



Hans Lindner Stiftung

Hans Lindner Regionalförderung



Beschreibung

Planungstool

Stand: Januar 2024

Bahnhofstr. 29, 94424 Arnstorf
Tel. 08723 / 20 28 99
Fax 08723 / 20 28 51
www.hans-lindner-stiftung.de

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	1	TILGUNG	19
LIQUIDITÄTS- UND FINANZPLANUNG ALS GRUNDLAGE FÜR UNTERNEHMERISCHEN ERFOLG	3	ZINSEN	19
HLS-PLANUNGSTOOL.....	3	PRIVATENTNAHMEN (NUR FREIBERUFLER, PERSONENGESELLSCHAFT).....	20
ERSTELLUNG DER FINANZPLANUNG	4	LEBENSHALTUNG.....	20
.....	4	SONDERAUSGABEN	21
HINWEISE FÜR DIE NAVIGATION UND ZUR DATENERFASSUNG	5	SONSTIGES	23
START	6	PERSONALAUFWENDUNGEN	25
INVESTITIONEN - FINANZIERUNG.....	7	RAUMKOSTEN	25
INVESTITIONEN	8	SONSTIGE STEUERN.....	25
AFA (ABSETZUNG FÜR ABNUTZUNG)	9	BEITRÄGE ZU WIRTSCHAFTS- UND FACHVERBÄNDEN	28
MENGE.....	11	KFZ-KOSTEN.....	28
UMSATZ	12	REISEKOSTEN/WERBUNG/BEWIRTUNG	28
MATERIAL.....	13	KOSTEN DER WARENABGABE.....	29
FREMDLEISTUNGEN (FREMDL.).....	14	INSTANDHALTUNGSaufWENDUNGEN.....	29
PERSONAL	15	SONSTIGE BETRIEBLICHE aufWENDUNGEN....	29
SOZIALVERSICHERUNGSPFLICHTIGE		BETRIEBSERGEBNIS UND LIQUIDITÄT	30
MITARBEITER	15	LIQUIDITÄT	32
GERINGFÜGIG BESCHÄFTIGTE MITARBEITER ..	16	PLANDATENAUSWERTUNG	33
SOZIALVERSICHERUNGSBEFREITE		DRUCKEN DER PLANAUSWERTUNGEN.....	34
GESCHÄFTSFÜHRER.....	17	35
KAPITALDIENST	17	SCHLUSSBEMERKUNG.....	35
DARLEHENSENTWICKLUNG UND -aufNAHME ..	18	BEGRIFFSERLÄUTERUNG.....	36
		CASH FLOW	36
		CONTROLLING	36
		FINANZPLAN.....	36
		LIQUIDITÄT	36

Liquiditäts- und Finanzplanung als Grundlage für unternehmerischen Erfolg

Sie sind ein echter Unternehmertyp? Sie haben eine gute Geschäftsidee, die Ihren Kunden einen einzigartigen Vorteil bieten wird und Sie somit vom Wettbewerb unterscheidet? Ihr Unternehmenskonzept ist schlüssig und Ihr Vorhaben verspricht erfolgreich zu werden? Dann bringen Sie bereits viele der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensgründung mit. Was Ihnen noch fehlt ist **eine solide Liquiditäts- und Finanzplanung**. Sie ist die Basis eines jeden erfolgreichen Unternehmens.

Bevor Sie sich jedoch an die Zahlenplanung machen, sollten Sie einen Geschäftsplan schriftlich ausarbeiten, in dem folgende Punkte enthalten sein sollen:

- Unternehmer(-team)
- Produkt und Dienstleistung
- Markt und Wettbewerb
- Marketing und Vertrieb
- Geschäftssystem und Organisation
- Realisierungsfahrplan
- Finanzplanung
- Chancen/Risiken
- ggf. Anlagen

Einen Leitfaden zur Erstellung dieses Planes finden Sie in unserer Broschüre Unternehmensstart „Der Weg in die Selbständigkeit – Ein Leitfaden“, den Sie sich von unserer Homepage www.hans-lindner-stiftung.de herunterladen können oder den wir Ihnen auch gerne zuschicken.

Um Ihr Unternehmen zum Laufen zu bringen und dann auch am Laufen zu halten, müssen Sie zum einen die planmäßig anfallenden Zahlungsverpflichtungen im Überblick behalten. Zum anderen ist es jedoch auch wichtig, mögliche Liquiditätsengpässe zu begrenzen, die ansonsten die Existenz des Unternehmens gefährden könnten. Planen bzw. optimieren Sie daher alle Zahlungsströme in Ihrem Unternehmen so frühzeitig und so realistisch wie möglich.

Überlegen Sie,

- wann,
- wofür und
- wie viel

Geld Sie benötigen. Handeln Sie vorausschauend, dann wird Sie die Zukunft nicht erschrecken.

Nach Einschätzungen des Bayerischen Wirtschaftsministeriums sind zu einem Drittel der Unternehmenspleiten Planungsmängel, zu zwei Drittel auch Finanzierungsmängel für das Scheitern verantwortlich. Wir von der Hans Lindner Stiftung (HLS) möchten Sie davor bewahren, in diese Fallen zu tappen.

- Erstellen Sie einen soliden Finanzierungsplan.
- Errechnen Sie Ihren Liquiditätsbedarf.

HLS-Planungstool

Um Sie bei der Finanzplanung zu unterstützen, haben wir das HLS-Planungstool entwickelt, mit dessen Hilfe Sie eine vollständige Unternehmensplanung für die nächsten drei Jahre erstellen können.

Wie bei jeder Datei ist aber diese Software nur so gut, wie die Daten die Sie eingeben. Sie sollten sich daher im Vorfeld intensiv mit der vorliegenden Beschreibung vertraut machen, um mögliche Fehler zu vermeiden. Selbstverständlich stehen wir Ihnen bei Fragen gerne zur Seite.

Die vorliegende Anleitung soll Sie durch die Planerstellung begleiten. Hierbei ist es uns wichtig, Sie nicht nur bei der rein technischen Eingabe der Daten zu unterstützen. Wir möchten Ihnen auch hilfreiche Tipps geben, wie Sie die Daten gewinnen können und wer Sie hierbei unterstützen kann.

Selbstverständlich unterstützen wir von der Hans Lindner Stiftung Sie gerne bei der Erstellung Ihrer Unternehmensplanung. Rufen Sie uns einfach an!

Mit einer realistischen, nachvollziehbaren und alle Aspekte der Unternehmensentwicklung berücksichtigenden Planung können Sie Ihrem Unternehmen eine solide Basis verschaffen, Ihre Managementkompetenz unter Beweis stellen sowie sich als zuverlässiger Partner für Kapitalgeber empfehlen.

Hilfreiche Websites:

- <http://www.hans-lindner-stiftung.de>
- <http://www.existenzgruender.de>
- <https://www.gruenderland.bayern>
- <https://gruenderplattform.de>

Erstellung der Finanzplanung

Vor Aufnahme der Geschäftstätigkeit und zu jedem Jahresanfang ist es unerlässlich, eine Jahresplanung zu entwickeln. Wir empfehlen Ihnen dringend, eine monatliche Planung für drei Jahre zu erstellen. Diese hilft Ihnen die Entwicklung Ihres Unternehmens besser einschätzen zu können und Ihre Liquiditätssituation zu verfolgen und wird auch von den Banken als Unterlage zusammen mit einem Geschäftsplan bei der Finanzierung und später für die Bonitätsermittlung erwartet.

Ihr Kreditgeber möchte auf diese Weise nachvollziehen können, ob das geplante Geschäftsmodell wirtschaftlich machbar ist, und ob Sie in der Lage sein werden, den Kapitaldienst, d. h. Zinsen und Tilgungen auf die ausgereichten Kredite, zu leisten.

Denken Sie hierbei immer daran, dass die Planung möglichst genau und detailliert erfolgen soll. Je ausführlicher Sie die Umsätze planen z. B. durch Aufschlüsselung in Umsatzgruppen, desto nachvollziehbarer wird sie. Dasselbe gilt für die Aufwandsplanung, die Sie sehr genau ermitteln und aufstellen können, da Sie die Rahmenbedingungen für das Unternehmen bereits im Businessplan gesteckt haben:

- Fallen Materialkosten an? In welchem Verhältnis zum Umsatz?
- Wie hoch ist die Miete?
- Werden Mitarbeiter beschäftigt?
- Fallen Fahrzeugkosten an?
- Wer macht die Buchhaltung?

Außerdem lassen sich später bei der Ermittlung der Plan-Ist-Analyse die Abweichungen sichtbar und nachvollziehbar machen und somit

sind Schwachstellen leichter erkennbar.

Dies heißt jedoch nicht, dass Sie Ihre Kosten und Erträge bis zur zweiten Kommastelle genau planen sollen. Zum einen würde dies eine Scheingenauigkeit vortäuschen, die unrealistisch ist, zum anderen stünde die Gewinnung derart exakter Zahlen wohl in keinem Verhältnis zum hierzu notwendigen Aufwand.

Die Datei ist für die Erstellung einer 3-Jahres-Planung ausgelegt. Die jährlichen Erfassungstabellen sind nebeneinanderstehend zu finden. Berücksichtigen Sie bei der Planung, dass sich nicht nur die Umsätze verändern, sondern auch die Kosten erhöhen, z. B. Lohn-, Mieterhöhungen oder Preisentwicklungen.

Die vorgegebene monatliche Planung ist deshalb sinnvoll, da sich bei einem Existenzgründer die Umsätze erst langsam aufbauen und diese oft saisonellen Schwankungen unterworfen sind. Außerdem sollen die Aufwendungen in dem Monat berücksichtigt werden, in denen sie auch anfallen, um die tatsächliche Liquiditätsbelastung zu ermitteln.

Die Planungsdatei enthält für mehrere Planungsteile separate, detaillierte Planungsblätter auf Einzelmonatsbasis, die teilweise aufeinander aufbauen. Sie können diese über die Startseite, auf der alle Tabellenblätter aufgeführt sind, aber auch vom Blatt „Planung“ aus, durch einfaches Klicken auf den entsprechenden Button erreichen. Auch über die Navigationsleiste am unteren Blattrand können Sie auf die einzelnen Blätter zugreifen.

Dabei handelt es sich um folgende Planungsblätter:

Tabellenblatt	Eingaben
Investitionen -Finanzierung	Gegenüberstellung von Mittelverwendung (Investitionen) und Mittelherkunft (Eigenkapital, Beteiligungen, Darlehen); Informationsblatt
Investitionen	Investitionen z. B. für Gebäude, Maschinen, Fuhrpark, Erstwarenlager
Menge	Anzahl der verkaufbaren Produktionseinheiten oder Anzahl der verkaufbaren Stunden bzw. Serviceleistungen bei Dienstleistungsunternehmen
Umsatz	Preis pro Mengeneinheit, die in der Mengenplanung geplant wird
Material	Einkaufspreis für Material, Wareneinsatz pro Mengeneinheit, die in der Mengenplanung geplant wird
Fremdleistungen	Preis der Fremdleistungen (z. B. Dienstleistungen Dritter, Freiberufler) pro Mengeneinheit, die in der Mengenplanung geplant wird
Personal	Löhne und Gehälter, Aushilfslöhne, Sozialkosten
AfA	Abschreibungen (Werteverzehr der Anlagegüter)
Kapitaldienst	Darlehensaufnahme, Tilgungen und Zinsen
Privatentnahmen	Privatentnahmen wie Lebenshaltungskosten, Sonderausgaben und Steuern (nur bei Personengesellschaften)
Planung	Sonstige Erträge und Kosten, für die keine Detailplanung erstellt wurde
Plan 1, Plan 2, Plan 3	Einzelmonatsübersichten jeweils für die drei Planungsjahre
3-Jahres-Planung	Gesamtüberblick über die 3 Planjahre
Liquidität	Planung der Liquidität unter Berücksichtigung der Zeitdifferenz zwischen Umsatz und Zahlungseingang

Hinweise für die Navigation und zur Datenerfassung

Pfeiltasten



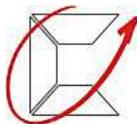
Die Pfeiltasten, die am linken oberen Bildrand zu finden sind, bieten die Möglichkeit, ein Tabellenblatt nach vorne bzw. zurück zu blättern.

Befehlbutton



Durch Aktivierung des Buttons (Drücken der linken Maustaste, wenn eine Hand auf dem Button erscheint) springen Sie auf das auf der Schaltfläche benannte Tabellenblatt bzw. werden Befehle ausgeführt, die im Folgenden noch genauer beschrieben werden.

Hans Lindner Stiftung (HLS)-Logo



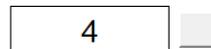
Durch Klicken des HLS-Logos, das auf jeder Tabelle zu finden ist, können Sie auf die Startseite (Übersicht über sämtliche Tabellenblätter) zurückspringen.

Dropdown (Auswahlmenü)



Eingabebereiche, in denen nur bestimmte Werte eingetragen werden sollen, sind mit einer Dropdown-Auswahl versehen, aus der die gültigen Daten ausgewählt werden können. Die Dropdown-Auswahl wird durch Drücken des Pfeils aufgeführt, der sichtbar wird, wenn man die Zelle aktiviert.

Bestimmung des Zeilenumfangs



In den Detailplanungsblättern besteht die Möglichkeit, die Anzahl der benötigten Zeilen in der Auswertung zu bestimmen, d. h. die max. 30 Eingabezeilen, die bereits eingeblendet sind, können auf die tatsächlich benötigte Zeilenanzahl reduziert werden. Im Zahlenfeld ist die Zeilenanzahl einzugeben und durch Drücken des nebenstehenden Buttons werden die nicht benötigten Zeilen ausgeblendet.

Allgemeine Hinweise

Das HLS-Planungstool ist eine Excel-Datei, die sich aus einer Vielzahl von Datenblättern zur Datenerfassung und Datenauswertung zusammensetzt. Eingabebereiche sind weiß hinterlegt, farbige Zellen (gelb) übernehmen entweder automatisch Daten aus anderen Detailblättern oder aber enthalten Berechnungsformeln.

Um die enthaltenen Verknüpfungen und die sehr komplexen Formeln zu sichern, ist ein Schutz der einzelnen Tabellen notwendig. Bei Aufhebung des Schutzes und Erweiterung der Zellen kann nicht mehr gewährleistet werden, dass die enthaltenen Verknüpfungen und damit der Planungsüberblick bestehen bleiben.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Tabellen beschrieben. Sie finden dort Ausfallhinweise und Abbildungen der Planungstabellen mit Beispielszahlen der Schreinerei Mustermann.

Start

Das Datenblatt „Start“ bietet Ihnen einen Überblick über die Struktur der Datei und wie die einzelnen Tabellen zusammenhängen. Die Tabellen selbst können über diese Seite angesteuert werden, in dem der Button, auf dem die Bezeichnung des Tabellenblattes steht, gedrückt wird. Von den jeweiligen Seiten kommt man durch Klicken des Hans-Lindner-Stiftung (HLS)-Logos (1) wieder auf die Startseite zurück.

Vor Beginn der Planung sollten Sie in der Rubrik Angaben die Bezeichnung „Firmenname eingeben“ (2) mit Ihrem Firmennamen überschreiben. Ihr Firmenname steht dann automatisch auf jeder Seite.

Damit auf den Auswertungsblättern die richtigen Auswertungszeiträume stehen, ist es erforderlich bei den Angaben das Startjahr (3) einzugeben.

