

KMU

Führung von Kleinunternehmen **Wachstum**

Formen und Herausforderungen

Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum

So werden Kleinunternehmen grösser und stärker

Finanzierungsmöglichkeiten bei Wachstumsschritten



Schweizerisches Institut
für Klein- und Mittelunternehmen



Universität St.Gallen

PostFinance 

Die Autoren und Experten dieser Ausgabe



Urs Frey (*1968)
Dr. oec. HSG

Urs Frey ist Mitglied der Geschäftsleitung des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen sowie Mitglied der Geschäftsleitung des Center for Family Business HSG der Universität St. Gallen (CFB-HSG). Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensführung in mittelständischen Familienunternehmen. In Praxisprojekten und Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit Führungsaspekten und -eigenheiten von familiengeführten Unternehmen auseinander.



Christian Kobler (*1957)
lic. oec. HSG

Christian Kobler ist Präsident des Verwaltungsrats, Chief Financial Officer und Gründungspartner der Forma Futura Invest AG, einer unabhängigen Vermögensverwaltung mit Fokus auf nachhaltigen Anlagen. Während seiner beruflichen Laufbahn hat er in verschiedenen Firmen mehrere Geschäftsbereiche aufgebaut und als Unternehmer gemeinsam mit Partnern zwei Firmen gegründet. Christian Kobler verfügt über einen Abschluss in Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen und hat mehr als 25 Jahre Berufserfahrung in unterschiedlichen Fach- und Führungsaufgaben im Bereich Finanzwirtschaft, Beratung, Projektmanagement und IT.



Lukas Scherer (*1967)
Dr. oec. HSG, Prof. FH

Lukas Scherer ist Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft an der FHS St. Gallen. Er lehrt und forscht im Bereich der strategischen Unternehmensentwicklung und Organisation. In Dienstleistungs- und Forschungsprojekten sowie in Erfahrungsgruppen des Instituts setzt er sich mit relevanten Fragestellungen von Unternehmen im Wachstum und mit strategischen Neuausrichtungen auseinander.



Gabrielle Wanzenried (*1969)
Dr. rer. pol, Prof. FH

Gabrielle Wanzenried ist Dozentin und Projektleiterin am Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft sowie Mitglied der Institutsleitung. Sie hat an der Universität Bern, an der London School of Economics und an der University of California, Berkeley studiert. Ihre Lehr- und Forschungsschwerpunkte konzentrieren sich auf die Bereiche Corporate Finance, Banking, Entrepreneurship und Real Estate. Neben ihrer Tätigkeit an der Hochschule Luzern ist sie Mitinhaberin einer Datenanalyse- und Softwarefirma.



So wachsen Kleinunternehmen: Formen und Herausforderungen Urs Frey	04
Erfolgsfaktoren für ein gesundes Wachstum im Kleinunternehmen Christian Kobler	13
Als Kleinunternehmen grösser und stärker werden Lukas Scherer	19
Wie Kleinunternehmen Wachstum finanzieren können Gabrielle Wanzenried	25
Praxisbeispiele: Ziegelhüsi Gastronomie & Hotel / Casa di mattoni	11
BioApply GmbH	17
Savo.ch Wankdorf AG	23
Zahlen und Fakten: Unternehmenswachstum in der Schweiz	29
Glossar: Fachbegriffe kurz erklärt	30
Ausblick	31

TITELBILD. Savo Hertig, Inhaber der Gesundheitscentren savo.ch, hat sein Geschäftsmodell mit einem neuen Standort im Wankdorf weiter zum Wachsen gebracht.

Wie Kleinunternehmen Wachstum finanzieren können

Gabrielle Wanzenried

Wenn sich ein Kleinunternehmen für einen Wachstumsschritt entscheidet, ist eine sorgfältige finanzielle Planung unerlässlich. Dazu ist es wichtig, die verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten zu kennen und zu wissen, welche Elemente der Finanzplan beinhalten muss.

Das Geschäft läuft, und die Zahl der Kunden und Aufträge nimmt ständig zu. Nun reichen die bestehenden Kapazitäten nicht mehr aus, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Es werden zusätzliche Mitarbeitende, Räumlichkeiten, Geräte oder Maschinen benötigt, um mit den künftigen Marktentwicklungen Schritt halten zu können: Das Unternehmen muss wachsen. Doch wie soll ein Kleinunternehmen ein solches Firmenwachstum finanzieren? Und welche Elemente muss der Finanzplan als zentrales Führungsinstrument enthalten?

