



Industrie- und Handelskammer  
zu Schwerin

# Anfertigung eines Unternehmenskonzeptes

## Wichtige Tipps für Existenzgründer

**November 2010**

Industrie- und Handelskammer zu Schwerin  
Graf-Schack-Allee 12, 19053 Schwerin  
Telefon 0385 5103-306 bzw. -307, Telefax: 0385 5103-999  
[www.ihkzuschwerin.de](http://www.ihkzuschwerin.de)  
[witt@schwerin.ihk.de](mailto:witt@schwerin.ihk.de), [fahden@schwerin.ihk.de](mailto:fahden@schwerin.ihk.de)  
Ansprechpartner: Frank Witt, Ulrike Fahden  
© IHK zu Schwerin 2010



Eine wichtige Aufgabe der Industrie- und Handelskammern ist die umfassende Beratung der Unternehmen und Existenzgründer. Inhalte der Beratung sind u. a. die Möglichkeiten der öffentlichen Finanzierungshilfen, Fragen des Gewerberechts, allgemeine Rechtsfragen, Markt- und Wettbewerbschancen, Standortfragen.

Die Industrie- und Handelskammer zu Schwerin bietet daher angehenden und bestehenden Unternehmen vertiefende Beratungsgespräche an. Außerdem halten wir ein umfangreiches Informations- und Seminarangebot vor. Das Spektrum reicht dabei von Gründerseminaren bis hin zu fachspezifischen Veranstaltungen.

Dieses Merkblatt wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernimmt die Industrie- und Handelskammer zu Schwerin keine Haftung für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler. Dieses Merkblatt erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, es dient dem Überblick. Dieses Merkblatt ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Industrie- und Handelskammer zu Schwerin unzulässig und strafbar.

Eine präzise Beschreibung des Vorhabens bildet den Kern jedes Gründungs-Konzepts. Darin sollten Sie so kurz wie möglich, aber auch so ausführlich wie nötig die wesentlichen Elemente Ihrer Geschäftsidee in verständlicher Form zusammenfassen. Je nach Art Ihrer künftigen Tätigkeit werden die Schwerpunkte in der Beschreibung variieren. Machen Sie deutlich, welche besondere Zielsetzung Sie haben und inwieweit Sie sich von der Konkurrenz abheben.

Zum Business-Plan gehören:

- **Deckblatt**
- **Vorhabensbeschreibung**
  - Kurzzusammenfassung
  - Gründerperson
  - Rechtsform/Standort
  - Markteinschätzung
  - Mitbewerberanalyse
  - Produktions-/Dienstleistungsfaktoren
  - Marketing
  - Zukunftsprognose
- **Umsatzplanung**
- **Kapitalbedarfsplan**
- **Finanzierungsplan/Kapitalbeschaffung**
- **Planung betrieblicher Kosten**
- **Planung der Lebenshaltungskosten**
- **Umsatzplanung**
- **Ertragsvorschau (für die ersten drei Geschäftsjahre)**
- **Liquiditätsplan (für die ersten drei Geschäftsjahre)**
- **Anhang**
  - tabellarischer Lebenslauf
  - Zeugnisse
  - Teilnahmebescheinigungen
  - Musterbroschüren, Flyer
  - Verträge

Sofern erforderlich:

- Mietvertrag
- Gesellschaftsvertrag (ggf. Entwürfe)
- Kaufvertrag, Bilanzen/Jahresabschlüsse, aktuelle betriebswirtschaftliche Auswertung (bei Unternehmenskauf / Beteiligung)
- Kooperationsvertrag (z. B. Franchise-Vertrag, ggf. Entwurf)

# Konzept – Checkliste

## Geschäftsidee

- Was ist Ihre Geschäftsidee?
- Welche Produkte/Dienstleistungen wollen Sie anbieten?  
(Bitte fassen Sie möglichst detailliert nach Produkt- oder Leistungsgruppen zusammen.)
- Welchen Nutzen hat Ihr Angebot?
- Welchen zusätzlichen Nutzen, welche zusätzliche Leistung und Attraktivität bieten Sie im Unterschied zur Konkurrenz an?
- Wie bekannt ist Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung?
- Was kostet Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung?
- Wo liegen die Risiken?

