

Zielumsatz, Mindestumsatz Struktur (Ist) + Maßnahmen + Zielwerte + Planungswerte

Durch betriebliche Maßnahmen verändert sich die Kostenstruktur. Dies kann fixen und variablen Kosten betreffen. In dieser Planungsrechnung wird auf Basis geänderter (Sprung)Fixkosten und geänderter variabler Kosten durch ein iteratives Verfahren der zukünftige Break-even-point errechnet. Die aktuelle Kostenstruktur wird links gezeigt, die rechten Spalten zeigen die Veränderungswerte, aufgeteilt in absolute fixe und relative variable Kostenänderungen. Das Ergebnis ist der Zielumsatz, der zur Deckung der Kosten mindestens erforderlich ist (break-even-point).

Istkosten - Kostenänderungen

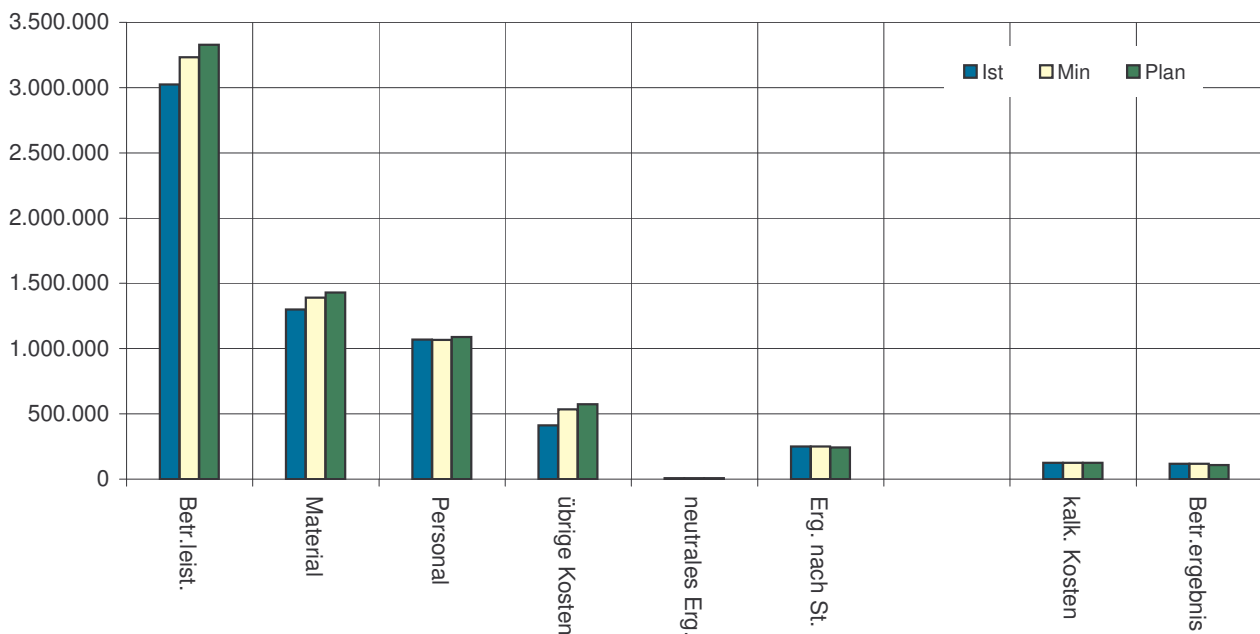
Material, Waren, Fremdleistung	Istkosten 2008				geplante Kostenänd.	
	2008	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
Material Umsatzträger 1	920.000	100,0%	920.000	0	0	0,00%
Material Umsatzträger 2	380.000	100,0%	380.000	0	0	0,00%
Material Umsatzträger 3	0	100,0%	0	0	0	0,00%
Summe Material	1.300.000	42,98%	1.300.000	0	0	
Personalkosten	€	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
Verwaltung	0	0,0%	0	0	0	0,00%
Fachkräfte	570.000	90,0%	513.000	57.000	0	-10,00%
Montage	240.000	90,0%	216.000	24.000	0	0,00%
Helfer	160.000	25,0%	40.000	120.000	0	-10,00%
Verwaltung	70.000	25,0%	17.500	52.500	0	0,00%
Verkauf	60.000	25,0%	15.000	45.000	0	0,00%
Personalkosten vor Zuschüssen	1.100.000	36,36%	801.500	298.500	0	
Personalkostenzuschüsse	30.000	0,0%	0	30.000	0	0,00%
Personalkosten nach Zuschüssen	1.070.000	35,37%	801.500	268.500	0	
übrige Kosten	€	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
Raumkosten Miete	45.000	0,0%	0	45.000	-35.000	0,00%
Energie	7.000	50,0%	3.500	3.500	0	0,00%
Fahrzeuge (ohne AfA)	56.300	75,0%	42.225	14.075	0	0,00%
Reparatur, Instandhaltung	10.500	50,0%	5.250	5.250	0	0,00%
Kleingeräte, GWG	3.000	50,0%	1.500	1.500	0	0,00%
Leasing Pacht	18.000	0,0%	0	18.000	0	0,00%
Büro, Verwaltung	10.600	30,0%	3.180	7.420	0	0,00%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	56.000	25,0%	14.000	42.000	0	0,00%
Entsorgung	1.000	70,0%	700	300	0	0,00%
Versicherungen, Beiträge	19.000	20,0%	3.800	15.200	0	0,00%
Rechtsberatung, Unternehmensberatung	8.000	0,0%	0	8.000	0	0,00%
Steuerberater	7.000	30,0%	2.100	4.900	0	0,00%
langfristige Zinsen	27.000	0,0%	0	27.000	50.000	0,00%
kurzfristige Zinsen	7.000	30,0%	2.100	4.900	0	0,00%
Abschreibung	67.000	0,0%	0	67.000	100.000	0,00%
Kosten Warenabgabe	33.000	50,0%	16.500	16.500	0	0,00%
weiterer Aufwandsgruppe	24.000	50,0%	12.000	12.000	0	0,00%
	0	0,0%	0	0	0	0,00%
sonstiger Aufwand	13.600	50,0%	6.800	6.800	0	0,00%
betriebliche Steuern (GewSt)	0	30,0%	0	0	0	0,00%
Summe übrige Kosten	413.000	13,65%	113.655	299.345	115.000	
neutrales Ergebnis	€	% var. K	var. K.	fixe K.	fix	var.
neutraler Ertrag	27.000	0,0%	0	27.000	0	0,00%
sonstige betriebliche Erträge	10.000	0,0%	0	10.000	0	0,00%
neutraler Ertrag	37.000		0	37.000	0	
neutraler Aufwand	19.000	0,0%	0	19.000	0	0,00%
Erlösschmälerungen	10.000	0,0%	0	10.000	0	0,00%
neutraler Aufwand	29.000		0	29.000	0	
neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000		0	8.000	0	
kalkulatorische Kosten	€	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
kalkulatorischer Unternehmerlohn	95.000	0,0%	0	95.000	0	0,00%
kalkulatorische Miete	0	0,0%	0	0	0	0,00%
kalkulatorische Zinsen	20.000	0,0%	0	20.000	0	0,00%
kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,0%	0	10.000	0	0,00%
kalkulat. Ergebnis (Gewinn)	125.000	0,0%	0	125.000	0	0,00%
kalk. Kosten + kalk. Ergebnis	250.000		0	250.000	0	
Änderung Fixkosten					115.000	
Summe Kosten	3.025.000	73,2%	2.215.155	809.845		

