

# «Es braucht zwingend einen Businessplan»

Wenn ein junges Unternehmen Geld braucht, ist die lokale Bank eine mögliche Ansprechpartnerin. Stefan Hafner von der Schaffhauser Kantonalbank erklärt, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen.

INTERVIEW VINCENT FLUCK BILDER MELANIE DUCHENE

**Herr Hafner, für Sie und Ihre Bank sind «Start-up» und «Jungunternehmen» zwei unterschiedliche Begriffe. Können Sie den Unterschied erklären?**

Für uns ist ein Start-up eine Person oder ein Team mit einer Idee auf der Suche nach Geld. In dieser frühen Phase kann die Bankenwelt in der Regel nicht mit Krediten helfen. Es muss eine ausgereifte Idee, eine gewisse Planung dahinter sein und Zahlenmaterial aufbereitet sein. Es müssen in einer gewissen Form auch Eigenmittel vorhanden sein – etwa von Familie und Freunden.

**Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, ...**

... sprechen wir von einem Jungunternehmen. Diesen Begriff sehen wir breit. Auch bei der Firmennachfolge, dem Generationenwechsel, treffen wir Jungunternehmer an. Wenn ein alter Patron seinen Betrieb in jüngere Hände gibt, dann ist oftmals ein Finanzierungsbedürfnis vorhanden.

**In welcher Form unterstützt die Schaffhauser Kantonalbank Jungunternehmen?**

Gehen wir von unserem breiter gefassten Jungunternehmerbegriff aus, dann unterstützen wir diese Unternehmen mit allen unseren Bankdienstleistungen. Angefangen bei der Beratung, in der wir Tipps geben und unsere Erfahrung einbringen. Zum Beispiel empfehlen wir, Personen und Institutionen aus unserem Netzwerk beizuziehen. Das

kann ein Treuhänder sein, jemand aus der Unternehmensberatung oder ein Vertreter aus dem Versicherungswesen, Dienstleistungen also, die wir nicht selber abdecken. Zudem weisen wir auf wichtige Punkte hin, die bedacht werden sollten, wie die Vorsorge, Risiken, Familienabsicherung oder der Gang zu Amtsstellen wie etwa das Handelsregisteramt oder das Grundbuchamt, wenn eine Liegenschaft im Spiel ist. Oft ist auch die Wirtschaftsförderung ein Thema.

« Oft weiss der Jungunternehmer oder die Jungunternehmerin gar nicht, wie viel Geld er oder sie braucht. »

**Bevor man übers Geld redet, sprechen Sie alle diese Themen an?**

Das ist so. Oft weiss der Jungunternehmer oder die Jungunternehmerin gar nicht, wie viel Geld er oder sie braucht. Darüber Bescheid zu wissen, ist aber ein essenzieller Planungsschritt. Oft herrscht die Ansicht vor, mit einem gewissen Betrag starten zu können.

Wenn man dann in die Tiefe geht, stellt sich dieser als zu gering heraus. Wenn etwa die ersten Löhne fällig sind, hat es nicht unbedingt schon Geld in der Kasse. Deshalb braucht es treuhänderische Begleitung, vor allem im Planungsbereich der Zahlen. Wenn wir von der Kreditseite dazustossen, ist es matchentscheidend, dass – vor allem im Interesse des Jungunternehmens – diese Zahlen wasserdicht sind. Sonst lebe ich von der Hand in den Mund, und das Vorhaben ist zum Scheitern verurteilt.

**Wie viele Jungunternehmen betreuen Sie?**

Im reinen Start-up-Bereich sind es nicht viele. In unserem breiter gefassten Verständnis von Jungunternehmen haben wir lau- ▶



Als jahrelanger Berater für Firmen- und Gewerkekunden bei der Schaffhauser Kantonalbank kennt Stefan Hafner die Bedürfnisse von Jungunternehmen.

fend Fälle, vor allem aus dem Bereich der Unternehmensnachfolge. Das heisst: Generationenwechsel oder Unternehmensverkauf.

**Und wenn ich als Jungunternehmer, der erst eine Idee hat, zu Ihnen komme: Schicken Sie mich wieder nach Hause?**

Kommen Sie nur mit der Idee im Kopf zu mir? Dann kann ich wahrscheinlich nicht viel machen. Dann kann ich höchstens sagen: Schauen Sie die Sache mit einem Berater an. Wir als Bank können Ihnen bei der Planung nicht helfen, weil wir nicht die richtige Ansprechpartnerin für diese Fragestellungen sind. Ein zentraler Schritt ist die Erarbeitung eines Businessplans. Es braucht zwingend einen Businessplan.

