

**GründerCampus Ruhr
Businessplanwettbewerb
“ruhr@venture 2011”**

**Seminar:
„Finanz- und Ertragsplanung“
17.05.2011**

Referent :
Dipl. Ök. Thomas Gehlmann WP/STB
aus der Sozietät Gehlmann und Kästner
Westring 47, 44787 Bochum
Tel.: 0234/325920, Email : gehlmann@gukwp.de

Mustergliederung Businessplan

1. Zusammenfassung
2. Geschäftsidee
3. Produkt/Dienstleistung
4. Marktübersicht
5. Marketing
6. Unternehmensorganisation
7. Chancen und Risiken
8. Finanzierung / Ertragsplanung

8. Finanzierung / Ertragsplanung

1. Allgemeine Erläuterungen zur Planung
2. Umsatzplanung/Absatzplanung
3. Materialplanung
4. Personalplanung
5. Planung sonstiger Kosten
6. Investitionsplanung
7. Privatausgaben
8. Finanzierungsplanung
9. Ertrags- und Liquiditätsplanung

Integrierte Ertrags- und Liquiditätsplanung 2011 (Einnahmeüberschussrechner)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebseinnahmen													
2 Umsatz	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	90.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	0,00	0,00	0,00	950,00	950,00	950,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	17.100,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
5 Summe Betriebseinnahmen	0,00	0,00	50.000,00	5.950,00	5.950,00	5.950,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	17.850,00	17.850,00	17.850,00	157.100,00
6 Betriebsausgaben													
7 Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	4.000,00	3.000,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	37.000,00
8 Fremdleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Personalkosten	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	52.500,00
10 Raumkosten	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
11 Vers./Beiträge	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
12 Kfz-Kosten	2.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00
13 Werbe-/Reisekosten	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
14 Bürobedarf/Kommunikation	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
15 Steuerberatung	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
16 Sonstiges	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
17 Abschreibungen	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	904,91	10.192,31
18 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	5.775,00
19 Vorsteuer	10.925,00	1.425,00	1.425,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	2.185,00	1.425,00	1.425,00	1.710,00	1.710,00	1.710,00	27.360,00
20 Umsatzsteuerzahlungen	0,00	-10.925,00	-1.425,00	-1.425,00	-190,00	-190,00	-190,00	-285,00	475,00	475,00	1.140,00	1.140,00	-11.400,00
21 Summe Betriebsausgaben	25.593,80	668,80	11.612,55	8.383,80	9.618,80	11.062,55	17.274,92	16.419,92	18.623,67	18.964,92	19.629,92	21.073,66	178.927,31
22 Ergebnis vor Ertragssteuern	-25.593,80	-668,80	38.387,45	-2.433,80	-3.668,80	-5.112,55	-5.374,92	-4.519,92	-6.723,67	-1.114,92	-1.779,92	-3.223,66	-21.827,31
23 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24 Ergebnis nach betriebl. Ertragssteuern	-25.593,80	-668,80	38.387,45	-2.433,80	-3.668,80	-5.112,55	-5.374,92	-4.519,92	-6.723,67	-1.114,92	-1.779,92	-3.223,66	-21.827,31
26 + Abschreibungen	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	904,91	10.192,31
27 ./ Investitionen	-47.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-51.500,00
28 + Darlehen	91.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91.500,00
29 ./ Tilgungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 Verbleibende Liquidität aus Betrieb	19.200,00	125,00	39.181,25	-1.640,00	-2.875,00	-4.318,75	-8.470,00	-3.615,00	-5.818,75	-210,00	-875,00	-2.318,75	28.365,00
31 Privatbereich													
32 ./ Einkommensteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33 + Existenzgründungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	18.000,00
34 ./ Versicherungen	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
35 ./ Miete	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
36 ./ Private Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37 ./ Sonstige Lebenshaltungskosten	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-18.000,00
38 Liquidität nach Privatausgaben	16.700,00	-2.375,00	36.681,25	-1.140,00	-2.375,00	-3.818,75	-7.970,00	-3.115,00	-5.318,75	-2.710,00	-3.375,00	-4.818,75	16.365,00
39 Liquidität kumuliert	16.700,00	14.325,00	51.006,25	49.866,25	47.491,25	43.672,50	35.702,50	32.587,50	27.268,75	24.558,75	21.183,75	16.365,00	

1. Allgemeine Erläuterungen zur Planung

Wie wird der Gewinn für die Ertragsplanung ermittelt ?

Die Planungsrechnung für Businesspläne ist gesetzlich nicht normiert. Die Planung wird in der Regel an den steuerlichen bzw. zivilrechtlichen Gewinnermittlungsmethoden orientiert. Zunächst ist deshalb die Gewinnermittlungsmethode zu benennen, die der Planung zugrunde gelegt wird.

Mögliche Verfahren :

- Einnahmeüberschussrechnung
- Bilanzierung
- IAS, DCF-Verfahren

Einnahmeüberschussrechnung

Gewinn = Betriebseinnahmen - Betriebsausgaben (§ 4 Abs. 3 EStG)

Eine Betriebseinnahme entsteht, wenn ein Kunde eine Rechnung **bezahlt**.

Eine Betriebsausgabe entsteht, wenn eine Eingangsrechnung **bezahlt** wird.

Dadurch sind Ertrags- und Liquiditätsplanung weitgehend identisch und können mit relativ einfachen Mitteln erstellt werden.

Ausnahme (Überleitungsrechnung) :

Investitionen gehen nur in Höhe der Abschreibungen in die Ertragsplanung ein. Die Zahlung an sich wird in die Liquiditätsplanung eingestellt.

Kreditauszahlungen und Tilgungen sind eine reine Vermögensumschichtung und spielen sich nur in der Liquiditätsrechnung ab. Lediglich die Kreditzinsen sind in der Ertragsplanung zu erfassen.

Beispiel : Einnahmeüberschussplanung

Integrierte Ertrags- und Liquiditätsplanung 2011 (Einnahmeüberschussrechner)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebseinnahmen													
2 Umsatz	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	90.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	0,00	0,00	0,00	950,00	950,00	950,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	17.100,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
5 Summe Betriebseinnahmen	0,00	0,00	50.000,00	5.950,00	5.950,00	5.950,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	17.850,00	17.850,00	17.850,00	157.100,00
6 Betriebsausgaben													
7 Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	4.000,00	3.000,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	37.000,00
8 Fremdleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Personalkosten	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	52.500,00
10 Raumkosten	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
11 Vers./Beiträge	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
12 Kfz-Kosten	2.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00
13 Werbe-/Reisekosten	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
14 Bürobedarf/Kommunikation	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
15 Steuerberatung	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
16 Sonstiges	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
17 Abschreibungen	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	10.192,31
18 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	5.775,00
19 Vorsteuer	10.925,00	1.425,00	1.425,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	2.185,00	1.425,00	1.425,00	1.710,00	1.710,00	1.710,00	27.360,00
20 Umsatzsteuerzahlungen	0,00	-10.925,00	-1.425,00	-1.425,00	-190,00	-190,00	-190,00	-285,00	475,00	475,00	1.140,00	1.140,00	-11.400,00
21 Summe Betriebsausgaben	25.593,80	668,80	11.612,55	8.383,80	9.618,80	11.062,55	17.274,92	16.419,92	18.623,67	18.964,92	19.629,92	21.073,66	178.927,31
22 Ergebnis vor Ertragssteuern	-25.593,80	-668,80	38.387,45	-2.433,80	-3.668,80	-5.112,55	-5.374,92	-4.519,92	-6.723,67	-1.114,92	-1.779,92	-3.223,66	-21.827,31
23 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24 Ergebnis nach betriebl. Ertragssteuern	-25.593,80	-668,80	38.387,45	-2.433,80	-3.668,80	-5.112,55	-5.374,92	-4.519,92	-6.723,67	-1.114,92	-1.779,92	-3.223,66	-21.827,31
26 + Abschreibungen	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	10.192,31
27 ./ . Investitionen	-47.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-51.500,00
28 + Darlehen	91.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91.500,00
29 ./ . Tilgungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 Verbleibende Liquidität aus Betrieb	19.200,00	125,00	39.181,25	-1.640,00	-2.875,00	-4.318,75	-8.470,00	-3.615,00	-5.818,75	-210,00	-875,00	-2.318,75	28.365,00
31 Privatbereich													
32 ./ . Einkommensteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33 + Existenzgründungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	18.000,00
34 ./ . Versicherungen	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
35 ./ . Miete	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
36 ./ . Private Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37 ./ . Sonstige Lebenshaltungskosten	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-18.000,00
38 Liquidität nach Privatausgaben	16.700,00	-2.375,00	36.681,25	-1.140,00	-2.375,00	-3.818,75	-7.970,00	-3.115,00	-5.318,75	-2.710,00	-3.375,00	-4.818,75	16.365,00
39 Liquidität kumuliert	16.700,00	14.325,00	51.006,25	49.866,25	47.491,25	43.672,50	35.702,50	32.587,50	27.268,75	24.558,75	21.183,75	16.365,00	

Bilanzierung

Gewinn = Ertrag – Aufwand (§§ 4 Abs. 1 und 5 EStG und § 242 ff. HGB)

Ertrag entsteht, wenn abrechenbare Leistungen an einen Kunden erbracht werden (Rechnungsausgang).