Umsatz

	Umsatz (Ist) 2008		Mindestumsatz BEP		Umsatz (Plan) 2009	
				Diff. zu Ist		Diff. zu Ist
Umsatzträger 1	2.450.000	81,0%	2.618.900	168.900	2.695.000	245.000
Umsatzträger 2	575.000	19,0%	614.600	39.600	632.500	57.500
Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0	0	0
Umsatz	3.025.000	100,0%	3.233.500	208.500	3.327.500	302.500
- Grundkosten	-2.783.000	-92,0%	-2.991.600	-208.600	-3.058.600	-275.600
neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
Ergebnis vor Steuer	250.000	8,3%	249.900	-100	276.900	26.900
- betriebliche Steuern (GewSt)	0	0,0%	0	0	35.300	35.300
Ergebnis nach Steuer	250.000	8,3%	249.900	-100	241.600	-8.400
- kalkulatorische Kosten	125.000	4,1%	125.000	0	125.000	0
- kalkulatorisches Ergebnis (Gewinn)	125.000	4,1%	125.000	0	125.000	0
operat. Betriebserg. (ohne neutr. Erg.)	0	0,0%	-100	-100	-8.400	-8.400
neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
Betriebsergebnis nach Steuer	-8.000	-0,3%	-8.000	0	-16.400	-8.400

Rundungsdifferenz beim Betriebsergebnis Mindestumsatz

Unternehmensstruktur Ist - Mindest - Plan



Die mittlere Spalte zeigt das Ergebnis der Break-even-point Berechnung, also den erforderlichen Umsatz, der zur Deckung der Kosten einschließlich kalkulatorischer Kosten erforderlich ist. Bei Eingabe "kalkulatorisches Ergebnis" wird mit dem ermittelten Zielumsatz das vorgegebene kalkulatorische Ergebnis erwirtschaftet.

Der Break-even-point errechnet sich aufgrund der zukünftigen Kostenstruktur unter Einbeziehung der betrieblichen Kostenänderungen. Produktions- und Absatzvoraussetzungen müssen gecheckt werden. Mit einer Kapazitätsanalyse erfolgt die Prüfung, ob mit den vorhandenen Ressourcen die Betriebsleistung erstellt werden kann. Mit einer Markt- und Wettbewerbsanalyse erfolgt die Prüfung, ob die Betriebsleistung am Markt unter den bestehenden Marktbedingungen absetzbar ist.

Die rechte Spalte zeigt die Ergebnisse der Rentabilitätsvorausschau (ausführliche Darstellung im weiteren Bericht), in der sich das Betriebsergebnis aus Planumsatz - Plankosten errechnet.

Ergebnis (Übersicht)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Umsatz	3.025.000	100,0%	3.233.500	208.500	3.327.500	302.500
-Material, Waren	1.300.000	43,0%	1.389.700	89.700	1.430.100	130.100
Rohgewinn I	1.725.000	57,0%	1.843.800	118.800	1.897.400	172.400
- Personal	1.070.000	35,4%	1.066.200	-3.800	1.089.300	19.300
Rohgewinn II	655.000	21,7%	777.600	122.600	808.100	153.100
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	312.000	10,3%	284.600	-27.400	288.000	-24.000
Ergebnis vor AfA, Zins, Steuer (EBITDA)	343.000	11,3%	493.000	150.000	520.100	177.100
- Abschreibung	67.000	2,2%	167.000	100.000	167.000	100.000
Ergebnis vor Zins, Steuer (EBIT)	276.000	9,1%	326.000	50.000	353.100	77.100
- Zinsaufwand	34.000	1,1%	84.100	50.100	84.200	50.200
operatives Ergebnis vor Steuer	242.000	8,0%	241.900	-100	268.900	26.900
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
Ergebnis vor Steuer	250.000	8,3%	249.900	-100	276.900	27.000
- betriebliche Steuer (GewSt)	0	0,0%	0	0	35.300	35.300
Ergebnis nach Steuer (GewSt)	250.000	8,3%	249.900	-100	241.600	-8.400
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
- kalkulatorischer Unternehmerlohn	95.000	3,1%	95.000	0	95.000	0
- kalkulatorische Miete	0	0,0%	0	0	0	0
- kalkulatorische Zinsen	20.000	0,7%	20.000	0	20.000	0
- kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	10.000	0	10.000	0
Betriebsergebnis	117.000	3,9%	116.900	-100	108.600	-8.400
- kalkulatorisches Ergebnis (Gewinn)	125.000	4,1%	125.000	0	125.000	0
Betriebsergebnis incl. kalk. Gewinn	-8.000	-0,3%	-8.100	-100	-16.400	-8.400
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
BEP-Ergebnis (Betriebserg. + neutr. Erg.)	0	0,0%	-100	-100	-8.400	-8.400

Berechnungen

Die Ergebnisse verdeutlichen die Unterschiede zwischen der Istsituation, den zukünftigen Mindestfordernissen (Break-even-point) und der Planung (Rentabilitätsvorausschau).

In die Break-even-point Berechnung fließen die beabsichtigten betrieblichen Maßnahmen mit geänderten Kostenansätzen ein. Das Ergebnis der Break-even-point Berechnung ist der Mindestumsatz, der zur Deckung der Kosten erforderlich ist.

In der Rentabilitätsvorausschau wird ein realistischer Umsatz geplant, der unter den bestehenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen abgesetzt werden kann. Durch Gegenüberstellung Umsatz und Kosten ergibt sich als Ergebnis der Plangewinn.

Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis zeigt den aus dem betrieblichen Zweck erwirtschafteten betrieblichen Erfolg. Deshalb wird das Bilanzergebnis um das neutrale Ergebnis und um kalkulatorische Kosten bereinigt. Der Ansatz kalkulatorischer Kosten erfolgt, wenn Ressourcen eingesetzt werden, deren Kosten im Aufwand noch nicht berücksichtigt werden. Dazu gehören der kalkulatorische Unternehmerlohn (Arbeitseinsatz des Inhabers ohne Ansatz Personalaufwand), kalkulatorische Zinsen (Eigenkapitaleinsatz ohne Ansatz Zinsaufwand), kalkulatorische Miete (Immobilieinsatz ohne Ansatz Mietaufwand), kalkulatorische Abschreibung (Werteverzehr vom Wiederbeschaffungswert). Den kalkulatorischen Kosten liegt das Prinzip der Opportunitätskosten zugrunde, d.h. der tätige Inhaber einer Personengesellschaft könnte seine Arbeitskraft anderweitig einsetzen und Einkommen erwirtschaften oder der Inhaber als Investor könnte sein Kapital anderweitig anlegen und Kapitaleinkünfte erzielen.

Kostenstruktur

	Istkosten		Kosten Min.umsatz		Differenz	
	Wert	Anteil %	Wert	Anteil %	Wert	Anteil %
Summe variable Kosten	2.215.155	73,2%	2.308.700	71,4%	93.545	4,2%
Summe fixe Kosten	809.845	26,8%	924.800	28,6%	114.955	14,2%
Gesamtkosten	3.025.000	100,0%	3.233.500	100,0%	208.500	6,9%

Die Tabelle zeigt die aktuelle Kostenstruktur im Vergleich zur zukünftigen Kostenstruktur, wenn die geplanten betrieblichen Maßnahmen realisiert werden.

Umsatz- und Kostenstruktur (IST)

Jahr: 2008

Umsatz (Ist)

Umsatz (Ist)	€	%		
Umsatzträger 1	2.450.000	81,0%		
Umsatzträger 2	575.000	19,0%		
Umsatzträger 3	0	0,0%		
Umsatz (Ist)	3.025.000	100,0%		

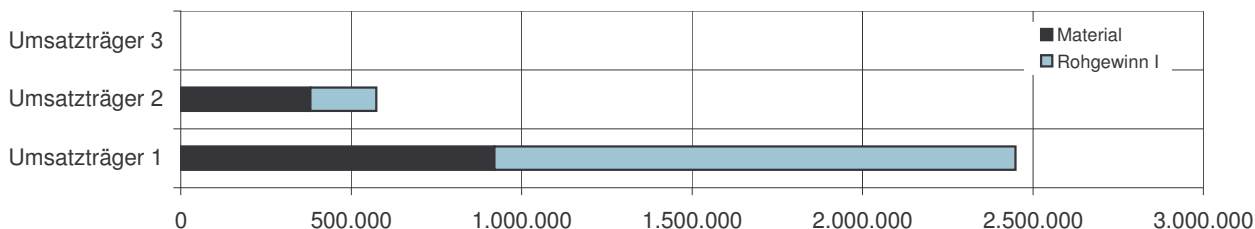
Der bisherige Umsatz verteilt sich auf die angegebenen Umsatzträger.

