

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).

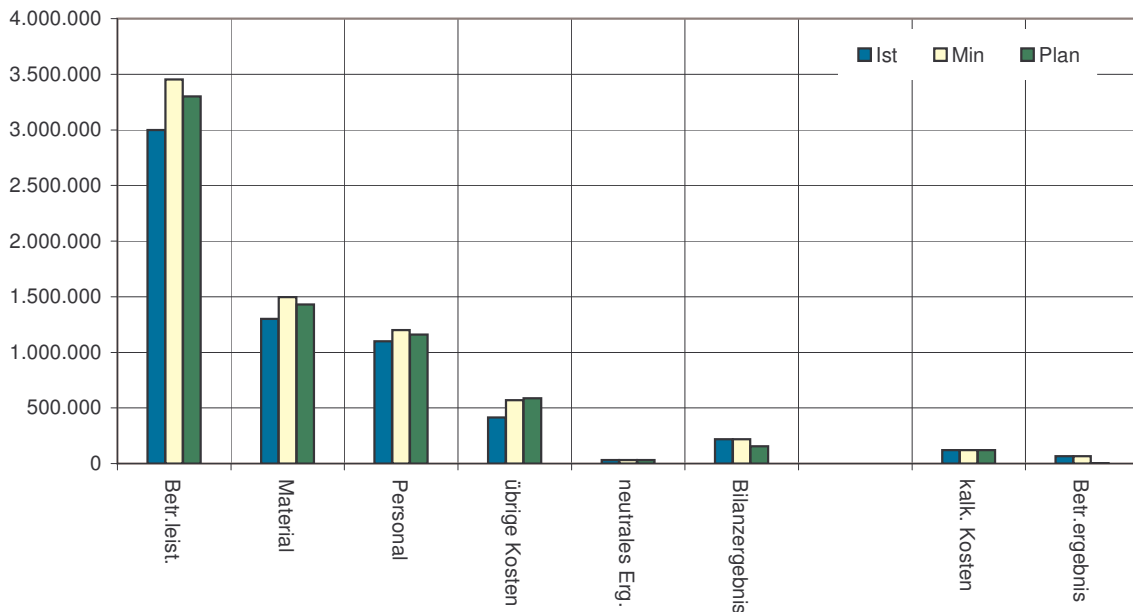
Istkosten - Kostenänderungen

Material, Waren, Fremdleistung	Istkosten 2005				geplante Kostenänd.	
	2005	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
Material, Waren für Produkt A	545.000	100,0%	545.000	0	0	0,00%
Material, Waren für Produkt B	380.000	100,0%	380.000	0	0	0,00%
Material, Waren für Produkt C	225.000	100,0%	225.000	0	0	0,00%
Material, Waren für Produkt D	150.000	100,0%	150.000	0	0	0,00%
Summe Material	1.300.000	43,33%	1.300.000	0	0	
Personalkosten	€	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
Geschäftsführer	60.000	0,0%	0	60.000	0	0,00%
Fachkräfte	550.000	90,0%	495.000	55.000	0	-3,00%
Hilfskräfte	200.000	90,0%	180.000	20.000	0	-2,00%
Büro	200.000	30,0%	60.000	140.000	0	0,00%
Verkauf	50.000	80,0%	40.000	10.000	0	0,00%
Lehrlinge	40.000	50,0%	20.000	20.000	0	0,00%
Personalkosten	1.100.000	36,67%	795.000	305.000	0	
übrige Kosten	€	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
Raumkosten	33.000	0,0%	0	33.000	-33.000	0,00%
Energie	6.000	50,0%	3.000	3.000	0	0,00%
Fahrzeuge (ohne AfA)	21.000	50,0%	10.500	10.500	0	0,00%
Reparatur, Instandhaltung	8.000	40,0%	3.200	4.800	-2.000	0,00%
GWG	3.000	60,0%	1.800	1.200	0	0,00%
Leasing	18.000	0,0%	0	18.000	0	0,00%
Büro, Verwaltung	11.000	40,0%	4.400	6.600	0	0,00%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	51.000	20,0%	10.200	40.800	0	0,00%
Entsorgung	1.000	90,0%	900	100	0	0,00%
Versicherungen, Beiträge	19.000	30,0%	5.700	13.300	0	0,00%
Rechtsberatung	4.000	0,0%	0	4.000	0	0,00%
Steuerberater	7.000	30,0%	2.100	4.900	0	0,00%
lfr. Bankzinsen	19.000	0,0%	0	19.000	75.000	0,00%
kfr. Zinsen, Bankgeb.	21.000	50,0%	10.500	10.500	0	0,00%
Abschreibung	90.000	0,0%	0	90.000	110.000	0,00%
Kosten Warenabgabe	29.000	0,0%	0	29.000	0	0,00%
0	0	0,0%	0	0	0	0,00%
0	0	0,0%	0	0	0	0,00%
Sonstiges, übriger Aufwand	50.000	0,0%	0	50.000	0	0,00%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-33.000	0,0%	0	-33.000	0	0,00%
betr. Steuern (Gewerbesteuer)	22.000	0,0%	0	22.000	0	0,00%
Summe übrige Kosten	380.000	12,67%	52.300	327.700	150.000	
kalkulatorische Kosten	€	% var. K	var. K.	fixe K.	fixe K.	var. K.
- kalkulat. Unternehmerlohn	95.000	0,0%	0	95.000	0	0,00%
-kalkulatorische Miete	10.000	0,0%	0	10.000	0	0,00%
-kalkulatorische Zinsen	5.000	0,0%	0	5.000	0	0,00%
-kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,0%	0	10.000	0	0,00%
- kalkulat. Ergebnis (Gewinn)	100.000	0,0%	0	100.000	0	0,00%
kalk. Kosten + kalk. Ergeb.	220.000		0	220.000	0	
Änderung Fixkosten					150.000	
Summe Kosten	3.000.000	71,6%	2.147.300	852.700		

