sicherheiten und betriebswirtschaftlichen Kennziffern auskennen, d. h., sie können die Vergangenheit hervorragend analysieren, aber über die Zukunft entscheiden nach Ansicht des Autors andere Faktoren: Moden, Veränderungen in der Kundenstruktur sowie technischer Fortschritt. Deswegen haben es (gerade) Existenzgründer besonders schwer, Geld zu erhalten. Denn, wer noch keine Vergangenheit hat, der kann dem Banker nichts bieten, was dieser versteht.“

In diesen Aussagen liegt sicherlich ein gehöriges Maß an Wahrheit, allein, es bringt uns bzw. den potenziellen Unternehmer nicht weiter. Wir müssen uns der Situation stellen, wie sie ist.

Altbundespräsident Roman Herzog wusste schon zu sagen: „Wir haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem.“

### **Banken als Partner nutzen - aber wie? Kreditgespräche erfolgreich führen!**

Wenn uns auch die eingangs beschriebenen Werbespots der KfW-Mittelstandsbank den Eindruck zu vermitteln suchen, dass es nur einer zündenden Idee bedürfte, um die Hausbank hiervon zu faszinieren, so ist es ungleich schwerer, die Bank vor Ort als Partner ins Boot zu holen.

Es bedarf einer gründlichen und schlüssigen Vorbereitung. Der Finanzierungspartner will überzeugt werden, ihm muss die Gewissheit vermittelt werden, dass er sein Geld nicht nur gut angelegt hat,

sondern auch zu den vereinbarten Terminen zurückerhält.

Wenn sich die Bank und der hoffnungsfrohe Mächtgern-Gründer gegenüber-treten, treffen zwei Welten aufeinander: Der eine denkt an das Risiko, Geld, für das er gerade stehen muss, in ein unerprobtes Projekt zu stecken. Der andere sieht sich schon auf der Erfolgsstraße und empfindet jeden Hinweis auch auf berechnete Bedenken als kleingeistige Miesmacherei.

### **Es gilt das eherne Hausbankprinzip!**

Es entzündet sich immer wieder Unmut daran, dass der Weg zu den öffentlichen Fördermitteln fast immer zur Hausbank vor Ort führt, denn sieht man einmal von einigen wenigen Ausnahmen ab (z. B. die Meisterprämie im Handwerk, Gründungszuschüsse in spezifischen Förderregionen etc.), so ist und bleibt die Bank oder Sparkasse immer der erste Ansprechpartner, den es von der unternehmerischen Idee zu überzeugen gilt. Manche Berater behaupten oft Gegenteiliges, hier sind unbedingt Skepsis und Vorsicht angeraten!

Die Förderinstitute geben am Telefon, via Internet oder gar im direkten Gespräch (sog. Sprechtag am Sitz der Banken oder in den Regionen) vielfältige und wichtige Ratschläge, doch der eigentliche Formantrag mit den nachfolgend beschriebenen Konzepten ist dann einem Kreditinstitut nach Wahl des Antragstellers zu präsentieren.

Die Wahl der Bank des Vertrauens sollte von strategischen Gedanken des Gründers / Investors getragen werden, denn dies ist zugleich eine erste, möglicherweise wichtige Weichenstellung des Erfolges.

Man stelle sich vor, ich möchte als Existenzgründer zunächst nebenberuflich mit geringen öffentlichen Mitteln einen Schuh-reparaturservice im Kaufhaus um die Ecke

gründen. Ist dann die größte deutsche Bank für mich der rechte Ansprechpartner? Wird diese unter bankeigenen Kosten- und Ertragsaspekten mein Anliegen mit Verve vorantragen?

Gleiches gilt für den erfolgreichen mittelständischen Unternehmer, der einige hundert Mitarbeiter beschäftigt und weiter im Ausland expandieren möchte. Seine Hausbank war bisher die kleine autonome Raiffeisenbank am Ort.

Obwohl beide, sowohl der Branchenprimus als auch der Däumling, auf der Basis gleicher Förderprämissen arbeiten, wird an diesen Beispielen deutlich, dass mein Finanzierungsanliegen dort am Besten aufgehoben ist, wo der Bankpartner zu mir und meinen unternehmerischen Aktivitäten jetzt und auf Dauer passt.

### **Was heißt denn nun gründliche Vorbereitung, was erwartet die Bank oder Sparkasse von mir?**

So profan es klingen mag, aber mehr als wichtig: Bei allen öffentlichen Förderprogrammen gilt das Prinzip des sog. „ersten Spatenstichs“. Dies bedeutet, dass der (Jung-)Unternehmer ein erstes aktenkundiges Finanzierungsgespräch mit der Bank seiner Wahl geführt haben muss, bevor er sein Gewerbe anmeldet, verbindliche Verträge abschließt oder gar Investitionsaufträge vergibt.