Material- und Wareneinsatz (Ist)

Material- und Wareneinsatz	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Material Umsatzträger 1	920.000	37,6%	920.000	37,6%	0	0,0%
Material Umsatzträger 2	380.000	66,1%	380.000	66,1%	0	0,0%
Material Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Material + Waren	1.300.000	43,0%	1.300.000	43,0%	0	0,0%

Rohgewinn I (Ist)

Material Umsatzträger 1	1.530.000	62,4%		
Material Umsatzträger 2	195.000	33,9%		
Material Umsatzträger 3	0	0,0%		
Rohgewinn I	1.725.000	57,0%		



Der Rohgewinn I errechnet sich aus Umsatz abzüglich Material- und Wareneinsatz und zeigt die erreichte Wertschöpfung der Produkte.

Personalaufwand (Ist)

Personalaufwand	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Verwaltung	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fachkräfte	570.000	18,8%	513.000	17,0%	57.000	1,9%
Montage	240.000	7,9%	216.000	7,1%	24.000	0,8%
Helfer	160.000	5,3%	40.000	1,3%	120.000	4,0%
Verwaltung	70.000	2,3%	17.500	0,6%	52.500	1,7%
Verkauf	60.000	2,0%	15.000	0,5%	45.000	1,5%
Personalkosten vor Zuschüssen	1.100.000	36,4%	801.500	26,5%	298.500	9,9%
Personalkostenzuschüsse	30.000	1,0%	0	0,0%	30.000	1,0%
Personalkosten nach Zuschüssen	1.070.000	35,4%	801.500	26,5%	268.500	8,9%

Die Personalkosten umfassen das Bruttogehalt, den Arbeitgeberanteil zu Sozialversicherungen (KV, RV, AV, PV, BG) sowie gesetzliche und tarifliche Zusatzzahlungen wie Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld.

Rohgewinn II (Ist)

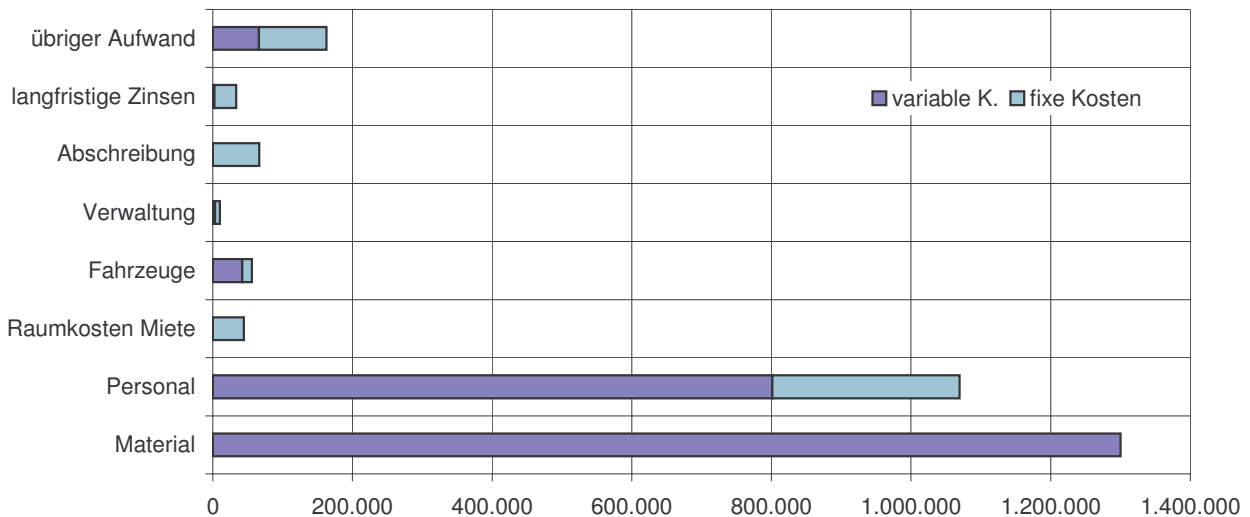
Rohgewinn II	655.000	21,7%		
---------------------	----------------	--------------	--	--

Der Rohgewinn II berechnet sich aus Umsatz - Materialeinsatz - Personalaufwand und zeigt den Wert, der zur Deckung der übrigen Aufwendungen und zur Gewinnerzielung verbleibt.

übriger Aufwand / Ergebnis (Ist)

übriger Aufwand / Ergebnis (Ist)	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Raumkosten Miete	45.000	1,5%	0	0,0%	45.000	1,5%
Energie	7.000	0,2%	3.500	0,1%	3.500	0,1%
Fahrzeuge (ohne AfA)	56.300	1,9%	42.225	1,4%	14.075	0,5%
Reparatur, Instandhaltung	10.500	0,3%	5.250	0,2%	5.250	0,2%
Kleingeräte, GWG	3.000	0,1%	1.500	0,0%	1.500	0,0%
Leasing Pacht	18.000	0,6%	0	0,0%	18.000	0,6%
Büro, Verwaltung	10.600	0,4%	3.180	0,1%	7.420	0,2%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	56.000	1,9%	14.000	0,5%	42.000	1,4%
Entsorgung	1.000	0,0%	700	0,0%	300	0,0%
Versicherungen, Beiträge	19.000	0,6%	3.800	0,1%	15.200	0,5%
Rechtsberatung, Unternehmensberatung	8.000	0,3%	0	0,0%	8.000	0,3%
Steuerberater	7.000	0,2%	2.100	0,1%	4.900	0,2%
langfristige Zinsen	27.000	0,9%	0	0,0%	27.000	0,9%
kurzfristige Zinsen	7.000	0,2%	2.100	0,1%	4.900	0,2%
Abschreibung	67.000	2,2%	0	0,0%	67.000	2,2%
Kosten Warenabgabe	33.000	1,1%	16.500	0,5%	16.500	0,5%
weiterer Aufwandsgruppe	24.000	0,8%	12.000	0,4%	12.000	0,4%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
sonstiger Aufwand	13.600	0,4%	6.800	0,2%	6.800	0,2%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-8.000	-0,3%	0	0,0%	-37.000	-1,2%
betriebliche Steuern (GewSt)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ergebnis nach Steuer	250.000	8,3%				
neutrales Ergebnis						
neutraler Ertrag	27.000	0,9%	0	0,0%	27.000	0,9%
sonstige betriebliche Erträge	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
neutraler Ertrag	37.000	1,2%	0	0,0%	37.000	1,2%
neutraler Aufwand	19.000	0,6%	0	0,0%	0	0,0%
Erlösschmälerungen	10.000	0,3%	0	0,0%	0	0,0%
neutraler Aufwand	29.000	1,0%	0	0,0%	0	0,0%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	0	0,0%	37.000	1,2%

Kostenstruktur (Ist)



Ergebnis (Ist)

	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Umsatz	3.025.000	100,0%				
-Material, Waren	1.300.000	43,0%	1.300.000	43,0%	0	0,0%
Rohgewinn I	1.725.000	57,0%				
- Personal	1.070.000	35,4%	801.500	26,5%	268.500	8,9%
Rohgewinn II	655.000	21,7%				
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	312.000	10,3%	111.555	3,7%	200.445	6,6%
Ergebnis vor AfA, Zins, Steuer (EBITDA)	343.000	11,3%				
- Abschreibung	67.000	2,2%	0	0,0%	67.000	2,2%
Ergebnis vor Zins, Steuer (EBIT)	276.000	9,1%				
- Zinsaufwand	34.000	1,1%	2.100	0,1%	31.900	1,1%
operatives Ergebnis vor Steuer	242.000	8,0%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	0	0,0%	37.000	1,2%
Ergebnis vor Steuern	250.000	8,3%				
- betriebliche Steuer (GewSt)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ergebnis nach Steuer (GewSt)	250.000	8,3%				
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%				
- kalkulatorischer Unternehmerlohn	95.000	3,1%	0	0,0%	95.000	3,1%
- kalkulatorische Miete	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
- kalkulatorische Zinsen	20.000	0,7%	0	0,0%	20.000	0,7%
- kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
Betriebsergebnis	117.000	3,9%				
- kalkulatorisches Ergebnis (Gewinn)	125.000	4,1%	0		125.000	
Betriebsergebnis incl. kalk. Gewinn	-8.000	-0,3%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	0	0,0%	37.000	1,2%
BEP-Ergebnis (Betriebserg. + neutr. Erg.)	0	0,0%				

Betriebsergebnis

Die Aufgliederung des Bilanzergebnisses verdeutlicht, welche Faktoren das Ergebnis beeinflussen. Das Betriebsergebnis zeigt den aus dem betrieblichen Zweck erwirtschafteten betrieblichen Erfolg. Deshalb wird das Bilanzergebnis um das neutrale Ergebnis (außerordentliche und betriebsfremde Aufwendungen und Erträge) und um kalkulatorische Kosten bereinigt.

