

# Finanzierung

Diese Lerneinheit dient dazu, die Inhalte und Regelungen von Basel II darzustellen sowie die damit zusammenhängenden neuen Kriterien zur Kreditvergaben. Der Beispielunternehmensplan und die Informationen zum Bankgespräch runden diese Lerneinheit ab, damit Sie die Inhalte zur eigenen Unternehmensführung nutzen können.

Inhaltsübersicht	Seite	Lernziele
• Einleitung	464	• Durch diese Lerneinheit verstehen Sie die Hintergründe von "Basel II", die sich hieraus ergebende Bedeutung für Ihr Unternehmen.  • Mit der praktischen Darstellung des Unternehmensplans und den Tipps zum Bankgespräch können Sie sich auf die neuen Kriterien der Kreditvergabe einstellen bzw. sich für die Zukunft entsprechend vorbereiten.
• Basell II	465	
- Welche Bedeutung hat Basel II für Kleinunternehmen?	465	
• Was ist Rating?	466	
- Was wird bei einem Rating bewertet?	468	
• Was verlangt eine Bank		
• in Zukunft?	471	
- Inhalte eines Unternehmensplans	472	
• Gestaltung eines Unternehmensplans	474	
- Beispielunternehmensplan	476	
• Das Bankgespräch	482	
• Weiterführende Informationen	483	

## Literaturhinweise

Das Ministerium Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes NRW gibt eine kostenlose Broschüre heraus, die unter dem Titel "KMU-Finanzierung nach Basel II" erschienen ist. Diese Broschüre kann bestellt werden unter: Tel. 0211/211837-02, Fax: 0211/211837-2200 oder über das Internet unter [www.mwmev.de](http://www.mwmev.de).

Auf weiterführende Literaturhinweise verzichten wir bei diesem Thema, weil die wenigen Bücher, die auf dem Markt sind, überwiegend für größere Unternehmen geeignet sind.

## Einleitung

Die Lerneinheit "Finanzierung" beschäftigt sich nicht mit Finanzierungsmöglichkeiten für ein neues Fahrzeug oder eine Büroeinrichtung, sondern es geht um die Schlagworte "Basel II" und „Rating“. Diese Lerneinheit erfüllt 3 Funktionen.

- Erstens gibt sie einen Überblick zu den Inhalten von "Basel II",
- zweitens praktische Tipps, wie ein kleineres Unternehmen in Zukunft mit den Änderungen in Bezug auf die Kreditvergabe umgehen kann und
- drittens viele Hinweise, wie die Zusammenarbeit mit der Hausbank gestaltet werden kann.

Sie erhalten erst einen kurzen Überblick darüber, was "Basel II" für Ihr Unternehmen bedeutet und mit welchen Konsequenzen Sie rechnen müssen. Hierdurch erfahren Sie was in Zukunft auf Sie zukommen wird und wie Sie konstruktiv mit diesen neuen Kreditvergabekriterien umgehen können. Von

- "Was bedeutet Basel II?" über
  - "Was ist Rating?" bis hin zu
  - "Was verlangt eine Bank in Zukunft bei einem Kreditantrag?"
- wird nachfolgend alles kurz und einfach dargestellt.

Wer diese Lerneinheit intensiver bearbeiten oder sich auf ein Bankgespräch vorbereiten will, muss sich auch noch einmal mit den Lerneinheiten "Büroorganisation" und "Controlling" auseinandersetzen, weil die Zusammenstellung von Unterlagen für die Bank auf diese beiden Lerneinheiten zurück greift. Lediglich der Unternehmensplan oder "Businessplan" kommt hier neu dazu.

Wenn im folgenden von der Bank oder den Banken die Rede ist, sind natürlich auch Sparkassen sowie alle weiteren Kreditinstitute gemeint.

## **IHK-Prüfung**

Da die Inhalte dieser Lerneinheit für die IHK-Prüfung nicht unbedingt relevant sind, haben wir sowohl auf Übungsaufgaben sowie auf Einsendaufgaben verzichtet. Es könnte lediglich sein, dass ganz allgemeine Fragen zu Basel II in der Prüfung vorkommen, die Sie aber nach der Bearbeitung dieser Lerneinheit beantworten können werden.

## "Basel II"

Hinter dem Stichwort „Basel II“ verbirgt sich in erster Linie die Neugestaltung der Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute, die durch den "Basler Ausschuss für Bankenaufsicht"\* mit der Vorlage eines Konsultationspapiers bereits im Juni 1999 begann. Ziel von "Basel II" ist es, die Stabilität im Kreditwesen zu erhöhen, natürlich auch mit Blick auf die internationalen Finanzsysteme.

Um dieses Ziel zu erreichen, soll die Eigenkapitalvorsorge der Kreditinstitute risikogerechter ausgestaltet werden. Hierbei wird dann das Ausfallrisiko eines Kredits stärker berücksichtigt werden. Dies bedeutet zukünftig für Kreditinstitute, dass sie um so mehr Eigenkapital hinterlegen müssen, je höher das Risiko des Kreditnehmers ist. Bisher (dies wird durch "Basel I" geregelt) muss jeder Kreditbetrag mit 8 % Eigenkapital des Kreditinstituts gesichert werden. Für einen Kredit von z.B. 1.000.000 € muss das Kreditinstitut 80.000 € Eigenkapital hinterlegen.

Die neuen Eigenkapitalvorschriften sollten bereits 2004 in Kraft treten, aufgrund weiterer Änderungen, nicht zuletzt wegen massiver Intervention von deutscher Seite, wird dies wohl frühestens 2005, voraussichtlich aber erst 2006 sein. Dies heißt aber nicht, dass Sie sich erst später mit diesem Problem auseinandersetzen sollten. Die Kreditinstitute wenden bereits zum Teil bzw. werden in naher Zukunft die Kriterien von "Basel II" bei der Kreditvergabe an Unternehmen berücksichtigen. Schließlich liegt es in ihrem Interesse, so wenig wie möglich an Eigenkapital hinterlegen zu müssen.

### Welche Bedeutung hat „Basel II“ für Unternehmen?

Zwar geht es bei "Basel II" in erster Linie, wie bereits dargestellt, um die Eigenkapitalvorschriften für Kreditinstitute, aber auch die Unternehmen werden von diesen Veränderungen betroffen sein. Künftig wird das Ausfallrisiko eines Kredites stärker bewertet werden, ein hohes Ausfallrisiko muss mit mehr Eigenkapital seitens des Kreditinstituts hinterlegt werden als ein niedriges Ausfallrisiko. Daraus folgt auch, dass z.B. Unternehmen mit einem größeren Risiko bei der Kreditrückzahlung höhere Zinsen zahlen werden. Hieraus ergibt sich zwangsläufig, dass Kreditnehmer sich einer Bonitätsprüfung unterziehen müssen.

**Eigenkapitalvorschriften**

**Ausfallrisiko**

**Bonitätsprüfung**

\* "Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht ist ein Ausschuss von Bankenaufsichtsbehörden, der von den Präsidenten der Zentralbanken der Länder der Zehnergruppe 1975 ins Leben gerufen wurde. Er setzt sich zusammen aus hochrangigen Vertretern der Bankenaufsichtsbehörden und Zentralbanken von Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, Niederlande, Schweden, Schweiz, USA und dem Vereinigten Königreich. Der Ausschuss tritt in der Regel bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) in Basel zusammen, wo sich auch sein ständiges Sekretariat befindet." (Quelle: Konsultationspapier des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht)

Hierbei kann man folgende einfache Formel zu Grunde legen:

- Gute Bonität = geringes Risiko = niedrige Kreditzinsen
- Schlechte Bonität = hohes Risiko = hohe Kreditzinsen oder gar kein Kredit

Unter Bonität versteht man die Güte bzw. den Wert eines Unternehmens oder auch den kaufmännischen Ruf und natürlich die Zahlungsfähigkeit.

