

MUSTERBERICHT PLANUNG KLEIN-UNTERNEHMEN (1 MIO EURO UMSATZ)

AUSGANGSLAGE

Ein kleinerer Metall-Verarbeiter leidet unter angespannter Liquidität. Die vorherigen Investitionen waren notwendig im Hinblick auf das angestrebte und zum Teil bereits realisierte Wachstum. Die zusätzlichen Kapitalkosten sowie der Aufbau des noch nicht vollausgelasteten Personals führten zur kritischen Liquiditätslage.

Die Beratung wurde gefördert vom Bund

(https://www.bafa.de/DE/Wirtschafts_Mittelstandsfoerderung/Beratung_Finanzierung/Unternehmensberatung/unternehmensberatung_node.html) Gesunde KMU erhalten eine Förderung über 50%, Unternehmen in Schwierigkeiten von 90%.

Unsere Bafa-Nr. 151356. D.h. Netto-Kosten des Unternehmens: 1.000 € (Zeiteinsatz lag bei 1 Tag)

Unser Einsatz für Gründer wird übrigens zu 70% bezuschusst

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite	
I	AUFGABENSTELLUNG	1
II	VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS	2
III	ENTWICKLUNG 2018/ 2019	4
	1. Gewinn- und Verlustrechnung	4
	2. Bilanzielle Entwicklung	5
IV	DETAILPLANUNG 2020/ GROBPLANUNG 2021/22	8
	1. Umsatzplanung	8
	2. Materialeinsatz	9
	3. Personalplanung	9
	4. Sachkostenplanung	10
	5. Potenzial-Aufträge	13
	6. Gewinn- und Verlustrechnung Planung 2020	15
	7. Liquiditätsplanung 2020	16
	8. Planung 2021/22	18
	9. Planung GbR 2020 bis 2022	20

Anlage **Annuitätenplanung**

I AUFGABENSTELLUNG

Die Equity Advice GmbH wurde von Herrn Bernd Müller mit der Darstellung des Ist sowie der Planung des laufenden und der kommenden zwei Jahre beauftragt. Dies geschah vor dem Hintergrund der angestrebten Beantragung eines Betriebsmitteldarlehens zur Deckung des aktuellen Liquiditätsengpasses.

Nachfolgend dargestellt wird neben der Peter Müller Metallverarbeitung GmbH (Betriebsgesellschaft) die Müller Besitzgesellschaft bR. Grundlage der Arbeit waren die Bilanzen 2018 beider Gesellschaften sowie die Summen- und Saldenlisten per 31. Dezember 2019. Die Planung wurde auf Basis der Angaben von Herrn Bernd Müller, die vom Verfasser kritisch reflektiert wurden, erstellt. Die vorliegende Arbeit wurde primär am 24. Februar 2020 am Sitz des Unternehmens angefertigt.

An der abendlichen Schlussbesprechung nahm auch Herr Erwin Schmitz, der Steuerberater des Unternehmens, teil.

II VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS

Das Unternehmen ist auf dem Gebiet der Metallverarbeitung Bereich Drehen tätig. Es besteht eine Betriebsaufspaltung. Gesellschafter der Betriebsgesellschaft sind zu je 50% Herr Peter Müller und sein Sohn Bernd Müller (jeweils Geschäftsführer). Gesellschafter der Müller Besitzgesellschaft bR, die neben der Immobilie einen Großteil der Maschinen besitzt, sind zu je 50 % Herr Bernd Müller und Herr Peter Müller.

Der Vorläufer des heutigen Unternehmens wurde von Herrn Peter Müller 2004 als Einzelfirma nebenberuflich. W. Müller (* 1968) ist gelernter Dreherei-Meister. Im Sommer 2005 wurde die erste CNC Drehmaschine angeschafft. 2006 erfolgte die Anschaffung einer weiteren Stangendrehmaschine zur mannlosen Fertigung. Als weitere Meilensteine sind zu

- (aus Diskretionsgründen herausgenommen)
- 2015 Bau einer neuen Halle

Die erwähnte neue Halle umfaßt eine Produktions- und Lagerfläche von 6.000 qm und 150 qm Büro- und Sozialräume. Finanziert wurde die Halle primär über Bankkredite in Verbindung mit noch nicht zuteilungsreifen Bausparverträgen. Auf Grund der Kundenstruktur – geringer Anteil an Automobilzulieferern – wurde die Wirtschaftskrise 2008/09 gut überstanden. Das Unternehmen beliefert primär (80% Umsatzanteil) Kunden in den Branchen Lebensmittel- und Flugzeugtechnik und ist somit geringer konjunkturanfällig als andere Metallverarbeiter. Die Peter Müller Metallverarbeitung GmbH beschäftigt heute incl. Gesellschafter rund 10 Personen.

Wettbewerbsvorteile des Unternehmens sind sehr kurze Lieferzeiten bei sehr guter Qualität (marginale Mängelbeanstandung von maximal 2% - bester Lieferant bei diversen Kunden). Die Flexibilität zeigt sich auch in der Offenheit gegenüber neuen Werkstoffen (Karbon) und Technologien, die auch verstanden werden.