Fremd- oder Eigenkapital. Wenn sich das Unternehmen für einen Wachstumsschritt entscheidet, stellt sich die Frage, wie die damit zusammenhängenden Investitionen finanziert werden sollen. Unter anderem hängt die Wahl der geeigneten Finanzierungsform von der Lebenszyklusphase des Unternehmens ab (siehe Abbildung 10). Während in den frühen Entwicklungsphasen mehrheitlich Eigenkapital eingesetzt wird, nimmt das Fremdfinanzierungspotenzial mit zunehmendem Reifegrad des Unternehmens kontinuierlich zu (siehe Exkurs).

Kriterien für Finanzierungsinstrumente. Für die Finanzierung eines Wachstumsschrittes stehen dem Kleinunternehmen eine Reihe von Finanzierungsinstrumenten zur Verfügung. In Abhängigkeit davon, ob die finanziellen Mittel von ausserhalb oder innerhalb der Firma stammen, wird zwischen Aussenfinanzierung und Innenfinanzierung unterschieden (siehe Abbildung 11). Das oberste Ziel bei der Auswahl der Finanzierungsquelle ist der langfristige Erfolg des Unternehmens. Für die konkrete Auswahl müssen folgende Faktoren in Betracht gezogen werden:

1. Ist das Finanzierungsinstrument überhaupt verfügbar?
2. Wie hoch sind die **Finanzierungskosten**?
3. Welche Einflussnahme hat der Kapitalgeber?
4. Welche Auswirkungen auf die Eigenkapitalrelationen sind zu erwarten? Wird der Anteil Eigenkapital am Gesamtkapital erhöht oder gesenkt?
5. Was sind die Auswirkungen auf die Liquidität?
6. Was sind die Informationspflichten gegenüber dem Kapitalgeber?

Aussenfinanzierung

In der Folge wird näher auf die Instrumente der Aussenfinanzierung eingegangen (siehe auch Checkliste).

Kreditfinanzierung. Neben Bankkrediten und Bankdarlehen stehen einem Kleinunternehmen Darlehen von Dritten sowie das Crowdfunding als Möglichkeiten der Wachstumsfinanzierung mit Fremdkapital zur Verfügung.

■ **Darlehen von Dritten:** Dabei handelt es sich oft um Gelder, die von Freunden und Familie zur Verfügung gestellt werden, in der Regel zu günstigen Bedingungen und flexiblen Konditionen. Dabei ist zu beachten, dass die Höhe eines solchen Darlehens immer so niedrig sein sollte, dass es auf jeden Fall zurückbezahlt werden kann, dass keine Partei ein zu grosses Darlehen gewährt und dass das Geschäft mit einem schriftlichen Vertrag abgeschlossen wird.

■ **Crowdfunding:** Crowdfunding stellt einen relativ neuen Trend dar. Eine Menschenmenge (die Crowd) verleiht an Privatpersonen und Unternehmen Geld; Internetplattformen agieren als Vermittler und sorgen für den Ablauf des Kreditgeschäfts. Kleinfirmen erhalten somit über die Plattform einen Kredit, wobei reguläre Zins- und Amortisationszahlungen anfallen. Die Höhe der Zinsen hängt von den Risiken ab, die mit dem Darlehen verbunden sind. Im Gegensatz zum Bankkredit bedeutet Crowdfunding für die Kreditnehmer in der Regel günstigere Bedingungen und eine höhere Transparenz. Die Behandlung des Kreditantrags erfolgt relativ schnell, und je nach Anbieter wird professionelle Beratung angeboten.

Mezzanine-Finanzierung. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Architektur. Die Mezzanine-Finanzierung ist eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdkapital und kommt oft bei ausgeschöpfter Kreditlimite und in Übergangsphasen wie zum Beispiel bei einem **Management-Buy-out** zur Anwendung.

Beteiligungsfinanzierung. Darunter versteht man die direkte Beteiligung durch Gesellschafter, Unternehmer, Privatpersonen oder Beteiligungsgesellschaften am Kapital.