Umsatz

	Umsatz (Ist) 2005		Mindestumsatz BEP		Umsatz (Plan) 2006	
				Diff. zu Ist		Diff. zu Ist
Produkt A	1.210.000	40,3%	1.392.800	182.800	1.331.000	121.000
Produkt B	590.000	19,7%	679.100	89.100	649.000	59.000
Produkt C	410.000	13,7%	471.900	61.900	451.000	41.000
Produkt D	790.000	26,3%	909.300	119.300	869.000	79.000
Umsatz	3.000.000	100,0%	3.453.200	453.200	3.300.000	300.000
Grundkosten	2.813.000	93,8%	3.266.200	453.200	3.176.300	363.300
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-33.000	-1,1%	-33.000	0	-33.000	0
Bilanzergebnis	220.000	7,3%	220.000	0	156.700	-63.300
kalkulatorische Kosten	120.000	4,0%	120.000	0	120.000	0
kalkulat. Ergebnis (Gewinn)	100.000	3,3%	100.000	0	100.000	0
Ergebnis	0	0,0%	0	0	-63.300	-63.300

Unternehmenstruktur 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 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Umsatz	3.000.000	100,0%	3.453.100	453.100	3.300.000	300.000
- Material, Waren	1.300.000	43,3%	1.496.400	196.400	1.430.000	130.000
Rohgewinn I	1.700.000	56,7%	1.956.700	256.700	1.870.000	170.000
- Personal	1.100.000	36,7%	1.198.800	98.800	1.159.200	59.200
Rohgewinn II	600.000	20,0%	757.900	157.900	710.800	110.800
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	261.000	8,7%	232.400	-28.600	230.300	-30.700
Erg. vor AfA, Zi, St (EBITDA)	339.000	11,3%	525.500	186.500	480.500	141.500
- Abschreibung	90.000	3,0%	200.000	110.000	200.000	110.000
Erg. vor Zins, St. (EBIT)	249.000	8,3%	325.500	76.500	280.500	31.500
- Zinsaufwand	40.000	1,3%	116.600	76.600	116.100	76.100
Ergebnis vor Steuer	209.000	7,0%	208.900	-100	164.400	-44.600
- betriebl. Steuern (Gewerbesteuer)	22.000	0,7%	22.000	0	40.700	18.700
Ergebnis nach Steuer	187.000	6,2%	186.900	-100	123.700	-63.300
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	33.000	0	33.000	0
Bilanzergebnis	220.000	7,3%	219.900	-100	156.700	-63.300
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	33.000	0	33.000	0
Ergebnis (ohne neutr. E.)	187.000	6,2%	186.900	-100	123.700	-63.300
- - kalkulat. Unternehmerlohn	95.000	3,2%	95.000	0	95.000	0
- -kalkulatorische Miete	10.000	0,3%	10.000	0	10.000	0
- -kalkulatorische Zinsen	5.000	0,2%	5.000	0	5.000	0
- -kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	10.000	0	10.000	0
Betriebsergebnis (mit kalk. Erg.)	67.000	2,2%	66.900	-100	3.700	-63.300
- - kalkulatorisches Ergebnis	100.000	3,3%	100.000	0	100.000	0
Betriebsergeb. (ohne kalk. Erg.)	-33.000	-1,1%	-33.100	-100	-96.300	-63.300
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	33.000	0	33.000	0
BEP-Ergebnis (betr. + neutr. Erg.)	0	0,0%	-100	-100	-63.300	-63.300

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.

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 (Immobilieninsatz 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	
Summe variable Kosten	2.147.300	71,6%	2.450.500	71,0%	303.200	14,1%
Summe fixe Kosten	852.700	28,4%	1.002.700	29,0%	150.000	17,6%
Gesamtkosten	3.000.000	100,0%	3.453.200	100,0%	453.200	15,1%

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

Umsatz- und Kostenstruktur (IST)

Jahr: 2005

Umsatz (Ist)

Umsatz (Ist)	€	%				
Produkt A	1.210.000	40,3%				
Produkt B	590.000	19,7%				
Produkt C	410.000	13,7%				
Produkt D	790.000	26,3%				
Umsatz (Ist)	3.000.000	100,0%				

Der bisherige Umsatz verteilt sich auf die angegebenen Umsatzträger.

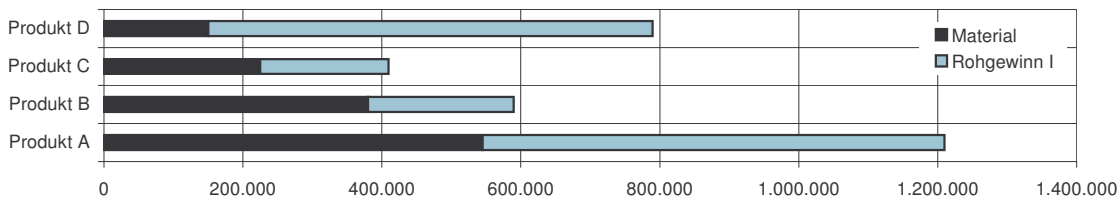
Material- und Wareneinsatz (Ist)

Material- und Wareneinsatz	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Material, Waren für Produkt A	545.000	45,0%	545.000	45,0%	0	0,0%
Material, Waren für Produkt B	380.000	64,4%	380.000	64,4%	0	0,0%
Material, Waren für Produkt C	225.000	54,9%	225.000	54,9%	0	0,0%
Material, Waren für Produkt D	150.000	19,0%	150.000	19,0%	0	0,0%
Material + Waren	1.300.000	43,3%	1.300.000	43,3%	0	0,0%

Rohgewinn I (Ist)

Material, Waren für Produkt A	665.000	55,0%				
Material, Waren für Produkt B	210.000	35,6%				
Material, Waren für Produkt C	185.000	45,1%				
Material, Waren für Produkt D	640.000	81,0%				
Rohgewinn I	1.700.000	56,7%				

