

Die Ertrags- und Rentabilitätsvorschau – kompakt und transparent.

Wie Sie Ihre rechnerische Erstplanung durchführen und erkennen,

- **welcher Umsatz notwendig ist, damit Sie von Ihrer unternehmerischen Tätigkeit leben können (Umsatz-Untergrenze)**
- **wie sich der wirtschaftliche Erfolg (GuV), die Liquidität und einige markante Kennzahlen in den ersten drei Jahren entwickeln**
- **welche Auswirkungen Szenarien mit unterschiedlichen betrieblichen Gestaltungsgrößen haben.**

Autor: Dipl.-Kfm. Helmut Lidders

E-Mail:

**Helmut.Lidders.online.de oder
Helmut.Lidders@aktivsenioren.de**

Inhaltsverzeichnis

1. Die Treppe zum Erfolg

2. Ohne ein schlüssiges Rechenwerk gehts nicht!

3. Drei zentrale Messgrößen für den Unternehmer

**4. Die Untergrenze – vom gewünschten Gewinn zum Umsatz hoch rechnen:
Die Berechnung des Mindestumsatzes**

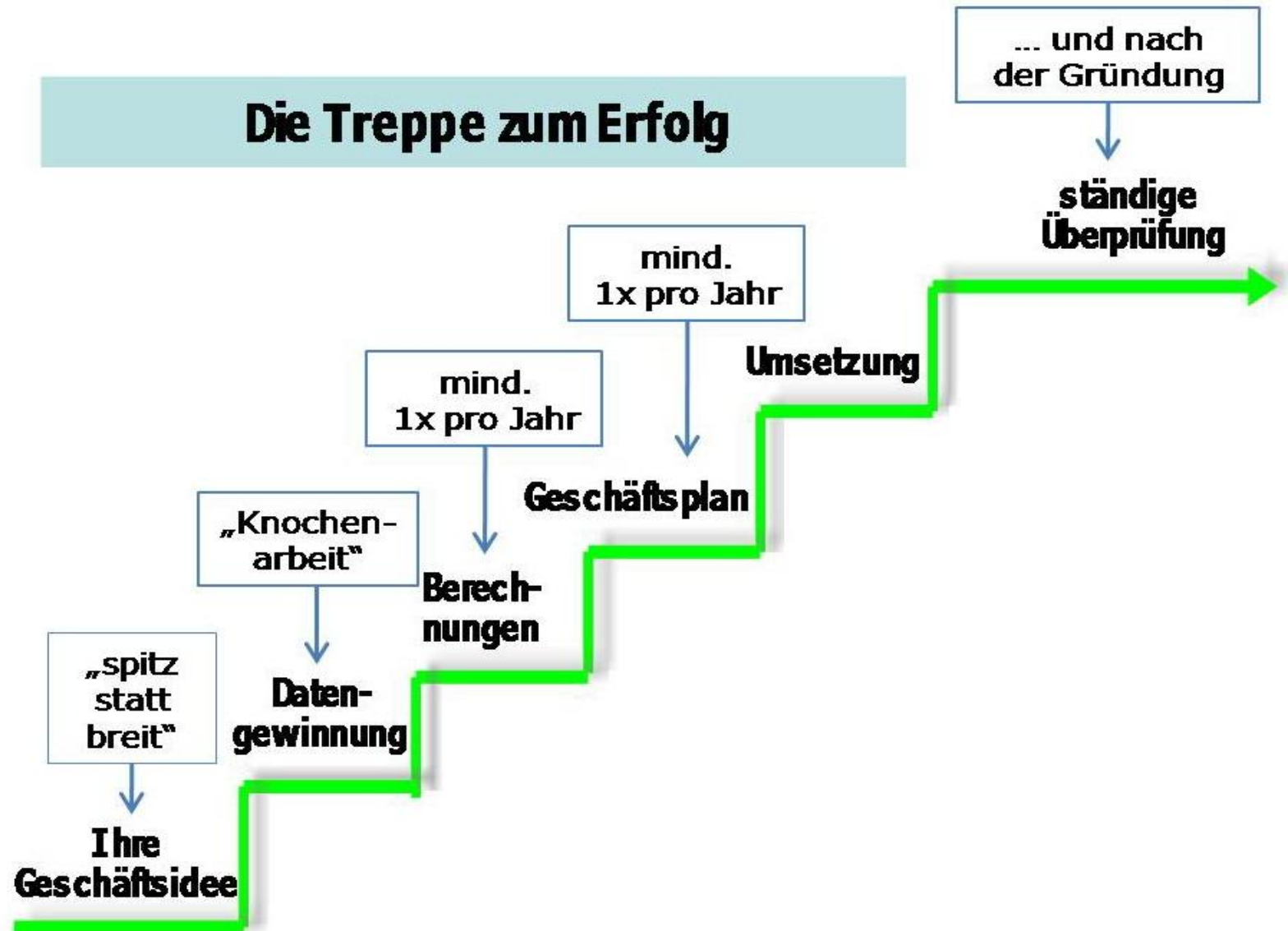
**5. Die Mehrjahressicht:
Die Planung des Erfolges für die nächsten drei Jahre**

**6. Die Erweiterung:
Die Ableitung der Liquiditätsplanung von der Erfolgsplanung**

**7. Die Verfeinerung:
Die integrierte Erfolgs- und Liquiditätsplanung auf Monatsbasis**

**8. Die Dokumentation:
Das Rechenwerk als Teil des umfassenden Geschäftsplans**

1. Die Treppe zum Erfolg



2. Ohne ein schlüssiges Rechenwerk gehts nicht!

Bilanz	
Aktiva	Passiva
Anlagevermögen	Eigenkapital
Umlaufvermögen	Fremdkapital
Vorräte	langfristiges FK
Forderungen	kurzfristiges FK
Zahlungsmittel	
Verlust	Gewinn

Gewinn- und Verlustrechnung	
Aufwand	Ertrag
Materialaufwand	Umsatzerlöse
Personalaufwand	sonstige Erlöse
Abschreibungen	
Raumkosten	
Werbekosten	
Ertragssteuer	
usw.	
Gewinn	Verlust

Zusatzauswertungen
z.B.
▪ Kennzahlenanalysen
▪ Kalkulationen
▪ Kostenrechnung
▪ Branchenvergleiche
▪ usw.