## Gründerperson

- Welche fachlichen Qualifikationen haben Sie?
- Verfügen Sie über Erfahrungen in dieser Branche?
- Verfügen Sie kaufmännische Kenntnisse?
- Mit wem wollen Sie Ihr Unternehmen starten (Rechtsform)?

## Markteinschätzung

- Welche Kunden kommen in Frage?
- Was sind die Wünsche dieser Kunden?
- Wie groß ist das Marktvolumen dieser Zielgruppe?
- Wie groß ist die Kaufkraft der Kunden?
- Wie schätzen Sie die Nachfrage ein (regional und überregional)?
- Erwarten Sie saisonale Nachfragen und Absatzschwankungen?
- Welcher Kundendienstbedarf, Garantien, Service oder ähnliches besteht für Ihr Produkt bzw. welche derartigen Leistungen müssen oder wollen Sie gewähren?
- Was wird Ihre Kunden besonders veranlassen, Ihre Leistung / Produkte zu erwerben?
- Sind Sie von Großkunden abhängig?
- Haben Sie schon Kundenkontakte?
- Benennen Sie beispielsweise auch
  - ob Sie in dem Ort / Stadtteil Ihres Vorhabens bekannt sind
  - ob Sie Mitglied in Vereinen sind
  - ob Sie die Branche kennen / über alte Kontakte verfügen, die sich auch nutzen können
  - ob Sie bereits eine Liste möglicher Kunden erstellt haben

## Konkurrenzanalyse

- Wer sind Ihre Konkurrenten?
- Was ist Ihr Wettbewerbsvorteil?
- Was kostet Ihr Produkt / Ihre Dienstleistung bei der Konkurrenz?
- Können Sie preisgünstiger sein als die Konkurrenz?
- Wie können die Konkurrenten reagieren?
- Wie reagieren Sie auf die Konkurrenz?
- Welchen Service bietet die Konkurrenz an?

## Standort

- Wo haben Sie für Ihre Produkte / Ihre Dienstleistung einen erfolgversprechenden Markt?
- Wo ist die Konkurrenz am wenigsten aktiv?
- In welcher Lage können Sie Ihr Produkt erfolgversprechend anbieten?
- Wie ist die Verkehrsanbindung und die Erreichbarkeit?
- Gibt es ausreichend Kundenparkplätze?
- Welche Gewerberäume und -flächen benötigen Sie?
- Wie ist das Angebot an Gewerberäumen und -flächen?
- Haben Sie schon ein konkretes Objekt in Aussicht?
- Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?

## Produktions-/ Dienstleistungsfaktoren

- Wie wollen Sie Ihre Betriebsprozesse strukturieren (Einkauf / Herstellung / Vertrieb)?
- Welche Materialien, Maschinen, Einrichtungen brauchen Sie zur Herstellung Ihres Produktes bzw. zur Bereitstellung Ihrer Dienstleistung?
- Was benötigen Sie zum Vertrieb Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung?
- Wie stellen Sie Ihre Bevorratung sicher?
- Welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen benötigen Sie für welche Zeiträume?

## Werbung

- Wie und mit welcher Werbung erreichen Sie Ihre Kunden?
- Mit welchen Werbeträgern möchten Sie Ihre Leistungen / Produkte anbieten und bekannt machen?
- Wer soll für Ihre Werbung zuständig sein?

## Geschäftsverbindungen

- Haben Sie erforderliche Kontakte zu Lieferanten, Herstellern, Großhändlern bereits geschaffen und über Preise / Lieferkonditionen verhandelt?
- Wer sind Ihre Kooperationspartner?

## Zukunftsaussichten

- Wie kann die Entwicklung in Ihrer Branche aussehen?
- Wie wird sich die Nachfrage nach Ihrem Produkt / Ihrer Dienstleistung entwickeln?
- Wie lange können Sie einen Vorsprung durch Preis, Service oder Qualität halten?

# Umsatzplanung – Kalkulationsschritte

Diese Kalkulation ist die wichtigste Voraussetzung für das Überleben Ihres Unternehmens. Besondere Herausforderung für Gründer: Man kann nicht auf vergangene Zahlen zurückgreifen, sondern muss Kosten, Umsätze und die Mengen seiner Leistungseinheiten für die Planungsperioden abschätzen.