Die Einführung der neuen Eigenkapitalregeln für Kreditinstitute wird zwangsläufig einen Wandel im Bereich der Unternehmensfinanzierung nach sich ziehen. Auch wenn Kredite bis zu 1.000.000 € an Gewerbetreibende voraussichtlich nicht unter die neuen Regelungen fallen werden, ist damit zu rechnen, dass die Kreditinstitute auch hier Bonitätsprüfungen zur eigenen Sicherheit durchführen werden. Hierauf sollten sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei zukünftigen Kreditanträgen einstellen. Wer sich mit Fragen der Finanzierung aktiv auseinandersetzt, wird bei Verhandlungen um Konditionen in Zukunft besser abschneiden.

#### **feste Kriterien**

#### **weiche Kriterien**

Wie wird nun die Bonität eines Unternehmens festgestellt? Die Feststellung erfolgt zu einem Teil aufgrund sogenannter fester Kriterien, wie der Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen, Kreditsicherheiten sowie aktueller betriebswirtschaftlicher Auswertungen (BWA). Dies ist nichts Neues. Jede/r Unternehmer/in, der/die in der Vergangenheit einen Kredit beantragt hat, musste diese Unterlagen auch vorlegen. Der andere Teil ist allerdings neu, hier geht es um sogenannte weiche Kriterien, wie Stellung des Unternehmens im Wettbewerb oder die Zukunftsausrichtung des Unternehmens. Beide Teile der Bewertung, feste und weiche Kriterien, werden in einem Ratingverfahren betrachtet und nach unterschiedlichen Gewichtungen benotet.

### **Was ist Rating?**

#### **Unternehmensbewertung**

#### **internes und externes Rating**

Rating ist nichts anderes als eine Unternehmensbewertung auf der Grundlage von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und zukunftsgerichteten Informationen. Diese Unternehmensbewertung ist - einfach ausgedrückt - ein Zeugnis darüber, ob der Kreditnehmer in der Lage sein wird, seinen Kredit zurückzuzahlen. Durch ein Rating wird also die Kreditwürdigkeit von Unternehmen bewertet, man kann auch sagen benotet.

Es gibt zwei Arten von Rating, das bankeninterne und das externe Rating. Bis vor einigen Jahren erfolgte die Prüfung der Kreditwürdigkeit von Unternehmen in Deutschland in der Regel ausschließlich durch Kreditinstitute, was als bankinternes Rating bezeichnet wird. Das bankinterne Rating wird es auch in Zukunft für die kleineren und mittleren Unternehmen geben. Die Praxis dieses Ratings wird sich allerdings durch "Basel II" verändern. Zukünftig muss auch das bankinterne Rating der Kreditinstitute bestimmte Anforderungen erfüllen.

Die Bewertung der Bonität erfolgt im Prinzip entsprechend unserer Schulnoten von 1 bis 6,

## Schulnoten

- 1 = sehr gute Bonität und
- 6 = ungenügende bzw. keine Bonität.

Leider halten sich viele Banken immer noch bedeckt mit Auskünften, wie sie ihre Ratings durchführen und welche Kriterien zu Grunde gelegt werden. Hier muss es auf Seiten der Banken noch zu einer höheren Transparenz kommen. Denn wenn Unternehmer/innen nicht wissen, wie eine Bank Ratings durchführen wird und welche Kriterien wie bewertet werden, können sie sich nur schlecht darauf einstellen. Und auf Verdacht irgendwelche Unterlagen zusammenzustellen, hilft weder der einen noch der anderen Seite.

### Rating-Agenturen

Seit den 80er Jahren gibt es auch in Deutschland Rating-Agenturen, oft angesiedelt in großen Unternehmensberatungen, die Ratings für mittelständische Unternehmen anbieten. Dies sind die sogenannten externen Ratings. Allerdings ist ein externes Rating nicht gerade günstig und somit eher für größere Unternehmen geeignet. Die Kosten richten sich nach der Unternehmensgröße und Art des Auftrages, beginnend mit 5.000 € und nach oben hin offen.

Eine häufig benutzte Benotung der Bonität bei externen Ratings ist die Klassifizierung der internationalen Rating-Agenturen wie Fitch IBCA, Standard & Poor's oder Moody's, wie nachfolgend dargestellt:

Fitch IBCA	Moody's	Standard & Poor's	Bonitätsbeurteilung
AAA	Aaa	AAA	<b>Sehr gut:</b> Höchste Bonität, praktisch kein Ausfallrisiko
AA+	Aa1	AA+	<b>Sehr gut bis Gut:</b> Hohe Zahlungswahrscheinlichkeit, geringes Insolvenzrisiko
AA	Aa2	AA	
AA-	Aa3	AA-	
A+	A1	A+	<b>Gut bis Befriedigend:</b> Angemessene Deckung von Zins und Tilgung, aber auch Elemente, die sich bei einer Veränderung der wirtschaftlichen Lage negativ auswirken können
A	A2	A	
A-	A3	A-	
BBB+	Baa1	BBB+	<b>Befriedigend:</b> Angemessene Deckung von Zins und Tilgung, aber auch spekulative Charakteristika oder mangelnder Schutz gegen wirtschaftliche Veränderungen
BBB	Baa2	BBB	
BBB-	Baa3	BBB-	
BB+	Ba1	BB+	<b>Ausreichend:</b> Sehr mäßige Deckung von Zins und Tilgung, auch in gutem wirtschaftlichen Umfeld
BB	Ba2	BB	
BB-	Ba3	BB-	
B+	B1	B+	<b>Mangelhaft:</b> Geringe Sicherung von Zins und Tilgung
B	B2	B	
B-	B3	B-	
CCC	Caa(1-3)	CCC	<b>Ungenügend:</b> Niedrigste Qualität, geringster Anlegerschutz, in akuter Gefahr des Zahlungsverzuges
CC	Ca	CC	
SD/D	C	SD/D	<b>Zahlungsunfähig:</b> In Zahlungsverzug

Große Unternehmen veröffentlichen ihre Ratings bzw. ihre Bewertungen. Z.B. wird die DaimlerChrysler AG von Moody's mit "A3" und von Standard & Poor's mit "A+" bewertet, die Metro AG von Moody's mit "Baa1" und von Standard & Poor's mit "BBB+" und die Deutsche Bahn AG von Moody's mit "Aa1" und von Standard & Poor's mit "AA", um nur 3 deutsche Unternehmen als Beispiele zu nennen.

### **Mögliche Vorteile eines externen Ratings**

**Verhandlungsposition verbessern**

Ein externes Rating kann helfen, die Fremdfinanzierungskosten zu senken und/oder neue Finanzierungsquellen zu erschließen. Insbesondere solche Unternehmen, denen die Konditionen für Kredite ihrer Hausbank nicht einsichtig erscheinen, können mit einem Rating ihre Verhandlungsposition gegenüber der Hausbank verbessern. Mit einem Rating verfügen Sie über ein eigenes Zeugnis der Kreditwürdigkeit und können damit die Bonitätsbeurteilung durch die Hausbank in Frage stellen.