Umsatz mit Aufteilung Material und Rohgewinn



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

Personalaufwand (Ist)

Personalaufwand (Ist)	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Geschäftsführer	60.000	2,0%	0	0,0%	60.000	2,0%
Fachkräfte	550.000	18,3%	495.000	16,5%	55.000	1,8%
Hilfskräfte	200.000	6,7%	180.000	6,0%	20.000	0,7%
Büro	200.000	6,7%	60.000	2,0%	140.000	4,7%
Verkauf	50.000	1,7%	40.000	1,3%	10.000	0,3%
Lehrlinge	40.000	1,3%	20.000	0,7%	20.000	0,7%
Personalaufwand (Ist)	1.100.000	36,7%	795.000	26,5%	305.000	10,2%

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

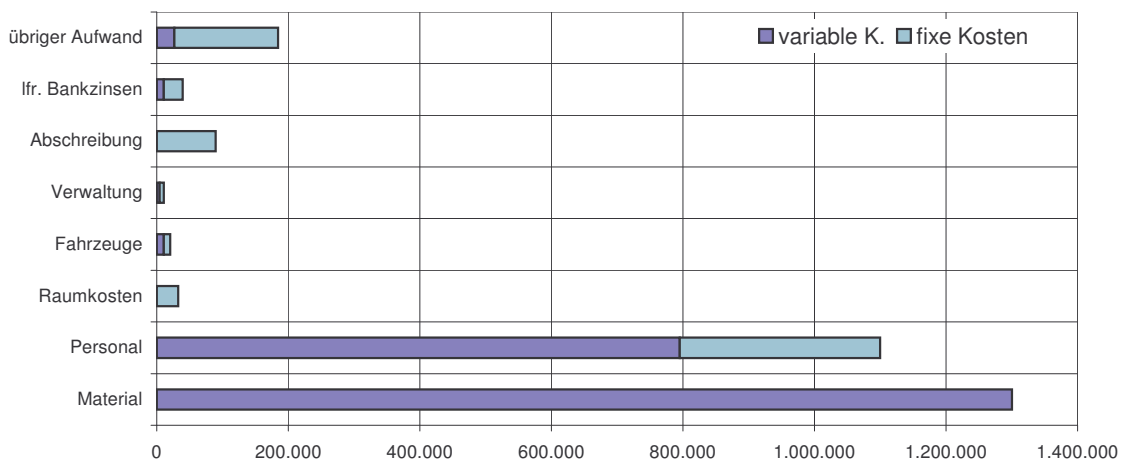
Rohgewinn II (Ist)

Rohgewinn II	600.000	20,0%			
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 (Ist)

übriger Aufwand / Ergebnis (Ist)	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Raumkosten	33.000	1,1%	0	0,0%	33.000	1,1%
Energie	6.000	0,2%	3.000	0,1%	3.000	0,1%
Fahrzeuge (ohne AfA)	21.000	0,7%	10.500	0,4%	10.500	0,4%
Reparatur, Instandhaltung	8.000	0,3%	3.200	0,1%	4.800	0,2%
GWG	3.000	0,1%	1.800	0,1%	1.200	0,0%
Leasing	18.000	0,6%	0	0,0%	18.000	0,6%
Büro, Verwaltung	11.000	0,4%	4.400	0,1%	6.600	0,2%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	51.000	1,7%	10.200	0,3%	40.800	1,4%
Entsorgung	1.000	0,0%	900	0,0%	100	0,0%
Versicherungen, Beiträge	19.000	0,6%	5.700	0,2%	13.300	0,4%
Rechtsberatung	4.000	0,1%	0	0,0%	4.000	0,1%
Steuerberater	7.000	0,2%	2.100	0,1%	4.900	0,2%
lfr. Bankzinsen	19.000	0,6%	0	0,0%	19.000	0,6%
kfr. Zinsen, Bankgeb.	21.000	0,7%	10.500	0,4%	10.500	0,4%
Abschreibung	90.000	3,0%	0	0,0%	90.000	3,0%
Kosten Warenabgabe	29.000	1,0%	0	0,0%	29.000	1,0%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Sonstiges, übriger Aufwand	50.000	1,7%	0	0,0%	50.000	1,7%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-33.000	-1,1%	0	0,0%	-33.000	-1,1%
betr. Steuern (Gewerbesteuer)	22.000	0,7%	0	0,0%	22.000	0,7%
Bilanzergebnis	220.000	7,3%				

Kostenstruktur (Ist)



Ergebnis (Ist)

	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Umsatz	3.000.000	100,0%				
- Material, Waren	1.300.000	43,3%	1.300.000	43,3%	0	0,0%
Rohgewinn I	1.700.000	56,7%				
- Personal	1.100.000	36,7%	795.000	26,5%	305.000	10,2%
Rohgewinn II	600.000	20,0%				
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	261.000	8,7%	41.800	1,4%	219.200	7,3%
Erg. vor AfA, Zi, St (EBITDA)	339.000	11,3%				
- Abschreibung	90.000	3,0%	0	0,0%	90.000	3,0%
Erg. vor Zins, St. (EBIT)	249.000	8,3%				
- Zinsaufwand	40.000	1,3%	10.500	0,4%	29.500	1,0%
Ergebnis vor Steuer	209.000	7,0%				
- betriebl. Steuern (Gewerbsteuer)	22.000	0,7%	0	0,0%	22.000	0,7%
Ergebnis nach Steuer	187.000	6,2%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	0	0,0%	33.000	1,1%
Bilanzergebnis	220.000	7,3%				
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%				
Ergebnis (ohne neutr. E.)	187.000	6,2%				
- - kalkulat. Unternehmerlohn	95.000	3,2%	0	0,0%	95.000	3,2%
- - kalkulatorische Miete	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
- - kalkulatorische Zinsen	5.000	0,2%	0	0,0%	5.000	0,2%
- - kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
Betriebsergebnis (mit kalk. Erg.)	67.000	2,2%				
- kalk. Ergebnis (Gewinn)	100.000	3,3%	0		100.000	
Betriebsergeb. (ohne kalk. Erg.)	-33.000	-1,1%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	0	0,0%	33.000	1,1%
Ergebnis (BEP)	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)

