

# Reicht das Rechnen aus der Volksschule?



**SERIE: Teures  
Lehrgeld vermeiden**

**Folge 1:** Die häufigsten Fallen rund um Geld & Liquidität

**StartingUp hilft Ihnen, teures Lehrgeld zu vermeiden. In dieser Serie erfahren Sie, welche typischen Fehler Gründer immer wieder machen und wie Sie diese umgehen.**

Autorin: Monica Fauss



Schlechte Erfahrungen sind Gold wert“, sagt Richard Berner und stellt eine Tasse duftenden Espresso auf den Bistro-Tisch. „Aber als Unternehmer muss ich immer bereit sein, auf Fehler, die ich gemacht habe, zu reagieren, sonst wird es mein Geschäft nicht lange geben.“ Vor zwei Jahren gründete der 34-jährige Betriebswirt mit seinem Bruder Robert die Espresso-Bar-Kette „Primo Espresso“. Schnell kamen zur ersten Espresso-Bar im Technischen Rathaus in München weitere Bars mit italienischem Flair und heute können die Mitarbeiter von acht Unternehmen in der „hauseigenen“ Bar ihre Mittagspausen genießen.

Denn die Bars der Brüder Berner haben ein ganz besonderes Geschäftsmodell. „Primo Espresso“ mietet sich bei großen Unternehmen ein und zahlt statt einer festen Miete oder Pacht eine Umsatzbeteiligung an den Hausherrn. Das senkt zwar die fixen Kosten für das junge Unternehmen, dennoch ging die Rechnung für die beiden Brüder zunächst nicht auf. „Bis noch vor einem Jahr hat uns die Tasse Espresso wesentlich mehr gekostet, als es für die Entwicklung unseres Unternehmens gut war“, berichtet Richard Berner.

## **Gefahr erkannt, Gefahr gebannt**

Die Berners zogen die Notbremse, und senkten radikal ihre Kosten. Wenn jetzt Kunden ein Tässchen Espresso schlürfen, dann wissen die Brüder, dass es sich auch für sie rentiert und sie die Auszeichnung der Stadtparkasse und der Stadt München zum „Münchner Existenzgrün-

der des Jahres 2004" zu Recht tragen. Die „Primo-Espresso“-Gründer haben aus ihren anfänglichen Fehlern gelernt und rechtzeitig das Ruder herumgerissen. „Doch zu viele Fehler darf sich ein Jungunternehmer nicht leisten“, urteilt Cordula Nussbaum, die als Trainerin und Coach schon viele Gründer bei ihren Schritten in die Selbstständigkeit begleitet hat. „Denn alle Fehlritte, die junge Chefs blauäugig begehen, summieren sich so lange, bis in vielen Fällen der Niedergang nicht mehr zu vermeiden ist“, so die Expertin und Buchautorin aus München.

Neben Auftragsmangel (57,3 Prozent) gehören Finanzierungsengpässe (48,1 Prozent) zu den häufigsten Gründen, warum junge Unternehmer wieder das Handtuch schmeißen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, für die 700 Existenzgründer befragt wurden, die im Jahr 2003 mit Hilfe einer Ich-AG-Förderung gestartet sind. Die Studie belegt: Wenn junge Unternehmer über Auftragsmangel klagen, dann haben sie oft versäumt, sich genügend Klarheit über ihr Angebot und ihre potenziellen Kunden zu machen (mehr dazu in Folge II dieser Serie in der nächsten StartingUp, Erscheinungstermin 8. September). Wenn sie hingegen scheitern, weil ihnen das Geld ausgeht, dann stehen nicht selten Unterfinanzierung oder Liquiditätsengpässe dahinter.