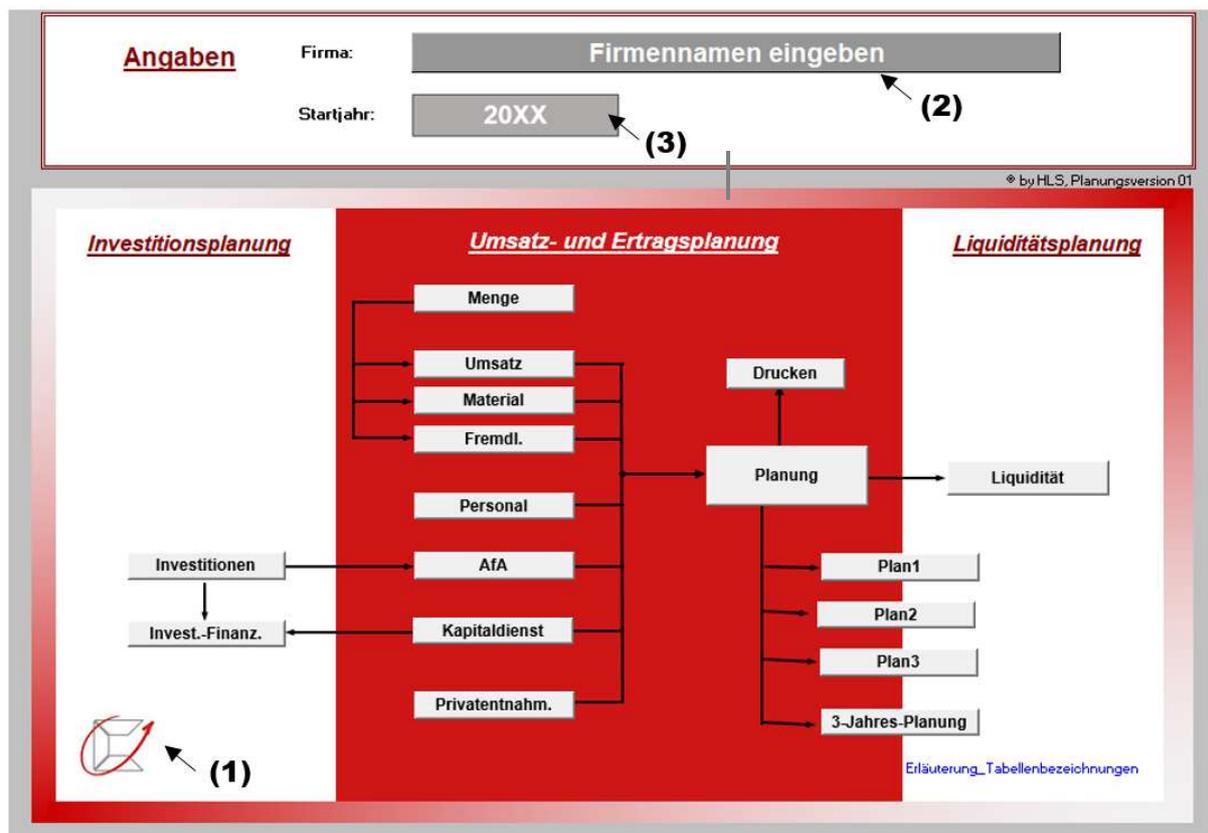


Abb.1: Das Datenblatt „Start“ zeigt den Aufbau des HLS-Planungstools und ermöglicht eine einfache Navigation.

Die Planung ist eingeteilt in die Investitions-, die Umsatz- und Ertrags- sowie die Liquiditätsplanung.

Planungsvorbereitung

Bevor Sie mit der Planung beginnen, klicken Sie im Blatt „Planung“ auf das Feld „Planung bearbeiten“. Dadurch werden alle ausgeblendeten Zeilen eingeblendet.

Eine Planung ist nur dann sinnvoll, wenn sie möglichst vollständig ist, d. h., dass sie auch wirklich alle relevanten Kosten- und Ertragspositionen umfasst. Hier bietet Ihnen unser Blatt „Planung“ einen guten Anhaltspunkt, da die darin aufgeführten Ertrags- und Kostenarten sehr ausführlich sind. Wir kommen im Anschluss an die Detailplanung auf dieses Blatt „Planung“ zurück.

Die Planung basiert auf Netto-Werten, d. h., alle angegebenen Umsätze und Kosten sind ohne Berücksichtigung der **Umsatzsteuer**. Sollten Ihre Umsätze in Ihrem Unternehmen von der Umsatzsteuer befreit sein (steuerbefreite Umsätze, Kleinunternehmerregelung §19 UStG), müssen Sie allerdings diese Steuer mit einrechnen, da Sie nicht vorsteuerabzugsberechtigt sind.

Die genaue Beschreibung der Tabelle „Planung“ finden Sie nach der Beschreibung der Detailblätter.

Investitionen - Finanzierung

Die Tabelle „Investitionen – Finanzierung“ fügt die Blätter Investitionen und Kapitaldienst zusammen, um eine übersichtliche Gegenüberstellung beider Planungen zu erhalten, d. h. um aufzuzeigen, wie die geplanten Investitionen und Betriebsmittel finanziert werden.

Das Datenblatt unterteilt sich in einen Teil Mittelverwendung, der dem „Investitionsplan“ entspricht, und einen Teil Mittelherkunft, der den „Finanzierungsplan“ abbildet. Dabei sollten sich beide Seiten in gleicher Höhe gegenüber stehen.

Finanzierungsplan Schreinerei Mustermann Werte in €			
Mittelverwendung	€	Mittelherkunft	€
Grundstücke		bare Eigenmittel	20.000
Gebäude		Sacheinlagen	
Maschinen, Geräte	68.000	Fördermittel	70.000
Geschäfts- und Ladeneinrichtung	7.000		
Fahrzeuge			
Warenerausstattung	15.000		
Sonstiges (z.B. Gründungskosten, etc)			
Gesamte Investitionen	90.000	Finanzmittel für Investitionen	90.000
Betriebsmittelbedarf	60.000	Betriebsmittelkredit	30.000
		Kontokorrent-Kredit	30.000
Betriebsmittel	60.000	Finanzmittel für Betriebsmittel	60.000
Mittelverwendung gesamt	150.000	Mittelherkunft gesamt	150.000

Abb.2: In der Investitions- und Finanzierungsplanung müssen sich Mittelverwendung und Mittelherkunft in gleicher Höhe gegenüberstehen.

Ausfüllhinweise:

- Tragen Sie hierzu die in „Investitionen“ geplanten kumulierten Werte bei „Mittelverwendung“ ein.
- Geben Sie auch Ihren Betriebsmittelbedarf an, d. h. die Summe der Ausgaben, die kurzfristig finanziert werden müssen, wie

z. B. Miete, Wasser, Strom oder Bürobedarf wie Briefpapier oder Visitenkarten für die ersten Monate (Faustregel: 2 bis 3 Monatsumsätze).

- Analog ist die Mittelherkunft zu planen: Eigenkapital, Sacheinlagen und sämtliche Darlehen, die aufgenommen werden müssen.

- Denken Sie bei der Planung Ihres Kapitalbedarfs daran, dass Sie die benötigten Mittel realistisch und ausreichend planen. Oft wird hierbei der Betriebsmittelbedarf vernachlässigt.
- Es ist ohnehin nicht immer leicht, bei Banken eine Finanzierung zu bekommen. Eine

Nachschussfinanzierung ist noch um ein gutes Stück schwieriger. Lassen Sie sich wenn möglich Angebote über öffentliche Fördermittel machen und nutzen Sie die angebotenen Haftungsfreistellungen zur Reservhaltung der eigenen Sicherheiten.

Investitionen

Mit der Existenzgründung sind in der Regel Investitionen verbunden – sei es Büroausstattung, sonstige Einrichtungsgegenstände (PC, Kassensysteme, Software), Maschinen, Fahrzeuge, Renovierungen/Umbauten, evtl. sogar Gebäude

oder Nutzungsrechte. Planen Sie Ihre *betriebsnotwendigen* Investitionen gründlich! Gerade zu Beginn der Selbständigkeit werden die Investitionen häufig unterschätzt.

Investitionsplanung 20XX													
Schreinerei Mustermann													
Werte in €													
Wirtschaftsgut	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	20XX
Grundstücke													
Gebäude													
Maschinen, Geräte				68.000			2.500						70.500
Betriebs- und Geschäftseinrichtung				7.000									7.000
Fahrzeuge													
Warenerausstattung				15.000									15.000
Sonstiges													
Gesamtinvestitionen				90.000			2.500						92.500

Abb.3: Investitionsplanung

Ausfüllhinweise:

- In der Investitionsplanung sind bereits Investitionsgruppen wie Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Fuhrpark usw. vorgegeben. Sie können diese Gruppen jedoch auch durch Einzelaufführung Ihrer Anschaffungen überschreiben.
- Tragen Sie die jeweiligen Anschaffungskosten (netto) in dem Monat ein, in dem Sie die neuen Geräte anschaffen.
- *Verschaffen Sie sich eine genaue Vorstellung davon, was Sie benötigen und wie hoch die Kosten dafür sind. Berücksichtigen Sie auch Nebenkosten wie Transport, Installation, Makler, Notar oder Grunderwerbssteuer.*
- *Planen Sie aus Sparsamkeit oder Geldknappheit nicht zu eng. Später stellen Sie sonst womöglich fest, dass Sie verschiedene Gegenstände doch benötigen. Diese müssen dann über ein teures Darlehen finanziert werden. Eine Nachfinanzierung ist*

oftmals problematisch und die Vertrauensbasis zur Hausbank wird gestört.

- *Überprüfen Sie v. a. aus Liquiditätsgesichtspunkten, ob es wirklich sinnvoll ist, die Güter zu kaufen, oder ob es besser ist, sie zu mieten oder zu leasen.*
- *Müssen es neue Investitionsgüter sein oder reichen Ihnen für den Anfang auch gebrauchte Geräte?*
- *Holen Sie sich Angebote ein, vergleichen Sie, suchen Sie Alternativen und planen Sie vor allem bei Produktionsmaschinen Kapazitätsreserven mit ein.*
- Auch das Erstwarenlager ist hier bei Produktions- und Handelsunternehmen zu den Investitionen hinzuzurechnen, um die anlaufende Produktion bzw. den Verkauf sicherzustellen. Ermitteln Sie aufgrund der Materialplanung (siehe Blatt „Material“) welche Material- bzw. Warenmenge Sie vorhalten müssen. Stellen Sie später immer sicher, dass eine gewisse Mindestreserve auf Lager liegt.

AfA (Absetzung für Abnutzung)

Werden abnutzbare Wirtschaftsgüter in Ihrem Unternehmen angeschafft (z. B. Maschinen, PC, Büromöbel), die mehr als 250 € gekostet haben, können die Kosten im Jahr der Anschaffung nicht voll als Betriebsausgaben von den Einnahmen abgezogen werden. Sie müssen vielmehr die Anschaffungskosten auf die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer des Wirtschaftsgutes verteilen, d. h. in jedem Jahr innerhalb der Nutzungsdauer darf nur der anteilige Werteverzehr (=Abschreibungsbetrag) als Betriebsausgaben geltend gemacht werden.

Es gilt ein Wahlrecht für geringwertige Wirtschaftsgüter (GWG): entweder Sie schreiben alle GWG bis 800 € (voraussichtlich ab 2024 1.000 €) sofort ab oder sie bilden für alle GWG von 250,01 bis 1000 € einen Sammelposten. Dieser wird dann über fünf Jahre zu jeweils 20 Prozent abgeschrieben. Wenn ein Wirtschaftsgut (zum Beispiel ein Handy) nicht mehr genutzt wird, kann es nicht vorzeitig abgeschrieben und aus dem Sammelposten herausgerechnet werden, sondern muss als Teil des Sammelpostens weiter abgeschrieben werden – auch wenn es sich längst um Elektronikschrott handelt. [Vgl. auch Seite 35]

Bei fremdkapitalfinanzierten Investitionsgütern sollten diese Abschreibungen verdient werden,

um die Tilgung leisten zu können. Bei eigenkapitalfinanzierten Gütern dienen sie in erster Linie dazu, das notwendige Kapital anzusparen, um am Ende der Nutzungsdauer das Investitionsgut durch ein neues ersetzen zu können. Man könnte die AfA somit als eine Art virtuelle Sparbüchse für Ersatzinvestitionen an-sehen.

Abschreibungen haben keine Auswirkungen auf Ihre Liquidität, da die Wirtschaftsgüter in der Regel sofort bezahlt werden müssen und nicht erst bei der jährlichen Verbuchung der AfA. Somit werden die Abschreibungen nach Berechnung des Betriebsergebnisses zur Ermittlung des Cash-flows (Geldzufluss, der aus dem Unternehmen kommt) wieder dem Betriebsergebnis (Besteuerungsgrundlage) hinzugerechnet. Im Gegenzug werden die Investitionen zum Zeitpunkt der Anschaffung von der Liquidität abgezogen (siehe Liquiditätsberechnung).

Die Planung der Abschreibungen wird eventuell die Hilfe Ihres Steuerberaters in Anspruch nehmen, um den optimalen Abschreibungssatz für Ihre Investitionsgüter zu ermitteln, da derzeit auch laufend gesetzliche Änderungen vorgenommen werden. AfA-Tabellen sind auch im Internet oder im Handel erhältlich.

Abschreibungen 20XX Schreinerei Mustermann Werte in €										
Wirtschaftsgut	Anschaffungswert	Restbuchwert	AfA-Satz in %	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul
Grundstücke										
Gebäude										
Maschinen, Geräte	68.000		12,5%				708	708	708	734
Betriebs- und Geschäftseinrichtung	7.000		7,0%				41	41	41	41
Fahrzeuge										
Gesamtabschreibungen							749	749	749	775

Abb.4: In diesem Abschreibungsbeispiel werden den Maschinen und Geräten eine Nutzungsdauer von 8 Jahren und der Betriebs- und Geschäftsausstattung von 14 Jahren zu Grunde gelegt.

Ausfüllhinweise:

- Tragen Sie bitte in den Spalten die Bezeichnung des Wirtschaftsgutes, den Anschaffungswert, in den folgenden Jahren den Restbuchwert (Differenz zwischen Anschaffungswertung und bereits abgezogener Abschreibung) und den Abschreibungssatz ein.
- Die Abschreibungswerte werden monatlich berechnet und sind in den jeweiligen Monatsspalten einzuplanen. Berücksichtigen Sie dabei den Anschaffungszeitpunkt des Investitionsgutes.

- *Bei der linearen Abschreibung werden Investitionsgüter über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer mit einem gleichbleibenden Jahreswert abgeschrieben. Der jährliche Abschreibungssatz errechnet sich z. B. bei einer 8-jährigen betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer auf 12,5 % (100/8).*
- *Zu beachten ist, dass bei unterjährigem Erwerb (das Wirtschaftsgut wurde nicht im ersten Monat des Jahres erworben) nicht die volle Jahresabschreibung, sondern nur für jeden angefangenen Monat jeweils 1/12 der Jahresabschreibung angesetzt werden darf.*

Hilfreiche Websites:

Abschreibungsrechner und AfA-Tabellen:

www.bundesfinanzministerium.de/Web/DE/Themen/Steuern/Steuerverwaltungu-Steuerrecht/Betriebspruefung/AfA_Tabellen/afa_tabellen.html

www.afa-tabelle.net/AfA-Tabelle.html

Menge

Im Rahmen Ihres Gründungsvorhabens müssen Sie sich genaue Gedanken darüber machen, welche Produkte bzw. Dienstleistungen Sie anbieten möchten, d. h. wie Ihre Leistungspalette aussehen soll. Diese sollten bereits in Ihrem Businessplan aufgeführt sein. Bei einer größeren Anzahl von Produkten sollten diese - wenn möglich - zu Gruppen zusammengefasst werden.

