

# Businesspläne für KMU mit Basel II

Aleksandar I. Ivanov, 5. Juli 2005

Technische Universität Dresden

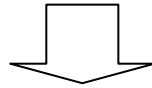
Überblick zum Thema .....	2
Gliederung Businessplan .....	5
Gliederungen im Abschnitt Finanzdaten .....	7
Finanzplanung.....	7
Plan-GuV .....	8
Plan-Bilanz .....	9
Zusammenfassung .....	10
Quellen.....	12

# Überblick zum Thema

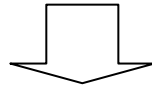
Dieses Papier soll in stichpunktartiger und prägnanter Form die wichtigsten Eckpunkte bei der Erstellung von Businessplänen für Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) unter besonderer Berücksichtigung von Basel II beleuchten. Aufgrund der Kürze ist der Einblick nicht als vollständig aufzufassen.

- Definition KMU: Mitarbeiterzahl zw. 1 und 499, Umsatz bis 50 Mio. EUR p.a.
- Hauptaussage von Basel II:
  - Banken müssen Risiken mit Eigenkapital hinterlegen.
  - Berechnung gemäß  $EK_B = EAD \times RW \times 8\%$  mit:
    - $EK_B$  - zu hinterlegendes Eigenkapital für die betreffende Vermögensposition
    - $EAD$  - Kreditbetrag (Exposure at Default), Sicherheiten senken den  $EAD$
    - $RW$  - Risikogewicht (Risk Weight), ergibt sich Basel II Tabellen zu den Ausfallwahrscheinlichkeiten, diese wiederum werden nach Rating-Klassen gegliedert. Entscheidend ist also, in welche Rating-Klasse ein Unternehmen geratet wird!
  - 8% - von Basel II vorgegebener Solvabilitätskoeffizient
- Hauptfolge von Basel II für KMU:
  - KMUs decken 94% ihres Fremdkapitalbedarfs über Bankkredite ab. In Anbetracht des zunehmenden Wettbewerbs auf dem Kapitalmarkt durch Basel II und der Abhängigkeit der KMU von Bankenkrediten, wird Basel II in allen langfristigen Unternehmensplanungen zu berücksichtigen sein.
  - In Zukunft wird *jedes* Unternehmen geratet, wenn es Kredite aufnehmen will. Das Rating kann bank-intern (sog. IRB-Ansatz) oder extern erfolgen.
  - Gute Unternehmen können sich i.d.R. durch ein Rating günstigere Kreditkonditionen sichern. KMUs werden i.d.R. durch bank-interne Verfahren gerated werden (s. u. Kurzübersicht zu bank-internen Ratingmodellen).
- Verfahren bei der Kreditbepreisung nach Basel II (hier f. Kredite über 1 Mio. EUR):

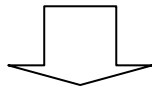
1. **Rating** (extern oder *intern* (=IRB-Ansatz), für KMU i.d.R. *intern*) → Rating-Klasse



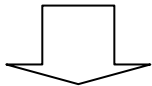
2. Rating-Klasse ergibt **Ausfallwahrscheinlichkeit**



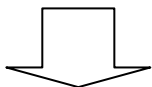
3. Ausfallwahrscheinlichkeit ergibt gemäß Basel II - Tabellen **Risikogewicht RW** (liegt für KMU i.d.R. über 60%; bislang in Basel I einheitlich 100%)



4. **Eigenkapitalunterlegung**  $EK_B$  der Bank gemäß obiger Formel mit  $RW$



5. Eigenkapitalkosten der Bank multipliziert mit  $EK_B$  ergeben Untergrenze der *absoluten* **Kreditkosten des Kredites**



6. Darauf basierend werden die **Kreditkonditionen** (Zinssatz etc.) verhandelt

- Typische Ratingmethoden von Mittelstandsbanken (IRB-Ansatz):
  - Jahresabschlussanalyse
  - Kontodatenanalyse
  - Unterjährige betriebswirtschaftliche Auswertung
  - Branchenanalyse (Teil der Umfeldanalyse)
  - Qualitative Unternehmensanalyse
- Kurzüberblick Ratingmodelle verschiedener Bankentypen:
  - **Genossenschaftsbanken:** bislang „BVR I Rating“, wegen Basel II Neuentwicklung von „BVR II Rating“. Unterschieden werden vier Segmente „Mittelstand“, „Oberer Mittelstand“, „Große Firmenkunden“ und

„Ausländische Kunden“; Neugründungen fallen in das Segment „Start-Ups“, falls ihr Umsatz nicht über 7,5 Mio. EUR liegt.