Aufwand entsteht, wenn Leistungen von Dritten in Anspruch genommen werden (Rechnungseingang).

Außerdem gilt das Prinzip der Periodenabgrenzung.

Jeder Periode werden nur die Erträge und Aufwendungen zugeordnet, die auf Leistungen dieser Periode zurückzuführen sind. Wird zum Beispiel für 100.000,- Euro Material eingekauft, für die Produktion aber nur 70.000,- Euro verbraucht, so beträgt der Aufwand für Material in der Gewinnermittlung nur 70.000,- Euro. Die am Stichtag noch vorhandenen Materialien im Wert von 30.000,- Euro sind in der Bilanz als Bestände zum Bilanzstichtag auszuweisen. Für die Liquiditätsplanung bleibt allerdings der Zahlungszeitpunkt entscheidend.

Ertrag und Liquidität sind deshalb getrennt zu planen. In der Planung müssen Zahlungsziele berücksichtigt, Bestände bewertet und Rückstellungen gebildet werden. Dies ist ohne professionelle Software kaum möglich. Die Umsatzsteuer wirkt sich bei Bilanzierung nur auf die Liquiditätsrechnung aus.

Beispiel : Ertragsplanung Bilanzierer

Ertragsplanung 2011 (Bilanzierer)													
	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Erträge													
2 Umsatz	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	90.000,00
3 Zuschüsse	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
5 Summe Erträge	0,00	0,00	50.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	140.000,00
6 Aufwendungen													
7 Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	0,00	0,00	0,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	27.000,00
8 Personalkosten	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	52.500,00
9 Raumkosten	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
10 Vers./Beiträge	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
11 Sonstige Kosten	4.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	31.500,00
12 Abschreibungen	660,47	660,47	660,47	660,47	660,47	660,47	771,58	771,58	771,58	771,58	771,58	771,58	8.592,31
13 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	5.775,00
14 Summe Aufwendungen	10.535,47	7.035,47	8.479,22	8.535,47	8.535,47	9.979,22	15.146,58	15.146,58	16.590,33	16.646,58	16.646,58	18.090,34	151.367,31
15 Ergebnis vor Ertragssteuern	-10.535,47	-7.035,47	41.520,78	-3.535,47	-3.535,47	-4.979,22	-5.146,58	-5.146,58	-6.590,33	-1.646,58	-1.646,58	-3.090,34	-11.367,31
16 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17 Ergebnis nach betriebl. Ertragssteuern	-10.535,47	-7.035,47	41.520,78	-3.535,47	-3.535,47	-4.979,22	-5.146,58	-5.146,58	-6.590,33	-1.646,58	-1.646,58	-3.090,34	-11.367,31

Beispiel : Liquiditätsplanung Bilanzierer

Liquiditätsplanung 2011 (Bilanzierer)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebliche Einzahlungen													
2 Einzahlungen aus Leistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	60.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	950,00	950,00	950,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.850,00	11.400,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
5 Darlehnszufüsse	91.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91.500,00
6 Summe Einzahlungen	91.500,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	5.950,00	5.950,00	5.950,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	17.850,00	212.900,00
7 Betriebsauszahlungen													
8 Materialauszahlungen 30 % vom Umsatz	4.000,00	3.000,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	37.000,00
9 Personalauszahlungen	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	52.500,00
10 Raumauszahlungen	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
11 Vers./Beiträge	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
12 Sonstige betriebliche Auszahlungen	4.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	31.500,00
13 Investitionen	47.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51.500,00
14 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	5.775,00
15 Vorsteuer	10.925,00	1.425,00	1.425,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	2.185,00	1.425,00	1.425,00	1.710,00	1.710,00	1.710,00	27.360,00
16 Umsatzsteuerzahlungen	0,00	-10.925,00	-1.425,00	-1.425,00	-190,00	-190,00	-190,00	-285,00	475,00	475,00	1.140,00	1.140,00	-11.400,00
17 Kreditrückstellungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18 Summe Auszahlungen	72.300,00	-125,00	10.818,75	7.590,00	8.825,00	10.268,75	20.370,00	15.515,00	17.718,75	18.060,00	18.725,00	20.168,75	220.235,00
19 Liquidität vor Steuern	19.200,00	125,00	39.181,25	-7.590,00	-8.825,00	-4.318,75	-14.420,00	-9.565,00	-5.818,75	-6.160,00	-6.825,00	-2.318,75	-7.335,00
20 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21 Betriebliche Liquidität	19.200,00	125,00	39.181,25	-7.590,00	-8.825,00	-4.318,75	-14.420,00	-9.565,00	-5.818,75	-6.160,00	-6.825,00	-2.318,75	-7.335,00
22 Privatbereich													
23 ./. Einkommensteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24 + Existenzgründungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	18.000,00
25 ./ Privatausgaben	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-30.000,00
26 Liquidität nach Privatausgaben	16.700,00	-2.375,00	36.681,25	-7.090,00	-8.325,00	-3.818,75	-13.920,00	-9.065,00	-5.318,75	-8.660,00	-9.325,00	-4.818,75	-19.335,00
27 Liquidität kumuliert	16.700,00	14.325,00	51.006,25	43.916,25	35.591,25	31.772,50	17.852,50	8.787,50	3.468,75	-5.191,25	-14.516,25	-19.335,00	

Differenzen

Für die Bilanzierung wurde unterstellt, dass die Umsätze mit einem Zahlungsziel von zwei Monaten eingehen. Die Eingangsrechnungen werden im gleichen Monat beglichen. Außerdem wird ein Warenlager in Höhe von 10.000,- Euro aufgebaut.

Überleitung Gewinn :

Gewinn laut Einnahmeüberschussrechnung :	- 20.227,31 Euro
Zuzüglich Warenlager :	10.000,00 Euro
<u>Abzüglich Saldo Umsatzsteuer :</u>	<u>- 1.140,00 Euro</u>
<u>= Gewinn bei Bilanzierung</u>	<u>- 11.367,31 Euro</u>

Überleitung Liquidität :

Liquidität laut Einnahmeüberschussrechnung :	16.365,00 Euro
Abzüglich zwei Monatseinnahmen netto :	- 30.000,00 Euro
<u>Abzüglich darauf entfallende Umsatzsteuer :</u>	<u>- 5.700,00 Euro</u>
<u>= Liquidität bei Bilanzierung</u>	<u>- 19.335,00 Euro</u>

Verknüpfung zum Abschnitt Unternehmensorganisation

	Personengesellschaften				Kapitalgesellschaften		
	Einzelfirma	Gesellschaft des bürgerlichen Rechts (GbR)	Offene Handels Gesellschaft (OHG)	Kommanditgesellschaft (KG)	GmbH	Unternehmer gesellschaft (GmbH light) soll kommen	Ltd.
Gesellschafterzahl	genau einer	mind. zwei	mind. zwei	mind. ein Komplementär und ein Kommanditist	mind. einer	mind. einer Max. drei	mind. zwei
Gesetzlicher Vertreter	Inhaber	alle gemeinsam	jeder einzeln	Komplementär	Geschäftsführer	Genau ein Geschäftsführer	Geschäftsführer
Gründung	formlos	formlos	formlos	formlos	Satzung und Notar erforderlich	Anmeldung durch Notar mit Mindestsatzung	Satzung ohne Notar möglich
Anmeldungen	Finanzamt ; Gewerbeamt, wenn Gewerbe ausgeübt wird	Finanzamt ; Gewerbeamt, wenn Gewerbe ausgeübt wird	Finanzamt ; Gewerbeamt; Handelsregister über Notar	Finanzamt; Gewerbeamt; Handelsregister über Notar	Finanzamt; Gewerbeamt; Handelsregister über Notar	Finanzamt; Gewerbeamt; Handelsregister über Notar	Finanzamt; Gewerbeamt; Englisches Handelsregister

