



# GründerZeiten

Informationen zur Existenzgründung und -sicherung

Mittelstandspolitik, Existenzgründungen, Dienstleistungen

## Nr. 7 Thema: Kapitalbedarf und Rentabilität

### Lohnt sich der Aufwand?



Wer ein Unternehmen gründet, muss zunächst einmal Geld und Arbeitskraft in die Gründungsvorbereitungen und die Startphase investieren. Dabei müssen Sie wissen, ob sich diese Investition auch tatsächlich lohnt. Das heißt, der Umsatz Ihres Unternehmens muss so hoch sein, dass alle betrieblichen Kosten gedeckt und darüber hinaus der von Ihnen kalkulierte Gewinn erzielt wird.

Gleich zu Beginn Ihrer Gründungsvorbereitungen sollten Sie daher die folgenden Fragen beantworten:

- ▶ Wie viel Geld muss ich in mein Vorhaben investieren?
- ▶ Wie viel Geld muss ich mindestens verdienen, um meine laufenden Ausgaben (Miete, Lebensmittel, Versicherungen usw.) und evtl. die meiner Familie zu finanzieren?
- ▶ Wie viel Geld möchte ich kurz-, mittel- und langfristig verdienen?
- ▶ Wird mein Unternehmen genug

Geld erwirtschaften, so dass sowohl meine privaten als auch meine betrieblichen Kosten gedeckt sind?

- ▶ Ab wann mache ich im ersten Geschäftsjahr Gewinn (Break-Even-Point)?
- ▶ Wird der voraussichtliche Gewinn auch mittel- und langfristig meinen Vorstellungen entsprechen?
- ▶ Wie viel muss ich kurz-, mittel- und langfristig verdienen, um mir eine finanzielle Reserve zu schaffen?

#### Kapitalbedarf: Private Ausgaben feststellen

Notieren Sie sämtliche Ausgaben, die in Ihrem Haushalt anfallen (s. Checkliste S. I). Berücksichtigen Sie dabei auch einen Puffer für unvorhergesehene Ausgaben (z. B. Reparaturen an Haus, Wohnung, Auto). Nach einer überschaubaren Anlaufphase (sechs bis zwölf Monate) sollte Ihr Unternehmen in der Lage sein, Ihre privaten Lebenshaltungskosten zu finanzieren.

#### Kapitalbedarf: Betriebliche Ausgaben und Einnahmen kalkulieren

Auf welche Zahlen soll man zurückgreifen, wenn man noch kein eigenes Unternehmen hat? Als Existenzgründer müssen Sie mit Zahlen vergleichbarer Unternehmen, mit Angebotspreisen zukünftiger Lieferanten und Nachfra-

#### Inhalt

Gute Gründe für eine Rentabilitätsvorschau .....	2
Rentabel arbeiten – was heißt das? .....	3
Typische Fehler bei der Rentabilitätsvorschau .....	3
Checklisten:	
Kapitalbedarf: Private Ausgaben .....	I
Kapitalbedarf: Gründung und betriebliche Anlaufphase .....	II
Rentabilitätsvorschau .....	III
Wie hoch wird Ihr Umsatz sein? .....	IV
Übersicht:	
Rentabilität berechnen .....	V
Wie viel Kapital muss ich investieren? .....	4
Rentabilität steigern: Kosten senken – Umsatz erhöhen .....	5
Wie viel Umsatz wird mein Unternehmen erwirtschaften? .....	6
Wo gibt es Vergleichszahlen zu Umsatz und Kosten? .....	7
Rentabilität: Indikator für Bonität ...	7
Print- und Online-Informationen .....	7

gepreisen potenzieller Kunden arbeiten. Fragen Sie beim zuständigen Branchen- bzw. Berufsverband, bei Unternehmensberatern, die auf Ihre Branche spezialisiert sind, bei den Kammern und – so weit möglich – auch bei Unternehmen.

Die recherchierten Zahlen fließen in die so genannte Rentabilitätsvorschau ein (s. S. III). Sie gehört neben dem Investitionsplan, dem Kapitalbedarfsplan und dem Liquiditätsplan in Ihr Geschäftskonzept. Bei der Rentabilitätsvorschau stellen Sie den zu erwartenden Umsatz den zu erwartenden Kosten gegenüber. Die Rentabilitätsvorschau sollte drei Geschäftsjahre umfassen. Das dritte Jahr gilt als besonders kritisch. Wenn Sie zinsgünstige Finanzierungen aus Förderprogrammen bekommen,

müssen Sie in der Regel erst später mit der Tilgung beginnen. Ihre finanzielle Belastung steigt sprunghaft an. Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Recherche. Je realistischer und genauer Ihre Kalkulation ist, desto sicherer wird Ihre Startphase sein.

**Hinweis:** Viele Gründer unterschätzen die Kosten für ihre betrieblichen Investitionen und laufenden Betriebsmittel.

**Gewinnvorstellungen**

Wie viel Ihr Unternehmen erwirtschaften muss, um alle betrieblichen und privaten Kosten zu decken, ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass Sie darüber hinaus sicherlich auch ganz bestimmte Vorstellungen davon haben, wie viel Sie erwirtschaften sollten, um einen bestimmten Lebensstandard zu

**Gute Gründe für eine Rentabilitätsvorschau**

Eine Rentabilitätsvorschau hilft Ihnen

- ▶ festzustellen, ob sich Ihr Vorhaben lohnt,
- ▶ Ihre Geldgeber von der wirtschaftlichen Tragfähigkeit Ihres Vorhabens zu überzeugen,
- ▶ Ziele zu setzen und festzulegen, was Sie erreichen wollen,
- ▶ Abweichungen von Plan- und Sollzahlen festzustellen.

halten oder zu erzielen. Wie groß dieses „Plus“ sein soll, ist individuell sehr unterschiedlich. Stecken Sie Ihre Erwartungen aber nicht zu hoch, sondern bleiben Sie realistisch. Jungunternehmer, die auf die Schnelle das „große Geld“ machen, sind die Ausnahme.