- **Öffentlich-rechtliche Banken (Sparkassen und Landesbanken):**

Einheitlichen Ratingsystems mit fünf Kundengruppen; Differenzierung der Kunden nach Größen und Branchen und Unterscheidung zw. etablierten und jungen Unternehmen. Einsatz oben genannter Ratingmethoden.

- **Privatbanken am Beispiel der Hypovereinsbank:** Bilanzanalyse geht zu 70% in das Ratingurteil ein, Unternehmenssituation (=qualitativer Ratingteil) zu 30%. Rating als direkte Entscheidungsunterstützung bei Kreditvergabe.

*In allen Ratingmodellen nehmen qualitative Analysen einen wichtigen Platz ein.*

- **Businesspläne nach Basel II**

- Businesspläne haben direkten Einfluss auf das Rating. Bei Neugründungen sind sie von herausragender Bedeutung.

- Struktur & Gliederung eines Businessplanes sind von Basel II kaum betroffen.

- Wie Businesspläne, insb. bei Neugründungen, in Ratings eingehen, ist von Bank zu Bank verschieden. Details hierzu werden hier nicht dargestellt.

- Qualität eines Businessplanes spiegelt betriebswirtschaftliche Fähigkeiten des Unternehmers einerseits und Reife des Geschäftskonzeptes andererseits wider und wird damit auch zum bedeutenden qualitativen Ratingfaktor (qualitative Faktoren gehen i.d.R. mit ca. 1/3 Gewicht in die Ratingmodelle von Banken ein (IRB-Ansatz), bei externen Ratings sogar mit höheren Gewichten)

- Businesspläne, die in der Lage sind, „Informationsnischen“ (bspw.: über die strategischen Risiken, politische & rechtliche Risiken, Leistungserstellungsrisiken und Unterstützungsprozesse; generell: bei Bereichen, die in den Ratingmodellen der Banken ungenügend abgebildet werden) zu besetzen, ermöglichen es sogar gezielt Einfluss auf Teilbereiche des Ratings auszuüben (s.u.).

- Bei Berücksichtigung von Basel II im Businessplan (etwa bei der Eigenkapitalstruktur, der Marktdiversifikation, etc. siehe dazu auch Kapitel „Zusammenfassung“) wird dieser zu einem Steuerungsinstrument des

Unternehmens, das zur Verbesserung von Ratings eingesetzt werden kann, damit die künftige Fremdkapitalversorgung erleichtert und somit das Überleben des Unternehmens sichern hilft.

- Unternehmen ohne Basel II Planung werden beim Versuch der nachträglichen Umsteuerung u.U. vor großen strategischen Herausforderungen stehen

## **Gliederung Businessplan**

Basel II hat kaum Folgen für die *Struktur* eines Businessplanes, jedoch Implikationen für die *Inhalte*, die aber nur mit Blick auf das konkrete Unternehmen und dessen Geschäftsidee / Strategie ermittelt werden können. Daher finden sich dazu im Kapitel „Zusammenfassung“ einige allgemeingültige Anmerkungen.

*Fortsetzung auf nächster Seite*

Eine exemplarische Gliederung eines Businessplanes kann wie folgt aussehen:

Executive Summary

1. Unternehmenskonzept / Geschäftsidee
2. Produktidee / Servicekonzept
3. Absatzprognose
4. Marktstruktur / Wettbewerber / Branchenstellung (Relative wie auch absolute Größe sind entscheidende Rating-Faktoren)
5. Fertigungs- & Logistikplanung I (Produktion)
6. Fertigungs- & Logistikplanung II (Beschaffung)
7. Unternehmensstrategie & Marketing-Mix
8. Zukunftsaussichten
9. Personalplanung
10. Investitionen
11. Weiterer Aufwand für Gründung und Geschäftsbetrieb
12. Finanzplanung (Eigenkapitalstruktur als bedeutende Ratingdeterminante)
13. Kapitaldienstberechnung
14. Plan-GuV
15. Plan-Bilanz
16. Unternehmenswert (optional)
17. Gründerteam (Ein Hauptfaktor des qualitativen Ratingteils)

**Tabelle 1:** Exemplarische Gliederung eines Businessplanes

Optionale Businessplan-Komponenten mit Bezug auf Basel II können sein:

- erweiterte Risiko-Betrachtung (bislang nur Marktrisiken)
- Unternehmenssimulation (Umfassendes Computermodell der Unternehmung zur echten *Quantifizierung* einer Vielzahl von Risiken → Verhandlungswerkzeug)
- Erfolgspotentialanalyse (Analyse zukunftsbezogener Bereiche zur Komplementierung von vergangenheitsbezogenen und klassischen Analysen)
- Bankbeziehung (wichtiger zukunftsbezogener Einflußfaktor)

# Gliederungen im Abschnitt Finanzdaten

## Finanzplanung

	Quartal	0=Gründung	1	2	3	4	...
<b>Kassenanfangsbestand</b>							
<b>Einzahlungen</b>							
Einzahlungen aus lfd. Per.							
Einzahlungen aus Vorper.							
Einzahlung Beteiligungskapital							
davon gezeichnetes Kapital							
davon Kapitalrücklage							
Verkauf von Wertpapieren							
Zinserträge							
Aufnahme von Krediten							
Beantragung Förderdarlehen							
Bestand Förderdarlehen							
<b>Auszahlungen</b>							
Einkauf (Eins.- u. Betr.stoffe)							
Personalaufwand							
Sonstige Aufwendungen							
Miete							
Werbung							
Transportkosten							
weiterer Aufwand							
Rückzahlung der Kredite							
Zinsaufwand							
Kauf von Fertigungsanlagen							
Kauf von BuGA							
Kauf von Wertpapieren							
Steuern							
<b>Kassenendbestand</b>							

Tabelle 2: Finanzplanung

## Plan-GuV

Quartal	0	1	2	3	4	...
Umsatzerlöse						
+/- Bestandsveränderungen						
- Einsatz-/Betriebsstoffe						
- Personalaufwand						
Löhne und Gehälter						
Personalnebenkosten (PNK)						
Einst./Entl./Training						
- Abschreibungen AIEG						
- Abschreibungen						
- Sonstiger Aufwand						
davon Miete						
davon Werbung						
davon Transportkosten						
davon weiterer Aufwand						
<b>= Betriebsergebnis</b>						
+ Erträge aus Wertpapieren						
- Zinsaufwendungen						
<b>= Erg. d. gew. Geschäftst.</b>						
- Steuern						
<b>= Per.-überschuß/-fehlb.</b>						
erwarteter Steuersatz						
<b>Bewertung der Bestandsveränderungen (pro Stk. in €)</b>						
Quartal	0	1	2	3	4	...
Einsatzstoffe/Teile						
+ Betriebsstoffe						
<b>= Materialeinzelkosten ( I )</b>						
Fertigungseinzelkosten (*)						
+ Fertigungsgemeinkosten						
<b>= Fertigungskosten ( II )</b>						
<b>= Herstellkosten ( I + II )</b>						
(*) Löhne/Gehälter + Gehaltsnebenkosten						

Tabelle 3: Plan-GuV

## Plan-Bilanz

Quartal	0	1	2	3	4	...
<b>AKTIVA</b>						
AIEG						
ANLAGEVERMÖGEN						
Sachanlagen						
Maschinen						
BuGA						
UMLAUFVERMÖGEN						
Vorräte						
Materialien						
Fertige Erzeugnisse						
Ford. Aus Lief. & Leistung						
Wertpapiere						
Kassenbestand						
<b>BILANZSUMME</b>						
<b>PASSIVA</b>						
EIGENKAPITAL						
Gezeichnetes Kapital						
Kapitalrücklage						
Gewinnrücklage						
Gewinn-/Verlustvortrag						
Periodenüberschuß/-fehlbetrag						
VERBINDLICHKEITEN						
Verblkt. ggü. Kreditinst.						
<b>BILANZSUMME</b>						

Tabelle 4: Plan-Bilanz

# Zusammenfassung

Um einen Businessplan „nach“ Basel II anzufertigen ist die Kenntnis über Ratingverfahren von Finanzierungspartnern, i.d.R. Banken, entscheidend. Erst dann kann jeder Bestandteil des Businessplanes und der Finanzplanung an Basel II ausgerichtet werden. Strukturell ergeben sich im Businessplan kaum Änderungen. Inhaltlich wird den sensiblen Bereichen der Eigenkapitalstruktur, Ertragskraft, Branchenposition, Sicherheiten, etc. besondere Aufmerksamkeit zukommen und gegebenenfalls Änderungen der Strategie des Unternehmens zur Folge haben, um eine Verbesserung des Ratings des eigenen Unternehmens zu erreichen.