Wir haben die ersten grundlegenden Schritte für einen Einzelunternehmer zusammengestellt, um einen Stundensatz kalkulieren zu können.

## 1. Ermittlung der Leistungseinheiten

Eine zentrale Rolle spielt die Ermittlung Ihrer möglichen oder nötigen verrechenbaren Leistungseinheiten. Denn nur dadurch können Sie die Planung Ihrer Umsätze sowie Ihrer Kosten durchführen und einen Stundensatz ermitteln.

In unserer Beispielrechnung stehen ca. 150 verrechenbare Tage bzw. 1.350 verrechenbare Stunden zur Verfügung. Daraus ergibt sich die Anzahl der möglichen Dienstleistungen oder Produkte. Die so genannten "unproduktiven Zeiten" entfallen auf Aufgaben und Zeiten, die nicht direkt verrechnet werden können (z. B. Verwaltung, Akquise, Einkauf usw.).

### Planungshilfe Leistungseinheiten

Verrechenbare Stunden = Produktivität	Tage	Stunden
Arbeitsstunden pro Tag		9,00
Arbeitstage	260	
Arbeitsstunden pro Jahr		2.340,00
- Feiertage	- 10	90,00
- Urlaub	- 20	- 180,00
- Sonstige Fehltag	- 5	- 45,00
- Krankheit	- 6	- 54,00
<b>= Zwischensumme</b>		<b>1.971,00</b>
- "unproduktive" Zeiten	30 %	591,30
<b>= verfügbare "produktive" Zeit</b>	<b>153,30</b>	<b>1.379,70</b>

Jedes Dienstleistungsangebot wird als Leistungseinheit (LE) bezeichnet. Dies können z. B. Beratungen, Behandlungen, Installationen, Reparaturen oder auch auftragsbezogene Produkte sein. Wenn Sie eine Dienstleistung anbieten, die jeweils 2 Stunden dauert (d. h. eine LE dauert 2 Stunden), können Sie nach unserer Beispielrechnung circa 675 Dienstleistungen pro Jahr anbieten. Umgerechnet entspricht dies 4,5 Dienstleistungen pro Tag.

Soweit die kalkulatorische Formel. Denn nur Sie können beurteilen, ob dieses Leistungsspensum – gerade bei Behandlungen oder Beratungen – auch energetisch machbar ist! Schätzen Sie Ihre Belastbarkeit realistisch ein!

Wenn Sie verschiedene Dienstleistungen anbieten, ermitteln Sie, wie viel Zeit die einzelnen Angebote in Anspruch nehmen. Danach legen Sie fest in welchem Mischungsverhältnis diese pro Jahr vorkommen sollen oder können.

Stellen Sie Produkte her, so sind die Überlegungen ähnlich: Wie lange dauert es ein Produkt herzustellen? Wie viele können in der verfügbaren Zeit maximal hergestellt werden?

**Hinweis:** Falls Sie Mitarbeiter beschäftigen, steigt möglicherweise die Zahl der Leistungseinheiten. Passen Sie die Berechnung Ihrer Produktivität entsprechend an.

## 2. Ermittlung der Marktpreise

Welche Marktpreise werden für Ihre Dienstleistungen oder Ihre Produkte am Markt pro Leistungseinheit (LE) erzielt. Eine LE können Stunden- oder Tagessätze oder der Preis pro Dienstleistung bzw. Produkt sein. Ermitteln Sie möglichst auch das Leistungsspektrum bei unterschiedlichen Marktpreisen für dieselbe Leistung.

### 3. Ermittlung der Lebenshaltungskosten

Welche Summe benötigen Sie und Ihre Familie für Ihren privaten Lebensunterhalt pro Jahr? Diesen Betrag sollten Sie

- bei Kapitalgesellschaften als Gehalt bekommen,
- bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften als kalkulatorischen Unternehmerlohn ansetzen.