Liquidität (Ist)

Ergebnis vor Steuer	250.000	100,0%	
+ Abschreibung	67.000	26,8%	
cash-flow I	317.000	126,8%	
- betriebliche Steuer (GewSt)	0	0,0%	
- Tilgung	0	0,0%	
- sonst. nicht im Bilanzerg. enthalten Zahlungen	0	0,0%	
betriebliche Liquidität; cash-flow II	317.000	126,8%	
- Entnahme, Ausschüttung, (ohne Steuer)	-50.000	-20,0%	
- Einkommensteuer	0	0,0%	
betriebliche + private Liquidität; cash-flow III	267.000	106,8%	

Liquidität

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, sämtlichen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Die Liquidität stellt auf Geldflüsse in Form von Einzahlungen und Auszahlungen ab. Abschreibungen, Tilgungen und andere nicht im Bilanzergebnis enthaltene zahlungswirksame Vorgänge (Investitionen, Darlehnsaufnahmen, Rückstellungen usw.) beeinflussen die Liquidität.

Liquidität, erweitert um den Privatbereich

Wenn der Betrieb die wesentliche Einkommensquelle des Inhabers ist, müssen die betrieblichen Einkünfte zusätzlich zur Deckung der Privatentnahmen ausreichen. In diesen Fällen ist die Liquiditätsanalyse um den privaten Bereich zu erweitern.

Beurteilung der Liquidität

Bei Finanzierung über öffentliche Darlehn mit tilgungsfreien Jahren ist zu berücksichtigen, dass in späteren Jahren mit einsetzender Tilgung die Liquidität zusätzlich belastet wird.

Break-even-point

erforderlicher Mindestumsatz (Zielumsatz)

	Mindestumsatz			
Umsatzträger 1	2.618.900	81,0%		
Umsatzträger 2	614.600	19,0%		
Umsatzträger 3	0	0,0%		
Break-even-point	3.233.500	100,0%		

Die Break-Even-Analyse liefert Informationen über Gewinnschwellenwerte. Das ist der erforderliche Umsatz, bei dem das Unternehmen in die schwarzen Zahlen kommt.

Der Break-even-point wird mit einem iterativen Verfahren errechnet. Die alte Istkostenstruktur und die neue Plankostenstruktur, die sich aufgrund der geplanten Kostenänderungen ergibt, bilden die Grundlage für die Berechnung des erforderlichen Zielumsatzes.

Es muss geprüft werden, ob die Betriebsleistung produziert und am Markt abgesetzt werden kann. Mit einer Kapazitätsanalyse erfolgt die Prüfung, ob mit den vorhandenen Ressourcen die Betriebsleistung erstellt werden kann. Mit einer Markt- und Wettbewerbsanalyse erfolgt die Prüfung, ob die Betriebsleistung am Markt unter den bestehenden Marktbedingungen absetzbar ist.

Material- und Wareneinsatz (Break-even-point)

Material- + Wareneinsatz	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Umsatzträger 1	983.500	37,6%	983.500	37,6%	0	0,0%
Umsatzträger 2	406.200	66,1%	406.200	66,1%	0	0,0%
Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Material + Waren	1.389.700	43,0%	1.389.700	43,0%	0	0,0%

Rohgewinn I (Break-even-point)

Umsatzträger 1	1.635.400	62,4%		
Umsatzträger 2	208.400	33,9%		
Umsatzträger 3	0	0,0%		
Rohgewinn I	1.843.800	57,0%		

Personalaufwand (Break-even-point)

Personalaufwand	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Verwaltung	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fachkräfte	550.600	17,0%	493.600	15,3%	57.000	1,8%
Montage	254.900	7,9%	230.900	7,1%	24.000	0,7%
Helfer	158.500	4,9%	38.500	1,2%	120.000	3,7%
Verwaltung	71.200	2,2%	18.700	0,6%	52.500	1,6%
Verkauf	61.000	1,9%	16.000	0,5%	45.000	1,4%
Personalkosten vor Zuschüssen	1.096.200	33,9%	797.700	24,7%	298.500	9,2%
Personalkostenzuschüsse	30.000	0,9%	0	0,0%	30.000	0,9%
Personalkosten nach Zuschüssen	1.066.200	33,0%	797.700	24,7%	268.500	8,3%

Die Personalkosten umfassen das Bruttogehalt, den Arbeitgeberanteil zu Sozialversicherungen (KV, RV, AV, PV, BG) sowie gesetzliche und tarifliche Zusatzzahlungen wie Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld.

Rohgewinn II (Break-even-point)

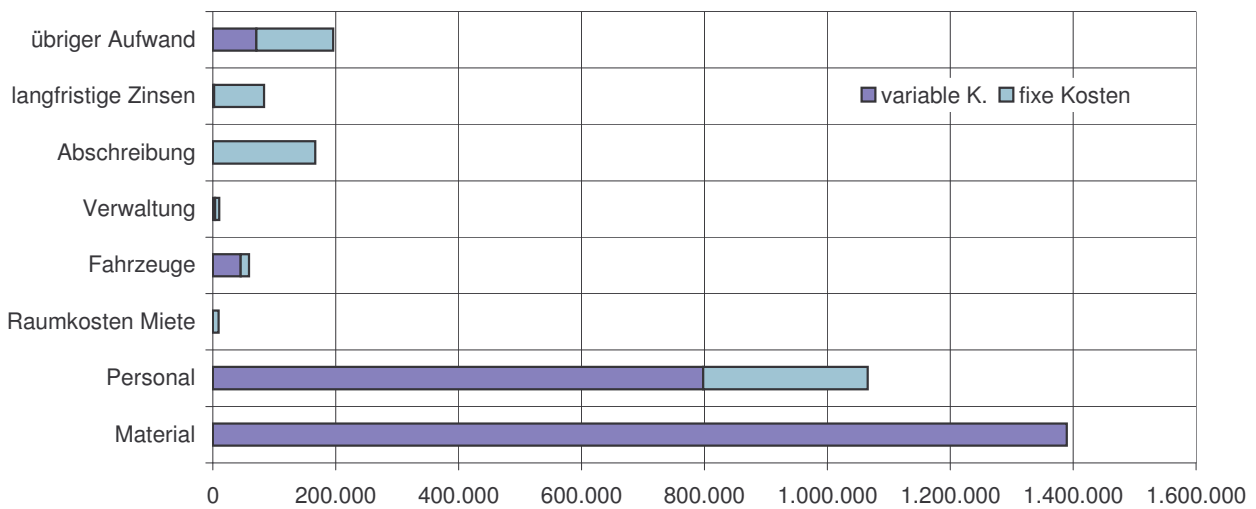
Rohgewinn II	777.600	24,0%		
---------------------	----------------	--------------	--	--

Der Rohgewinn II berechnet sich aus Umsatz - Materialeinsatz - Personalaufwand und zeigt den Wert, der zur Deckung der übrigen Aufwendungen und zur Gewinnerzielung verbleibt.