Die Hauptwettbewerber sind einerseits Kleinbetriebe, die bei Kleinteile günstiger sind, nicht aber bei mittleren Losgrößen (fehlende Automatisierung). Als Folge ihrer eingeschränkten Lagerhaltung sind diese Wettbewerber nicht so flexibel – ihnen fehlt das dann

benötigte Rohmaterial. Die großen Wettbewerber haben Vorteile bei der Großserie (stärkerer Automatisierungsgrad). Vor diesem Hintergrund liegt die ideale Losgröße zwischen 50 und 1.000 Stück bzw. einem Auftragswert zwischen 200 und 3.000 €.

Der Vertrieb erfolgt über Herrn Bernd Müller.

Der Maschinenpark ist technologisch auf aktuellem Stand und beinhaltet noch Leistungsreserven. Aktuell wird im 1 ½-Schicht-Betrieb gearbeitet. Die personelle Besetzung incl. Qualifikation erlaubt das Hochfahren auf 2-Schicht-Betrieb.

III ENTWICKLUNG 2018/2019

1. Gewinn- und Verlustrechnung

Unter Berücksichtigung zweier noch nicht gebuchter Eingangsrechnungen wird das Jahr 2019 dargestellt. Der Mehrjahresvergleich (2017 wird nur im Hinblick auf die Kostenstruktur der GmbH dargestellt, daher ohne GbR) zeigt einen stetigen Umsatzanstieg.

GmbH		2018						2019 (vorläufig)				
2017	Angaben in 1.000 €	GmbH	GbR	+/-	Konsolidiert	GmbH	GbR	+/-	Konsolidiert			
668	100,0%	Umsatzerlöse	927	67	-67	927	100,0%	1.079	72	-72	1.079	97,3%
		Bestandsveränderungen						29			29	2,7%
		Betriebsleistung	927	67	-67	927	100,0%	1.108	72	-72	1.108	100,0%
8	1,2%	Sonst. Betr. Erträge	8			8	0,9%	17			17	1,5%
676	101,2%	Erträge gesamt	936	67	-67	936	100,9%	1.096	72	-72	1.096	98,9%
151	22,6%	Materialaufwand	232			232	25,1%	277			277	25,0%
84	12,6%	Fremdleistungen	86			86	9,2%	93			93	8,4%
433	64,8%	Rohertrag	609	67	-67	609	65,7%	739	72	-72	739	66,6%
238	35,7%	Personalkosten	323			323	34,9%	438	0		438	39,5%
53	8,0%	Raumkosten	75	0	-67	8	0,8%	93		-72	21	1,9%
3	0,5%	Versicherungen/ Beiträge	4			4	0,5%	4	1		5	0,5%
14	2,1%	KFZ-Kosten	16			16	1,7%	22			22	2,0%
1	0,1%	Werbe-/ Reisekosten	2			2	0,2%	3			3	0,3%
4	0,6%	Kosten der Warenabgabe	6			6	0,6%	1			1	0,1%
30	4,5%	Reparatur/ Instandhaltung	49			49	5,2%	63	2		65	5,9%
60	8,9%	Maschinenleasing	58			58	6,2%	71			71	6,4%
36	5,4%	Sonstige Kosten	55	4		59	6,4%	40	3		43	3,8%
202	30,3%	Summe Sachkosten	264	4	-67	201	21,7%	297	5	-72	231	20,8%
2	0,3%	Zinsen und Kapitalkosten	7	22		29	3,1%	7	21		28	2,5%
-2	-0,2%	operativer Cash flow	23	42		64	6,9%	13	45		59	5,3%
2	0,3%	Abschreibungen	13	24		37	4,0%	25	24		49	4,4%
1	0,1%	Verluste aus Wertminderunge	0			0	0,0%	-2			-2	-0,1%
-4	-0,6%	Ergebnis v. Steuern	9	18		27	3,0%	-10	21		11	1,0%
0	0,0%	Abgrenzung Ertragssteuern	1			1	0,2%	1			1	0,1%
-4	-0,6%	Ergebnis nach Steuern	8	18		26	2,8%	-12	21		10	0,9%

Bei steigenden Rohstoffpreisen konnte die Rohertragsquote leicht erhöht werden. Anders als in den Vorjahren wurde erstmalig der Bestand an Halbfabrikaten berücksichtigt, der als Folge eines größeren Auftrages hoch war:

	2018	2019	+/-
Fertigwarenbestand		28.290	28.290
Rohmaterialien	12.502	15.095	2.594
Halbfertige		1.164	1.164
Σ	12.502	44.549	32.047

In Erwartung eines größeren Auftrages, dessen Zusage sich immer wieder verschoben hat, war ein Mitarbeiter vorgehalten worden mit entsprechender Auswirkung auf die Personalkosten und das Ergebnis. Der auslastungsbedingt höhere Stromverbrauch führte zu einem Anstieg der Raumkosten. Reparaturen/ Instandhaltungen sind zufalls- wie umsatzbedingt ebenfalls gestiegen.

2. Bilanzielle Entwicklung

Aufbauend auf der Bilanz 2018 und den Bewegungen 2019 wurde unter Berücksichtigung der ausstehenden Eingangsrechnungen bzw. der Inventur die bilanzielle Darstellung der GmbH 2019 abgeleitet. Für die GbR wurde hierauf verzichtet, da deren Werte mit Ausnahme der Abschreibungen und Tilgungen weitgehend fortzuschreiben sind. Die Darlehensstände können wiederum der Annuitätenplanung entnommen werden. Bei den bei der GbR für 2018 dargestellten Flüssigen Mittel handelt sich es um Bau-sparguthaben, die kurzfristig nicht verwendbar sind.

