

SERIE

Wie finanziere ich meinen Start



2. FOLGE

# Kapitalbedarf & Kapitalplanung

In der ersten Folge unserer Serie wurden die Grundlagen für die richtige Kapitalstrategie behandelt (Abonnenten können im Online-Heftarchiv darauf zugreifen). In dieser Folge erfahren Sie, wofür Gründer wie viel Kapital benötigen, und lernen, wie Sie Ihren persönlichen Kapitalbedarf kalkulieren und einplanen.

Autoren: Katja Beyer, Bernd Fischl

Wie viel Kapital benötige ich für die Gründung meines Unternehmens? Diese Frage nach dem Kapitalbedarf und der Finanzierbarkeit steht bei Gründungen wie auch bei Betriebserweiterungen im Vordergrund aller Überlegungen. Im Folgenden erläutern wir Ihnen die Grundlagen einer richtigen Kapitalbedarfsermittlung und -planung. Dazu ist zunächst ein wenig Theorie nötig: Unter Kapitalbedarf versteht man die Menge an Finanzkapital, die ein Betrieb benötigt, um seine Investitionen zu tätigen und sein betriebsnotwendiges Vermögen zu finanzieren. Der Kapitalbedarf ist die Summe aller kumulierten (angehäuften) Einzahlungen (Anschaffungskosten zuzüglich der Kapitalkosten) abzüglich der kumulierten Auszahlungen.



**Richtig und rechtzeitig planen**  
Jeder, der ein Unternehmen gründen will, muss bereits vorab Zeit und Geld in die Vorbereitungen sowie in die Anlaufphase investieren. Wie viel Sie investieren müssen, stellen Sie mit Hilfe einer Kapitalbedarfsplanung fest. Ein Kapitalbedarfsplan ist für jeden Businessplan erforderlich, soweit Investitionen notwendig oder

Anlaufkosten vorhanden sind. Des Weiteren benötigen Sie eine Kapitalbedarfsplanung vor allem dann, wenn Sie öffentliche Förderdarlehen oder einen Bankkredit beantragen wollen. Gründer, die nur einen geringen Kapitalbedarf haben und daher auf eine Fremdfinanzierung verzichten können, gehen fälschlicherweise davon aus, dass eine exakte Planung

nicht erforderlich sei, weil man ja das nötige Geld selbst zur Verfügung stelle. Nach alter Venture-Capital-Weisheit dauert allerdings alles immer doppelt so lange und kostet doppelt so viel wie ursprünglich geplant. Oft reicht dann das Geld nicht und es muss kurzfristig eine Fremdfinanzierung gefunden werden. Für öffentliche Existenzgründungsdarlehen oder gar -zuschüsse ist es dann aber schon zu spät. Diese können nur vor dem Beginn der Gründung und vor einer Investition beantragt werden.

**Eine fundierte Kapitalbedarfsplanung gehört zu den Grundlagen jeder Gründungsvorbereitung. Hierbei sollten Sie folgende Größen möglichst exakt erfassen:**

### Kapitalbedarf vor der Gründung

Zuerst kalkulieren Sie die Kosten, die während Ihrer Gründungsvorbereitung anfallen. Hierzu sind beispielsweise Beratungs- und Coachingkosten, Notarkosten, Gebühren für Anmeldungen und Genehmigungen sowie Reisekosten zu nennen. Die Zusammenarbeit mit einem qualifizierten Gründungsberater wird Ihnen bei der Einschätzung der Kosten in der richtigen Größenordnung eine Hilfe sein.

### Kapitalbedarf zur Sicherung der privaten Lebenshaltung

Wichtig bei Gründung eines Einzelunternehmens oder einer Personengesellschaft ist es, die privaten Lebenshaltungskosten und den (kalkulatorischen) Unternehmerlohn zu berücksichtigen. Hierzu sind alle monatlichen Ausgaben, die Sie für Ihren privaten Lebensunterhalt inklusive Sicherheitszuschlag für Unvorhergesehenes benötigen, abzuschätzen bzw. zu berechnen. Für diese Kostenart ist bei einer Kapitalgesellschaft ein Geschäftsführergehalt angesetzt.