Liquiditätsrechnung	
Einzahlungen	Auszahlungen
von Kunden	an Lieferanten
Finanzamt	Mitarbeiter
Eigentümer	Finanzamt
Kreditinstitute	Kreditinstitute
usw.	Investitionen
	Entnahmen
	usw.
Zahlungsdefizit	Zahlungsüberschuss

3. Drei zentrale betriebswirtschaftliche Messgrößen

1. Die Rentabilität:
Gewinn/Umsatz bzw. Gewinn/Kapital

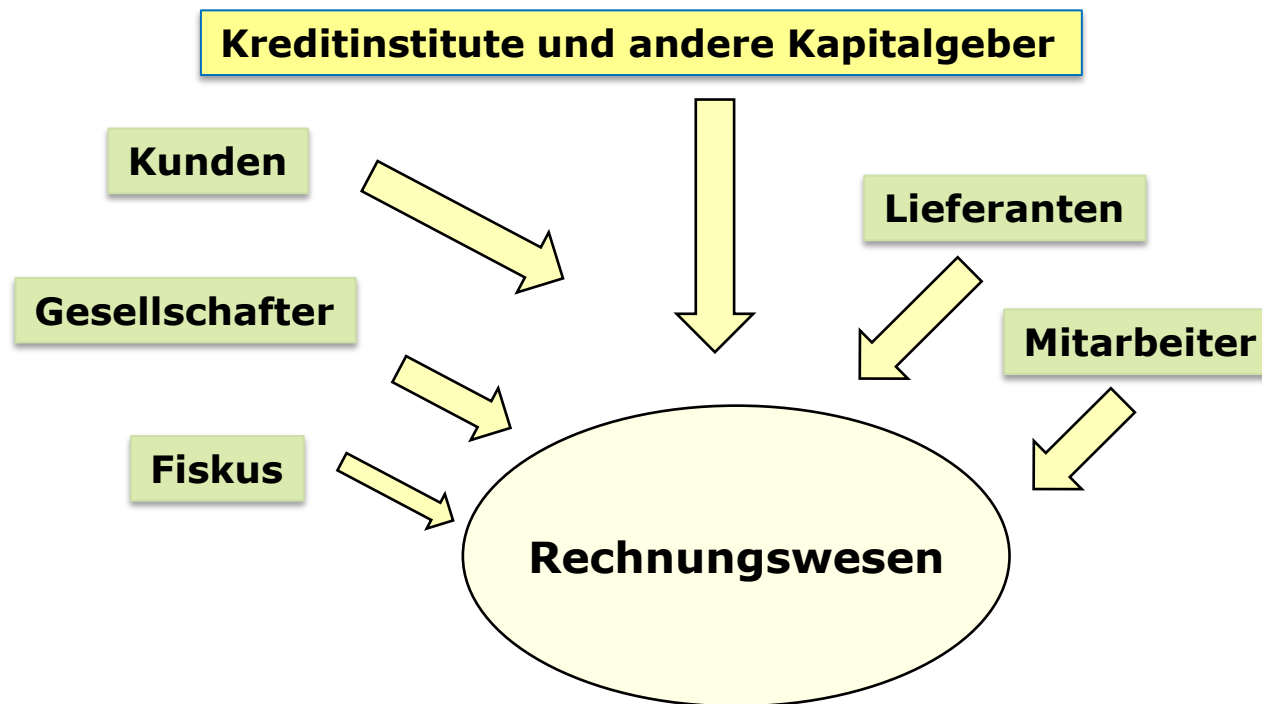
: die Nahrung

2. Die Liquidität: Zahlungsmittel

: die Luft zum Atmen

3. Die Bonität: Gesamtbewertung

: der Reservekanister



4. Die Berechnung des nachhaltigen Mindestumsatzes: Welcher Umsatzwert ist für ein dauerhaftes Bestehen am Markt zu erwirtschaften?

Mindest-Umsatzberechnung		
Zielgröße: Welcher Wert ist als Untergrenze für einen dauerhaften Erfolg zu erwirtschaften?		
	variable Größen	Ergebnisse Jahreswerte
nachhaltiger Mindest-Umsatz		0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. A: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. B: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. C: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. D: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Gewinnanteil für Entnahmen in Höhe von ...	0	0
Gewinnanteil für Investition, Tilgung, Thesaurierung	0	0
Gewinnschwelle		0
Gewerbe-Steuer	1	0
Ergebnis vor Steuern		0
Gesamtkosten vor Steuern		0
Material / Wareneinsatz		0
davon in % des Umsatzes von Produkt A	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt B	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt C	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt D	0,0%	0
davon fixer Materialanteil	0	0
Fremdleistungen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
davon fixer Anteil	0	0
Personalkosten inkl. Sozialversicherung		0
davon Löhne und Gehälter	0	0
davon Sozialleistungen	0	0
Abschreibungen		0
Zinsen		0
Werbe-, Reisekosten		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
davon fixer Anteil	0	0
Verkaufsprovisionen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
davon fixer Anteil	0	0
Sonstige betrieblichen Aufwendungen		0
davon Fixkosten		0
Raumkosten inkl. Nebenkosten	0	0
Versicherungen, Beiträge, Abgaben	0	0
Reparaturen, Instandhaltung	0	0
Fahrzeugkosten	0	0
Telefon, Telefax, Internet	0	0
Zeitschriften, Bücher, Fortbildung	0	0
Buchführung, Rechts- und Beratungskosten	0	0
Abschluss-, Prüfungskosten	0	0
Miete, Leasing, Pacht für beweg.+unbewegl. Wirtschaftsgüter	0	0
Bürobedarf, Betriebsbedarf, Werkzeuge, Kleingeräte	0	0
Lizenzen und Konzessionen	0	0
Verpackungen, Gewährleistungen, Transportversicherungen	0	0
übrige verschiedene Kosten	0	0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
Forderungsverluste, variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0

Für einen Existenzgründer stellt sich die fundamentale Frage:
Welcher Umsatz ist auf Dauer notwendig, damit er von seiner unternehmerischen Tätigkeit leben kann.