Dem positiven, Eigenkapital erhöhendem Ergebnis der GbR von voraussichtlich 21.000 € standen Entnahmen und Steuerzahlungen von saldiert 13.000 € gegenüber.

GmbH 2017	Aktiva/ Passiva (1.000 €)	GmbH	2018		Konsolidiert	GmbH 2019
			GbR	+/-		
1	Immaterielle Anlagevermögen	10			10	9
	Grundstücke, Bauten		419		419	
3	Technische Anlagen u. Maschinen	66	34		100	78
15	Andere Anlagen, Betriebsausst.	25	15		39	18
19	Anlagevermögen	101	468		569	106
9	Vorräte	13			13	45
69	Debitoren	89			89	128
	Forderungen verbundene Unternehmen		28	-28		5
8	Sonstige Vermögensgegenstände	4	2		6	-3
15	Flüssige Mittel		29		29	
100	Umlaufvermögen	105	59	-28	136	174
2	Aktive Rechnungsabgrenzung	10	11		22	7
121	AKTIVVERMÖGEN	217	538	-28	727	287
26	Gezeichnetes Kapital/ var. Kapital	26	47		74	26
0	Ergebnisvortrag	-5			-5	4
-4	Jahresüberschuss	9			9	-12
21	Bilanzielles Eigenkapital	30	47		77	18
7	Rückstellungen	17	4		21	27
20	Kurzfristige Bankverbindlichkeiten	31	11		42	39
	Langfristige Bankverbindlichkeiten		462		462	51
	Verbindlichkeiten Leasingkauf	46			46	36
20	Kreditoren	24			24	68
20	Verbindlichkeiten verb. Unternehmen	30		-28	2	30
32	Sonstige Verbindlichkeiten	38	12		50	17
100	FREMDKAPITAL	186	491	-28	649	267
121	GESAMTKAPITAL	216	538	-28	726	286
17,6%	Eigenkapitalquote	13,9%	8,8%		10,7%	6,4%

Unter Berücksichtigung des GbR-Überschusses abzüglich Steuerzahlungen betrug das konsolidierte Eigenkapital Ende 2019 etwa 73.000 € (GmbH 18.000 € + Anfangsbestand GbR 47.000 € + Ertrag GbR 21.000 € ./ Entnahmen 13.000 €).

Das zu verzinsende Fremdkapital beider Firmen setzte sich Ende 2019 wie folgt zusammen:

	kurzfristig	langfristig	Bausparer	Σ
GmbH				
Regionalbank 1	32.937			
Regionalbank 1		51.405		
Geschäftsbank	6.117			
Leasinggesellschaft (Mietkauf)		35.637		
Σ GmbH	39.053	87.042		126.095
GbR				
Regionalbank 1	13.275			
Regionalbank 1	1.313			
Regionalbank 1			42.000	
Regionalbank 1			21.000	
Regionalbank 1			63.000	
Regionalbank 1		27.788		
Regionalbank 2		289.917		
Σ GbR		317.705	126.000	443.705
Guthaben zu Bausparer				
Bausparer			-39.780	-39.780
ΣΣ zu verzinsendes Fremdkapital	39.053	404.746	86.220	530.020

Daneben gibt es einige Leasingverpflichtungen für Maschinen.

IV DETAILPLANUNG 2020/ GROBPLANUNG 2021/22

1. Umsatzplanung

Die Umsatzplanung erfolgte unter Berücksichtigung des abgeschlossenen Januars und der Ferienzeiten auf Monatebene (s.u.) unter der Prämisse, dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht verschlechtern. Anstelle einer pauschalen Preiserhöhung werden ein sukzessiver Abbau von Aufträgen (Kunden) mit schlechterer Marge und dafür der Aufbau von Kunden mit höherem Ertrag budgetiert. Der geplante Umsatzanstieg von 7% auf 1,2 Mio€ entspricht dem unteren Niveau der Vorjahre und ist ohne größere Investitionen sowie mit den bestehenden, selber wachsenden Kunden machbar.



Zusätzlich wurde ab März der neue Kunde Petersen mit monatlich 4.000 € geplant. Petersen stellt Material bei, so dass die Materialquote sinkt.

In 2019 betrug der Umsatzanteil des Werkstoffs Karbon 60.000 € bei einem Einkaufswert von 15.000 €, d.h. hohe Rohertragsquote. Sollte ein erhoffter, aber nicht geplanter Karbon-Auftrag kommen, würde sich der Umsatz um mindestens 0,1 Mio€ erhöhen.

Die Sonstigen betrieblichen Erträge beinhalten auch Abfallerlöse sowie Sachbezüge. Der Saldo Anlagenverkauf ./ Buchwertabgang 2019 wurde eliminiert.

2. Materialeinsatz

Durch die erwähnte Auftragsselektion sollte der Materialeinsatz sinken. Größere Materialpreisveränderungen werden an den Kunden sofort weitergegeben (im Zuge der Auftragsbestätigung), sowohl nach oben wie nach unten.

Die bisherige Fremdleistungsquote in Höhe von 8,5% sollte sich nicht ändern. An Fremdleistungen zugekauft werden Härten und Oberflächenbeschichtungen aller Art.