Überlegen Sie sich dabei sinnvolle Umsatzgruppen, die Sie auch planen und später bei den tatsächlichen Umsatzzahlen verbuchen können. Somit ist eine Aufstellung des Plan-Ist-Vergleiches möglich, mit dem Sie Ihre Planerreichung kontrollieren können.

Für diese Umsatzgruppen muss es möglich sein, eine gleiche Einheitsbezeichnung und einen Durchschnittspreis (Einkauf, Verkauf) zu finden.

		Mengenplanung 20XX Schreinerei Mustermann									
		P-Umsatz									
		P-Material									
		P-Fremdl.									
Produkt / Dienstleistung	Einheitsbezeichn.	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	
Massivholztreppe	Stück						1			1	
belegte Treppe	Stück				1	1		2	1	2	
Treppengeländer	Stück				1	1	1	2	1	3	
Brüstungsgeländer	l/m						5	3	5	5	
Hautüren	Stück				1	1		2			
Balkone	l/m						4	10			
Parkettböden	qm								15	20	
Drechselarbeiten	Stunden					5	7	10	8	20	

Abb.5: Die Mengenplanung ermöglicht Ihnen, eine Vorstellung vom Umfang Ihres Geschäftsvorhabens zu bekommen.

Ausfüllhinweise:

- Führen Sie Ihre gewählte Produkt-/Dienstleistungsgliederung in der Spalte „Produkt/ Dienstleistung“ auf. Diese Bezeichnungen werden automatisch in die Planungsblätter „Umsatz“, „Material“, und „Fremdl.“ (Fremdleistungen) übernommen.
- Legen Sie die Einheit fest, in der Sie Ihre Menge planen wollen. Am Besten ist es in Stück, Kunden, Kilogramm, Stunden usw. – je nach Produkt bzw. Dienstleistungsart – anstatt gleich in Euro-Beträgen zu planen. Dadurch lässt sich Ihr Umsatz nachvollziehen, da man sich z. B. unter 50 verrechenbarer Arbeitsstunden mehr vorstellen kann als unter der Wertangabe von 3.000 € Umsatz.
- Für einen Produktions- und Handelsbetrieb macht z. B. eine Planung in Produkten Sinn. So sollten Sie genau planen, wie viele Einheiten Sie produzieren und absetzen können. Unterscheiden Sie hier ggf. nach unterschiedlichen Produktvarianten. Für gewisse Produkte ist es sinnvoll in Stückzahlen (z. B. Schuhe), in Quadratmetern (z. B. Böden) oder laufenden Metern (z. B. Treppengeländer) zu planen.
- Für Dienstleistungsunternehmen ist oft eine Planung auf Stundenbasis (z. B. Beratungsdienstleistungen, Programmierungen) oder in Besucherzahlen (z. B. Café, Theater) empfehlenswert.
- Definieren Sie nun monatlich Ihre geplanten, realistischen Absatzmengen. Legen Sie dabei die im Businessplan durchgeführte Marktanalyse zu Grunde.
- Planen Sie Ihre Mengen sehr vorsichtig. Gehen Sie lieber von einer „worst case“-Planung aus, um festzustellen, ob sich auch bei dieser Umsatzmenge das Unternehmen trägt.
- Beachten Sie beim zeitlichen Ansatz der Menge, dass zum einen die Aufträge erst einmal geholt und zum anderen erst produziert bzw. abgearbeitet werden müssen, bevor sie auch in Rechnung gestellt werden können.

- Berücksichtigen Sie auch, dass zu Beginn Ihrer Selbstständigkeit die Aufträge vermutlich erst langsam eingehen werden.
- Auch saisonale Schwankungen und die allgemeine wirtschaftliche Situation haben Einfluss auf Ihre Auftragslage.

- Überprüfen Sie die vorhandenen Kapazitäten in Ihrem Unternehmen. Sind diese überhaupt ausreichend, um diese Menge zu erstellen.

Umsatz

In der Umsatzplanung werden der in der Mengenplanung festgelegten Leistungspalette die kalkulierten Absatzpreise zugeordnet. Ermitteln Sie hierfür die durchschnittlichen Verkaufspreise je Absatzgruppe.

Grundlage für Ihre Umsatzplanung ist natürlich eine Preiskalkulation, die Sie für jedes Produkt bzw. für Ihre Dienstleistung durchführen müssen.

P-Menge		Umsatzplanung 20XX Schreinerei Mustermann Werte in €									
Produkt / Kunde	Preis je Einheit	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	
Massivholztreppe	4.850,00	(4)					4.850			4.850	
belegte Treppe	1.935,00					1.935	1.935		3.870	1.935	3.870
Treppengeländer	1.915,00					1.915	1.915	1.915	3.830	1.915	5.745
Brüstungsgeländer	255,00							1.275	765	1.275	1.275
Haustüren	1.850,00					1.850	1.850	1.850	3.700		
Balkone	190,00							760	1.900	2.850	3.800
Parkettböden	100,00										3.000
Drechselarbeiten	35,00					175	245	350	280	700	
Gesamtumsatz					5.700	5.875	10.895	14.415	8.255	23.240	

Abb.6: Die Mengenplanung bildet die Grundlage für die Umsatzplanung, in der den geplanten Absatzmengen die Preise zugeordnet werden.

Ausfüllhinweise:

- In diesem Datenblatt sind lediglich die Eingabe der Verkaufspreise in der Spalte „Preis je Einheit“ (4) notwendig, da diese automatisch mit den Mengenangaben aus der Mengenplanung multipliziert werden, um somit die Einzelmonatumsätze zu ermitteln.
- Die Preise sind immer netto, d. h. ohne Umsatzsteuer einzugeben. Vergessen Sie jedoch bei Ihrer Preiskalkulation nicht, diese mit einzukalkulieren, da der Endkunde den Bruttobetrag bezahlen muss.
- Falls Sie bei der Mengenplanung ausnahmsweise bereits in Euro geplant haben,

ist hier eine 1 einzugeben. Damit wird der Umsatz aus der Mengenplanung übernommen.

- Planen Sie die angestrebten Absatzpreise sehr vorsichtig, aber realistisch!
- Sind Ihre Kosten und Ihre Privatentnahmen mit diesem Preis gedeckt?
- Was kostet Ihr Produkt beim Wettbewerb?
- Welchen Preis sind Kunden bereit dafür zu bezahlen?

Diese Planung ist nicht einfach, jedoch umso wichtiger. Unrealisierbare Verkaufspreise verfälschen Ihre gesamte Planung und geben Ihnen eine falsche Planungssicherheit.

Material

Die Tabelle „Material“ ist für Sie von Bedeutung, wenn Ihr Unternehmen Produkte herstellt, für die Sie Material einkaufen bzw. wenn Sie Handelsware vertreiben.

Ausgehend von der im Blatt „Menge“ festgelegten Produktpalette und deren Absatzmenge, werden diesen in der Materialplanung die kalkulierten Materialkosten im Verhältnis zum Umsatz zugeordnet.

P-Menge		Materialplanung 20XX Schreinerei Mustermann Werte in €									
Produkt / Material	EK je Einheit	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	
Massivholztreppe	1.350,00	(5)					1.350			1.350	
belegte Treppe	560,00					560	560		1.120	560	1.120
Treppengeländer	385,00					385	385	385	770	385	1.155
Brüstungsgeländer	90,00							450	270	450	450
Haustüren	670,00					670	670		1.340		
Balkone	67,00							268	670	1.005	1.340
Parkettböden	43,00										1.290
Gesamtmaterial					1.615	1.615	3.123	4.170	2.400	6.705	

Abb.7: Analog zur Umsatzplanung wird bei der Materialplanung die geplante Menge mit dem Einkaufspreis des Materials multipliziert.

Ausfüllhinweise:

- Wie auch in der Umsatzplanung werden hier die Mengenangaben zur Erfassung der monatlichen Materialkosten zu Grunde gelegt. Somit sind wiederum nur Eingaben in der Spalte „EK je Einheit“ (EK = Einkaufspreis) (5) notwendig.
 - Geben Sie hier analog zur Umsatzplanung nur Netto-Einkaufspreise ein.
 - Falls Sie in der Mengenplanung bereits Euro-Umsätze geplant haben, müssen Sie bei der Materialplanung die Materialquote eingeben, d. h. bei einem Verkaufspreis von 19,99 € und einem Einkaufspreis von 7,99 € entspricht dies einer Materialquote von 40% (= $7,99/19,99 \cdot 100$).
 - Denken Sie daran, die bereits in der Investitionsplanung erwähnte Warenerstausstattung zu berechnen und in der Investitionsplanung zu ergänzen.
- Versuchen Sie auf Grundlage Ihrer Mengenplanung Ihren genauen Materialbedarf zu ermitteln, um auch bei entsprechender Abnahmemenge Preisnachlässe berücksichtigen zu können.
 - Suchen Sie nach potenziellen Lieferanten und stellen Sie dabei sicher, dass diese ausreichende Lieferkapazitäten zur Verfügung haben.
 - Stellen Sie umfassende Marktpreisrecherchen an, um Ihre Materialkosten zu ermitteln, indem Sie sich Angebote einholen bzw. Preislisten anfordern.
 - Achten Sie auch auf mögliche Marktpreisschwankungen bzw. -entwicklungen.

Fremdleistungen (Fremdl.)

Als Fremdleistungen sind Dienstleistungen von Dritten zu verstehen, die zum Beispiel als Freiberufler dem Unternehmen zur Verfügung stehen oder Veredelungsleistungen an Ihren Produkten vornehmen. Als Berechnungsgrundlage können die geplanten Stunden angesetzt werden oder wieder entsprechend der Leistungspalette die kalkulierten Kosten pro Mengeneinheit.

Ausfüllhinweise:

- Gehen Sie bei der Erfassung der Fremdleistungskosten analog der Materialplanung vor.

Personal

Die Personalplanung in einem neu zu gründenden Unternehmen unterliegt einigen Besonderheiten, da in der Regel die Mitarbeiterzahl – wenn vorhanden – noch nicht sehr groß ist und keine Notwendigkeit für klar definierte Zuständigkeiten besteht. Dies kann sich jedoch im Laufe der Zeit ändern. Daher sollte die Personalplanung bei der Unternehmenskonzeption nicht unterschätzt werden.

Die Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens geht meist einher mit einem stetigen Personalaufbau, der sorgfältig geplant werden muss. Andererseits muss aber auch gewährleistet sein, dass das Unternehmen bereits so viel Umsatz erzielt, um Angestellte tragen zu können.

Überprüfen Sie bei der Planung, welche Aufgaben Sie selbst übernehmen können und in welchen Bereichen es notwendig ist, Mitarbeiter einzustellen.

Prüfen Sie im Gegenzug, ob Sie diese Leistungen von externen Firmen beziehen können.

Diese Unternehmen haben zwar in der Regel einen höheren Stundensatz als ein eigener Mitarbeiter, werden jedoch nur bei Leistungserbringung bezahlt. Dadurch können Sie sich eventuell auch höhere Qualität einkaufen, als Sie sich bei einem Mitarbeiter leisten können.

Achten Sie bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter auf die benötigte Qualifikation und gehen Sie von "normalen" Arbeitsbelastungen ohne Überstunden aus; kurzfristige Zeiten des Mehreinsatzes und der Wochenendarbeit sollten nicht als Maßstab genommen werden.

Führen Sie – wenn möglich – Arbeitszeitkonten ein, um unterschiedliche Auslastungen ausgleichen zu können.

Im Blatt „Personal“ werden die Kosten aller Mitarbeiter aufgeführt. Unterschieden wird hierbei zwischen sozialversicherungspflichtigem, geringfügig beschäftigtem und sozialversicherungsfreiem Personal.

Sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter

Unter der Rubrik sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter werden alle Voll- und Teilzeitbe-

schäftigten erfasst, die nicht unter 520 € verdienen und bei denen sich der Arbeitgeber an den Sozialversicherungen beteiligen muss.

Personalkostenplanung 20XX										
Schreinerei Mustermann										
Werte in €										
Mitarbeiter	Funktion	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
sozialversicherungspflichtiges Personal										
Johann Maier N. N. Christian Bauer	Treppen/Montage Bodenleger Azubi				2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	2.200
Arbeitnehmer-Brutto	23%				2.200	2.200	2.200	2.200	2.200	4.700
Sozialkosten					484	484	484	484	484	1.034
Arbeitgeber-Brutto					2.684	2.684	2.684	2.684	2.684	5.734

Abb.8: Berücksichtigen Sie bei der Personalkostenplanung, dass Sie nicht nur den Bruttolohn zahlen müssen, sondern zusätzlich die Hälfte der Sozialversicherungsbeiträge.

Ausfüllhinweise:

- Erfassen Sie in der Tabelle die einzelnen Mitarbeiter, deren Funktion (Produktion, Vertrieb, Büro, Geschäftsführer etc.) sowie die Arbeitnehmer-Bruttogehälter.
- Beginnen Sie mit der Lohn- bzw. Gehaltskostenplanung in dem Monat der geplanten Einstellung.
- Berücksichtigen Sie Sonderzahlungen wie Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeld in den entsprechenden Auszahlungsmonaten.
- Zu den Arbeitnehmer-Bruttogehaltssummen werden gesondert die Arbeitgeberanteile an den Sozialabgaben von derzeit durchschnittlich 23 % aufaddiert. Diesen Prozentsatz können Sie individuell abändern.

- Vor der Unternehmensgründung werden Sie vermutlich noch keine genauen Vorstellungen über die Höhe der Personalkosten haben, die hier auf Sie zukommen. Hilfe in diesem Bereich können Sie z. B. vom Arbeitsamt oder den zuständigen Kammern bekommen.
- Ansonsten finden Sie Informationen in Branchenstudien, die es z. T. bei Banken oder im Internet gibt.
- Vielleicht hilft Ihnen auch der Austausch mit Freunden oder befreundeten Unternehmern, um sich ein genaueres Bild über die in Ihrer Gegend üblichen Stundensätze für Arbeitskräfte zu verschaffen.
- Vergessen Sie bei der Planung keinesfalls Gehaltsveränderungen (Tarifvereinbarungen), Urlaubs- und Weihnachtsgeld (falls vereinbart).
- Prüfen Sie mögliche Förderungen von Seiten des Arbeitsamtes (z. B. Eingliederungszuschuss bei Langzeitarbeitslosen).
- Stellen Sie vor Unterzeichnung der Arbeitsverträge Vergleichsrechnungen mit erfolgsabhängigen Gehaltsmodellen an.
- Wichtig ist auch, dass Sie auf Auslastungsschwankungen flexibel reagieren können. Wir empfehlen Ihnen flexible Arbeitszeitmodelle zu prüfen, über Outsourcing z. B. der Buchhaltung oder Inanspruchnahme von Callcentern nachzudenken oder eventuell auf die Unterstützung von Zeitarbeitsfirmen zu setzen.
- Ergeben sich evtl. Kapazitätsengpässe aufgrund saisonaler Schwankungen, sollten Sie hierfür vorerst Aushilfen beschäftigen.
- Es wird immer schwieriger, ausreichend qualifiziertes Fachpersonal zu bekommen. Bilden Sie Ihr eigenes Personal fachspezifisch aus. Wann beginnt dessen Lehrjahr? Planen Sie die unterschiedliche Ausbildungsvergütung je nach Lehrjahr mit ein.