Mit anderen Worten:
Welcher Umsatzwert markiert die generelle Untergrenze, um sämtliche Kosten zu decken und um einen bestimmten entnahmefähigen Gewinn zu erwirtschaften?

Die Berechnung erfolgt alleine für die unternehmerische Tätigkeit des Existenzgründers; der Privatbereich des Gesellschafters (ESt, KiSt, Soli-Zuschlag) wird nicht berücksichtigt.

- Das Berechnungsblatt ...
- bietet eine **rechnerische Verprobung** der Tragfähigkeit des Konzeptes
 - unterstützt bei der **Erstplanung** des Erfolgs
 - erlaubt **Simulationen** von unterschiedliche Szenarien
 - verdeutlicht **Zusammenhänge** im betrieblichen Rechenwerk

4. Die Berechnung des nachhaltigen Mindestumsatzes: Welcher Umsatzwert ist für ein dauerhaftes Bestehen am Markt zu erwirtschaften?

Mindest-Umsatzberechnung		
Zielgröße: Welcher Wert ist als Untergrenze für einen dauerhaften Erfolg zu erwirtschaften?		
	variable Größen	Ergebnisse Jahreswerte
nachhaltiger Mindest-Umsatz		40.663
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. A: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. B: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. C: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. D: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Gewinnanteil für Entnahmen in Höhe von ...	0	0
Gewinnanteil für Investition, Tilgung, Thesaurierung	0	0
Gewinnschwelle		40.663
Gewerbe-Steuer	1	0
Ergebnis vor Steuern		0
Gesamtkosten vor Steuern		40.663
Material / Wareneinsatz		0
davon in % des Umsatzes von Produkt A	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt B	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt C	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt D	0,0%	0
davon fixer Materialanteil	0	0
Fremdleistungen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
davon fixer Anteil	0	0
Personalkosten inkl. Sozialversicherung		0
davon Löhne und Gehälter	0	0
davon Sozialleistungen	0	0
Abschreibungen	1.200	1.200
Zinsen	400	400
Werbe-, Reisekosten		1.313
davon variabel in % des Mindestumsatzes	2,0%	0
davon fixer Anteil	500	0
Verkaufsprovisionen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
davon fixer Anteil	0	0
Sonstige betrieblichen Aufwendungen		37.750
davon Fixkosten		37.750
Raumkosten inkl. Nebenkosten	22.800	0
Versicherungen, Beiträge, Abgaben	1.400	0
Reparaturen, Instandhaltung	500	0
Fahrzeugkosten	9.000	0
Telefon, Telefax, Internet	250	0
Zeitschriften, Bücher, Fortbildung	250	0
Buchführung, Rechts- und Beratungskosten	1.200	0
Abschluss-, Prüfungskosten	800	0
Miete, Leasing, Pacht für beweg.+unbewegl. Wirtschaftsgüter	800	0
Bürobedarf, Betriebsbedarf, Werkzeuge, Kleingeräte	250	0
Lizenzen und Konzessionen	0	0
Verpackungen, Gewährleistungen, Transportversicherungen	250	0
übrige verschiedene Kosten	250	0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
Forderungsverluste, variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0

Abschreibungen:

Abschreibungsvolumen / Anzahl Jahre der Nutzung (lineare Abschreibung)

Zinsen:

- für den Kontokorrent-Kredit
- für den Investitions-Kredit

Raumkosten:

- Miete, Pacht
- Reinigung, Gas, Wasser, Strom
- Heizung
- Instandhaltung etc.

Versicherungen, Beiträge, Abgaben:

- Betriebs- oder Berufshaftpflicht
- Einbruchsdiebstahl
- Produkthaftpflicht
- Feuer-, Sturm, Leitungswasser
- Betriebsunterbrechung
- IHK – Beiträge etc.

Fahrzeugkosten:

- lfd. Betriebskosten
- KfZ-Steuern
- Versicherungen
- Reparaturen

4. Die Berechnung des nachhaltigen Mindestumsatzes: Welcher Umsatzwert ist für ein dauerhaftes Bestehen am Markt zu erwirtschaften?

Mindest-Umsatzberechnung		
Zielgröße: Welcher Wert ist als Untergrenze für einen dauerhaften Erfolg zu erwirtschaften?		
	variable	Ergebnisse
	Größen	Jahreswerte
nachhaltiger Mindest-Umsatz		59.980
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. A: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. B: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. C: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. D: Anteil am Mindestumsatz	0,0%	0
Gewinnanteil für Entnahmen in Höhe von ...	0	0
Gewinnanteil für Investition, Tilgung, Thesaurierung	0	0
Gewinnschwelle		59.980
Gewerbe-Steuer	1	0
Ergebnis vor Steuern		0
Gesamtkosten vor Steuern		59.980
Material / Wareneinsatz		0
davon in % des Umsatzes von Produkt A	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt B	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt C	0,0%	0
davon in % des Umsatzes von Produkt D	0,0%	0
davon fixer Materialanteil	0	0
Fremdleistungen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
davon fixer Anteil	0	0
Personalkosten inkl. Sozialversicherung		18.930
davon Löhne und Gehälter	14.400	14.400
davon Sozialleistungen	4.530	4.530
Abschreibungen	1.200	1.200
Zinsen	400	400
Werbe-, Reisekosten		1.700
davon variabel in % des Mindestumsatzes	2,0%	0
davon fixer Anteil	500	500
Verkaufsprovisionen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
davon fixer Anteil	0	0
Sonstige betrieblichen Aufwendungen		37.750
davon Fixkosten		37.750
Raumkosten inkl. Nebenkosten	22.800	22.800
Versicherungen, Beiträge, Abgaben	1.400	1.400
Reparaturen, Instandhaltung	500	500
Fahrzeugkosten	9.000	9.000
Telefon, Telefax, Internet	250	250
Zeitschriften, Bücher, Fortbildung	250	250
Buchführung, Rechts- und Beratungskosten	1.200	1.200
Abschluss-, Prüfungskosten	800	800
Miete, Leasing, Pacht für beweg.+unbewegl. Wirtschaftsgüter	800	800
Bürobedarf, Betriebsbedarf, Werkzeuge, Kleingeräte	250	250
Lizenzen und Konzessionen	0	0
Verpackungen, Gewährleistungen, Transportversicherungen	250	250
übrige verschiedene Kosten	250	250
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
Forderungsverluste, variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0

Version 1.2

Autor: Helmut.Lodders@online.de

Löhne und Gehälter:

- **Minijobs:**
max. 4.800 p.J. und p.P.
- **Niedriglohn:**
min. 4.801 p.J, und p.P.
max. 9.600 p.J. und p.P.
- **Normal:**
Jahresbrutto p.P.

