

# Unternehmenskonzept | **Leiffaden**

für Existenzgründerinnen und -gründer in Bochum, in Herne und im Kreis Recklinghausen

---





## Inhalt

<b>Leitfaden Unternehmenskonzept .....</b>	<b>3</b>
<b>Inhalte eines umfassenden Unternehmenskonzeptes</b>	
<b>A. Darstellung von Gründungsperson und Vorhaben.....</b>	<b>4</b>
1. Eigenes Profil und Lebenslauf.....	5
2. Geschäftsidee .....	6
3. Einschätzung von Markt, Standort und Wettbewerb .....	6
4. Marketingstrategie .....	7
5. Planung der Räumlichkeiten und der notwendigen Ausstattung .....	8
6. Organisations- und Personalplanung.....	9
7. Zukunftsaussichten .....	9
<b>B. Planrechnungen .....</b>	<b>10</b>
1. Notwendige und angestrebte Privatentnahmen (Vorlage 1) .....	10
2. Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung (Vorlage 2).....	12
3. Rentabilitätsvorschau (Vorlage 3) .....	14
3a. Mindestumsatzermittlung im Dienstleistungsbereich (Vorlage 3a) .....	16
3b. Mindestumsatzermittlung im Handel (Vorlage 3b) .....	18
4. Liquiditätsplanung (Vorlagen 4a, 4b, 4c, 5a, 5b, 5c).....	20

## Leitfaden Unternehmenskonzept

**In einem Unternehmenskonzept stellen Sie Ihr Gründungsvorhaben ausführlich dar. Das Unternehmenskonzept ist in zwei Teile zu gliedern. Im Teil A werden die Gründungsperson und insbesondere das Vorhaben ausführlich dargestellt. Der Teil B umfasst die erforderlichen Planrechnungen in Tabellenform. Ihr Unternehmenskonzept ist damit die wichtigste Grundlage für Ihre Entscheidungen im Rahmen der Existenzgründung, notwendig für jede weiterführende Beratung und unerlässlich für die Bewilligung von Förder- und Finanzierungsmitteln. Dabei geht es hier nicht nur um Visionen, sondern um die Formulierung Ihrer konkreten Ziele und Umsetzungsstrategien.**

Als Hilfestellung dient dazu der Ihnen vorliegende Leitfaden zur Erstellung eines Unternehmenskonzepts. Auf den Internetseiten der drei beteiligten Institutionen (s. u.) können Sie die Tabellen zum Leitfaden als formatierte Excel-Tabellen herunterladen.

Benötigen Sie Unterstützung bei der Erstellung der Planrechnungen, so können Sie die regelmäßig stattfindende STARTERWERKSTATT besuchen. An zwei Nachmittagen findet dort eine gezielte Vorbereitung zur Erstellung Ihrer Planrechnungen statt. Derzeitige Kosten: 30 Euro

Weitergehende Unterstützung erfahren Sie in einem Gründungszirkel. In dieser durch das Land NRW und die EU geförderten Kleingruppenberatung beschäftigen Sie sich in regelmäßigen Treffen über einen Zeitraum von ca. einem Monat mit Ihrer Unternehmensidee und dem Unternehmenskonzept. Auch wenn der Gründungszirkel gefördert wird, ist ein Eigenanteil von ca. 80 Euro zzgl. Mehrwertsteuer auf den Gesamtbetrag von Ihnen zu zahlen.

Sie können, gerade bei komplexen Gründungsvorhaben, auch eine geförderte Einzelberatung durch eine Unternehmensberatung in Anspruch nehmen, an deren Ende das fertige Unternehmenskonzept steht. Der Eigenanteil ist je nach Honorarhöhe und Höhe der Förderung um ein Vielfaches höher als bei der Zirkelberatung.

Wenn Sie eine der zahlreichen Vorlagen zur Erstellung eines Unternehmenskonzeptes im Internet nutzen wollen, bedenken Sie, dass es sich dabei häufig nur um allgemein gehaltene Textbausteine handelt. Allgemein gehaltene Beschreibungen haben jedoch keinen Aussagewert! Sie können diese Vorlagen nutzen, müssen sie aber auf Ihre Gründungsidee und Ihre Person anpassen.

Der Leitfaden wurde erstellt von:

**Wirtschaftsförderung Bochum WiFö GmbH ([bochum-wirtschaft.de](http://bochum-wirtschaft.de))**  
**STARTERCENTER NRW bei der WFG Herne mbH ([wfg-herne.de](http://wfg-herne.de))**  
**STARTERCENTER NRW Emscher-Lippe Kreis Recklinghausen ([startercenter.com](http://startercenter.com))**

Der Leitfaden wurde nach bestem Wissen erstellt. Für die Richtigkeit wird jedoch keine Haftung übernommen. Insbesondere bei den erwähnten Förderprogrammen können sich Änderungen ergeben.