Geringfügig beschäftigte Mitarbeiter

Die geringfügig Beschäftigten (unter 520 €) werden in der darunter stehenden Tabelle erfasst.

Eine separate Aufgliederung dieser Mitarbeiter ist erforderlich, da der Arbeitgeberanteil bei den Geringverdienern generell ca. 35% (Rentenversicherung, Krankenversicherung, pauschale Lohnsteuer und Umlagen) beträgt.

Personalkostenplanung 20XX								
Schreinerei Mustermann								
Werte in €								
Mitarbeiter	Funktion	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul
geringfügig Beschäftigte bis 520 €								
N. N.	Aushilfe				250	520	250	
Arbeitnehmer-Brutto					250	520	250	
Sozialkosten	35%				78	161	78	
Arbeitgeber-Brutto					328	681	328	

Abb.9: Bei den geringfügig beschäftigten Mitarbeitern werden pauschal 35% Sozialversicherung erhoben.

Ausfüllhinweise:

- Geben Sie die Personalkosten für geringfügig Beschäftigte analog der sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter ein.

Sozialversicherungsbefreite Geschäftsführer

Bei Ihnen als Unternehmer ist Folgendes zu unterscheiden:

Als Gesellschafter-Geschäftsführer einer Kapitalgesellschaft (z. B. GmbH) haben Sie einen Arbeitsvertrag mit Ihrem Unternehmen. Sie beziehen ein Gehalt, welches in der Personalplanung miteingerechnet werden muss.

Sie können sich von den Sozialversicherungen als Gesellschafter-Geschäftsführer dann befreien lassen, wenn Sie einen entscheidenden Ein-

fluss auf wesentl. unternehmerische Entscheidungen haben (Sperrminorität). Dies muss im Gesellschaftervertrag geregelt sein. Die Befreiung erfolgt über Ihren Sozialversicherungsträger.

Als Inhaber einer Einzelfirma bzw. einer Personengesellschaft hingegen haben Sie kein festes Monatsgehalt. Ihre Privatausgaben sind in dem Datenblatt „Privatentnahmen“ zu planen; in der Personalplanung werden sie nicht berücksichtigt.

Ausfüllhinweise:

- Ihre Personalkosten sind dann in der unteren Tabelle in der Personalplanung einzutragen. Ansonsten ist Ihr Gehalt bei den sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern aufzuführen.

Hilfreiche Websites:

Muster-Arbeitsvertrag:

www.frankfurt-main.ihk.de/recht/mustervertrag/arbeitsvertrag_standard/

Tariflöhne:

www.destatis.de

Tarifverträge:

www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_2179.htm

Agentur für Arbeit:

www.arbeitsagentur.de

Kapitaldienst

Nachdem Sie Ihre Investitionen geplant haben, geht es um deren Finanzierung. Da viele Existenzgründer nicht ausreichend Eigenkapital zur Verfügung haben, müssen sie auf langfristige Darlehen zurückgreifen. Dafür können Förderkredite von der KfW Mittelstandsbank und von der LfA Förderbank Bayern über die Hausbank beantragt werden.

Die Gesamtfinanzierung setzt sich i.d.R. aus einer Kombination von mehreren Förderprogrammen zusammen, die unterschiedliche Laufzeiten und tilgungsfreie Zeiten anbieten.

Diese Kredite sind banküblich abzusichern z. B. durch Geldanlagen, Lebensversicherungen, Immobilien. Reichen diese Sicherheiten nicht aus, können zusätzlich Haftungsfreistellungen beantragt werden, d. h. sofern ein Vorhaben scheitert, verwertet die Hausbank die Sicherheiten, die zur Absicherung der Darlehen hinterlegt wurden. Sollte ein Teilbetrag des Darlehens nach der Sicherheitenverwertung nicht zurückgezahlt werden können, teilen sich Hausbank und Förderbank diesen „Ausfallbetrag“ im Verhältnis der vereinbarten Haftungsfreistellung.

Die Haftungsfreistellung entbindet den Darlehensnehmer jedoch nicht von seiner Zahlungs-

verpflichtung. Und sie ersetzt auch nicht die Sicherheiten. Durch die Haftungsfreistellung reduziert sich jedoch das Ausfallrisiko der Hausbank, so dass diese bei nicht ausreichenden Sicherheiten eher bereit sein wird, ein entsprechendes Risiko für die Kreditgewährung zu übernehmen.

Die genauen Beschreibungen der Förderprogramme finden Sie unter:

www.kfw.de

www.lfa.de

Oder Sie lassen sich von Ihrer Hausbank oder Ihrem Existenzgründerberater beraten.

- *Zu beachten ist dabei, dass die Kredite vor Vorhabensbeginn beantragt werden müssen.*
- *Außerdem ist bei einigen Förderdarlehen mit Auszahlungsabschlägen zu rechnen, d. h. es werden z. B. nur 96 % ausbezahlt und die restlichen 4 % als „Gebühr“ eingehalten.*
- *Ebenso sollte auf mögliche Zinsänderungen geachtet werden.*
- *Berücksichtigen Sie bei der Auswahl Ihrer Kredite, dass die Laufzeit der Darlehen an der Nutzungsdauer der Wirtschaftsgüter*

ausgerichtet wird, d. h. wenn z. B. eine Maschine 5 Jahre eingesetzt wird, sollte die Finanzierung nicht wesentlich kürzer(!) oder länger als 5 Jahre sein.

- Finanzieren Sie Ihre Investitionen nicht über den Kontokorrentrahmen.

Vergessen Sie nicht, einen entsprechenden Betriebsmittelkredit (Betriebsmittel sind z. B. Personalkosten, Raumkosten, betrieblich Kosten usw.) bzw. Kontokorrentrahmen miteinzuplanen, um Anfangsverluste aufzufangen. Außerdem sollten Geldmittel in Höhe von mindestens

zwei bis drei Monatsumsätzen (je nach Branche und vereinbarten Zahlungszielen mit den Kunden) zur Verfügung stehen, um Liquiditätsengpässe, z. B. durch hohe Materialeinkäufe oder verzögerte Kundenzahlungen, vorzubeugen.

- In der Tabelle „Kapitaldienst“ werden die benötigten Kredite (Förderkredite, Bankkredite, stille Beteiligungen, Kontokorrentrahmen) erfasst sowie deren Tilgungen und Zinszahlungen eingeplant.

Darlehensentwicklung und -aufnahme

Im Abschnitt „Darlehensentwicklung“ soll dargestellt werden, wie hoch sich der aktuelle Darlehensstand unter Berücksichtigung der Tilgungen im jeweiligen Monat beläuft.

Die Beträge der im laufenden Jahr neu aufgenommenen Kredite werden im Abschnitt „Darlehensaufnahme“ eingegeben.

Planung-Tilgung		Kapitaldienst 20XX									
Planung-Zinsen		Schreinerei Mustermann									
		Werte in €									
Darlehensentwicklung	Stand Jahresanfang	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug		
LfA-Startkredit						36.000	36.000	36.000	36.000		
LfA-Startkredit 100						34.000	34.000	34.000	34.000		
KfW-Unternehmerkredit						30.000	30.000	30.000	30.000		
Kontokorrentrahmen						30.000	30.000	30.000	30.000		
Gesamtdarlehensstand						130.000	130.000	130.000	130.000		
Darlehensaufnahme	Auszahlung	haftungsfrei	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	
LfA-Startkredit	100%	70%					36.000				
LfA-Startkredit 100	96%	70%					34.000				
KfW-Unternehmerkredit	96%						30.000				
Kontokorrentrahmen							30.000				
Gesamtaufnahme							130.000				

Abb.10: Die Finanzierung Ihres Unternehmens muss solide geplant sein, damit Sie sich auch auf Ihre Zins- und Tilgungszahlungen einstellen können.

Ausfüllhinweise:

- Die Bezeichnung der Darlehen, die Sie in dieser Tabelle in der Spalte „Darlehensentwicklung“ eingeben, kopiert sich automatisch in die Bereiche Darlehensaufnahme, Tilgung und Zinsen sowie in die Folgejahre.
- Neue Kredite werden im Abschnitt „Darlehensaufnahme“ erfasst.
- Sind bereits laufende Darlehen vorhanden, wird die Darlehenshöhe in der Spalte „Stand Jahresanfang“ eingegeben.
- Die Darlehensauszahlungen werden zu 100% in dem Monat erfasst, in dem das Darlehen auch tatsächlich ausbezahlt wird. Ein vom Kreditgeber einbehaltenes Disagio (Abschlag von der Darlehenssumme, z. B. 4% Einbehalt) wird in der Position „Bankspesen und Aufwendung für Kapitalbeschaffung“ im Datenblatt „Planung“ berücksichtigt.
- Um einen besseren Überblick über Ihre Konditionen zu erhalten, ergänzen Sie die Spalte „Auszahlung“ mit dem Prozentsatz der Kreditauszahlung, und die Spalte „haftungsfrei“ mit der Höhe der geplanten Haftungsfreistellung bei den öffentlichen Fördermitteln.

Tilgung

Im Bereich „Tilgung“ sind die Rückzahlungen der Kredite zu erfassen.

Tilgung	Laufzeit	tilgungs-frei	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
LfA-Startkredit											3.000
LfA-Startkredit 100											2.125
KfW-Unternehmerkredit								3.400			
Kontokorrentrahmen											
Gesamttilgung								3.400			5.125

Abb. 11: Berücksichtigen Sie bei der Tilgung die tilgungsfreien Zeiten.

Ausfüllhinweise:

- Die Konditionen der einzelnen Darlehen sind in den Spalten „Laufzeit“ und „tilgungs-frei“ anzugeben.
- Die genaue Höhe der Tilgung, die Sie z. B. bei den Förderbanken erfahren können, tragen Sie in den entsprechenden Rückzahlungsmonaten ein.
- Die Tilgung wird erst im folgenden Monat bei der „Darlehensentwicklung“ berücksichtigt, da die Zahlung in der Regel am Monatsende erfolgt und für diesen Monat die Zinsen für die Tilgung ebenfalls bezahlt werden müssen.
 - Bei Fördermitteln beginnen die Tilgungen oft erst nach zwei Jahren. Deshalb sollten Sie eine 3-Jahres-Planung aufstellen, um zu zeigen, dass das Unternehmen in der Lage ist, diese Zahlungen zu leisten.
 - Viele Unternehmer vergessen diese Tilgungen, die meist halbjährlich zu zahlen sind, und legen sich kein entsprechendes Polster an. Bitte berücksichtigen Sie diese Zahlungen in Ihrer laufenden Liquiditätsplanung und richten Sie sich dafür ein eigenes Bankkonto ein, auf das Sie – wenn möglich - monatlich einen festen Betrag zurücklegen.

Zinsen

Eine weitere Kostenposition beim Kapitaldienst sind die „Zinsen“, die hier aufgeführt werden sollen.

Zinsen	Konditionen	Zeitraum	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
LfA-Startkredit	4,00%	halbj3/9									600
LfA-Startkredit 100	4,50%	halbj3/9									638
KfW-Unternehmerkredit	4,15%	viertelj						208			276
Kontokorrentrahmen	10,00%	monatl.					250	250	250	250	250
Gesamtzinsen							250	458	250	250	1.763

Abb. 12: Die Zinssätze sowie die Zahlungsstermine können Sie den Merkblättern der Förderbanken entnehmen.

Ausfüllhinweise:

- Zuerst sind in der Spalte „Konditionen“ die Zinssätze einzugeben.
- In der Spalte Zeitraum können Sie durch Anklicken der Zelle ein Dropdown-Menü (6) aufrufen, aus dem Sie auswählen können, wann Ihre Zinsen fällig sind (monatlich, vierteljährlich, halbjährlich (Mai/September), halbjährlich (Juni/Dezember) oder jährlich (Dezember)).
- Haben Sie den Zahlungszeitpunkt bestimmt (Spalte Zeitraum), klicken Sie bitte den Button „Zeitraum“ (7), der über dieser Spalte zu finden ist. Dadurch werden die Zinsen automatisch berechnet. Dies müssen Sie für jedes Jahr wiederholen.

- Die Finanzierung Ihres Unternehmens muss solide geplant sein, damit Sie sich auch Ihre Zins- und Tilgungszahlungen leisten können.

www.kfw-formularsammlung.de/Tilgungsrechner/NET/xhtml/ratierlich.do

www.lfa.de/website/de/spezial/tilgungsrechner/index.php

Hilfreiche Websites:

Privatentnahmen (nur Freiberufler, Personengesellschaft)

Als selbständiger Unternehmer erhalten Sie in der Rechtsform des Einzelunternehmers, der Personengesellschaft oder als Freiberufler keinen festen Lohn bzw. kein Gehalt. Sie müssen Ihren Privatbedarf in Form von Privatentnahmen decken, d. h. von der Liquidität des Unternehmens bestreiten.

Machen Sie sich bewusst, sofern Sie keine weiteren Einkünfte haben, dass Sie von Ihrem Unternehmen leben müssen, Sie aber gerade so viel aus der Firma entnehmen können, dass Ihr Unternehmen nicht in Liquiditätsschwierigkeiten gerät und Sie weiterhin investieren können.

Prüfen Sie auch, ob Sie langfristig so viel entnehmen können, wie Sie eventuell als Arbeitnehmer verdient haben. Oder sind Sie bereit, finanzielle Einbußen hinzunehmen?

Die Privatentnahmen sind in der Planungstabelle unterteilt in die Bereiche „Lebenshaltung“, „Sonderausgaben“, „Einkommenssteuer“ und „Sonstiges“.

Lebenshaltung

Im Bereich Lebenshaltung sind alle privaten Entnahmen anzuführen, die Sie als Privatperson

benötigen und durch das Unternehmen verdienen müssen.

Privatentnahmen 20XX Schreinerei Mustermann Werte in €									
Lebenshaltung	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
private Miete				500	500	500	500	500	500
Lebensunterhalt				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
private Zinsen und Tilgungen				250	250	250	250	250	250
Unterhaltsleistungen									
Urlaub / priv. Anschaffungen									
Gesamt Lebenshaltung				1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750

Abb. 13: Privatentnahmen zur Bestreitung der täglichen Ausgaben.

Ausfüllhinweise:

- Miete für die Privatwohnung
 - Lebenshaltungskosten für Kleidung, Lebensmittel, Privat-PKW
 - Zinsen und Tilgungen z. B. für finanziertes Wohneigentum
 - Sparbeiträge z. B. für Bausparer
 - Unterhaltsleistungen für Kinder
 - Private Anschaffungen, Urlaub etc.
- Versuchen Sie nicht bei rechnerisch zu knapper Liquidität bei den notwendigen Privatentnahmen den Rotstift anzusetzen.
 - Die Untergrenze könnte Ihr bisheriges Nettoeinkommen darstellen.

Sonderausgaben

Zu den Sonderausgaben zählen Aufwendungen, die der privaten Lebensführung zuzurechnen sind und nicht als Betriebsausgaben berücksichtigt werden können. Sonderausgaben mindern den Gesamtbetrag der Einkünfte und führen zu einer Verringerung der Steuerlast.

Hierunter fallen unter anderem:

- Krankenversicherung (Krankentagegeld)
- Lebensversicherung (Kapital-/ Risikolebensv.)
- Rentenversicherung
- Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsversicherung
- Private Unfallversicherung,
- Private Haftpflichtversicherung

Sonderausgaben	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep
Krankenversicherung				334	334	334	334	334	334
Lebensversicherung				75	75	75	75	75	75
Rentenversicherung				232	232	232	232	232	232
Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsversicherung				50	50	50	50	50	50
Unfallversicherung							200		
Haftpflichtversicherung									
Gesamtsonderausgaben				691	691	691	891	691	691

Abb. 14: In den Sonderausgaben werden sämtliche privaten Versicherungen aufgeführt.