3. Personalplanung

Die Personalstunden des Jahres 2019 können in etwa fortgeschrieben werden. Durch die seit Oktober eingesetzte neue Matzak-Maschine wurde der Automatisierungsgrad deutlich erhöht, so dass mit der bestehenden Mannschaft ein deutlicher Mehrumsatz möglich ist.

	produktiv		produktiv
GF 1	1.665	Anteile Versand/Strahlen	660
GF 2	800	Anteile Büro	1.200
Dreher	1.665	Putzkraft	600
QS, AV,	1.665	Fräsen	2.016
Dreher	1.665	Drehen	5.304
Fräser	1.665	Σ Aushilfen	9.780
Einlegekraft	1.665		
Versand	1.123		
Σ Festangestellte	11.913	ΣΣ Gesamt	21.693

Der Personalstamm umfasst zusätzlich eine Bürokraft.

Die letzte Gehaltsanpassung (25 Cent je Stunde) wurde im September 2019 vorgenommen; für 2020 ist keine weitere geplant. Der im Mai 2019 eingestellte Mitarbeiter ist nun ganzjährig dabei, hat andererseits aber eine Aushilfe ersetzt und die Kapazität im Bereich Fräsen erhöht.

4. Sachkostenplanung

Raumkosten

Die Pacht bleibt mit 6.000 €/ Monat konstant. Ein leistungsbedingter Anstieg ist beim Strom zu erwarten.

Versicherungen/ Beiträge

Durch die neue Warenkreditversicherung steigen die Versicherungsaufwendungen.

KFZ-Kosten

Die KFZ-Kosten erhöhen sich um das notwendige Leasing eines Fahrzeuges. Ein Teil der Mehraufwendungen wird durch Einsparungen beim Verbrauch und Wartung ausgeglichen.

Werbung/ Reisekosten

Dieser Kostenblock sinkt, da im Vorjahr im Zusammenhang mit einem Maschinenkauf eine Auslandsreise anfiel.

Kosten der Warenabgabe

Die typischen Frachtkosten fallen nicht an, da man selber ausliefert bzw. zu versendende Ware unfrei aufgibt.

Reparatur/ Instandhaltung

Diese Kostenart wird fortgeschrieben. Zusätzliche Reparaturen sind nicht absehbar; a.o. Großreparaturen waren 2011 nicht angefallen.

Leasingraten

Die nachfolgend aufgeführten Leasinggüter werden kurz erläutert: (Infos werden hier aus Diskretionsgründen weggelassen.)

	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Σ
Leasinggut 1	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	4.536
Leasinggut 2	1.143	1.143	1.143										3.430
Leasinggut 3	9.431	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	3.039	42.863
Leasinggut 4	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	1.129	13.545
Leasinggut 5	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326	1.326						9.283
Leasinggut 6	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	289	3.465
Σ	13.696	7.304	7.304	6.161	6.161	6.161	6.161	4.835	4.835	4.835	4.835	4.835	77.122
dazu Schlussrate				5.775				13.212					18.987

Die nicht aufgeführte Maschine xyz wird über Mietkauf in Höhe von 848 € beglichen und ist daher Teil der Zins- und Tilgungsplanung (Anlage). Die Maschine xyz ist eine Standarddrehmaschine mit einer Spitzenweite von 1.500 mm.

Sonstige Kosten

Die Sonstigen Kosten können in etwa fortgeschrieben werden. Einerseits besteht stellenweise noch geringeres Einsparpotenzi al, andererseits sind keine großen Reserven vorhanden.

Kapitalkosten

Die Abschreibungen werden angesichts der jüngsten Investitionen erhöht. Die Zinsen wurden auf Basis der bestehenden Verpflichtungen sowie des eingeplanten Betriebsmittelkredites über 80.000 € budgetiert. Anlage 1 enthält die entsprechende Annuitätenplanung.

5. Potenzial-Aufträge

Neben den mehr oder minder fix-eingeplanten Umsätzen gibt es eine Reihe von Anfragen, die sich derzeit im Verhandlungsstadium befinden. Ihr Status ist noch offen, doch wurden teilweise Prototypen geliefert, was als Zeichen für eine positive Akzeptanz gewertet werden kann. Nachfolgend werden diese Aufträge kurz erläutert:

Glanzmetall Flugzeugtechnik

Neukunde, Spin-Off aus dem EADS-Konzern. Prototypen sind abgeschlossen, Angebote für Serienteile sind abgegeben
Avisierter Umsatz 19.000 € p.a. bei einem Materialeinsatz von 8.400 €

MUNICH TECH

Früher wurde alles im Haus gefertigt, nun außer Haus-Vergabe.

Projekt 1: bestehende Serienteile, preislich wurde man akzeptiert, Musterbestellungen laufen und werden im Januar geliefert, dann ggfs. Serienauftrag. Umsatz: 45.000 € p.a. bei einem Materialeinsatz von 19.845 €

Projekt 2 Neuentwicklung für MUNICH TECH

Stand: Prototypen wurden geliefert und montiert und laufen im Versuch. Preislich ist man akzeptiert. Bei einer Serienfertigung sind zwischen 50 und 180 Einheiten p.a. geplant.

Umsatz: 12.000 € (50 Einh.) bei einem Materialeinsatz von 4.700 € bzw. 36.000 € (150 Einh.) bei einem Materialeinsatz von 14.100 €.