**Finanzielle Reserven schaffen**

Als Selbständiger verfügen Sie über kein regelmäßiges Einkommen. Es ist daher überlebenswichtig, so früh wie möglich finanzielle Rücklagen zu bilden, um auf Durststrecken sowohl die privaten als auch betrieblichen Ausgaben decken zu können. Je nach Angebot müssen Sie Aufträge vorfinanzieren, je nach Zahlungsmoral müssen Sie einige Zeit auf Ihr Geld warten. Auch die ein oder anderen unbezahlten Rechnungen, so genannte Forderungsausfälle, müssen Sie einkalkulieren oder entsprechend Vorsorge/Versicherung gegen Forderungsausfälle treffen. Dies sollten Sie bei Ihrer Liquiditäts- und Rücklagenplanung berücksichtigen.

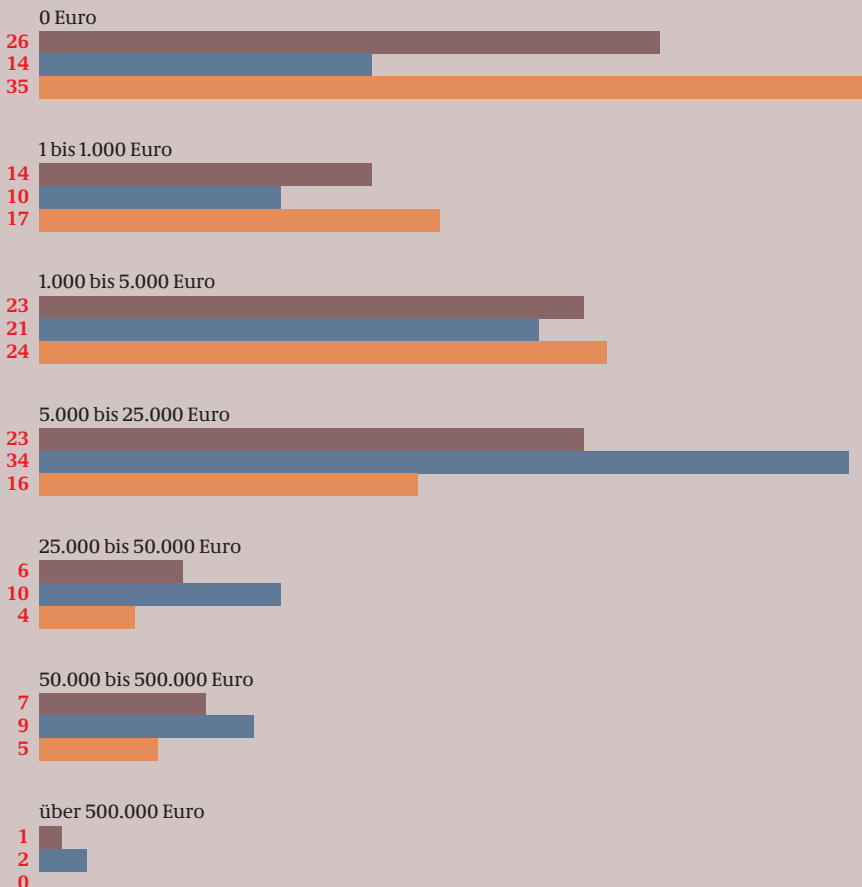
**Für ausreichende Finanzierung sorgen**

Gründer sowie kleine und mittlere Unternehmen können öffentliche Fördermittel zu günstigen Konditionen beantragen. Wenn Sie ein Unternehmen gründen, sollten Sie sich bereits vor Ihrem ersten Bankgespräch einen Überblick über die für Sie in Frage kommenden Förderprogramme verschaffen (s. GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“).

**Finanzierungsbedarf von Voll- und Nebenerwerbsgründungen**

Angaben in %

■ Gesamt    ■ Vollerwerb    ■ Nebenerwerb



Quelle: KfW-Gründungsmonitor 2004

## Rentabel arbeiten – was heißt das?

Rentabilität bedeutet für Gründerinnen und Gründer, dass sie mit ihrem Unternehmen ihre (privaten und betrieblichen) Kosten gedeckt und darüber hinaus einen akzeptablen Gewinn erwirtschaftet haben.

Für größere Unternehmen heißt Rentabilität weitaus mehr. Hier geht es darum, welche Rendite (welche Verzinsung) das investierte Kapital des Unternehmers bzw. des Unternehmens erreicht. Investiert man z. B. 250.000 Euro, dann bedeuten 50.000 Euro Gewinn eine Verzinsung des Kapitals von 20 Prozent. Würden die 50.000 Euro dagegen mit 500.000 Euro verdient, ist lediglich eine Verzinsung von zehn Prozent erreicht worden. Die Frage, welches Ergebnis besser ist, ist damit leicht beantwortet.

### Wie hoch muss die Rentabilität sein?

Welche Kapitalrentabilität – also das Verhältnis von eingesetztem Kapital und seiner Verzinsung – erreicht werden kann, hängt von vielen Faktoren ab, z. B. vom Entwicklungsstadium des Unternehmens, von der Branche und vom Marktanteil des Unternehmens. Es ist normal, dass die Rentabilität in der frühen Phase nach der Gründung noch verhältnismäßig gering ist und erst nach und nach, mit zunehmendem Umsatz und optimierter Kostengestaltung, steigt.

### Welche Arten von Rentabilität gibt es und was sagen sie aus?

#### Eigenkapitalrentabilität

Wenn Sie wissen möchten, ob Ihr Unternehmen rentabel arbeitet, müssen Sie Ihre Unternehmensgründung und Unternehmensaktivitäten als Investitionen betrachten. Sie investieren Ihr Kapital in Ihr Unternehmen und erwarten, dass es sich verzinst. Kurz: je höher die Verzinsung desto größer Ihr finanzieller Erfolg. Ob Sie die Verzinsung Ihres eingesetzten Kapitals als hoch oder niedrig empfinden, hängt zunächst von Ihren eigenen Erwartungen und Ansprüchen ab. Objektiver aber ist es, einen Vergleichsmaßstab heranzuziehen: Vergleichen Sie, wie viel Erträge Ihr Kapital

abwerfen würde, wenn Sie es z. B. bei einer Bank anlegen würden. Übrigens: Anstatt Kapitalrentabilität wird oft auch die Bezeichnung Rendite und Return on Investment, kurz ROI, verwendet.

Die Eigenkapitalrentabilität zeigt die Verzinsung des Eigenkapitals und ist insofern als Unternehmerrentabilität zu verstehen. Es ist wohl die Kennzahl, die von den Unternehmenseigentümern am meisten beachtet wird. Dennoch ist für die wirtschaftliche Beurteilung des Unternehmens die Rentabilität des Gesamtkapitals wichtiger als die des Eigenkapitals, wenn die Unternehmung mit Eigen- und Fremdkapital finanziert ist. Denn ohne Fremdkapital wäre das Unternehmen nicht das, was es ist.

