

Finanzierung

Finanzplan: Immer mit dem Worst Case rechnen

Banken und Sparkassen geben auch in Zeiten der Wirtschaftskrise Kredite für Unternehmer und Existenzgründer. Jedoch verlangen sie einen fundierten, umfassenden Finanzplan, der nicht nur den Idealfall beschreibt, sondern der anhand des Worst Case zeigen kann, dass auch bei starken Umsatzeinbrüchen die Zahlungsfähigkeit erhalten bleibt.

„Die meisten Banken berichten, dass ihre Kreditsumme im laufenden Jahr gestiegen ist und auch mehr Kredite als ein Jahr zuvor gewährt wurden“, sagt RKW-Finanzexperte Gernod Kraft. Aber die Institute registrierten teils eklatante Planabweichungen bei ihren Kunden aufgrund der Wirtschaftskrise und reagieren dementsprechend vorsichtig. Die meisten haben deutlich höhere Kreditausfälle eingeplant. So gehen sie davon aus, dass zum einen der Aufschwung noch auf sich warten lässt. Und dass zum anderen 2010 – nach den Absatzproblemen bei den Investitionsgütern – auch die unternehmensnahen und per-



sönlichen Dienstleistungsbranchen betroffen sein werden. Vor diesem Hintergrund verlangen Banken, und das hat sich geändert seit der Wirtschaftskrise, einen Finanzierungsplan, der vom Real Case bis zum Worst Case die Zahlen kalkuliert. Die Unternehmen müssen alle maßgeblichen Planzahlen auf den Tisch legen: Umsatz, Ertrag, Fixkosten und variable Kosten müssen anhand des geplanten Geschäftsziels dargelegt werden. Außerdem wollen die Banken heute sehen: Was passiert, wenn

vom angepeilten Umsatz nur 90, 80 oder 70 Prozent übrig bleiben? Wie sieht es dann mit der Liquidität aus? Kann der Kreditnehmer in diesem Fall noch seinen Kapitaldienst leisten? Wenn die Fixkosten zu hoch sind, zum Beispiel wegen teurer Immobilien, wird es schwierig, flexibel auf Planabweichungen reagieren zu können. Sind hingegen bei den variablen Kosten Spielräume vorhanden, können Umsatzrückgänge unter Umständen ausgeglichen werden. Hier muss der potenziel-

le Kreditnehmer anhand seines Liquiditätsplanes aufzeigen, wie er im Worst Case seine Strukturen schnell und flexibel ändern kann, um zahlungsfähig zu bleiben.

Neben einem soliden, umfangreichen Finanzplan ist bei all dem größte Offenheit gefragt. „Nicht nur die nackten Zahlen, sondern auch das Verhalten des Kreditnehmers ist derzeit immens wichtig“, betont Gernod Kraft. Der RKW-Finanzexperte mahnt eine absolut offene und ehrliche Kommunikation mit den Banken an. Schließlich geht es um Glaubwürdigkeit – und damit auch um Kreditwürdigkeit. Neben einem guten Finanzplan gehört insbesondere dazu, dass negative Entwicklungen frühzeitig mit der Bank besprochen werden. „Keine Tricks und Ausreden!“, mahnt Gernod Kraft eindringlich. Im Prinzip verlangt die Bank ja nichts Unmögliches. Schließlich ist eine solide Finanzplanung die ureigenste Aufgabe des Unternehmers.

*Weitere Informationen bei
Gernod Kraft
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 39
E-Mail: kraft@rkw-bw.de*

Vertrieb

Systematisch planen

„Planung ist nicht alles, aber mit einer systematischen Vertriebsplanung ist alles besser“, sagt Christian Herlan. Der RKW-Vertriebsexperte weiß aus Erfahrung, dass es vielen Vertrieblern schwer fällt zu planen. Aber ein Vertriebsplan mit allen wesentlichen Faktoren, von der Ausgangssituation bis hin zu Korrekturmaßnahmen, erleichtert die Aufgabe, den Markt erfolgreich zu bearbeiten.

Eine systematische Planung ist das A und O für den Erfolg im Vertrieb. Ausgehend von den Unternehmenszielen (mehr Umsatz, zufriedenerer Kunden, neue Produkte etc.) analysiert der Vertriebsplan die Ausgangssituation und das Kundenportfolio, leitet daraus Vertriebsziele ab und bestimmt entspre-