### Kapitalbedarf in der Anlaufphase

Als verbleibender Kostenblock sind die auflaufenden Verluste zu Beginn

der Tätigkeit einzuplanen, da kaum ein Unternehmen mit Beginn der Tätigkeit gleich profitabel arbeitet. Diese betriebliche Anlaufphase endet mit dem Erreichen der Gewinnschwelle, des sog. Break Even. In dieser Phase maßgeblich sind die notwendigen Aktiva (Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fahrzeuge, Büroeinrichtung, Lizenzen, Umlaufvermögen etc.) und das Umlaufvermögen, das für den laufenden betrieblichen Kapitalbedarf an Waren, Verwaltung, Vertrieb, Personal usw. steht. Da ein Unternehmen in der Anlaufphase in der Regel noch keinen oder nur geringen Umsatz hat, entsteht hier ein zusätzlicher Kapitalbedarf, der vorzufinanzieren ist. Auch hier sollte mit einem ausreichenden Sicherheitspuffer gerechnet werden. Ein größeres Auftragsvolumen kann hier sogar einen größeren Vorfinanzierungsbedarf auslösen. Der Puffer soll es dem Unternehmen ermöglichen, im Falle von größeren Auftragseingängen (Umsätzen) diese auch entsprechend annehmen und abarbeiten zu können.

**Wie gehe ich bei der Kapitalbedarfsermittlung vor? Nachfolgend finden Sie eine Aufstellung, die Ihnen eine Überschlagsplanung ermöglicht, aber noch an Ihre Erfordernisse anzupassen ist:**

Für eine erste Überschlagsrechnung gilt die **Formel: Langfristige Investitionen + Betriebsmittel = Gesamtkapitalbedarf in EUR**. Folgende Posten sind hierbei einzurechnen:

- Langfristige Investitionen: Grundstücke und Gebäude, Renovierungskosten, Betriebsausstattung (Büroeinrichtung, Maschinen etc.), Fahrzeuge, erste Warenausstattung.
- Betriebsmittel: Anlaufkosten, Mietkautionen, Vorfinanzierung von Aufträgen bzw. Forderungen, Finanzierungskosten (Gebühren, Zwischenfinanzierung etc.), Mehrwertsteuer.
- Anhand des Gesamtkapitalbedarfs (siehe obige Formel) ist nun zu ermitteln, welches Kapital Sie einbringen müssen. D.h.: Wie viele

## Tipps zur Reduzierung des Kapitalbedarfs

- Leasing / Miete: Durch den Einsatz von Leasing und Miete von Vermögensgegenständen lässt sich der Kapitalbedarf meist deutlich reduzieren. Eine ausreichende Bonität ist hierbei allerdings zumeist erforderlich.
- Erhöhung der Zahlungsziele: Durch Verhandlungen mit den Lieferanten lassen sich oft längere Zahlungsziele erwirken. Diese ermöglichen eine Reduzierung des Zeitraumes bis zur Weiterveräußerung und Bezahlung durch den eigenen Kunden, sodass sich der zu finanzierende Zeitraum verkürzt.
- Verringerung der Forderungsbestände und -zeiten: Parallel zu den Verhandlungen mit den Zulieferern sollten Sie die eigenen Kunden zu schnellerer Bezahlung veranlassen. Dies kann bspw. durch das Einräumen von Skonti unterstützt werden.
- Weitere Möglichkeiten zur Reduzierung des Kapitalbedarfs sollten individuell mit einem Gründungsberater diskutiert werden, um so langfristig negative Auswirkungen zu verhindern.

Euro des Gesamtkapitalbedarfs werden aus eigenen Mitteln bestritten, aus Beteiligungskapital, aus Zuschüssen und wie viele Euro aus Krediten?

**Was wird womit finanziert? Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie die geeignete Kapitalstruktur für Ihren Finanzierungsbedarf ermitteln.**

Für die Zusammensetzung der Finanzierung stellen sich insbesondere folgende Fragen: Wie viel Kapital erwirtschaftet Ihr Unternehmen zur Kostendeckung? Wie viel Kapital muss zunächst zusätzlich ins Unternehmen investiert werden? Um dies festzustellen, müssen Sie die Liquidität, d.h. die Zahlungs-



**Richtige und frühzeitige Planung ist das A und O, um den Eigenkapitalbedarf zu ermitteln und um Fremdfinanzierungen zu ermöglichen**

fähigkeit Ihres Unternehmens, ermitteln. Unter Zahlungsfähigkeit versteht man die Möglichkeit eines Unternehmens, den Verbindlichkeiten jederzeit termingerecht nachkommen zu können. Konkret ist damit gemeint, dass alle Rechnungen und Abbuchungen sofort bezahlt werden können. Die jederzeitige Zahlungsfähigkeit ist das entscheidende Kriterium für das Überleben Ihres Betriebes. Selbst wenn Ihr Betrieb rentabel arbeitet, kann eine fehlende Zahlungsfähigkeit das Ende bedeuten.