#### Gesamtkapitalrentabilität

Die Gesamtkapitalrentabilität gehört zu den wichtigsten Kennzahlen sowohl für den Unternehmer selbst zur internen Beurteilung und Steuerung des Unternehmens als auch für externe Berater, Banken und Gutachter, um das Gründungs- und Entwicklungsvorhaben und deren Verlauf zu beurteilen. Die Gesamtkapitalrentabilität zeigt, wie ertragreich das Unternehmen für die Kapitalgeber, z. B. Banken, insgesamt arbeitet. Sie wird deshalb auch als Unternehmensrentabilität bezeichnet.

Bei der Berechnung von Rentabilitäten werden immer zwei unternehmerische Größen in Beziehung gesetzt. Dabei handelt es sich rein rechnerisch um einen Bruch: Im Zähler steht der Gewinn oder Verlust aus der Gewinn- und Verlustrechnung. Im Nenner werden das Gesamtkapital, das Eigenkapital oder der Umsatz aufgeführt. Die richtige Berechnung der Größen ist das eigentliche Problem der Rentabilitäts-ermittlung.

Bei der Berechnung der Gesamtkapital- bzw. Unternehmensrentabilität sollten Sie daher u. a. folgende Punkte berücksichtigen:

► Für die Berechnung der Gesamtkapitalrentabilität kann der Gewinn bzw. Verlust aus der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Einnahmen-Überschussrechnung herangezogen werden. Bei Personengesellschaften und Einzelun-

ternehmen ist der Gewinn nach Abzug der Steuern entscheidend. Bei körperschaftsteuerpflichtigen Kapitalgesellschaften gilt der Gewinn vor Abzug der Steuern.

► Das für die Berechnung der Rentabilität zugrunde gelegte Kapital sollte auf das betriebsbedingte Kapital (entsprechend dem betriebsnotwendigen Vermögen) beschränkt werden. Nicht betriebsnotwendiges Vermögen wie Wertpapiere und stillgelegte Anlagen muss herausgerechnet werden.

► Wichtig ist, die betriebliche und private Nutzung beispielsweise von Fahrzeugen oder Teilen eines Geschäftshauses, in dem sich die Wohnung der Unternehmerfamilie befindet, möglichst genau voneinander zu trennen. Dieser private Nutzungsanteil sollte nicht in die Rentabilitätsrechnung eingehen.

► Geprüft und ggf. korrigiert werden müssen auch unterbewertete Aktiva wie z. B. Materialbestände oder Fertigprodukte, deren Wert zu niedrig angesetzt wurde. Oder auch zu hohe Rückstellungen auf der Passivseite.

► Da der aktuelle Kapitalbestand nicht zu jedem Zeitpunkt angegeben werden kann, sollten Sie von einem durchschnittlichen Kapitalbestand eines bestimmten Betrachtungszeitraums (z. B. drei Monate) als Grundlage ausgehen.

*Fortsetzung auf Seite 4*

### Typische Fehler bei der Rentabilitätsvorschau

- Kostenpositionen werden „vergessen“.
- Kosten werden – im Branchenvergleich – viel zu niedrig angesetzt.
- Bei steigenden Umsätzen werden keine Kostensteigerungen berücksichtigt.
- Die geplanten Umsätze sind aus Kapazitätsgründen nicht realisierbar.

## Kapitalbedarf: Private Ausgaben

Wie viel Geld müssen Sie mit Ihrer beruflichen Selbständigkeit verdienen, um Ihre privaten Ausgaben zu finanzieren?

Ermitteln Sie die jährlichen Kosten	Euro
<b>Haushalt</b>	
Miete oder vergleichbare Kosten	
Lebensmittel/Hausrat	
Kleidung usw.	
Strom	
Heizung	
Wasser	
Müllabfuhr	
Telekommunikation	
Freizeit	
Kindergarten	
Ausgaben für Geld- und Sachvermögen (z. B. Wertpapiere, Sparverträge, Immobilien)	
Sonderausgaben (Weihnachten, Geburtstage, Urlaub, Reparaturen, Beiträge für Vereine/Verbände)	
<b>Gesamt</b>	
<b>Versicherungen</b>	
Lebensversicherung/Rentenversicherung	
Krankenversicherung	
Unfallversicherung	
Haftpflichtversicherung	
Kfz-Haftpflichtversicherung	
Hausratversicherung	
Rechtsschutzversicherung	
<b>Gesamt</b>	
<b>Sonstiges</b>	
Rücklage für Einkommensteuer	
Unterhaltsverpflichtungen	
Tilgung/Zinszahlung für Privatdarlehen	
<b>Gesamt</b>	
<b>= Private jährliche Ausgaben für Haushalt, Versicherungen und sonstiges</b>	
<b>- sonstige Einnahmen</b> (z. B. Einkommen des Partners, Mieteinnahmen, Überbrückungsgeld, Existenzgründungszuschuss)	
<b>= Privater Kapitalbedarf (erforderlicher Unternehmerlohn)</b>	

## Kapitalbedarf zur Finanzierung der Gründung und der betrieblichen Anlaufphase

Ermitteln Sie die jährlichen Kosten

Euro

<b>Gründungskosten</b>	
Beratungen	
Anmeldungen/Genehmigungen	
Eintrag ins Handelsregister	
Notar	
Sonstige	
<b>Gesamt</b>	
<b>Kosten für Anlaufphase</b> (Ausgaben bis zum ersten Geldeingang aus Umsatz)	
Personalkosten, inkl. eigenes Geschäftsführergehalt bei Kapitalgesellschaften (inkl. Lohnnebenkosten)	
Beratung	
Leasing	
Miete/Pacht	
Werbung	
Vertrieb	
Betriebliche Steuern	
Versicherungen	
Reserve für Startphase, Folgeinvestitionen und Unvorhergesehenes	
Sonstige	
<b>Gesamt</b>	
<b>Unternehmerlohn</b> (bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften)	
<b>Gesamt</b>	
<b>Anlagevermögen</b>	
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühren u.ä.	
Grundstücke/Immobilien einschl. Nebenkosten	
Produktionsanlagen, Maschinen, Werkzeuge	
Betriebs-, Geschäftsausstattung	
Fahrzeuge	
<b>Gesamt</b>	
<b>Umlaufvermögen</b>	
Material- u. Warenlager	
<b>Kapitaldienst</b>	
Zinsen für Existenzgründungsdarlehen/Bankkredite	
Tilgung	
<b>Gesamt</b>	
= <b>Kapitalbedarf gesamt</b>	