Ludwig Tech

Umsatzpotential zusätzlich 105.000 € bei einem Materialeinsatz von 25% bis 30%.

Bielefeld-Gruppe

Neuauftrag, 51.000 € p.a. bei einem Materialeinsatz von 3.780 €

Die Prognose von Eintrittswahrscheinlichkeiten ist naturgemäß sehr schwierig, wurde aber dennoch versucht. Es zeigt sich, dass der unbefriedigende Rohertrag aus der bestehenden Struktur deutlich aufge bessert werden kann. Bedingt durch die mehr oder minder fixen Kosten kommt es zu einer beachtlichen Fixkostendegression. Der Grund für die bislang zu niedrige Rohertragsquote ist bekannt: Einem Alt-Kunden werden Preise gewährt, die man so nicht mehr heute in Angeboten abgeben würde. An einer Preisanpassung wird gearbeitet.

Kunde	Umsatz	Wareneinsatz	Rohertrag	Eintrittswahrscheinlichkeit	wahrscheinl. Rohertrag
Glanzmetall	19.000	8.400	10.600	50%	5.300
Munich Tech Projekt I	45.000	19.845	25.155	75%	18.866
Munich Tech Projekt II (Mittelwert)	24.000	9.321	14.679	85%	12.477
Ludwig Tech	105.000	28.875	76.125	50%	38.063
Bielefeld-Gruppe	51.000	3.780	47.220	15%	7.083
Σ	244.000	70.221	173.779		81.789

In den Vorjahren gab es immer wieder Anfragen zu einzelnen Teilen, nun gibt es komplette Projekte, die vergeben werden. – Auch hieraus kann eine bessere Ausgangsposition des Unternehmens abgeleitet werden.

6. Gewinn- und Verlustrechnung Planung 2020

Nach einem schwächeren Start wird ab März positiv gewirtschaftet. Durch die ab April eingeplanten Petersen-Aufträge von monatlich 4.000 € sinkt die Wareneinsatzquote. Der Eintritt der Potenzial-Aufträge ist schwer zu prognostizieren. Sie werden daher nur in Summe aufgeführt.

2019 (vorläufig)		1.000 €	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Σ	
1.079	97,3%	Umsatzerlöse	108	84	104	93	109	109	104	93	104	99	99	93	1.200	100,7%
29	2,7%	Bestandsveränderungen	-8												-8	-0,7%
1.108	100,0%	Betriebsleistung	100	84	104	93	109	109	104	93	104	99	99	93	1.192	100,0%
17	1,5%	Sonst. Betr. Erträge	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	1,4%
1.096	98,9%	Erträge gesamt	101	85	105	95	111	111	105	95	105	100	100	95	1.209	101,4%
277	25,0%	Materialaufwand	25	21	27	23	26	26	25	23	25	24	24	23	292	24,5%
93	8,4%	Fremdleistungen	8	7	9	8	9	9	9	8	9	8	8	8	101	8,5%
739	66,6%	Rohertrag	66	55	69	63	73	73	70	63	70	66	66	63	798	67,0%
438	39,5%	Personalkosten	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	450	37,7%
93	8,4%	Raumkosten	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96	8,1%
4	0,4%	Versicherungen/ Beiträge	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	0,6%
22	2,0%	KFZ-Kosten	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	25	2,1%
3	0,3%	Werbe-/ Reisekosten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0,2%
1	0,1%	Kosten der Warenabgabe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,1%
63	5,7%	Reparatur/ Instandhaltung	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63	5,3%
71	6,4%	Maschinenleasing	14	7	7	6	6	6	6	5	5	5	5	5	77	6,5%
40	3,6%	Sonstige Kosten	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42	3,5%
297	26,8%	Summe Sachkosten	33	26	27	25	26	26	26	24	25	24	24	25	313	26,3%
7	0,6%	Zinsen und Kapitalkosten	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	2	9	0,8%
13	1,2%	operativer Cash flow	-4	-7	5	1	11	10	8	2	8	5	5	0	43	3,6%
25	2,2%	Abschreibungen	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	32	2,6%
-2	-0,1%	Verluste aus Wertminderungen														
-10	-0,9%	Ergebnis v. Steuern/ Potenzial	-6	-10	2	-2	8	7	5	-1	5	3	3	-3	12	1,0%

Die Ertragskraft sollte auf das für die Branche übliche Niveau gesteigert werden können. Ein weiteres Ertragspotenzial besteht in der heute fehlenden Skontoziehung.

7. Liquiditätsplanung 2020

Die Liquiditätsplanung beinhaltet neben der Gewinn- und Verlustrechnung die Ausgaben und Einnahmen, die erfolgsneutral sind (Tilgungen, Investitionen, Schlußraten Leasing etc.). Die Potenzialaufträge sind nicht berücksichtigt, wohl aber der noch nicht fixierte Petersen-Auftrag (40.000 € Rohertrag).