Krankenversicherung

Die Krankenversicherung ist ein unverzichtbarer Schutz. Sie haben dabei die Entscheidungsmöglichkeit sich privat oder freiwillig bei den gesetzlichen Krankenversicherungen zu versichern.

Lassen Sie sich konkrete Angebote von den einzelnen Versicherungen machen und berücksichtigen Sie bei Ihrer Wahl Ihre Familiensituation/-planung und die Beitragsentwicklung mit zunehmendem Alter.

Die Beiträge zur privaten Krankenversicherung sind einkommensunabhängig und steigen mit zunehmendem Alter, d. h. im Rentenalter können höhere Zahlungen auf Sie zukommen.

Die gesetzlichen Krankenkassen berechnen Ihre Beiträge auf Grundlage des Einkommens. Da beim Existenzgründer noch nicht festgestellt werden kann, welches Einkommen er tatsächlich erzielt (Steuerbescheid wird in der Regel erst eineinhalb bis zwei Jahre später vorgelegt), wird ein Mindesteinkommen als Beitragsgrundlage festgelegt. Der Beitragssatz selbst ist wiederum von der gewählten Krankenversicherung abhängig.

Eine Kombination gesetzlich-privat ist möglich: Wenn Ihnen die Kassenleistungen nicht ausrei-

Die Kranken- sowie die Rentenversicherungen wurden bisher durch Ihren Arbeitgeber und durch Sie zu gleichen Teilen finanziert. Als selbständiger Unternehmer ist es Ihnen überlassen, wie, wo und in welcher Höhe Sie sich absichern.

Achten Sie darauf, dass eine ausreichende Versorgung im Versicherungsfall gewährleistet ist (z. B. durch Krankentagegeld oder späteren Rentenanspruch). Sparen Sie hier nicht an falscher Stelle!

chen, können private Zusatzversicherungen abgeschlossen werden (Chefarztbehandlung, Zahnersatz, Krankentagegeld).

Krankentagegeld

Wer als Selbständiger vorübergehend arbeitsunfähig ist (z. B. wegen Krankheit), muss in der Regel in dieser Zeit mit Einkommenseinbußen rechnen. Ein über eine freiwillige gesetzliche oder private Versicherung abgeschlossenes Krankentagegeld gibt Ihnen die Möglichkeit diese Einbußen auszugleichen.

Um einen akzeptablen Versicherungsbeitrag zu erhalten, ist es sinnvoll, den Leistungsbeginn erst nach zwei, drei oder mehreren Wochen nach Beginn der Arbeitsunfähigkeit zu vereinbaren.

Gesetzliche Versicherungen zahlen Krankentagegeld für ca. eineinhalb Jahre aus, private erfahrungsgemäß bis zu zwei Jahre (bis zur Feststellung einer Berufsunfähigkeit).

Rentenversicherung

Selbständige Unternehmer sollten auch rechtzeitig den Aufbau ihrer Altersversorgung planen.

Einige Berufsgruppen (z. B. Lehrer, Künstler, Handwerker) sind jedoch trotz ihrer Selbständig-

keit verpflichtet, in die gesetzliche Rentenversicherung einzuzahlen. Für diese Pflichtversicherten ist eine Befreiung von der gesetzlichen Versicherung nur unter gewissen Umständen möglich. So können manche Handwerker sich erst nach 18 Jahren Beitragszahlung befreien lassen (Ausnahme: GmbH).

Als Junghandwerker, d. h. als Handwerker der zum ersten Mal selbständig ist, ist jedoch für die ersten drei Jahre ohne Einkommensnachweis die Hälfte des ansonsten von Handwerkern zu zahlenden Regelbeitrages als Pflichtbeitrag zu zahlen.

Ein Rentenanspruch besteht nach fünfjähriger Zugehörigkeit zur gesetzlichen Rentenversicherung. Der selbständig Erwerbstätige hat die Möglichkeit – wenn er nicht bereits versicherungspflichtig ist –, auf Antrag in die gesetzliche Rentenversicherung einzuzahlen. Hierdurch erlangt er denselben Versicherungsschutz wie die Pflichtversicherten. Prüfen Sie, ob diese Alternative für Sie sinnvoll ist, oder ob es besser ist, eine eigene Vorsorge zu treffen.

Es ist in jedem Fall zu prüfen, wie hoch die Ansprüche aus der gesetzlichen Rentenkasse sind. Dies kann meist – wenn überhaupt – nur eine Grundversorgung sein. Bauen Sie sich eine eigene private Vorsorge auf, z. B. durch Geldanlagen wie Sparverträge, Investmentfonds, Immobilienbesitz, kapitalbildende Lebensversicherungen oder private Rentenversicherungen.

Sie sollten sich jedoch in der Anfangszeit nach der Gründung noch nicht zu hoch mit Beitragszahlungen belasten, um die Liquidität des Unternehmens nicht zu gefährden. Denken Sie an eine ausreichende Absicherung, wenn sich Ihre Firma gut entwickelt hat.

Erwerbs- und Berufsunfähigkeit

Bitte überprüfen Sie auch Ihren Schutz bei Erwerbs- und Berufsunfähigkeit. Wer vor dem 01.01.1961 geboren ist, hat noch einen gesetzlichen Anspruch auf eine Erwerbs- und Berufsunfähigkeitsrente. Dieser Anspruch verfällt aber nach zwei Jahren, wenn man nicht freiwillig weiter in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlt.

Private Anbieter haben in den letzten Jahren ein umfangreiches Angebot an Versicherungen in diesem Bereich aufgestellt. Nutzen Sie dieses Angebot, um im Fall von Berufs- bzw. Erwerbsunfähigkeit entsprechend abgesichert zu sein.

Im Gegensatz zur weitverbreiteten Meinung ist das Unfallrisiko gering: Nur einer von zehn Berufstätigen muss deshalb seinen Job aufgeben.

Bei 90% der Fälle sind dagegen schwere Krankheiten für den Verlust der Arbeitskraft verantwortlich: Die meisten Berufsunfähigen leiden unter Herz-, Kreislauf- oder Knochenerkrankungen.

Achten Sie bei der Auswahl der Versicherung vor allem auf eine ausreichende Leistungsdauer der vereinbarten Rente, damit keine große Lücke zwischen dieser Rente und der Altersrente entsteht.

Unfallversicherung

Denken Sie auch an eine Unfallversicherung, die im Fall der Erwerbsminderung durch Unfall zahlt.

Risikolebensversicherung

Eine Risikolebensversicherung empfiehlt sich vor allem zur Absicherung von Krediten, damit im Falle Ihres Todes Ihr Lebenspartner und Ihre Kinder nicht völlig ungesichert sind. Denken Sie daran, dass Sie nicht nur für sich, sondern auch für Ihre Familie sorgen müssen, damit sie in der Lage ist, im Unglücksfall Ihre Kredite zurückzubezahlen bzw. eine Versorgung zu erhalten.

- Wann sind die einzelnen Versicherungsprämien/-beiträge fällig? Tragen Sie diese bitte im entsprechenden Monat ein.

Hilfreiche Websites:

Welche Versicherungen sind sinnvoll?

www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Gruenderzeiten/infoletter-gruenderzeiten-nr-05-versicherungen.html

Einkommenssteuer

Das Betriebsergebnis von den Personengesellschaften und Freiberuflern unterliegt der Einkommenssteuer. Da es sich um eine Personensteuer handelt, wird sie bei den Privatentnahmen berücksichtigt

Ihre Einkommenssteuer richtet sich nach Ihrer persönlichen Einkommenssituation, d. h. Ihrem

Ausfüllhinweise:

- Wenn Sie alle Planzahlen (Umsätze und Aufwendungen) eingetragen haben, erhalten Sie in der Tabelle „Planung“ Ihr zu versteuerndes Betriebsergebnis (Zeile 182). Aus der Einkommenssteuertabelle können Sie ablesen, wie hoch Ihre fällige Steuer ist. Tragen Sie diese in die Tabelle ein.
- *Das Finanzamt fordert von Ihnen eine vierteljährliche Vorauszahlung, die sich nach der voraussichtlichen Steuerschuld richtet. Sie als Existenzgründer müssen deshalb eine Einkommensschätzung abgeben. Im Folgejahr wird das Einkommen des Vorjahres zu Grunde gelegt.*

Sonstiges

Unter der Rubrik „Sonstiges“ kann z. B. der Eigenverbrauch verzeichnet werden, d. h. Entnahmen, die Sie in Form von Waren aus der Firma ziehen.

Im Bereich „Sonstiges“ kann auch der Gründungszuschuss aufgeführt werden, den man vom Arbeitsamt als Zuschuss für 6 Monate in Höhe des Arbeitslosengeldes zuzüglich einer Pauschale (300 €) für die Sozialabgaben bezie-

Ausfüllhinweise:

- Geben Sie den Gründungszuschuss oder auch sonstige fest kalkulierbare Einnahmen mit negativem Vorzeichen ein. Somit werden Ihre Privatentnahmen reduziert.

Betriebsergebnis und dem daraus resultierenden persönlichen Steuersatz, sowie Ihrem Familienstand und ggf. weiteren Einkünften.

Sie können die voraussichtliche Höhe aus den Einkommenssteuertabellen ersehen bzw. hier kann Ihnen Ihr Steuerberater weiterhelfen.

- *Die Zahlungstermine sind der 10. März, 10. Juni, 10. September und 10. Dezember.*
- *Beachten Sie, wenn Sie im ersten Jahr keine Vorauszahlung leisten, jedoch Steuern zahlen müssen, dass Sie nach Abgabe der Steuererklärung genügend Liquidität zur Begleichung der Steuerschuld zur Verfügung haben. Zusätzlich müssen Sie die Steuervorauszahlungen für das laufende Jahr bezahlen. Dies kann schon eine größere Summe ausmachen und trotz guter Auftragsbücher die Existenz Ihres Unternehmens gefährden.*

Hilfreiche Website:

Einkommensteuerrechner:

www.bmf-steuerrechner.de

hen kann. Der Gründungszuschuss ist eine Ermessensleistung und wird gewählt, wenn man am Arbeitsmarkt nicht vermittelbar ist und noch 150 Tage Restanspruch auf Arbeitslosengeld 1 hat. Die Sozialversicherungspauschale in Höhe von 300 € wird im Ermessen der Arbeitsagentur nach den 6 Monaten evtl. für weitere 9 Monate gewährt, wenn sich die Tragfähigkeit bis dahin bestätigt hat.

Hilfreiche Websites:

Agentur für Arbeit:

www.arbeitsagentur.de

Planung

Nach Abschluss dieses Datenblattes haben Sie nun alle Detail-Planungen fertiggestellt. Nun ist die Planung der übrigen Ertrags- und Kostenpositionen Ihres Unternehmens vorzunehmen.

In der Tabelle „Planung“ werden alle Detail-Planungen (Investitionen, Abschreibungen, Umsatz, Material, Fremdleistungen, Personal, Kapitaldienst sowie Privatentnahmen) automatisch übernommen. Außerdem werden hier die sonstigen Aufwendungen wie Raum-, Versicherungs-, Kfz-Kosten usw. erfasst.

Falls die Konten ausgeblendet sind, drücken Sie den Button „Planung bearbeiten“ (8).

Die Positionen, die von den vorhergehenden Tabellen übernommen werden, sind gelb hinterlegt und können in der Planung nicht überschrieben werden. Diese Zeilen sind zusätzlich durch Buttons (9) gekennzeichnet, die direkt auf die entsprechenden Planungstabellen führen.

Die weiteren Positionen, die bisher noch nicht geplant worden sind, sollten Sie in den weißhinterlegten Zellen ergänzen. Dies sind insbesondere folgende Kostenblöcke:

- sonstige Materialaufwendungen
- sonstige Personalkosten
- Raumkosten
- sonstige Steuern
- Versicherungen/Beiträge
- Kfz-Kosten

- Werbe-/Reisekosten
- Kosten der Warenabgabe
- Reparatur-/Instandhaltungskosten
- sonstige betriebliche Aufwendungen

Versuchen Sie die Kosten so genau wie möglich zu ermitteln: Wie hoch werden die Raumkosten sein? Mit welchen Reisekosten ist zu rechnen? ... Lediglich diejenigen Positionen, welche für Ihr Unternehmen nicht zutreffen, dürfen dann auch tatsächlich frei bleiben, wie etwa „Material“ oder „Transportkosten“ bei Dienstleistungsunternehmen.

Die angemessene Höhe der jeweiligen Kostenpositionen ist in jedem Fall branchenabhängig. Diese können Sie jedoch unter Umständen bei den jeweiligen Innungen oder Fachkammern Ihrer Branche erbitten, oder aber bei Banken nachfragen, ob sie Ihnen Branchenberichte zur Verfügung stellen können.

Falls Sie unter den Bezeichnungen kein entsprechendes Konto für Ihre Erträge oder Aufwendungen finden, stehen Ihnen unter den entsprechenden Kontengruppen (z. B. Raumkosten) freie Zeilen zur Verfügung (mit „frei“ gekennzeichnet). Das Wort „frei“ (10) in der Spalte E können Sie mit Ihrer Bezeichnung überschreiben.

Bitte versuchen Sie, die Kosten möglichst auch den Monaten zuzuordnen, in denen sie zahlungswirksam werden. Nur so ist ein realistisches Liquiditätsmanagement möglich.

Schreinerei Mustermann		Detail-Einzelmonate					
(8) Planung		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
1.	Umsatzerlöse <input type="button" value="P-Menge"/> <input type="button" value="P-Umsatz"/>				5.700	5.875	10.895
	Umsatzerlöse frei (10)				5.700	5.875	10.895
2.	Erlösschmälerungen Kundenskonto und -bonus Forderungsausfälle						
betriebliche Gesamtleistung					5.700	5.875	10.895
3.	Materialaufwand <input type="button" value="P-Menge"/> <input type="button" value="P-Material"/>				-1.615	-1.615	-3.123
3.a	Aufwendungen für Roh-/Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren Rohstoffe und Fertigmateriale/Handelsware				-1.615	-1.615	-3.123

Abb. 15: Aufbau der Planungstabelle

Ausfüllhinweise:

Im Folgenden möchten wir Ihnen einige Hilfestellungen und Denkanstöße für die Planung der einzelnen Kostengrößen geben. Grundsätzlich sollten Sie daran denken, dass nahezu jede Größe ermittelt werden kann.

- Suchen Sie im Internet.
- Sprechen Sie mit Freunden und Bekannten.

- Fragen Sie nach bei Behörden und Verbänden.
- Holen Sie sich Angebote entsprechender Anbieter ein.

Die Möglichkeiten der Datengewinnung sind vielfältig – seien Sie kreativ!

Personalaufwendungen

- Neben den Lohn-/Gehaltskosten fallen für die Mitarbeiter Beiträge zur Berufsgenossenschaft an, die sowohl von den an die Mitarbeiter gezahlten Löhnen und Gehältern als auch von der Einstufung des Unternehmens in sogenannte Gefahrklassen abhängig sind.
- Branchen mit höherem Unfallrisiko zahlen im Verhältnis mehr als Branchen mit geringerem Risiko. Die Berufsgenossenschaft hat dazu Risikogemeinschaften, die sog. Gefahrklassen, gebildet.
- Jeder Betrieb wird aufgrund seiner Branchenzugehörigkeit in eine Gefahrklasse eingeordnet. Der Beitrag kann bei der jeweils zuständigen Berufsgenossenschaft nachgefragt werden.
- Wenn Sie zusätzliche freiwillige Leistungen an Ihre Mitarbeiter bezahlen, für die keine Sozialversicherungsbeiträge fällig werden, können Sie diese hier ergänzen.

