

Das ist ein guter Plan

Businessplan | Banken wollen ganz genau wissen, wofür ihre Kredite eingesetzt werden. Ein professioneller Businessplan liefert ihnen diese Informationen. Doch auch für den Werkstattinhaber sind fundierte Planungen wichtig, um den Überblick zu behalten.

Die Bilanzen der letzten drei Jahre, die aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung, einen Überblick über die laufenden Kredite inklusive Zins und Tilgung, dazu noch mit Zahlen hinterlegte Planungen zu Erträgen, Personal und Liquidität der Werkstatt: All diese Informationen sind normalerweise Teil eines Businessplans. Und auch wenn allein schon diese Aufzählung das kalte Grausen auslösen mag – an vielen Stationen des Unternehmerdaseins kommt ein Werkstattinhaber nicht darum herum, einen Businessplan auszuarbeiten. „Egal, ob es sich um ein Bauvorhaben, die Gründung oder Übernahme einer Werkstatt oder um Investitionen in Werkstattausstattung handelt: Sobald ein Unternehmer Bankkredite oder öffentliche Fördermittel beantragt, will die Bank einen Businessplan sehen“, erklärt Roger Seidl, Geschäftsführer der Wirtschaftsgesellschaft und Berater Betriebswirtschaft beim Verband des Kfz-Gewerbes Hessen. „Und auch für das klassische Jahresgespräch mit der Bank ist es wichtig, dass der Werkstattinhaber seine Planungen für die nächsten Jahre mitbringt.“

Alles muss nachvollziehbar sein

Dabei sollte es sich allerdings weniger um vage Beschreibungen unternehmerischer Visionen handeln, sondern um klar definierte Ziele. Und auch der Weg zur Errei-

Kurzfassung

Sinn und Zweck eines Businessplans ist es, einem fremden Dritten einen möglichst umfassenden Eindruck des Investitions- oder Geschäftsvorhabens zu vermitteln. Dabei sind einige grundlegende Regeln zu beachten.



Immer wenn es um größere Investitionen geht, will die Bank einen Businessplan sehen.

chung dieser Ziele muss nachvollziehbar sein – auf Basis der aktuellen Zahlen und bisherigen Entwicklungen des Unternehmens und des Marktes. „Sinn und Zweck eines Businessplans ist es, einem fremden Dritten einen möglichst umfassenden Eindruck des Investitions- oder Geschäftsvorhabens zu vermitteln“, definiert Betriebsberater Seidl. Dabei sollte natürlich herauskommen, dass der Betrieb profitabel wirtschaftet und sich etwaige Investitionen auszahlen. Für Banken muss aus dem Businessplan nicht zuletzt hervorgehen, dass der Werkstattinhaber Zins und Tilgung der Kredite bezahlen kann. „Wichtig ist aber auch, dass die Planungen ausreichend hohe

Gewinne ergeben, mit denen der Inhaber einen angemessenen Lebensunterhalt bestreiten kann“, betont Seidl. Wird die Werkstatt als Kapitalgesellschaft – also zum Beispiel als GmbH – geführt, ist dies dagegen nicht nötig, sofern ein ausreichend hohes Geschäftsführergehalt angesetzt wird.

Wer sich diese Funktion eines Businessplans immer wieder vor Augen führt, tut sich mitunter leichter damit, die Zahlen und Unterlagen dafür zusammenzustellen (siehe Kasten: „Stück für Stück“). Werkstattinhaber, die ihre betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters bis ins Detail nachvollziehen können, sind mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Lage, ihre

„Die Zahlen im Businessplan müssen realistisch und für Dritte nachvollziehbar sein.“

Roger Seidl, Berater Betriebswirtschaft

Geschäftsplanung für das nächste Bankgespräch in Eigenregie aufzubereiten. Wenn es allerdings um größere Investitionen geht, kann es sinnvoll sein, sich kompetente Unterstützung durch den Steuerberater oder branchenerfahrene Betriebs- und Unternehmensberater an Bord zu holen. „Das Aufstellen von Businessplänen gehört für Kfz-Unternehmer schließlich nicht zum Tagesgeschäft“, sagt Seidl, der die Mitglieder seines Verbands sowohl bei der Ausarbeitung als auch bei der Plausibilitätsprüfung von Businessplänen unterstützt.