### Geld ist mir egal

„Die Finanzen muss man immer im Hinterkopf haben“, erzählt Primo-Espresso-Gründer Richard Berner. Als Betriebswirte sehen er und sein Bruder sich gegenüber den allergrößten Schnitzern gefeit, doch zahlreichen anderen Selbstständigen fehlt diese Denke. „Jeder Gründer will mit seinem Geschäft Geld verdienen. Doch in der alltäglichen Arbeit kümmern sich viele Kleinunternehmer und Mittelständler kaum oder gar nicht ums Geld“, stellt Cordula Nussbaum fest. „Sie denken, dass die

Finanzen schon irgendwie laufen und ermitteln ihre Zahlen nur einmal im Jahr für die Steuer.“ Der Grund: „Den Chefs ist diese Seite des Geschäfts zu trocken, sie wollen lieber `ihre Arbeit machen`. Aber als Unternehmer gehört der Überblick über die Finanzen ebenso zu den

Aufgaben wie Espresso-Brühen, Fliesen verlegen oder Haare schneiden“, sagt die Trainerin.

Dabei ist das Beobachten der Finanzen gar nicht so aufwändig. Bereits eine einfache Buchführung dient als wichtiges Frühwarnsystem. Mit Hilfe weniger Zahlen erkennt der



Die Primo-Espresso-Gründer Robert und Richard Berner: „Bei den Ausgaben haben wir am Anfang viele Fehler gemacht“

## So geht's: Umsatzplan und Kostenplan erstellen

In den **Umsatzplan** werden die zu erwartenden Einnahmen nach Monaten eingetragen (Soll-Wert). Ihnen gegenübergestellt werden dann die tatsächlich erzielten Einnahmen (Ist-Wert). Gerade in der Anfangsphase einer Gründung empfiehlt sich auch eine pessimistische Variante mit 25 Prozent weniger Erlösen, um die üblichen Verzögerungen der Anfangszeit nicht aus den Augen zu verlieren.

In den **Kostenplan** werden die Ausgaben nach Monaten in einen Soll- und einen Ist-Wert aufgeschlüsselt. Wichtig ist die Unterscheidung in „Strukturkosten“, also feste wiederkehrende Posten wie Miete, Gehälter, Telefon, und „Produktkosten“, die pro

Produkt oder Auftrag entstehen und diesen direkt zugeordnet werden können.

Umsatz allein ist dennoch kein Garant für Erfolg. Einen Überblick gibt der Deckungsbeitrag, also die Differenz von Nettoerlös (Umsatz minus Umsatzsteuer) und Produktkosten.

Für all diese Berechnungen müssen sich Unternehmer nicht selbst Tabellen basteln oder aufwändige Programme kaufen. Fertige Formulare und Vordrucke gibt es etwa auf der CD-Rom des Buches „Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung“ (erschienen im Haufe-Verlag) von Cordula Nussbaum und Co-Autor Gerhard Grubbe.



Das Thema Finanzen

**„Vielen Chefs ist diese Seite des Geschäfts zu trocken, sie wollen lieber ,ihre Arbeit machen““**

Cordula Nussbaum, Trainerin

Unternehmer schon sehr früh, ob seine Ausgaben höher als die Einnahmen sind und wann ihm das Geld ausgeht. Dazu reicht eine Einnahme-Überschuss-Rechnung. Die Belege der Erlöse und Kosten müssen lediglich gesammelt und in einer Excel-Tabelle zusammengezählt werden. Dies kann auch ein Buchhalter oder Steuerberater übernehmen. Aber die Zahlen sollte jeder Unternehmer selber lesen und verstehen lernen, um bei Bedarf gegensteuern zu können. Wer unsicher ist, kann sich das Know-how etwa in Seminaren für Existenzgründer aneignen. „Für das meiste braucht man aber nur das Rechnen aus der Volksschule“, erzählt Richard Berner, „es geht eher um ein Gefühl oder eine Geisteshaltung, also um die Frage, ob es mir zuwider ist oder ob ich es annehme“.

#### Regelmäßiges Check-Up

Um jederzeit Klarheit über Einnahmen und Kosten zu haben, empfiehlt Cordula Nussbaum ein regelmäßiges Check-Up. Anhand eines Erlös- bzw. Umsatzplans und eines Kostenplans sind Abweichungen schnell erkennbar. Der Unternehmer kann dann die

Ursachen suchen und rechtzeitig gegensteuern (siehe Info-Kasten „Kennzahlen liefern Überblick“).