Verknüpfung zum Abschnitt Unternehmensorganisation

	Einzel firma	GbR	OHG	KG	GmbH	Unternehmer- gesellschaft (GmbH light)	Ltd.
Allgemeine Haftung Gesellschafter	persönlich voll	persönlich voll	persönlich voll	1. Vollhafter / Komplementär persönlich voll. 2. Kommanditist auf Haftein- lage beschränkt, in der Regel mindestens 100,- Euro	Haftung ist auf das Gesell- schaftskapital beschränkt. Derzeit mindestens 25.000,- Euro. Wovon mindestens vor Handelsregis- tereintragung 12.500,- Euro eingezahlt werden müssen.	Haftung ist auf das Gesell- schaftskapital beschränkt. Derzeit mindestens 1 Euro. Das Kapital muss voll eingezahlt werden. Das Kapital wird über 25 % der jährlichen Gewinne bis auf 25.00,- Euro aufgefüllt. Verluste werden verrechnet.	Haftung ist auf das Gesell- schaftskapital von mind. 1 Euro beschränkt
Kredithaftung Gesellschafter	wie oben	wie oben	wie oben	wie oben	In der Regel volle Haftung der Gesell- schafter neben der Gesell- schaft.	In der Regel volle Haftung der Gesell- schafter neben der Gesellschaft.	In der Regel volle Haftung der Gesell- schafter neben der Gesell- schaft.

Verknüpfung zum Abschnitt Unternehmensorganisation

	Einzelfirma	GbR	OHG	KG	GmbH	Unternehmer- gesellschaft (GmbH light)	Ltd.
Insolvenzan- tragsgründe	Illiquidität	Illiquidität	Illiquidität	Illiquidität Bei GmbH und Co KG auch Überschul- dung	Illiquidität und Überschul- dung Geschäfts- führerhaftung	Illiquidität und Überschul- dung Geschäfts- führerhaftung	Illiquidität und Überschul- dung Geschäfts- führerhaftung
Gewinn- ermittlung	Einnahme- überschuss- rechnung Umsatz < 500000,- Euro und Gewinn < 50.000,- Euro ansonsten Bilanzierung	Einnahme- überschuss- rechnung Umsatz < 500000,- Euro und Gewinn < 50.000,- Euro ansonsten Bilanzierung	Bilanzierung	Bilanzierung	Bilanzierung	Bilanzierung	Bilanzierung
Gewinn- verteilung	Individuell vereinbar. In der Regel nach Gesellschaftsanteilen oder Köpfen.				Gewinne die nach Gehältern und Steuern verbleiben müssen nach Gesellschaftsanteilen verteilt werden.		
Ertragsteuern	ESt, GewSt Planansatz 30 %	ESt, GewSt Planansatz 30 %	ESt, GewSt Planansatz 30 %	ESt, GewSt Planansatz 30 %	KSt, GewSt Planansatz 30 %	KSt, GewSt Planansatz 30 %	KSt, GewSt Planansatz 30 %

Verknüpfung zum Abschnitt Unternehmensorganisation

Wird eine GmbH, AG, GmbH und Co KG oder Personengesellschaft als Unternehmensform gewählt, so **muss** der Gewinn bilanziert werden. Damit bietet sich auch diese Gewinnermittlung als Planungsrechnung an.

Bei Kapitalgesellschaften (GmbH, AG, Ltd., GmbH und Co KG) müssen außerdem die Restriktionen des Insolvenzrechtes beachtet werden :

Problem Überschuldung bei Kapitalgesellschaften :

Die geplanten Verluste dürfen das eingezahlte Kapital nicht übersteigen

Beispiel :

eingezahltes Kapital	50.000,00 Euro
<u>Verluste im Erstjahr</u>	<u>-100.000,00 Euro</u>
<u>Überschuldung</u>	<u>- 50.000,00 Euro</u>

Planungen in die Insolvenz sollten vermieden oder durch Eigenkapital geheilt werden.

Verknüpfung zum Abschnitt Unternehmensorganisation

Insolvenzplanungen konnten in der Vergangenheit insbesondere bei forschungs- und entwicklungslastigen Neugründungen problematisch werden.

Selbsterstellte immaterielle Wirtschaftsgüter (Patente) konnten nicht aktiviert werden, sondern belasteten in voller Höhe das Ergebnis.

Durch das Bilanzmodernisierungsgesetz können jetzt auch in diesen Fällen Entwicklungskosten in der Handelsbilanz aktiviert werden, so dass auch diese Gesellschaften finanzierungsfähig bleiben.

Dies allerdings nur wenn Forschungskosten (nicht aktivierungsfähig) von Entwicklungskosten (aktivierungsfähig) eindeutig getrennt werden können.

Steuerlich bleibt der volle Aufwandsabzug erhalten.

Mehrwertsteuer

Grundsätzlich sollte unter Berücksichtigung der Mehrwertsteuer, also netto, geplant und hierauf auch hingewiesen werden, da dies insbesondere bei Investitionen die notwendigen Finanzierungskosten senkt.

Beispiel : Anschaffung PKW

Bruttopreis :	23.800,- Euro
<u>Darin enthaltene Vorsteuer 19% :</u>	<u>3.800,- Euro</u>
<u>Nettopreis :</u>	<u>20.000,- Euro = Finanzierungsvolumen</u>

Ausnahmen : Ärzte, Versicherungsvertreter

Methodik der Mehrwertsteuer

Umsatzsteuer :

Auf jede Ausgangsrechnung des Unternehmers fällt Umsatzsteuer an, die im Folgemonat an das Finanzamt abzuführen ist (Ausnahme : Auslandsumsätze).
Öffentliche Zuschüsse sind immer umsatzsteuerfrei.

Vorsteuer :

In fast allen Eingangsrechnungen des Unternehmers ist Vorsteuer enthalten.
Keine Vorsteuer ist in Personalkosten, Abschreibungen, Zinsen und Versicherungen enthalten.

Umsatzsteuer und Vorsteuer werden verrechnet und im Folgemonat gezahlt oder erstattet.

Dabei fällt die Umsatzsteuer entweder auf die Rechnungsbeträge (Sollversteuerung/Regel) oder auf die gezahlten Beträge (Ist-Versteuerung, Umsatz < 250.000,- (GmbH) oder < 500.000,- Euro oder Freiberufler) an.

Beispiel :

		Januar Euro	Februar Euro
1	Betriebseinnahmen		
2	Umsatz	10.000,00	10.000,00
3	Umsatzsteuer	1.900,00	1.900,00
4	Summe Betriebseinnahmen	11.900,00	11.900,00
6	Betriebsausgaben		
7	Materialeinsatz	4.000,00	3.000,00
8	Personalkosten	3.000,00	3.000,00
9	Sonstige Kosten	1.000,00	1.000,00
10	Abschreibungen	200,00	200,00
11	Zinsen	0,00	0,00
12	Vorsteuer	2.850,00	760,00
13	Umsatzsteuerzahlungen/-erstattungen	0,00	-950,00
14		11.050,00	7.010,00
15	Ergebnis vor Ertragssteuern	850,00	4.890,00
16	Investitionen	10.000,00	0,00

= (7 + 9+ 16) *0,19
 = 3-12 des Vormonats

2. Umsatz- bzw. Absatzplanung

Dieser Abschnitt muss konsistent in Bezug auf die Aussagen im Businessplan zu Produkt/Dienstleistung, Marktübersicht und Marketing sein. Was dort bereits ausgeführt wurde, muss nicht wiederholt werden. Es sollte entweder auf die Ausführungen verwiesen oder die Erläuterungen kurz zusammengefasst werden

Bei mehreren Geschäftsbereichen/Produkten sind Einzelplanungen für alle Bereiche/Produkte notwendig.

Für die Ausführungen unter dem Punkt Chancen und Risiken können Ausblicke auf Umsatzentwicklungen, noch nicht eingeplante Serviceleistungen oder perspektivische neue Einsatzzwecke etc. interessant sein.