Dies ist nicht nur eine betriebswirtschaftliche Binsenwahrheit, sondern harte Förderrealität, die es zu beachten gilt. Letztlich auch im Interesse des Kredit-suchenden, denn welche schlimme existenzielle Bedeutung kann es annehmen, wenn die Finanzierung nicht steht bzw. in letzter Minute scheitert.

Im Interesse eines zielführenden Gespräches mit dem Bankberater sollte es ebenso selbstverständlich sein, einen Ter-

min mit den speziellen Fachberatern des Kreditinstitutes vorab zu vereinbaren. Dies können Gewerbe- oder Firmenkundenberater, aber auch spezielle Förder- bzw. Existenzgründungsberater sein, die nicht automatisch und jederzeit in allen Filialen der Bank oder Sparkasse anzutreffen sind. Unnötige Frustration wird gerade bei Gründern sehr oft dadurch erzeugt, dass irgendein Mitarbeiter am berühmten Bank-schalter nun überhaupt nicht weiß, worum es eigentlich geht und auch nicht die Initiative ergreift, seine Fachkollegen hinzuzuziehen.

Besser noch als die spontane Terminverabredung ist es in vielen Fällen, den Kreditinstituten zunächst die notwendigen Unterlagen vorab zu übersenden und um Terminverabredung zu bitten, sobald die potenzielle Hausbank anhand der umfassenden Konzeption des Vorhabens einen ersten (positiven) Eindruck gewonnen hat.

Haben Sie keine Angst, mehrere Banken am Ort oder in der näheren Umgebung anzusprechen. Sie werden sich möglicherweise wundern, wie höchst unterschiedlich deren Reaktionen sowohl in zeitlicher als auch fachlicher Hinsicht sein können. Der Dialog mit verschiedenen Finanzpartnern gibt zunehmend Sicherheit im Umgang mit Bankberatern, der werdende Unternehmer lernt hinzu und gewinnt fortlaufend Selbstbewusstsein und Erfahrung im Bankgespräch.

Eine solche Finanzierungsanfrage sollte jedoch nicht zum Serienbrief mutieren! Es kommen nur Kreditinstitute in der Region als Adressanten in Betracht, die dieses Fördergeschäft tatsächlich betreiben, also keine Privatbanken, Konsumentenkreditinstitute oder gar die Postbank.

In der ersten schriftlichen Darstellung des Investitionsvorhabens sollten folgende Unterlagen zu finden sein:

Ein ausgereifter Entwurf, welcher genaue Angaben über die vorgesehenen Investitionen, die Rentabilität / Liquidität und die geplanten Absatzwege des Unternehmens enthalten muss.

Beim Existenzgründer ist immer ein chronologischer Lebenslauf mit Darstellung des schulischen und beruflichen Werdeganges, unter Nennung aller erworbenen und zielführenden Abschlüsse und Qualifikationen, notwendig. Möchte ich mich als Steuerberater selbstständig niederlassen, so bringt es demzufolge wenig, ein dreisemestriges Studium der Theaterwissenschaften (ohne Abschluss) allzu redundant darzustellen.

Gegenstand des obligatorischen Business-Planes ist selbstredend eine Darstellung der zu tätigen Investitionen, im ersten Schritt genügen Zirkaangaben zu den baulichen, technischen / maschinellen und sonstigen Notwendigkeiten. Ebenso sind die anfallenden laufenden Betriebsmittel in der Anlaufphase von Relevanz. Auch hier genügt zunächst eine grobe Einteilung in die üblichen Kostenblöcke Personalaufwand / Entnahmen, Mieten, Zinsen, Vertriebskosten etc.

Wenn nun damit der Investitions-/ Betriebsmittelbedarf feststeht, interessiert die Bank ganz elementar, ob und ggf. wie viele Eigenmittel/-leistungen der Gründer bzw. Unternehmer in dieses Investment einbringen kann.

Woher rühren diese Eigenmittel, stehen sie termingerecht zur Verfügung oder müssen sie unter Umständen noch zwischenfinanziert werden? Nachvollziehbare Auskunft sollte hierzu die persönliche Selbstauskunft geben, die die derzeitige Vermögens- und Einkommenssituation aktuell abbilden muss. Vordrucke hierzu halten alle Banken und Sparkassen bereit.

Aber Vorsicht: Bitte nicht den instituts-spezifischen Vordruck der Sparkasse bei

der Volksbank (und umgekehrt) vorlegen – eine bisschen Mühe gehört schon dazu.

### **Der Geschäftsplan – Basis für den Erfolg**

Der Investor sollte sein Produkt oder seine Dienstleistung sowie die sich daraus ergebenden Marktpotenziale kurz und klar beschreiben. Das Besondere an seiner Idee, was macht sein Geschäft erfolgreich – er muss den Nutzen beim Kunden skizzieren und seine bisherigen Erfahrungen und Kompetenzen überzeugend darstellen.