„Die Planungen müssen realistisch sein“, betont Seidl. Aus zahlreichen Bankgesprächen, zu denen Seidl Werkstattinhaber begleitet hat, weiß er, dass die Bankmitarbeiter durchaus nachfragen, wenn ihnen Berechnungen im Businessplan unrealistisch erscheinen. „Dann ist es sehr wichtig, dass der Werkstattinhaber genau erklären kann, wie er auf diesen Wert gekommen ist.“

Realistisch bleiben

Doch nicht nur aus diesem Grund sollten Businesspläne auf realen Zahlen und realistischen Planungswerten basieren: Denn ein Businessplan ist nicht nur für Banken wichtig. Er hilft auch dem Werkstattinhaber dabei, sein Unternehmen auf Kurs zu halten. Wenn sich Umsätze und Kosten deutlich schlechter entwickeln als geplant, ist es gut, dies möglichst frühzeitig zu erkennen, um rasch gegensteuern zu können. Wer erst im März von seinem Steuerberater erfährt, dass die Werkstatt im Vorjahr einen satten Verlust eingefahren hat, hat bereits wertvolle Zeit verloren.

Laut Guido Vos von Euler Hermes Deutschland zählen insbesondere dürftige Unternehmens- und Liquiditätsplanungen zu den häufigsten Ursachen für Unternehmensinsolvenzen. „Vor schlechter Planung sind jedoch nicht nur junge Un-

ternehmen, sondern auch Betriebe, die schon einige Jahre am Markt sind, nicht sicher“, berichtet der Leiter des Bereichs Risk Underwriting. „Wenn ein Unternehmer gar nicht weiß, wo er Geld verdient und wo nicht, kann er sein Geschäft nicht steuern und ist quasi im Blindflug unterwegs.“ Laut Vos werden auch Krisensignale wie eine unzureichende Positionierung, fehlende Bekanntheit im Markt sowie rückläufige Umsätze oft unterschätzt,

gar nicht oder zu spät erkannt. Und das kann dann schnurstracks in eine existenzielle Krise führen. Besser ist es, die in der Branche weit verbreitete Abneigung gegen Papierkram, Zahlen und Berechnungen zu überwinden und mittels eines Businessplans festzulegen, wohin die geschäftliche Reise in den nächsten Jahren gehen soll. Dann fällt auch die Vorbereitung auf das nächste Bankgespräch deutlich leichter.

Eva Elisabeth Ernst

Stück für Stück

Roger Seidl erklärt die wichtigsten Komponenten eines professionellen Businessplans:

- 1. Kapitalplan:** Festlegung des Investitions- und Kapitalbedarfs – mit zahlenbasierter Begründung, warum eine Investition notwendig und sinnvoll ist.
- 2. Kosten- und Ertragsplan:** Hier werden die geplanten Umsätze, Kosten und Erträge getrennt nach Geschäftsbereichen zusammengestellt. Ausgangsbasis bilden die Positionen der Gewinn- und Verlust-Rechnung. Im Bereich Werkstatt müssen dazu unter anderem Stundenverrechnungssätze, Lohn-erlöse, verkaufbare Stunden und Auslastungsgrad berücksichtigt werden. Ergänzend gehören auch Informationen zum Marktumfeld (unter anderem Wettbewerber und Fahrzeugbestand im Einzugsgebiet) dazu. Die Planungen müssen auf den Zahlen der Vergangenheit basieren. Fundierte Erläuterungen zu etwaigen Abweichungen der bisherigen Entwicklung sind wichtig.
- 3. Liquiditätsplan:** Welche Zahlungen stehen welchen Ausgaben gegenüber? Ist sichergestellt, dass die Kreditlinien nicht überschritten werden und die Werkstatt nicht in die Zahlungsunfähigkeit und damit in die Insolvenz schlittert? Das ist allerdings nicht nur für die Bank relevant. Die Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben sollten Kfz-Unternehmer mindestens einmal pro Woche vornehmen, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden.
- 4. Kreditpiegel:** Kernstück ist eine Aufstellung der Kredite, die das Unternehmen aktuell in Anspruch nimmt – inklusive der Kontokorrentkredite. Dazu noch eine Aufstellung der Kreditlinien, die künftig benötigt werden.
- 5. Organigramm:** Eine Übersicht, aus der hervorgeht, wer im Unternehmen welche Aufgaben übernimmt.



Roger Seidl, Berater Betriebswirtschaft beim Verband des Kfz-Gewerbes Hessen.

Foto: Kfz-Gewerbe Hessen