■ **Gelder von Business Angels, Venture Capital und Private Equity.** Diese werden in der Regel in früheren Phasen des Unternehmenslebenszyklus eingesetzt. Private Equity wird in der Regel für grössere Investitionen und Akquisitionen und damit zur Sicherstellung des weiteren Unternehmenswachstums verwendet. Die Voraussetzun-

exkurs

Eigen- und Fremdkapital kurz erklärt



Eigenkapital: Eigenkapital ist der Teil des Vermögens, der nach Abzug der Schulden übrig bleibt. Eigenkapital wird zum Beispiel durch Einlagen der Gesellschafter in das Unternehmen gebracht.

Fremdkapital: Vereinfacht ausgedrückt bezeichnet das Fremdkapital die Schulden eines Unternehmens. Für die zeitlich befristete Überlassung von Kapital wird dem Fremdkapitalgeber in der Regel ein Zins gezahlt.

Gut zu wissen

- **Einfluss auf Finanzen:** Im Gegensatz zum Fremdkapital werden die Ertragslage und die Liquidität mit Eigenkapital nicht direkt belastet.
- **Entgelt und Mitbestimmung:** Eigenkapitalgeber sind anteilig am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt und grundsätzlich zur Mitbestimmung berechtigt. Mit Fremdkapitalgebern hingegen müssen Gewinne und Entscheidungen nicht geteilt werden.
- **Haftung:** Eigenkapitalgeber haften, falls die Firma keine Kapitalgesellschaft ist, mit dem gesamten Privatvermögen. Fremdkapitalgeber können höchstens den Wert des von ihnen eingebrachten Fremdkapitals verlieren.

Wie Kleinunternehmen Wachstum finanzieren können

gen für eine Finanzierung hängen in der Regel von der Art der Beteiligung und vom Investor ab. In jedem Fall muss dem Kapitalgeber deutlich gemacht werden, dass die Investition rentabel sein wird. Je nach Art der Beteiligung erhält der Investor zusätzlich zur Gewinnbeteiligung auch Mitspracherechte. Obwohl diese Art von Beteiligungsfinanzierungen für Kleinunternehmen nicht zu den am häufigsten verwendeten Finanzierungsquellen zählt, kann sie für Kleinunternehmen mit entsprechendem Wachstumspotenzial durchaus interessant sein.

■ **Crowdinvesting:** Bei dieser relativ neuen Form der Beteiligungsfinanzierung investieren die Unterstützer Geld in ein Unternehmen – im Tausch gegen einen Firmenanteil oder eine Gewinnbeteiligung. Im Gegensatz zur klassischen Beteiligungsfinanzierung können je nach Plattform auch kleine Beträge investiert werden.

Sonderformen. Bei den Sonderformen sind in erster Line das Factoring und das Leasing als geeignete Finanzierungsalternativen für Kleinunternehmen zu nennen.

■ **Factoring:** Beim Factoring verkauft die Firma Forderungen, die sie an Kunden hat, an eine Factoringgesellschaft. Die Firma erhält im Gegenzug die Rechnungssumme abzüglich eines Abschlags ausbezahlt. Dabei spricht man von Inhouse Factoring, wobei die Kunden nichts von der Abtretung der Debitorenforderungen an den Factor merken. Beim Full-Service-Factoring

wird zusätzlich zur Bevorschussung der Debitorenforderungen und der Übernahme des Delkreder- und Zahlungsausfallrisikos auch noch das Führen der Kundenbuchhaltung inklusive Mahn- und Inkassowesen übernommen. Der Preis für die Finanzierung hängt unter anderem von der Kreditwürdigkeit der Firma und der Debitoren, vom Umsatz und von der Anzahl Rechnungen ab. Die Kombination aus Vorfinanzierung, Übernahme des vollständigen Risikos von Forderungsausfällen und aktivem Debitorenmanagement stellt gerade für expansive Unternehmen ein flexibles Finanzierungs- und Dienstleistungsinstrument dar. Für die Firma ist es je nach Situation möglich, bis zu 90 Prozent des Debitorenbestands finanziert zu erhalten. Gerade für Unternehmen in Wachstumsphasen stellt Factoring nicht selten eine interessante Finanzierungsquelle dar, weil das Finanzierungspotenzial mit steigendem Umsatz zunimmt.