Bilanzergebnis	220.000	100%	
+ Abschreibung	90.000	41%	
cash-flow I	310.000	141%	
- Tilgung	0	0%	
- sonst. nicht im Bilanzerg. enthalten Zahlungen	0	0%	
betriebliche Liquidität; cash-flow II	310.000	141%	
- Entnahme, Ausschüttung, Einlagen (ohne Steuer)	0	0%	
- Körperschaftsteuer	0	0%	
Liquidität; cash-flow III	310.000	141%	

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					
Produkt A	1.392.800	40,3%				
Produkt B	679.100	19,7%				
Produkt C	471.900	13,7%				
Produkt D	909.300	26,3%				
Break-even-point	3.453.100	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	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Produkt A	627.300	45,0%	627.300	45,0%	0	0,0%
Produkt B	437.400	64,4%	437.400	64,4%	0	0,0%
Produkt C	259.000	54,9%	259.000	54,9%	0	0,0%
Produkt D	172.700	19,0%	172.700	19,0%	0	0,0%
Material + Waren	1.496.400	43,3%	1.496.400	43,3%	0	0,0%

Rohgewinn I (Break-even-point)

Produkt A	765.500	55,0%				
Produkt B	241.700	35,6%				
Produkt C	212.900	45,1%				
Produkt D	736.600	81,0%				
Rohgewinn I	1.956.700	56,7%				

Personalaufwand (Break-even-point)

Personalaufwand	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Geschäftsführer	60.000	1,7%	0	0,0%	60.000	1,7%
Fachkräfte	607.700	17,6%	552.700	16,0%	55.000	1,6%
Hilfskräfte	223.000	6,5%	203.000	5,9%	20.000	0,6%
Büro	209.100	6,1%	69.100	2,0%	140.000	4,1%
Verkauf	56.000	1,6%	46.000	1,3%	10.000	0,3%
Lehrlinge	43.000	1,2%	23.000	0,7%	20.000	0,6%
Personalaufwand	1.198.800	34,7%	893.800	25,9%	305.000	8,8%

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

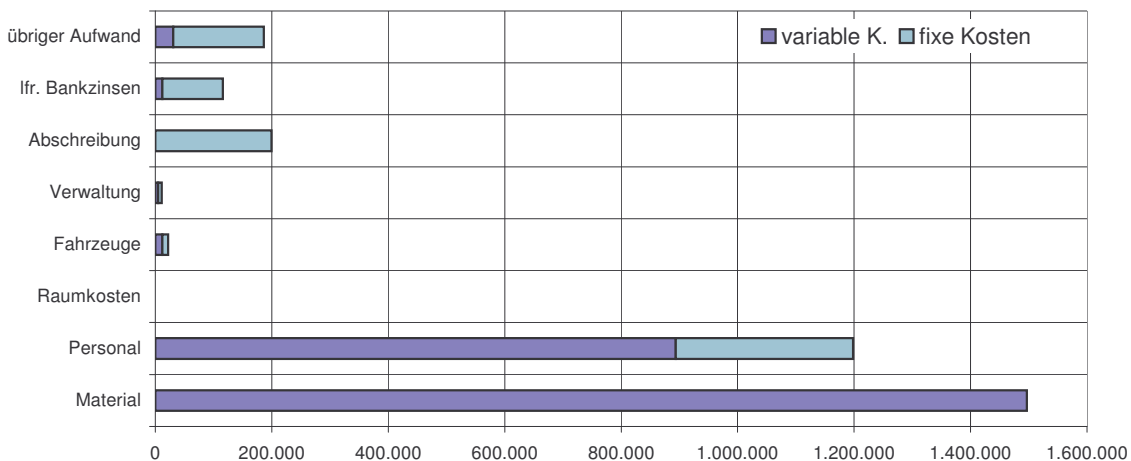
Rohgewinn II (Break-even-point)

Rohgewinn II	757.900	21,9%			
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	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Raumkosten	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Energie	6.500	0,2%	3.500	0,1%	3.000	0,1%
Fahrzeuge (ohne AfA)	22.600	0,7%	12.100	0,4%	10.500	0,3%
Reparatur, Instandhaltung	6.500	0,2%	3.700	0,1%	2.800	0,1%
GWG	3.300	0,1%	2.100	0,1%	1.200	0,0%
Leasing	18.000	0,5%	0	0,0%	18.000	0,5%
Büro, Verwaltung	11.700	0,3%	5.100	0,1%	6.600	0,2%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	52.500	1,5%	11.700	0,3%	40.800	1,2%
Entsorgung	1.100	0,0%	1.000	0,0%	100	0,0%
Versicherungen, Beiträge	19.900	0,6%	6.600	0,2%	13.300	0,4%
Rechtsberatung	4.000	0,1%	0	0,0%	4.000	0,1%
Steuerberater	7.300	0,2%	2.400	0,1%	4.900	0,1%
lfr. Bankzinsen	94.000	2,7%	0	0,0%	94.000	2,7%
kfr. Zinsen, Bankgeb.	22.600	0,7%	12.100	0,4%	10.500	0,3%
Abschreibung	200.000	5,8%	0	0,0%	200.000	5,8%
Kosten Warenabgabe	29.000	0,8%	0	0,0%	29.000	0,8%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Sonstiges, übriger Aufwand	50.000	1,4%	0	0,0%	50.000	1,4%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-33.000	-1,0%	0	0,0%	-33.000	-1,0%
betr. Steuern (Gewerbesteuer)	22.000	0,6%	0	0,0%	22.000	0,6%
Bilanzergebnis	219.900	6,4%				