Neben den Chancen seines Vorhabens sollte er sich gleichfalls mit den möglichen Risiken auseinandersetzen und sein unternehmerisches Ziel deutlich werden lassen.

Der Bank gegenüber zeichnet er sich aus, wenn er nicht ins Schwärmen gerät, nicht in Euphorie verfällt, sondern nüchtern und realistisch das Chancen-/Risikopotenzial abwägt. So ist ebenso ein Best- und Worst-Case-Szenario hilfreich.

Objektive und für die Bank nachvollziehbare Fakten sind immer besser als hoffnungsfrohe Erwartungen. Insofern sind Branchenvergleichswerte, die die Banken zur eigenen Beurteilung ohnehin heranziehen, hilfreich. Hier kann und sollte gerade der Steuerberater mit seinen ihm zur Verfügung stehenden Vergleichswerten helfen.

Gerade in technischen / wissenschaftlichen Bereichen ist sehr oft festzustellen, dass die Investoren / Gründer sich über viele Seiten mit hochkomplexen technischen Details, Wirkungsgraden in Belastungssituationen o. Ä. und eindrucksvollen PowerPoint-Präsentationen hervorheben wollen.

Das Ergebnis ist sehr oft fatal: Da die meisten Banker keine technische Affinität haben und ebenso wenig die sehr subtilen

Fachterminologien verstehen, werden entsprechende Businesspläne sehr schnell abgelegt.

Gefragt sind hingegen wichtige Details, vereinfachte Darstellungen und ggf. wenige, aber aussagekräftige Präsentationen in einer einfachen, für jedermann verständlichen Sprache.

Unternehmerische Inspiration drückt sich in der Gabe aus, neue Entwicklungen einzuleiten und Märkte zu entdecken, nicht aber im fleißigen Fortspinnen von scheinbar Bewährtem. Nur wer überzeugen kann, hat Erfolg.

### **Die Börse ist ein Handel, auf Betrug gegründet, von Täuschungen getragen, durch alle Art Blendwerke genährt**

Daniel Defoe (engl. Literat 1660 – 1731)

Auf diese frühen Erkenntnisse des bekannten englischen Literaten sollte der heutige Unternehmer seine Liquiditäts- und Finanzplanung nicht aufbauen, obwohl die Erinnerung an die letzte Internetblase zur Jahrtausendwende wieder sehr aktuell wird.

In diesen elementaren und zugleich unverzichtbaren Prognosen über einen Zeitraum von üblicherweise drei Jahren sollen die erwarteten Umsatz- und Kostenentwicklungen einfließen, die in der Liquiditätsplanung als Zahlungsein- und -ausgänge erfasst werden.

Ein häufig unterschätzter Gesichtspunkt ist hierbei die fortschreitend schlechtere Zahlungsmoral quer durch fast alle Märkte. In diesem Punkt muss folglich sehr vorsichtig geplant und genügend Sicherheit eingebaut werden.

Hier gilt es bank- und beraterseitig umso mehr, dem Unternehmer ein Bewusstsein für diese eklatanten (Zahlungs-)Risiken zu

vermitteln. Eine selektive Analyse im Vorfeld der Akquisitionen wäre hier viel mehr angebracht, als nachher Anwälte damit zu beauftragen, windigen Auftraggebern und notorischen Zahlungsmuffeln (meist erfolglos) hinterherzuhechten.

Die Aussage Defoes vor Augen, könnte man meinen, diese Prognosen hätten ihre Schuldigkeit getan, wenn denn die Bank darauf aufbauend die beantragten Kredite und Darlehen bereitstellt. Insofern sei ein wenig „täuschen“ und „tricksen“ der Sache wohl eher dienlich und somit erlaubt.

Weit gefehlt: Dies mag für den ersten Augenblick so ausschauen, wäre aber wahrlich ein Pyrrhussieg des Investors, denn die finanzierende Hausbank wird den jungen Unternehmer während des Planungszeitraumes an seinen Prognosen und Erwartungen fortlaufend messen und auf deren Erfüllung pochen.

Bleibt er somit hinter seinen eigenen (zu euphorischen) Vorstellungen zurück, so steht er vor bohrenden Fragen des Beraters, die sein unternehmerisches Ansehen und sein Kalkül frühzeitig ramponieren können. Davor sei also dringend gewarnt und dies gilt auch für zu forsche Berater, die ihren Mandanten damit à la longue einen Bärendienst erweisen.

Da bleibt uns als Ratgeber nur Kurt Tucholsky: „Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“

© Dipl.-Sparkassenbetriebswirt Willi Plum  
Sparkassendirektor a. D. & Partner, Unternehmensberater, Viersen  
[www.williplum.de](http://www.williplum.de)  
Email: [beratung@williplum.de](mailto:beratung@williplum.de)