## A. Darstellung von Gründungsperson und Vorhaben

**Bitte erstellen Sie einen zusammenhängenden Text in Ihren eigenen Worten. Nutzen Sie den Fragenkatalog als Hilfestellung. Auf geschliffene Formulierungen und betriebswirtschaftliche Fachbegriffe kommt es nicht an, wichtig ist die klare Darstellung Ihrer Vorstellungen und Ideen. Denken Sie daran, dass Sie andere Personen oder Institutionen von Ihrer Idee und Ihrer Person überzeugen wollen. Dazu ist es notwendig, alle gründungsrelevanten Informationen, auch wenn Sie Ihnen selbstverständlich und banal erscheinen, ins Unternehmenskonzept einzuarbeiten. Bewertet werden kann nur, was auch im Konzept steht. Geben Sie Ihren Textentwurf anderen Personen zum Lesen oder lesen Sie ihn selbst nach ein oder zwei Tagen erneut. Unklarheiten und Widersprüche im Entwurf werden so schneller klar.**

**Beginnen Sie mit einem Titelblatt, das folgende Informationen enthält:**

- Bezeichnung des Vorhabens
- Name, Vorname
- Adresse
- Telefonnummer, Mobilnummer
- E-Mailadresse
- Datum

## 1. Eigenes Profil und Lebenslauf

**Stellen Sie dar, dass Sie aufgrund Ihres bisherigen privaten und beruflichen Lebensweges ausreichend qualifiziert sind, um das Unternehmen erfolgreich zu führen. Denken Sie dabei auch an Tätigkeiten, die Sie nicht sofort mit unternehmerischem Handeln in Verbindung bringen, die Sie aber für Ihre Unternehmensgründung qualifizieren (z. B. Tätigkeit als Jugendtrainer bei einer geplanten Gründung in der Schülernachhilfe).**

### **Fachliche Qualifikation**

- Welche berufliche und fachliche Qualifikation können Sie aufweisen?
- Erfüllen Sie die gegebenenfalls bestehenden Zulassungsvoraussetzungen für die Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit?

### **Kaufmännische Qualifikation**

Über welche kaufmännischen Kenntnisse verfügen Sie?

### **Besondere Fähigkeiten und Erfahrungen**

- Welche Branchenkenntnisse haben Sie?
- Welche Fähigkeiten haben Sie, um ein Unternehmen zu führen? Haben Sie Erfahrungen sammeln können, z. B. in den Bereichen Personalführung, Kalkulation, Marketing, Verkauf?

### **Motive und Ziele, Stärken und Schwächen**

- Was motiviert Sie? Welche Ziele verknüpfen Sie mit der Selbstständigkeit?
- Welche besonderen Stärken haben Sie? Welche Defizite haben Sie in Bezug auf die Selbstständigkeit, und wie werden Sie diese Schwächen ausgleichen?

### **Persönliche Voraussetzungen**

- Wie ist Ihre familiäre Situation?
- Wer muss von den Einkünften aus der beruflichen Selbstständigkeit leben?
- Für wen sind Sie verantwortlich?
- Unterstützt Sie Ihre Familie bei Ihrem Vorhaben?

### **Lebenslauf**

Fügen Sie dem Unternehmenskonzept einen ausführlichen Lebenslauf bei. Denken Sie daran, mit dem Lebenslauf bewerben Sie sich nicht auf eine sozialversicherungspflichtige Stelle, sondern stellen Ihre Eignung als Unternehmerin bzw. Unternehmer dar.

### **Der Lebenslauf sollte mindestens enthalten:**

- Name, Vorname
- Adresse, Telefonnummer
- Staatsangehörigkeit
- Geb.-Datum, Geb.-Ort
- Familienstand, Anzahl der Kinder
- Schulausbildung, Berufsausbildung
- Fortbildung / Studium
- Berufliche Tätigkeiten
- Besondere Fähigkeiten und Kenntnisse

## 2. Geschäftsidee

**Beantworten Sie die Frage: Was möchten Sie tun?**

**Beschreiben Sie Ihre Unternehmensidee detailliert. Je detaillierter Sie Ihre Unternehmensidee ausgearbeitet haben, desto leichter wird es Ihnen fallen, Ihre Zielgruppe zu definieren und Ihre Marktchancen einzuschätzen.**

**Oftmals macht es Sinn, Ihr Produkt- oder Dienstleistungsangebot in einzelne Teilbereiche zu gliedern. In der Regel erleichtert eine Aufteilung die Kalkulation und Planrechnung im Teil B. Denken Sie dabei daran, dass auch ein Branchenfremder Ihre Ideen nachvollziehen können muss.**

### **Produkt/Dienstleistung**

Bitte stellen Sie Ihr Leistungsangebot ausführlich dar.

- Was wollen Sie anbieten (Produkt, Dienstleistung, Service)?
- Welche Tätigkeitsschwerpunkte möchten Sie setzen?
- Wo sehen Sie eine Marktlücke oder Nische?
- Was ist das Besondere bzw. Neue an Ihrem Angebot?

### **Zielgruppe**

- Welche Gruppen von Kundinnen und Kunden sprechen Sie an? Bitte grenzen Sie diese Gruppen möglichst genau ein.
- Was ist der besondere Nutzen Ihrer Leistung für die Kundinnen und Kunden?
- Auf welche Aspekte legen diese besonderen Wert?

### **Anmeldungen und Genehmigungen**

- Welche rechtlichen Voraussetzungen müssen vor Aufnahme der Tätigkeit erfüllt sein?
- Erfüllen Sie diese Voraussetzungen?
- Welchen Namen wird das Unternehmen haben? Was ist dabei zu beachten?
- Wann werden Sie Ihre Tätigkeit beginnen?
- Wo wird Ihr Betriebssitz sein? (Siehe auch Punkt 5)

## 3. Einschätzung von Markt, Standort und Wettbewerb

**Wie stellt sich die Markt- und Wettbewerbssituation in Ihrer Branche und in Ihrer Region dar? Eine zielgerichtete Abfrage über gängige Internet-Suchmaschinen kann dabei weiterhelfen. Wenn Sie Ihren Markt bzw. Mitbewerberinnen und Mitbewerber suchen, überlegen Sie sich, wie potentielle Kundinnen und Kunden bei der Suche vorgehen würden.**

### **Markt- und Wettbewerbssituation**

- Wie hat sich der Markt in letzter Zeit entwickelt?
- Welche Chancen und Risiken sind in Ihrer Branche zu erkennen?
- In welchem Umkreis möchten Sie tätig werden?
- Wie vielen anderen Anbieterinnen und Anbietern müssen Sie sich am geplanten Standort stellen? (Zahl, Größe, Struktur, Standort)
- Welchen Preis können diese im Schnitt durchsetzen?
- Was wissen Sie über Image und Strategie der Mitbewerberinnen und Mitbewerber, über deren Stärken und Schwächen? (Kosten, Qualität, Standort, Technik, Image, Marktauftritt, Service usw.)
- Bestehen Kooperationsmöglichkeiten mit Anderen?