Es gilt :

Monatlicher Umsatz = abgesetzte Menge * erzielbarem Preis

Für das erste Planjahr sollten möglichst konkrete Angaben z. B. über potentielle oder bestehende Kunden und die mit Ihnen verbundenen Auftragsvolumina gemacht werden.

Für die Folgejahre werden in der Regel pauschale Steigerungssätze unterstellt.

Menge = Marktanteilsvolumen

Preis = Markt- oder Kostenkalkulation

Marktpreis

Konkurrenzpreisvergleiche bergen Chancen und Risiken.

Ist die eigene Leistung besser, wird aber mit dem Preis einer schlechteren Leistung geplant, kann dies dem Leser den Realismus der Planung (Hinweise auf Potentiale) oder das mangelnde Selbstbewusstsein des Planenden suggerieren.

Ist die eigene Leistung besser und wird mit einem entsprechenden Preisaufschlag zur Konkurrenz geplant, so macht dies die Selbsteinschätzung meßbar.

Kostenkalkulation

1. Prüfung, inwieweit die Kosten umsatzabhängig sind.

- variable Kosten = Prozentanteil vom Umsatz (Beispiel Material)
- Sprungfixe Kosten = Beispiel Personal : bei Verdopplung des Umsatzes wird ein zweiter Mitarbeiter notwendig
- fixe Kosten = unabhängig vom Umsatz

Beispiel :

		Januar	Februar	März	April
		Euro	Euro	Euro	Euro
1	Betriebseinnahmen				
2	Umsatz	10.000,00	15.000,00	20.000,00	25.000,00
3	Summe Betriebseinnahmen	10.000,00	15.000,00	20.000,00	25.000,00
4	Betriebsausgaben				
5	Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	3.000,00	4.500,00	6.000,00	7.500,00
6	Personalkosten	4.000,00	4.000,00	8.000,00	8.000,00
7	Raumkosten	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
8	Summe Betriebsausgaben	8.000,00	9.500,00	15.000,00	16.500,00
9	Ergebnis vor Ertragssteuern	2.000,00	5.500,00	5.000,00	8.500,00

2. Preiskalkulation

Sind die variablen und fixen Kosten identifiziert, kann eine Kalkulation des Mindestpreises erfolgen. Die prozentualen Abhängigkeiten vereinfachen die weitere Planung, da sie Pauschalplanungen von zum Beispiel Material und Personal ermöglichen.

Beispiel :

Preiskalkulation :	Euro/Stück	in Euro
Materialkosten je Einheit :		90,00
Personalkosten je Einheit :		100,00
Fixkosten pro Jahr	50.000,00	
produzierte Stückzahl	1.000,00	
Fixkosten je Einheit		50,00
Mindestpreis je Einheit		240,00
angestrebter Gewinnaufschlag 25 %		60,00
angestrebter Preis		300,00
Materialkostenanteil in %		30,00%
Personalkostenanteil in %		33,33%

Mindestumsatzprüfung

Zum Abschluss wird geprüft, ob die für das jeweilige Planungsziel, zum Beispiel Erreichen der Gewinnzone im 3. Jahr, notwendigen Mindestumsätze erreicht werden. Ansonsten müssen Preise oder Kosten angepasst werden („Newton'sches Näherungsverfahren“).

3. Materialplanung

Hier genügt nach dem oben Gesagten in der Regel eine Aussage zum Materialanteil bezogen auf den Umsatz. Bei mehreren Produkten müssen produktbezogenen Materialeinsätze geplant werden.

Ist eine Bestellung Just in Time nicht möglich, muss eine greifbare Größe für einen Lageraufbau entwickelt werden. Bei Lieferungen mit einem Ziel von zwei Monaten zum Beispiel zwei Monatsbedarfe.

Bei der Einnahmeüberschussplanung ist der Lageraufbau Betriebsaufwand. Bei der Bilanzierung ist der Aufbau des Warenlagers erfolgsneutral.

4. Personalplanung

Entweder erfolgt die Planung pauschal auf den Umsatz bezogen oder es erfolgt eine Stellenplanung (Detailplanung) in Tabellenform.

In der Regel genügt es vom Arbeitgeberbrutto auszugehen und sich dabei an Tarifverträgen zu orientieren. Eine genaue Planung ist ohne Programmunterstützung kaum möglich.

Beispiel :

Stelle	Beschäftigungs- beginn	Arbeitnehmerbrutto	Arbeitgeber-	monatliche	monatliche	monatliche Kosten	monatliche Kosten
			anteile zur Sozialversicherung 25%	Kosten ab. 1.1. 2011	Kosten ab. 1.7. 2011	2012 zzgl. 3 %	2013 zzgl. 3 %
Sekretärin	01.01.2011	1.500,00	375,00	1.875,00	1.875,00	1.931,25	1.989,19
Mitarbeiter 1	01.07.2011	4.000,00	1.000,00	0,00	5.000,00	5.150,00	5.304,50
Summe				1.875,00	6.875,00	7.081,25	7.293,69

Werden unterschiedliche Eintrittszeitpunkte zugrunde gelegt, muss sich dies in der Planung niederschlagen.

Weihnachts- oder Urlaubsgeld sollte in der Planung in den Monaten berücksichtigt werden, in denen es gezahlt wird.

Für die Detailplanung der Liquidität könnte noch berücksichtigt werden, dass die Lohnsteuer erst zum 10. des auf die Lohnzahlung folgenden Monats gezahlt werden muss.

5. Planung sonstiger Kosten

In der Regel fallen die Erläuterungen hierzu relativ kurz aus. Eventuell lassen sie sich aus Branchenvergleichen als Relation zu Umsatz oder Kosten ableiten. Zumeist werden sie in festen Beträgen geplant, die in den Folgejahren deutlich geringer als die Umsätze steigen.

Sonstige Kosten sind z.B. :

- Miete (Einzelplanung)
- Versicherungen (Einzelplanung)
- Kfz-Kosten (Pauschalplanung)
- Reisekosten (Pauschalplanung)
- Werbekosten (Pauschalplanung)
- Verwaltungskosten (EDV, Büromaterial etc.) (Pauschal)
- Steuer- und Rechtsberatung (Pauschalplanung)
- Patentierungskosten (Pauschalplanung)
- Leasingkosten etc. (Einzelplanung)

6. Investitionsplanung / Abschreibung

Hiermit sind die Investitionen in Anlagevermögen gemeint, also in Wirtschaftsgüter, die länger als ein Jahr im Betrieb genutzt werden.

In der Liquiditätsrechnung werden die Zahlungen für Investitionen voll berücksichtigt.

Seit 2010 besteht für die Herstellungskosten von selbstgeschaffenen immateriellen Wirtschaftsgütern, die der Entwicklungsphase eindeutig zugeordnet werden können, ein Aktivierungswahlrecht nach §255 (2a) HGB.

In die Ertragsrechnung werden nur Abschreibungen eingestellt. Dazu werden die Anschaffungskosten anteilig auf die voraussichtliche Nutzungsdauer des Wirtschaftsgutes verteilt. Die lineare Verteilung ist der Regelfall. In 2009 und 2010 ist aber auch wieder die degressive Afa mit max. 25 % zulässig.

Diese Nutzungsdauern können so genannten Afa (Absetzung für Abnutzung) – Tabellen entnommen werden.

Einschränkung :

Wirtschaftsgüter mit Netto-Anschaffungskosten bis 150,- Euro sind sofort Aufwand.

Wirtschaftsgüter mit Netto-Anschaffungskosten zwischen 150,- und 1.000,- Euro müssen auf 5 Jahre abgeschrieben werden. Ab 2010 besteht ein Wahlrecht zwischen neuer und alter Rechtsprechung hinsichtlich der GwG – Regelung (geringwertige Wirtschaftsgüter).

Abschreibungen erfolgen immer pro rata temporis.