**Rentabilitätsvorschau**

	<b>1. Jahr</b>	<b>2. Jahr</b>	<b>3. Jahr</b>
(Alle Beträge in Euro und ohne MwSt.)			
<b>Erwartete Umsatzerlöse</b>			
- <b>Wareneinsatz</b> (entfällt für Dienstleister)			
= <b>Rohgewinn</b>			
+ <b>sonstige betriebliche Erträge</b> (z. B. Mieten)			
- <b>Aufwendungen</b>			
Personalkosten inkl. Nebenkosten und inkl. Geschäftsführergehalt bei GmbH			
Raumkosten			
Betriebliche Steuern			
Versicherungen, Beiträge			
Kraftfahrzeugkosten			
Werbe- und Reisekosten			
Werbung, Repräsentation			
Reparaturen und Instandhaltung			
Leasinggebühren			
Telefon, Fax, Internet			
Bürobedarf			
Rechts- und Beratungskosten			
Sonstige Aufwendungen			
Zinsaufwendungen			
Abschreibungen			
= <b>Summe Aufwendungen</b>			
= <b>Betriebsergebnis</b>			

## Wie hoch wird Ihr Umsatz sein?

Um festzustellen, wie hoch Ihr Umsatz sein wird, sollten Sie alle in Frage kommenden Anlaufstellen kontaktieren (s. S. 7). Dort erhalten Sie Erfahrungswerte und Branchenvergleichszahlen. Darüber hinaus müssen Sie auch eigene Zahlen und Daten ermitteln.

### Eigene Recherche bei vergleichbaren Unternehmen

- ▶ Führen Sie eine eigene Untersuchung an Ihrem zukünftigen Standort durch.
- ▶ Nehmen Sie Kontakt auf zu vergleichbaren Unternehmen Ihrer Branche (Angebot, Betriebsgröße). Fragen Sie hier nach deren Angebot, Kundenzahl und Umsatz.
- ▶ Wenn Sie zurückhaltender vorgehen wollen: Machen Sie Besuche oder Testkäufe, um festzustellen, welches Angebot und zu welchen Preisen diese Unternehmen verkaufen.
- ▶ Ihre Mitbewerber am Standort werden Ihnen (als Konkurrenten) wahrscheinlich nicht allzu viele Auskünfte geben: Suchen Sie sich für Ihre Recherche ggf. Unternehmen an einem anderen vergleichbaren Standort.
- ▶ Achten Sie dabei auf die generelle Lage (Stadt/Land), die Art der Verkehrsanbindung, das Kundenaufkommen und die Art der Kunden (begütert/weniger begütert).
- ▶ Nutzen Sie das Internet. Angebot und Preise können Sie ggf. auch über den Internet-Auftritt der in Frage kommenden Unternehmen herausfinden.
- ▶ Für Gründungen im Handel:
  - ▶ Zählen Sie, wie viele Kunden pro Stunde/pro Tag in vergleichbare Geschäfte gehen.
  - ▶ Fragen Sie (ausgewählte) Kunden beim Verlassen, was sie für welchen Preis gekauft haben.

### Eigene Recherche bei potenziellen Kunden

- ▶ Fragen Sie zukünftige Kunden: Entscheider in Unternehmen per Telefon oder Endverbraucher auf der Straße.
- ▶ Geben Sie sich als Existenzgründer zu erkennen.
- ▶ Fassen Sie Ihre Geschäftsidee und Ihr zukünftiges Angebot kurz zusammen.
- ▶ Fragen Sie, was Ihr (möglicher) Kunde für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung bezahlen würde.
- ▶ Fragen Sie, wie oft oder in welcher Menge er kaufen würde.

### Berechnen Sie mit Hilfe Ihrer ermittelten Informationen Ihre Umsätze

(Beispiel für den Einzelhandel)

- ▶ fünf Verkäufe pro Stunde
- ▶ ergibt 40 Verkäufe pro Tag (bei acht Stunden Öffnungszeit pro Tag)
- ▶ ergibt  $40 \times 22,5$  Verkäufe pro Monat = 900 Verkäufe  
(bei durchschnittlich 22,5 Öffnungstagen pro Monat, also ohne Sonn- und Feiertage sowie zu erwartende Krankheitstage)
- ▶ durchschnittlicher Umsatz pro Verkauf: 15 Euro
- ▶ ergibt einen Umsatz von  $900 \times 15$  Euro = 13.500 Euro pro Monat
- ▶  **Tipp:** Berechnen Sie sowohl den besten als auch den schlechtesten Fall. Der schlechteste Fall sagt Ihnen definitiv, ob Sie von diesem Umsatz leben können.

## Rentabilität berechnen

Die Berechnung der Rentabilität wird hier beispielhaft lediglich für drei Rentabilitäts-Kennzahlen sowie anhand der Formel für die Berechnung der Kapitalumschlagsdauer dargestellt.

### Rentabilität des Eigenkapitals

$$\frac{\text{Gewinn (Euro/Jahr)}}{\text{Durchschnittliches Eigenkapital (Euro)}} \times 100 = X \text{ Prozent}$$

### Rentabilität des Gesamtkapitals

$$\frac{\text{Gewinn + Fremdkapitalzinsen (Euro/Jahr) *}}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital (Eigen- und Fremdkapital) (Euro)}} \times 100 = X \text{ Prozent}$$

\* Bei der Errechnung der Gesamtkapitalrentabilität sind zusätzlich zum Gewinn die Fremdkapitalzinsen zu berücksichtigen, denn auch diese sind durch das investierte Kapital erwirtschaftet worden (Gesamtkapitalerfolg oder Unternehmensgewinn).

### Umsatzrentabilität

$$\frac{\text{Gewinn (Euro/Jahr)}}{\text{Umsatz (Euro/Jahr)}} \times 100 = X \text{ Prozent}$$

### Umschlagshäufigkeit des Gesamtkapitals (Kapitalumschlagshäufigkeit) \*

$$\frac{\text{Umsatz (Euro/Jahr)}}{\text{Durchschnittliches Gesamtkapital (Euro)}} = \text{Umschlagshäufigkeit}$$

\* Die Kapitalumschlagshäufigkeit wird als ergänzende Kennzahl für die Erfolgs- und Gefährdungsanalyse herangezogen; ihr Kehrwert, multipliziert mit 365 (Tagen), wird als Kapitalumschlagsdauer bezeichnet.