übriger Aufwand / Ergebnis (Break-even-point)

übriger Aufwand	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Raumkosten Miete	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
Energie	7.200	0,2%	3.700	0,1%	3.500	0,1%
Fahrzeuge (ohne AfA)	59.200	1,8%	45.100	1,4%	14.100	0,4%
Reparatur, Instandhaltung	10.900	0,3%	5.600	0,2%	5.300	0,2%
Kleingeräte, GWG	3.100	0,1%	1.600	0,0%	1.500	0,0%
Leasing Pacht	18.000	0,6%	0	0,0%	18.000	0,6%
Büro, Verwaltung	10.800	0,3%	3.400	0,1%	7.400	0,2%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	57.000	1,8%	15.000	0,5%	42.000	1,3%
Entsorgung	1.000	0,0%	700	0,0%	300	0,0%
Versicherungen, Beiträge	19.300	0,6%	4.100	0,1%	15.200	0,5%
Rechtsberatung, Unternehmensberatung	8.000	0,2%	0	0,0%	8.000	0,2%
Steuerberater	7.100	0,2%	2.200	0,1%	4.900	0,2%
langfristige Zinsen	77.000	2,4%	0	0,0%	77.000	2,4%
kurzfristige Zinsen	7.100	0,2%	2.200	0,1%	4.900	0,2%
Abschreibung	167.000	5,2%	0	0,0%	167.000	5,2%
Kosten Warenabgabe	34.100	1,1%	17.600	0,5%	16.500	0,5%
weiterer Aufwandsgruppe	24.800	0,8%	12.800	0,4%	12.000	0,4%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
sonstiger Aufwand	14.100	0,4%	7.300	0,2%	6.800	0,2%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-8.000	-0,2%	0	0,0%	-8.000	-0,2%
betriebliche Steuern (GewSt)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ergebnis nach Steuer	249.900	7,7%				
neutrales Ergebnis						
neutraler Ertrag	27.000	0,8%	0	0,0%	27.000	0,8%
sonstige betriebliche Erträge	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
neutraler Ertrag	37.000	1,1%	0	0,0%	37.000	1,1%
neutraler Aufwand	19.000	0,6%	0	0,0%	19.000	0,6%
Erlösschmälerungen	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
neutraler Aufwand	29.000	0,9%	0	0,0%	29.000	0,9%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	0	0,0%	8.000	0,2%

Kostenstruktur (break-even-point)



Ergebnis (Break-even-point)

	Gesamtkosten		variable Kosten		fixe Kosten	
Break-even-point	3.233.500	100,0%				
-Material, Waren	1.389.700	43,0%	1.389.700	43,0%	0	0,0%
Rohgewinn I	1.843.800	57,0%				
- Personal	1.066.200	33,0%	797.700	24,7%	268.500	8,3%
Rohgewinn II	777.600	24,0%				
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	284.600	8,8%	119.100	3,7%	165.500	5,1%
Ergebnis vor AfA, Zins, Steuer (EBITDA)	493.000	15,2%				
- Abschreibung	167.000	5,2%	0	0,0%	167.000	5,2%
Ergebnis vor Zins, Steuer (EBIT)	326.000	10,1%				
- Zinsaufwand	84.100	2,6%	2.200	0,1%	81.900	2,5%
operatives Ergebnis vor Steuer	241.900	7,5%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	0	0,0%	8.000	0,2%
Ergebnis vor Steuer	249.900	7,7%				
- betriebliche Steuer (GewSt)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ergebnis nach Steuer (GewSt)	249.900	7,7%				
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	0	0,0%	8.000	0,2%
- kalkulatorischer Unternehmerlohn	95.000	2,9%	0	0,0%	95.000	2,9%
- kalkulatorische Miete	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
- kalkulatorische Zinsen	20.000	0,6%	0	0,0%	20.000	0,6%
- kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
Betriebsergebnis	116.900	3,6%				
- kalk. Ergebnis (Gewinn)	125.000	3,9%	0	0,0%	125.000	3,9%
Betriebsergebnis incl. kalk. Gewinn	-8.100	-0,3%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	0	0,0%	8.000	0,2%
BEP-Ergebnis (Betriebserg. + neutr. Erg.)	-100	0,0%	0	0,0%	8.000	0,2%

Betriebsergebnis

Die Aufgliederung des Bilanzergebnisses verdeutlicht, welche Faktoren das Ergebnis beeinflussen. Das Betriebsergebnis zeigt den aus dem betrieblichen Zweck erwirtschafteten betrieblichen Erfolg. Deshalb wird das Bilanzergebnis um das neutrale Ergebnis (außerordentliche und betriebsfremde Aufwendungen und Erträge) und um kalkulatorische Kosten bereinigt.

Liquidität (break-even-point)

Ergebnis vor Steuer	249.900	100,0%	
+ Abschreibung	167.000	66,8%	
cash-flow I	416.900	166,8%	
- betriebliche Steuer (GewSt)	0	0,0%	
- Tilgung	0	0,0%	
- sonstige nicht im Bilanzerg. enthalten Zahlungen	0	0,0%	
betriebliche Liquidität; cash-flow II	416.900	166,8%	
- Entnahme, Ausschüttung, (ohne Steuer)	-50.000	-20,0%	
Einkommensteuer	-100.100	-40,1%	
betriebliche + private Liquidität; cash-flow III	266.800	106,8%	

Liquidität

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, sämtlichen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Die Liquidität stellt auf Geldflüsse in Form von Einzahlungen und Auszahlungen ab. Abschreibungen, Tilgungen und andere nicht im Bilanzergebnis enthaltene zahlungswirksame Vorgänge (Investitionen, Darlehnsaufnahmen, Rückstellungen usw.) beeinflussen die Liquidität.

Liquidität, erweitert um den Privatbereich

Wenn der Betrieb die wesentliche Einkommensquelle des Inhabers ist, müssen die betrieblichen Einkünfte zusätzlich zur Deckung der Privatentnahmen ausreichen. In diesen Fällen ist die Liquiditätsanalyse um den privaten Bereich zu erweitern.

Beurteilung der Liquidität

Bei Finanzierung über öffentliche Darlehn mit tilgungsfreien Jahren ist zu berücksichtigen, dass in späteren Jahren mit einsetzender Tilgung die Liquidität zusätzlich belastet wird.

Planungsrechnung über 3 Jahre

Umsatz (Plan)

	Planjahr 2009		Planjahr 2010		Planjahr 2011	
	€	%	Umsatzentwicklung		Umsatzentwicklung	
Umsatzträger 1	2.695.000	81,0%	2.830.000	5,0%	2.972.000	5,0%
Umsatzträger 2	632.500	19,0%	664.000	5,0%	697.000	5,0%
Umsatzträger 3	0	0,0%	0	5,0%	0	5,0%
Umsatz (Plan)	3.327.500	100,0%	3.494.000	5,0%	3.669.000	5,0%

Umsatz: In die Umsatzplanung gehen Zielsetzungen des Unternehmens und Einschätzungen der Markt- und Wettbewerbsentwicklung ein. Die geplante Betriebsleistung kann bei normaler Absatzentwicklung unter den bestehenden Marktbedingungen abgesetzt werden. Die betrieblichen Kapazitäten und Produktionsmöglichkeiten werden der Umsatzentwicklung angepasst.