Wird ein Wirtschaftsgut zum Beispiel erst im Juli angeschafft, so können nur 6/12 der Jahresabschreibung geltend gemacht werden

Investitionsverzeichnis/Abschreibungsermittlung

Wirtschaftsgut	Nettoanschaffungskosten	Anschaffungszeitpunkt	Nutzungsdauer lt. Afa-Tabelle	Abschreibung 2011	Abschreibung 2012	Abschreibung 2013	Restbuch- wert
Computer	4.000,00	01.01.2011	3	1.333,33	1.333,33	1.333,33	0,00
Computer	4.000,00	01.01.2011	3	1.333,33	1.333,33	1.333,33	0,00
3 Arbeitsplätze	7.500,00	01.01.2011	13	576,92	576,92	576,92	5.769,23
PKW	22.000,00	01.01.2011	6	3.666,67	3.666,67	3.666,67	11.000,00
Laborgeräte	8.000,00	01.01.2011	13	615,38	615,38	615,38	6.153,85
AHK 150 <=>=1000	2.000,00	gesamtes Jahr	5	400,00	400,00	400,00	800,00
Computer	4.000,00	01.07.2011	3	666,67	1.333,33	1.333,33	666,67
Summe	51.500,00			8.592,31	9.258,97	9.258,97	24.389,74

Gesamtinvestitionen in

2011	51.500,00
2012	0,00
2013	0,00

51.500,00

7. Privatausgaben

Die Planung muss zum Leben reichen. Deshalb muss der Liquiditätsüberschuss die laufenden Lebenshaltungskosten des Gründers decken.

Als da sind :

- Mietaufwendungen
- Versicherungen (Kranken- und Berufsunfähigkeitsversicherungen)
- Sonstige Darlehnsrückzahlungen
- Allgemeine Lebenshaltungskosten

Überbrückungsgeld oder andere persönliche Zuschüsse werden gegengerechnet.

8. Finanzierung / Kapitalbedarf

Das Finanzierungsvolumen/der Kapitalbedarf ergibt sich aus den Investitionskosten zuzüglich der Kosten für den Bestandsaufbau, zum Beispiel eines Warenlagers, und den notwendigen Mitteln zur Finanzierung laufender Anfangsverluste, die nicht aus den eigenen Erträgen gedeckt werden können. Es handelt sich um eine Residualgrösse.

Beispiel :

Freie Liquidität aus dem Betrieb :	50.000 jährlich
Privatentnahmen :	- 40.000 jährlich
<u>Freie Liquidität für Investitionen etc. :</u>	<u>10.000 jährlich</u>
geplante Investition :	- 50.000 im Folgejahr
Erhöhung Bestand Waren :	- 40.000 im Folgejahr
<u>Liquiditätsengpass wegen Forderungsausf.:</u>	<u>- 20.000 im Folgejahr</u>
<u>Liquiditätslücke = Kreditrahmen</u>	<u>100.000</u>

Zu unterscheiden ist zwischen der Finanzierung des Anlagevermögens, die langfristig und günstiger ist, aber in der Regel einzeln nachgewiesen werden muss.

Daneben steht die Finanzierung von Betriebsmitteln, also laufenden Verlusten, oder Warenlager, die teurer und schneller zu tilgen sind.

In der Regel sollte man mit KfW-Konditionen rechnen, da diese Darlehen gleichmäßig getilgt werden. Der angenommene Zinssatz für einen Kontokorrent sollte angegeben werden.

Die Betriebsmittelfinanzierung muss ausreichen um die anfänglichen Kostenüberschüsse zu finanzieren. Ein Nachschlag ist in der Praxis eher selten. Dies gilt insbesondere für Bankfinanzierungen.

Zu beachten ist, dass Kreditauszahlungen und Tilgungen in der Liquiditätsrechnung zu berücksichtigen sind. Während die Zinsen in die Ertragsplanung einfließen.

Außerdem sollte möglichst fristenkongruent finanziert werden, das heißt die laufenden Kredittilgungen sollten geringer sein als die jeweiligen Abschreibungen. Ansonsten müssen die Tilgungen aus versteuerten Gewinnen beglichen werden.

Beispiel fristenkongruente Finanzierung :

Fristeninkongruente Finanzierung		Fristenkongruente Finanzierung	
in Euro		in Euro	
Anschaffungskosten :	10.000,00	Anschaffungskosten :	10.000,00
Abschreibung jährlich :	1.000,00	Abschreibung jährlich :	1.000,00
Kredit :	10.000,00	Kredit :	10.000,00
Tilgung jährlich :	2.000,00	Tilgung jährlich :	1.000,00
Jährlicher Gewinn vor Abschreibungen	2.000,00	Jährlicher Gewinn vor Abschreibungen	2.000,00
Afa	-1.000,00	Afa	-1.000,00
Gewinn vor Steuern	1.000,00	Gewinn vor Steuern	1.000,00
35 % Steuern	-350,00	35 % Steuern	-350,00
Gewinn nach Steuern	650,00	Gewinn nach Steuern	650,00
Freie Mittel = Gewinn + Afa	1.650,00	Freie mittel = Gewinn + Afa	1.650,00
benötigte Mittel für Tilgung	2.000,00	benötigte Mittel für Tilgung	1.000,00
Finanzierungslücke	-350,00	Finanzierungsüberschuss	650,00

Beispiel Finanzbedarf :

Ermittlung des Finanzierungsbedarfes			
Investitionen Anlagevermögen 2011			51.500,00
Aufbau Warenlager			10.000,00
Vorfinanzierung Aufwendungen			30.000,00
Finanzierungsvolumen			91.500,00
abzüglich Eigenmittel			0,00
Kreditvolumen			91.500,00
Anlagekredit			51.500,00
Betriebsmittelkredit			40.000,00

Beispiel Kreditplanung :

Datum	Auszahlung	Tilgung	Restwert	Zinsen			Auszahlung	Tilgung	Restwert	Zinsen
				5,00%						8,00%
01.01.2011	51.500,00	0,00	51.500,00			01.01.2011	40.000,00	0,00	40.000,00	
31.03.2011		0,00	51.500,00	643,75		31.03.2011		0,00	40.000,00	800,00
30.06.2011		0,00	51.500,00	643,75		30.06.2011		0,00	40.000,00	800,00
30.09.2011		0,00	51.500,00	643,75		30.09.2011		0,00	40.000,00	800,00
31.12.2011		0,00	51.500,00	643,75		31.12.2011		0,00	40.000,00	800,00
31.03.2012		0,00	51.500,00	643,75		31.03.2012		4.000,00	36.000,00	800,00
30.06.2012		0,00	51.500,00	643,75		30.06.2012		0,00	36.000,00	720,00
30.09.2012		0,00	51.500,00	643,75		30.09.2012		4.000,00	32.000,00	720,00
31.12.2012		0,00	51.500,00	643,75		31.12.2012		0,00	32.000,00	640,00
31.03.2013		3.218,75	48.281,25	643,75		31.03.2013		4.000,00	28.000,00	640,00
30.06.2013		0,00	48.281,25	603,52		30.06.2013		0,00	28.000,00	560,00
30.09.2013		3.218,75	45.062,50	603,52		30.09.2013		4.000,00	24.000,00	560,00
31.12.2013		0,00	45.062,50	563,28		31.12.2013		0,00	24.000,00	480,00

Technisches Vorgehen zur Ermittlung des Kreditbedarfes :

Zur Ermittlung des notwendigen Finanzierungsvolumen wird zunächst die Planung ohne Kredit gerechnet.

Der sich dann ergebende Finanzierungsbedarf wird danach in die Planung eingebaut.

9. Ertrags- und Liquiditätsplanung

Die Ertrags- und Liquiditätsplanung erfolgt in der Regel für drei Jahre auf Monatsbasis. Das erste Jahr sollte möglichst „detailliert“ geplant werden. Mehr als drei Jahre sind unrealistisch.

In den folgenden Tabellen werden die jährlichen Umsätze, die Investitionen / Abschreibungen, die Kredite und die Personalkosten entsprechend der zuvor dargestellten Tabellen geplant. Der Materialaufwand beträgt 30 % der Umsätze. In den ersten drei Monaten 2011 wird abweichend davon der Aufbau eines Lagers in Höhe von 10.000,- Euro unterstellt. Die sonstigen Kosten steigen jährlich um 5 %.

Die Tabellen bilden das Ende des Businessplanes.

Eine Zusammenfassung mit Jahreswerten sollte jedoch bereits in die Zusammenfassung am Anfang des Businessplanes eingebaut werden.

Die Liquiditätsplanung kann wie gesagt, integriert oder in getrennten Tabellen für Ertrag und Liquidität erfolgen.

