

18. Die Rentabilitäts- vorschau – Selbstständigkeit muss sich auszahlen!

Eine selbstständige Existenz lohnt sich nur dann, wenn Sie nachhaltig Gewinne erzielen. Deshalb ist die Planung der künftigen Umsätze und Gewinne ein notwendiger Bestandteil Ihrer Überlegungen.



Damit Sie besser beurteilen können, ob Sie tatsächlich „auf Ihre Kosten kommen“; sollten Sie mit „spitzem Bleistift“ rechnen und Ihre bisherigen Planungen gewissenhaft und sorgfältig prüfen, bevor Sie Ihr Vorhaben realisieren. Der Nutzen dieser Berechnungen liegt darin, dass Sie schon im Planungsstadium erkennen, ob und unter welchen Voraussetzungen sich Ihr Vorhaben lohnen wird. Zudem können Ihnen die Planrechnungen nach dem Start als Orientierungshilfe dienen. Sie können Fehlentwicklungen und Probleme rechtzeitig erkennen, vor allem auch wenn Ihre Prognosen nicht eintreffen.

Die Planung der Umsätze ist ein Teil der Rentabilitätsvorschau. Sie sollte über einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren erstellt werden. Die Ergebnisse der Rentabilitätsvorschau (auch „Ertragsvorschau“ genannt) sind nicht nur für Sie als Unternehmer, sondern auch für Ihre künftigen Geschäftspartner von entscheidender Bedeutung. Jedes Kreditinstitut verlangt von Ihnen diese Planung. Ohne diese Berechnungen erhalten Sie keinen Kredit. Es genügt nicht, irgendwelche Planzahlen vorzulegen, sondern diese müssen nachvollziehbar und realisierbar sein.

Wie gehen Sie vor?

Beim Erstellen der Rentabilitätsvorschau gibt es zwei unterschiedliche Vorgehensweisen.

Variante 1:

Sie berechnen zuerst, wie hoch der Gewinn sein müsste und wie hoch die Kosten sein werden. Danach folgt die Berechnung, wie hoch der (Mindest-) Umsatz sein müsste, um die Kosten zu decken und den notwendigen Gewinn zu erzielen.

Variante 2:

Sie berechnen zuerst den Umsatz, der bei der geplanten Betriebsgröße erzielt werden kann. Im zweiten Schritt berechnen Sie die Kosten und damit auch den voraussichtlichen Gewinn. Dann können Sie beurteilen, ob der Gewinn ausreichen wird, um den Lebensunterhalt zu bestreiten.

Bei beiden Varianten planen Sie mit Nettowerten, d. h. die Umsatzsteuer spielt somit keine Rolle.

Im Einzelnen sollten Sie folgende Teilbereiche berechnen:

- private Ausgaben
- Zinsen
- Tilgung/Abschreibung
- Personalkosten
- betriebliche Sachkosten Material- und Wareneinsatz
- notwendiger Mindestumsatz

Berechnung nach Variante 1:

Überlegen Sie zunächst, wie viel Geld Sie für Ihre private Lebenshaltung, Versicherungen, Einkommensteuer und sonstige privaten Verpflichtungen benötigen. Anschließend versuchen Sie, die wichtigsten betrieblichen Kosten so genau wie möglich zu planen. Anhaltswerte dafür erhalten Sie von den betriebswirtschaftlichen Beratern Ihrer Handwerkskammer, Ihrem Fachverband, von Ihrem Steuerberater und eventuell auch von Ihrer Hausbank. Planen Sie alle Werte jeweils für ein volles Geschäftsjahr.