Berufsgenossenschaftsverband:
www.dguv.de

Raumkosten

- Machen Sie sich genaue Gedanken darüber, wie viel Raumbedarf Sie haben.
- Müssen Sie dafür ein Büro anmieten oder ist noch Platz im eigenen Wohnraum?
- Benötigen Sie ein Lager o. eine Werkstatt?
- Planen Sie die benötigten Flächen realistisch, denn überdimensionale Büroflächen treiben die Kosten oft ungeahnt in die Höhe.
- Was sind die üblichen Quadratmeter-Preise in Ihrer Gegend?
- Mit welchen Nebenkosten pro Quadratmeter müssen Sie rechnen?
- Hier können Sie den Mietspiegel Ihrer Region beim statistischen Bundesamt anfordern oder ebenfalls bei der örtlichen IHK oder Gemeinde anfragen.
- Der Strom- und Wasserbedarf wird sicher bei einem produzierenden Unternehmen bedeutend höher sein als bei einem Dienstleister. Aber welche Werte sind realistisch? Achten Sie bei Produktionsmaschinen auf Verbrauchsangaben des Herstellers.

Sonstige Steuern

Bei den „sonstigen Steuern“ werden die Gewerbesteuer, die Grundsteuer und sonstigen Steuern erfasst.

Hinweise zur Gewerbesteuer:

Die Gemeinden sind berechtigt, von jedem Gewerbebetrieb eine Gewerbesteuer zu erheben,

mit Ausnahme der Freiberufler, für die bisher keine Gewerbesteuerpflicht besteht.

Die Gewerbesteuer bezieht sich auf den Gewerbeertrag (gewinnabhängig), d. h. auf das ermittelte Betriebsergebnis. Dieses wird um Zu- und Abrechnungen vermehrt bzw. vermindert (z. B. Hinzurechnung von Fremdkapitalzinsen).

Die endgültige Höhe der Gewerbesteuer ergibt sich aus der Anwendung des von der Gemeinde festgesetzten Hebesatzes (vgl. z.B. 2018: Passau 400%, Landshut 420%, Regensburg 425%). Da die Hebesätze sehr unterschiedlich festgesetzt werden, ist der Unterschied in der Belastung hieraus erheblich.

Die Gewerbesteuer ist im Gegensatz zur Einkommens- und Körperschaftsteuer eine Betriebsausgabe und reduziert das Betriebsergebnis.

Bei der Berechnung der Gewerbesteuer ergeben sich auch Unterschiede bei den verschiedenen Rechtsformen. Personengesellschaften können i.d.R. einen Freibetrag von 24.500 € abziehen, nicht jedoch Kapitalgesellschaften.

Der daraus ermittelte Gewerbesteuermessbetrag wird mit dem Hebesatz der jeweiligen Gemeinde multipliziert.

Gewerbesteuerberechnung
(ohne Hinzurechnungen und Kürzungen)

Personengesellschaft (Dropdown menu)
 Personengesellschaft
 Kapitalgesellschaft
 Freiberufler

(12) Betriebsergebnis

(11) Freibetrag
 Gewerbeertrag 3,8%

Kontrollsumme

Gewerbesteuermessbetrag

(13) Hebesatz 350%

(14) Gewerbesteuer

zurück zur

Abb.16: Für die Höhe der Gewerbesteuer ist die Rechtsform mit entscheidend.

Ausfüllhinweise:

- Zur Ermittlung der Gewerbesteuer steht Ihnen ein Gewerbesteuerrechner zur Verfügung, den Sie aufrufen können, wenn Sie in der Planung den Button „Gewerbesteuerrechner“ (zu finden unter „sonstigen Steuern“) drücken.
- Aus Vereinfachungsgründen wurde auf die Hinzurechnungen und Kürzungen verzichtet. Den genauen Betrag kann Ihnen Ihr Steuerberater errechnen.
- Wählen Sie zuerst aus dem Dropdown-Menü Ihre Rechtsform (Freiberufler, Personen- oder Kapitalgesellschaft) aus (11). Der Rechner berücksichtigt dann bei den Personengesellschaften die entsprechenden Freibeträge.
- Geben Sie das ermittelte Betriebsergebnis (alle Umsätze und Aufwendungen müssen

eingetragen sein; das Jahresergebnis finden Sie in der „Planung“ in Zeile 182) in die vorgesehene Zelle ein (12).

- Tragen Sie den Hebesatz Ihrer Gemeinde in die entsprechende Zelle (13) ein.
- In der rothinterlegten Zelle (14) erhalten Sie die „grob“ errechnete Gewerbesteuer, die Sie in die Planung übertragen.
- *Beachten Sie, dass Sie vierteljährliche Gewerbesteuervorauszahlungen leisten müssen. Diese werden im ersten Jahr an Hand Ihrer Gewinnschätzung und im zweiten Jahr auf Grund Ihrer Vorjahressteuerzahlung ermittelt und sind im Februar, Mai, August und im November zu leisten.*
- *Berücksichtigen Sie bei Ihrer Standortwahl die Gewerbesteuerhebesätze der jeweiligen Gemeinden, die oft sehr unterschiedlich sein können. Vor allem in Ballungsgebieten sind die Sätze sehr hoch.*

Versicherungen

➤ *Versicherungen gibt es in einer fast nicht mehr überschaubaren Vielzahl – für alle nur denkbaren Gefahren. Setzen Sie deshalb Schwerpunkte: Welche Risiken bestehen? Welche wollen oder müssen Sie durch eine Versicherung abdecken? Welche sofort, welche gegebenenfalls später? Für kleine Schäden oder Bagatellen ist ein Versicherungsschutz in der Regel zu teuer.*

➤ *Ausreichende Versicherung ist sehr wichtig für den Bestand des Unternehmens. Da es jedoch sehr unterschiedliche Angebote gibt, sollten Sie sich ausführlich und umfassend beraten lassen!*

Nachfolgend finden Sie Beispiele, in welchen Bereichen betriebliche Risiken entstehen können.

Mögliche Risiken für Ihren Betrieb

- Feuer, Blitzschlag, Explosion
- Sturm, Hagel, Leitungswasser

Gefahren für die Betriebseinrichtung

- Feuer, Explosion
- Vandalismus
- Leitungswasser, Sturm
- Einbruchdiebstahl
- Glasbruch

Gefahren für den Warenbestand

- Feuer, Explosion
- Einbruchdiebstahl
- Leitungswasser, Sturm
- Vandalismus
- Transport
- Verderb

Haftpflichtschäden

- auf Grund der Grundstückseigentümerhaftung oder Mieterhaftung
- durch Handlungen des Unternehmers und seiner Angestellten
- durch schadhafte Leistungen und Produkte
- auf Grund von Umweltverunreinigungen

Schäden durch Unterbrechung des Geschäftsbetriebs

- entgangener Umsatz/Gewinn plus weiterlaufende Kosten
- Mehrkosten durch Produktion auf Ersatzmaschinen
- Mehrkosten durch den Fremdbezug von Waren

➤ *Fordern Sie konkrete Angebote zu Betriebshaftpflicht-, Brandschutz-, Gebäude- und*

Sachversicherungen oder aber auch branchenspezifischen Versicherungen wie z. B. Baustellenversicherungen an.

➤ *Die Betriebshaftpflichtversicherung ist in manchen Branchen eine Pflichtversicherung und sollte in keinem Betrieb fehlen. Bei betrieblich bedingten Haftungsschäden springt nicht die private Versicherung ein.*

➤ *Sie sollten sich nicht übertensichern, keinesfalls jedoch aus falsch verstandener Sparsamkeit wichtige Bereiche unversichert lassen.*

➤ *Lassen Sie sich nicht zum Abschluss drängen! Sie selbst sollten nach reiflicher Überlegung auf den Versicherungsvertreter mit dem besten Angebot zugehen. Versicherungsvermittler, die sich der Qualität ihres Angebotes bewusst sind, haben es nicht nötig, auf den Abschluss zu drängen.*

➤ *Jeder Versicherungsschutz sollte auf Ihre speziellen Probleme abgestimmt sein. Häufig führt Zeitmangel zu der Suche nach schnellen Lösungen und zum Einkauf von kompletten Versicherungspaketen. Sie enthalten allerdings nicht selten neben den gewünschten Versicherungen noch zusätzliche Verträge, die Sie im Normalfall als „nicht so wichtig“ eingestuft hätten.*

➤ *Lange Vertragslaufzeiten sind für den Versicherungsnehmer kein Vorteil. Die Laufzeit der Verträge sollte, außer in der Lebens- und Berufsunfähigkeitsversicherung, generell nur ein Jahr betragen. Sie als Versicherungsnehmer und Beitragszahler berauben sich sonst aller Möglichkeiten, später in relativ kurzer Zeit günstigere Angebote wahrzunehmen.*

➤ *Der erste Beitrag ist fällig, wenn Sie den Versicherungsschein vom Versicherer erhalten. Sie müssen ihn ohne Verzug bezahlen! Grund: Ein Versicherungsvertrag kommt ab dem vereinbarten Zeitpunkt nur zu Stande, wenn unverzüglich (die Rechtsprechung sagt hier: innerhalb von fünf Tagen) gezahlt wird. Beachten Sie dies nicht, sind Sie womöglich ohne Versicherungsschutz. Die Versicherer nehmen diese Regelung der Prämienzahlung, die im Versicherungsvertragsgesetz verankert ist, sehr genau.*

➤ *Teilweise können Versicherungen z. B. über Handwerkskammern günstiger abgeschlossen werden. Informieren Sie sich!*

Beiträge zu Wirtschafts- und Fachverbänden

- *Es besteht Mitgliedspflicht je nach Art Ihres Unternehmens entweder bei der Handwerkskammer oder bei der Industrie- und Handelskammer.*
- *Die Höhe der Beiträge können Sie bei den jeweiligen Verbänden direkt erfragen. Sie richtet sich häufig nach den Erträgen Ihres Unternehmens.*

Kfz-Kosten

- *Prüfen Sie, was für Sie günstiger ist, ob Sie ein Firmenfahrzeug anschaffen oder mit in die Firma einlegen, oder ob es günstiger ist, das private Kfz betrieblich zu nutzen und dafür die Km-Pauschale von derzeit 0,30 € anzusetzen (diese Kosten sind unter dem Punkt Reisekosten zu planen).*
- *Falls Sie sich ein Firmenauto anschaffen, sollten Sie ebenfalls – wenn möglich mit Hilfe des Steuerberaters – abwägen, ob es vorteilhafter ist es zu kaufen oder zu leasen.*
- *Bei einem geleasteten Fahrzeug können Sie hier die Leasingraten steuerlich ansetzen, bei einem gekauften Auto werden die Aufwendungen bei den Abschreibungen erfasst.*
- *Auf welcher Basis lassen sich die von Ihnen gefahrenen Kilometer realistisch schätzen? Wie viele Kilometer werden Sie voraussichtlich pro Monat fahren und wie hoch ist demzufolge Ihr Treibstoffbedarf? Haben Sie die gestiegenen Kosten in diesem Bereich berücksichtigt?*
- *Bedenken Sie bitte auch, dass Reparaturen anfallen können und werden, dass Sie Ihre Fahrzeuge zum Kundendienst bringen müssen und nicht zuletzt, dass zweimal im Jahr ein Reifenwechsel notwendig ist.*
- *Haben Sie hier Erfahrungswerte? Wenn nicht, könnten Sie z. B. bei einer KFZ-Werkstatt ein Angebot einholen oder aber die Verbrauchertabellen des ADAC zu Rate ziehen.*
- *In welchen Monaten sind hier die Kosten anzusetzen?*
- *Die Planung der Versicherungskosten kann analog den übrigen Versicherungen erfolgen und die Höhe der Steuer kann im Internet erfragt werden.*

Reisekosten/Werbung/Bewirtung

- *Je nach Branche werden Sie mehr oder weniger Reisekosten verursachen. Haben Sie hier realistische Größen geplant? Wie häufig besuchen Sie Ihre Kunden? Wie weit wohnen diese entfernt? Reisen Sie per PKW, Bahn oder Flugzeug? Werden Parkgebühren anfallen? Benötigen Sie eine Übernachtung?*
- *Die durchschnittlichen Kosten für Flug, Hotel, Bahn usw. können Sie im Reisebüro oder über das Internet erfragen.*
- *Bekommen Mitarbeiter Verpflegungspauschalen, wenn Sie länger unterwegs sind?*
- *Denken Sie auch daran, dass Sie mit Zeitungsanzeigen, Werbeprospekten oder Mustern, eventuell auch mit Kundengeschenken (z. B. Weihnachtsgeschenke) oder Bewirtungskosten rechnen müssen.*
- *Wollen Sie eine Einweihungsfeier machen? 300 € sind hier schnell für Getränke und belegte Brötchen ausgegeben. Und gelegentlich (1- bis 2-mal im Monat) werden Sie vermutlich Kunden zum Essen einladen.*
- *Was kostet ein Werbeinserat in Ihrer Lokalzeitung? Wie häufig planen Sie in der Presse zu werben?*
- *Wie hoch sind die Kopier- oder Druckkosten für Werbeprospekte? Auch hier können Sie in Druckereien oder Copy-Shops Angebote einholen, die Ihnen die Planung erleichtern. Welche Auflage ist sinnvoll?*
- *Wie häufig schätzen Sie, dass Sie in Ihrem Unternehmen kostenlose Muster an Ihre Kunden verschicken werden?*
- *Nicht vergessen dürfen Sie auch die sonstigen Werbekosten: Briefpapier, Visitenkarten, Aufnäher auf Arbeitskleidung, Werbung auf Ihren Fahrzeugen und so weiter. Die*

Liste ist lang und hier sind schnell einige Euro ausgegeben, die in der Planung dringend berücksichtigt werden müssen.

- Die Gestaltung Ihres Firmenlogos ist von besonderer Bedeutung. Fragen Sie hier einen Fachmann um Rat, denn ein einmal etabliertes Firmenimage ist nur schwer und teuer zu ändern.

- Auch die Gestaltung einer Internetseite kostet Geld. Hier variieren die Preise sehr stark. Wir empfehlen Ihnen, nicht nur professionelle Agenturen in Betracht zu ziehen, sondern eventuell auch über einen Aushang an Universitäten, Fachhochschulen oder eventuell Grafiker-Berufsschulen nach kostengünstigen Umsetzern zu suchen. 1.000 € sind keine große Summe in diesem Bereich.

Kosten der Warenabgabe

- Die Kosten für Verpackungsmaterial und Transport fallen i.d.R. bei Unternehmen an, die Produkte produzieren bzw. an den Kunden weiterverschicken.
- Die Kosten sind oft in Abhängigkeit von der verkauften Menge zu planen.

- Wenn Sie mit Ihrem Kunden vereinbart haben, dass dieser diese Aufwendungen übernimmt, sollten Sie die Verrechnungspreise beim Umsatz und die Kosten hier erfassen, um später beim Plan-Ist-Vergleich keine großen Abweichungen zu erhalten.