Beispiel : Zusammenfassung mit Jahreswerten

Ergebnisübersicht Betrieb			
Analysezeitraum	Jahr 2011 Plan	Jahr 2012 Plan	Jahr 2013 Plan
Währung	Euro	Euro	Euro
Umsätze netto	90.000,00	270.000,00	360.000,00
Zuschüsse	50.000,00	0,00	0,00
- Betriebseinnahmen netto	140.000,00	270.000,00	360.000,00
+ Umsatzsteuer	17.100,00	51.300,00	68.400,00
- Betriebseinnahmen brutto	157.100,00	321.300,00	428.400,00
- Materialaufwendungen	37.000,00	81.000,00	108.000,00
- Personalaufwendungen	52.500,00	84.975,00	87.524,28
- Abschreibungen	8.592,31	9.258,97	9.258,97
- sonstige Kosten	57.500,00	60.375,00	63.393,75
- Zinsen	5.775,00	5.455,00	4.654,07
- Vorsteuer	27.360,00	26.462,25	32.145,86
- Umsatzsteuerzahlungen	-11.400,00	23.550,50	35.634,03
- Summe Betriebsausgaben	177.327,31	291.076,72	340.610,96
= Gewinn/Verlust vor Steuern	-20.227,31	30.223,28	87.789,04
- Ertragssteuern	0,00	0,00	13.168,36
= Gewinn/Verlust nach Betriebssteuern	-20.227,31	30.223,28	74.620,68
betriebliche Investition :	51.500,00	0,00	0,00
Kredit :	91.500,00	0,00	0,00
Kredittilgung :	0,00	-8.000,00	-14.437,50
Nettokredit Betrieb	91.500,00	83.500,00	69.062,50
Liquidität nach Privatentnahmen :			
Liquidität :	16.365,00	1.482,25	-4.675,08
Liquidität kumuliert :	16.365,00	17.847,25	13.172,17

Beispiel : Integrierte Planung 2011

Integrierte Ertrags- und Liquiditätsplanung 2011 (Einnahmeüberschussrechner)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebseinnahmen													
2 Umsatz	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	90.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	0,00	0,00	0,00	950,00	950,00	950,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	17.100,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
5 Summe Betriebseinnahmen	0,00	0,00	50.000,00	5.950,00	5.950,00	5.950,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	17.850,00	17.850,00	17.850,00	157.100,00
6 Betriebsausgaben													
7 Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	4.000,00	3.000,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	37.000,00
8 Fremdleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Personalkosten	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	52.500,00
10 Raumkosten	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
11 Vars./Beiträge	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
12 Kfz-Kosten	2.000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7.500,00
13 Werbe-/Reisekosten	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
14 Bürobedarf/Kommunikation	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
15 Steuerberatung	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	3.600,00
16 Sonstiges	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
17 Abschreibungen	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	904,91	10.192,31
18 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	5.775,00
19 Vorsteuer	10.925,00	1.425,00	1.425,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	2.185,00	1.425,00	1.425,00	1.710,00	1.710,00	1.140,00	27.360,00
20 Umsatzsteuerzahlungen	0,00	-10.925,00	-1.425,00	-1.425,00	-190,00	-190,00	-190,00	-285,00	475,00	475,00	1.140,00	1.140,00	-11.400,00
21 Summe Betriebsausgaben	25.593,80	668,80	11.612,55	8.383,80	9.618,80	11.062,55	17.274,92	16.419,92	18.623,67	18.964,92	19.629,92	21.073,66	178.927,31
22 Ergebnis vor Ertragssteuern	-25.593,80	-668,80	38.387,45	-2.433,80	-3.668,80	-5.112,55	-5.374,92	-4.519,92	-6.723,67	-1.114,92	-1.779,92	-3.223,66	-21.827,31
23 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24 Ergebnis nach betriebl. Ertragssteuern	-25.593,80	-668,80	38.387,45	-2.433,80	-3.668,80	-5.112,55	-5.374,92	-4.519,92	-6.723,67	-1.114,92	-1.779,92	-3.223,66	-21.827,31
26 + Abschreibungen	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	793,80	904,92	904,92	904,92	904,92	904,92	904,91	10.192,31
27 ./ Investitionen	-47.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-51.500,00
28 + Darlehen	91.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91.500,00
29 ./ Tilgungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 Verbleibende Liquidität aus Betrieb	19.200,00	125,00	39.181,25	-1.640,00	-2.875,00	-4.318,75	-8.470,00	-3.615,00	-5.818,75	-210,00	-875,00	-2.318,75	28.365,00
31 Privatbereich													
32 ./ Einkommensteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33 + Existenzgründungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	18.000,00
34 ./ Versicherungen	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
35 ./ Miete	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
36 ./ Private Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37 ./ Sonstige Lebenshaltungskosten	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-18.000,00
38 Liquidität nach Privatausgaben	16.700,00	-2.375,00	36.681,25	-1.140,00	-2.375,00	-3.818,75	-7.970,00	-3.115,00	-5.318,75	-2.710,00	-3.375,00	-4.818,75	16.365,00
39 Liquidität kumuliert	16.700,00	14.325,00	51.006,25	49.866,25	47.491,25	43.672,50	35.702,50	32.587,50	27.268,75	24.558,75	21.183,75	16.365,00	

Beispiel : Integrierte Planung 2012

Integrierte Ertrags- und Liquiditätsplanung 2012 (Einnahmeüberschussrechner)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebseinnahmen													
2 Einnahmen aus Leistungen netto	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	270.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	3.800,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	4.750,00	51.300,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5 Summe Betriebseinnahmen	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	23.800,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	29.750,00	321.300,00
6 Betriebsausgaben													
7 Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	81.000,00
8 Fremdleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Personalkosten	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	7.081,25	84.975,00
10 Raumkosten	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	25.200,00
11 Vers./Beiträge	2.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.100,00
12 Kfz-Kosten	2.100,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	7.875,00
13 Werbe-/Reisekosten	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	12.600,00
14 Bürobedarf/Kommunikation	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	525,00	6.300,00
15 Steuerberatung	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	315,00	3.780,00
16 Sonstiges	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	2.520,00
17 Abschreibungen	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	8.858,97
18 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.363,75	0,00	0,00	1.363,75	0,00	0,00	1.283,75	5.455,00
19 Vorsteuer	2.337,00	2.037,75	2.037,75	2.037,75	2.037,75	2.037,75	2.322,75	2.322,75	2.322,75	2.322,75	2.322,75	2.322,75	26.462,25
20 Umsatzsteuerzahlungen	1.140,00	1.463,00	1.762,25	1.762,25	1.762,25	1.762,25	1.762,25	2.427,25	2.427,25	2.427,25	2.427,25	2.427,25	23.550,50
21 Summe Betriebsausgaben	25.696,50	22.045,25	23.788,25	22.344,50	22.344,50	23.708,25	24.129,50	24.794,50	26.158,25	24.794,50	24.794,50	26.078,22	290.676,72
22 Ergebnis vor Ertragssteuern	-1.896,50	1.754,75	11,75	1.455,50	1.455,50	91,75	5.620,50	4.955,50	3.591,75	4.955,50	4.955,50	3.671,78	30.623,28
23 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24 Ergebnis nach betriebl. Ertragssteuern	-1.896,50	1.754,75	11,75	1.455,50	1.455,50	91,75	5.620,50	4.955,50	3.591,75	4.955,50	4.955,50	3.671,78	30.623,28
26 + Abschreibungen	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	8.858,97
27 ./.. Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28 + Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29 ./.. Tilgungen	0,00	0,00	-4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-4.000,00	0,00	0,00	-8.000,00
30 verbleibende Liquidität aus Betrieb	-1.158,25	2.493,00	-3.250,00	2.193,75	2.193,75	830,00	6.358,75	5.693,75	4.330,00	1.693,75	5.693,75	4.410,00	31.482,25
31 Privatbereich													
32 ./.. Einkommensteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33 + Existenzgründungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34 ./.. Versicherungen	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
35 ./.. Miete	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
36 ./.. Private Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37 ./.. Sonstige Lebenshaltungskosten	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-1.500,00	-18.000,00
38 Liquidität nach Privatausgaben	-3.658,25	-7,00	-5.750,00	-306,25	-306,25	-1.670,00	3.868,75	3.193,75	1.830,00	-806,25	3.193,75	1.910,00	1.482,25
39 Liquidität kumuliert	12.706,75	12.699,75	6.949,75	6.643,50	6.337,25	4.667,25	8.526,00	11.719,75	13.549,75	12.743,50	15.937,25	17.847,25	