## 4. Marketingstrategie

**Beschreiben Sie Ihre Strategie für die Zielgruppenansprache und die Bindung der potentiellen Kundinnen und Kunden. Bedenken Sie, dass Kundinnen und Kunden Ihr Produkt nicht kaufen oder Ihre Dienstleistung in Anspruch nehmen, nur weil Sie selbstständig sind. Sie versprechen sich davon einen Vorteil bzw. einen Nutzen.**

### **Alleinstellungsmerkmale, Nutzen für potentielle Kundinnen und Kunden**

- Was machen Sie anders bzw. besser als Ihre Konkurrenz?
- Was macht Ihr Angebot so einzigartig und führt zum Kauf bzw. Ihrer Beauftragung?
- Worin besteht der besondere Nutzen für Ihre Kundinnen und Kunden?

### **Preis**

- Handel:
  - Zu welchem Preis wollen Sie Ihre Produkte anbieten? Erstellen Sie eine Preiskalkulation. Ist dieser Preis am Markt durchsetzbar?
  - Welche Lieferungs- und Zahlungsbedingungen bieten Sie an?

- Dienstleistungen:
  - Wie hoch ist Ihr Stundenlohn?
  - Wie kalkulieren Sie den Preis Ihres Produktes bzw. Ihrer Dienstleistung?
  - Wie setzen sich dann die Umsätze zusammen?
  - Wie viele Aufträge sind dazu nötig?

### **Auftragsakquise, Werbung**

- Welche Werbemaßnahmen und -mittel werden Sie nutzen, um Ihren Betrieb bekannt zu machen? Wie nehmen Sie persönlich Kontakt zu Kundinnen und Kunden auf?
- Haben Sie bereits Branchenkontakte oder Aufträge in Aussicht? Listen Sie diese auf.
- Wie beschaffen Sie sich weitere Kontaktdaten?
- Welches Erscheinungsbild geben Sie Ihrem Unternehmen?
- Welches Werbebudget planen Sie für die Umsetzung einzelner Werbemaßnahmen?

## 5. Planung der Räumlichkeiten und der notwendigen Ausstattung

**Beschreiben Sie, welche Räumlichkeiten und welche Ausstattung Sie für den Betriebsablauf benötigen.**

### **Standort**

- Wo soll Ihr Betriebssitz sein?
- Müssen baurechtliche Voraussetzungen geklärt werden?

### **Lage**

- Welche Anforderungen stellt Ihr Vorhaben an die Lage des Betriebssitzes?
- Wie werden diese erfüllt (z. B. Erreichbarkeit)?

### **Räumlichkeiten**

- Welche Räumlichkeiten benötigen Sie (Büro, Laden, Werkstatt, Lager)?
- In welchem Zustand? Mit welchem Zuschnitt? Wie groß?
- Werden Räume gemietet?
- Wie hoch ist die Miete, die Kautions?
- Welche Dauer soll der Mietvertrag haben?
- Gibt es Kündigungs- und Verlängerungsoptionen?

### **Ausstattung**

- Welche Materialien, Maschinen, Fahrzeuge, Einrichtungen brauchen Sie für einen reibungslosen Betriebsablauf?
- Welche Lizenzen für Software oder andere Nutzungsrechte müssen angeschafft werden?
- Was muss bei Betriebsbeginn vorhanden sein?
- Was kann mittelfristig angeschafft werden?
- Was ist bereits vorhanden (Sacheinlagen)?
- Welches Alter haben die Sacheinlagen, und in welchem Zustand sind diese?



## 6. Organisations- und Personalplanung

**Erläutern Sie die verschiedenen Aufgaben- und Verantwortungsbereiche Ihres Unternehmens, deren Organisation und Ihren Personalbedarf.**

**Bedenken Sie, wenn Sie ein Einzelunternehmen starten, steht und fällt das Unternehmen mit Ihrer Einsatzfähigkeit. Aber auch für Einzelunternehmerinnen und -unternehmer hat der Tag nur 24 Stunden und Sie können nicht an mehreren Stellen gleichzeitig sein. Legen Sie Wert darauf, dass Sie für die einzelnen Aufgabenbereiche die notwendige Zeit haben oder Aufgaben auslagern können.**

### **Rechtsform, Aufgaben- und Verantwortungsbereiche**

- Welche Rechtsform hat Ihr Unternehmen?
- Wie sind die Abläufe organisiert?
- Welche Aufgaben delegieren Sie an Ihr Personal oder andere Unternehmen, z. B. Buchhaltung?

### **Personal**

- Wie viel Personal brauchen Sie? Mit welcher Qualifikation? Ab wann?  
Zu welchen Arbeitszeiten? Mit welcher Vergütung?
- Wie bewältigen Sie eventuell saisonale Spitzen, Urlaubs- und Krankheitszeiten?