Fortsetzung von Seite 3

► Der Umsatz (und der Gewinn) kann auf bestimmte Aktivitätsbereiche beschränkt werden, z. B. auf das Kerngeschäft, also etwa auf den Umsatz (und den Gewinn) aus Warenlieferungen und Leistungen (und nicht z. B. aus Vermietung und Verpachtung).

### **Umsatzrentabilität**

Die Umsatzrentabilität lässt sich ermitteln, wenn der Gewinn auf den Umsatz bezogen wird. Die Kennzahl zeigt, wie viel Gewinn der Umsatz einbringt, also z. B. wie viel Cent Gewinn pro abgesetzter Menge bzw. bei Dienstleistungen pro Stunde erzielt wird. Sie ist ein Indikator für die Marktstärke des Unternehmens. Die Umsatzrentabilität wird auch als

Umsatzrendite oder Umsatzgewinnrate bezeichnet.

### **Fazit**

Die Gesamtkapitalrentabilität ist nur eine von mehreren Rentabilitäts-Kennzahlen. Darüber hinaus spielen die daraus abgeleitete Eigenkapitalrentabilität und Umsatzrentabilität eine wichtige Rolle für die Analyse und Steuerung des Unternehmens.

## Wie viel Kapital muss ich investieren?

Wer ein Unternehmen gründet, muss – in aller Regel – zunächst einmal Geld in sein Vorhaben investieren. Wie viel Sie investieren müssen, stellen Sie anhand einer Kapitalbedarfsplanung (s. Checkliste S. II) fest. Ein Kapitalbedarfsplan gehört in jeden Businessplan, vor allem, wenn Sie öffentliche Förderdarlehen oder einen Bankkredit beantragen müssen. Gründer, die nur einen geringen Kapitalbedarf haben und daher kein Fremdkapital in Anspruch nehmen, meinen oft, eine genaue Planung ist nicht notwendig, da es sich ja nur um kleine Summen handelt, die aus den eigenen Ersparnissen finanziert werden können.

Die Folge ist oft: Am Ende reicht das Geld nicht und es muss auf die Schnelle eine Fremdfinanzierung gefunden werden. Für öffentliche Existenzgründungsdarlehen ist es dann aber schon zu spät. Sie können nur vor der Gründung beantragt werden. Eine gründliche Kapitalbedarfsplanung gehört daher zum kleinen Einmaleins jeder Gründungsvorbereitung.

Dabei sollten Sie folgende Größen genau ermitteln:

1. Kapitalbedarf vor der Gründung
2. Kapitalbedarf für die betriebliche Anlaufphase
3. Kapitalbedarf zur Sicherung des Lebensunterhaltes
4. Finanzierung des Kapitalbedarfs
5. Fremdfinanzierung des Kapitalbedarfs

### **Kapitalbedarf vor der Gründung**

Beginnen Sie mit den Kosten, die während Ihrer Gründungsvorbereitung anfallen. Dazu zählen beispielsweise Beratungskosten, Notarkosten, Gebühren für Anmeldungen und Genehmigungen (s. Checkliste S. II). Sprechen Sie mit Ihrem Gründungsberater und stellen Sie gemeinsam fest, welche Gründungskosten in welcher Höhe anfallen.

### **Kapitalbedarf für die betriebliche Anlaufphase**

Wie viel Geld müssen Sie ausgeben, um Ihr Unternehmen startklar zu machen? Unterscheiden Sie in Anlagevermögen wie z. B. Lizenzen, Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Büroeinrichtung und Umlaufvermögen. Letzteres bezeichnet die laufenden betrieblichen Aufwendungen für Waren, Verwaltung, Vertrieb, Personal u. a., die Sie später durch Ihre Einnahmen decken. Da Sie in der Anlaufphase noch keinen bzw. einen geringen Umsatz haben, müssen Sie die Anlaufphase erst einmal vorfinanzieren. Kalkulieren Sie hier einen Zeitraum von vier bis sechs Monaten (s. Checkliste S. II).

### **Kapitalbedarf zur Sicherung des Lebensunterhaltes**

Vergessen Sie nicht, sofern Sie ein Einzelunternehmen oder eine Personengesellschaft (z. B. GbR) gründen wollen, Ihre privaten Aufwendungen und Ihren Unternehmerlohn einzuplanen. Dazu zählen alle monatlichen Ausgaben, die Sie für Ihren privaten Lebensunterhalt benötigen.

Kalkulieren Sie großzügig und berücksichtigen Sie auch unvorhergese-



hene Ereignisse wie Krankheit, Unfall, aber auch Reparaturen an Haus oder Auto. Bei einer Kapitalgesellschaft würden Sie als angestellter Geschäftsführer ein Gehalt beziehen. Diese Kosten setzen Sie daher bei den Personalkosten ein.

Die Ermittlung der Höhe Ihrer privaten Ausgaben dient somit als Grundlage für die Höhe Ihres monatlichen „Gehalts“ bzw. der Sicherstellung Ihrer privaten Lebensführung (s. Checkliste S. I).

### **Finanzierung des Kapitalbedarfs**

Wie viel Kapital erwirtschaftet Ihr Unternehmen zur Deckung der Kosten und wie viel Kapital müssen Sie zunächst zusätzlich in Ihr Unternehmen investieren? Um dies festzustellen müssen Sie die Liquidität, also die Zahlungsfähigkeit Ihres Unternehmens ermitteln (s. GründerZeiten Nr. 31 „Liquidität“). Vor der Gründung müssen Sie zunächst schätzen, wie hoch Ihre Zahlungseingänge in den ersten Monaten sein werden. Nach der Gründung erstellen Sie Ihren monatlichen Liquiditätsplan anhand realer Zahlen. Nur mit Hilfe Ihrer Liquiditätsplanung können Sie feststel-

len, wie viel Geld Sie einnehmen (werden), um alle Ihre anfallenden Kosten einschließlich Ihres privaten Lebensunterhaltes zu finanzieren.