chende Vertriebsmaßnahmen sowie den Einsatz von Ressourcen. Anhand von Kennzahlen werden die Zwischenziele regelmäßig geprüft. Regelmäßige Abweichungsanalysen ermöglichen es, bei einer negativen Entwicklung Gegenmaßnahmen einzuleiten. Was einfach aussieht, erweist sich in der Praxis allerdings oftmals als kompliziert. Ein gutes Instrument für die Planung ist der Vertriebstrichter: Anhand dieser Methode lässt sich feststellen, wie viel Aufwand und Zeit für die Gewinnung von neuen Kunden erforderlich ist. Beispiel: Wer einen neuen Kunden gewinnen will, muss mindestens drei Angebote abgegeben und sich bei zehn potenziellen Kunden vorgestellt haben. Damit es erst einmal zu einem persönlichen Gespräch kommt, müssen 30 oder mehr potenzielle Kunden identifiziert werden. Und um diese Gruppe zu erreichen, bedarf es rund 60 Erstkontakte. Dementsprechend lange dauert es vom Erstkontakt bis zum Auftrag – ein halbes Jahr und

mehr ist keine Seltenheit. „Das sind Erfahrungswerte, davon kann abgeleitet werden, wie viele Ressourcen ich einsetzen muss“, so Christian Herlan. Personelle Ressourcen, um zum Beispiel auf Messen mit potenziellen Kunden in Kontakt zu kommen. Aber auch, um Werbung, Mailings oder andere Maßnahmen abschätzen zu können. Und da sich am Vertriebsplan letztlich auch die Finanzplanung und die Produktion orientiert, müssen auch diese Bereiche in die Planung mit einbezogen werden. Eine schwierige Frage ist die Definition von Kennzahlen. Umsatzziele sind noch am einfachsten zu beziffern, aber auch die Anzahl der Kundebesuche oder der abgegebenen Angebote geben Aufschluss über den Stand der Vertriebsmaßnahmen. Dabei müssen Zwischenziele und Erfolgsindikatoren festgelegt werden. „Man sollte sich auf wenige, dafür aussagekräftige Kennzahlen beschränken“, mahnt Christian Herlan. „Zahlenfriedhöfe bringen dem

Controlling nichts!“ Das Vertriebscontrolling kann anhand von Kennzahlen gegebenenfalls zeitnah Fehlentwicklungen korrigieren. Ist dies in der Vertriebsplanung von vornherein einkalkuliert, kann auf Abweichungen gezielter und schneller reagiert werden. „Vertriebsplanung ist ein wichtiges Führungsinstrument“, betont Christian Herlan. Bei seinen Vertriebsseminaren macht er immer wieder die Erfahrung, dass „zu viele Entscheidungen aus dem Bauch heraus getroffen werden.“ Eine systematische Vertriebsplanung bringt Planungssicherheit und gewährleistet, dass die angepeilten Ziele ständig geprüft werden, damit kurzfristig und flexibel reagiert werden kann. Christian Herlan: „Es ist kein Hexenwerk, einen Vertriebsplan zu erstellen. Die meisten Zutaten sind in den Unternehmen schon vorhanden.“

*Weitere Informationen bei
Christian Herlan
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 31
E-Mail: herlan@rkw-bw.de*

Best Practice

Sigmar E. Höfner: Professionell und visionär



Sigmar E. Höfner mit einem seiner Firmenfahrzeuge (links). Rechts: Ein SEH-Mitarbeiter im Einsatz.

Vom Einzelkämpfer zum Arbeitgeber – Sigmar E. Höfner hat sich mit „SEH Unternehmen Dienstleistung“ selbstständig gemacht und beschäftigt heute sieben Mitarbeiter. SEH bietet Hausmeisterservice, Gebäudemanagement, Pflege und Betreuung von Immobilien. Schon als kleiner Junge hatte er die Idee, sich einmal selbstständig zu machen. Nun hat jedes Kind so seine Vorstellungen, doch der heute 44-Jährige verfolgte dieses Ziel konsequent. Und der Visionär hat schon sein nächstes Vorhaben im Auge: Eine Stiftung gründen.

„Der Wirtschaftsteil in der Zeitung hat mich schon als Kind fasziniert“, erinnert sich Sigmar E. Höfner. Zahlen, Daten, Fakten, eine eigene Firma führen – das wollte er schon als Junge. Zunächst machte er eine Ausbildung als Dreher und Fräser, übte den Beruf auch jahrelang aus, und absolvierte später eine Ausbildung zum Bürokaufmann. Gerüstet mit dem handwerklichen Hintergrund, dem betriebswirtschaftlichen Wissen und der Erfahrung in den Berufen, wagte Sigmar E. Höfner im Oktober 2003 den Schritt in die

Selbstständigkeit. Als Einzelkämpfer in Sachen Hausmeisterservice verschickte er Angebote und bekam schon Anfang 2004 das erste Objekt mit über 90 Wohneinheiten. Ein Objekt, das er übrigens bis heute betreut.

Zu dieser Zeit kam er auch mit dem RKW Baden-Württemberg in Kontakt. „Das war mein Glück damals“, erinnert er sich. „Das RKW Baden-Württemberg half mir dabei, Marktpreise zu analysieren und Wettbewerbsprofile zu erstellen.“ Das RKW BW stand dem Existenzgründer mit Rat und Tat zur Seite – und die Partnerschaft bewährt sich bis heute: Preise kalkulieren, Kunden werben, Konzepte für Präsentationsmappen entwerfen, mit diesen und anderen Themen begleitet das RKW „SEH Unternehmen Dienstleistung“ regelmäßig.