## 7. Zukunftsaussichten

**Beschreiben Sie, wo Sie in 5 Jahren mit Ihrem Unternehmen stehen wollen und was Sie langfristig erreichen möchten.**

### **Chancen und Risiken**

Ein Unternehmenskonzept kann andere nur dann überzeugen, wenn das Konzept sowohl die Chancen als auch die Risiken klar und deutlich beschreibt.

- Welche Chancen sehen Sie?
- Welche Risiken sehen Sie bei Ihrem Vorhaben?
- Wie können Sie diese Risiken vermeiden oder minimieren?

Bitte bedenken Sie, dass es kein Vorhaben ohne Risiken gibt. Was passiert z. B., wenn Sie krank werden?

## B. Planrechnungen

**Hier finden Sie nun die einzelnen Planrechnungen mit den dazugehörigen Erläuterungen. Bitte tragen Sie Ihre Planzahlen nicht in diese Broschüre ein! Schauen Sie auf unsere Internetseiten! Dort finden Sie die folgenden Tabellen als vorformatierte Excel-Datei zum Download. Auf Wunsch mailen wir Ihnen diese auch gerne zu.**

### 1. Notwendige und angestrebte Privatentnahmen (Vorlage 1)

**Ob Ihr Unternehmen tragfähig ist, hängt davon ab, ob der Umsatz ausreicht, Ihre betrieblichen Kosten, Ihre Privatausgaben und ggf. die Tilgung eines Gründungskredites zu decken.**

Überlegen Sie, wie hoch Ihre privaten Ausgaben und Einnahmen in einem Monat zu Beginn Ihrer Selbstständigkeit sind. Rechnen Sie dann Ihre privaten Ausgaben und Einnahmen zunächst für das erste Jahr Ihrer Selbstständigkeit hoch. Zu Ihren privaten Ausgaben gehören auch Beiträge zu Ihrer Altersvorsorge, Ihre Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge und eine Rücklage für die Einkommensteuer. Des Weiteren sind hier die Beiträge für private Sach- und Lebensversicherungen aufzuführen.

Die Beiträge für betriebliche Versicherungen, z. B. die Betriebshaftpflichtversicherung, werden hier nicht berücksichtigt, sondern in der Rentabilitätsvorschau als Betriebskosten aufgeführt. Betriebliche Zins- und Tilgungsverpflichtungen, bspw. aus der Gründungsfinanzierung, finden in der Rentabilitätsvorschau bzw. Liquiditätsplanung Berücksichtigung. Bereits bestehende private Verbindlichkeiten sind dagegen bei der Berechnung der notwendigen Privatentnahmen einzuplanen.

Im ersten Jahr können Sie Ihre privaten Ausgaben vielleicht einige Zeit deutlich einschränken, die Ausgaben müssen dabei aber realistisch bleiben. Das Ergebnis aus Einnahmen minus Ausgaben zeigt den Betrag, der zu Beginn Ihrer selbstständigen Tätigkeit entnommen werden muss = notwendige Privatentnahmen. Unabhängig von der Geschäftsentwicklung ist dieser Betrag Monat für Monat Ihrem Betrieb zu entnehmen.

Gegebenenfalls planen Sie, Zuschüsse zum Lebensunterhalt von der Arbeitsagentur oder vom Jobcenter zu beantragen. Da Sie darauf keinen Rechtsanspruch haben und zum Zeitpunkt der Businessplanerstellung und Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit nicht wissen, ob der Zuschuss gezahlt wird, sollten Sie mögliche Zahlungen nicht bei der Berechnung der notwendigen Privatentnahmen berücksichtigen. Ein Hinweis auf eine beabsichtigte Antragstellung ist daher ausreichend.

Neben den notwendigen Privatentnahmen errechnen Sie bitte auch Ihre angestrebten Privatentnahmen. Berücksichtigen Sie hier neben möglichen Preissteigerungen bei den Lebenshaltungskosten auch eine ausreichende Altersvorsorge und eine Erhöhung Ihres Lebensstandards gegenüber dem ersten Jahr der Selbstständigkeit. Insgesamt ist hier eine dauerhafte Privatentnahme zu errechnen, die Sie mit der Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit anstreben.

## Notwendige und angestrebte Privatentnahmen

Vorlage 1

Privatausgaben	notwendig (1. Jahr) mtl.	notwendig (1. Jahr) gesamt	angestrebt mtl.	angestrebt jährlich
Miete inkl. Nebenkosten und Strom		0		0
Gebäudeaufwendungen inkl. Nebenkosten		0		0
Kosten des täglichen Bedarfs (Essen, Trinken, Kleidung)		0		0
Freizeit		0		0
Telefon, Fernsehen, Radio (Privat)		0		0
Private KfZ-Kosten (Steuern, Versicherungen, Verbrauch, Reparaturen)		0		0
Kosten für öff. Verkehrsmittel		0		0
Sachversicherungen (Haftpflicht-, Hausrat-, Unfall-, Rechtsschutzversicherung etc.)		0		0
Altersvorsorge (Rentenversicherung, Lebensversicherung, BU)		0		0
Kranken- und Pflegeversicherung		0		0
Arbeitslosenversicherung		0		0
Kosten für Kinderbetreuung		0		0
Unterhaltszahlungen an andere		0		0
Zins- und Tilgungsverpflichtungen für Privatkredite		0		0
Rücklagen für Urlaub, Neuanschaffungen, Ausbildung der Kinder		0		0
Rücklage Einkommensteuer (30% vom angestrebten Gewinn)		0		0
Sonstiges		0		0
<b>Summe</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Gründungszuschuss (ALG-I) bzw. Einstiegsgeld (ALG-II) in Höhe von		Euro soll beantragt werden.
---	--	-----------------------------