Material- und Wareneinsatz (Plan)

Material-/Wareneinsatz	Planjahr 2009		Planjahr 2010		Planjahr 2011	
Umsatzträger 1	1.012.100	37,6%	1.062.800	37,6%	1.116.100	37,6%
Umsatzträger 2	418.000	66,1%	438.800	66,1%	460.700	66,1%
Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Material-/ Wareneinsatz	1.430.100	43,0%	1.501.600	43,0%	1.576.800	43,0%

Rohgewinn I, Wertschöpfung (Plan)

	Planjahr 2009		Planjahr 2010		Planjahr 2011	
Umsatzträger 1	1.682.900	62,4%	1.767.200	62,4%	1.855.900	62,4%
Umsatzträger 2	214.500	33,9%	225.200	33,9%	236.300	33,9%
Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Rohgewinn I	1.897.400	57,0%	1.992.400	57,0%	2.092.200	57,0%

Personalaufwand (Plan)

Personalaufwand	Planjahr 2009		Planjahr 2010		Planjahr 2011	
Verwaltung	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Fachkräfte	564.900	17,0%	590.200	16,9%	616.700	16,8%
Montage	261.600	7,9%	273.500	7,8%	285.900	7,8%
Helfer	159.600	4,8%	161.500	4,6%	163.500	4,5%
Verwaltung	71.700	2,2%	72.600	2,1%	73.600	2,0%
Verkauf	61.500	1,8%	62.300	1,8%	63.100	1,7%
Personalkosten vor Zuschüssen	1.119.300	33,6%	1.160.100	33,2%	1.202.800	32,8%
Personalkostenzuschüsse	30.000	0,9%	30.000	0,9%	30.000	0,8%
Personalaufwand	1.089.300	32,7%	1.130.100	32,3%	1.172.800	32,0%

Die Personalkosten umfassen das Bruttogehalt, den Arbeitgeberanteil zu Sozialversicherungen (KV, RV, AV, PV, BG) sowie gesetzliche und tarifliche Zusatzzahlungen wie Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld.

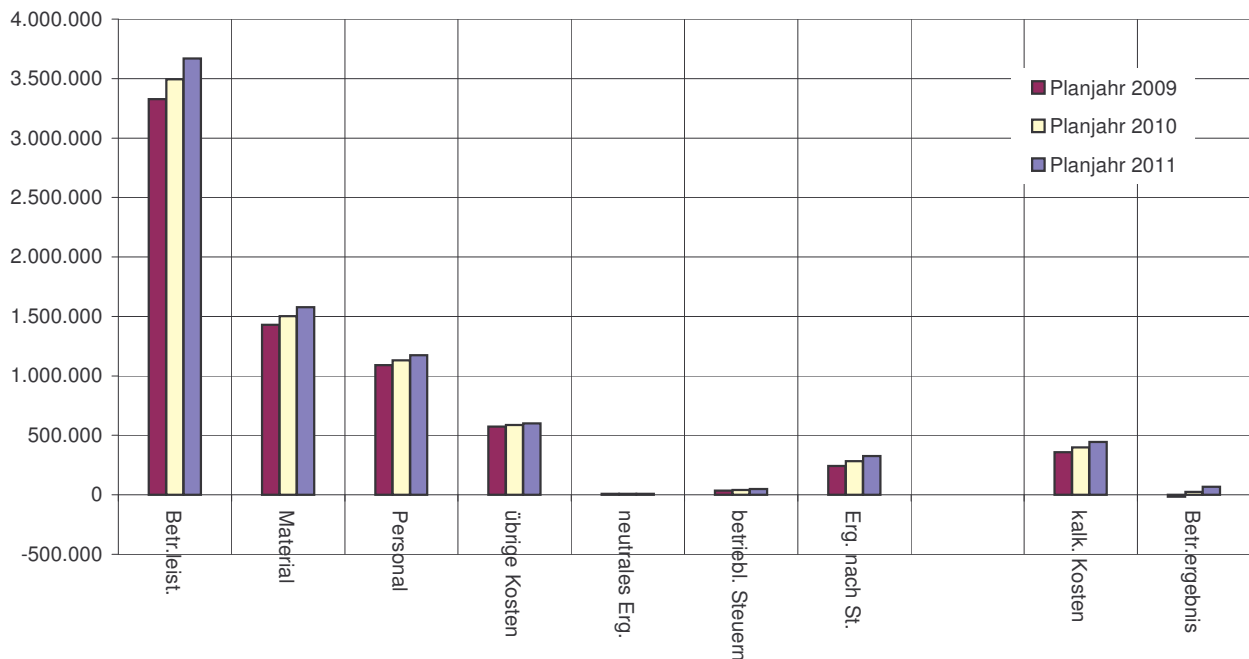
Rohgewinn II (Plan)

Rohgewinn II	808.100	24,3%	862.300	24,7%	919.400	25,1%
---------------------	----------------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------------

übriger Aufwand / Ergebnis (Plan)

	Planjahr 2009		Planjahr 2010		Planjahr 2011	
Raumkosten Miete	10.000	0,3%	10.000	0,3%	10.000	0,3%
Energie	7.300	0,2%	7.500	0,2%	7.700	0,2%
Fahrzeuge (ohne AfA)	60.500	1,8%	62.800	1,8%	65.200	1,8%
Reparatur, Instandhaltung	11.100	0,3%	11.400	0,3%	11.700	0,3%
Kleingeräte, GWG	3.100	0,1%	3.200	0,1%	3.300	0,1%
Leasing Pacht	18.000	0,5%	18.000	0,5%	18.000	0,5%
Büro, Verwaltung	10.900	0,3%	11.100	0,3%	11.300	0,3%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	57.400	1,7%	58.200	1,7%	59.000	1,6%
Entsorgung	1.000	0,0%	1.000	0,0%	1.000	0,0%
Versicherungen, Beiträge	19.400	0,6%	19.600	0,6%	19.800	0,5%
Rechtsberatung, Unternehmensberatung	8.000	0,2%	8.000	0,2%	8.000	0,2%
Steuerberater	7.200	0,2%	7.300	0,2%	7.400	0,2%
langfristige Zinsen	77.000	2,3%	77.000	2,2%	77.000	2,1%
kurzfristige Zinsen	7.200	0,2%	7.300	0,2%	7.400	0,2%
Abschreibung	167.000	5,0%	167.000	4,8%	167.000	4,6%
Kosten Warenabgabe	34.600	1,0%	35.500	1,0%	36.400	1,0%
weiterer Aufwandsgruppe	25.200	0,8%	25.900	0,7%	26.600	0,7%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
sonstiger Aufwand	14.300	0,4%	14.700	0,4%	15.100	0,4%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-8.000	-0,2%	-8.000	-0,2%	-8.000	-0,2%
Ergebnis vor Steuer	276.900	8,3%	324.800	9,3%	375.500	10,2%
Gewerbesteuer, Hebesatz 400%	35.300	1,1%	42.000	1,2%	49.100	1,3%
keine KSt für Personenges. 0,00%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ergebnis nach Steuern	241.600	7,3%	282.800	8,1%	326.400	8,9%
neutrales Ergebnis						
neutraler Ertrag	27.000	0,8%	27.000	0,8%	27.000	0,7%
sonstige betriebliche Erträge	10.000	0,3%	10.000	0,3%	10.000	0,3%
neutraler Ertrag	37.000	1,1%	37.000	1,1%	37.000	1,0%
neutraler Aufwand	19.000	0,6%	19.000	0,5%	19.000	0,5%
Erlösschmälerungen	10.000	0,3%	10.000	0,3%	10.000	0,3%
neutraler Aufwand	29.000	0,9%	29.000	0,8%	29.000	0,8%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	8.000	0,2%	8.000	0,2%

Unternehmensentwicklung (Plan)



Ergebnis (Plan)