Sozialleistungen:

jeweils vom Jahresbrutto:

- Minijobs:** 31,45%
- Niedriglohn:** 19,40%
- Normal:** 30,00%

4. Die Berechnung des nachhaltigen Mindestumsatzes: Welcher Umsatzwert ist für ein dauerhaftes Bestehen am Markt zu erwirtschaften?

Mindest-Umsatzberechnung		
Zielgröße: Welcher Wert ist als Untergrenze für einen dauerhaften Erfolg zu erwirtschaften?		
	variable Größen	Ergebnisse Jahreswerte
nachhaltiger Mindest-Umsatz		93.092
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. A: Anteil am Mindestumsatz	50,0%	46.546
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. B: Anteil am Mindestumsatz	25,0%	23.273
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. C: Anteil am Mindestumsatz	18,0%	16.757
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. D: Anteil am Mindestumsatz	7,0%	6.516
Gewinnanteil für Entnahmen in Höhe von ...	0	0
Gewinnanteil für Investition, Tilgung, Thesaurierung	0	0
Gewinnschwelle		93.092
Gewerbe-Steuer	1	0
Ergebnis vor Steuern		0
Gesamtkosten vor Steuern		93.092
Material / Wareneinsatz		26.261
davon in % des Umsatzes von Produkt A	32,0%	14.895
davon in % des Umsatzes von Produkt B	30,0%	6.982
davon in % des Umsatzes von Produkt C	25,0%	4.189
davon in % des Umsatzes von Produkt D	3,0%	195
davon fixer Materialanteil	0	0
Fremdleistungen		4.793
davon variabel in % des Mindestumsatzes	3,0%	
davon fixer Anteil	2.000	
Personalkosten inkl. Sozialversicherung		18.930
davon Löhne und Gehälter	14.400	
davon Sozialleistungen	4.530	
Abschreibungen	1.200	1.200
Zinsen	400	400
Werbe-, Reisekosten		2.362
davon variabel in % des Mindestumsatzes	2,0%	
davon fixer Anteil	500	
Verkaufsprovisionen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	
davon fixer Anteil	0	
Sonstige betrieblichen Aufwendungen		37.750
davon Fixkosten		37.750
Raumkosten inkl. Nebenkosten	22.800	
Versicherungen, Beiträge, Abgaben	1.400	
Reparaturen, Instandhaltung	500	
Fahrzeugkosten	9.000	
Telefon, Telefax, Internet	250	
Zeitschriften, Bücher, Fortbildung	250	
Buchführung, Rechts- und Beratungskosten	1.200	
Abschluss-, Prüfungskosten	800	
Miete, Leasing, Pacht für beweg.+unbewegl. Wirtschaftsgüter	800	
Bürobedarf, Betriebsbedarf, Werkzeuge, Kleingeräte	250	
Lizenzen und Konzessionen	0	
Verpackungen, Gewährleistungen, Transportversicherungen	250	
übrige verschiedene Kosten	250	
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
Forderungsverluste, variabel in % des Mindestumsatzes	1,5%	1.396

Die **Umsatzanteile** werden pro Artikel / Artikelgruppe / Dienstleistung festgelegt.

Der **Material / Wareneinsatz** wird analog der Umsatzanteile geplant.

Der Einsatz von **Fremdleistungen** wird geplant.

Forderungsverluste:
Ausgangsrechnungen werden nicht zu 100% bezahlt.

4. Die Berechnung des nachhaltigen Mindestumsatzes: Welcher Umsatzwert ist für ein dauerhaftes Bestehen am Markt zu erwirtschaften?

Mindest-Umsatzberechnung		
Zielgröße: Welcher Wert ist als Untergrenze für einen dauerhaften Erfolg zu erwirtschaften?		
	variable Größen	Ergebnisse Jahreswerte
nachhaltiger Mindest-Umsatz		143.974
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. A: Anteil am Mindestumsatz	50,0%	71.987
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. B: Anteil am Mindestumsatz	25,0%	35.994
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. C: Anteil am Mindestumsatz	18,0%	25.915
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. D: Anteil am Mindestumsatz	7,0%	10.078
Gewinnanteil für Entnahmen in Höhe von ...	30.000	30.000
Gewinnanteil für Investition, Tilgung, Thesaurierung	2.000	2.000
Gewinnschwelle		93.092
Gewerbe-Steuer	1	1.221
Ergebnis vor Steuern		33.221
Gesamtkosten vor Steuern		110.754
Material / Wareneinsatz		40.615
davon in % des Umsatzes von Produkt A	32,0%	23.036
davon in % des Umsatzes von Produkt B	30,0%	10.798
davon in % des Umsatzes von Produkt C	25,0%	6.479
davon in % des Umsatzes von Produkt D	3,0%	302
davon fixer Materialanteil	0	0
Fremdleistungen		6.319
davon variabel in % des Mindestumsatzes	3,0%	
davon fixer Anteil	2.000	
Personalkosten inkl. Sozialversicherung		18.930
davon Löhne und Gehälter	14.400	
davon Sozialleistungen	4.530	
Abschreibungen	1.200	1.200
Zinsen	400	400
Werbe-, Reisekosten		3.379
davon variabel in % des Mindestumsatzes	2,0%	
davon fixer Anteil	500	
Verkaufsprovisionen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	
davon fixer Anteil	0	
Sonstige betrieblichen Aufwendungen		37.750
davon Fixkosten		37.750
Raumkosten inkl. Nebenkosten	22.800	
Versicherungen, Beiträge, Abgaben	1.400	
Reparaturen, Instandhaltung	500	
Fahrzeugkosten	9.000	
Telefon, Telefax, Internet	250	
Zeitschriften, Bücher, Fortbildung	250	
Buchführung, Rechts- und Beratungskosten	1.200	
Abschluss-, Prüfungskosten	800	
Miete, Leasing, Pacht für beweg.+unbewegl. Wirtschaftsgüter	800	
Bürobedarf, Betriebsbedarf, Werkzeuge, Kleingeräte	250	
Lizenzen und Konzessionen	0	
Verpackungen, Gewährleistungen, Transportversicherungen	250	
übrige verschiedene Kosten	250	
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
Forderungsverluste, variabel in % des Mindestumsatzes	1,5%	2.160

Version 1.2

Autor: Helmut.Lodders@online.de

Gewinnanteil für Entnahmen z.B. für

- private Lebensführung
- persönliche Steuern (Est, KiSt, Soli)
- Altersvorsorge
- Versicherungen:
 - Berufsunfähigkeit
 - Haftpflicht
 - Kapitallebensvers.
 - Krankenversicherung
 - Unfallversicherung etc.