**Bankwechsel**

Ein weiterer Vorteil könnte sein, dass ein Wechsel zu einer anderen Bank leichter möglich wird, wenn Sie einem Kreditantrag ein externes Rating beifügen können. Bei einem eventuellen Bankwechsel sollten Sie im Hinterkopf behalten, auch Banken stehen untereinander im Wettbewerb um Kundenanteile und dies wird sich durch "Basel II" wahrscheinlich noch verstärken. Aber ein Bankwechsel will gut überlegt und vorbereitet sein, damit es nicht zu Fehlern kommt, die dann schwer wieder zu korrigieren sind.

**Konditionen verbessern**

Ein Rating kann aber auch gegenüber Lieferanten, Versicherungen oder öffentlichen Förderinstitutionen von Nutzen sein, um Konditionen zu verbessern. Nicht zuletzt können Unternehmen mit einem Rating auch ganz neue Finanzierungsquellen erschließen, z.B. private Investoren.

**Aushängeschild**

Aber nicht nur für Kreditanträge und die damit zusammenhängenden Zinskonditionen ist ein positives Rating von Nutzen. Es kann auch als Aushängeschild für das Unternehmen gegenüber neuen Kunden oder Geschäftspartnern dienen.

**Unternehmensführung**

Ob sich die relativ hohen Kosten für ein kleineres Unternehmen rechnen oder ob das bankeninterne Rating bevorzugt wird, muss jede/r Unternehmer/in für sich selbst entscheiden. In jedem Fall sollte bei einem externen Rating das Kosten-Nutzen-Verhältnis genau gegenüber gestellt werden.

Letztendlich zeigt ein Rating, egal ob extern oder intern, aber auch Stärken und Schwächen eines Unternehmens auf. Hierdurch können Stärken weiter verbessert und Schwächen minimiert werden. Ein Rating unterstützt somit auch die Unternehmensführung.

**Kriterienkataloge**

### **Was wird bei einem Rating bewertet?**

Die Kriterienkataloge bzw. Checklisten von Banken oder Rating-Agenturen sind sehr umfangreich. Aus diesem Grund werden hier die Kriterien wiedergegeben, die für ein kleineres Unternehmen in der Transportbranche von Bedeutung sein können. Die folgenden

Punkte mit dazugehörigen Fragen dienen lediglich als Anhaltspunkte und erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

### **Führungsstruktur und Personal**

- Ist die fachliche/branchenmäßige Qualifikation des/der Unternehmers/in und/oder des Führungspersonals gegeben, auch in kaufmännischer Hinsicht? Gibt es eindeutige Unternehmensziele und sind diese dokumentiert?
- Sind die strategischen Ziele (z.B. Wachstum) im Hinblick auf die aktuelle Unternehmens- und Marktsituation realistisch?
- Ist das Unternehmen in der Lage, sich kurzfristig auf Wettbewerbsveränderungen einzustellen?
- Gibt es eine Personalpolitik? (z.B. bei der Personalauswahl oder bei den Entgelten)
- Gibt es qualifiziertes Personal?
- Bei älteren Unternehmern/innen stellt sich auch die Frage: Ist die Nachfolge geregelt?

### **Rechnungswesen und Controlling**

- Wird im Unternehmen eine geeignete Kostenarten- und Kostenträgerrechnung durchgeführt?
- Ist im Unternehmen ein Controllingssystem installiert?
- Gibt es ein funktionierendes Rechnungs- und Mahnwesen?
- Werden Kunden oder Auftraggeber einer Bonitätsprüfung unterzogen? (z.B. durch Auskünfte bei Unternehmen wie Creditreform oder Bürgel)

### **Marktposition und Wettbewerb**

- Wie entwickelt sich die Transportbranche, auch in Bezug auf Preise und Technologie?
- Wie ist die Marktstellung des Unternehmens, auch im Verhältnis zu seinen Wettbewerbern?
- Gibt es einen Markt für die angebotenen Dienstleistungen?
- Bestehen Abhängigkeiten von einzelnen Kunden oder Lieferanten?

### **Dienstleistung und Technik**

- Welche Dienstleistungen werden erbracht und entsprechen diese den Anforderungen der Kunden?
- Werden die Dienstleistungen in Bezug auf ihre Qualität kritisch unter die Lupe genommen?
- In welchem Zustand befinden sich die Fahrzeuge? Sind diese technologisch auf dem Stand der Zeit?
- Ist das Unternehmen mit den neuesten Kommunikationsmitteln ausgestattet?

### **Finanzen und Liquidität**

- Wie gestaltet sich die Entwicklung des Unternehmens? (z.B. anhand der Jahresabschlüsse)
- Gibt es einen Finanzplan?
- Wie hoch ist das Eigenkapital und die Rentabilität?
- Ist die laufende Kontoführung bei der Bank OK?

- Erfolgt eine zeitnahe Liquiditätsplanung?
- Ist die Liquiditätslage aufgrund ausreichender Mittel für einen überschaubaren Zeitraum einwandfrei?
- Können Investitionen nur durch eine Vollfinanzierung getätigt werden?
- Kam es bei der Rückzahlung des letzten Kredites zu Unregelmäßigkeiten?

### Noten- durchschnitt

### Gewichtung

Alle diese Punkte werden einzeln mit Noten von 1 bis 6 bewertet und zu einem Gesamtergebnis addiert. Dieses Gesamtergebnis wird dann durch die Anzahl der einzelnen Noten dividiert, um den Notendurchschnitt zu erhalten und somit auch die Kreditwürdigkeit des Unternehmens. Bis hierhin ist es ganz einfach, denn es entspricht unserem Schulnotensystem. Allerdings werden einzelne Punkte höher bewertet als andere, hierdurch ergibt sich eine Gewichtung. Mit einer höheren Gewichtung ist z.B. bei den Punkten "Finanzen und Liquidität" sowie "Rechnungswesen und Controlling" auszugehen. Wo hingegen beim Punkt "Dienstleistung und Technik" eventuell sogar, zumindest bei der Technik, von einer niedrigen Gewichtung auszugehen ist, wenn dies für das Unternehmen nicht überlebenswichtig ist.

### Eigenkapital- ausstattung

Gerade der letzte Punkt "Finanzen und Liquidität" ist sehr wichtig, weil hier in vielen kleineren Unternehmen Probleme bestehen, nicht zuletzt aufgrund der fehlenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse. Aber auch die Eigenkapitalausstattung der kleineren Unternehmen lässt zu wünschen übrig. In vielen Bilanzen finden wir ein negatives Eigenkapital, der/die Unternehmer/in schuldet also seinem/ihrem Unternehmen Geld. Gerade an diesem Punkt sollten Unternehmer/innen arbeiten und ihn verbessern. Die Eigenkapitalausstattung und die Rentabilität ist sehr wichtig bei der Kreditvergabe. Wie Sie die Eigenkapitalquote und die Rentabilität ermitteln können, ist in der Lerneinheit "Jahresabschluss" unter Kennzahlen dargestellt.

### Eigenkapitalquote

Laut Statistik der Deutschen Bundesbank von 1996 liegt die durchschnittliche Eigenkapitalquote

- von kleineren Unternehmen bis zu einem Umsatz von 5 Mio. DM lediglich bei 5,1 %.

Die Eigenkapitalquote nimmt mit der Unternehmensgröße kontinuierlich zu.

- Bei großen Unternehmen mit Umsätzen über 500 Mio. DM liegt sie bei 27 %.

In einer Sonderuntersuchung von 1999 gibt die Deutsche Bundesbank die Eigenkapitalquote von Unternehmen

- mit 100 bis 499 Beschäftigten mit 20,6 % an.

Nach einer internen Sparkassenumfrage aus 2001 verfügen

- 1/3 der kleineren Unternehmen mit einem Umsatz unter 500.000 DM über gar kein Eigenkapital.