Beispiel : Integrierte Planung 2013

Integrierte Ertrags- und Liquiditätsplanung 2013 (Einnahmeüberschussrechner)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebseinnahmen													
2 Einnahmen aus Leistungen netto	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	360.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	5.700,00	68.400,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5 Summe Betriebseinnahmen	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	35.700,00	428.400,00
6 Betriebsausgaben													
7 Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	108.000,00
8 Fremdleistungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9 Personalkosten	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	7.293,69	87.524,28
10 Raumkosten	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	2.205,00	26.460,00
11 Vers./Beiträge	2.205,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.205,00
12 Kfz-Kosten	2.205,00	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	8.268,75
13 Werbe-/Reisekosten	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	1.102,50	13.230,00
14 Bürobedarf/Kommunikation	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	551,25	6.615,00
15 Steuerberatung	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	330,75	3.969,00
16 Sonstiges	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	220,50	2.646,00
17 Abschreibungen	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	8.858,97
18 Zinsen	0,00	0,00	1.283,75	0,00	0,00	1.163,52	0,00	0,00	1.163,52	0,00	0,00	1.043,28	4.654,07
19 Vorsteuer	2.966,85	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	2.652,64	32.145,86
20 Umsatzsteuerzahlungen	2.427,25	2.733,15	3.047,36	3.047,36	3.047,36	3.047,36	3.047,36	3.047,36	3.047,36	3.047,36	3.047,36	3.047,36	35.634,03
21 Summe Betriebsausgaben	31.246,04	27.378,98	28.976,94	27.693,19	27.693,19	28.856,71	27.693,19	27.693,19	28.856,71	27.693,19	27.693,19	28.736,44	340.210,96
22 Ergebnis vor Ertragssteuern	4.453,96	8.321,02	6.723,06	8.006,81	8.006,81	6.843,29	8.006,81	8.006,81	6.843,29	8.006,81	8.006,81	6.963,56	88.189,04
23 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.228,36	13.228,36
24 Ergebnis nach betriebl. Ertragssteuern	4.453,96	8.321,02	6.723,06	8.006,81	8.006,81	6.843,29	8.006,81	8.006,81	6.843,29	8.006,81	8.006,81	-6.264,80	74.960,69
26 + Abschreibungen	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,25	738,22	8.858,97
27 ./ Investitionen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28 + Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29 ./ Tilgungen	0,00	0,00	-7.218,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-7.218,75	0,00	0,00	-14.437,50
30 verbleibende Liquidität aus Betrieb	5.192,21	9.059,27	242,56	8.745,06	8.745,06	7.581,54	8.745,06	8.745,06	7.581,54	1.526,31	8.745,06	-5.526,58	69.382,16
31 Privatbereich													
32 ./ Einkommensteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-26.236,24	-26.236,24
33 + Existenzgründungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
34 ./ Versicherungen	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
35 ./ Miete	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-500,00	-6.000,00
36 ./ Private Darlehen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
37 ./ Sonstige Lebenshaltungskosten	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-3.000,00	-36.000,00
38 Liquidität nach Privatausgaben	1.192,21	5.059,27	-3.757,44	4.745,06	4.745,06	3.581,54	4.745,06	4.745,06	3.581,54	-2.473,69	4.745,06	-35.762,82	-4.854,08
39 Liquidität kumuliert	19.039,46	24.096,73	20.341,29	25.086,35	29.831,41	33.412,95	38.158,01	42.903,07	46.484,61	44.010,92	48.755,96	12.993,17	

Beispiel : Getrennte Ertrags- und Liquiditätsplanung 2011

Ertragsplanung 2011 (Einnahmeüberschussrechner)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebseinnahmen													
2 Umsatz	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	90.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	0,00	0,00	0,00	950,00	950,00	950,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	17.100,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
5 Summe Betriebseinnahmen	0,00	0,00	50.000,00	5.950,00	5.950,00	5.950,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	17.850,00	17.850,00	17.850,00	157.100,00
6 Betriebsausgaben													
7 Materialeinsatz 30 % vom Umsatz	4.000,00	3.000,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	37.000,00
8 Personalkosten	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	52.500,00
9 Raumkosten	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
10 Vers./Beiträge	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
11 Sonstige Kosten	4.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	31.500,00
12 Abschreibungen	660,47	660,47	660,47	660,47	660,47	660,47	771,58	771,58	771,58	771,58	771,58	771,58	8.592,31
13 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	5.775,00
14 Vorsteuer	10.925,00	1.425,00	1.425,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	2.185,00	1.425,00	1.425,00	1.710,00	1.710,00	1.710,00	27.360,00
15 Umsatzsteuerzahlungen	0,00	-10.925,00	-1.425,00	-1.425,00	-190,00	-190,00	-190,00	-285,00	-475,00	475,00	1.140,00	1.140,00	-11.400,00
16 Summe Betriebsausgaben	25.460,47	535,47	11.479,22	8.250,47	9.485,47	10.929,22	17.141,58	16.286,58	18.490,33	18.831,58	19.496,58	20.940,34	177.327,31
17 Ergebnis vor Ertragssteuern	-25.460,47	-535,47	38.520,78	-2.300,47	-3.535,47	-4.979,22	-5.241,58	-4.386,58	-6.590,33	-981,58	-1.646,58	-3.090,34	-20.227,31
18 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19 Ergebnis nach betriebl. Ertragssteuern	-25.460,47	-535,47	38.520,78	-2.300,47	-3.535,47	-4.979,22	-5.241,58	-4.386,58	-6.590,33	-981,58	-1.646,58	-3.090,34	-20.227,31

Beispiel : Getrennte Ertrags- und Liquiditätsplanung 2011

Liquiditätsplanung 2011 (Einnahmeüberschussrechner)

	Januar Euro	Februar Euro	März Euro	April Euro	Mai Euro	Juni Euro	Juli Euro	August Euro	September Euro	Oktober Euro	November Euro	Dezember Euro	Summe Euro
1 Betriebliche Einzahlungen													
2 Einzahlungen aus Leistungen	0,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	90.000,00
3 Umsatzsteuer darauf	0,00	0,00	0,00	950,00	950,00	950,00	1.900,00	1.900,00	1.900,00	2.850,00	2.850,00	2.850,00	17.100,00
4 Zuschüsse	0,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.000,00
5 Darlehnszuffüsse	91.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	91.500,00
6 Summe Einzahlungen	91.500,00	0,00	50.000,00	5.950,00	5.950,00	5.950,00	11.900,00	11.900,00	11.900,00	17.850,00	17.850,00	17.850,00	248.600,00
7 Betriebsauszahlungen													
8 Materialauszahlungen 30 % vom Umsatz	4.000,00	3.000,00	3.000,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	37.000,00
9 Personalauszahlungen	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	1.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	6.875,00	52.500,00
10 Raumauszahlungen	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
11 Vers./Beiträge	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00
12 Sonstige betriebliche Auszahlungen	4.000,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	31.500,00
13 Investitionen	47.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	51.500,00
14 Zinsen	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	0,00	0,00	1.443,75	5.775,00
15 Vorsteuer	10.925,00	1.425,00	1.425,00	1.140,00	1.140,00	1.140,00	2.185,00	1.425,00	1.425,00	1.710,00	1.710,00	1.710,00	27.360,00
16 Umsatzsteuerzahlungen	0,00	-10.925,00	-1.425,00	-1.425,00	-190,00	-190,00	-190,00	-285,00	-475,00	-475,00	-1.140,00	-1.140,00	-11.400,00
17 Kreditrückflüsse	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18 Summe Auszahlungen	72.300,00	-125,00	10.818,75	7.590,00	8.825,00	10.268,75	20.370,00	15.515,00	17.718,75	18.060,00	18.725,00	20.168,75	220.235,00
19 Liquidität vor Steuern	19.200,00	125,00	39.181,25	-1.640,00	-2.875,00	-4.318,75	-8.470,00	-3.615,00	-5.818,75	-210,00	-875,00	-2.318,75	28.365,00
20 GewSt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21 Betriebliche Liquidität	19.200,00	125,00	39.181,25	-1.640,00	-2.875,00	-4.318,75	-8.470,00	-3.615,00	-5.818,75	-210,00	-875,00	-2.318,75	28.365,00
22 Privatbereich													
23 ./ Einkommensteuer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
24 + Existenzgründungszuschüsse	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	18.000,00
25 ./ Privatausgaben	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-2.500,00	-30.000,00
26 Liquidität nach Privatausgaben	16.700,00	-2.375,00	36.681,25	-1.140,00	-2.375,00	-3.818,75	-7.970,00	-3.115,00	-5.318,75	-2.710,00	-3.375,00	-4.818,75	16.365,00
27 Liquidität kumuliert	16.700,00	14.325,00	51.006,25	49.866,25	47.491,25	43.672,50	35.702,50	32.587,50	27.268,75	24.558,75	21.183,75	16.365,00	

Exkurs : Für wen wird geplant ?