Sind Ihre Kosten höher als die Zahlungseingänge, haben Sie eine Unterdeckung und müssen zusätzliches Kapital von außen, das heißt entweder aus Ihren privaten Ersparnissen oder über Fremdkapital, „zuschießen“.

### **Fremdfinanzierung des Kapitalbedarfs**

Wenn Sie feststellen, dass Sie Ihr Vorhaben nicht allein aus eigenen finanziellen Mitteln, sondern auch mit Hilfe öffentlicher Förderdarlehen und/oder durch Bankkredite finanzieren müssen, sollten Sie ermitteln, wie hoch die monatlichen Zinskosten und Tilgungsraten sein werden.

Bei öffentlichen Förderdarlehen setzt die Tilgung in der Regel erst später ein. Die anfallenden Zinslasten und Tilgungen müssen Sie in Ihrer Kapitalbedarfsplanung berücksichtigen. Denn auch hier handelt es sich um Kosten, die (ggf. mit Ausnahme der Tilgungsraten) ab dem ersten Tag des Unternehmensstarts anfallen (s. GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“).

## **Rentabilität steigern: Kosten senken – Umsatz erhöhen**

Je niedriger die Kosten und je höher der Umsatz, desto besser für die Rentabilität des Unternehmens. Viele Existenzgründer und Jungunternehmer neigen aber dazu, den zu erwartenden Umsatz zu hoch und die Kosten zu niedrig einzuschätzen. Oft werden scheinbar nebensächliche Kosten in der Planung einfach vergessen. Auch mögliche Preissteigerungen im Einkauf werden vernachlässigt. Nimmt man gefährdete oder gescheiterte Unternehmen unter die Lupe, so zeigt sich meist, dass die Unternehmer viel zu spät versucht haben herauszufinden, wo Kosten reduziert werden können.

Ein Unternehmen, das Kosten einsparen will, muss vor allem

- ▶ die Abläufe effizient gestalten,
- ▶ die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten optimal lösen.

Um dies zu erreichen, sollten Sie sich folgende Fragen beantworten:

- ▶ Welche Prozesse – im Unternehmen sowie zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten – gibt es?
- ▶ Wo liegen die Schwerpunkte der Zusammenarbeit?
- ▶ Wo liegen strategisch wichtige Felder der Zusammenarbeit mit Kunden (Wettbewerbsvorteile)?
- ▶ Wie sehen die Ablaufprozesse bei Kunden aus?
- ▶ Wie lassen sich die Abläufe im Unternehmen sowie zwischen Unternehmen, Kunden und Lieferanten besser koordinieren?
- ▶ Wie kann jeder einzelne Prozess durch den Einsatz moderner Informationstechnik verbessert werden?

### **Wo können Sie Kosten senken?**

- ▶ Büroeinrichtungen, Geräte, Anlagen, Maschinen, Fahrzeuge sind günstiger, wenn Sie sie gebraucht kaufen. Aber: Achten Sie auf Garantieleistungen und auf äußeres Erscheinungsbild. Eine „ärmlich“ oder schadhaft wirkende Ausstattung kann Kunden abschrecken.
- ▶ Vergleichen Sie, ob es günstigere Standorte gibt. Sind die von Ihnen genutzten Räumlichkeiten zu groß, überlegen Sie, ob Sie untervermieten können.
- ▶ Lohnkosten können Sie in der Anlaufzeit sparen, indem Sie einen Teil der Arbeiten anstatt von fest Angestellten zunächst von freien Mitarbeitern oder Minijobbern erledigen lassen. Nutzen Sie das Angebot von Dienstleistungsunternehmen: z. B. Empfangs- und Sekretariatsservice, Car- oder Gerätesharing.
- ▶ Prüfen Sie, ob Sie nicht mit anderen Unternehmen, die die gleichen Produkte herstellen oder eine gleiche Handelsstufe haben, kooperieren können, um dadurch u. a. günstigere Einkaufskonditionen zu erhalten.
- ▶ Vergleichen Sie daher die Einkaufskonditionen mehrerer Anbieter. Kalkulieren Sie alle Angebote genau nach. Oft werden beispielsweise Nebensächlichkeiten in der Kalkulation vergessen (z. B. Verpackung).
- ▶ Animieren Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum umweltbewussten Umgang mit Energie und Rohstoffen.
- ▶ Durch Leasing von Fahrzeugen, Maschinen, Geräten können Sie den Gründungsetat spürbar entlasten. Aber: Leasing ist in der Regel in der Summe teurer.

▶ Jeder Kredit ist mit Zinsen verbunden, die den Gewinn und die Liquidität des Unternehmens schmälern. Hier helfen öffentliche Förderprogramme, die oft günstige Tilgungs- und Zinskonditionen anbieten (z. B. zwei Jahre tilgungsfrei, dann jährlich steigend).

### **Wie können Sie den Umsatz erhöhen?**

Haben Sie alle Möglichkeiten des Marketings für Ihr Unternehmen ausgelotet? Bleiben Sie am Ball und passen Sie Ihre Marketingmaßnahmen immer wieder Ihren Kundenbedürfnissen und -wünschen an.

- ▶ Vergleichen Sie Ihr Angebot hinsichtlich Preis, Qualität, Aussehen und Service regelmäßig mit dem Ihrer Konkurrenten.
- ▶ Fragen Sie Ihre Kunden nach Ihren Wünschen. Beobachten Sie die Zielgruppe und nutzen Sie deren bevorzugte Medien als Informationsquelle. Gegebenenfalls lassen sich hier Änderungen im Konsumverhalten erkennen.
- ▶ Überprüfen Sie Ihre Preisstrategie: Niedrigpreise, mittlere Preise oder Hochpreise, Rabatte und Skonto. Stellen Sie fest, was in Ihrer Branche üblich ist und was Ihre Kunden erwarten.
- ▶ Betreiben Sie regelmäßig Werbung, die Ihre tatsächlichen Kunden anspricht. Achten Sie darauf, dass Sie wirklich den „Nerv“ Ihrer Kunden treffen.
- ▶ Schulen und motivieren Sie Ihr Personal, damit es so kundenorientiert wie möglich arbeitet.

Weitere Informationen erhalten Sie in den GründerZeiten Nr. 20 „Marketing“, Nr. 25 „Kostenrechnung“ und Nr. 28 „Preisgestaltung“.