#### Planungshilfe Lebenshaltungskosten

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
<b>Wohnung</b>			
Miete			
Nebenkosten			
Strom			
<b>Zwischensumme</b>			
<b>Schadensversicherungen</b>			
Hausrat			
Haftpflicht			
Rechtsschutz			
Unfall			
<b>Zwischensumme</b>			
<b>Vorsorge</b>			
Lebensversicherung			
Rentenversicherung			
Krankenversicherung			
Arbeitsunfähigkeit			
<b>Zwischensumme</b>			
<b>Lebensunterhalt</b>			
Essen & Trinken			
Kleidung			
Freizeit			
Urlaub			
<b>Zwischensumme</b>			
<b>Fahrzeug</b>			
Steuer + Versicherung			
Verbrauch			
Reparaturen			
<b>Zwischensumme</b>			
<b>Telefon, Internet u. ä.</b>			
<b>Unterhaltsleistungen</b>			
<b>Zwischensumme aller Positionen</b>			
Einkommensteuer-Rücklage (30 %)			
<b>Summe privater Ausgaben = Privatentnahme pro Jahr (bei Einzel- und Personengesellschaften)</b>			





## 5. Ermittlung der kalkulatorischen Kosten

Dies sind so genannte Zusatzkosten, die bei der Kalkulation berücksichtigt werden.

### Planungshilfe Kalkulatorische Kosten

	Beispiel	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
<b>Kalkulatorische Kosten</b>				
Kalkulatorische Abschreibungen	6.000 Euro			
+ Kalkulatorischer Unternehmerlohn	60.000 Euro			
+ Kalkulatorische Zinsen	800 Euro			
+ Kalkulatorische Wagnisse				
+ Kalkulatorische Miete				
<b>= Summe</b>	<b>66.800 Euro</b>			

#### 1. Kalkulatorische Abschreibungen

Beispiel: Sie kaufen sich einen Geschäftswagen für 30.000 Euro. Laut **Abschreibungstabelle** sind Fahrzeuge bilanziell auf 6 Jahre abzuschreiben (linear), d. h. pro Jahr 5.000 Euro. In 6 Jahren kostet Ihr Geschäftswagen z. B. 36.000 Euro, daher schreiben Sie kalkulatorisch pro Jahr 6.000 Euro ab, indem Sie 1.000 Euro pro Jahr mehr in Ihre Gesamtkosten einkalkulieren.

#### 2. Kalkulatorische Zinsen

Da man für das im Unternehmen eingesetzte Eigenkapital bei anderer Anlage Zinsen bekommen hätte, kann dieser "Ausfall" durch die kalkulatorischen Zinsen wieder ausgeglichen werden. Man berechnet die marktübliche Verzinsung für das Eigenkapital und bringt diese in die Preiskalkulation mit ein. Beispiel: Sie haben als Eigenkapital 20.000 Euro eingebracht, der momentane Zinssatz wäre 4 %, daraus ergeben sich kalkulatorische Zinsen in Höhe von 800 Euro.

#### 3. Kalkulatorische Wagnisse

Im Rahmen jeder betrieblichen Tätigkeit können Schäden oder Ereignisse auftreten, die zu erheblichen Verlusten führen. Dies gilt besonders für Wagnisse, die nicht von einer Versicherung gedeckt sind oder werden können (z. B. Garantieleistungen, Forderungsausfälle, Wegfall von Kunden oder Lieferanten etc.). Die Höhe der kalkulatorischen Wagnisse kann aber meist nur geschätzt werden. Häufig wird sie nicht in der Gesamtkostenstellung berücksichtigt, sondern erst in der Preiskalkulation als sogenannter Wagniszuschlag verwendet.

#### 4. Kalkulatorischer Unternehmerlohn

Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften ist Ihr "Gehalt" nicht automatisch in der Kalkulation drin. Hier sind Sie selbst das Unternehmen und entnehmen privat aus Ihrem Geschäftskonto Gelder für Ihren Lebensunterhalt. Deshalb müssen diese Kosten separat als kalkulatorischer Unternehmerlohn in die Kalkulation mit einbezogen werden.

#### 5. Kalkulatorische Miete

Stellt ein Einzelunternehmer oder der Gesellschafter einer Personengesellschaft eigene Räume für betriebliche Zwecke zur Verfügung, so können kalkulatorische Mieten zu den Gesamtkosten addiert werden. Die Höhe der Miete sollte sich nach den ortsüblichen Mietpreisen richten.