Instandhaltungsaufwendungen

- Die Kosten für Instandhaltung sollten Sie nicht unterschätzen, v. a. wenn Sie eigene Gebäude haben. Überlegen Sie, wann neue Reparaturen fällig sind. Sind Böden zu erneuern? Müssen die Wände gestrichen werden?

- Berücksichtigen Sie bei Ihren Maschinen die Verschleißerscheinungen. Die entsprechenden Teile müssen ersetzt werden. Manche Hersteller geben Durchschnittswerte mit an.

Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die Liste der Kostenarten, die bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen anfallen, ist etwas länger. Hierbei fallen u. a. folgende Kosten an:

- Benötigen Sie oder/und Ihre Mitarbeiter Fort- und Weiterbildungen? Haben Sie entsprechendes Wissen im kaufmännischen Bereich? Gibt es Verkaufsschulungen, an denen Sie teilnehmen wollen?
- Stellen Sie Ihren Mitarbeitern die Arbeitskleidung zur Verfügung?
- Mieten oder leasen Sie Maschinen, Geräte etc.?
- Müssen Sie für die Nutzung von Rechten, Software und Ähnlichem Lizenzgebühren zahlen? Benötigen Sie Konzessionen für den Betrieb Ihres Gewerbes, z. B. für den Betrieb einer Gaststätte.
- Haben Sie alle Gebühren berücksichtigt? Gewerbeanmeldung? Patentanmeldung? Geme?

- Auch die Bank möchte etwas an Ihnen verdienen, wenn Sie ein Bankkonto führen. Berücksichtigen Sie hier das Disagio (Abschlag) bei der Auszahlung von manchen Fördermitteln (96%ige Auszahlung ⇒ 4% Disagio).
- Haben Sie freiberufliche Handelsvertreter auf Provisionsbasis beschäftigt?
- Müssen Sie für die Abfallbeseitigung aufkommen? Haben Sie Sonderabfälle, die Sie beseitigen müssen?
- Benötigen Sie die Hilfe eines Rechtsanwaltes, der Sie bei der Erstellung des Gesellschafter-, Miet-, Lizenz-, Arbeitsvertrages, u. a. oder bei der Aufstellung der allgemeinen Geschäftsbedingungen berät?
- Entstehen Kosten für den Notar, der für Sie die Handelsregistereintragung vornimmt?
- Wollen Sie Ihre Erfindung patentrechtlich schützen lassen und brauchen dazu einen Patentanwalt?
- Nicht zuletzt fallen Kosten beim Steuerberater an für die Erstberatung (wird aber oft

kostenfrei angeboten), Steuerberatung und Abschlusserstellung.

- Übernehmen Sie die Buchhaltung selbst oder geben Sie Ihre Zahlen an ein Steuerbüro oder an einen Buchhaltungsservice weiter? Wer macht die laufenden Steuererklärungen? Wer die komplizierte Lohn- und Gehaltsbuchhaltung?
- Was müssen Sie ausgeben für Büromaterial? Haben Sie schon Ordner, Kugelschreiber, Blöcke, Briefumschläge, Locher, Druckerpatronen, usw.?
- Abonnieren Sie Zeitungen und Zeitschriften, die Sie für Ihr Unternehmen benötigen? Benötigen Sie spezielle Fachliteratur, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben?
- Haben Sie viele Briefe zu verschicken? Werbebriefe, Angebote oder Rechnungen? Wieviel Porto wird dafür anfallen?
- Wie hoch schätzen Sie Ihre Telefonkosten für das Bürotelefon, Fax und Handy ein?

Telefonieren Sie viel mit Lieferanten und Kunden?

- Haben Sie eine eigene Homepage, für die Sie evtl. Providergebühren zahlen müssen (sonstige Aufwendungen für Kommunikation)?
- Unter der Position „sonstige betriebliche Aufwendungen“ sollten Sie einen Reservebetrag angeben, mit dem Sie eventuell vergessene Kosten ausgleichen können.
- Vergessen Sie nicht, dass Sie vielleicht auch Kleingeräte und Werkzeuge benötigen werden?

Wir können Sie nur nochmals ermahnen, die Liste „Planung“ in Ruhe und überlegt durchzugehen, damit Sie keine für Sie relevante Position vergessen. Und sicher ist Ihnen auch aufgefallen, dass das Wort „realistisch“ in diesem Bereich sehr häufig erwähnt wurde. Eine realistische Planung ist der Schlüssel zum Erfolg!

Betriebsergebnis und Liquidität

Nachdem Sie Ihre Werte eingepflegt haben, erhalten Sie im unteren Teil der Tabelle das Betriebsergebnis. Dieses muss nicht unbedingt im ersten Jahr schon positiv sein. Anlaufverluste müssen in vielen Branchen akzeptiert werden. Dennoch sollten Sie es kritisch hinterfragen:

Wenn Ihr Betriebsergebnis zu positiv ist:

- Haben Sie alle Kosten berücksichtigt?
- Sind Zinsen und Tilgungen mit eingerechnet?
- Sind Ihre Verkaufspreise realistisch geschätzt? Decken Ihre Verkaufspreise auch Ihre Kosten?
- Ist der Umsatz realisierbar? Haben Sie Ihr Absatzpotenzial kritisch eingeschätzt?

Wenn Ihr Betriebsergebnis zu negativ ist:

- Sind Ihre Verkaufspreise realistisch geschätzt?
- Ist der Umsatz realistisch?
- Ist Ihr Unternehmenskonzept wirklich tragfähig?

Für Unternehmen in der Gründungsphase ist jedoch meist nicht das Betriebsergebnis das Problem. Häufig scheitern Unternehmen an mangelnder Liquidität. Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht erfüllen zu können – und dies ist in der Gründungsphase oft ein sehr kritischer Punkt. Aus diesem Grund ist es wichtig, die tatsächlichen liquiden Mittel zu ermitteln.

Für den Fall der Illiquidität sind Sie rechtlich dazu verpflichtet einen Insolvenzantrag zu stellen. Oft sind es auch die Gläubiger, wie z. B. die Lieferanten, die Sozialversicherungen oder das Finanzamt, die bei offensichtlicher Zahlungsunfähigkeit ihrer Schuldner einen Insolvenzantrag stellen.

Hierzu errechnet Ihnen die Planungsdatei Ihren Cash-Flow, d. h. die Finanzmittel, die tatsächlich nach Abzug der Aufwendungen im Unternehmen noch zur Verfügung stehen. Dem Betriebsergebnis werden dazu die Abschreibungen wieder hinzugerechnet, da diese zwar durch die Umsätze verdient, aber nicht ausgegeben werden müssen.

Der Cash-Flow steht Ihnen zur Verfügung, um bei Personengesellschaften die Privatentnahmen (es wird kein Gehalt ausbezahlt) bzw. bei Kapitalgesellschaften die Ausschüttungen zu decken, und um Investitionen und Tilgungen tätigen zu können.

Kann durch den Cash-Flow die Liquidität für das Unternehmen, für die Privatentnahmen, für die Investitionen und für die Tilgungen nicht aufgebracht werden, müssen Finanzmittel von außen in das Unternehmen entweder in Form von Einlagen oder Krediten (langfristige Darlehen, Kontokorrentkredit) fließen.

(16) Schreinerei Mustermann		Detail-Einzelmonat					
		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun
Planung							
Betriebsergebnis					-20.662	-5.291	397
7.	+ Abschreibungen				749	749	749
Cash-Flow					-19.913	-4.542	1.146
10. Liquiditätszu- und abfluss					28.674	-1.326	-1.326
10.a	Ausschüttung / Privatentnahmen				-1.326	-1.326	-1.326
	Ausschüttung / Privatent. - Lebensunterh.				1.750	1.750	1.750
	Privatentnahmen - Sonderausgaben				691	691	691
	Sonstiges				-1.115	-1.115	-1.115
10.b	Kapitaleinlage / Privateinlagen				20.000		
	Kapitaleinlage / Privateinlagen				20.000		
10.d	Investitionen				-90.000		
	Investitionen				90.000		
10.e	Darlehensauszahlung				100.000		
	Darlehensauszahlung				100.000		
Liquiditätsüberschuss/-fehlbetrag					8.761	-5.868	-180
Kontokorrentrahmen					30.000		
Liquiditätsüberschuss/-fehlbetrag kum.					38.761	32.893	32.713

Abb. 17: Liquiditätsberechnung

Auch hier werden bei der Planung der Liquidität die gelb hinterlegten Bereiche automatisch ergänzt. Dies sind die Positionen Privatentnahme sowie der Kapitaldienst (Darlehensaufnahmen bzw. Tilgung). Die übrigen Liquiditätseinlagen sollten Sie in der „Planung“ bei Privat-/Kapitaleinlagen einpflegen.

Beachten Sie genau, wann die einzelnen Positionen zur Zahlung fällig sind: Wann fließt das Geld tatsächlich vom Konto ab? Genauso bei den Einnahmen: Wann wird das Geld voraussichtlich am Konto eingehen?

Cash-Flows zuzüglich der Liquiditätszu- bzw. abzüglich der Liquiditätsabflüsse ergeben die Kapitaldienstgrenze, d. h. den Betrag, von dem Darlehensstilgungen geleistet werden können. Die dem Unternehmen zur Verfügung stehende Liquidität ergibt sich schlussendlich nach Leistung der Tilgungen.

Die Zeile Liquiditätsüberschuss/-fehlbetrag kum. (kumuliert) (15) sollte immer positiv sein bzw. eine Liquidität von zwei bis drei Monatsumsätzen aufweisen, je nachdem, wie die Zahlungsgewohnheiten der Kunden in der jeweiligen Branche sind, um Auftrags- und Kostenvorfinanzierungen gewährleisten zu können. Im Planungsblatt „Liquidität“ können Sie sich die Höhe der benötigten Reserve ermitteln.

Sind alle Daten im Blatt „Planung“ eingegeben, können Sie Ihre Planung mit dem Button „Planung abgeschlossen“ (16) fertigstellen. Diese Funktion bewirkt, dass nur die Zeilen in der Planung eingublendet bleiben, in denen Zahlen eingegeben sind. Wollen Sie die Planung nach Abschluss noch einmal bearbeiten, drücken Sie den Button „Planung bearbeiten“.

Liquidität

Wie bereits erwähnt ist die Liquidität die kritische Größe vor allem bei jungen Unternehmen. Daher sollten Sie darauf achten, dass Ihrem Unternehmen je nach Branche, Zahlungsziel und Zahlungsmoral stets mindestens Liquidität in Höhe von zwei bis drei Monatsumsätzen zur Verfügung stehen, denn oft erfolgen die Zahlungseingänge leider nicht in dem Monat, in dem Sie den Umsatz in Ihre Planung einrechnen.

Auch Ihre Kunden können in Zahlungsverzug kommen, oder schlimmer noch, zahlungsunfähig werden. Bedenken Sie auch, dass Sie eventuell ein Zahlungsziel eingeräumt haben (3-4 Wochen), Sie aber vielleicht im Gegenzug bei Ihren Lieferanten mit Vorauskasse bezahlen müssen.

Eine negative Liquidität kann sehr schnell das Aus für Ihr Unternehmen bedeuten, obwohl genügend Aufträge vorhanden wären. Achten Sie darauf, dass das notwendige Kapital bereitsteht, so dass Ihre Existenz auch in mageren Monaten nicht gefährdet ist.

Je nachdem, in welcher Branche Sie sind, werden Rechnungsstellung und Zahlungseingang entweder nahe beisammen oder ziemlich weit auseinander liegen. So fallen z. B. bei einer Bäckerei Leistung und Zahlung meist zusammen, für eine Schreinerei dagegen kann es zu bedeutenden Verzögerungen kommen, bis das Geld vom Kunden überwiesen wird; im Gegenzug muss man aber das Material vorfinanzieren.

Zur Liquiditätsplanung können Sie die Tabelle „Liquidität“ verwenden. Bei der Liquiditätsberechnung werden die Umsatzsteuerzuflüsse und -abflüsse berücksichtigt, da diese zwar keine Auswirkung auf Ihr Betriebsergebnis haben, jedoch zahlungswirksam werden, d. h. z. B. bei der doppelten Buchführung werden die Umsätze sofort bei Rechnungsstellung verbucht und damit wird die Umsatzsteuer sofort fällig, obwohl Ihr Kunde noch nicht bezahlt haben muss.

Planung		MwSt-Satz: 19%		Zahlungseingang erfolgt nach 1 Monat						
Liquidität 20XX (17)										
Schreinerei Mustermann										
Werte in €										
Bezeichnung	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	
Einzahlungen										
Umsatz (Eingang nach 1 Monat)					5.700	5.875	10.895	14.288	8.255	
sonst. betriebl. Erträge										
Mehrwertssteuer 19%					1.083	1.116	2.070	2.715	1.568	
Zinserträge										
neutrale Erträge										
Privateinlagen/Kapitaleinlagen				20.000						
Kundenanzahlungen										
Darlehensauszahlungen				100.000						
Sonstige Liquiditätszu-/abflüsse										
Summe Einzahlungen				120.000	6.783	6.991	12.965	17.003	9.823	
Auszahlungen										
Investitionen				-90.000						
Personalkosten				-3.159	-2.997	-3.184	-2.997	-2.684	-5.734	
Material/Waren				-1.615	-1.615	-3.123	-4.125	-2.400	-6.705	
Fremdleistungen										
Betriebsausgaben				-20.601	-5.567	-2.717	-3.220	-2.790	-3.025	
neutrale Aufwendungen										
Vorsteuer 19%				-21.321	-1.365	-1.110	-1.396	-986	-1.849	
Zinsen										
Tilgung										
Umsatzsteuer (MwSt - VSt)					20.238	248	-960	-1.319	-582	
Steuern										
Privatentnahmen/Ausschüttung				-1.326	-1.326	-1.326				
Lieferantenzahlungen										
Summe Auszahlungen				-138.022	7.368	-11.211	-12.698	-10.179	-17.895	
Überschuss/Fehlbetrag				-18.022	14.151	-4.220	267	6.823	-8.072	
Saldo Vormonat					11.978	26.129	21.909	22.176	29.000	
Kontokorrentahmen				30.000						
Freie Liquidität				11.978	26.129	21.909	22.176	29.000	20.928	

Abb. 18: In dieser Liquiditätsberechnung wird die Umsatzsteuer berücksichtigt.

Ausfüllhinweise:

- Bei der Liquiditätsplanung haben Sie die Berechnungsmöglichkeit (in Zelle M2), dass der Zahlungseingang „im selben Monat“, „nach 1 Monat“, oder „nach 2 Monaten“ erfolgt (17). Haben Sie die Auswahl durch das Dropdown-Menü getroffen, drücken Sie bitte den rechts daneben platzierten Button, so dass die Umsätze entsprechend Ihrer Vorgabe verschoben werden.
- *Haben Sie ein besonderes Augenmerk auf die Zeile „Freie Liquidität“, die immer positiv sein sollte. Errechnet sich ein negativer Betrag, v. a. über einen längeren Zeitraum, kann das die Zahlungsunfähigkeit Ihres Unternehmens und somit das Aus bedeuten,*
- wenn Sie nicht zusätzliche Liquidität in das Unternehmen hineinbringen können.*
- *Überprüfen Sie deshalb im gesamten Planungszeitraum, ob negative Beträge auftreten und wenn ja, wie hoch der maximale, negative Stand ist. Dieser Betrag ist mindestens zur Liquiditätssicherung in das Unternehmen einzubringen, sei es in Form von Einlagen oder Darlehen.*
- *Berücksichtigen Sie dabei, dass die Investitionen und der Betriebsmittelbedarf fristenkongruent finanziert sind, d. h. langfristige Investitionen sollten genauso lange und Betriebsmittel wie Material-, Personalkosten usw. kurzfristiger, z. B. durch Kontokorrent, finanziert werden (siehe auch Planungsblatt „Investitionen – Finanzierung“)*

Plandatenauswertung

Die Ergebnisse Ihrer Planung können Sie in übersichtlicher Form auf den Datenblättern „Plan 01“ bis „Plan 03“ sehen. Die „3-Jahres-Planung“ ermöglicht es Ihnen, die Entwicklung Ihres Unternehmens realistisch einzuschätzen.