Deshalb ist die Liquidität unter laufender Beobachtung zu behalten. Hinsichtlich der Liquidität müssen Sie vor der Gründung bereits zunächst schätzen, wie hoch Ihre Zahlungseingänge in den ersten Monaten nach Gründung sein werden. Nach der erfolgten Gründung erstellen Sie Ihren monatlichen Liquiditätsplan mit Hilfe der bereits vorliegenden Zahlen aus der Praxis. Nur mit Hilfe einer Liquiditätsplanung können Sie feststellen, wie viel Geld Sie einnehmen (werden), um alle Ihre anfallenden Kosten einschließlich Ihres privaten Lebensunterhaltes finanzieren zu können. Übersteigen die Kosten die (tatsächlichen)

Zahlungseingänge, haben Sie eine Unterdeckung und müssen zusätzliches Kapital von außen zuschießen, das heißt, entweder aus Ihren Ersparnissen oder über Fremdkapital.

### Eigenkapitalfinanzierung

Bei Neugründungen von Unternehmen, die keine Historie mit verlässlichen Zahlen aufweisen, ist meist eine Eigenkapitalfinanzierung, d. h. eine Finanzierung mit risikotragendem Kapital notwendig. Dieses Eigenkapital kann entweder von den Gründern selbst oder von externen Investoren kommen.

### Fremdfinanzierung

Wenn das verfügbare Eigenkapital nicht reicht oder keine ausreichenden Sicherheiten zur Verfügung stehen, kann ggf. auch auf die Hilfe

öffentlicher Förderdarlehen und/oder auf Bankkredite zurückgegriffen werden. Hierbei ist insbesondere auf die Belastungen durch Zinsen und Tilgung zu achten. Bei öffentlichen Förderdarlehen setzt die Tilgung oft erst später ein, um die Liquidität des jungen Unternehmens zu schonen. Die anfallenden Zinslasten und Tilgungen müssen in der Kapitalbedarfsplanung berücksichtigt werden, um den Kapitalbedarf nicht zu niedrig anzusetzen.

**Viele Fallstricke lauern bei der Liquiditätsplanung. Wer sie kennt, hat klare Vorteile. Welche Fallen Sie vermeiden müssen, erfahren Sie hier im Überblick.**

Gründer müssen zu Beginn den entscheidenden Unterschied zwischen

## Kapitalbedarfskalkulation: So rechnen Sie richtig

### Die Kapitalbedarfsrechnung – Schritt für Schritt – am Beispiel aufgezeigt:

Ein Unternehmen der produzierenden Industrie rechnet bei Gründung des Unternehmens für Anlagen wie Maschinen etc. mit 400.000 EUR. Es entsteht vorab ein Vorbereitungs- aufwand mit 225.000 EUR und Kosten für einen eisernen Bestand (Warenbestand an Lager zur Sicherung der Betriebsbereitschaft), der einem Materialverbrauch von 30 Tagen entspricht.

- Für die laufende Betriebstätigkeit werden diese Ausgaben geschätzt:  
Tagesproduktion: 250 Stück  
Materialkosten je Stück: 30 EUR  
Fertigungskosten je Stück: 16 EUR  
Vertriebskosten je Stück: 10 EUR
- Als sog. Vorlagezeit werden folgende Werte angenommen:  
Lagerdauer des Materials: 30 Tage  
Produktionsdauer: 20 Tage  
Lagerdauer der Fertigerzeugnisse: 40 Tage  
Kundenziel: 80 Tage

**Wie hoch ist der gesamte Kapitalbedarf für die Produktion? Die Kapitalbedarfsrechnung sieht wie folgt aus:**

#### Schritt 1:

Anlagevermögen: 400.000 EUR  
Eiserner Bestand:  $30 \times 250 \times (30 + 16 + 10) = 420.000$  EUR  
Vorbereitungskosten: 225.000 EUR  
**Summe Vorabbedarf:** 400.000 EUR + 420.000 EUR + 225.000 EUR = **1.045.000 EUR**

#### Schritt 2:

Materialkosten:  $250 \times 30 \text{ EUR} \times (30 + 20 + 40 + 80) = 1.275.000$  EUR  
Fertigungsgemeinkosten:  $250 \times 16 \text{ EUR} \times (20 + 40 + 80) = 560.000$  EUR  
Verwaltungs- und Vertriebskosten:  $250 \times 10 \text{ EUR} \times (30 + 20 + 40 + 80) = 425.000$  EUR  
**Summe Laufende Betriebstätigkeit:** 1.275.000 EUR + 560.000 EUR + 425.000 EUR = **2.260.000 EUR**