Kostenstruktur (break-even-point)



Ergebnis (Break-even-point)

	€	%	variable Kosten		fixe Kosten	
Break-even-point	3.453.100	100,0%				
- Material, Waren	1.496.400	43,3%	1.496.400	43,3%	0	0,0%
Rohgewinn I	1.956.700	56,7%				
- Personal	1.198.800	34,7%	893.800	25,9%	305.000	8,8%
Rohgewinn II	757.900	21,9%				
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	232.400	6,7%	48.200	1,4%	184.200	5,3%
Erg vor AfA, Zi, St (EBITDA)	525.500	15,2%				
- Abschreibung	200.000	5,8%	0	0,0%	200.000	5,8%
Erg. vor Zins, St. (EBIT)	325.500	9,4%				
- Zinsaufwand	116.600	3,4%	12.100	0,4%	104.500	3,0%
Ergebnis vor Steuer	208.900	6,0%				
- betriebl. Steuern (Gewerbesteuer)	22.000	0,6%	0	0,0%	22.000	0,6%
Ergebnis nach Steuer	186.900	5,4%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,0%	0	0,0%	33.000	1,0%
Bilanzergebnis	219.900	6,4%				
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,0%				
Ergebnis (ohne neutr. E.)	186.900	5,4%				
- - kalkulat. Unternehmerlohn	95.000	2,8%	0	0,0%	95.000	2,8%
- - kalkulatorische Miete	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
- - kalkulatorische Zinsen	5.000	0,1%	0	0,0%	5.000	0,1%
- - kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	0	0,0%	10.000	0,3%
Betriebsergebnis (mit kalk. Erg.)	66.900	1,9%				
- kalk. Ergebnis (Gewinn)	100.000	2,9%	0	0,0%	100.000	2,9%
Betriebsergeb. (ohne kalk. Erg.)	-33.100	-1,0%				
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,0%	0	0,0%	33.000	1,0%
Ergebnis (BEP)	-100	0,0%	0	0,0%	33.000	1,0%

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 (break-even-point)

Bilanzergebnis	219.900	100%	
+ Abschreibung	200.000	91%	
cash-flow I	419.900	191%	
- Tilgung	0	0%	
- sonst. nicht im Bilanzerg. enthalten Zahlungen	0	0%	
betriebliche Liquidität; cash-flow II	419.900	191%	
- Entnahme, Ausschüttung, Einlagen (ohne Steuer)	0	0%	
- Körperschaftsteuer	-55.000	-25%	
Liquidität; cash-flow III	364.900	166%	

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 2006		Planjahr 2007		Planjahr 2008	
	€	%	Umsatzentwicklung		Umsatzentwicklung	
Produkt A	1.331.000	40,3%	1.464.000	10,0%	1.610.000	10,0%
Produkt B	649.000	19,7%	714.000	10,0%	785.000	10,0%
Produkt C	451.000	13,7%	496.000	10,0%	546.000	10,0%
Produkt D	869.000	26,3%	956.000	10,0%	1.052.000	10,0%
Umsatz (Plan)	3.300.000	100,0%	3.630.000	10,0%	3.993.000	10,0%

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 2006		Planjahr 2007		Planjahr 2008	
Produkt A	599.500	45,0%	659.400	45,0%	725.100	45,0%
Produkt B	418.000	64,4%	459.900	64,4%	505.600	64,4%
Produkt C	247.500	54,9%	272.200	54,9%	299.700	54,9%
Produkt D	165.000	19,0%	181.600	19,0%	199.800	19,0%
Material-/ Wareneinsatz	1.430.000	43,3%	1.573.100	43,3%	1.730.200	43,3%

Rohgewinn I, Wertschöpfung (Plan)

	Planjahr 2006		Planjahr 2007		Planjahr 2008	
Produkt A	731.500	55,0%	804.600	55,0%	884.900	55,0%
Produkt B	231.000	35,6%	254.100	35,6%	279.400	35,6%
Produkt C	203.500	45,1%	223.800	45,1%	246.300	45,1%
Produkt D	704.000	81,0%	774.400	81,0%	852.200	81,0%
Rohgewinn I	1.870.000	56,7%	2.056.900	56,7%	2.262.800	56,7%

Personalaufwand (Plan)

Personalaufwand	Planjahr 2006		Planjahr 2007		Planjahr 2008	
Geschäftsführer	60.000	1,8%	60.000	1,7%	60.000	1,5%
Fachkräfte	583.200	17,7%	636.200	17,5%	694.100	17,4%
Hilfskräfte	214.000	6,5%	233.500	6,4%	254.800	6,4%
Büro	206.000	6,2%	212.800	5,9%	219.800	5,5%
Verkauf	54.000	1,6%	58.400	1,6%	63.200	1,6%
Lehrlinge	42.000	1,3%	44.200	1,2%	46.600	1,2%
Personalaufwand	1.159.200	35,1%	1.245.100	34,3%	1.338.500	33,5%

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	710.800	21,5%	811.800	22,4%	924.300	23,1%
---------------------	----------------	--------------	----------------	--------------	----------------	--------------

übriger Aufwand / Ergebnis (Plan)