## 2. Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung (Vorlage 2)

**Listen Sie Ihre Investitionen, Ihren Betriebsmittelbedarf und Ihre Gründungskosten auf. Demgegenüber stellen Sie dar, wie die Gründung finanziert werden soll.**

Tragen Sie für Ihre Investitionen, Betriebsmittel und Gründungskosten die voraussichtlichen Netto-Beträge ein, die einmalig zur Gründung oder Betriebsübernahme anfallen. Die eventuell zu zahlende Mehrwertsteuer berücksichtigen Sie bitte in der Reserve des Betriebsmittelbedarfs. Erläutern Sie die wichtigsten Positionen des Kapitalbedarfsplans im Text Ihres Unternehmenskonzepts, z. B. unter dem Punkt 5 Ausstattung.

**Kalkulieren Sie Ihren Betriebsmittelbedarf für die Anlaufphase nicht zu knapp.**

Die Summe des ermittelten Kapitalbedarfs muss vollständig durch die Finanzierung gedeckt werden. Die Finanzierung erfolgt über Eigenkapital und/oder Fremdkapital. Bringen Sie Sacheinlagen in die Finanzierung ein, ist der Wert durch entsprechende Belege darzulegen.

Beachten Sie bitte, dass die Summen von Kapitalbedarf und Kapitalherkunft identisch sein müssen.

## Kapitalbedarfs- und Finanzierungsplanung (ohne MwSt.)

Vorlage 2

Kapitalbedarf		Finanzierung	
<b>Investitionen</b>		<b>Eigenkapital</b>	
Grundstücke, Gebäude (Kauf)		Barvermögen	
Maschinen, Geräte, Werkzeuge		Sacheinlagen	
EDV (Hard- und Software)		<b>Summe Eigenkapital</b>	<b>0</b>
Bürokommunikation (Telefon, Fax, Kopierer ...)			
Einrichtung (Büro, Laden, Lager ...)			
Fahrzeuge			
Kaufpreis bei Unternehmensübernahmen			
<b>Summe Investitionen</b>	<b>0</b>		
<b>Betriebsmittelbedarf</b>		<b>Fremdkapital</b>	
Renovierungskosten, Umbaukosten		öff. Kreditprogramme	
Warenerstausstattung		Hausbankdarlehen	
Beratungskosten		Verwandtendarlehen	
Anlaufkosten (lfd. Betriebskosten für die ersten 3 - 6 Monate)		<b>Summe Fremdkapital</b>	<b>0</b>
Vorfinanzierung von Aufträgen			
Reserve für ungeplante Ausgaben/Verzögerungen, Liquiditätsreserve			
<b>Summe Betriebsmittelbedarf</b>	<b>0</b>		
<b>Gründungskosten</b>			
Kaution, Makler-Courtage			
Anmeldung, Genehmigung			
Werbe- und Marketingkosten			
Weiterbildungs- und Seminarkosten			
<b>Summe Gründungskosten</b>	<b>0</b>		
<b>Summe Kapitalbedarf</b>	<b>0</b>	<b>Summe Kapitalherkunft</b>	<b>0</b>

### 3. Rentabilitätsvorschau (Vorlage 3)

**Eine Prognose der künftigen Umsätze und Kosten ist immer unsicher. Sie sollten jedoch in der Lage sein, die Erfolgchancen Ihres Leistungsangebotes möglichst realistisch einzuschätzen.**

**Berücksichtigen Sie für die Erstellung Ihrer Rentabilitätsvorschau bitte folgende Hinweise:**

Beginnen Sie Ihre Planrechnungen mit dem Monat, in dem Sie starten möchten. Übernehmen Sie diesen Startmonat auch in der Liquiditätsplanung.

Erläutern Sie wichtige Positionen der Rentabilitätsvorschau, insbesondere die Umsatzzahlen. Da der Geschäftserfolg in der Aufbauphase meist geringer und später als geplant eintritt, sollten Sie eine zu optimistische Darstellung vermeiden. Beachten Sie, dass Ihre Absatzplanung mit Ihrem Leistungsvermögen (Kapazität) übereinstimmt. Ist das Umsatzziel erreichbar?

Für Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftszweigen (z. B. Handel und Dienstleistungen) sollten die Umsätze separat in unterschiedlichen Umsatzbereichen ausgewiesen werden.

Alle Kosten beziehen sich auf den Gewerbebetrieb, nicht auf den privaten Bereich.

Die Personalkosten sollten nicht nur die Bruttogehälter und –löhne enthalten, sondern auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung und freiwillige soziale Aufwendungen (ca. 20% bis 25% der Lohnkosten).

Berücksichtigen Sie in der Rentabilitätsvorschau die Kreditzinsen. Die Tilgungsbeträge mindern den Betriebsgewinn hingegen nicht, sie sind erst in der Liquiditätsplanung aufzuführen.

Abschreibungen berücksichtigen den Wertverlust der Sachanlagen über die einzelnen Jahre der Nutzung und sind in der Kostenplanung zu berücksichtigen.

$\text{Anschaffungskosten} \div \text{Nutzungsdauer in Jahren} = \text{jährlicher Abschreibungsbetrag}$

Lassen sich die Absatzchancen für Ihre Produkte/Dienstleistungen nur schwer abschätzen, erstellen Sie zunächst eine Mindestumsatzplanung. Mindestumsatz heißt: Wie viel Umsatz müssen Sie mindestens erwirtschaften, um sämtliche betriebliche und private Kosten sowie ggf. die Tilgung begleichen zu können? Oder anders formuliert: Ab wann verdienen Sie wirklich?