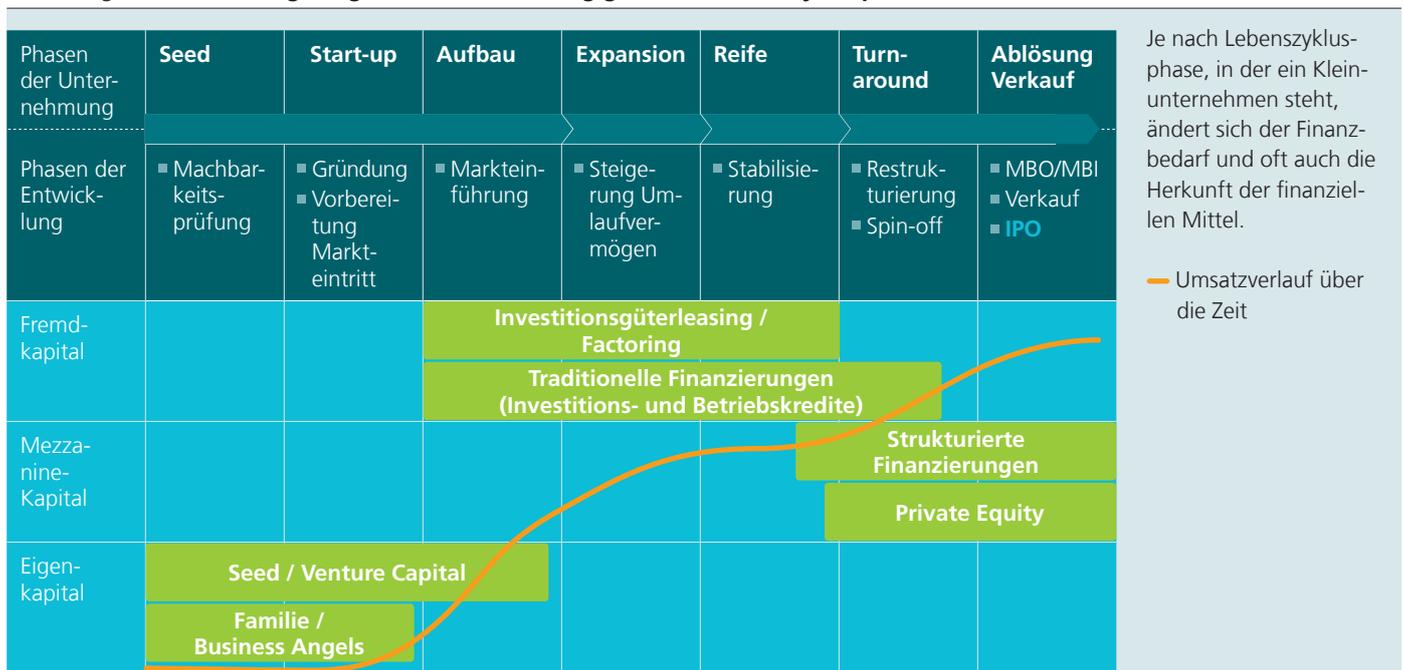
■ **Leasing:** Dabei handelt es sich um die zeitlich begrenzte Überlassung von Maschinen, Fahrzeugen, Immobilien usw. zu festgelegten Raten. Im Vordergrund steht der Nutzungsaspekt und nicht das Eigentum an den Gütern. Im Gegenzug für den Gebrauch des Objekts entrichtet die Firma als Leasingnehmer Leasingraten, die neben einer Zins- und Verwaltungskostenkomponente auch einen Kapitaltilgungsanteil (Amortisation) enthalten. Der Leasinggeber ist Eigentümer des Investitionsobjekts und bilanziert dieses auch; der Leasingnehmer verbucht nur die Leasing-

beispiel

Crowdfunding

↓
Ein einjähriges Unternehmen aus der Metallverarbeitungsbranche mit fünf Mitarbeitenden verfügt über ein vielversprechendes Produkt und einen überzeugenden Businessplan. Es benötigt einen Kredit von 120 000 Franken, um die Produktentwicklung abzuschließen sowie den Bau der ersten Einheiten zu finanzieren. Als Sicherheit kann es einen Schuldbrief auf privates Wohneigentum geben. Die Kreditsumme wurde über eine Crowdfundingplattform zusammengetragen. Der Nominalzins belief sich auf 5,3 Prozent pro Jahr – dies bei einer Laufzeit von 60 Monaten, einem AA-Rating, dem Verwendungszweck für die Expansion und mit dem Schuldbrief als Sicherheit.