Letztendlich wird auch die Politik gefragt sein, um durch steuerpolitische Gestaltungsmöglichkeiten die Eigenkapitalausstattung der kleineren und mittleren Unternehmen zu verbessern.

## **Was verlangt eine Bank in Zukunft bei einem Kreditantrag?**

Auch wenn eine Panik vor der Kreditwürdigkeitsprüfung unbegründet ist, müssen Sie sich aber darauf einstellen, dass die Banken ein höheres Informationsbedürfnis aufgrund der Rating-Vorgaben durch "Basel II" haben werden. Da die Beratungen über "Basel II" noch nicht abgeschlossen sind (voraussichtlich 2004), gibt es noch keine einheitlichen Kriterien bei den Kreditinstituten, die hier dargestellt werden könnten. Der Informationsbedarf kann somit von Bank zu Bank unterschiedlich ausfallen. Es empfiehlt sich daher, vor einem Kreditantrag ein Gespräch mit dem zuständigen Bankmitarbeiter zu führen, um sich hier Klarheit zu verschaffen.

Wie unter "Was wird bei einem Rating bewertet?" bereits dargestellt, müssen Sie damit rechnen, in Zukunft Informationen über Ihr Unternehmen und Ihre geschäftlichen Aktivitäten in größerem Umfang und mit größerer Aktualität zu präsentieren, wenn sie einen Kredit beantragen. Transparenz und Offenheit stehen also an erster Stelle. Aus diesem Grund empfiehlt sich eine vertrauensvolle und stetige Zusammenarbeit (nicht nur oder erst bei einem Kreditantrag) mit der Bank unter Berücksichtigung folgender Punkte:

- die wirtschaftliche Lage ausführlich darlegen;
- Planungskonzepte vorlegen;
- regelmäßige Gespräche mit der Bank führen;
- frühzeitig auf Liquiditätsengpässe hinweisen, um die Kreditlinie zu erhöhen;
- Informationen nicht nur nach Aufforderung der Bank, sondern kontinuierlich zur Verfügung stellen.

Wie können nun alle Punkte aus dem Abschnitt "Was wird bei einem Rating bewertet?" für ein Bankgespräch als eingehende Information zur Zusammenarbeit oder für einen Kreditantrag dargestellt und mit Fakten belegt werden? Am besten macht man dies mit einem Unternehmensplan. Wie ein Unternehmensplan erstellt wird, welche Inhalte wichtig sind und welche weiteren Unterlagen dazu gehören, wird nachfolgend dargestellt.

## **Was ist ein Unternehmensplan und wozu dient er?**

Ein guter Unternehmensplan beschreibt ein Unternehmen sehr genau. Er sollte sachlich, übersichtlich und klar sein. Er muss für einen Laien verständlich sein sowie Chancen und Risiken erkennen lassen. Es sollten alle Aktivitäten sowie Daten und Fakten aus der Vergangenheit und zukunftsbezogen festgehalten werden.

**Transparenz  
und Offenheit**

### **3 Funktionen**

Viele kennen den Unternehmensplan nur in Zusammenhang mit einer Existenzgründung, um an entsprechende Fördergelder zu kommen. Ein guter Unternehmensplan ist jedoch zu weit mehr zu gebrauchen, wenn nicht sogar Grundvoraussetzung für den Erfolg. Entsprechend aufgebaut und gepflegt kann er als Leitfaden dienen und eine gute Grundlage für Entscheidungen und Aktivitäten bieten. Ein Unternehmensplan erfüllt somit 3 Funktionen:

1. Er gibt Außenstehenden ein rundes Bild über das Unternehmen.
2. Die Erstellung verlangt eine Auseinandersetzung mit den Daten und Fakten des Unternehmens und bringt so manche neue Erkenntnisse mit sich.
3. Ein guter Plan unterstützt die Unternehmensführung.

### **Grundbestandteile**

Ein Unternehmensplan sollte möglichst mit Blick auf die Punkte in "Was wird bei einem Rating bewertet?" erstellt werden. Die Inhalte eines Unternehmensplans sind abhängig von Art und Größe des Unternehmens sowie bestimmten Vorhaben, z.B. in Bezug auf Investitionen. Zu den Grundbestandteilen für ein kleineres Unternehmen der Transportbranche gehören die folgend aufgeführten Bereiche. Es handelt sich hierbei um eine Übersicht, die je nach Bedarf angepasst werden muss.

### **Inhalte eines Unternehmensplans**

Die ersten Angaben bei den einzelnen Punkten dienen der allgemeinen Beschreibung des Unternehmens z.B., um die Informationspflicht gegenüber der Bank zu erfüllen. Die Angaben in Klammern sind zusätzliche Angaben, die z.B. bei einer Unternehmensvergrößerung oder Anschaffung von Betriebsmitteln, also bei einem Kreditantrag sinnvoll sind.

Ein Unternehmensplan besteht mindestens aus 10 Punkten.

#### **1. Deckblatt**

Auf dem Deckblatt sollte Unternehmensplan stehen und die Unternehmensangaben wie Firmierung, Inhaber/Geschäftsführer, Adresse, Telefon, Fax, eMail usw. Das Erstellungsdatum des Plans sollte nicht fehlen und ein Logo, wenn vorhanden, macht sich an dieser Stelle ganz gut.

#### **2. Inhaltsangabe**

Eine Inhaltsangabe, welche Punkte im Unternehmensplan dargestellt werden, verschafft direkt einen guten Überblick.

#### **3. Unternehmen, Entwicklung und Ziele**

Hierhin gehört eine allgemeine Beschreibung des Unternehmens einschließlich der Rechtsform.

Zur Entwicklung gehören die wichtigen Stationen, wie z.B. Gründung und Vergrößerung.

Zu den Ausführungen der zukünftigen Ziele gehört auch die Strategie zur Umsetzung.

#### **4. Unternehmer/in und Mitarbeiter**

Angaben über die Qualifizierung des/der Unternehmers/in und der Mitarbeiter. Auch welche Mitarbeiter welche Aufgaben erfüllen, sollte geschildert werden.

*(Steht eine Unternehmensvergrößerung an und sind hiermit die Schaffung neuer Arbeitsplätze verbunden, sollte auch dies beschrieben werden.)*

#### **5. Dienstleistungen**

Hier werden die Dienstleistungen dargestellt, die erbracht werden, eventuell welche Risiken existieren und wie diese gemindert werden können. Auch der Stellenwert der einzelnen Dienstleistungen wird hier genannt.

*(Neue Dienstleistungen sollten sehr genau beschrieben werden. Auch die Darstellung von Vorteilen aus der Sicht möglicher Kunden ist angebracht.)*

#### **6. Leistungserbringung**

Wie und mit welchen Mitteln werden die Dienstleistungen erbracht? Hierhin gehören Aussagen zum Schiff und über Kommunikationsmittel, aber auch Informationen zu den gesetzlichen Anforderungen.

*(Bei neuen Dienstleistungen sollte dargestellt werden, wie diese ins Unternehmen integriert und erbracht werden sollen.)*

#### **7. Markt- und Wettbewerbsanalyse**

Bei der Marktanalyse geht es darum, die Transportbranche für den Bankmitarbeiter darzustellen. Hierzu gehören z.B. die Struktur der Branche, Marktgröße und Zukunftsperspektiven sowie branchentypische Renditen.

Wie ist die Stellung des Unternehmens innerhalb dieser Branche und zu den Wettbewerbern?