	Planjahr 2006		Planjahr 2007		Planjahr 2008	
Raumkosten	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Energie	6.300	0,2%	6.600	0,2%	7.000	0,2%
Fahrzeuge (ohne AfA)	22.100	0,7%	23.300	0,6%	24.500	0,6%
Reparatur, Instandhaltung	6.300	0,2%	6.700	0,2%	7.100	0,2%
GWG	3.200	0,1%	3.400	0,1%	3.600	0,1%
Leasing	18.000	0,5%	18.000	0,5%	18.000	0,5%
Büro, Verwaltung	11.500	0,3%	12.000	0,3%	12.500	0,3%
Werbung, Vertrieb, Verkauf	52.000	1,6%	53.200	1,5%	54.400	1,4%
Entsorgung	1.100	0,0%	1.200	0,0%	1.300	0,0%
Versicherungen, Beiträge	19.600	0,6%	20.300	0,6%	21.000	0,5%
Rechtsberatung	4.000	0,1%	4.000	0,1%	4.000	0,1%
Steuerberater	7.200	0,2%	7.400	0,2%	7.600	0,2%
lfr. Bankzinsen	94.000	2,8%	94.000	2,6%	94.000	2,4%
kfr. Zinsen, Bankgeb.	22.100	0,7%	23.300	0,6%	24.500	0,6%
Abschreibung	200.000	6,1%	200.000	5,5%	200.000	5,0%
Kosten Warenabgabe	29.000	0,9%	29.000	0,8%	29.000	0,7%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Sonstiges, übriger Aufwand	50.000	1,5%	50.000	1,4%	50.000	1,3%
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-33.000	-1,0%	-33.000	-0,9%	-33.000	-0,8%
betr. Steuern (Gewerbesteuer)	40.700	1,2%	56.600	1,6%	74.300	1,9%
Bilanzergebnis	156.700	4,7%	235.800	6,5%	324.500	8,1%

Unternehmensentwicklung (Plan)

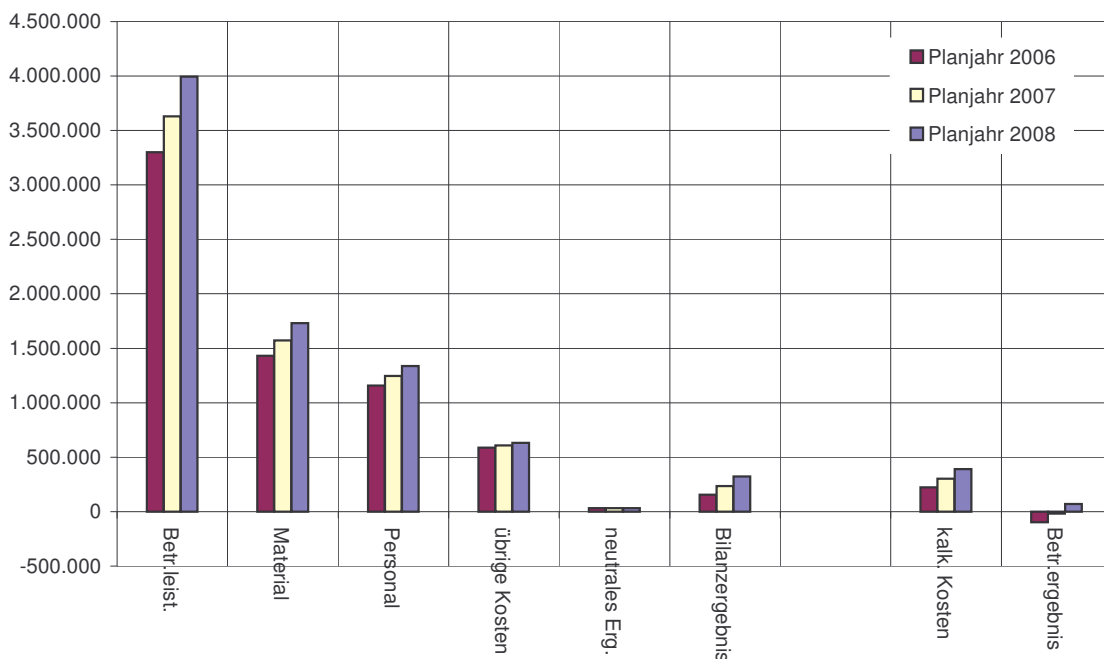


Tabelle und Graphik zeigen die voraussichtliche Unternehmensentwicklung. In die Umsatzplanung gehen Zielsetzungen des Unternehmens und Einschätzungen der Markt- und Wettbewerbsentwicklung ein. Die geplante Betriebsleistung kann bei normaler Absatzentwicklung unter den bestehenden Marktbedingungen abgesetzt werden. Die betrieblichen Kapazitäten und Produktionsmöglichkeiten werden der Umsatzentwicklung angepasst. Die Kosten für geplante Maßnahmen sind in der Rentabilitätsvorausschau berücksichtigt.

Ergebnis (Plan)

	Planjahr 2006		Planjahr 2007		Planjahr 2008	
Umsatz	3.300.000	100,0%	3.630.000	100,0%	3.993.000	100,0%
- Material, Waren	1.430.000	43,3%	1.573.100	43,3%	1.730.200	43,3%
Rohgewinn I	1.870.000	56,7%	2.056.900	56,7%	2.262.800	56,7%
- Personal	1.159.200	35,1%	1.245.100	34,3%	1.338.500	33,5%
Rohgewinn II	710.800	21,5%	811.800	22,4%	924.300	23,1%
- Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	230.300	7,0%	235.100	6,5%	240.000	6,0%
Erg vor AfA, Zi, St (EBITDA)	480.500	14,6%	576.700	15,9%	684.300	17,1%
- Abschreibung	200.000	6,1%	200.000	5,5%	200.000	5,0%
Erg. vor Zins, St. (EBIT)	280.500	8,5%	376.700	10,4%	484.300	12,1%
- Zinsaufwand	116.100	3,5%	117.300	3,2%	118.500	3,0%
Ergebnis vor Steuer	164.400	5,0%	259.400	7,1%	365.800	9,2%
- betriebl. Steuern (Gewerbesteuer)	40.700	1,2%	56.600	1,6%	74.300	1,9%
Ergebnis nach Steuer	123.700	3,7%	202.800	5,6%	291.500	7,3%
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,0%	33.000	0,9%	33.000	0,8%
Bilanzergebnis	156.700	4,7%	235.800	6,5%	324.500	8,1%
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,0%	33.000	1,0%	33.000	1,0%
Ergebnis (ohne neutr. E.)	123.700	3,7%	202.800	5,6%	291.500	7,3%
- - kalkulat. Unternehmerlohn	95.000	2,9%	95.000	2,6%	95.000	2,4%
- -kalkulatorische Miete	10.000	0,3%	10.000	0,3%	10.000	0,3%
- -kalkulatorische Zinsen	5.000	0,2%	5.000	0,1%	5.000	0,1%
- -kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	10.000	0,3%	10.000	0,3%
Betriebsergebnis (mit kalk. Erg.)	3.700	0,1%	82.800	2,3%	171.500	4,3%
- kalkulat. Ergebnis (Gewinn)	100.000	3,0%	100.000	2,8%	100.000	2,5%
Betriebsergeb. (ohne kalk. Erg.)	-96.300	-2,9%	-17.200	-0,5%	71.500	1,8%
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,0%	33.000	0,9%	33.000	0,8%
Ergebnis (BEP)	-63.300	-1,9%	15.800	0,4%	104.500	2,6%