#### Schritt 3:

Vorabbedarf: 1.045.000 EUR  
Finanzierung der laufenden Betriebstätigkeit: 2.260.000 EUR  
**Gesamter ermittelter Kapitalbedarf:** 1.045.000 EUR + 2.260.000 EUR = **3.305.000 EUR**



## Beispiel für eine fehlerhafte Break-Even-Kalkulation

Ein Unternehmen plant im Januar 2009 zu starten. Der Break Even (das Erreichen der Gewinnschwelle) wird für Juni des Jahres 2012 eingeplant. Basierend auf dieser sog. unterjährigen Break-Even-Kalkulation ergibt sich für die Jahre 2009 bis 2012 folgende geplante Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV) – alle Angaben in Euro:

Jahresplanung:	2009	2010	2011	2012
<b>Investitionen</b>	- 1000.000	0	0	0
<b>Gewinn / Verlust</b>	- 900.000	- 500.000	+ 100.000	+ 3000.000
<b>Kapitalbedarf (-) bzw. Kapitalüberschuss (+) (kumuliert)</b>	- 1900.000	<b>- 2400.000</b>	- 2300.000	+700.000

Dieselbe Planung – genauer unterteilt in Halbjahresschritte – ergibt folgende GuV (alle Angaben in Euro):

Halbjahresplanung:	1. HJ 09	2. HJ 09	1. HJ 10	2. HJ 10	1. HJ 11	2. HJ 11	1. HJ 12	2. HJ 12
<b>Investitionen</b>	- 1000.000	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gewinn / Verlust</b>	- 500.000	- 400.000	- 300.000	- 200.000	- 200.000	+ 300.000	+ 1000.000	+ 2000.000
<b>Kapitalbedarf (-) bzw. Kapitalüberschuss (+) (kumuliert)</b>	- 1500.000	- 1900.000	- 2200.000	- 2400.000	<b>- 2600.000</b>	- 2300.000	- 1300.000	+700.000

Der direkte Vergleich der beiden Kalkulationen zeigt, dass anhand der detaillierteren Planung ein um **200.000 EUR** höherer Kapitalbedarf besteht! Wird dies nicht in der Planung berücksichtigt, kann das zur Insolvenz des Unternehmens führen.

Rentabilität und Liquidität verstehen. Kurzfristig ist hierbei die Liquidität wichtiger als die Rentabilität bzw. Profitabilität eines Unternehmens. Um Probleme zu vermeiden, werden im Folgenden einige oft vernachlässigte Bereiche angesprochen und kurz beleuchtet.

### Unterschätzte Forderungsbestände

Junge Unternehmer unterschätzen oft die Zeit, die vergehen kann, bis eine Rechnung vom Kunden bezahlt ist und somit das Geld zur freien Verfügung steht. Bei entsprechender Auslastung können hier beträchtliche Summen auflaufen, die natürlich vom Gründer (in Form der vorab entstandenen Kosten) vorzufinanzieren sind. Das somit entstehende Umlaufvermögen in Form von Forderungen nimmt (insbesondere abhängig von der Branche) oft einen signifikanten Teil der Gesamt-

finanzierung in Anspruch. Eine Verkürzung der Zahlungsziele für die Kunden sowie ein konsequentes Mahnwesen verringern den Kapitalbedarf hierbei entscheidend.

### Zu grobe Break-Even-Kalkulation

In Businessplänen von Start-ups findet man bei der Break-Even-Kalkulation meist eine unterjährig (also irgendwann im Laufe des betreffenden Jahres) eintretende Gewinnschwelle. Überschlägig wird dann der Kapitalbedarf aus der Summe der aufgelaufenen Verluste berechnet. Dieser Fehler kann jedoch die Existenz des Unternehmens in gefährlicher Weise beeinträchtigen. Das in dem obenstehenden Kasten aufgeführte Beispiel für eine unterjährig geplante Break-Even-Kalkulation verdeutlicht dies.

### Fehlende finanzielle Puffer

Als Gründer verfügen Sie in der

Regel 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 Ihrer Kunden müssen Sie eventuell einige Zeit auf Ihr Geld warten. Auch die ein oder andere unbezahlte Rechnung (also potenzielle Forderungsausfälle) müssen Sie einkalkulieren oder entsprechend Vorsorge oder Versicherung gegen Forderungsausfälle treffen. Dies ist bei jeder Liquiditäts- und Rücklagenplanung zu berücksichtigen.

**In der nächsten StartingUp lesen Sie: Wie komme ich an Fördermittel? Mit Checklisten zu den unterschiedlichen Förderarten und den dazugehörigen Ansprechpartnern.**