*(Bei neuen Dienstleistungen ist es wichtig darzustellen, dass es Kunden geben wird und welche Eigenschaften und Bedürfnisse diese haben.)*

#### **8. Marketing**

Hier sollte eine Strategie mit Preisen, Maßnahmen usw. dargestellt werden, die dazu dient, den Kontakt zu den Kunden und Auftraggebern zu pflegen bzw. neue Geschäftsverbindungen herzustellen.

Besteht die Gefahr der Abhängigkeit von wenigen großen Kunden? Dann sollten hier diese Verhältnisse mit allen Chancen und Risiken dargestellt werden.

*(Bei neuen Dienstleistungen ist es wichtig, eine Strategie mit Bedarfen und möglichen Kunden darzustellen.)*

#### **9. Finanzplanung**

Die Jahresabschlüsse aus den letzten Jahren zeigen die Entwicklung auf. Üblich ist es, die letzten 3 Jahre offen zu legen. Planungen für die zukünftigen 3 Jahre werden aufgrund der vorhandenen Daten und Prognosen erstellt, die z.B. durch Rentabilitäts- und Liquiditätsplan untermauert werden können. Je nach Vorhaben wird eine Planung für unterschiedlich lange Zeiträume mit Liquidi-

tät, Gewinn- und Verlustrechnung usw. erstellt oder auch nur eine einfachere Kosten- und Ertragsplanung. Aus den ermittelten Daten und Kennzahlen lassen sich weitere Schlüsse ziehen.  
(Für einen Kreditantrag ist es wichtig, eine Übersicht des Kapitalbedarfs für Investitionen von Betriebs- oder Geschäftsausstattungen zu erstellen. Bei neuen Dienstleistungen ist es zusätzlich wichtig, eine Umsatzprognose zu erstellen.)

### 10. Anhang

Der Anhang ist für ergänzende Informationen da, wie z.B. die im Plan genannten Anlagen, einen Unternehmens-Flyer oder Zeitungsartikel zur Branchenentwicklung.

## erfundenes Unternehmen

### Gestaltung eines Unternehmensplans

Nach soviel Theorie über "Basel II", Ratings und Kriterien zur Kreditvergabe wird es nun wieder ganz praktisch. Für das nachfolgende Beispiel eines Unternehmensplans haben wir ein Unternehmen erfunden, um alles praxisnah darzustellen. Hierzu gehört auch, dass wir alle Namen frei erfunden haben.

Wir hoffen, dass unser Beispiel möglichst nah an der Realität eines Binnenschiffahrtsunternehmens liegt. Falls wir es nicht immer genau getroffen haben sollten, verzeihen Sie es den "Landratten".

Damit Sie die Ausführung im Beispielplan nachvollziehen können, stellen wir Ihnen kurz das erfundene Unternehmen vor:

- Es wird ein Gütermotorschiff eingesetzt.
- Das Unternehmen ist Mitglied einer Genossenschaft und erhält hin und wieder Aufträge von einer Befrachtungsagentur.
- Neben dem Unternehmer arbeitet die Ehefrau mit und es gibt vier Mitarbeiter.
- Die Buchhaltung erledigt ein Steuerbüro.
- Das Rechnungs- und Mahnwesen ist durch die Ehefrau sicher gestellt.
- Es gibt eine Kostenarten- und Kostenträgerrechnung.
- Ein Controllingsystem wurde installiert.
- Die Rentabilität des Unternehmens ist in Ordnung.
- Die finanzielle Ausstattung erscheint ausreichend.
- Und es gibt ein Unternehmensziel: Die weitere Stabilisierung des Unternehmens.

Einige Informationen über das Beispielunternehmen fehlen noch, um einen Unternehmensplan zu erstellen, z.B. Bilanzen und BWAen. Diese fehlenden Informationen werden bei den jeweiligen Punkten eingefügt, um den Plan abzurunden. Allerdings werden hier nicht die Unterlagen der letzten drei Jahre dargestellt, sondern im Text nur erwähnt.

#### Hinweis

Es ist unschwer zu erkennen, dass über die Hälfte der Punkte kaufmännische Dinge betreffen, so dass ein Blick zurück in die

Lerneinheiten "Büroorganisation", "Zahlungsverkehr", "Jahresabschluss", "Buchhaltung", "Kosten- und Leistungsrechnung", "Preisbildung", "Controlling" und "Marketing" hilfreich sein kann. Acht Lerneinheiten haben somit etwas mit dieser Lerneinheit zu tun bzw. es können daraus Inhalte verwendet werden.

Da ein Unternehmensplan leicht bis zu 30 Seiten umfassen kann, beschränken wir uns beim folgenden Beispielplan bei der Ausformulierung auf die wesentlichen Punkte. Die in Klammern genannten weiteren Stichpunkte bieten Möglichkeiten zur Erweiterung für einen eigenen Plan.

**wesentliche  
Punkte**

Die o.g. Seitenzahl ist keine Pflicht, vielmehr richtet sich der Umfang eines Unternehmensplans nach der Größe des Unternehmens bzw. auch nach der zukünftigen Ausrichtung. Viel wichtiger als der Umfang sind der Inhalt und die Anlagen. Aber auch ein Unternehmensplan für ein kleineres Unternehmen der Transportbranche wird nicht unter 10 Seiten machbar sein.

Bevor wir Ihnen auf den nächsten Seiten ein Beispiel vorstellen, noch einige Tipps wie Sie Ihren eigenen Unternehmensplan noch besser gestalten können.

### **Tipps zur Gestaltung Ihres Unternehmensplans**

- Überraschen Sie Ihren zuständigen Bankmitarbeiter mit einem Unternehmensplan und den dazugehörigen Unterlagen, denn solche Unterlagen bekommt er von kleineren Unternehmen normalerweise nicht.
- Jeder der zehn Punkte sollte auf einer neuen Seite beginnen. (Hierauf wird beim Beispielplan aus Platzgründen verzichtet.)
- Bedenken Sie, dass ein Unternehmensplan ein Aushängeschild für Ihr Unternehmen ist und nicht nur für die Zusammenarbeit mit der Bank zu verwenden. Auch für die Gewinnung neuer Kunden oder Auftraggeber kann er benutzt werden.
- Durch einen guten Unternehmensplan setzen Sie sich positiv von den vielen anderen ab.
- Bei einer Ablehnung Ihres Kredites sollten Sie auf jeden Fall nachfragen, aus welchen Gründen dieser abgelehnt wird und wie Sie Ihr "Rating" verbessern können.
- Tun Sie etwas für Ihre Eigenkapitalquote, falls diese zu niedrig ist. Zur Erinnerung: kleine Unternehmen haben eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von 5,1 %, somit wäre eine Quote von 10 % gar nicht schlecht.
- Runden Sie den Unternehmensplan mit einem Flyer ab, der Ihr Unternehmen und Ihre Dienstleistungen darstellt. (Wie man einen Flyer erstellt, wurde in der Lerneinheit "Marketing" dargestellt.)

Zu einigen Punkten des Unternehmensplans finden Sie weitere Tipps im folgenden Beispielplan.

# Beispielunternehmensplan

## Deckblatt

---

Firmierung

---

Inhaber / Geschäftsführer

---

Adresse

---

Tel., Fax

---

eMail, www

## Inhaltsangabe

Die Inhaltsangabe dient zum schnellen Überblick, was der Unternehmensplan enthält und auf welcher Seite man was findet.

- |                                       |         |
|---------------------------------------|---------|
| 1. Unternehmen, Entwicklung und Ziele | Seite 2 |
| 2. Unternehmer und Mitarbeiter        | Seite 3 |
| 3. Dienstleistung                     | Seite 4 |

usw.