## 6. Ermittlung der Gesamtkosten für die Kalkulation

Aus der Summe der Betriebskosten und der kalkulatorischen Kosten, inklusive des kalkulatorischen Unternehmerlohns, ergeben sich die Gesamtkosten für die Kalkulation.

### Planungshilfe Gesamtkosten

Nun addieren Sie die Ergebnisse aus den vorhergehenden Planungshilfen.

Die Gesamtkosten ergeben auf einen Blick den mindestens notwendigen Gesamtumsatz – das optimale Planungsergebnis für Ihre Geschäftsjahre.

Kostenart	Beispiel (in Euro)
Betriebskosten gesamt	20.850
Kalkulatorische Kosten	66.800
Gesamtkosten	87.650

## 7. Ermittlung des Stundensatzes

Der sogenannte Stundenverrechnungssatz ergibt sich aus folgender Formel:

**Gesamtkosten geteilt durch die Anzahl der möglichen Leistungseinheiten pro Jahr ist gleich dem Stundensatz**

Diese einfache Berechnung des Stundensatzes genügt oftmals für den Anfang. Mit den ersten Erfahrungen in der Umsetzungsphase sollten Sie die Berechnung verfeinern.

### Planungshilfe Stundensatz

Die Formel für die Berechnung lautet:

**Gesamtkosten geteilt durch mögliche Leistungseinheiten ist gleich dem Stundensatz:  
82.650 Euro geteilt durch 1.350 Stunden entspricht 61,22 Euro pro Stunde.**

Nach dieser Berechnung müssten Sie also künftig bei der Kalkulation Ihrer Aufträge einen Stundensatz von mindestens 61,22 Euro pro Stunde zugrunde legen. Wenn Sie dann tatsächlich 1.350 Stunden zu diesem Satz an Ihre Kunden berechnen können, so wären Ihre betrieblichen Kosten gedeckt.

Um einen betrieblichen Gewinn zu erwirtschaften und eventuelle unvorhersehbare Ereignisse aufzufangen, ist es sinnvoll, einen Gewinn- und Wagniszuschlag zu erheben.

Die Höhe des Gewinn- und Wagniszuschlagssatzes hängt unter anderem von folgenden Faktoren ab:

- der Wettbewerbssituation
- der allgemeinen wirtschaftlichen Lage
- der Gesamtkostensituation im Betrieb

Faustregel: Je besser die Umstände sind, desto höher kann der Zuschlagssatz gewählt werden.

Damit aus dem Stundensatz ein Bruttostundensatz wird, muss zudem noch die Umsatzsteuer addiert werden. Die Kalkulation sieht dann so aus:

### Kalkulation

Stundensatz	61,22 Euro
Gewinn- u. Wagniszuschlag 5 %	3,06 Euro
Stundensatz netto (ohne Umsatzsteuer)	64,28 Euro
Umsatzsteuer 19 %	12,21 Euro
Stundensatz brutto	76,49 Euro

**Wichtig:** Falls Sie für einen Auftrag zusätzliche Materialien oder Produkte benötigen, dürfen Sie natürlich nicht vergessen, auch diese in Rechnung zu stellen!

## 8. Schlussbetrachtung

Nun geht es natürlich darum, den geplanten Stundensatz mit dem Marktpreis zu vergleichen. Ist der Marktpreis niedriger, so sollten Sie auf alle Fälle Ihre geplanten Kosten reduzieren – außer, Sie haben bestechende Argumente für einen höheren Preis. Liegt Ihr Stundensatz weit unter dem Marktpreis, so empfiehlt es sich, den Marktpreis anzustreben. Es könnte sein, dass Sie Kosten nicht oder falsch eingeschätzt haben.

Überprüfen Sie die Stundensätze regelmäßig, denn die gemachten Planzahlen für Kosten und Kapazitäten können sich ändern. Mit einer nach Monaten aufgeteilten Jahresübersicht, in die Sie Ihre Soll- und Ist-Zahlen eintragen, erhalten Sie den Überblick. Basis hierfür sind Ihre Kosten- und Umsatzpläne.