Businesspläne sind nicht richtig oder falsch. Sie sind Erkenntnismittel um sich einen Überblick über sein Unternehmen zu verschaffen und, wenn danach nötig, Werbeprospekte um Fremdmittel einzuwerben.

Bei der Erstellung des Businessplanes und bei der Auswertung der Planungsdaten sollte deshalb Klarheit bestehen oder entstehen für wen geplant wird. Nach der Zielgruppe richtet sich in der Regel auch die Gewichtung von Text und Zahlenteil.

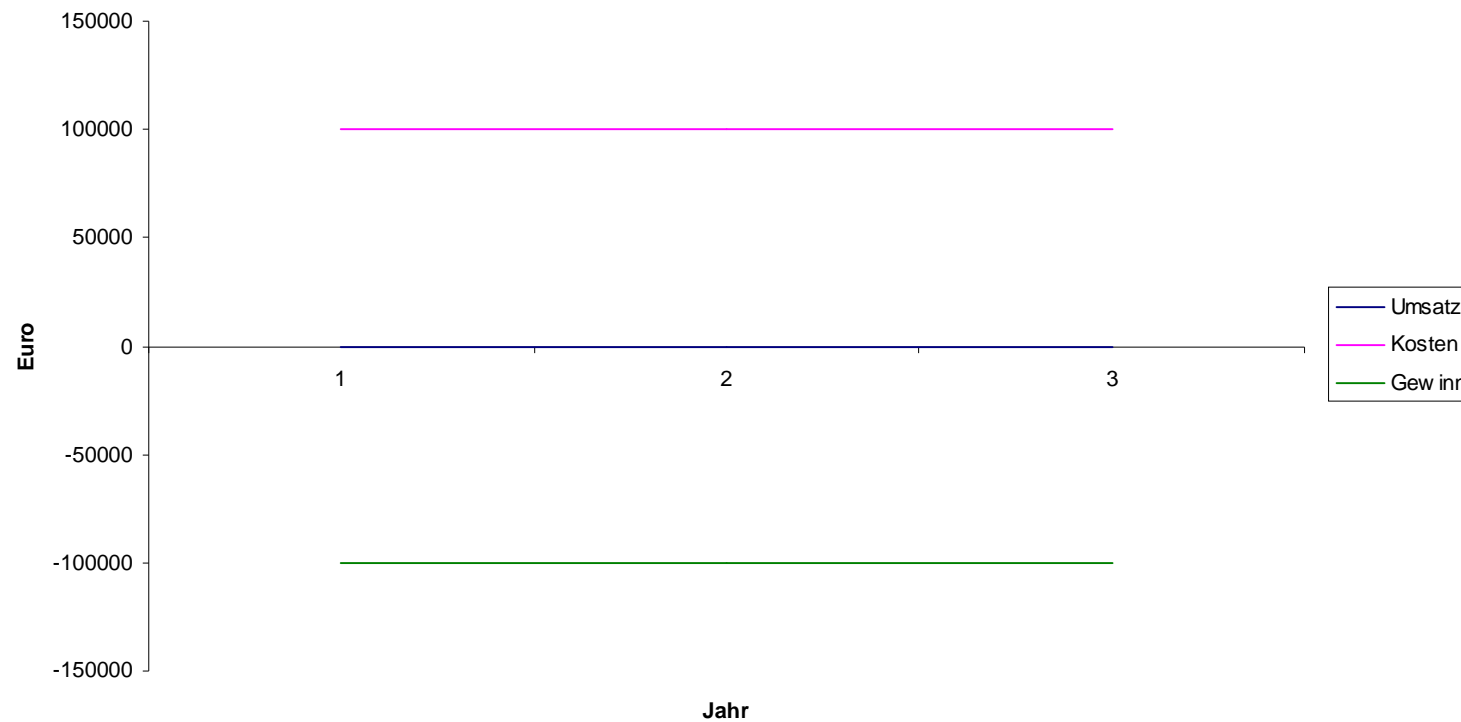
Zielgruppen sind :

- Fördermittelgeber
- Eigenkapitalgeber
- Fremdkapitalgeber

Fall 1 : Keine Umsätze in Sicht

Ziel des Businessplanes : Einwerbung öffentlicher Förderung

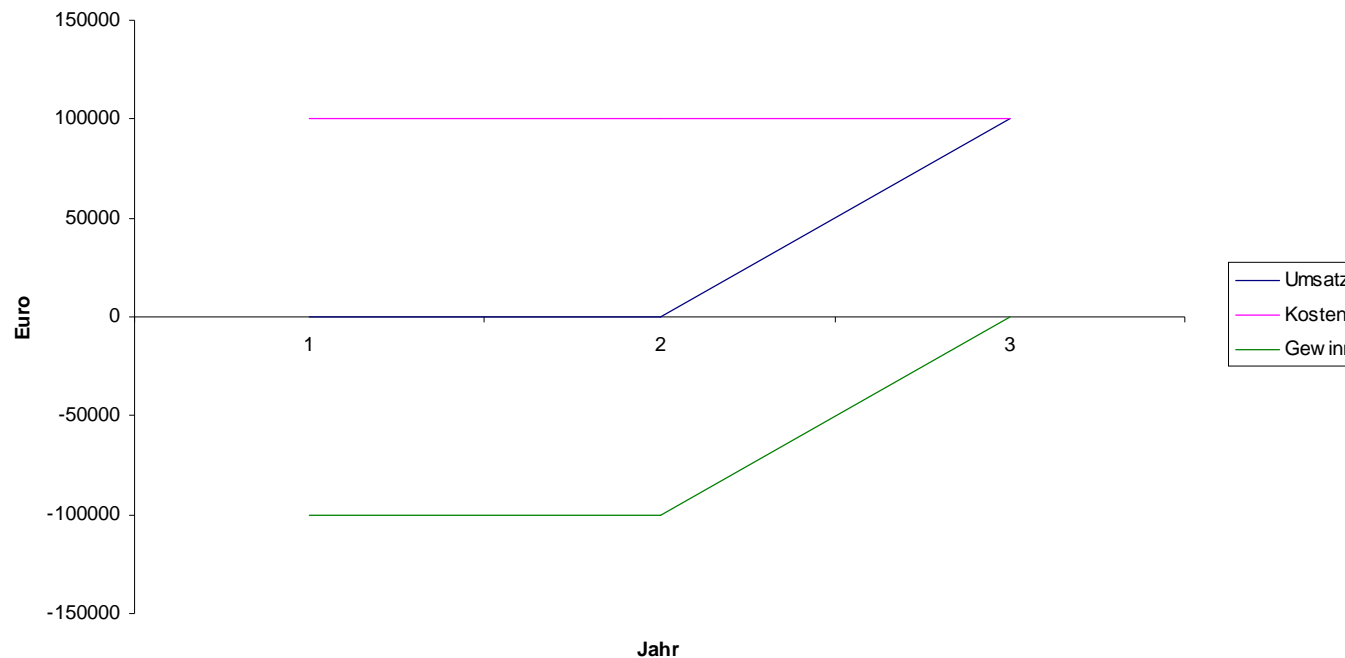
Der **Schwerpunkt** des Planes liegt auf der Idee und einem den Förderbedingungen entsprechenden Kostenansatz (Personal nach BAT etc.)



Fall 2 : Umsätze möglich aber nicht ausreichend

Ziel des Businessplanes : Gewinnung von Eigenkapitalgebern / strategischen Investoren (= Risikobereite Anleger)

Der **Schwerpunkt** des Planes liegt darin attraktive Zukunftsrenditen wahrscheinlich zu machen. Risikobereite Anleger erwarten in der Regel deutliche Umsatzsteigerungen oder Marktführerschaft.



Fall 3 : Gewinn entwickelt sich / Kredittilgungsfähigkeit ist gegeben

Ziel des Buisnessplanes : Einwerbung eines Bankkredites

Der **Schwerpunkt** des Planes liegt darin eine moderate Umsatzentwicklung mit einer stetigen Gewinnverbesserung plausibel zu machen. Die Planung muss ratingfähig sein.