## 1. Unternehmen, Entwicklung und Ziele

### 1.1 Das Unternehmen

Das Unternehmen "Transportservice" wurde von "Andreas Eilig" im September 1986 gegründet. Es wird von der Gründung bis heute von "Andreas Eilig" als Einzelunternehmen geführt.

### 1.2 Die Entwicklung

- In der Startphase wurde ein gechartertes Schiff bei der Reederei "Weltweit" eingesetzt.
- 1990 wurde ein eigenes Schiff gekauft und der Vertrag mit der Reederei gekündigt. Gleichzeitig wurde das Unternehmen Mitglied der Genossenschaft "Binnenschiffahrt e.G."
- Seit 1996 werden, um die Auslastung des Schiffes zu verbessern, hin und wieder Aufträge einer Befrachtungsagentur angenommen.

### 1.3 Das Unternehmensziel

Das mittelfristige Unternehmensziel ist die weitere Stabilisierung des Unternehmens durch eine noch bessere Koordination von Aufträgen der Genossenschaft und der Befrachtungsagentur, eventuell auch durch eine eigene Akquise von Aufträgen und/oder eine Kooperation mit anderen Binnenschiffahrtsunternehmen.

## 2. Unternehmer und Mitarbeiter

### 2.1 Unternehmer/in

Nach der Ausbildung zum Matrosen, Steuermann und Schiffsführer arbeitete "Andreas Eilig" noch weitere 12 Jahre bei der Reederei "Weltweit". 1986 strukturierte die Reederei ihr Unternehmen neu. Die Binnenschiffahrtsflotte wurde abgeschafft bzw. an selbständige Schiffsführer abgegeben.

"Andreas Eilig" nutzte diese Möglichkeit zum Start in die Selbständigkeit, mit einem gecharterten Schiff und Aufträgen von der Reederei.

Der Start in die Selbständigkeit verlief relativ reibungslos, weil "Andreas Eilig" über alle notwendigen Patente (Kopien als Anlage 1 beigefügt) als ausgebildeter Schiffsführer verfügte und bereits 12 Jahre in dieser Position arbeitete.

Die kaufmännische Abwicklung übernahm von Anfang an die Ehefrau. Durch die Mitgliedschaft in einem Fachverband ist der Unternehmer und seine Frau immer gut informiert, z.B. über gesetzliche Änderungen im Steuer- oder Arbeitsrecht, aber auch in Bezug auf die Branchenentwicklung.

### 2.2 Mitarbeiter

Es werden vier Mitarbeiter beschäftigt und die Einarbeitung dieser Mitarbeiter erfolgt immer durch den Unternehmer.

- "Erika Eilig", die Ehefrau von "Andreas Eilig", ist für alle kaufmännischen Belange zuständig. Aufgrund ihrer Ausbildung als Bürokauffrau und einiger Weiterbildungen im Bereich kaufmännische Unternehmensführung stellt diese Aufgabe für sie kein Problem dar.
- "Heiner Müller" ist Schiffsführer und bereits seit der Gründung im Unternehmen beschäftigt.
- "Klaus Winter" ist Steuermann und seit 1992 im Unternehmen. Er soll in Zukunft seinen Kollegen „Heiner Müller“ vertreten, muss hierzu allerdings noch einige Patente erwerben.
- "Friedrich Eberhardt" ist Matrose und seit 1998 im Unternehmen beschäftigt.
- "Mehmet Öztürk" ist Schiffsjunge, der Auszubildende an Bord. Er ist seit Mitte 2002 im Unternehmen.

*(Sie können auch die Qualifikationsnachweise für die Ehefrau und die Mitarbeiter als Anlagen beifügen.)*

## 3. Dienstleistung

### 3.1 Transport von Massengütern

Wie mit einem Binnenschiff üblich, werden Massengüter transportiert und dies europaweit. Überwiegend handelt es sich um schüttbare Güter für die Lebensmittelindustrie, wie z.B. Getreide.

Seit einiger Zeit werden auch Container mit diversen Gütern transportiert. Hierzu war zwar ein Umbau am Schiff notwendig, aber das Unternehmen verfügt nun über eine gewisse Flexibilität, eben schüttbare Güter und Container transportieren zu können.

### 3.2 Aufträge der Genossenschaft

Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft, von der das Unternehmen feste Aufträge im internationalen Bereich erhält, besteht seit 1990. Die Zusammenarbeit ist überwiegend partnerschaftlich ausgerichtet und die Abstimmungen zwischen Unternehmen und Genossenschaft in Bezug auf den Einsatz mit der dazugehörigen Planung funktioniert fast störungsfrei.

Diese Mitgliedschaft bringt eine gewisse Abhängigkeit bei der Auftragsvergabe automatisch mit sich. Durch die Satzung ist das Unternehmen einerseits an feste Regeln gebunden, die aber auch andererseits eine weitgehende Auslastung sicher stellen.

### **3.3 Aufträge der Befrachtungsagentur**

Da es bei der Genossenschaft hin und wieder zu einer Auftragsknappheit kommt und die Satzung zulässt, dass anderweitig Aufträge übernommen werden können, werden seit 1996 sporadisch Aufträge der Befrachtungsagentur übernommen. Hierdurch wird eine bessere Auslastung des Schiffes gewährleistet.

*(Unter diesem Punkt sollten Sie sehr genau darstellen, was Ihr Unternehmen macht, wie es Aufträge erhält und ob eine gute Auslastung gegeben ist.)*

## **4. Leistungserbringung**

Die Dienstleistungen werden als Team erbracht. Der Unternehmer gibt zwar die Richtung vor, aber alle Mitarbeiter sind mitverantwortlich, dass das Unternehmen funktioniert. Dies ist auf einem Schiff eine Grundvoraussetzung, um einen reibungslosen Ablauf sicher zu stellen.

### **4.1 Das Team**

Jeder im Team hat seinen festen Aufgabenbereich und vertritt zum Teil Kollegen bei Urlaub oder Krankheit, so dass eine kontinuierliche Leistungserbringung möglich ist. Der Unternehmer und die Ehefrau können jeden Mitarbeiter vertreten. Hierdurch ergibt sich eine weitere Planungssicherheit bei der Leistungserbringung. Hinzu kommt noch, dass auch Familienangehörige (Söhne) bei "Not am Mann" mit einspringen könnten.

### **4.2 Gesetzliche Voraussetzungen**

Neben den Patenten, die für die Schiffsführung auf Wasserstraßen notwendig sind und unter Punkt 2 bereits genannt wurden, wird eine Genehmigung für den Gütertransport mit Binnenschiffen benötigt. Auch diese Genehmigung (Anlage 2) wurde dem Unternehmen erteilt, so dass alle gesetzlichen Voraussetzungen erfüllt werden.

### **4.3 Das Schiff**

Das eingesetzte Motorgüterschiff ist 135 m lang, 14 m breit, hat 2.500 PS und kann bis zu 4.500 t laden. Motorschiffe sind flexibel einsetzbar und für den Transport verschiedenster Güter geeignet.

Das Schiff ist technisch auf dem neuesten Stand und wird regelmäßig gewartet. Neben den vorgeschriebenen Technik- und Sicherheitsausrüstungen verfügt es über Radar. Mit Handy und Laptop verfügt das Unternehmen an Bord über ein optimales Kommunikationssystem inkl. Internetzugang und ist hierdurch jederzeit erreichbar.

### **4.4 Das Büro**

Das Büro befindet sich im Haus des Unternehmers. Es ist mit allen wichtigen Kommunikationsmitteln ausgestattet, vom Telefon mit Anrufbeantworter über das Faxgerät bis zum Computer mit Internetzugang, so dass eine schnelle Auftragsbearbeitung immer möglich ist. Aufgrund der guten Kommunikationsentwicklung, z.B. Rufweiterleitung, ist das Unternehmen immer erreichbar.