Schritt 1: Berechnung der privaten Ausgaben

Beispiel:

Kosten Lebenshaltung	pro Monat	pro Jahr
Essen	500 €	6.000 €
Kleidung	200 €	2.400 €
Hobby	50 €	600 €
Freizeit	40 €	480 €
Urlaub	110 €	1.320 €
Geschenke	65 €	780 €
Kultur	67 €	804 €
	1.032 €	12.384 €

Private Versicherungen	pro Monat	pro Jahr
Rentenversicherung	250 €	3.000 €
Krankenversicherung	350 €	4.200 €
Lebensversicherung	120 €	1.440 €
Unfallversicherung privat oder Berufsgenossenschaft	60 €	720 €
Pflegeversicherung	50 €	600 €
Berufsunfähigkeit	150 €	1.800 €
	980 €	11.760 €

Sonstige Versicherungen	pro Monat	pro Jahr
Privathaftpflicht	10 €	120 €
Hausrat	17 €	204 €
Feuer	10 €	120 €
Leitungswasser, Glas	3 €	36 €
Rechtsschutz	10 €	120 €
	50 €	600 €

Wohnen	pro Monat	pro Jahr
Unterhalt/Reparatur	20 €	240 €
Miete	900 €	10.800 €
Nebenkosten	57 €	684 €
Heizung	100 €	1.200 €
Strom	80 €	960 €
Wasser	40 €	480 €
Telefon	50 €	600 €
Müll	40 €	480 €
Einrichtung	20 €	240 €
	1.307 €	15.684 €
Fahrzeug	pro Monat	pro Jahr
Steuer	10 €	120 €
Versicherung	35 €	420 €
Verbrauch	70 €	840 €
Wartung	30 €	360 €
Reparaturen	30 €	360 €
Leasing	0 €	0 €
Reinigung, Pflege etc.	0 €	0 €
	175 €	2.100 €
Sonstige private Verpflichtungen	pro Monat	pro Jahr
Unterstützung Eltern/Kinder	0 €	0 €
Private Darlehen Tilgung	117 €	1.404 €
Private Darlehen Zinsen	46 €	552 €
Einkommenssteuer (geschätzt)		7.000 €
Summe der privaten Ausgaben = Privatentnahmen pro Jahr		51.484 €

Ermitteln Sie in der Aufstellung Ihre persönlichen Werte. Berücksichtigen Sie bei den privaten Versicherungen, dass Sie zukünftig sämtliche Beiträge in voller Höhe selbst aufbringen müssen. Wenn Sie in den Anfangsjahren Beiträge sparen und weniger Vorsorge betreiben möchten, müssen Sie später einen höheren Aufwand für die Altersvorsorge einplanen. Überlegen Sie, ob Sie in Ihrer Planung alle privaten Bereiche erfasst und ausreichend berücksichtigt haben.

Ebenfalls können sich private Einnahmen durch ein Ehegattengehalt oder beispielsweise private Mieteinnahmen ergeben. Diese können ihre Privatentnahme reduzieren.

Schritt 2: Ermittlung des Cashflows

Addieren Sie zu den oben berechneten privaten Ausgaben die voraussichtlichen Zinsen und die Tilgung aus Ihrer geplanten Finanzierung. Berücksichtigen Sie zusätzlich eine Rücklage für Investitionen und Unvorhergesehenes.

Damit ermitteln Sie den notwendigen Cashflow (engl.: cash flow) für Ihr erstes Geschäftsjahr (notwendiger Cashflow = erforderliche Liquidität vor Kapitaldienst und Privatentnahmen).

Wenn Sie eine 3-Jahres-Planung erstellen, dann ermitteln Sie die jeweiligen Werte für das erste, zweite und dritte Jahr. Dies ist deshalb wichtig, weil sich die Zins- und Tilgungsbelastung in den ersten drei Jahren voraussichtlich stark verändern wird.

Beispiel:

Cashflow	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Gesamte Privatentnahmen (abgerundet Jahr 1)	50.000 €	55.000 €	57.000 €
+ Kapitaldienst (Zins + Tilgung)	12.000 €	12.000 €	16.000 €
Summe	62.000 €	67.000 €	73.000 €
+ Rücklage für Investitionen	5.000 €	3.000 €	6.000 €
= notwendiger Cashflow	67.000 €	70.000 €	79.000 €

Inhaber eines Einzelunternehmens bzw. einer Personengesellschaft erhalten kein Gehalt. Ihre Vergütung ist im Gewinn enthalten. Die sogenannten Privatentnahmen werden ebenso wie eventuelle Privateinlagen über das Eigenkapitalkonto verrechnet. Wenn die Entnahmen größer sind als der Gewinn samt Einlagen nimmt das Eigenkapital ab. Das Eigenkapital kann sogar negativ werden. Die Folgen sind ein höherer Fremdkapitalanteil, größere Zinsbelastung, insgesamt eine geringere Kreditwürdigkeit. Das ist häufig schon der erste Schritt in Richtung einer Liquiditätskrise.