Abbildung 10 Finanzierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit der Lebenszyklusphase des Unternehmens



raten. Nach Ablauf des Vertrags geht der Gegenstand entweder wieder an den Leasinggeber zurück oder der Leasingnehmer beziehungsweise ein Dritter kauft ihn. Leasing ist in Zeiten steigender Zinsen sowie bei schnellem technologischen Wandel attraktiv. Aufgrund der Flexibilität sowie der im Voraus kalkulierbaren Kosten und damit der Zahlungsausgänge stellt Leasing für Kleinunternehmen oft eine sinnvolle Finanzierungsquelle dar.

- **Crowdsupporting:** Beim Crowdsupporting erhalten die Unterstützer als Gegenleistung für ihre Kapitaleistung oft ein Geschenk – beziehungsweise bei Produktentwicklungen das Produkt, bevor dieses auf dem Markt erhältlich ist. Obwohl die Mehrheit der Projekte bis anhin aus den Bereichen Sport und Kultur stammt, kann das Crowdsupporting auch für kommerzielle Projekte eine Alternative darstellen.
- **Crowddonating:** Die Kapitalgeber geben Geld, ohne dafür eine Gegenleistung zu verlangen. Diese Finanzierungsquelle kommt in der Regel im humanitären, sozialen und kulturellen Kontext in Frage und dürfte für die Unternehmensfinanzierung keine grosse Bedeutung haben.

Der Finanzplan

Um das Wachstum im Kleinunternehmen erfolgreich zu finanzieren, gilt es, eine Reihe von Voraussetzungen zu erfüllen. So muss das Unternehmen über ein überzeugendes und zukunftsfähiges

Geschäftsmodell verfügen und in einem attraktiven Markt mit ausreichendem Wachstumspotenzial positioniert sein. Die Kompetenz der Geschäftsleitung sowie des ganzen Teams müssen überzeugen, das Unternehmen sollte über professionelle Strukturen mit der geeigneten Aufbauorganisation, eine transparente Buchhaltung und ein effektives Controlling sowie über die notwendigen Kontrollmechanismen verfügen. Diese und weitere Informationen werden im Businessplan festgehalten, der aufzeigt, wie sich eine Wachstumsidee verwirklichen lässt. Er enthält unter anderem einen Finanzplan, auf den hier näher eingegangen wird.

Elemente des Finanzplans. Der Zweck der Finanzplanung im Allgemeinen besteht darin, die Zahlungsfähigkeit zu sichern und die Liquidität des Unternehmens zu wahren. Ein Finanzplan umfasst in der Regel folgende Elemente:

- **Planbilanz.** Die Planbilanz prognostiziert die Vermögens- und Finanzierungsverhältnisse am Ende eines Planjahres. Sie zeigt die Vermögenswerte (Aktiven) und die Finanzierung (Verbindlichkeiten und Eigenkapital als Summe der Passiven) für die nächsten drei bis fünf Jahre auf.
- **Plannerfolgsrechnung.** Die Planerfolgsrechnung, die oft auch als Budget bezeichnet wird, weist den erwarteten Gewinn für die nächsten drei bis fünf Jahre aus. Dabei werden die voraussichtlichen Erträge und Aufwendungen geschätzt und einander gegenübergestellt.

exkurs

Gewinnrückbehalt

↓
Der Gewinnrückbehalt ist eine Form der Innenfinanzierung. Er weist folgende Vor- und Nachteile auf:

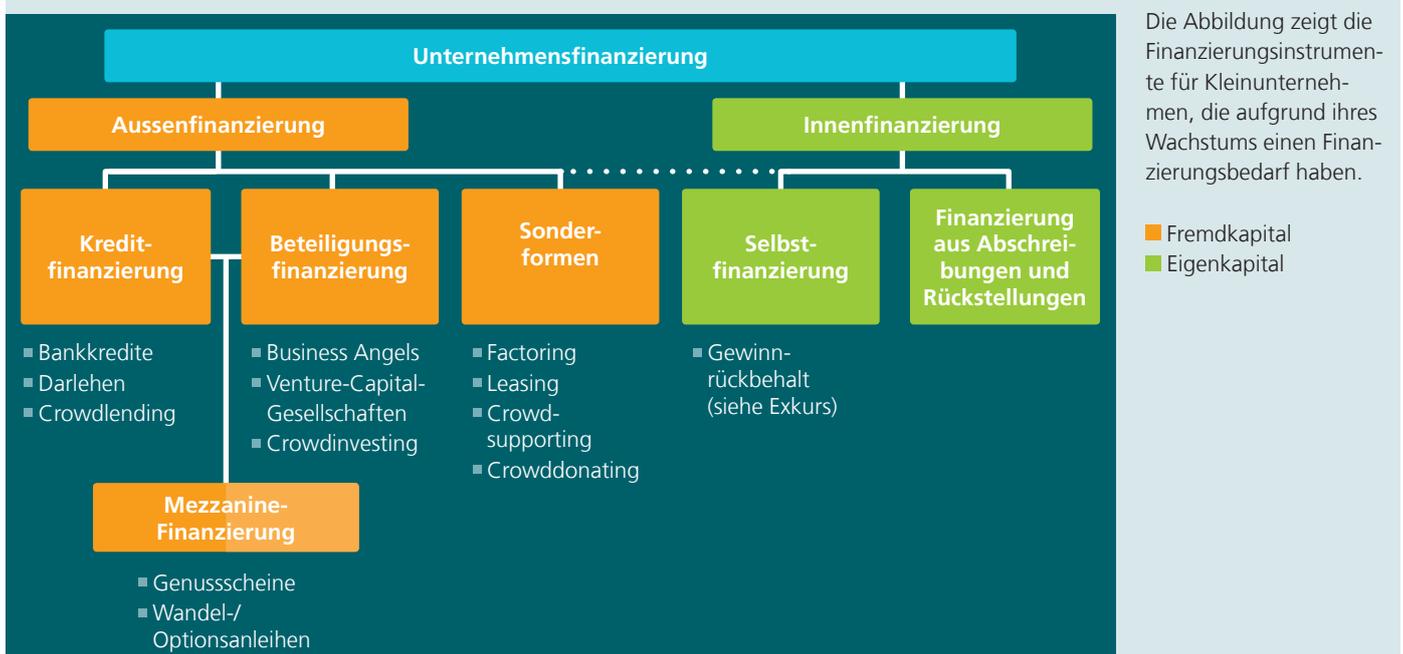
Vorteile

- Unabhängigkeit von externen Geldgebern
- Keine Zinszahlungen, keine Bindung an Rückzahlungstermine
- Keine Sicherheiten notwendig

Nachteile

- Gefahr der Fehleinschätzung von Renditechancen und Verlustrisiken, da keine Prüfung durch externe Geldgeber

Abbildung 11 Finanzierungsquellen für Unternehmen



- **Planmittelflussrechnung:** Die Planmittelflussrechnung, auch Cashflow-Statement genannt, weist sämtliche liquiditätswirksamen Bewegungen während einer Geschäftsperiode aus, unterteilt in den Mittelfluss bzw. Geldfluss aus Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Sie zeigt die Herkunft und Verwendung der finanziellen Mittel auf. Eine für das Unternehmen sowie für den Kapitalgeber wichtige Grösse, die übrigens auch für den Investitionsentscheid von Bedeutung ist, stellt der Free Cashflow dar. Der Free Cashflow ist jener Betrag, der für die Schuldentilgung und die Gewinnausschüttungen zur Verfügung steht.
- **Kennzahlen.** Als sinnvolle Kennzahlen sind der **Liquiditätsgrad II und III**, die Debitoren- und Kreditorenfrist sowie die Lagerdauer in Tagen, die Gesamt- und Eigenkapitalrendite, der Netto-Verschuldungsfaktor, die Cashflows relativ zu den Nettoinvestitionen, der Zinsdeckungsgrad, der Anlagedeckungsgrad sowie der Eigenfinanzierungsgrad zu nennen.
- **Liquiditätsplan.** Der Liquiditätsplan prognostiziert die laufenden Ein- und Auszahlungen während eines Jahres und zeigt auf, ob genügend Mittel vorhanden sind, um die laufenden Ausgaben wie zum Beispiel Wareneinkäufe, Löhne, Versicherungsprämien oder Mieten zu bezahlen. Die Liquiditätsplanung wird sinnvollerweise auf eine monatliche Basis heruntergebrochen, damit man einen aktuellen Überblick über die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens hat.
- **Ergänzende Informationen.** Situativ sind zudem detaillierte Investitionspläne beziehungsweise Investitionsrechnungen zu erarbeiten.