### **4.5 Anlagen**

Im Anhang befinden sich Fotos des Schiffes als Anlagen 3 und als Anlage 4 Fotos des Büros und der Mitarbeiter.

*(Weitere Beschreibungen zur Leistungserbringung können Sie entsprechend Ihres Unternehmens und der Tätigkeit machen.  
Geht es um einen Kredit für ein neues Schiff oder einen Motor, dann sollten Sie begründen, warum ein Austausch erfolgen soll bzw. muss.)*

## **5. Markt- und Wettbewerbsanalyse**

### **5.1 Unternehmensstrukturen**

Im Binnenschiffmarkt finden sich folgende Unternehmen:

- große Reedereien mit und ohne eigene Schiffe,
- einige mittelständische Speditionen ohne eigene Schiffe, die die Organisation und Abwicklung komplexer Logistikdienstleistungen auf dem Wasser, in der Luft und auf der Straße disponieren,
- einige Genossenschaften, die mit Verladern, Reedereien und Speditionen Transportaufträge abschließen und an die Mitglieder weitergeben und
- viele kleinere Unternehmen (Partikuliere), meist mit einem eigenen oder gecharterten Schiff.

### **5.2 Veränderungen**

Aufgrund der Liberalisierung und Veränderungen im Bereich der Gesetzgebungen hat sich in den letzten Jahren die o.g. Struktur entwickelt. Die wenigen großen Reedereien haben überwiegend ihre Schiffe an die früheren Schiffsführer verkauft und organisieren nur noch die logistischen Dienstleistungen. Gleiches gilt für große Verlader, wie z.B. Esso und Shell, die früher über eigene Flotten verfügten.

Im Speditions- und Logistikbereich konnten sich einige mittlere Unternehmen aufgrund von Spezialdienstleistungen und Kooperationen oder der Zusammenarbeit mit den großen Dienstleistern etablieren, die bei ihrer Distribution die Binnenschiffahrt in die Logistikkette mit einbeziehen.

### **5.3 Marktverhältnisse**

Die Dienstleistung Transport ist durch den Outsourcingprozess der vergangenen Jahre überwiegend in Kleinunternehmerhand und somit auch die dazugehörigen Schiffe. Obwohl der Fuhrpark überwiegend in Kleinunternehmerhand ist, existiert eine gewisse Auftragsmacht der Großen, was die Zusammenarbeit manchmal nicht einfach gestaltet.

### **5.4 Wichtigkeit von Kleinunternehmen**

Das kleinere Transportunternehmen mit eigenem Schiff wird aufgrund der Konzentrierung der Großen auf die logistische Dienstleistung auch in Zukunft gebraucht. Gerade die kleineren Unternehmen können nicht zuletzt aufgrund ihrer Größe viel flexibler auf Veränderungen reagieren.

### **5.5 Besonderheiten des eigenen Unternehmens**

Durch eine hohe Qualität und absolute Zuverlässigkeit bei der Leistungserbringung, der ständigen Erreichbarkeit und dem guten Zustand des Schiffes setzt sich das Unternehmen "Transportservice" positiv von seinen Mitbewerbern ab.

### **5.6 Zukunftsaussichten**

Im Zuge des Strukturwandels der Wirtschaft ändert sich auch die Palette der transportierten Güter. Neben den traditionellen Massengütern werden heute auch Altglas, Müllverbrennungsschlacke oder kontaminiertes Erdreich für die Wiederaufarbeitung mit Schiffen transportiert.

Besonders erfreulich ist das anhaltende Wachstum der Containertransporte mit Binnenschiffen. Heute werden Container mit Binnenschiffen vor allem zwischen den Seehäfen und rund 30 Terminals im Binnenland transportiert. Zukünftig werden vielleicht auch Wechselbehälter und Container zwischen Stationen im Binnenland befördert.

Als Anlage 5 ist eine Zusammenfassung der Delphi-Studie "Transportmarkt im Wandel" beigefügt.

*(Weitere Angaben können gemacht werden zur Entwicklung der Branche, den Preisen oder den Mitbewerbern. Statistisches Material, das als Anlage beigefügt werden kann, erhalten Sie z.B. bei den IHKen oder Verbänden.)*

## **6. Marketing**

Aufgrund der Mitgliedschaft in der Genossenschaft und der Zusammenarbeit mit der Befrachtungsagentur bedarf es keiner eigenen Marketing-Strategie. Hierbei ist es nur wichtig, die Serviceorientierung exakt umzusetzen und sich als kleineres Unternehmen unabkömmlich zu machen, ohne seine eigene Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren. Es sind Verhandlungsgeschick und Zuverlässigkeit gefragt und beides ist im Unternehmen vorhanden.

### **6.1 Zuverlässigkeit bei der Zusammenarbeit**

Das positive Absetzen von den Mitbewerbern macht sich auch bei der Zusammenarbeit sowohl bei der Genossenschaft wie auch bei der Befrachtungsagentur bemerkbar. Die Position des Unternehmens "Transportservice" ist hier aufgrund der absoluten Zuverlässigkeit sehr gut und minimiert hierdurch die Abhängigkeit.

### **6.2. Kunden-Direktansprache**

Es hat sich bereits in der Vergangenheit als beste Strategie erwiesen, mögliche Kunden direkt anzusprechen. Diese Strategie wird auch in Zukunft eine wichtige sein, um eigene Aufträge zu akquirieren und hierdurch eine noch bessere Auslastung zu erlangen, die eine weiteres Stück Unabhängigkeit mit sich bringt.

### **6.3 Marktbeobachtung**

Um die Entwicklung des Logistikmarktes, insbesondere des Binnenschiffahrtmarktes, im Auge zu haben und auf Veränderungen schnell und flexibel reagieren zu können, ist die Marktbeobachtung permanente Aufgabe im Unternehmen.

Durch die Mitgliedschaft im Fachverband und das Studium von Fachliteratur ist das Unternehmen immer gut informiert.

*(Bei der Einführung neuer Dienstleistungen macht es sich immer gut, eine Bedarfsanalyse beizufügen. Diese Analyse sollte z.B. Aussagen machen zum Kundenpotential und der "Einmaligkeit" der Dienstleistung.)*

## **7. Finanzplanung**

### **7.1 Jahresabschlüsse**

Die Entwicklung des Unternehmens ist insgesamt positiv. Dies zeigen auch die letzten 3 Jahresabschlüsse, die als Anlagen 6 bis 8 beigefügt sind.

### **7.2 Aktuelle BWA**

Auch die aktuelle BWA zum 31.12.2003 bestätigt die weitere positive Entwicklung. Eine Kopie der aktuellen BWA ist als Anlage 9 beigefügt.

### **7.3 Liquiditätsplanung**

Die aktuelle Liquiditätsplanung für 2004 zeigt zwar in einigen Monaten Engpässe auf, die aber durch den vorhandenen Kreditrahmen abgedeckt sind und im Jahresverlauf ausgeglichen werden. Der Liquiditätsplan ist als Anlage 10 beigefügt (siehe Lerneinheit "Büroorganisation").

### **7.4. Umsatz-Kosten-Situation (Rentabilität)**

Die Umsatz-Kosten-Situation wird laufend betrachtet und dokumentiert, um steuernd eingreifen zu können. Als Anlagen 11 bis 13 sind einige Checklisten beigefügt, die die Unternehmenssituation gut widerspiegeln (siehe Lerneinheiten "Büroorganisation" und "Controlling").