## Wie viel Umsatz wird mein Unternehmen erwirtschaften?

Wie hoch wird Ihr Umsatz sein? Keine einfache, aber dafür umso wichtigere Frage. Die Umsatzkalkulation ist ein Eckpfeiler für Ihr Gründungskonzept und Ihre Finanzierung. Ohne eine realistische Umsatzprognose können Sie keine aussagekräftige Rentabilitätsvor-schau erstellen.

Aussagekräftig bedeutet, dass Sie alle von Ihnen erarbeiteten Planzahlen erklären und begründen können. Übrigens: Umsatz ist nicht gleich Gewinn. Nicht selten verwechseln dies Gründungsinteressierte. Unter Umsatz versteht man den Verkaufspreis (bzw. das Honorar) für ein Produkt (bzw. eine Dienstleistung) multipliziert mit der Zahl der verkauften Produkte (Dienstleistungen) (ohne Umsatzsteuer).

Die Umsatzplanung enthält die durch den Verkauf von Waren und Dienstleistungen erzielten Umsätze. Versuchen Sie, die Umsätze so realistisch wie möglich zu schätzen. Ihre Umsatzplanung stützt sich dabei auf Ihre Marktanalyse sowie auf Branchenerfahrungen, die Sie selbst gesammelt haben oder aus Betriebsvergleichen entnehmen können. Je gründlicher Sie Ihre Recherchen betreiben, umso exakter wird Ihre Umsatzplanung.

Trotzdem bleibt sie immer bis zu einem gewissen Maße unsicher. Berücksichtigen Sie auch in Ihrer Branche übliche saisonale Schwankungen. Gehen Sie dabei nur von relativ sicheren Einkünften aus.

Wunschdenken ist genauso fehl am Platz wie übergroße Zurückhaltung. Beziehen Sie in jedem Fall externen Rat mit ein. Auch manche Branchen- und Berufsverbände bieten hier Unterstützung an.

**1.** Kalkulieren Sie den Preis für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung. Über den Preis oder Ihr Honorar müssen Sie alle Ihre Kosten decken (berücksichtigen Sie dabei auch Rückstellungen für zukünftige Steuerzahlungen) und außerdem einen Gewinn erzielen. Für die Preisermittlung müssen Sie Ihre gesamten Kosten für einen bestimmten Zeitraum (z. B. ein Jahr) berechnen und auf das einzelne Produkt bzw. auf Ihre Honorarstunde umlegen.

Recherchieren Sie Ihre privaten und unternehmensbezogenen Kosten (s. Checklisten S. I-III). Eine Reihe von Branchenverbänden (z. B. Einzelhandelsverband, Handwerk) bieten Kalkulationshilfen und -werte an. (s. GründerZeiten Nr. 28 „Preisgestaltung“)

**2.** Berechnen Sie, wie viel Sie in einem bestimmten Zeitraum absetzen bzw. verkaufen müssen, um Ihre Kosten zu decken. Wie viel können Sie in einem bestimmten Zeitraum herstellen und welche Absatzmengen sind realistisch? Gehen Sie nicht davon aus, dass gleich nach Geschäftseröffnung der „Run“ auf Ihr Angebot einsetzt. Kalkulieren Sie eher pessimistisch. Grundlage sollten Absatzzahlen Ihrer Wettbewerber sein (die sie Ihnen aber in der Regel nicht zur Verfügung stellen werden).

Beziehen Sie daher auch hier externe Berater der Kammern oder private Unternehmensberater mit Erfahrungen in Ihrer Branche mit ein und erkundigen Sie sich nach Erfahrungswerten. (s. GründerZeiten Nr. 25 „Kostenrechnung“)

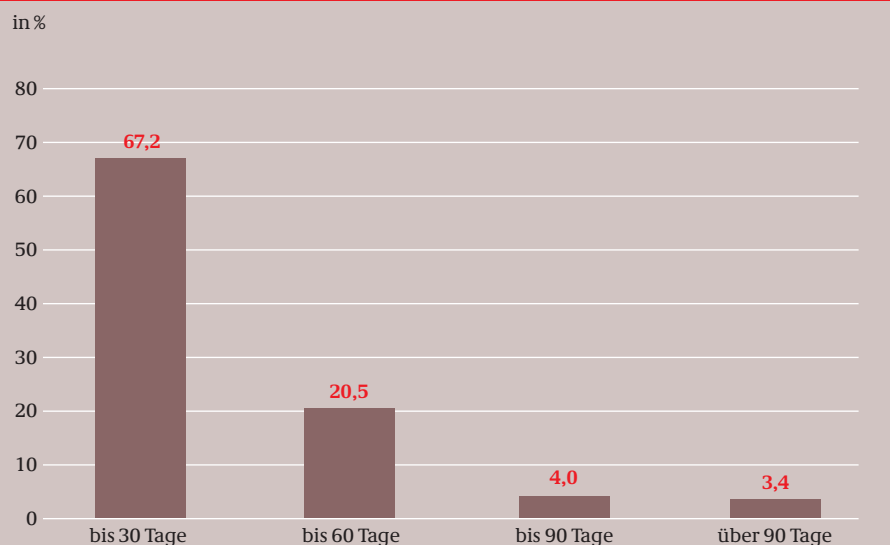
Erst wenn alle Kosten über die Mindestverkaufsmenge gedeckt sind, kommen Sie an die Gewinnschwelle. Überlegen Sie, wie hoch Ihre Gewinnspanne sein soll. Kalkulieren Sie diese für das erste, zweite und dritte Jahr.

**3.** Vergleichen Sie die von Ihnen kalkulierten Preise mit denen Ihrer Wettbewerber. Sind Ihre Preise konkurrenzfähig? Können Sie Kosten reduzieren? Überlegen Sie, welche Preisstrategie Sie „fahren“ möchten: Niedrig-Preise (bei großen Absatzmengen), Hoch-Preise (bei außergewöhnlichen Leistungen und ausreichender Kundenzahl), mittlere Preise (marktübliche Preise). Über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Preisstrategien sollten Sie sich im Rahmen Ihrer Marketingvorbereitungen informieren. (s. GründerZeiten Nr. 20 „Marketing“)

**4.** Wann ist mit ersten Umsätzen zu rechnen? Je nachdem, wie Ihr Geschäft „anläuft“ und auch je nach Branche und Kundenstruktur, entstehen entweder gleich vom ersten Tag an Umsätze oder erst später.