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 2006		Planjahr 2007		Planjahr 2008	
Bilanzergebnis	156.700	100%	235.800	100%	324.500	100%
+ Abschreibung	200.000	128%	200.000	85%	200.000	62%
cash-flow I	356.700	228%	435.800	185%	524.500	162%
- Tilgung	0	0%	0	0%	0	0%
nicht im Bil.erg. enthalten Zahl.	0	0%	0	0%	0	0%
betriebl. Liquidität; cash-flow II	356.700	228%	435.800	185%	524.500	162%
Entnahme, Einlagen (ohne Steuer)	0	0%	0	0%	0	0%
- Körperschaftsteuer	-39.200	-25%	-59.000	-25%	-81.100	-25%
Liquidität; cash-flow III	317.500	203%	376.800	160%	443.400	137%

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 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Produkt A	1.210.000	40,3%	1.392.800	182.800	1.331.000	121.000
Produkt B	590.000	19,7%	679.100	89.100	649.000	59.000
Produkt C	410.000	13,7%	471.900	61.900	451.000	41.000
Produkt D	790.000	26,3%	909.300	119.300	869.000	79.000
Umsatz	3.000.000	100,0%	3.453.100	453.100	3.300.000	300.000

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

Material- und Wareneinsatz (Vergleich)

	Ist 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Material, Waren für Produkt A	545.000	45,0%	627.300	82.300	599.500	54.500
Material, Waren für Produkt B	380.000	64,4%	437.400	57.400	418.000	38.000
Material, Waren für Produkt C	225.000	54,9%	259.000	34.000	247.500	22.500
Material, Waren für Produkt D	150.000	19,0%	172.700	22.700	165.000	15.000
Summe Material	1.300.000	43,3%	1.496.400	196.400	1.430.000	130.000

Rohgewinn I (Vergleich)

Material, Waren für Produkt A	665.000	55,0%	765.500	100.500	731.500	66.500
Material, Waren für Produkt B	210.000	35,6%	241.700	31.700	231.000	21.000
Material, Waren für Produkt C	185.000	45,1%	212.900	27.900	203.500	18.500
Material, Waren für Produkt D	640.000	81,0%	736.600	96.600	704.000	64.000
Rohgewinn I	1.700.000	56,7%	1.956.700	256.700	1.870.000	170.000

Personalaufwand (Vergleich)

	Ist 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Geschäftsführer	60.000	1,7%	60.000	0	60.000	0
Fachkräfte	550.000	15,9%	607.700	57.700	583.200	33.200
Hilfskräfte	200.000	5,8%	223.000	23.000	214.000	14.000
Büro	200.000	5,8%	209.100	9.100	206.000	6.000
Verkauf	50.000	1,4%	56.000	6.000	54.000	4.000
Lehrlinge	40.000	1,2%	43.000	3.000	42.000	2.000
Personalaufwand (Vergleich)	1.100.000	31,9%	1.198.800	98.800	1.159.200	59.200

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

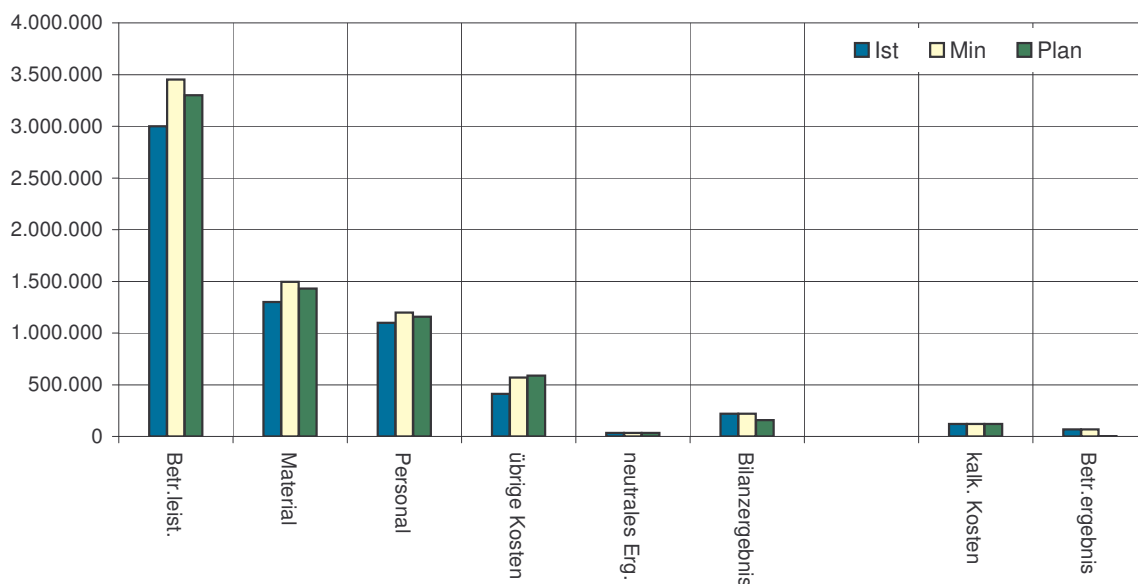
Rohgewinn II (Vergleich)