1.000 €	Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Σ
Umsatzerlöse	108	84	104	93	109	109	104	93	104	99	99	93	1.200
Umsatzsteuer	21	16	20	18	21	21	20	18	20	19	19	18	228
Forderungen Anfang	128	147	129	153	140	159	159	153	140	153	146	146	
Forderungen Ende	147	129	153	140	159	159	153	140	153	146	146	140	
Eingang aus Umsatz	110	118	100	124	111	130	130	124	111	124	117	117	1.417
Sonstige betriebl. Erträge	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Einnahmen	111	120	101	125	113	131	131	125	113	125	119	119	1.433
Wareneinkauf	23	25	24	25	26	26	23	24	24	24	23	24	292
Fremdleistungen	8	7	9	8	9	9	9	8	9	8	8	8	101
Investitionen	1	1	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
Sonstige Kreditoren	32	26	26	25	25	25	25	24	24	24	24	25	306
Schlussraten Leasing				6				13					19
Umsatzsteuer	12	11	13	12	12	12	11	13	11	11	11	11	140
Kreditorenzugang	77	70	79	77	74	73	70	84	69	68	67	69	878
Kreditoren Anfang	68	83	85	84	85	86	86	83	84	84	84	83	
Kreditoren Ende	83	85	84	85	86	86	83	84	84	84	83	84	
<i>Begleichung Kreditoren</i>	62	68	80	76	73	74	72	83	69	69	68	68	861
Personal incl. WG/ UG	36	36	36	36	36	45	36	36	36	36	45	36	450
Versicherungen	0	0	7										7
Zinsen	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	2	9
Vorsteuersaldo	6	7	8	5	7	5	9	9	9	4	9	8	86
Tilgungen	1	1	-79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-65
Ausgaben	106	112	53	118	118	128	119	130	117	111	124	115	1.348
Über-/ Unterdeckung	6	7	48	7	-5	4	13	-4	-4	15	-5	4	85
Über-/ Unterdeckung kumuliert	6	13	61	68	63	67	80	75	71	86	81	85	
Kontokorrentkredit	33	26	-22	-29	-24	-28	-41	-36	-32	-47	-42	-46	
Liquidität	2	9	57	64	59	63	76	71	67	82	77	81	

Für März wird die Aufnahme eines Betriebsmittelkredites über 80.000 € geplant. Saldiert mit der anstehenden Tilgung ergibt sich ein Zufluß von 79.000 € (dargestellt als negative Tilgung). Bei bestehenden Kontokorrentlinien von zusammen 35.000 € wäre ohne diesen Kredit die laufende Liquidität in der Folge nicht immer gewährleistet. Dies würde insbesondere dann gelten, wenn der geplante Petersen-Auftrag nicht kommt.

Zur Verplausibilisierung erfolgt die Überleitung der Plan-Ergebnisrechnung zur Liquiditätsplanung:

	1.000 €
Ergebnis vor Potenzialaufträgen	12
Abschreibungen	32
Cash flow lt. GuV	43
Überdeckung lt. Liquiditätsplanung	85
- Bestandsabbau	-8
+ Tilgungen	19
+ Schlussraten Leasing	19
+ Investitionen	-65
- Forderungen Anfang	-128
+ Forderungen Ende	140
+ Kreditoren Anfang	68
- Kreditoren Ende	-84
Steuersaldo	-2
Liquiditätsplanung vergleichbar zur GuV	43

8. Planung 2021/2022

Durch weiteres Wachstum der Stammkunden bzw. erfolgreiche Akquisition weiterer Projekte erscheint in 2013 ein Umsatzanstieg von 160.000 € gegenüber der Grundplanung 2020 machbar. Unter Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeiten der Potenzialaufträge 2020 (= rechnerischer Umsatz von 120.000 € mit diesen Aufträgen) ist der Umsatzanstieg geringer.

1.000 €	2020		2021		2022	
Umsatzerlöse	1.200	100,7%	1.369	100,0%	1.373	100,0%
Bestandsveränderungen	-8	-0,7%				
Betriebsleistung	1.192	100,0%	1.369	100,0%	1.373	100,0%
Sonst. Betr. Erträge	17	1,4%	17	1,2%	17	1,2%
Erträge gesamt	1.209	101,4%	1.385	101,2%	1.389	101,2%
Materialaufwand	292	24,5%	336	24,5%	336	24,5%
Fremdleistungen	101	8,5%	116	8,5%	117	8,5%
Rohertrag	798	67,0%	917	67,0%	919	67,0%
Personalkosten	450	37,7%	449	32,8%	449	32,7%
Raumkosten	96	8,1%	100	7,3%	101	7,3%
Versicherungen/ Beiträge	7	0,6%	8	0,6%	8	0,6%
KFZ-Kosten	25	2,1%	25	1,8%	25	1,8%
Werbe-/ Reisekosten	2	0,2%	3	0,2%	3	0,2%
Kosten der Warenabgabe	1	0,1%	1	0,1%	1	0,1%
Reparatur/ Instandhaltung	63	5,3%	68	5,0%	68	5,0%
Maschinenleasing	77	6,5%	77	5,6%	77	5,6%
Sonstige Kosten	42	3,5%	47	3,5%	47	3,4%
Summe Sachkosten	313	26,3%	330	24,1%	331	24,1%
Zinsen und Kapitalkosten	9	0,8%	10	0,7%	8	0,6%
operativer Cash flow	43	3,6%	145	10,6%	148	10,8%
Abschreibungen	32	2,6%	32	2,3%	32	2,3%
Verluste aus Wertminderungen						
Ergebnis v. Steuern/ Potenzial	12	1,0%	113	8,3%	116	8,5%

Der Wareneinsatz kann vor dem Hintergrund möglicher Serienaufträge steigen, andererseits werden die Preise bei einem wichtigen Kunden bereinigt, so dass sein Wareneinsatz sinken wird. Per Saldo kann der Wareneinsatz 2020 gehalten werden. Zudem wird davon ausgegangen, dass künftig Skonto gezogen werden kann. Die Personalkosten steigen nicht, da Reserven bestehen und das Handling der Serienfertigung leichter ist.