## Rentabilitätsvorschau (ohne MwSt.)

Vorlage 3

1. Umsatz	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Umsatzbereich 1													0		
Umsatzbereich 2													0		
Umsatzbereich 3													0		
<b>Summe Umsatz</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2. Material- und Wareneinsatz	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Umsatzbereich 1													0		
Umsatzbereich 2													0		
Umsatzbereich 3													0		
<b>Summe Material- und Wareneinsatz</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

3. Kosten	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Personalkosten													0		
Sozialabgaben für Personal													0		
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom													0		
KfZ-Kosten (Kraftstoff, Vers., Steuern)													0		
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften)													0		
Werbung													0		
Reisekosten													0		
Versicherungen, Beiträge													0		
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung													0		
Zinsen													0		
Abschreibungen													0		
Leasing													0		
Fortbildungskosten, Gründungskosten													0		
sonst. Kosten (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)													0		
<b>Summe Kosten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>= Gewinn/Verlust</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
-------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

### 3a. Mindestumsatzermittlung im Dienstleistungsbereich (Vorlage 3a)

**Mindestumsatz heißt: Wieviel Umsatz müssen Sie mindestens erwirtschaften, um sämtliche betriebliche Kosten und den UnternehmerInnenlohn sowie ggf. die Tilgung für einen Gründungskredit begleichen zu können?**

**Oder: Ab wann verdienen Sie wirklich?**

**Wichtig für Dienstleistungen: Wie hoch muss der Stundensatz mindestens sein?**

Dazu werden im ersten Schritt - wie im Beispiel - die betrieblichen Kosten (12.000 Euro) und der UnternehmerInnenlohn (15.600 Euro) summiert. Berücksichtigen Sie ggf. auch die Tilgung für einen Gründungskredit.

Der erforderliche Mindestumsatz pro Jahr beträgt im Beispielfall für das erste Jahr 27.600 Euro. Nach Einsetzen der Tilgung eines Gründungskredites ab dem zweiten Jahr sind mindestens 42.150 Euro zu erwirtschaften.

Der Mindestumsatz lässt sich nun für die Honorarberechnungen beliebig auf den Monat, die Woche, den Tag oder die Stunde herunterbrechen.

Insbesondere freiberuflich Tätige berechnen ihr Honorar häufig in Stundensätzen. So werden im zweiten Schritt die Anzahl der Stunden, die jährlich in Rechnung gestellt werden können, berechnet. Der Ausgangslage von 365 Tagen werden alle Tage, die nicht produktiv sind, gegenüber gestellt. So verbleiben letztendlich 151 Tage und damit 1.204 Stunden im Jahr, die fakturierbar sind.

Im Dienstleistungsbereich ist eine Auslastung des Angebotes erfahrungsgemäß sehr zögerlich. Im Beispiel wird von einem Auslastungsgrad im ersten Jahr von 50%, im zweiten Jahr von 65% und im dritten Jahr von 80% ausgegangen.

Bei einer Auslastung von 50% und einer möglichen produktiven Arbeitszeit von 1.204 Stunden verbleiben 602 Stunden, die Sie in Rechnung stellen können. Diese Stunden müssen jeweils mit einem Stundensatz von mindestens 46 Euro netto vergütet werden, um alle betrieblichen Kosten und den UnternehmerInnenlohn des ersten Jahres zu decken.

Der erforderliche Mindestumsatz pro Stunde beträgt im zweiten Jahr 54 Euro und im dritten Jahr 47 Euro.



# Mindestumsatzermittlung im Dienstleistungsbereich (unter Berücksichtigung von Tilgung)

Beispiel: freiberufliche Dozentin

Vorlage 3a

## 1

### Berechnung des erforderlichen Mindestumsatzes

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Betriebliche Kosten	12.000	14.400	15.600
Tilgung	0	3.750	3.750
Private Kosten = UnternehmerInnenlohn	15.600	24.000	26.400
<b>erforderlicher Mindestumsatz</b>	<b>27.600</b>	<b>42.150</b>	<b>45.750</b>

## 2

### Berechnung des erforderlichen Mindeststundensatzes

#### Mögliche produktive Arbeitsstunden pro Jahr:

<b>Tage im Jahr</b>	<b>365</b>
Sonntage	52
Samstage	52
Urlaubstage	20
Feiertage incl. Brückentage	11
Fortbildung	5
Krankheitstage	10
Summe Ausfalltage	150
<b>Zwischensumme</b>	<b>215</b>

<b>abzgl. unproduktiver Zeiten ca. 30 % (Akquise, Buchhaltung usw.)</b>	<b>65</b>
---	-----------

<b>produktive Tage</b>	<b>151</b>
------------------------	------------

durchschnittliche Tagesarbeitsstunden	8
<b>produktive Arbeitsstunden jährlich</b>	<b>1.204</b>

## 3

### Ermittlung des Mindestumsatzes

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
erforderlicher Mindestumsatz	27.600	42.150	45.750
Auslastung in % (Erfahrungswerte)	50%	65%	80%
Auslastung in Stunden	602	783	963
<b>erforderlicher Mindestumsatz pro Stunde (netto)</b>	<b>46</b>	<b>54</b>	<b>47</b>

### 3b. Mindestumsatzermittlung im Handel (Vorlage 3b)

**Mindestumsatz heißt: Wieviel Umsatz müssen Sie mindestens erwirtschaften, um sämtliche betriebliche Kosten und den UnternehmerInnenlohn sowie ggf. Tilgung begleichen zu können?**

**Oder: Ab wann verdienen Sie wirklich?**

**Wichtig für Gründungen im Handel: Wie hoch muss der Tagesumsatz mindestens sein?**

Dazu werden im ersten Schritt - wie im Beispiel - die betrieblichen Kosten (27.000 Euro) und der UnternehmerInnenlohn (24.000 Euro) summiert. Berücksichtigen Sie ggf. auch die Tilgung für einen Gründungskredit.