Planen Sie daher auch wirklich die ersten drei Geschäftsjahre durch. Auch Ihre Bank wird sich für die Finanzierungsentscheidung nicht mit einer Ein-Jahres-Planung zufrieden geben.

I. d. R. beginnt die Rückzahlung der öffentlichen Darlehen frühestens im zweiten Jahr. Aus diesem Grund möchte die Bank sicherstellen, dass

Ihr Unternehmen zu diesem Zeitpunkt auch in der Lage sein wird, die Darlehen zu bedienen.

Ihre Planerstellung ist somit abgeschlossen und kann Ihnen als Basis für Ihre weiteren Entscheidungen dienen:

- Ist Ihr Gründungsvorhaben tragfähig?
- In welchen Punkten muss es noch verbessert werden?
- Welche Finanzierungsquellen sind für Sie interessant?

Schreinerei Mustermann Rentabilitätsrechnung	Plan-Werte Einzelmonatsübersicht											
	Werte in I										20XX	
	März	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez		
Umsatzerlöse		5.700	5.875	10.895	14.288	8.255	23.240	20.390	23.240	24.540	136.423	100%
Gesamtleistung		5.700	5.875	10.895	14.288	8.255	23.240	20.390	23.240	24.540	136.423	100%
Aufwendungen für FHB-Stoffe und Waren		-1.615	-1.615	-3.123	-4.125	-2.400	-6.705	-5.700	-6.705	-7.040	-39.028	-28%
Rohertrag		4.085	4.260	7.772	10.163	5.855	16.535	14.690	16.535	17.500	97.395	71%
Personalaufwand		-3.159	-2.997	-3.184	-2.997	-2.684	-5.734	-6.334	-5.734	-7.076	-39.898	-29%
Raumkosten		-1.125	-1.050	-1.050	-1.000	-1.000	-1.025	-1.000	-1.075	-1.100	-9.425	-7%
Versicherungen/Beiträge		-61	-1148	-117	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-1.476	-1%
Kfz-Kosten		-4.560	-2.475	-630	-800	-670	-630	-1.335	-640	-630	-13.030	-10%
Werbe-/Reisekosten		-5.200	-325	-325	-325	-350	-450	-4150	-350	-375	-11.850	-9%
Kosten der Warenabgabe		-500						-500			-1.000	-1%
Abschreibungen		-749	-749	-749	-775	-775	-775	-775	-775	-775	-6.899	-5%
Reparatur-/Instandhaltungskosten		-2.500	-50	-50	-50	-50	-50	-75	-75	-75	-2.925	-2%
sonstige betriebliche Aufwendungen		-6.855	-570	-545	-1.045	-570	-870	-620	-670	-620	-12.165	-9%
Zinsaufwendungen		-238	-725	-725	-238		-2.104	-238	-238	-676	-4.930	-4%
Betriebsergebnis		-20.662	-5.291	397	2.933	-632	4.897	-937	6.978	6.113	-6.204	-5%
Betriebsergebnis		-20.662	-5.291	397	2.933	-632	4.897	-937	6.978	6.113	-6.204	-5%
+ Abschreibungen		749	749	749	775	775	775	775	775	775	6.899	5%
Cash-flow		-19.913	-4.542	1.146	3.709	144	5.672	-162	7.754	6.888	695	1%
Ausschüttung / Privatentnahmen		-1.326	-1.326	-1.326	-1.526	-1.326	-1.776	-2.441	-2.441	-2.441	-15.929	-12%
Kapitaleinlage / Privateinlagen		20.000									20.000	15%
Investitionen		-30.000			-2.500						-32.500	-68%
Darlehensauszahlungen		100.000									100.000	73%
Liquiditätsüberschuss/-fehlbetrag		8.762	-5.868	-180	-318	-1.183	3.896	-2.603	5.313	4.447	12.266	9%
Kontokorrentrahmen		30.000									30.000	22%
Liquiditätsüberschuss/-fehlbetrag kum.		38.762	32.894	32.714	32.396	31.214	35.109	32.507	37.819	42.266		

Abb.19: Erste Jahresplanung der Schreinerei Mustermann.

Drucken der Planauswertungen

Es stehen Ihnen drei Möglichkeiten zur Verfügung, die Planungen auszudrucken:

Der Ihnen sicherlich bekannte Weg ist, die Tabellen direkt über die Excelfunktion „Drucken“ tabellenweise auszudrucken. Dabei werden jedoch alle Tabellenjahre nacheinander gedruckt.

Wollen Sie die Planung jahrweise drucken, (d. h. Detailplanung und Planungszusammenfassung für das jeweilige Jahr) können Sie dies über die Funktionen „1. Jahr drucken“, „2. Jahr drucken“ und „3. Jahr drucken“ (18) auslösen. Dabei muss pro Jahr die Funktion betätigt werden.

Dabei werden nur die Planungen mit Inhalt gedruckt. Die entsprechenden Buttons finden Sie in der „Planung“ in Zeile 2 über der Gesamtjahrespalte.

Über den Button „Drucken“ (19) auf der „Planungstabelle“ gelangen Sie als dritte Druckmöglichkeit auf das Druckauswahlmenü. Dort können Sie die jeweiligen Tabellen ankreuzen (kleines x) und den Button „Planungen drucken“ drücken. Damit werden alle angekreuzten Planungen am Drucker ausgegeben. Bitte löschen Sie vorab die Beispielkreuze.

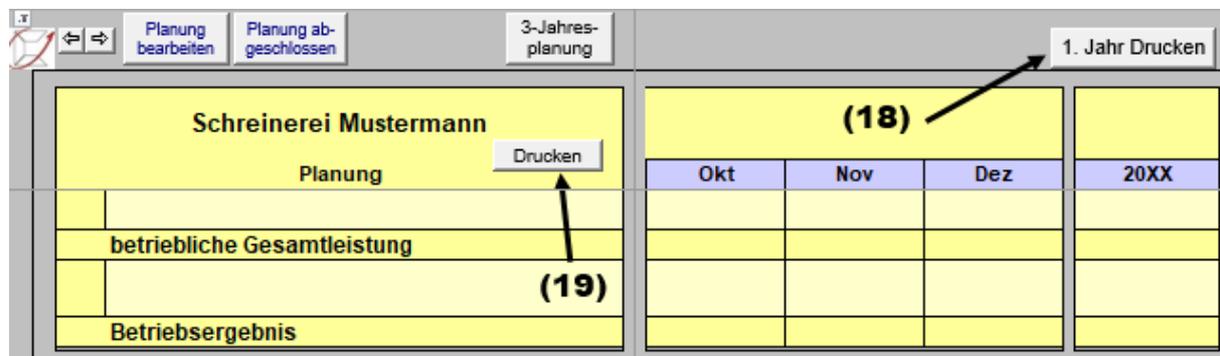


Abb.20: Die Planungstabellen können über mehrere Möglichkeiten ausgedruckt werden.

Planungsdateien	20XX	20XX	20XX
Investitionen-Finanz.	<input type="checkbox"/>		
Investitionen			
AfA	<input checked="" type="checkbox"/>		
Kapazität		<input checked="" type="checkbox"/>	
Menge			
Umsatz	<input checked="" type="checkbox"/>		
Material	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Fremdl.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Personal			
Privatentnahmen			
Kapitaldienst			
Liquidität			
Planung			
Plan1	<input checked="" type="checkbox"/>		
Plan2		<input checked="" type="checkbox"/>	
Plan3			<input checked="" type="checkbox"/>
3-Jahres-Planung	<input type="checkbox"/>		

Abb.21: Durch Ankreuzen der Tabellen werden diese gedruckt.

Schlussbemerkung

Wir haben im Rahmen unserer Beratungstätigkeit die Erfahrung machen müssen, dass Unternehmen oft so sehr auf ihr Tagesgeschäft konzentriert sind, dass sie die Steuerung und Kontrolle, also die Überwachung der Unternehmenszahlen vernachlässigen.

Unser Ziel ist es, Sie mit Hilfe dieser Planungsdatei dabei zu unterstützen, dass dieses Problem für Sie und Ihr Unternehmen gar nicht erst entsteht. Wir möchten Sie daher dazu ermutigen, von Anfang an auf eine gute Planung und eine kontinuierliche Überwachung Ihrer Unternehmenszahlen zu achten. Gerne unterstützen wir von der Hans Lindner Stiftung Sie hierbei.

Zusammen mit Ihrem Businessplan ergibt die Finanzplanung ein optimales Konzept, das Ihnen die Entscheidung, sich selbständig zu machen oder nicht, erleichtert. Außerdem sind diese Unterlagen Grundlage für Ihre Bankgespräche.

Mit einer weiteren Datei bieten wir Ihnen die Möglichkeit, eine Plan-/Istanalyse aufzustellen. Diese Datei erhalten Sie im Rahmen unseres Betreuungsprogrammes ebenfalls.

Sollten Sie jedoch Ihr Unternehmen auch nach Ablauf der ersten drei Jahre mit Hilfe des HLS-Planungstools steuern wollen, so melden Sie sich einfach bei uns. Wir helfen Ihnen, Ihre Datei wieder fit für die Zukunft zu machen.

Für den Fall, dass Ihnen die nötige Zeit allerdings fehlt, um sich in das Planungstool einzuarbeiten und das anschließende Controlling selbst durchzuführen, bieten wir Ihnen auch hier unsere Unterstützung an. Wir können für Sie die aus der Buchführung erstellten Unterlagen prüfen und Ihnen regelmäßig eine Rückmeldung über Ihren Geschäftsverlauf bieten. Diese Leistungen können wir Ihnen aufgrund des Arbeitsaufwands, sowie aus stiftungsrechtlichen Gründen, leider nicht kostenlos anbieten. Bei Interesse wenden Sie sich aber gerne einfach an unser Beraterteam.

Ihr Team der Hans Lindner Stiftung & Hans Lindner Regionalförderung

Begriffserläuterung

Cash Flow

Bei wörtlicher Übersetzung heißt Cash Flow Kassen- oder Finanzfluss. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht versteht man darunter den Nettozugang an liquiden Mitteln (Einnahmen – Ausgaben), den ein Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes aus Umsatz und anderen laufenden Operationen erwirtschaftet hat. Damit könnte die Liquiditätslage eines Unternehmens genau erfasst werden, wenn eine eigenständige Zahlungsmittelbewegungsrechnung, basierend auf Einnahmen und Ausgaben, erstellt würde. Dies ist in den meisten Unternehmen nicht der Fall. Da aber Aussagen über die finanzielle Lage (Liquidität) für ein Unternehmen von besonderer Bedeutung sind, wird versucht, mit der Cash Flow Rechnung eine aussagefähige Hilfsrechnung zu erstellen.

Controlling

Controlling kann als ein sich selbst steuerndes Regelsystem begriffen werden:

- Umsetzung von Unternehmenszielen in Planzahlen und Budgets
- Feststellung von Abweichungen (Soll-Ist-Vergleich)
- Analyse der Abweichungen (Erkennen von Krisensignalen, Krisen- und Abweichungsursachen; Berichterstattung an die Geschäftsleitung)
- Vorschläge für die Regelung von Störgrößen, z. B. Planänderung oder verbesserte Durchführung der bisher geplanten Maßnahmen.

Aber Controlling ist nicht gleich Kontrolle. Heute versteht man unter Controlling auch:

- „Unternehmenssteuerung“
- „Betriebswirtschaftliches Gewissen des Unternehmens“
- „Krisenmanagement“

Deshalb ist Controlling auf das engste mit den Führungsaufgaben Zielsetzung, Planung, Entscheidung und Kontrolle verknüpft.

Finanzplan

Einen umfassenden und detaillierten Einblick in Mittelherkunft und Mittelverwendung kann ein Finanzplan schaffen. Er ist eine Gegenüberstellung der voraussichtlichen Ein- und Auszahlungen eines Unternehmens für einen bestimmten Zeitraum. Man unterscheidet kurz-, mittel- und langfristige Finanzpläne, wobei der kurzfristige

Zeitraum von einem Tag bis zu einer Woche gehen kann, der mittelfristige etwa ein Jahr umfasst und der langfristige zwischen drei und fünf Jahren beinhaltet.

Ein Finanzplan darf nicht isoliert vom restlichen Unternehmensgeschehen betrachtet werden. Um zu einer vollständigen, das gesamte Unternehmen umfassenden Aussage zu gelangen, müssen alle anderen Teilpläne des Unternehmens bei der Erstellung des Finanzplanes berücksichtigt werden. Von Bedeutung sind insbesondere Absatz- und Umsatzplan, Produktions- und Lagerplan, Personalplan sowie Investitions- und Desinvestitionsplan. Ist der Finanzplan aufgestellt, entsteht in der Regel eine Überdeckung (Überliquidität) oder eine Unterdeckung (Unterliquidität). Beide Zustände sind für das Unternehmen nicht erstrebenswert, da es zu den weiter oben genannten Problemen führen kann. Ziel ist es vielmehr, ein dauerhaftes finanzielles Gleichgewicht zu erreichen.

Liquidität

Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit eines Unternehmens, seine Zahlungsverpflichtungen fristgerecht erfüllen zu können. Illiquidität führt unweigerlich zur Insolvenz, wodurch die hohe Bedeutung der Liquidität für ein Unternehmen deutlich wird.

Abschreibung

Abschreibungen sollen den Werteverzehr von Wirtschaftsgütern im Unternehmen abbilden. Sie sind zahlungsunwirksame Aufwendungen, die den Unternehmensgewinn senken. Diese Abschreibungen sind berechnete Werte über die Nutzungsdauer des Wirtschaftsgutes.

Für **geringwertige Wirtschaftsgüter** gelten Sonderregeln:

Werden in Ihrem Unternehmen abnutzbare, bewegliche (körperliche) und selbstständig nutzbare Wirtschaftsgüter angeschafft (z. B. Maschinen, PC, Büromöbel), die mehr als 250,- € gekostet haben, können Sie sich für eine Abschreibung mit oder ohne Sammelposten entscheiden:

Abschreibung mit Sammelposten:

Bei Anschaffungskosten und Herstellkosten von mehr als 250,- € und bis maximal 1.000,- € können Sie einen Sammelposten bilden. Dieser wird dann über fünf Jahre zu jeweils 20 Prozent abschreiben. Wenn ein Wirtschaftsgut (zum Beispiel ein Handy) nicht mehr genutzt wird, kann es nicht vorzeitig abschreiben und aus dem Sammelposten herausgerechnet werden, sondern muss als Teil des Sammelpostens weiter abgeschrieben werden – auch wenn es sich längst um Elektronikschrott handelt.

Abschreibung ohne Sammelposten:

Bei Anschaffungskosten und Herstellkosten bis 800 € (voraussichtlich ab 2024 1.000 €) können Sie die Sofortabschreibung oder die lineare Abschreibung wählen. Ab 800,01 € (2024: 1.000,01 €) ist dann nur noch die lineare Abschreibung nach Nutzungsdauer möglich.