	Ist 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Rohgewinn II	600.000	17,4%	757.900	157.900	710.800	110.800

übriger Aufwand / Ergebnis (Vergleich)

	Ist 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Raumkosten	33.000	1,0%	0	-33.000	0	-33.000
Energie	6.000	0,2%	6.500	500	6.300	300
Fahrzeuge (ohne AfA)	21.000	0,6%	22.600	1.600	22.100	1.100
Reparatur, Instandhaltung	8.000	0,2%	6.500	-1.500	6.300	-1.700
GWG	3.000	0,1%	3.300	300	3.200	200
Leasing	18.000	0,5%	18.000	0	18.000	0
Büro, Verwaltung	11.000	0,3%	11.700	700	11.500	500
Werbung, Vertrieb, Verkauf	51.000	1,5%	52.500	1.500	52.000	1.000
Entsorgung	1.000	0,0%	1.100	100	1.100	100
Versicherungen, Beiträge	19.000	0,6%	19.900	900	19.600	600
Rechtsberatung	4.000	0,1%	4.000	0	4.000	0
Steuerberater	7.000	0,2%	7.300	300	7.200	200
lfr. Bankzinsen	19.000	0,6%	94.000	75.000	94.000	75.000
kfr. Zinsen, Bankgeb.	21.000	0,6%	22.600	1.600	22.100	1.100
Abschreibung	90.000	2,6%	200.000	110.000	200.000	110.000
Kosten Warenabgabe	29.000	0,8%	29.000	0	29.000	0
	0	0,0%	0	0	0	0
	0	0,0%	0	0	0	0
Sonstiges, übriger Aufwand	50.000	1,4%	50.000	0	50.000	0
neutrales Ergebnis (Gewinn)	-33.000	-1,0%	-33.000	0	-33.000	0
betr. Steuern (Gewerbesteuer)	22.000	0,6%	22.000	0	40.700	18.700
Bilanzergebnis	220.000	6,4%	219.900	-100	156.700	-63.300

Vergleich (Ist + Min + Plan)



Ergebnis (Vergleich)

	Ist 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Umsatz	3.000.000	100,0%	3.453.100	453.100	3.300.000	300.000
Material, Waren	1.300.000	43,3%	1.496.400	196.400	1.430.000	130.000
Rohgewinn I	1.700.000	56,7%	1.956.700	256.700	1.870.000	170.000
Personal	1.100.000	36,7%	1.198.800	98.800	1.159.200	59.200
Rohgewinn II	600.000	20,0%	757.900	157.900	710.800	110.800
Kosten (ohne Ma, Per, AfA, Zi, St)	261.000	8,7%	232.400	-28.600	230.300	-30.700
Erg. vor AfA, Zi, St (EBITDA)	339.000	11,3%	525.500	186.500	480.500	141.500
Abschreibung	90.000	3,0%	200.000	110.000	200.000	110.000
Erg. vor Zins, St. (EBIT)	249.000	8,3%	325.500	76.500	280.500	31.500
Zinsaufwand	40.000	1,3%	116.600	76.600	116.100	76.100
Ergebnis vor Steuer	209.000	7,0%	208.900	-100	164.400	-44.600
betriebl. Steuern (Gewerbesteuer)	22.000	0,7%	22.000	0	40.700	18.700
Ergebnis nach Steuer	187.000	6,2%	186.900	-100	123.700	-63.300
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	33.000	0	33.000	0
Bilanzergebnis	220.000	7,3%	219.900	-100	156.700	-63.300
- neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	33.000	0	33.000	0
Ergebnis (ohne neutr. E.)	187.000	6,2%	186.900	-100	123.700	-63.300
- - kalkulat. Unternehmerlohn	95.000	3,2%	95.000	0	95.000	0
- -kalkulatorische Miete	10.000	0,3%	10.000	0	10.000	0
- -kalkulatorische Zinsen	5.000	0,2%	5.000	0	5.000	0
- -kalkulatorische Abschreibung	10.000	0,3%	10.000	0	10.000	0
Betriebsergebnis (mit kalk. Erg.)	67.000	2,2%	66.900	-100	3.700	-63.300
- kalkulatorisches Ergebnis	100.000	3,3%	100.000	0	100.000	0
Betriebsergeb. (ohne kalk. Erg.)	-33.000	-1,1%	-33.100	-100	-96.300	-63.300
+ neutrales Ergebnis (Gewinn)	33.000	1,1%	33.000	0	33.000	0
BEP-Ergebnis (betr. + neutr. Erg.)	0	0,0%	-100	-100	-63.300	-63.300

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 2005		Break-even-point		Plan 2006	
	Wert	Anteil %	Wert	Diff. zu Ist	Wert	Diff. zu Ist
Bilanzergebnis	220.000	140%	219.900	-100	156.700	-63.300
+ Abschreibung	90.000	57%	200.000	110.000	200.000	110.000
cash-flow I	310.000	198%	419.900	109.900	356.700	46.700
- Tilgung	0	0%	0	0	0	0
nicht im Bil.erg. enthalten Zahl.	0	0%	0	0	0	0
betriebl. Liquidität; cash-flow II	310.000	198%	419.900	109.900	356.700	46.700
- Entnahme, Einlagen (ohne Steuer)	0	0%	0	0	0	0
- Körperschaftsteuer	0	0%	-55.000	-55.000	-39.200	-39.200
Liquidität; cash-flow III	310.000	198%	364.900	54.900	317.500	7.500

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.