	Planjahr 2009		Planjahr 2010		Planjahr 2011	
Umsatz	3.327.500	100,0%	3.494.000	100,0%	3.669.000	100,0%
-Material, Waren	1.430.100	43,0%	1.501.600	43,0%	1.576.800	43,0%
Rohgewinn I	1.897.400	57,0%	1.992.400	57,0%	2.092.200	57,0%
- Personal	1.089.300	32,7%	1.130.100	32,3%	1.172.800	32,0%
Rohgewinn II	808.100	24,3%	862.300	24,7%	919.400	25,1%
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	288.000	8,7%	294.200	8,4%	300.500	8,2%
Ergebnis vor AfA, Zins, Steuer (EBITDA)	520.100	15,6%	568.100	16,3%	618.900	16,9%
- Abschreibung	167.000	5,0%	167.000	4,8%	167.000	4,6%
Ergebnis vor Zins, Steuer (EBIT)	353.100	10,6%	401.100	11,5%	451.900	12,3%
- Zinsaufwand	84.200	2,5%	84.300	2,4%	84.400	2,3%
operatives Ergebnis vor Steuer	268.900	8,1%	316.800	9,1%	367.500	10,0%
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	8.000	0,2%	8.000	0,2%
Ergebnis vor Steuer	276.900	8,3%	324.800	9,3%	375.500	10,2%
- betriebliche Steuer (GewSt)	35.300	1,1%	42.000	1,2%	49.100	1,3%
Ergebnis nach Steuer (GewSt)	241.600	7,3%	282.800	8,1%	326.400	8,9%
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	8.000	0,2%	8.000	0,2%
- kalkulatorischer Unternehmerlohn	95.000	2,9%	95.000	2,7%	95.000	2,6%
- kalkulatorische Miete	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
- kalkulatorische Zinsen	20.000	0,6%	20.000	0,6%	20.000	0,5%
- kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	10.000	0,3%	10.000	0,3%
Betriebsergebnis	108.600	3,3%	149.800	4,3%	193.400	5,3%
- kalkulat. Ergebnis (Gewinn)	125.000	3,8%	125.000	3,6%	125.000	3,4%
Betriebsergebnis incl. kalk. Erg.	-16.400	-0,5%	24.800	0,7%	68.400	1,9%
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,2%	8.000	0,2%	8.000	0,2%
Ergebnis (BEP)	-8.400	-0,3%	32.800	0,9%	76.400	2,1%

Betriebsergebnis

Die Aufgliederung des Bilanzergebnisses verdeutlicht, welche Faktoren das Ergebnis beeinflussen. Das Betriebsergebnis zeigt den aus dem betrieblichen Zweck erwirtschafteten betrieblichen Erfolg. Deshalb wird das Bilanzergebnis um das neutrale Ergebnis (außerordentliche und betriebsfremde Aufwendungen und Erträge) und um kalkulatorische Kosten bereinigt.

Liquidität (Plan)

	Planjahr 2009		Planjahr 2010		Planjahr 2011	
Ergebnis vor Steuer	276.900	100,0%	324.800	100,0%	375.500	100,0%
+ Abschreibung	167.000	60,3%	167.000	51,4%	167.000	44,5%
cash-flow I	443.900	160,3%	491.800	151,4%	542.500	144,5%
- betriebliche Steuer (GewSt)	-35.300	-12,7%	-42.000	-12,9%	-49.100	-13,1%
- Tilgung	0	0,0%	-6.000	-1,8%	-13.500	-3,6%
nicht im Bil.erg. enthalten Zahl.	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
betriebl. Liquidität; cash-flow II	408.600	147,6%	443.800	136,6%	479.900	127,8%
Entnahme (ohne Steuer)	-50.000	-18,1%	-50.000	-15,4%	-50.000	-13,3%
Einkommensteuer	-79.600	-28,7%	-96.200	-29,6%	-113.900	-30,3%
betriebl. + private Liqui.; cash-flow III	279.000	100,8%	297.600	91,6%	316.000	84,2%

Liquidität

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, sämtlichen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Die Liquidität stellt auf Geldflüsse in Form von Einzahlungen und Auszahlungen ab. Abschreibungen, Tilgungen und andere nicht im Bilanzergebnis enthaltene zahlungswirksame Vorgänge (Investitionen, Darlehnsaufnahmen, Rückstellungen usw.) beeinflussen die Liquidität.

Liquidität, erweitert um den Privatbereich

Wenn der Betrieb die wesentliche Einkommensquelle des Inhabers ist, müssen die betrieblichen Einkünfte zusätzlich zur Deckung der Privatentnahmen ausreichen. In diesen Fällen ist die Liquiditätsanalyse um den privaten Bereich zu erweitern.

Beurteilung der Liquidität

Bei Finanzierung über öffentliche Darlehn mit tilgungsfreien Jahren ist zu berücksichtigen, dass in späteren Jahren mit einsetzender Tilgung die Liquidität zusätzlich belastet wird.

Vergleich (Ist + Min + Plan)

Umsatz (Vergleich)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Umsatzträger 1	2.450.000	81,0%	2.618.900	168.900	2.695.000	245.000
Umsatzträger 2	575.000	19,0%	614.600	39.600	632.500	57.500
Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0	0	0
Umsatz	3.025.000	100,0%	3.233.500	208.500	3.327.500	302.500

Vergleich der Betriebsleistung zwischen Ist / Break-even-point / Plan.

Material- und Wareneinsatz (Vergleich)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Material Umsatzträger 1	920.000	37,6%	983.500	63.500	1.012.100	92.100
Material Umsatzträger 2	380.000	66,1%	406.200	26.200	418.000	38.000
Material Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0	0	0
Summe Material	1.300.000	43,0%	1.389.700	89.700	1.430.100	130.100

Rohgewinn I (Vergleich)

Material Umsatzträger 1	1.530.000	62,4%	1.635.400	105.400	1.682.900	152.900
Material Umsatzträger 2	195.000	33,9%	208.400	13.400	214.500	19.500
Material Umsatzträger 3	0	0,0%	0	0	0	0
Rohgewinn I	1.725.000	57,0%	1.843.800	118.800	1.897.400	172.400

Personalaufwand (Vergleich)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Verwaltung	0	0,0%	0	0	0	0
Fachkräfte	570.000	17,6%	550.600	-19.400	564.900	-5.100
Montage	240.000	7,4%	254.900	14.900	261.600	21.600
Helfer	160.000	4,9%	158.500	-1.500	159.600	-400
Verwaltung	70.000	2,2%	71.200	1.200	71.700	1.700
Verkauf	60.000	1,9%	61.000	1.000	61.500	1.500
Personalkosten vor Zuschüssen	1.100.000	34,0%	1.096.200	-3.800	1.119.300	19.300
Personalkostenzuschüsse	30.000	0,9%	30.000	0	30.000	0
Personalkosten nach Zuschüssen	1.070.000	33,1%	1.066.200	-3.800	1.089.300	19.300

Die Personalkosten umfassen das Bruttogehalt, den Arbeitgeberanteil zu Sozialversicherungen (KV, RV, AV, PV, BG) sowie gesetzliche und tarifliche Zusatzzahlungen wie Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld.

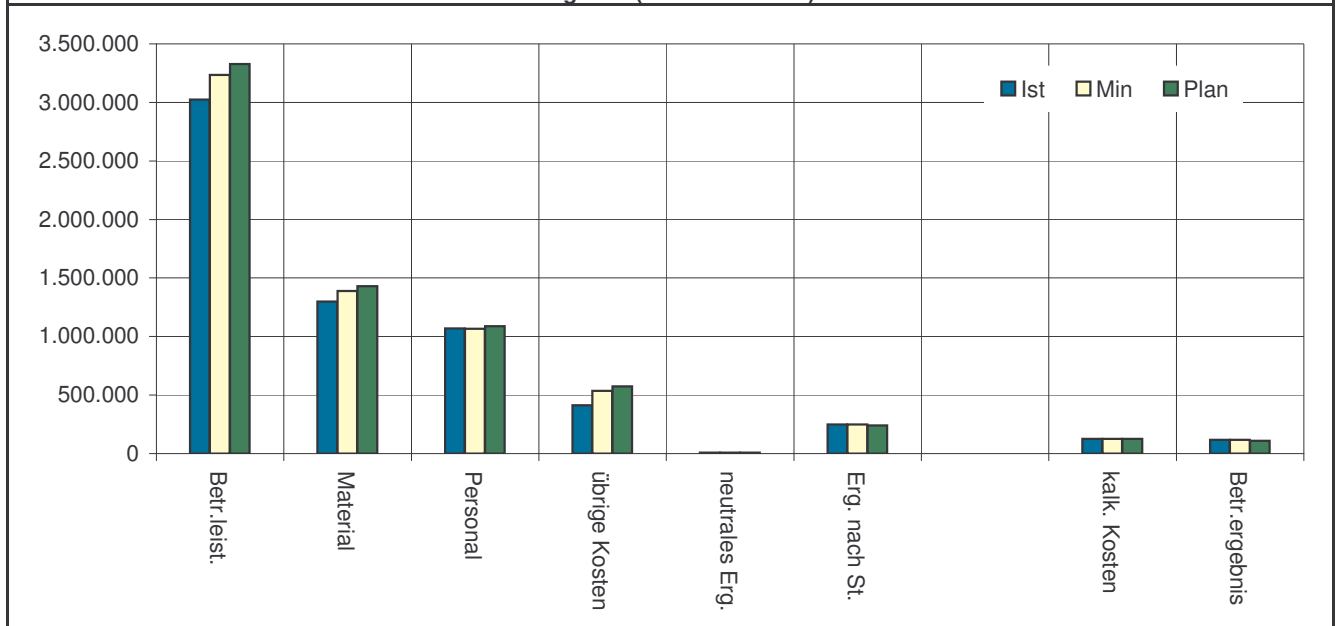
Rohgewinn II (Vergleich)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Rohgewinn II	625.000	19,3%	747.600	122.600	778.100	153.100