Wenn Sie Geschäftsführer Ihrer eigenen GmbH werden, sieht die Rechnung etwas anders aus: Sie haben dann keine Privatentnahmen mehr, sondern Sie beziehen ein Geschäftsführer-Gehalt, das im Personalaufwand der Firma enthalten ist. Aber auch hier muss das Gehalt Ihren Lebensunterhalt vollständig decken können.

Wichtig: Ein hohes Gehalt können Sie sich nur dann „genehmigen“, wenn Ihr Betrieb auch genügend erwirtschaftet.

Schritt 3: Berechnung der Personalkosten und der sonstigen betrieblichen Kosten

Beispiel:

Personalkosten (inkl. AG-Beitrag zur Sozialversicherung)	Zahl	Monat	Jahr 1
Gesellen	1	2.580 €	38.700 €
Geschäftsführergehalt	0	0 €	0 €
Büroangestellte	1	400 €	6.240 €
Aushilfen	2	380 €	11.860 €
Ausbildungsvergütung	0	0 €	0 €
Summe		3.360 €	56.800 €
Betriebliche Sachkosten			
Miete, Energie, Nebenkosten			8.000 €
Versicherungen, Gebühren, Steuern			3.000 €
Fahrzeugkosten			6.000 €
Instandhaltung, Geräte			2.300 €
Werkzeuge, Kleingeräte			2.000 €
Bürobedarf/Telefon			3.400 €
Werbung			3.500 €
Steuer- und Rechtsberatung			2.000 €
Buchführung			1.500 €
Gewerbesteuer (Körperschaftsteuer b. GmbH)			900 €
Reisekosten, Präsentation			700 €
Entsorgung			700 €
Sonstige Kosten			400 €
Gesamtkosten			34.400 €

Bei den Überlegungen zur Höhe der Personal- und der betrieblichen Kosten helfen Ihnen die Berater der Handwerkskammer oder des Verbands. Sie haben neben ihrer Erfahrung Zugriff auf Betriebsvergleichswerte für viele Branchen.

Schritt 4: Ermittlung der Wertschöpfung

Die Personalkosten und die betrieblichen Sachkosten addieren Sie zu dem oben berechneten Cashflow, dann erhalten Sie die zur Kostendeckung notwendige „Wertschöpfung“. Sie entspricht der Summe der sogenannten Lohnerlöse. Lohnerlöse sind die Summe der verrechneten Stunden, multipliziert mit dem Stundenverrechnungssatz.

Beispiel:

Cashflow	67.000 €
+ Personalkosten	56.800 €
+ betriebliche Kosten	34.400 €
= zur Kostendeckung notwendige Wertschöpfung	158.200 €

Schritt 5: Berechnung des Mindestumsatzes

Zuletzt addieren Sie zu der Wertschöpfung, die zur Kostendeckung notwendig ist, noch den voraussichtlichen Materialverbrauch (berechnet zu Verkaufspreisen) und eventuelle Fremdleistungen anderer Unternehmen, die Sie Ihren Kunden weiterberechnen. Dann erhalten Sie den Mindestumsatz, den Sie erzielen müssen, damit alle Kosten gedeckt und der Gewinn so hoch ist wie die Privatentnahmen – allerdings netto, das heißt ohne die Umsatzsteuer. Die müssen Sie noch dazurechnen.

Beispiel:

Mindestumsatz	Beispiel
Materialeinsatz in Prozent	30 %
+ notwendige Wertschöpfung	158.200 €
daraus berechnet: Materialeinsatz Handwerk in Euro*)	67.800 €
= notwendiger Mindestumsatz (netto)	226.000 €

*) Zur Berechnung des Materialeinsatzes: Um aus den vorhandenen Werten (Rohgewinn, prozentualer Materialeinsatz) den Materialeinsatz in Euro zu berechnen, muss „im Hundert“ gerechnet werden.