Im zweiten Schritt wird die jährliche Verkaufszeit berechnet. Von den jährlichen 365 Tagen werden alle Tage, an denen der Einzelhandel geschlossen bleibt, subtrahiert. Übrig bleiben 282 Tage mit insgesamt 1.996 Verkaufsstunden.

Um Ihren Mindestumsatz zu berechnen, benötigen Sie an dieser Stelle Ihre branchentypische Handelsspanne. Die Handelsspanne ist die Differenz zwischen Verkaufspreis und Einstandspreis der Ware, ausgedrückt in Prozenten des Verkaufspreises. Die Handelsspanne Ihrer Branche erhalten Sie u. a. beim Einzelhandelsverband.

Im letzten Schritt summieren Sie die betrieblichen Kosten, den UnternehmerInnenlohn und ggf. Tilgung. Diese Summe - dividiert durch die Handelsspanne - ergibt einen jährlichen Mindestumsatz im ersten Jahr von 221.739 Euro und einen täglichen Mindestumsatz von 786 Euro und ein Mindestumsatz pro Stunde von 111 Euro.

Diese Rechnung hat als Ergebnis, dass Sie mindestens am Tag einen durchschnittlichen Umsatz von 786 Euro erzielen müssen, um alle betrieblichen und privaten Kosten sowie die Kosten des Wareneinsatzes decken zu können. Im zweiten und dritten Jahr muss der tägliche Umsatz wegen der beginnenden Tilgung auf 844 Euro steigen.

# Mindestumsatzermittlung im Handel (unter Berücksichtigung von Tilgung)

Beispiel: Einzelhandel

1

Berechnung des erforderlichen Mindestumsatzes ohne Berücksichtigung des Wareneinsatzes

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Betriebliche Kosten	27.000	27.000	27.000
Tilgung	0	3.750	3.750
Private Kosten = UnternehmerInnenlohn	24.000	24.000	24.000
<b>erforderlicher Mindestumsatz</b>	<b>51.000</b>	<b>54.750</b>	<b>54.750</b>

2

Berechnung der jährlichen Verkaufszeit

<b>Tage im Jahr</b>	<b>365</b>
Sonntage	52
Feiertage	11
Sonstige/Urlaub	20
Summe unproduktive Tage	83
<b>Verkaufstage</b>	<b>282</b>

Öffnungszeiten beispielhaft

Werktage von 10.00 - 18.00 Uhr | Samstage von 10.00 - 13.00 Uhr

Öffnungstage	Anzahl Tage/Jahr	Öffnungsstunden	Gesamtstunden
Werktage	230	8	1.840
Samstage	52	3	156
<b>Gesamt</b>	<b>282</b>		<b>1.996</b>

3

Ermittlung des Mindestumsatzes unter Berücksichtigung des Wareneinsatzes

$$\text{Mindestumsatz} = \frac{\text{betriebl. Kosten} + \text{Tilgung} + \text{UnternehmerInnenlohn}}{\text{Handelsspanne in \%}}$$

(Annahme für die Handelsspanne im Fallbeispiel: 23%)

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
erforderlicher Mindestumsatz	51.000	54.750	54.750
Handelsspanne	23%	23%	23%
zu erzielender Mindestumsatz jährlich	221.739	238.043	238.043
Verkaufstage im Jahr	282	282	282
Verkaufsstunden im Jahr	1.996	1.996	1.996
<b>zu erzielender Mindestumsatz pro Tag</b>	<b>786</b>	<b>844</b>	<b>844</b>
<b>zu erzielender Mindestumsatz pro Stunde</b>	<b>111</b>	<b>119</b>	<b>119</b>

#### 4. Liquiditätsplanung (Vorlagen 4a, 4b, 4c, 5a, 5b, 5c)

**Bei der Liquiditätsplanung prüfen Sie, zu welchem Zeitpunkt es voraussichtlich zu einer Einzahlung bzw. Auszahlung kommt. Damit erklären Sie, wie lange es dauern wird, bis Sie tatsächlich einen Zahlungsüberschuss („schwarze Zahlen“) erwirtschaften werden, und wie Sie diesen Zeitraum finanziell überstehen können. Sie stellen in der Liquiditätsplanung die voraussichtlichen Kontobewegungen auf Ihrem Geschäftskonto dar.**

Diese Planung soll Sie in die Lage versetzen, zu jedem Zeitpunkt zu erkennen, ob Sie Ihren Zahlungsverpflichtungen pünktlich nachkommen können. Deshalb sollten Sie die Liquiditätsplanung auch nach der Gründung regelmäßig, mindestens monatlich, fortschreiben. Sie erstellen dadurch eine Vorausschau der Geldeingänge und -abgänge auf Ihrem Geschäftskonto.