# Kapitalbedarfsplan

Für: \_\_\_\_\_  
(Name/Firma)

Investitionen	EUR
Grundstücke und Gebäude	
Renovierungskosten/Nebenkosten	
Betriebsausstattung (Büroeinrichtung, Maschinen etc.)	
Fahrzeuge	
Warenerstausstattung	
Kaufpreis/Übernahmepreis	
Summe	

Gründungsnebenkosten (einmalige)	EUR
Mietkaution	
Patent-, Lizenz-, Franchisegebühr	
Beratungen	
Gewerbeanmeldung	
Notar/Handelsregister	
Markteinführung	
Sonstiges	
Summe	

Betriebsmittel	EUR
Anlaufkosten	
Courtage	
Vorfinanzierung von Aufträgen / Forderungen	
Sonstiges (evtl. Reserven für Lebensunterhalt)	
Summe	

Gesamtbedarf	EUR
(Summe Investitionen, Gründungsnebenkosten, Betriebsmittel)	

## **Tipp**

Tragen Sie für Ihre Investitionen und Gründungsnebenkosten die voraussichtlichen Beträge ein, die einmalig zur Gründung oder Betriebsübernahme anfallen. Kalkulieren Sie demgegenüber Ihren Betriebsmittelbedarf – möglichst durch einen Liquiditätsplan unterlegt – für die Anlaufphase und nicht zu knapp. Viele Gründungen scheitern wegen einer unzureichenden Kapitalausstattung.

# Finanzierungsplan

Für: \_\_\_\_\_  
(Name/Firma)

Eigenmittel	EUR
Barvermögen	
Sacheinlagen / Eigenleistungen (aktivierungsfähig)	
Verwandtendarlehen / Drittmittel (langfristig, unbesichert)	
Beteiligungskapital	
<b>Summe</b>	

Fremdmittel (nach Beratung durch Bank, KfW, IHK)	EUR
Hausbank	
Fördermittel:	
• Darlehen	
• Zuschüsse	
<b>Summe</b>	

<b>Gesamtfinanzierung (Summe Eigenmittel und Fremdmittel)</b>	
---	--

**Tipp** Ihre Eigenmittel bilden die Grundlage für eine solide Unternehmensfinanzierung. Sie sollten in angemessenem Umfang eingesetzt werden, um eine möglichst krisenfeste Finanzierung zu erreichen. Prüfen Sie, ob günstige staatliche Finanzierungshilfen wie Darlehen, Zuschüsse, Beteiligungen, Bürgschaften in Frage kommen.

## Informationsquellen:

Landesförderinstitut Mecklenburg – Vorpommern  
<http://www.lfi-mv.de>

KfW-Mittelstandsbank  
<http://www.kfw-mittelstandsbank.de>

Bürgschaftsbank Mecklenburg – Vorpommern GmbH  
<http://www.buergschaftsbank-mv.de>

Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern mbH  
<http://www.mbm.de>

Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit  
<http://www.bmwi.de>

Informationen über spezielle Förderprogramme erhalten Sie auch von unserer IHK.

# Ertragsvorschau

Für: \_\_\_\_\_  
(Name/Firma)

Alle Beträge ohne Umsatzsteuer	Geschäftsjahr 1	Geschäftsjahr 2	Geschäftsjahr 3
<b>1. Nettoumsatz</b>			
<b>./. 2. Wareneinsatz</b>			
<b>= 3. Rohertrag/Rohgewinn</b>			
<b>./. 4. Aufwendungen</b>			
4.1. Personalkosten (inkl. Lohn- und Lohnnebenkosten)			
4.2. Miete			
4.3. Heizung, Strom, Wasser, Gas			
4.4. Werbung			
4.5. Kraftfahrzeugkosten			
4.6. Reisekosten			
4.7. Telefon, Fax, Internet			
4.8. Büromaterial			
4.9. Verpackung			
4.10. Reparatur/Instandhaltung			
4.11. Versicherungen (Betriebshaftpflicht, Feuer, Glas, Wasser)			
4.12. Beiträge (z. B. Kammern, Fachverbände)			
4.13. Leasing			
4.14. Buchführungskosten, Beratung			
4.15. Sonstige Ausgaben			
4.16. Zinsen			
4.17. Sonstige Aufwendungen			
<b>4.18. Summe Aufwendungen</b>			
<b>= 5. Betriebsergebnis (Cashflow)</b>			
<b>./. 6. Abschreibungen</b>			
<b>./. 7. Einkommen- und Gewerbesteuer</b>			
<b>= 8. Jahresüberschuss/-unterdeckung</b>			
<b>./. 9. Tilgung</b>			
<b>./. 10. Private Versicherungen (Kranken- und Pflegeversicherung, private Altersvorsorge, Unfallversicherung)</b>			
<b>= 11. Verfügbares Einkommen</b>			