übriger Aufwand / Ergebnis (Vergleich)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Raumkosten Miete	45.000	1,4%	10.000	-35.000	10.000	-35.000
Energie	7.000	0,2%	7.200	200	7.300	300
Fahrzeuge (ohne AfA)	56.300	1,7%	59.200	2.900	60.500	4.200
Reparatur, Instandhaltung	10.500	0,3%	10.900	400	11.100	600
Kleingeräte, GWG	3.000	0,1%	3.100	100	3.100	100
Leasing Pacht	18.000	0,6%	18.000	0	18.000	0
Büro, Verwaltung	10.600	0,3%	10.800	200	10.900	300
Werbung, Vertrieb, Verkauf	56.000	1,7%	57.000	1.000	57.400	1.400
Entsorgung	1.000	0,0%	1.000	0	1.000	0
Versicherungen, Beiträge	19.000	0,6%	19.300	300	19.400	400
Rechtsberatung, Unternehmensberatung	8.000	0,2%	8.000	0	8.000	0
Steuerberater	7.000	0,2%	7.100	100	7.200	200
langfristige Zinsen	27.000	0,8%	77.000	50.000	77.000	50.000
kurzfristige Zinsen	7.000	0,2%	7.100	100	7.200	200
Abschreibung	67.000	2,1%	167.000	100.000	167.000	100.000
Kosten Warenabgabe	33.000	1,0%	34.100	1.100	34.600	1.600
weiterer Aufwandsgruppe	24.000	0,7%	24.800	800	25.200	1.200
	0	0,0%	0	0	0	0
sonstiger Aufwand	13.600	0,4%	14.100	500	14.300	700
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-8.000	-0,2%	-8.000	0	-8.000	0
betriebliche Steuern (GewSt)	0	0,0%	0	0	35.300	35.300
Bilanzergebnis	220.000	6,8%	219.900	-100	211.600	-8.400

Vergleich (Ist + Min + Plan)



Ergebnis (Vergleich)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Umsatz	3.025.000	100,0%	3.233.500	208.500	3.327.500	302.500
-Material, Waren	1.300.000	43,0%	1.389.700	89.700	1.430.100	130.100
Rohgewinn I	1.725.000	57,0%	1.843.800	118.800	1.897.400	172.400
- Personal	1.070.000	35,4%	1.066.200	-3.800	1.089.300	19.300
Rohgewinn II	655.000	21,7%	777.600	122.600	808.100	153.100
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	312.000	10,3%	284.600	-27.400	288.000	-24.000
Ergebnis vor AfA, Zins, Steuer (EBITDA)	343.000	11,3%	493.000	150.000	520.100	177.100
- Abschreibung	67.000	2,2%	167.000	100.000	167.000	100.000
Ergebnis vor Zins, Steuer (EBIT)	276.000	9,1%	326.000	50.000	353.100	77.100
- Zinsaufwand	34.000	1,1%	84.100	50.100	84.200	50.200
operatives Ergebnis vor Steuer	242.000	8,0%	241.900	-100	268.900	26.900
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
Ergebnis vor Steuern	250.000	8,3%	249.900	-100	276.900	27.000
- betriebliche Steuer (GewSt)	0	0,0%	0	0	35.300	35.300
Ergebnis nach Steuer (GewSt)	250.000	8,3%	249.900	-100	241.600	-8.400
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
- kalkulatorischer Unternehmerlohn	95.000	3,1%	95.000	0	95.000	0
- kalkulatorische Miete	0	0,0%	0	0	0	0
- kalkulatorische Zinsen	20.000	0,7%	20.000	0	20.000	0
- kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	10.000	0	10.000	0
Betriebsergebnis	117.000	3,9%	116.900	-100	108.600	-8.400
- kalkulatorisches Ergebnis (Gewinn)	125.000	4,1%	125.000	0	125.000	0
Betriebsergebnis incl. kalk. Gewinn	-8.000	-0,3%	-8.100	-100	-16.400	-8.400
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	8.000	0,3%	8.000	0	8.000	0
BEP-Ergebnis (Betriebserg. + neutr. Erg.)	0	0,0%	-100	-100	-8.400	-8.400

Berechnungen

Die Ergebnisse verdeutlichen die Unterschiede zwischen der Istsituation, den zukünftigen Mindestanforderungen (Break-even-point) und der Planung (Rentabilitätsvorausschau).

In die Break-even-point Berechnung fließen die beabsichtigten betrieblichen Maßnahmen mit geänderten Kostenansätzen ein. Das Ergebnis der Break-even-point Berechnung ist der Mindestumsatz, der zur Deckung der Kosten erforderlich ist.

In der Rentabilitätsvorausschau wird ein realistischer Umsatz geplant, der unter den bestehenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen abgesetzt werden kann. Durch Gegenüberstellung Umsatz und Kosten ergibt sich als Ergebnis der Plangewinn.

Liquidität (Vergleich)

	Ist 2008		Break-even-point		Plan 2009	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Ergebnis vor Steuer	250.000	90,3%	249.900	-100	276.900	26.900
+ Abschreibung	67.000	24,2%	167.000	100.000	167.000	100.000
cash-flow I	317.000	114,5%	416.900	99.900	443.900	126.900
- betriebliche Steuer (GewSt)	0	0,0%	0	0,0%	-35.300	-9,4%
- Tilgung	0	0,0%	0	0	0	0
nicht im Bil.erg. enthalten Zahl.	0	0,0%	0	0	0	0
betriebl. Liquidität; cash-flow II	317.000	114,5%	416.900	99.900	408.600	91.600
- Entnahme, (ohne Steuer)	-50.000	-18,1%	-50.000	0	-50.000	0
- Einkommensteuer	0	0,0%	-100.100	-100.100	-79.600	-79.600
ebliche + private Liquidität; cash-flow III	267.000	96,4%	266.800	-200	279.000	12.000

Liquidität

Ein Unternehmen muss jederzeit in der Lage sein, sämtlichen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachzukommen. Die Liquidität stellt auf Geldflüsse in Form von Einzahlungen und Auszahlungen ab. Abschreibungen, Tilgungen und andere nicht im Bilanzergebnis enthaltene zahlungswirksame Vorgänge (Investitionen, Darlehnsaufnahmen, Rückstellungen usw.) beeinflussen die Liquidität.

Liquidität, erweitert um den Privatbereich

Wenn der Betrieb die wesentliche Einkommensquelle des Inhabers ist, müssen die betrieblichen Einkünfte zusätzlich zur Deckung der Privatentnahmen ausreichen. In diesen Fällen ist die Liquiditätsanalyse um den privaten Bereich zu erweitern.

Beurteilung der Liquidität

Bei Finanzierung über öffentliche Darlehn mit tilgungsfreien Jahren ist zu berücksichtigen, dass in späteren Jahren mit einsetzender Tilgung die Liquidität zusätzlich belastet wird.