Bei den KFZ-Kosten wurden die Leasingraten für einen Transporter berücksichtigt.

Bei Tilgungen von jährlich 34.000 € in 2021 und 2022 incl. neuem Betriebsmitteldarlehen (18.529 € Tilgung p.a.) ist absehbar, dass die Kapitaldienstfähigkeit gesichert ist.

1.000 €	2020	2021	2022
Ergebnis v. Steuern/ Potenzial	12	113	116
Steuern	-4	-34	-35
Tilgungen	-15	-34	-34
Aufnahme Betriebsmittelkredit	80		
Abschreibungen	32	32	32
Investitionen	-19		n.n.
Free Cash flow nach Steuern	85	77	79

(Veränderungen des Working Capitals sind nicht enthalten)

9. Planung GbR 2012 bis 2014

Mit den bestehenden Pachteinnahmen von 6.000 €/ Monat ist die Liquidität und Kapitaldienstfähigkeit der GbR auf absehbare Zeit weitgehend gesichert. Unter Berücksichtigung der Steuerzahlungen ist für 2012 und 2013 eine kleinere Lücke zu erwarten, die von der GmbH mittels des Betriebsmittelkredites gefüllt werden kann. Die GbR hat noch Forderungen aus Verrechnungskonten gegenüber der GmbH über saldiert 25.000 €. Die GbR kommt für die Bausparbeiträge auf. Die Beiträge werden hier unter Tilgungen mitaufgeführt.

			Planung															
2019 (vorläufig)			Jan.	Febr.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Σ 2020	2021	2022	
72	100,0%	Umsatzerlöse	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	72	72	
72	100,0%	Betriebsleistung	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	72	72	
		Sonst. Betr. Erträge																
72	100,0%	Erträge gesamt	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	72	72	
1	1,0%	Versicherungen/ Beiträge			1										1	1	1	
2	2,6%	Reparatur/ Instandhaltung				1					1				2	2	2	
3	4,0%	Sonstige Kosten		1					1			1			3	3	3	
5	7,6%	Summe Sachkosten		1	1	1			1		1	1			6	6	6	
21	28,9%	Zinsen und Kapitalkosten	1	1	4	1	1	4	1	1	4	1	1	4	22	20	17	
45	63,2%	operativer Cash flow	5	4	1	4	5	2	4	5	1	4	5	2	44	46	49	
24	33,3%	Abschreibungen	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	24	24	
21	29,9%	Ergebnis v. Steuern/ Potenzial	3	2	-1	2	3	0	2	3	-1	2	3	0	20	22	25	
		Cash flow vor Steuern/ Tilgungen	5	4	1	4	5	2	4	5	1	4	5	2	44	46	49	
		Tilgungen	2	2	6	2	2	6	2	2	6	2	2	6	40	41	29	
		Cash flow vor Steuern	3	2	-5	2	3	-4	2	3	-5	2	3	-4	4	5	19	

Die neu errichtete Halle befindet sich in einem guten Zustand. Größere Reparaturen/ Investitionen sind mittelfristig nicht erforderlich.

Geber Darlehen-Nr. SuSa-Kto. Zins Annuität Tilgung Häufigkeit	Müller Besitzgesellschaft bR Regionalbank 1			Müller Besitzgesellschaft bR Regionalbank 2			Müller Besitzgesellschaft bR Regionalbank 1			Müller Besitzgesellschaft bR Regionalbank 1		
	Stand	Tilgung	Zins	Stand	Tilgung	Zins	Stand	Tilgung	Zins	Stand	Tilgung	Zins
	4,75%			4,15%			12,0%			10,5%		
	1.000			4.083			12			12		
	12			4			4			4		
2019	27.788			289.917			13.275			1.313		
Jan.	26.898	890	110	289.917			13.275		398	1.313		34
Febr.	26.004	894	106	289.917			13.275		398	1.313		34
März	25.107	897	103	285.833	4.083	3.008	13.275		398	1.313		34
April	24.207	901	99	285.833			13.275		398	1.313		34
Mai	23.303	904	96	285.833			13.275		398	1.313		34
Juni	22.395	908	92	281.750	4.083	2.966	13.275		398	1.313		34
Juli	21.483	911	89	281.750			13.275		398	1.313		34
Aug.	20.569	915	85	281.750			13.275		398	1.313		34
Sept.	19.650	919	81	277.666	4.083	2.923	13.275		398	1.313		34
Okt.	18.728	922	78	277.666			13.275		398	1.313		34
Nov.	17.802	926	74	277.666			13.275		398	1.313		34
Dez.	16.872	930	70	273.583	4.083	2.881	13.275		398	1.313		34
2020	16.872	10.916	1.084	273.583	16.334	11.777	13.275		4.779	1.313		414
2021	5.427	11.446	554	257.249	16.334	11.099	13.275		4.779	1.313		414
2022		5.427	70	240.915	16.334	10.422	13.275		4.779	1.313		414
2023				224.581	16.334	9.744	13.275		4.779	1.313		414
2024				208.248	16.334	9.066	13.275		4.779	1.313		414
2025				191.914	16.334	8.388	13.275		4.779	1.313		414
2026				175.580	16.334	7.710	13.275		4.779	1.313		414
2027				159.246	16.334	7.032	13.275		4.779	1.313		414