Gewinnanteil für ...

- Investitionen
- Tilgungen
- Thesaurierung

4. Die Berechnung des nachhaltigen Mindestumsatzes: Welcher Umsatzwert ist für ein dauerhaftes Bestehen am Markt zu erwirtschaften?

Mindest-Umsatzberechnung		
Zielgröße: Welcher Wert ist als Untergrenze für einen dauerhaften Erfolg zu erwirtschaften?		
	variable	Ergebnisse
	Größen	Jahreswerte
nachhaltiger Mindest-Umsatz		143.974
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. A: Anteil am Mindestumsatz	50,0%	71.987
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. B: Anteil am Mindestumsatz	25,0%	35.994
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. C: Anteil am Mindestumsatz	18,0%	25.915
Produkt, -gruppe, Dienstleistg. D: Anteil am Mindestumsatz	7,0%	10.078
Gewinnanteil für Entnahmen in Höhe von ...	30.000	30.000
Gewinnanteil für Investition, Tilgung, Thesaurierung	2.000	2.000
Gewinnschwelle		93.092
Gewerbe-Steuer	1	1.221
Ergebnis vor Steuern		33.221
Gesamtkosten vor Steuern		110.754
Material / Wareneinsatz		40.615
davon in % des Umsatzes von Produkt A	32,0%	23.036
davon in % des Umsatzes von Produkt B	30,0%	10.798
davon in % des Umsatzes von Produkt C	25,0%	6.479
davon in % des Umsatzes von Produkt D	3,0%	302
davon fixer Materialanteil	0	0
Fremdleistungen		6.319
davon variabel in % des Mindestumsatzes	3,0%	
davon fixer Anteil	2.000	
Personalkosten inkl. Sozialversicherung		18.930
davon Löhne und Gehälter	14.400	
davon Sozialleistungen	4.530	
Abschreibungen	1.200	1.200
Zinsen	400	400
Werbe-, Reisekosten		3.379
davon variabel in % des Mindestumsatzes	2,0%	
davon fixer Anteil	500	
Verkaufsprovisionen		0
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	
davon fixer Anteil	0	
Sonstige betrieblichen Aufwendungen		37.750
davon Fixkosten		37.750
Raumkosten inkl. Nebenkosten	22.800	
Versicherungen, Beiträge, Abgaben	1.400	
Reparaturen, Instandhaltung	500	
Fahrzeugkosten	9.000	
Telefon, Telefax, Internet	250	
Zeitschriften, Bücher, Fortbildung	250	
Buchführung, Rechts- und Beratungskosten	1.200	
Abschluss-, Prüfungskosten	800	
Miete, Leasing, Pacht für beweg.+unbewegl. Wirtschaftsgüter	800	
Bürobedarf, Betriebsbedarf, Werkzeuge, Kleingeräte	250	
Lizenzen und Konzessionen	0	
Verpackungen, Gewährleistungen, Transportversicherungen	250	
übrige verschiedene Kosten	250	
davon variabel in % des Mindestumsatzes	0,0%	0
Forderungenverluste, variabel in % des Mindestumsatzes	1,5%	2.160

Was kann der Unternehmer gestalten:

1. **Umsatz:** Menge x Preis:
Die Anzahl der Kunden erhöhen bei gegebenen Preisen
2. **Umsatz:** Menge x Preis:
Die Anzahl Verkäufe/Verkaufswert pro Kunde erhöhen bei gegebenen Preisen
3. **Umsatz:** Menge x Preis:
Die Preise erhöhen
4. **Kostenarten** nach Art und / oder Höhe verändern
5. **Kombination von 1 bis 4**