**Folgende Fragen sollten Sie sich bei der Liquiditätsplanung insbesondere stellen:**

- Wann werden Ihre Kundinnen und Kunden (voraussichtlich) welche Rechnung bezahlen? Saisonale Schwankungen müssen berücksichtigt werden.
- Welche sonstigen Einzahlungen erwarten Sie wann (z. B. Kreditauszahlungen oder Zuflüsse aus Eigenkapital)?
- Welche festen Kosten fallen wann an (z. B. Miete, Personal)?
- Wann sind die Auszahlungen für Investitionen fällig?
- Wann müssen Sie Material/Ware bezahlen?
- Wann fallen Zins- und Tilgungszahlungen für Kredite an?
- Bis wann müssen Sie Ihre offenen Rechnungen beglichen haben?
- Wie hoch sind die monatlichen Privatentnahmen (siehe Vorlage 1)?
- Wie hoch muss der Liquiditätspuffer sein, um eventuelle Engpässe aufzufangen?
- Welche Reserven können Sie aufbringen, wenn das Geld knapp wird?

In der Liquiditätsplanung ist grundsätzlich die Mehrwertsteuer zu beachten. Die Berechnung und Zahlung der Umsatzsteuer/Vorsteuer ist daher in der Formatierung der Excel-Tabellen bereits berücksichtigt.

Wenn Sie aber die Kleinunternehmerregelung in Anspruch nehmen werden oder von der Mehrwertsteuer befreit sind, nutzen Sie die Vorlagen 5 a-c, da hier die Mehrwertsteuer nicht berücksichtigt wird. Die Möglichkeit, die Kleinunternehmerregelung zu nutzen, haben Sie, wenn Ihr Umsatz zzgl. Steuern im laufenden Kalenderjahr 17.500 Euro nicht übersteigt.







## Liquiditätsplanung 1. Jahr (ohne MwSt.)

1. Einzahlungen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr
Umsatzbereich 1													0
Umsatzbereich 2													0
Umsatzbereich 3													0
Kreditaufnahme / Eigenkapital													0
sonstige Einzahlungen													0
<b>Summe Einzahlungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2. Auszahlungen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	1. Jahr
Materialeinsatz Umsatzbereich 1													0
Materialeinsatz Umsatzbereich 2													0
Materialeinsatz Umsatzbereich 3													0
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom													0
KfZ-Kosten (Kraftstoff, Vers., Steuern)													0
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften)													0
Werbung													0
Reisekosten													0
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung													0
Leasing													0
Fortbildungskosten, Gründungskosten													0
Investitionen													0
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)													0
Versicherungen, Beiträge													0
Personalkosten													0
Sozialabgaben für Personal													0
Kaution, Genehmigungen u. ä.													0
Zinsen													0
Gewerbesteuer													0
Tilgung													0
Privatentnahmen													0
<b>Summe Auszahlungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Saldovortrag aus Vormonat</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Liquiditätssaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Liquiditätssaldo kumuliert</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



## Liquiditätsplanung 2. Jahr (ohne MwSt.)

Vorlage 5b

1. Einzahlungen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	2. Jahr
Umsatzbereich 1													0
Umsatzbereich 2													0
Umsatzbereich 3													0
Kreditaufnahme / Eigenkapital													0
sonstige Einzahlungen													0
<b>Summe Einzahlungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2. Auszahlungen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	2. Jahr
Materialeinsatz Umsatzbereich 1													0
Materialeinsatz Umsatzbereich 2													0
Materialeinsatz Umsatzbereich 3													0
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom													0
KfZ-Kosten (Kraftstoff, Vers., Steuern)													0
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften)													0
Werbung													0
Reisekosten													0
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung													0
Leasing													0
Fortbildungskosten													0
Investitionen													0
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)													0
Versicherungen, Beiträge													0
Personalkosten													0
Sozialabgaben für Personal													0
Kaution, Genehmigungen u. ä.													0
Zinsen													0
Gewerbesteuer													0
Tilgung													0
Privatentnahmen													0
<b>Summe Auszahlungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Saldovortrag aus Vormonat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Liquiditätssaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Liquiditätssaldo kumuliert</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

## Liquiditätsplanung 3. Jahr (ohne MwSt.)

1. Einzahlungen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	3. Jahr
Umsatzbereich 1													0
Umsatzbereich 2													0
Umsatzbereich 3													0
Kreditaufnahme / Eigenkapital													0
sonstige Einzahlungen													0
<b>Summe Einzahlungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

2. Auszahlungen	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12	3. Jahr
Materialeinsatz Umsatzbereich 1													0
Materialeinsatz Umsatzbereich 2													0
Materialeinsatz Umsatzbereich 3													0
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom													0
KfZ-Kosten (Kraftstoff, Vers., Steuern)													0
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften)													0
Werbung													0
Reisekosten													0
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung													0
Leasing													0
Fortbildungskosten													0
Investitionen													0
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)													0
Versicherungen, Beiträge													0
Personalkosten													0
Sozialabgaben für Personal													0
Kautions, Genehmigungen u. ä.													0
Zinsen													0
Gewerbsteuer													0
Tilgung													0
Privatentnahmen													0
<b>Summe Auszahlungen</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

<b>Saldovortrag aus Vormonat</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Liquiditätssaldo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Liquiditätssaldo kumuliert</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>





## **STARTERCENTER NRW bei der Wirtschaftsförderung Herne mbH**

Westring 303  
44629 Herne

Tel.: 02323 925-113  
E-Mail: [startercenter@wfg-herne.de](mailto:startercenter@wfg-herne.de)



[www.facebook.com/StartupMittleresRuhrgebiet](https://www.facebook.com/StartupMittleresRuhrgebiet)

[www.wfg-herne.de](http://www.wfg-herne.de)

Herne, Januar 2016