Geber Darlehen-Nr. SuSa-Kto. Zins Annuität Tilgung Häufigkeit	Summe GbR		
	Stand	Tilgung	Zins
2019	416.523		
Jan.	414.572	1.951	941
Febr.	412.618	1.954	937
März	406.577	6.041	3.942
April	362.616	1.961	792
Mai	360.652	1.965	788
Juni	354.600	6.052	3.750
Juli	352.628	1.972	781
Aug.	350.653	1.975	778
Sept.	344.590	6.063	3.697
Okt.	342.607	1.983	770
Nov.	340.621	1.986	767
Dez.	334.547	6.073	3.644
2020	334.547	39.975	21.587
2021	294.042	40.505	19.965
2022	264.641	29.401	16.803
2023	240.707	23.934	15.148
2024	218.722	21.985	14.216
2025	196.577	22.145	13.314
2026	174.199	22.378	12.402
2027	173.834	365	11.553

Müller Metallverarbeitung GmbH Regionalbank 1/ KfW Aufnahme angestrebt	Müller Metallverarbeitung GmbH Regionalbank 1			Müller Metallverarbeitung GmbH Regionalbank 1		
6,05%	4,4%			8,5%		Linie 30.000
4.632 ab 30.03.2012	615					
4	12			12		
	Stand	Tilgung	Zins	Stand	Tilgung	Zins
	51.405			32.937		
	50.978	427	188	32.937		233
	50.550	428	187	32.937		233
80.000 -80.000 366	50.120	430	185	32.937		233
80.000	49.688	431	184	32.937		233
80.000	49.255	433	182	32.937		233
80.000 1.210	48.821	435	181	32.937		233
80.000	48.384	436	179	32.937		233
80.000	47.946	438	177	32.937		233
80.000 1.210	47.507	439	176	32.937		233
80.000	47.066	441	174	32.937		233
80.000	46.623	443	173	32.937		233
80.000 1.210	46.179	444	171	32.937		233
80.000 -80.000 3.996	46.179	5.226	2.157	32.937		2.800
61.471 18.529 4.420	40.719	5.460	1.923	32.937		2.800
42.941 18.529 3.299	35.014	5.705	1.677	32.937		2.800
24.412 18.529 2.178	29.052	5.961	1.421			1.633
5.882 18.529 1.057	22.823	6.229	1.154			
5.882 89	16.314	6.509	874			
	9.513	6.801	582			
		9.513	265			

Geber Darlehen-Nr. SuSa-Kto. Zins Annuität Tilgung Häufigkeit	Müller Metallverarbeitung GmbH Geschäftsbank			Müller Metallverarbeitung GmbH Leasinggesellschaft (Mietkauf)			Summe GmbH			Summe GmbH + GbR		
	Kontokorrent						Linie	Stand		Linie	Stand	
	Stand	Tilgung	Zins	Stand	Tilgung	Zins	Stand	Tilgung	Zins	Stand	Tilgung	Zins
	10,0%			848	nur Tilgung							
	12											
2019	6.117			35.637			126.095			542.618		
Jan.	6.117	51		34.789	848		124.820	1.275	473	539.392	3.226	1.414
Febr.	6.117	51		33.940	848		123.543	1.277	471	536.162	3.231	1.408
März	6.117	51		33.092	848		202.265	-78.722	835	608.842	-72.681	4.777
April	6.117	51		32.244	848		200.985	1.280	468	563.601	3.241	1.260
Mai	6.117	51		31.395	848		199.704	1.281	466	560.355	3.246	1.255
Juni	6.117	51		30.547	848		198.421	1.283	1.675	553.020	7.335	5.425
Juli	6.117	51		29.698	848		197.136	1.285	463	549.764	3.256	1.245
Aug.	6.117	51		28.850	848		195.850	1.286	462	546.502	3.262	1.239
Sept.	6.117	51		28.002	848		194.562	1.288	1.670	539.152	7.350	5.367
Okt.	6.117	51		27.153	848		193.272	1.289	458	535.880	3.272	1.229
Nov.	6.117	51		26.305	848		191.981	1.291	457	532.602	3.277	1.224
Dez.	6.117	51		25.456	848		190.689	1.293	1.665	525.236	7.366	5.309
2020	6.117	612		25.456	10.181		190.689	-64.594	9.564	525.236	-24.618	31.151
2021	6.117	612		15.276	10.181		156.518	34.170	9.754	450.560	74.676	29.718
2022	6.117	612		5.095	10.181		122.103	34.416	8.387	386.744	63.817	25.191
2023	6.117	357			5.095		59.581	29.586	5.589	300.288	53.519	20.737
2024	6.117						34.822	24.759	2.210	253.544	46.743	16.426
2025	6.117						22.431	12.391	963	219.009	34.536	14.277
2026							9.513	6.801	582	183.712	29.179	12.984
2027								9.513	265	173.834	9.879	11.818