#### Liquidität ist das A und O

„Der beste Umsatz bringt aber nichts, wenn ich keine Liquidität auf dem Konto habe“, warnt Thomas Fürst vom Existenzgründungs-Center der Stadtparkasse München. Räumen Sie also der Liquiditätsplanung eine hohe Priorität ein.

Umsatz- und Kostenlisten liefern dazu eine gute Grundlage. Werden die Erlöse und Kosten in einer monatlich aufgeschlüsselten Liquiditätsplanung gegenüber gestellt, ist schon Monate im Voraus erkennbar, wann die eigene Zahlungsfähigkeit bedroht ist und Gegenmaßnahmen ergriffen werden müssen.

#### Einnahmen kontrollieren

Besonders häufig verschätzen sich Gründer im Zeitpunkt, wann Geld für ihre Leistungen auf dem Konto eingehen. „Ganz unabhängig von der Größe des Unternehmens“, so der Münchner Existenzgründungsberater Andreas Lutz, „braucht es vom ersten Kundenkontakt bis zur Auftragsvergabe viel länger als angenommen, und dann bis zur Rechnungsstellung und schließlich zur Überweisung des Geldes“. Viele Unternehmer setzen den Zeitpunkt der Rechnungsstellung mit dem Zahlungstermin gleich, was völlig unrealistisch ist. In der Regel lassen sich Kunden rund 30 Tage Zeit, bis sie Rechnungen bezahlen. Oftmals warten sie bis zur 3. Mahnung – und das kann schnell ein Loch in die Kasse der Firma reißen.

Um liquide zu bleiben, so Lutz, kann der Unternehmer an zwei Schrauben drehen: „Er kann mehr Finanzierungsmittel aufturn (hierüber mehr in der dritten Folge unserer Serie in StartingUp 04/2005) oder die Abläufe beschleunigen und damit den Finanzierungsbedarf verringern.“ Das betrifft ganz besonders das Einfordern des Geldes.

„Es gehört zu den Hauptaufgaben des Unternehmers, so früh wie möglich die Rechnung zu stellen und zu

### Businessplan bewahrt vor Fehlern nicht

Auch ein Businessplan hat Sinn – selbst für Gründer, die ihn nicht für einen Antrag auf Fördergelder oder Kredite bei der Bank benötigen. „Schon bei der Entwicklung des Businessplans kann man entdecken ob sich hinter dem eigenen Vorhaben ein solider Geschäftsplan verbirgt“, gibt der Existenzgründungsberater Andreas Lutz zu bedenken. Viele Fehlentscheidungen und Fallen können damit schon im Vorfeld aufgedeckt werden.

Auf einen ausgefeilten Businessplan zum Unternehmensstart sollten sich Gründer aber nicht ausruhen. „Unser Businessplan war äußerst detailliert, wir hatten alles recherchiert und durchgeplant“, berichtet Richard Berner. „Wenn es aber los geht“, so

der „Primo-Espresso“-Gründer, „verändert sich vieles“. Der erste Kunde brauchte viel länger als geplant, um sich für ihr Angebot zu entscheiden: „Wir hatten angenommen, dass ab dem dritten Monat das Geld fließt, aber so war es nicht und wir mussten aus eigenen Mitteln vorfinanzieren“. Und sie dachten um: „Wir mussten uns sehr schnell von unserer Fixierung auf den Businessplan lösen und die Buchführung an den größeren Vertriebszyklus anpassen.“

„Es ist entscheidend für das Überleben“, betont die Trainerin Cordula Nussbaum, „nicht auf Autopilot zu schalten, sondern immer wieder zu überprüfen, ob die eingeschlagene Richtung noch passt und gegebenenfalls seine Strategie anzupassen“.