Beispiel:

$$\text{Materialeinsatz} = \frac{30\% \times 158.200}{100\% - 30\%} = 67.800 \text{ € Materialeinsatz}$$

Jetzt wissen Sie, wie hoch Ihr Umsatz mindestens sein müsste, damit die von Ihnen geplanten Kosten gedeckt werden und der notwendige Gewinn erzielt wird.

Berechnung nach Variante 2:

Schritt 1: Berechnung der Lohnerlöse pro Jahr

Hierfür berechnen Sie den voraussichtlichen Handwerksumsatz. Dazu multiplizieren Sie die voraussichtliche Anzahl der produktiven Stunden pro Jahr mit dem jeweiligen Netto-Stundenverrechnungssatz.

Der mögliche Umsatz eines Betriebes kann auf der Basis der produktiv Beschäftigten erfolgen. Dabei werden die produktiven Stunden pro Jahr ermittelt und mit dem Stundensatz multipliziert. Das ergibt die Lohnerlöse.

Schritt 2: Ermitteln des möglichen Handwerkerumsatzes

Auf diesen Betrag werden noch die Materialerlöse addiert, berechnet zu Verkaufspreisen, d. h. Einkaufspreis netto zuzüglich Materialaufschlag. Somit ist der (maximal) mögliche Handwerkerumsatz berechnet.

Beispiel:

Möglicher Umsatz

Produktiv Beschäftigte	Anzahl	produktive Stunden		Stundensatz	Summe
		je Beschäftigten	gesamt		
Inhaber	1	1.300	1.300	54,00 €	70.200 €
Geselle	1	1.350	1.350	49,00 €	66.150 €
Lehrling	0	0	0	0,00 €	0 €
Aushilfen	2	546	1.092	39,00 €	42.588 €
Produktiv Beschäftigte gesamt	4	mit	3.742	verrechenbaren Std.	178.938 €

Demnach sind Lohnerlöse möglich in Höhe von (gerundet) *) 178.938 €

Materialerlöse zu EK-Preisen (gerundet) 76.688 €

Materialaufschlag 10 % 7.669 €

Möglicher Handwerksumsatz (gerundet) 263.295 €

*) Berechnung Materialerlöse: siehe Formel

In der Zeile „Abschreibungen“ der Tabelle Rentabilitätsvorschau setzen Sie die voraussichtlichen Abschreibungen Ihres Betriebes ein. Diese Abschreibungen stellen den rechnerischen Wertverlust bzw. die Abnutzung Ihrer Maschinen, Geräte, Anlagen und Fahrzeuge dar.

Maschinen, Geräte, Einrichtungen, Fahrzeuge (siehe Kapitel 15) 50.000 €

./ durchschnittliche Nutzungsdauer 5 Jahre

= jährliche Abschreibung 10.000 €

Somit haben Sie alle Daten, die für die Erstellung einer Rentabilitätsvorschau notwendig sind.

Rentabilitätsvorschau

Beispiel	Jahr 1		Jahr 2		Jahr 3	
Umsatz	226.000 €	100,0 %	248.600 €	100,0 %	285.000 €	100,0 %
./. Materialeinsatz	67.800 €	30,0 %	74.580 €	30,0 %	85.500 €	30,0 %
= Rohgewinn I	158.200 €	70,0 %	174.020 €	70,0 %	199.500 €	70,0 %
./. Personalkosten	56.800 €	25,1 %	63.820 €	25,6 %	70.840 €	24,8 %
= Rohgewinn II	101.400 €	44,8 %	110.200 €	44,3 %	128.660 €	45,1 %
./. Sachkosten	34.400 €	15,2 %	37.000 €	14,8 %	40.000 €	14,0 %
= erweiterter Cashflow	67.000 €	29,6 %	73.200 €	29,4 %	88.660 €	31,0 %
./. Zinsen	3.400 €	1,5 %	3.400 €	1,3 %	4.000 €	1,4 %
= Cashflow	63.600 €	28,1 %	69.800 €	28,0 %	84.660 €	29,7 %
./. Abschreibungen	10.000 €	4,4 %	10.000 €	4,0 %	10.000 €	3,5 %
Gewinn	53.600 €	23,4 %	59.800 €	24,0 %	74.660 €	26,2 %

Eine Rentabilitätsvorschau sollte zwei bis drei Jahre umfassen. Ein geeignetes Muster für eigene Berechnungen finden Sie auf www.selbststaendig-im-handwerk.de.