Mit den Jahren wuchs das Unternehmen stetig. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die hohe Qualität der Arbeit und der engagierte Service, den Sigmar E. Höfner zuerst alleine bot, jetzt mit seinen Mitarbeitern bietet. Das sprach sich schnell rum in der Nachbarschaft des ersten Objekts, und so kamen bald weitere Kunden hinzu. Im Jahr 2006 stellte Sigmar E. Höfner



seinen ersten Mitarbeiter ein. Heute betreuen sieben Mitarbeiter rund 40 Objekte im Großraum Stuttgart.

Das Erfolgsrezept: Perfektionismus in der Leistung und, das ist ihm ganz wichtig, motivierte Mitarbeiter, die Spaß an der Arbeit haben. „Ich beziehe meine Mitarbeiter auch in Entscheidungen mit ein“, erklärt Sigmar E. Höfner. Das Arbeitsklima muss stimmen, Mobbing gibt es bei SEH nicht, Sigmar E. Höfner hat ein Qualitätsmanagement mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen zur Verbesserung der Arbeit eingeführt.

Die Unternehmen sollten weniger aufs Kapital schauen und mehr auf ihre Mitarbeiter achten, ist Sigmar E. Höfner überzeugt. Denn: „Mitarbeiter sind der Motor des Unternehmens.“ Menschlichkeit, gepaart mit Professionalität und dem konsequenten, schrittweisen Umsetzen einer Idee – das schafft Nachhaltigkeit fürs Unternehmen, wie sein Weg beweist.

Und das zeigt sich einmal mehr in dem nächsten großen Ziel, das der Visionär verfolgt: Er möchte in den kommenden Jahren eine Stiftung gründen, „damit auch andere etwas vom Unternehmenserfolg haben.“ Dieses Projekt will er, wie all seine Vorhaben, langsam und gründlich, aber beharrlich und konsequent planen. Den Zweck der Stiftung wird er noch näher bestimmen. Sein Wunsch ist es, dass die Stiftung sich für Kinder, Behinderte oder Ältere einsetzt – für mehr Menschlichkeit.

*Haben Sie noch Fragen?
Brauchen auch Sie Unterstützung?
Dann wenden Sie sich an:
Josef Schuler
Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 27
E-Mail: schuler@rkw-bw.de*



Besonders im Herbst sind die Gebäudereiniger ständig im Einsatz.

RKW Baden-Württemberg – der Lotse für Ihr Unternehmen

- Gründen. Aufbauen. Wachsen.
 - Rationalisieren. Reserven mobilisieren. Den Erfolg planen.
 - Berater, die passen – Beratung, die passt
- Nehmen Sie Kontakt mit uns auf!



RKW-Seminar

Controlling im Klein- und Mittelbetrieb

Das Seminar behandelt Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente zum Aufbau eines Controlling-Systems. Inhalte sind kurzfristige Erfolgsrechnung, Kostenrechnung, Kalkulation, Kennzahlen und Unternehmensplanung.

Termin:

Mittwoch, 25. November 2009
in Böblingen

Informationen und Anmeldung
bei Amersa Grohe

Tel.: 07 11 / 2 29 98 - 24

E-Mail: grohe@rkw-bw.de

RKW-Sprechtage

Unterstützung für Gründer

Möchten Sie mit RKW-Experten über Ihre Gründungsvorhaben sprechen? Haben Sie Fragen zur Finanzierung oder zum Vertrieb? Brauchen Sie Unterstützung bei der Ausarbeitung Ihres Business-Plans? Existenzgründer und -gründerinnen können sich bei den regelmäßig stattfindenden RKW-Sprechtagen beraten lassen, die in Industrie- und Handelskammern und bei kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderern angeboten werden. Die Termine und Ansprechpartner finden Sie auf der Homepage des RKW-Baden-Württemberg: www.rkw-bw.de



Das RKW Baden-Württemberg ist der Partner mittelständischer Unternehmen im Land, wenn es um Beratung, Weiterbildung und Information geht. Seit nunmehr 50 Jahren steht das RKW BW baden-württembergischen Unternehmen zur Seite – zielführend, umsetzungsorientiert und effizient. Rund 1.700 Unternehmen werden pro Jahr vom RKW BW beraten.

RKW Baden-Württemberg
Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft
Königstraße 49
70173 Stuttgart
Telefon +49-(0)7 11-2 29 98-0
Telefax +49-(0)7 11-2 29 98-10
E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de

Redaktion RATIO START-UP:
Dr. Albrecht Fridrich, Ralph Sieger,
Andreas Werum
Produktion: IHRE-ZEITUNG.de