## So können Sie Ihre Liquidität erhöhen

### Mehr flüssige Mittel in der Kasse aufstocken:

- Rechnungen und Mahnungen zügig stellen
- Geldpuffer anlegen

### Ausgaben reduzieren:

- Mit Lieferanten Spezialkonditionen aushandeln (z. B. Mengenrabatt, lange Zahlungsziele)
- Überweisungen machen, wenn fällig (Skonto ausnutzen)
- Leasing statt Kauf (Maschinen, EDV, Fahrzeuge, Räume)
- Steuerlast vermindern (z. B. durch Abschreibungen)

Quelle: „Die 100 häufigsten Fallen nach der Existenzgründung“ (Nussbaum/Grubbe)

schauen, dass die Kunden auch zahlen“, erläutert Cordula Nussbaum. Das hört sich selbstverständlich an, doch viele Gründer lassen viel Zeit verstreichen, bis sie eine Rechnung stellen. „Häufig reden sich Jungunternehmer raus, sie könnten keine Rechnungen schreiben, weil sie keine Zeit dazu hätten“, hat die Trainerin beobachtet. „In solchen Fällen arbeite ich mit den Unternehmern an ihrem Zeit- und Selbstmanagement, das ihren persönlichen Umgang mit sich und der Zeit hinterfragt und den Blick für das Wesentliche schärft.“

Am einfachsten tun sich Unternehmer bei diesem Thema, wenn sie sich Routinen einrichten, die leicht in den täglichen Arbeitsablauf eingebaut werden können. Also etwa ein fester Zeitpunkt für die Rechnungsstellung oder die automatische Übernahme von Fälligkeitsdaten in ein Planungs- oder Abrechnungstool.

Manchmal entsteht das finanzielle Dilemma aber auch schon viel früher, nämlich bei der Preisbildung. Ihre Preise legen junge Gründer häufig im „Pi mal Daumen“-Verfahren fest, so Nussbaum, oder sie übernehmen sie von Mitbewerbern, anstatt sie kostendeckend zu berechnen.

„Ich habe viel zu viel gearbeitet für zu wenig Geld“, erzählt Constanze Hacke aus Köln. Obwohl die Wirtschaftsjournalistin für viele renommierte Zeitungen und Zeitschriften (u.a. für StartingUp) schrieb, stellte sie fest, dass ihre Honorare zu niedrig waren. Erst als ihr ein Kunde wegbrach, ist sie ins Nachdenken gekommen und hat beschlossen, etwas zu ändern. Mittlerweile arbeitet Constanze Hacke vorwiegend als Corporate Publisher, wo ihre Honorare kostendeckend sind. Und sie gönnt sich einzelne Aufträge für die klassischen Medien (siehe ihr Beitrag in diesem Heft über Rechtsformen). „Ein schwieriger Entscheidungsprozess war das“, erzählt Hacke. Aber das Preis-/Leistungsverhältnis stimmt jetzt und die Arbeit macht wieder Freude.

Fatal kann es für ein junges Unternehmen auch enden, wenn man mit Dumping-Preisen in den Markt geht, um sich zunächst mal einen Kundenkreis aufzubauen. Denn wer als Billiganbieter wahrgenommen wird, dem werden die Kunden später nicht gerne mehr Geld für die gleiche Leistung bezahlen. „Lassen Sie sich am besten gar nicht erst darauf ein. Und wenn Sie keinesfalls auf ein Lockangebot verzichten wollen, kündigen Sie diese Preise zumindest klar als ‚Einführungsangebot‘ an, das bis zu einem bestimmten Datum gilt“, empfiehlt Nussbaum.

### Ausgaben kontrollieren

„Viel besser als die Einnahmenseite, auf der achtzig Prozent der Unsicherheiten liegen, ist die Kostenseite zu beeinflussen“, weiß Andreas Lutz. „Oft werden ganz unabhängig vom erzielten Umsatz laufende Verpflichtungen eingegangen“, erzählt der Berater, „ohne zu bedenken, dass ihre Zahlung einen halben oder ganzen Monat Arbeit erfordert.“ Gründer

sollten daher ihre Ausgaben ganz genau prüfen.