**Soll ich als Start-up-Mensch überhaupt Kontakt aufnehmen mit der Schaffhauser Kantonalbank?**

Das auf jeden Fall. Dann können wir in einem ersten Gespräch beratend helfen und besprechen, welche Schritte im Zuge der Unternehmensgründung notwendig sind. Sobald das Start-up eine gewisse Stabilität hat und wächst, kommen wir als Kantonalbank ins Spiel. Junge Unternehmen, die wachsen wollen, müssen investieren und haben einen höheren Finanzierungsbedarf. In dieser Phase können wir mit unserer KMU-Initiative unterstützen. Sie gibt uns einen grösseren Spielraum, um in der Re-

gion Schaffhausen Jungunternehmen und innovative Produkte oder Dienstleistungen zu fördern.

**Vorhin haben Sie das Thema der Firmenübergaben, der Nachfolge angesprochen. Können Sie dazu noch etwas sagen?**

Das ist der häufigste Anwendungsfall der KMU-Initiative: Es gibt eine grundsätzlich funktionierende Unternehmung, die in neue Hände übergeht. Allerdings kann man nicht wissen, ob die junge Person die Firma auch wieder erfolgreich in die Zukunft führen wird. Wie gesagt: Auf der grünen Wiese eine neue Geschäftsidee umsetzen, ist sehr anspruchsvoll und finanziell vonseiten der Bank kaum begleitbar. Die Bank gibt Fremdkapital. Fremdkapital muss verzinst und zurückbezahlt werden. Dafür gibt es gewisse Rahmenbedingungen. Wenn ich von vornherein sehe – auch aus der finanziellen Planung heraus –, dass ein Unternehmen in den ersten Jahren einen Verlust schreibt, was nichts Aussergewöhnliches ist, dann kann ich

diese Verluste nicht mit Bankkrediten abdecken. Ich muss Eigenkapital oder eigenkapitalähnliches Kapital einsetzen, das dann risikotragend ist.

**Es gibt Investoren, die beim Unternehmen gerne mitreden. Will das die Bank nicht?**

Wir nehmen diese Rolle nicht ein. Die Bank will und kann nicht mitreden in der Geschäftsführung. Das will auch der Unternehmer nicht. Er will selber entscheiden können. Wir gehen auch nicht in einen Verwaltungsrat, denn wir sind Fremdkapitalgeber. Es gibt Investoren, die mitreden möchten, die finden sich aber ausserhalb der Bankenbranche.

**Spielt es für sie eine Rolle, ob die Nachfolge bei Firmenübergaben aus der Familie oder von ausserhalb stammt?**

Nein, für uns spielt das keine Rolle. Bei der familieninternen Nachfolge liegt es vielmals auf der Hand, dass aus der Familie heraus – von der Elternseite – finanziert wird. Oder ein Betrag wird stehen gelassen im Sinne eines Darlehens oder eines Erbvorbezugs, damit nicht alles von aussen beschafft werden muss. Selbst im familienexternen Bereich kommen oft gemeinsame Finanzierungen zustande: Die Bank bringt einen Teil, der Verkäufer gibt ein Darlehen, und der Jungunternehmer oder die Jungunternehmerin hat – meist überschaubar – einen gewissen Geldbetrag, den er oder sie einbringt.

**Können Sie noch etwas zur Grösse der Betriebe sagen, mit denen Sie zu tun haben?**

Die Unternehmen, die wir begleiten und beraten, sind von der Grösse her überschaubar, also eher KMU. Grosse Industrieunternehmen können wir nicht finanzieren, das übersteigt unsere Möglichkeiten.

**Welche Aspekte sind für Sie als Bank sonst noch wichtig?**

Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt. Klar, auch wir können uns täuschen, aber durch das Gespräch lernen wir die Person recht gut kennen. So versuchen wir, bestmöglich einzuschätzen, ob wir dieser ihre Pläne zutrauen oder nicht. Ein Jungunternehmer muss ganz viel Engagement mitbringen, auch sein Umfeld, seine Familie, sonst funktioniert es in aller Regel nicht. Wenn ich eine Finanzierung spreche, ist es immer auch ein Vertrauenskredit an die Person.

« Geld bereitzustellen für Start-ups, im Sinne der sogenannten Venture-Finanzierung, ist generell nicht das Business der Banken. »

Anzeige

«compucollege zeichnet sich durch eine unkomplizierte und kompetente Art aus, praktisches Wissen rund um Microsoft 365 zu vermitteln. Ihre Kurse haben uns sowohl bei Rollouts als auch bei spezifischen Inhalten für Key-user gleichermaßen überzeugt.»



Stefan Winterberg  
Leiter IT  
NETSTAL Maschinen AG

Weiterbildung durch



eine Investition,  
die sich sofort auszahlt.