5. Die Mehrjahressicht: Die Planung des Erfolges (GuV) für die nächsten drei Jahre

Erfolgsplanung				
Zielgröße: Das Ergebnis nach Steuern wird als Differenz der Umsatzerlöse und sämtlicher Aufwendungen ausgewiesen. (Beträge in Euro; ohne Umsatzsteuer).				
		Jahr	Jahr	Jahr
		2012	2013	2014
Umsatzerlöse		110.000	136.000	145.000
davon Produkt, Gruppe oder Dienstleistung A		48.000	58.000	64.000
davon Produkt, Gruppe oder Dienstleistung B		38.000	46.000	48.000
davon Produkt, Gruppe oder Dienstleistung C		18.000	24.000	26.000
davon Produkt, Gruppe oder Dienstleistung D		6.000	8.000	7.000
Gewinnschwelle		94.311	94.968	93.778
Ergebnis der Gewinn- u. Verlustrechnung (GuV)		9.845	25.308	31.182
Gewerbesteuer	Verlustvortrag:	-2.120	0	132
Ergebnis vor Steuern		9.845	25.440	32.270
Gesamtkosten vor Steuern		100.155	110.560	112.730
Material / Wareneinsatz		34.550	43.160	44.500
davon variabel in % des Gesamtumsatzes		30,50%	31,00%	30,00%
davon fixer Anteil		1.000	1.000	1.000
Fremdleistungen (Material u. Lohn)		3.400	3.920	4.100
davon variabel in % des Gesamtumsatzes		2,00%	2,00%	2,00%
davon fixer Anteil		1.200	1.200	1.200
Personalkosten inkl. Sozialversicherung		18.930	18.930	18.930
davon Löhne und Gehälter		14.400	14.400	14.400
davon Sozialabgaben		4.530	4.530	4.530
Abschreibungen		1.200	1.200	1.200
Zinsen		800	800	800
Werbe-, Reisekosten		2.300	2.560	2.650
davon variabel in % des Gesamtumsatzes		1,00%	1,00%	1,00%
davon fixer Anteil		1.200	1.200	1.200
Verkaufsprovisionen / Franchise-Gebühren		3.200	3.720	3.900
davon variabel in % des Gesamtumsatzes		2,00%	2,00%	2,00%
davon fixer Anteil		1.000	1.000	1.000
Sonstige betrieblichen Aufwendungen		34.125	34.230	34.475
davon Fixkosten		33.850	33.550	33.750
Miete und Pacht für Räumlichkeiten		18.000	18.000	18.000
Nebenkosten für Raumkosten		4.000	4.200	4.400
Versicherungen, Beiträge, Abgaben		1.200	1.200	1.200
Reparaturen, Instandhaltung		800	800	800
Fahrzeugkosten		850	850	850
Telefon, Telefax, Internet		750	750	750
Zeitschriften, Bücher, Fortbildung		500	500	500
Buchführung, Rechts- und Beratungskosten		1.200	1.200	1.200
Abschluss-, Prüfungskosten		950	950	950
Miete, Pacht, Leasing beweg.+unbewegl. WG		4.500	4.500	4.500
Bürobedarf, Betriebsbedarf		200	200	200
Werkzeuge, Kleingeräte		100	100	100
Lizenzen und Konzessionen		0	0	0
Gründungskosten (einmalig)		500	0	0
Verpackungen, Gewährleistungen		200	200	200
Übrige verschiedene Kosten		100	100	100
davon variabel in % des Gesamtumsatzes		0,25%	0,50%	0,50%
Forderungsverluste		1.650	2.040	2.175
davon variabel in % des Gesamtumsatzes		1,50%	1,50%	1,50%

Ein **Verlust** aus den Startmonaten (Rumpfwirtschaftsjahr) wird berücksichtigt.

Die **summarische Wareneinsatzquote** sollte mit einem gewichteten arithmetischen Mittel detailliert geplant werden. (vergl. Mindestumsatzberechnung).

6. Die Erweiterung: Die Ableitung der Liquiditätsplanung von der Erfolgsplanung

Liquiditätsplanung - Kennzahlen			
Zielgröße: Die Liquiditätsplanung zeigt, welche finanziellen Mittel für die Eigenkapital- und Fremdkapital-Geber verdient werden und welche kurzfristige Finanzreserve aufgebaut wird.			
	Jahr	Jahr	Jahr
	2012	2013	2014
Anfangsbestand Barmittel: Kasse, Bank	12.500	545	-2.372
Betriebliche Einzahlungen von Kunden	108.350	133.960	142.825
Betriebliche Auszahlungen	96.505	106.647	109.645
für Lieferanten	34.550	43.160	44.500
für Fremdleistungen	3.400	3.920	4.100
für Personal	18.930	18.930	18.930
für Werbe-, Reisekosten	2.300	2.560	2.650
für Verkaufsprovisionen / Franchise-Gebühren	3.200	3.720	3.900
für sonstige Aufwendungen	34.125	34.230	34.475
für Steuern	0	127	1.090
Saldo betriebliche Zahlungen vor Zinsen	11.845	27.313	33.180
Auszahlungen für Investitionen in das AV + UV	12.000	0	0
davon finanziert durch Eigenmittel	3.000	0	0
Prüfwert: Finanzierungsreserve aus Eigenmittel (kumuliert)	-1.455	-2.372	-1.874
davon finanziert durch Fremdmittel	9.000	0	0
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	6.000	0	0
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	3.000	0	0
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	0	0
Zahlungen aus der Finanzierungstätigkeit	10.200	-5.230	-2.681
Einzahlungen aus Darlehensaufnahmen	11.000	0	0
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	6.000	0	0
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	5.000	0	0
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	0	0
Kapitaldienst	800	5.230	2.681
Zinsen und ähnliche Zahlungen	800	830	781
davon für Kontokorrent	200	150	150
davon für Fremdkapital:	600	680	631
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	400	440	385
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	200	240	246
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	0	0
Tilgungen Bankdarlehen	0	4.400	1.900
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	0	1.000	1.000
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	0	900	900
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	2.500	0
Einlagen	0	0	0
Entnahmen	22.000	25.000	30.000
Endbestand Barmittel: Kasse, Bank (kumuliert)	545	-2.372	-1.874
Kreditlimit A-Bank: 3.000	3.000	3.000	3.000
kurzfristige Finanzreserve (kumuliert)	3.545	628	1.126
Umsatzrentabilität	8,95%	18,59%	21,52%
Kapitaldienstgrenze	-10.155	2.313	3.180
Cash Flow Rate	10,19%	19,77%	22,68%
Wertschöpfung bezogen auf Umsatzerlöse	26,89%	33,21%	35,86%

Ein **Überbrückungskredit** erhöht den Anfangsbestand Kasse / Bank.

Bei einem **zeitlichen Auseinanderfallen** von Erfolgswirkung – Zahlungswirkung:
Es bestehen 6 Alternativlösungen.

Auszahlungen für Investitionen in das ...
AV = Anlagevermögen
UV = Umlaufvermögen:
hier nur Vorräte
(Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe)

Prüfwert Finanzierungsreserve:
Ein positiver Wert zeigt an, dass noch ein Finanzierungsspielraum mit Eigenmitteln besteht.

Finanzierung:
Im gewerblichen Bereich empfiehlt sich die Finanzierung über ein Tilgungsdarlehen.