„Gerade bei den Ausgaben haben wir viele Fehler gemacht“, erzählt Primo-Espresso-Chef Berner. „Wir haben zum Beispiel gleich einen festen Mitarbeiter eingestellt.“ Schnell stellte er fest, dass die Ausgaben die Einnahmen überstiegen: Richard Berner sprach mit dem Mitarbeiter und vereinbarte ein flexibles Honorar, das an den Unternehmenserfolg gekoppelt wurde. Auch die anderen Ausgaben prüfte er penibel: „Ganz wichtig ist zu wissen, was die einzelnen Dinge kosten, sich die einzelnen Komponenten ausrechnen zu lassen, z.B. die Handwerksstunden und dann eine Pauschale auszuhandeln“, so Berner. „Es ist erstaunlich, was alles möglich ist“, erzählt der junge Unternehmer. „Jetzt geben wir 30 bis 50 Prozent weniger aus.“

Schlichtweg vergessen oder verdrängt werden große Ausgabenposten, wie die Steuern oder die persönliche Absicherung. Die Berliner Lektorin Ursula Tanneberger etwa bereute schon ein Jahr nach ihrer Gründung, nicht für den Krankheitsfall vorgesorgt zu haben: „Es war so kompliziert, die vielen Angebote einzuholen und zu vergleichen. Natürlich mussten dann ausgerechnet Aufträge eingehen, als ich wirklich krank wurde.“

So manchen jungen Unternehmer zum Straucheln bringen die Steuern: „Eine wichtige Erfahrung machte ich, als ich das erste Mal ordentlich Steuern zahlen musste“, erzählt Daniela Wohlfromm aus der Nähe von Gütersloh. „Ich dachte, endlich machst du mal Umsatz. Ich hatte vorher teure Reparaturen für mein Auto gezahlt, dann kam eine Umsatzsteuer-Nachzahlung und zusätzlich musste ich noch die Einkommenssteuer Vorauszahlen“, erinnert sich die freiberufliche Texterin. „Danach habe ich immer 20 Prozent meiner Honorare auf dem Sparbuch geparkt.“ Sich ein Finanzpolster anzuschaffen, so Nussbaum, gehört zu den überlebenswichtigen Maßnahmen jeden Gründers. Bei den

### Und im Worst Case?

- Welche private Anlagevermögen können verkauft werden?
- Welche Anlagegegenstände können an den Hersteller oder die Leasinggesellschaft zurück gegeben werden?
- Ist ein Umzug oder eine Reduzierung der Miete möglich?
- Kann ein Darlehen bei Verwandten, Freunden oder Geschäftspartnern aufgenommen werden?
- Können Mitarbeiter entlassen werden?
- Wo gibt es einen spezialisierten Berater, der eine Insolvenz vermeiden hilft?

Steuern könne zudem die Steuerlast reduziert werden, etwa mit vorgezogenen Investitionen oder Sonderabschreibungen.

### Damit nicht alle Stricke reißen

„Falls im schlimmsten Fall die pessimistischen Varianten der Planung noch zu optimistisch sind“, warnt Cordula Nussbaum, „machen Sie ja nicht die Augen zu und versuchen sich irgendwie durch zu wurschteln. Finden Sie heraus, wo Sie schnell Ausgaben reduzieren oder zusätzliches Geld auftreiben können“ (siehe Info-Kasten „Und im Worst Case?“).

Wenn die schlimmste Not abgewandt ist, spätestens dann sollten die Jungunternehmer die Ursachen suchen und der Wurzel des Problems zu Leibe rücken. Denn Geldsorgen sind in der Regel das Ergebnis von Fehlern, die die Chefs schon vorher gemacht haben. Da hilft nur, das Kernproblem zu lösen. Und auch hier können Unternehmer viel von den Fehlern anderer lernen. Denn Erfahrungen sind Gold wert, aber noch wertvoller sind sie, wenn es dabei nicht an den eigenen Geldbeutel geht.

**Nächste Folge (StartingUp 03, ab 8.9.05 im Handel):** Die häufigsten Fehlerquellen rund um Angebot und Kunden



Daniela Wohlfromm, Gründerin von „Textwerk“, hatte das Finanzamt zunächst nicht „auf ihrer Rechnung“. Entsprechend groß war der Schreck, als die ersten Zahlungsaufforderungen eingingen