## Ertragsvorschau (Hinweise)

Zu den wichtigsten, wohl aber auch schwierigsten Berechnungen im Rahmen des Business-Plans zählt die Ertragsvorschau. Wenn auch eine derartige Prognose naturgemäß mit Unwägbarkeiten behaftet ist, so sollten Sie doch in der Lage sein, die Erfolgchancen Ihres Leistungsangebotes möglichst realistisch einzuschätzen. Daraus beantwortet sich die zentrale Frage, ob Sie mit Ihrem Vorhaben eine tragfähige Vollexistenz erreichen und Ihren künftigen finanziellen Verpflichtungen nachkommen können.

Beachten Sie, dass Ihre geschäftlichen Erwartungen mit Ihren individuellen betrieblichen Kapazitäten übereinstimmen. Erläutern Sie Ihre Umsatzprognose (Menge, Preis der Produkte/Dienstleistungen). Da der Geschäftserfolg in der Aufbauphase meist geringer und später als geplant eintritt, sollten Sie eine zu optimistische Darstellung vermeiden. Lassen sich die Absatzchancen für Ihre Produkte/Dienstleistungen nur schwer abschätzen, bietet eine zunächst auf Kostendeckung angelegte Planung eine grobe Orientierung.

Berücksichtigen Sie für die Erstellung Ihrer Ertragsvorschau bitte folgende Hinweise:

- Umsätze (bzw. Erlöse, Provisionen), Waren- und Materialeinsatz ohne Umsatzsteuer ansetzen
- Für Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftszweigen (z.B. Handel und Dienstleistungen) sollten die Umsätze/Erlöse separat ausgewiesen werden
- Alle Kosten beziehen sich auf den Gewerbebetrieb, nicht auf den privaten Sektor
- Die Personalkosten sollten nicht nur die Bruttogehälter und –löhne enthalten, sondern auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und freiwillige soziale Aufwendungen
- Berücksichtigen Sie in der Ertragsvorschau die Kreditzinsen; die Tilgungsbeträge sind von den Überschüssen aufzubringen
- Abschreibungen sind der Begriff für die Absetzung kalkulatorischer Beträge für die Abnutzung der Sachanlagen; sie umfassen auch die Abschreibung geringwertiger Wirtschaftsgüter

### **Tipp**

Für die Prognose Ihrer Umsätze, Kosten und Gewinne sollten Sie möglichst eigene Erfahrungen einbringen oder auch erfahrene Fachleute (Unternehmensberater, Steuerberater, Bekannte mit Branchenkenntnis. usw.) hinzuziehen. Über bestimmte Branchen, z. B. im Einzelhandel, liegen Betriebsvergleichsergebnisse vor, die Ihnen Anhaltspunkte für die eigene Planung bieten können. Diese Informationsquellen sind bei unserer Industrie- und Handelskammer oder den Fachverbänden zu erfragen.

# Liquiditätsplan

Für: \_\_\_\_\_  
(Name/Firma)

	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	Summe
<b>1. Einzahlung</b>													
1.1. Umsatz (inkl. USt)													
1.2. Sonstige Einzahlungen													
<b>1.3. Summe Liquiditätszugang</b>													
<b>2. Auszahlungen</b>													
2.1. Anlageinvestitionen													
2.2. Personal													
2.3. Material/Waren													
2.4. Betriebsausgaben													
2.5. Kredittilgung													
2.6. Zinsen													
2.7. Vorsteuer/Umsatzsteuer													
2.8. Einkommen- und Gewerbesteuer													
2.9. Privatentnahme													
2.10. Sonstige Auszahlungen*)													
<b>2.11. Summe Liquiditätsabgang</b>													
<b>3. Liquiditätssaldo (1.3. minus 2.11.)</b>													
<b>4. Liquiditätssaldo (kumuliert)</b>													

\*) Bitte erläutern.