Fazit

Ein Wachstumsentscheid mit der notwendigen Finanzmittelbeschaffung verlangt aufgrund der weitreichenden Konsequenzen grosse Sorgfalt. Es gilt, alle verfügbaren Finanzierungsmöglichkeiten gegeneinander abzuwägen. Gerade Kleinunternehmen sollten sich sowohl bei Investitions- als auch bei Finanzierungsentscheiden nicht scheuen, den Rat von mit Finanzierungsfragen vertrauten Fachpersonen einzuholen. Der Treuhänder dürfte für viele Fragen sicher eine gute Ansprechperson sein.

Checkliste: Aussenfinanzierung

Welche Vor- und Nachteile die Finanzierungsinstrumente der Aussenfinanzierung haben, zeigt die folgende Checkliste.

Vorteile	Nachteile
■ Darlehen von Dritten (Familie, Freunde, andere)	
■ In der Regel günstige Bedingungen	■ Kann Streit verursachen
■ Crowdlending	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verzicht auf traditionelle Finanzintermediäre wie Banken ■ Relativ unkomplizierter Ablauf ■ Allenfalls attraktivere Zinssätze als bei Banken ■ Auch für kleinere Kredithöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ähnliche Tragbarkeitsüberlegungen wie bei Banken ■ Je nach Anbieter unvorhersehbare Reaktionen der Crowd und Nichtfinanzierung
■ Mezzanine-Kapital	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Sicherheiten notwendig ■ Allfällige Verbesserung der Bonität, falls Investition als Eigenkapital betrachtet wird ■ Schonung der Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Höhere Finanzierungskosten durch Risikoaufschlag und damit relativ teuer ■ Relativ zeitintensiv
■ Beteiligungsfinanzierung	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Keine Zinszahlungen ■ Keine Sicherheiten notwendig ■ Verbesserung der Bonität durch Erhöhung des Eigenkapitals ■ Schonung der Liquidität 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kapitalgeber erwarten Gewinnbeteiligung und allenfalls Mitspracherechte
■ Factoring	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Finanzierung, die mit dem Umsatz wächst ■ Keine Wartezeit bis der Kunde zahlt ■ Erhöhung der Liquidität ■ Professionelle Debitorenbewirtschaftung ■ Auch in konjunkturell schwierigen Zeiten interessant 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Factoringgebühren verringern die Rechnungssumme ■ In der Regel Mindestumsatz gefordert ■ Wird nicht für jedes Unternehmen und jede Branche angeboten ■ Abhängigkeit vom Factoringanbieter ■ Nicht alle Kunden akzeptieren offene Zession (beim Full-Factoring)
■ Leasing	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ermöglicht Anschaffung von Gütern ohne Einsatz von Eigenkapital oder Krediten ■ In der Regel neuste Ausstattung durch vertragliche Austauschoption ■ Erhöht Zahlungsfähigkeit durch Schonung der Liquidität ■ Keine Sicherheiten notwendig ■ Bilanzneutral ■ Leasingraten steuerlich abzugsfähig 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zum Teil hohe Ratenbelastung und damit teurer als Kreditfinanzierung ■ Kündigung während der Vertragslaufzeit bilanzschädigend ■ Starke Bindung an Leasinggesellschaft und damit eingeschränkte Flexibilität

Diese Checkliste steht Ihnen unter postfinance.ch/ku zur Verfügung.