6. Die Erweiterung: Die Ableitung der Liquiditätsplanung von der Erfolgsplanung

Liquiditätsplanung - Kennzahlen				
Zielgröße: Die Liquiditätsplanung zeigt, welche finanziellen Mittel für die Eigenkapital- und Fremdkapital-Geber verdient werden und welche kurzfristige Finanzreserve aufgebaut wird.				
	Jahr	Jahr	Jahr	
	2012	2013	2014	
Anfangsbestand Barmittel: Kasse, Bank	12.500	545	-2.372	
Betriebliche Einzahlungen von Kunden	108.350	133.960	142.825	
Betriebliche Auszahlungen	96.505	106.647	109.645	
für Lieferanten	34.550	43.160	44.500	
für Fremdleistungen	3.400	3.920	4.100	
für Personal	18.930	18.930	18.930	
für Werbe-, Reisekosten	2.300	2.560	2.650	
für Verkaufsprovisionen / Franchise-Gebühren	3.200	3.720	3.900	
für sonstige Aufwendungen	34.125	34.230	34.475	
für Steuern	0	127	1.090	
Saldo betriebliche Zahlungen vor Zinsen	11.845	27.313	33.180	
Auszahlungen für Investitionen in das AV + UV	12.000	0	0	
davon finanziert durch Eigenmittel	3.000	0	0	
Prüfwert: Finanzierungsreserve aus Eigenmittel (kumuliert)	-1.455	-2.372	-1.874	
davon finanziert durch Fremdmittel	9.000	0	0	
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	6.000	0	0	
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	3.000	0	0	
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	0	0	
Zahlungen aus der Finanzierungstätigkeit	10.200	-5.230	-2.681	
Einzahlungen aus Darlehensaufnahmen	11.000	0	0	
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	6.000	0	0	
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	5.000	0	0	
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	0	0	
Kapitaldienst	800	5.230	2.681	
Zinsen und ähnliche Zahlungen	800	830	781	
davon für Kontokorrent	200	150	150	
davon für Fremdkapital:	600	680	631	
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	400	440	385	
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	200	240	246	
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	0	0	
Tilgungen Bankdarlehen	0	4.400	1.900	
Geldbank Tilgungsdarlehen zu 5,5%	0	1.000	1.000	
KfW Gründungsdarlehen zu 6,0%	0	900	900	
Überbrückungskredit für 1 Jahr, in Kasse / Bank	0	2.500	0	
Einlagen	0	0	0	
Entnahmen	22.000	25.000	30.000	
Endbestand Barmittel: Kasse, Bank (kumuliert)	545	-2.372	-1.874	
Kreditlimit A-Bank: 3.000	3.000	3.000	3.000	
kurzfristige Finanzreserve (kumuliert)	3.545	628	1.126	
Umsatzrentabilität	8,95%	18,59%	21,52%	
Kapitaldienstgrenze	-10.155	2.313	3.180	
Cash Flow Rate	10,19%	19,77%	22,68%	
Wertschöpfung bezogen auf Umsatzerlöse	26,89%	33,21%	35,86%	

Ergebnisgröße liquide Mittel:
Endbestand Kasse / Bank / Postscheck

Das **Kreditlimit** betrifft das Kontokorrent; dieses dient zur Deckung von finanziellen Spitzenbelastungen.

Kapitaldienstgrenze:
maximal verfügbarer Betrag für Zins + Tilgung (nach Entnahmen + Einlagen); wichtig für jede Bank wegen Bonität!

Cash Flow-Rate:
verdiente überschüssige liquide Mittel; verwendbar für: Tilgung, Investition, Thesaurierung, Entnahmen

Wertschöpfung: Geldabfluss in ...
Lohn/Gehalt, Zinsen, Steuern, Entnahmen

7. Die Verfeinerung: Die integrierte Erfolgs- und Liquiditätsplanung auf Monatsbasis

	Integrierte Erfolgs- und Liquiditätsplanung			Integrierte Gewinn- und Liquiditätsplanung		
	Monat Okt 11	Monat Nov 11	Monat Dez 11			Jahr 2011
Umsatzerlöse bzw. Umsatzeinzahlungen	4.750	5.100	4.300	Umsatzerlöse bzw. Umsatzeinzahlungen		14.150
davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. A	2.000	2.200	2.100	davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. A		6.300
davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. B	1.550	1.700	1.400	davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. B		4.650
davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. C	1.200	1.200	800	davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. C		3.200
davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. D	300	500	400	davon Produkt, P-Gruppe oder Dienstleistg. D		1.200
Ergebnis nach Steuern	-1.085	-456	-580	Ergebnis nach Steuern		-2.120
Gewinnschwelle	6.406	5.795	5.185	Gewinnschwelle		17.386
viertelj. Gewerbesteuer-Vorauszahlung	0	0	0	Gewerbesteuern		0
Ergebnis vor Steuern	-1.085	-456	-580	Ergebnis vor Steuern		-2.120
Gesamtkosten vor Steuern	5.835	5.556	4.880	Gesamtkosten vor Steuern		16.270
Material / Wareneinsatz	2.473	2.381	1.833	Material / Wareneinsatz		6.687
davon variabler Anteil in % des Umsatzes	31,00%	31,00%	31,00%	davon variabler Anteil in % des Umsatzes		4.387
davon fixer Anteil	1.000	800	500	davon fixer Anteil		2.300
Fremdleistungen	1.095	1.102	1.086	Fremdleistungen		3.283
davon variabel in % des Umsatzes	2,00%	2,00%	2,00%	davon variabel in % des Umsatzes		283
davon fixer Anteil	1.000	1.000	1.000	davon fixer Anteil		3.000
Personalkosten	526	526	526	Personalkosten		1.578
davon Löhne und Gehälter	400	400	400	davon Löhne und Gehälter		1.200
davon Sozialabgaben	126	126	126	davon Sozialabgaben		378
Abschreibungen auf das Anlagevermögen	250	250	250	Abschreibungen auf das Anlagevermögen		750
Zinsen	120	120	120	Zinsen		360
Werbe-, Reisekosten	800	600	500	Werbe-, Reisekosten		1.900
davon variabel in % des Umsatzes	0,00%	0,00%	0,00%	davon variabel in % des Umsatzes		0
davon fixer Anteil	800	600	500	davon fixer Anteil		1.900
Verkaufsprovisionen	0	0	0	Verkaufsprovisionen		0
davon variabel in % des Umsatzes	0,00%	0,00%	0,00%	davon variabel in % des Umsatzes		0
davon fixer Anteil	0	0	0	davon fixer Anteil		0
sonstige Aufwendungen	500	500	500	sonstige Aufwendungen		1.500
davon variabel in % des Umsatzes	0,00%	0,00%	0,00%	davon variabel in % des Umsatzes		0
davon Fixkosten	500	500	500	davon Fixkosten		1.500
Forderungsverluste	71	77	65	Forderungsverluste		212
variabel in % des Umsatzes	1,50%	1,50%	1,50%	Näherungswert: durchschnittlicher % Satz p.a.		0,38%
Ergebnis aus der lfd. Geschäftstätigkeit	-1.085	-456	-580	#BEZUG!		-2.120
Liquiditätsplanung				Liquiditätsplanung		
Anfangsbestand Kasse / Bank	12.000	4.165	1.860	Anfangsbestand Kasse / Bank		12.000
Saldo betriebliche Zahlungen vor Zinsen	-715	-86	-210	Saldo betriebliche Zahlungen vor Zinsen		-1.010
Auszahlungen für Investitionen	5.000	0	0	Auszahlungen für Investitionen		5.000
davon finanziert aus Eigenmittel	5.000	0	0	davon finanziert aus Eigenmittel		5.000
Prüfwert: Finanzierungsreserve aus Eigenmittel (kumuliert)	4.165	1.860	-570	Prüfwert: Finanzierungsreserve aus Eigenmittel (kumuliert)		-570
davon finanziert aus Fremdmittel (Darlehen)	0	0	0	davon finanziert aus Fremdmittel (Darlehen)		0
Zahlungen aus der Finanzierungstätigkeit	-120	-120	-120	Zahlungen aus der Finanzierungstätigkeit		-360
Einzahlungen: Darlehensaufnahmen	0	0	0	Einzahlungen: Darlehensaufnahmen		0
Kapitaldienst	120	120	120	Kapitaldienst		360
Zinsen	120	120	120	Zinsen		360
davon für Kontokorrent	120	120	120	davon für Kontokorrent		360
davon für Darlehen	0	0	0	davon für Darlehen		0
Tilgungen	0	0	0	Tilgungen		0
Kapitaldienstgrenze	-2.715	-2.186	-2.310	Kapitaldienstgrenze		-7.210
Einlagen	0	0	0	Einlagen		0
Entnahmen bzw. Vorabauschüttungen	2.000	2.100	2.100	Entnahmen bzw. Vorabauschüttungen		6.200
Endbestand Barmittel: Kasse, Bank (kumuliert)	4.165	1.860	-570	Endbestand Barmittel: Kasse, Bank (kumuliert)		-570
Kreditlimit A - Bank: 3.000; Gründungszuschuss: N.N.	3.000	3.000	3.000	Kreditlimit A - Bank: 3.000; Gründungszuschuss: N.N.		3.000
kurzfristige Finanzreserve	7.165	4.860	2.430	kurzfristige Finanzreserve		2.430