### **7.5. Auftragsakquise**

Die Akquise neuer Aufträge ist nicht mit Investitionen verbunden, weil hierdurch nur eine noch bessere Auslastung erfolgen soll.

*(Gerade diesen Punkt sollten Sie sehr ausführlich darstellen, weil jede Bank hierauf besonderen Wert legen wird. Wenn das eigene Unternehmen nicht so positiv dargestellt werden kann, wie unser Beispielunternehmen [ist wirklich ein Vorzeigeunternehmen], so sollte dieser Punkt Strategien enthalten, wie der eine oder andere Schwachpunkt verbessert werden kann.*

*Bei der Einführung neuer Dienstleistungen, sofern hierfür ein Kredit benötigt wird, sollte unbedingt eine Umsatzprognose beigelegt werden, um darzustellen, dass sich eine Investition lohnt.)*

## **8. Anhang-Übersicht**

Hier werden die einzelnen Anlagen zum einfachen Überblick noch einmal chronologisch aufgelistet.

Anlage 1: Kopien Patente

Anlage 2: Genehmigung

Anlage 3: Foto des Schiffes

usw.

*(Natürlich sollten die Anlagen auch entsprechend beschriftet sein und in der Reihenfolge richtig hintereinander folgen.)*

## Das Bankgespräch

### **gute Vorbereitung**

Natürlich dürfen in dieser Lerneinheit einige Tipps und Hinweise für ein Bankgespräch nicht fehlen. Wie für alle Gespräche gilt auch für das Bankgespräch eine gute Vorbereitung. Folgende Fragen können Ihnen hierbei helfen:

- Ist der Unternehmensplan schlüssig?
- Kann ein Laie alles verstehen? Ein Bankmitarbeiter ist kein Fachmann für Binnenschifffahrt!
- Sind die aufgezeigten Strategien wirklich umsetzbar?
- Entspricht alles der Wahrheit?
- Sind alle Unterlagen zum Plan komplett vorhanden?
- Können Fragen in Bezug auf Bilanzen oder BWAen beantwortet werden?
- Wurden Unklarheiten mit dem Steuerberater besprochen?

Eine weitere Unterstützung können die nachfolgenden 10 Tipps sein.

## **Zehn Tipps für die Zusammenarbeit mit Ihrer Hausbank**

von Günter Darazs\*

- (1) Gehen Sie selbst auf Ihren Betreuer zu. Vor allem bei Kreditanträgen sollten Sie frühzeitig und ohne Zeitdruck Kontakt aufnehmen.
- (2) Bereits wenn Sie einen Gesprächstermin vereinbaren, sollten Sie unbedingt auf den Grund für Ihren Gesprächswunsch hinweisen. Auf diese Weise kann sich Ihr Gesprächspartner ausreichend vorbereiten und gegebenenfalls auch den entsprechenden Kompetenzträger mit einbinden, der letztlich über Ihren Kreditwunsch entscheidet.
- (3) Führen Sie wichtige Gespräche keinesfalls unangemeldet oder weil Sie "zufällig gerade hier" sind. Bereiten Sie sich sorgfältig auf das Gespräch vor und stellen Sie die erforderlichen Unterlagen zusammen. Machen Sie sich am besten Notizen, um alle wichtigen Fragen ansprechen zu können und nicht im Gespräch "den Faden zu verlieren".
- (4) Nehmen Sie sich auf jeden Fall genügend Zeit für Ihre Gespräche mit der Bank. Vor allem, wenn Sie ein größeres Projekt mit Ihrer Bank verhandeln möchten, sollten Sie an diesem Tag keine anderen wichtigen Gespräche planen.
- (5) Für Ihre Bank sind Sie ein Kunde – kein Bittsteller! Denken Sie jedoch immer daran, dass auch Ihr Gesprächspartner bei der Bank seinem Unternehmen verpflichtet und deshalb an bestimmte Richtlinien gebunden ist. Insbesondere die Risikoeinstufung Ihres Unternehmens beeinflusst Ihren Verhandlungsspielraum maßgeblich.
- (6) Es ist legitim, über Konditionen zu verhandeln. Bedenken Sie aber, dass die zweite Stelle hinter dem Komma nicht das Maß aller Dinge ist.
- (7) An wichtigen Gesprächen mit der Bank sollten gegebenenfalls der Steuerberater, der im Unternehmen tätige Ehepartner oder auch ein leitender Mitarbeiter teilnehmen. Auf diese Weise können weitere Blickwinkel in das Gespräch einfließen und viele Fragen sofort geklärt werden.
- (8) Halten Sie die wesentlichen Ergebnisse des Gespräches schriftlich fest und lassen Sie dieses Gesprächsprotokoll von den anderen Gesprächsteilnehmern abzeichnen. Führt Ihr Kundenbetreuer das Protokoll, dann sollten Sie es prüfen,

unterschreiben und sich eine Kopie aushändigen lassen. Auf diese Weise werden unnötige Missverständnisse vermieden.

- (9) Ihre Gesprächspartner bei der Bank sollten Ihr Unternehmen aus eigener Anschauung kennen. Laden Sie sie deshalb bei passender Gelegenheit (z.B. Bilanzbesprechung, Investitionspläne) zur Besichtigung Ihres Betriebes ein. Bereiten Sie diesen Termin sorgfältig vor. Sorgen Sie vor allem für eine angenehme, ungestörte Atmosphäre in einem geeigneten Raum!
- (10) Denken Sie daran, dass Sie Ihren Gesprächspartnern einen Eindruck von der Leistungsfähigkeit und Solidität Ihres Unternehmens vermitteln wollen. Dazu bedarf es ausreichender, nachvollziehbarer Informationen. Malen Sie aber keine rosaroten Bilder! Es schafft Vertrauen, auch Probleme offen anzusprechen.

---

\*Vorstand der GDUR Mittelstands-Rating AG in Frankfurt am Main

## Weiterführende Informationen

- Auch wenn viele Banken immer noch keine klaren Auskünfte in Bezug auf ihr internes Rating erteilen, so verfügen sie doch über Unterlagen zu "Basel II" und Ratings. Somit ist der einfachste und kostengünstigste Weg der Weg zur eigenen Bank oder warum nicht mal zu einer fremden Bank, um an Informationen zu kommen. Die Banken verfügen auch über Informationen zu Inhalten für den Unternehmensplan. **Informationen von der Bank**
- Alle Leser/innen, die über einen Internetzugang verfügen, finden alle Banken und Sparkassen mit vielfältigen Informationen zu diesem Thema im Netz. Hier einige Internet-Adressen als Beispiel: [www.sparkassen.de](http://www.sparkassen.de), [www.kfw.de](http://www.kfw.de) oder [www.ikb.de](http://www.ikb.de). **Internet**
- Auch Unternehmenspläne kann man im Internet finden. Einfach mal in einer Suchmaschine z.B. "google" Businessplan eingeben und schon haben Sie eine Riesenauswahl von Internetseiten, die sich mit diesem Thema beschäftigen.
- Außerdem gibt es umfangreiches Material bei der Bundesregierung, auch hier natürlich am einfachsten über das Internet unter [www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de). **Bundesregierung**
- Seit neuestem gibt es eine Finanzierungs-Hotline. Unter der Ruf-Nr. 01888-615-800 geben Experten rund um Finanzierungs- und Förderfragen von Montag bis Freitag zwischen 9.00 und 16.00 Auskunft. **Finanzierungs-Hotline**
- Eine weitere Möglichkeit, um an Informationen zu kommen, sind die Industrie- und Handelskammern vor Ort. **IHK**