In Basel II Ratings sind z. B. positiv wirksam:

- breitere Marktaufstellung und Erschließung internationaler Absatzmärkte,
- Umgang mit Ertragsschwankungen (Risiken des Unternehmens)
- Einbringen von Sicherheiten,
- Streuung des Kreditbestandes über mehrere Bankinstitute (Retail-RW = 75% !),
- Stärkung der Ertragskraft (Effizienzsteigerungen i. Zus. m. Punkt 1),
- Änderung der Eigenkapitalstruktur, u.v.a.m.

Handelt es sich dabei um ein neu zu gründendes oder durch Übernahme hinzutretendes Unternehmen, ist der Businessplan die wichtigste Informationsquelle der Banken. Neugründungen werden darüber hinaus in einer andere Klasse geratet als etablierte Unternehmen. Nach erfolgter Gründung können fortgeschrittene Businesspläne, wie oben beschrieben, die Kreditbepreisung gemäß Basel II beeinflussen!

In den qualitativen Ratingteilen kann ein Businessplan eine herausragende Rolle spielen, indem er Managementkompetenz und Risikobewusstsein des Unternehmers signalisiert.

Aus obigen Ausführungen folgt, dass ein Businessplan allein nicht ausreicht, um den neuen Herausforderungen zu begegnen. Unternehmen müssen vielmehr eine Rating-Strategie entwickeln. Liegt diese vor, kann sie in einem Businessplan mit einfließen, der Banken als Informationsquelle bei Ratings dient.

Ein Unternehmen, welches nach einem solchen Basel II Businessplan aufgebaut wird, ist in der Lage bessere Ratings und somit vorteilhaftere Finanzierungsbedingungen zu erzielen als Unternehmen, die eine Basel II Ausrichtung nicht aufweisen.

Somit nimmt die Bedeutung eines Businessplanes, wenn er richtig gemacht ist, weiter zu, denn er stellt nun zusätzlich die Fundamente für eine spätere Basel II konforme Ausrichtung des Unternehmens dar. Aufgrund der hohen Fremdkapitalabhängigkeit von KMU, ist dies zweifelsohne einen großen Wettbewerbsvorteil.

Die Erstellung einer Rating-Strategie sowie eines darauf aufbauenden Businessplanes erfordert Kenntnisse in den Bereichen

- Risikomanagement, Risikoinventarisierung und Risikomanagementsysteme,
- Markt- und Branchenanalyse,
- Geschäftsfeldentwicklung,
- Finanzanalyse und Unternehmens-Simulation,
- Datenanalyse und mathematische Stochastik sowie
- Kenntnisse der Bankenbranche, insb. der Hausbank soweit vorhanden, und
- Detaillierte Kenntnisse der Basel II Bestimmungen.

Experten können in diesen Bereichen konzeptionelle und unterstützende Arbeit leisten, durch Analysearbeiten kritische Rating-Faktoren identifizieren, darauf aufbauend Optimierungspotentiale (etwa Reduktion des Working Capital durch Optimierung der Lagerhaltung) benennen und dem Klienten bei der Anfertigung eines hervorragenden Businessplanes unter Beachtung von Basel II unterstützen.

Jedes Unternehmen ist ein einzigartiger Prozess, der nicht mit einem standardisierten Businessplan abgebildet werden kann. Durch die Zusammenarbeit mit Experten erhält der Unternehmer einen Businessplan, der auf Plausibilität und Machbarkeit

überprüft wurde und als Planungswerkzeug für die Basel II konforme Steuerung des Unternehmens dienen kann.

In der Begegnung mit Banken hat der Unternehmer ein komplexes und extern validiertes Dokument, welches den neuen Anforderung der Banken gerecht wird und bei Kreditverhandlungen einen sicheren Stand mit spürbaren Vorteilen verschaffen wird.

## Quellen

*Die Quellen sind hier nur mit dem Autorennamen aufgeführt.*

Blum, Ulrich et al. (2000 – 2004): ... .

Gleißner et al.(2004): ... .

Hengmith, Lars (2005): ... .

Leibbrand, Frank, et al. (2004): ... .

Tertia GmbH (2005): ... .

Weber, Claudia (2003): ... .

Weireter, Albert; Eberts, Dietrich (2003): ... .