Neben den einzelnen **Monatswerten** (pro Quartal ein Blatt) werden die kumulierten Ergebnisse für das gesamte Jahr auf dem Summenblatt ausgewiesen.

8. Die Dokumentation: Das Rechenwerk als Teil des umfassenden Geschäftsplans

Geschäftsplan

zum
(Gründungs-)vorhaben

von

Frau/ Herrn N.N.

zum Betrieb eines

N.N. Betriebs

mit der Bezeichnung

„NNNNNNNNNNNNNNNNNNNNNN“

in

N.N.

1 Zusammenfassung	3
2 Angaben zur Person des Gründers und zum Gründungsvorhaben	4
3 Die Organisation und die Geschäftsführung	9
4 Die Planungsergebnisse	10
4.1 Der Einstieg: Die Berechnung des Mindestumsatzes	10
4.2 Die Umkehrung: Die Berechnung des wirtschaftlichen Erfolges.....	12
4.3 Die Erweiterung: Die Liquiditätsplanung	14
4.3 Ausgewählte Kennzahlen	15
4.3.1 Kennzahlen zur Rentabilität.....	15
4.3.2 Kennzahlen zur Kapitaldienstfähigkeit	16
4.3.3 Kennzahlen zur Produktivität.....	16
4.3.4 Weitere Kennzahlen	17
4.3.5 Branchenkennzahlen	18
5 Die Marktverhältnisse	19
6 Die Planung von Umsatz und Umsatzeinzahlungen	21
8 Die Organisation der Leistungserstellung	29
9 Die Personalplanung	30
10 Die Planung der Investitionen und Finanzierungen	32
10.1 Der Investitionsplan	32
10.2 Der Finanzierungsplan	33
10.2.1 Tilgungsdarlehen der A - Bank	33
10.2.2 Tilgungsdarlehen der B - Bank	34
10.2.3 Der Überbrückungskredit der B - Bank	36
10.2.4 Der Kontokorrentkredit der B - Bank	37
10.3 Die Kreditsicherheiten	38
11 Die Planung sonstiger Erträge und sonstiger Aufwendungen	39
12 Die Analyse möglicher Risiken und deren Bewältigung	41
13 Die Planung von Steueraufwand und Steuerzahlung	43
14 Die Planung der Entnahmen bzw. (Vorab-)ausschüttungen	44
Anlagen	45
1 Monatsgenaue Erfolgs- und Liquiditätsplanung Okt 09 bis Dez. 09	45
2 Die monatliche Verteilung der Umsätze nach Produktgruppen.....	46
3 Ausgewählte öffentliche Fördermittel	49
4 Der Lebenslauf des Existenzgründers.....	52
5 Posten der privaten Lebensführung	52
6 Entwurf für die Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)	53
7 Einzelaufstellung der Sacheinlagen.....	54
8 Der Szenarien - Rechner	55



Das Fazit:

- **Das unternehmerische Konzept wird zahlenmäßig in einer integrierten Erfolgs- und Liquiditätsplanung über drei Jahre dargestellt.**

- **Die 3-Jahresplanung gibt Ihnen Hinweise auf**

- **Zusammenhänge/Abhängigkeiten**
- **Chancen**
- **Risiken**

Daraus ergeben sich Gestaltungsalternativen.

- **Der Geschäftsplan ist die Dokumentation der Geschäftsidee.**

- **Die Detail-/Gesamt-Planung ist eine permanente Aufgabe für den erfolgreichen Unternehmer.**

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.
Ihre Fragen sind mir willkommen.