☎ 052 620 28 80  
www.compucollege.ch



**Stefan Hafner** ist Kundenberater für Firmen- und Gewerbekunden bei der Schaffhauser Kantonalbank. Da hat er die Lehre gemacht und ist mittlerweile – mit Unterbruch in der Zeit der Lehr- und Wanderjahre – seit 43 Jahren dort tätig. In der jetzigen Funktion ist er seit rund 20 Jahren. Er ist 59 Jahre alt und wohnt in Schaffhausen.

**Dann sind Sie dank Ihrer jahrzehntelangen Berufserfahrung der ideale Mann in Ihrem Bereich...**

Die Erfahrung hilft sicher. Natürlich bin auch ich schon punktuell enttäuscht worden. Aber ja, die Erfahrung hilft. Dieses Wissen möchte ich auch der kommenden Generation in meiner Funktion weitergeben.

**Manchmal lehnen Sie einen Antrag ab...**

Es ist im Interesse aller Beteiligten, dass man relativ schnell sagt, wenn es nicht geht, dass keine falschen Hoffnungen entstehen. Schwierig ist es, wenn es lediglich eine Geschäftsidee gibt, aber keine eigenen Mittel. Geld bereitzustellen für Start-ups, im Sinne der sogenannten Venture-Finanzierung, ist generell nicht das Business der Banken.

**Sie müssen ja schauen, dass Sie Ihr Geld nicht verlieren...**

Es ist nicht unser Geld, sondern das Geld unserer Kundinnen und Kunden, die es uns anvertrauen. Sie wollen es auch wieder zurückhaben. Da gibt es nun mal gewisse Rahmenbedingungen, die eingehalten werden müssen. Schliesslich haben wir als Kantonalbank auch eine besondere Verantwortung gegenüber dem Kanton und seinen Einwohnern.

**Sind damit die Möglichkeiten erschöpft?**

Nein, es gibt auch Unterstützungsmöglichkeiten als Ergänzung zu den Banken, Stichwort Bürgschaftsgenossenschaften. Unter bestimmten Umständen unterstützen sie eine gute Sache. Bei Start-ups sind sie aber auch zurückhaltend. Sie kommen bei einem erhöhten Kreditbedarf infrage, den die Bank mit Blick aufs Risiko alleine nicht stemmen kann. In unserer Region ist es die Bürgschaftsgenossenschaft BG Ost, die in Zusammenarbeit mit dem Bund mithelfen kann. Eine weitere Möglichkeit ist der Technologiefonds des Bundes, der speziell Projekte zur Reduktion von CO<sub>2</sub> unterstützt.

**Dann soll man sich als Unternehmen direkt bei der BG Ost melden?**

Im Endeffekt ist es ein Kredit bei der Bank, der durch die BG Ost mit einer Bürgschaft abgesichert ist. Dies senkt das Risiko der Bank respektive ermöglicht ergänzende Finanzierungen. Das kann in einem Nachfolge-Case zum Tragen kommen. Kürzlich hatten wir die Geschichte eines Neuprodukts mit Markt- und Produktionsaufbau, da konnten wir gemeinsam etwas bewegen. Deshalb lohnt sich das Gespräch mit uns als Bank: Wir können unser Netzwerk zur Verfügung stellen und an die richtigen Stellen verweisen.

**Das Gespräch lohnt sich auch deshalb, weil man ein Echo auf seine Ideen bekommt?**

Ja, man erhält eine erste Einschätzung eines Bankers oder einer Bankerin, also von einem Menschen, der immer wieder solche Fälle auf dem Tisch hat.

**Es kann also sein, dass man nach dem Gespräch zwar immer noch kein Geld hat, aber etwas klüger ist?**

Das ist durchaus so.

**Noch eine Frage aus einer anderen Perspektive.**

**Wenn ich als Kunde Geld bei Ihnen auf dem Konto habe, bieten Sie die Möglichkeit, dass mein Geld einem Jungunternehmen weitergegeben wird? Sie würden dann eine Vermittlerrolle übernehmen.**

Wir haben punktuell Kunden, die sagen: «Wenn ihr mal jemanden kennt, dürft ihr auf mich zukommen.» Dann tastet man sich unter Wahrung der Diskretion beziehungsweise nach Freistellung vom Bankkundengeheimnis an das Thema heran. Vielfach sind das aber Strukturen, die grösser sind. Das sind dann eigentliche Investoren.

**Kommt das eher selten vor? Zum Beispiel einmal alle zehn Jahre?**

Das kommt schon öfters vor. Aber das läuft dann über meine Kollegen und Kolleginnen, die die vermögende Privatkundschaft betreuen. In einem solchen Fall arbeiten wir dann zusammen. Es kann sein, dass die Bank in ihrer Vermittlerrolle eher von einem Engagement abrät. Es kann aber auch sein, dass sie darin eine gute Sache sieht und das unterstützt. Das haben wir alles schon erlebt. ●