Die Berechnung der Kapaldienstgrenze

Mit den Zahlen der Rentabilitätsvorschau haben Sie wichtige Ergebnisse berechnet. Vor allem für die Bank, aber auch für Sie ist die nächste Frage wichtig: Reichen die Gewinne aus, damit Sie die Kredite zurückzahlen können? Das Ergebnis (= „steuerpflichtiger Gewinn“) ist die Bemessungsgrundlage für die Einkommensteuer. In dieser Berechnung sind steuerliche Werte berücksichtigt (Abschreibungen), die keine Auswirkung auf Ihre Liquidität haben. Dafür sind andere liquiditätswirksame (aber steuerlich nicht relevante) Werte, wie z. B. Ihr Unternehmerlohn (bzw. Ihre Privatentnahmen) oder Tilgungen für Darlehen, nicht berücksichtigt.

Beispiel:

	Jahr 1	Jahr 2
Erweiterter Cashflow	67.000 €	73.200 €
+ sonstige Einkünfte	0 €	0 €
= gesamte Zuflüsse	67.000 €	73.200 €
./. Privatentnahmen (gerundet)	51.500 €	55.000 €
./. Ersatzinvestitionen	5.000 €	3.000 €
= Kapaldienstgrenze	10.500 €	15.200 €
	12.000 €	12.000 €
= Ergebnis	-1.500 €	3.200 €

Jetzt erst sehen Sie, ob das Ergebnis voraussichtlich ausreichen wird. Im Beispiel geht die Rechnung im 1. Jahr nicht ganz auf. Im 2. Jahr ergibt sich ein leichtes Plus.

Was tun, wenn der voraussichtliche Gewinn nicht reicht?

Überlegen Sie, in welchen Bereichen Sie Ihre Planungen bzw. Ihr Geschäftsmodell ändern können:

- Leistungs- und Produktionsprogramm
- Betriebskapazität (Anzahl der produktiven Stunden)
- Erhöhung der Produktivität
- Erhöhung des Stundensatzes
- Reduzierung der Investitionshöhe (Reduzierung des Kapitaldienstes)
- Erhöhung der Eigenmittel (dadurch weniger Fremdkapital notwendig)
- Sind Eigenleistungen möglich? (dadurch Reduzierung des Fremdkapitals)
- Laufzeit der Finanzierung verlängern
- Reduzierung der Kosten (sparsamere Fahrzeuge, günstigere Räume etc.)

Die betriebswirtschaftlichen Berater der Handwerkskammern, der Fachverbände oder auch Ihr Steuerberater können Ihnen hierbei behilflich sein. Auch Ihre Hausbank verfügt über Brancheninformationen. Sprechen Sie Ihren Kundenberater an.

Tipps zur Planung

Die Planung oder Vorschau des zu erwartenden Umsatzes ist keine einfache Angelegenheit. Vor allem ist die Planung zukunftsgerichtet und somit mit sehr viel Unsicherheit behaftet. Etwas sicherer wird die Planung, wenn Sie bereits im Vorfeld Aufträge erhalten haben oder Aufträge von künftigen Auftraggebern mit ziemlicher Sicherheit abschätzen können. Planen Sie Ihre Umsätze realistisch ein, aber auch nicht zu niedrig.

Berücksichtigen Sie in Ihrer Umsatzberechnung auch die Gewährung von Skonti, Rabatten oder anderen Preisnachlässen. Erläutern Sie einzelne Positionen Ihrer Planung, so dass der Leser Ihre Berechnungen nachvollziehen kann.