**Wichtig:** Vergleichen Sie nach der Gründung bei den Umsätzen stets (am besten monatlich) die tatsächlich erreichten Ist-Werte mit den geplanten Soll-Werten. Werden die Soll-Ist-Abweichungen zu groß – positiv wie negativ – besteht Handlungsbedarf. Gehen Sie den Ursachen dafür auf den Grund. Sind es vorübergehende oder dauerhafte Einflussfaktoren? Überlegen Sie sich entsprechende Gegenmaßnahmen.

### Zahlungseingänge in KMU



Quelle: Vereine Creditreform 2006

## Wo gibt es Vergleichszahlen zu Umsatz und Kosten?

### Industrie- und Handelskammern

Die IHKn führen eigene Marktuntersuchungen im Kammerbezirk durch.

### Handwerkskammern

Die Handwerkskammern halten umfangreiche Kennzahlen aus Betriebsvergleichen für eine Vielzahl von Handwerksberufen bereit. Den Beratern der Handwerksorganisationen steht außerdem das Beratungs- und Informationssystem im Handwerk (BIS) zur Verfügung ([www.bis-handwerk.de](http://www.bis-handwerk.de)).

### Berufs- und Branchenfachverbände

Eine Vielzahl von Bundes- und Landesfachverbänden – z. B. Einzelhandelsverband, Landesinnungsverbände, berufsständische Kammern der Freien Berufe – stellen allgemeine Marktinformationen zusammen.

### Oberfinanzdirektion

Die Richtsatzsammlung der Oberfinanzdirektion bietet Kleinunternehmern Orientierungszahlen zu Gewinn und Umsatz an.

### Messen

Zur Ermittlung der Einkaufspreise von Waren und Gütern nehmen Sie Kontakt zu Lieferanten auf Fachmessen auf.

### Sparkassen

Der Deutsche Sparkassenverlag gibt die „BranchenReports online“ heraus. Diese geben Auskunft über die Umsatz- und Ertragslage und die Investitionsneigung einer Branche.

### Rentabilität: Indikator für Bonität

Die Rentabilitätsberechnung gibt wichtige Hinweise zur Bonität Ihres Unternehmens. Dies spielt im Rahmen der Kreditvergabe eine wichtige Rolle. Je besser die Bonität desto günstiger die Zinsen für Bankkredite und für Förderkredite der KfW-Mittelstandsbank.

Weitere Informationen: GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“ und Nr. 46 „Unternehmensbeurteilung/Rating“.  
Bestelladresse s. o.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.sparkasse.de](http://www.sparkasse.de)

### Volksbanken und Raiffeisenbanken

„VR Info: Branchen special“ informiert halbjährlich über die 100 wichtigsten Branchen der mittelständischen Wirtschaft in Deutschland. Weitere Informationen sowie Musterexemplare im Internet unter [www.bvr.de](http://www.bvr.de)

### Statistisches Bundesamt und statistische Landesämter

Hier erhalten Sie für alle Branchen aktuelle Daten zur Umsatzentwicklung, Beschäftigtenzahlen usw. Weitere Informationen unter [www.destatis.de](http://www.destatis.de)

### DATEV

Über Ihren Steuerberater können Sie die Branchenvergleichszahlen recherchieren lassen.

Weitere Informationen erhalten Sie in der GründerZeiten Nr. 26 „Brancheninformationen“. Bestelladresse s. u.

## Print- und Online-Informationen

### Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)

#### Broschüren und Infoletter:

- ▶ Starthilfe – Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit
- ▶ Wirtschaftliche Förderung
- ▶ GründerZeiten Nr. 6 „Existenzgründungsfinanzierung“
- ▶ GründerZeiten Nr. 20 „Marketing“
- ▶ GründerZeiten Nr. 25 „Kostenrechnung“
- ▶ GründerZeiten Nr. 26 „Brancheninformationen“
- ▶ GründerZeiten Nr. 28 „Preisgestaltung“

#### CD-ROM:

- ▶ Softwarepaket für Gründer und junge Unternehmen  
Die neue Version 9.1 des Softwarepakets enthält Kurzreports und betriebswirtschaftliche Kennzahlen (z. B. Umsatzrentabilität, Personalaufwandsquote, Eigenkapitalquote) zu einer ganzen Reihe von Branchen. Dieses Angebot hat das BMWi in Kooperation mit dem Deutschen Sparkassenverlag und der Bundessteuerberaterkammer erarbeitet.

#### Bestellmöglichkeiten:

Bestelltel.: 03018 615 4171  
[bmwi@gvp-bonn.de](mailto:bmwi@gvp-bonn.de)  
Download u. Bestellfunktion:  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

#### Internet:

- ▶ BMWi-Softwarepaket unter [www.softwarepaket.de](http://www.softwarepaket.de)
- ▶ BMWi-Existenzgründungsportal  
Texte, Downloads, Expertenforum  
[www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

Michael Prümer

**Cash Flow Management. Wie Unternehmen langfristig Liquidität und Rentabilität sichern.**

Gabler-Verlag, 2005.

**Damit müssen Sie rechnen.**

**Kaufmännisches Grundwissen für Existenzgründer.**

Herausgeber: Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin 2005.

## Redaktionsservice

Haben Sie Anregungen oder Fragen zu den GründerZeiten? Dann wenden Sie sich bitte an:

Bernd Geisen, Regine Hebestreit  
PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR  
Menzenberg 9, 53604 Bad Honnef  
Tel.: 02224 90034-0, Fax: 02224 90034-1  
[info@pid-net.de](mailto:info@pid-net.de)

## Impressum

#### Herausgeber:

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)  
Öffentlichkeitsarbeit  
11019 Berlin  
[info@bmwi.bund.de](mailto:info@bmwi.bund.de)  
[www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)

#### Redaktion:

PID Arbeiten für Wissenschaft und Öffentlichkeit GbR, Berlin

#### Mitarbeiter dieser Ausgabe:

Prof. Dr. Michael-Burkhard Piorkowsky,  
Dipl.-Oecotroph. Sabine Fleißig,  
Professur für Haushalts- und Konsum-  
ökonomik, Institut für Landwirtschaftliche  
Betriebslehre, Rheinische Friedrich-  
Wilhelms-Universität Bonn  
Knut Engel, Unternehmensberater,  
Mitglied im Bundesverband der  
Wirtschaftsberater e.V.

#### Gestaltung und Produktion:

PRpetuum GmbH, München

#### Druck:

Harzdruckerei GmbH, Wernigerode

**Auflage:** 30.000