

BEISPIEL-BUSINESSPLAN · CAFÉ MIT EIGENER KONDITOREI

Café Albers – Kuchen & Kaffee

Gründung eines Cafés

Businessplan zur Gründung mit KfW-StartGeld

ANGABEN ZUR GRÜNDUNG

Gründerin	Miriam Albers
Standort	Witten, Innenstadt
Vorhaben	Café mit eigener Kuchen- und Tortenherstellung, 30 Plätze und Terrasse
Rechtsform	Einzelunternehmen
Eröffnung	2. März 2027
Kapitalbedarf	90.000 €, davon 15.000 € Eigenkapital

VORGELEGT BEI

Hausbank — Antrag auf KfW-StartGeld

BEISPIEL · ANONYMISIERT UND VERFREMDET

Dieser Businessplan ist ein Beispiel aus unserer Beratungspraxis. Er ist vollständig neu geschrieben: Personen, Firma, Orte, Kunden, Wettbewerber und alle Zahlen sind erfunden. Bundesweite Marktzahlen und Rechtsangaben sind echt und mit Quelle und Stand genannt.

Der Plan zeigt Aufbau, Tiefe und Rechenweg eines Plans, wie er bei Arbeitsagentur, Jobcenter, fachkundiger Stelle oder Bank eingereicht wird. Er ersetzt keine Rechts- oder Steuerberatung.

Inhalt

1	Executive Summary	2
2	Geschäftsidee	3
	2.1 Das Café · 2.2 Leistungen · 2.3 Kundennutzen · 2.4 Preisgestaltung	
3	Branche und Markt	5
	3.1 Branche · 3.2 Zielgruppen · 3.3 Wettbewerb · 3.4 Rechtlicher Rahmen · 3.5 Standort	
4	Marketing und Vertrieb	9
	4.1 Positionierung · 4.2 Maßnahmen · 4.3 Gäste · 4.4 Verkauf und Bestellung	
5	Management	11
	5.1 Gründerprofil · 5.2 Rechtsform · 5.3 Organisation und Kapazität	
6	Chancen und Risiken	14
	6.1 Chancen · 6.2 Risiken · 6.3 Gegenmaßnahmen	
7	Finanzplanung	17
	7.1 Umsatz und Rentabilität · 7.2 Liquidität · 7.3 Investitionen und Kosten	
8	Finanzierung	24
	8.1 Kapitalbedarf · 8.2 Eigenkapital und Sicherheiten · 8.3 Kredite und Kapitaldienst	
9	Realisierungsplanung	28
	9.1 Meilensteine · 9.2 Zeitplan und nächste Schritte	
A	Anlagenverzeichnis	30

KAPITEL 1

Executive Summary

Dieses Kapitel fasst Vorhaben, Qualifikation, Markt, Zahlen und Finanzierung auf einer Seite zusammen.

Miriam Albers eröffnet am 2. März 2027 in der Innenstadt von Witten das Café Albers – Kuchen & Kaffee. Das Café hat 30 Plätze im Ladenlokal und von April bis September 12 Plätze auf einer Terrasse im öffentlichen Raum. Es bietet Kuchen und Torten aus der eigenen Backstube, Frühstück, Kaffee aus der Siebträgermaschine und mittags Quiche und Suppe. Kuchen gibt es auch zum Mitnehmen, Torten auf Bestellung. Alkohol wird nicht ausgeschenkt; das Café braucht deshalb keine Gaststättenerlaubnis. Geöffnet ist von Dienstag bis Sonntag.

Miriam Albers ist gelernte Konditorin mit Gesellenbrief und hat neun Jahre in der Konditorei gearbeitet, die letzten vier Jahre als stellvertretende Filialleiterin eines Cafés mit eigener Konditorei. Dort hat sie Dienstpläne erstellt, eingekauft, die Kasse verantwortet und das Team in Hygiene geschult. Was ihr fehlt, ist die eigene Buchhaltung und die Kalkulation eines ganzen Betriebs; diese Lücke schließen ein Seminar, ein Steuerberater mit Lohnbuchhaltung und eine monatliche Auswertung (Kapitel 5.1).

Die Gastronomie insgesamt ist ein schwieriger Markt: Sie hat 2025 nach dem Statistischen Bundesamt real 2,2 Prozent weniger umgesetzt als im Vorjahr, nominal 1,8 Prozent mehr. Kaffee dagegen ist gefragt wie nie: 2025 wurde so viel Kaffee außer Haus getrunken wie nie zuvor. Seit dem 1. Januar 2026 gilt für Speisen in der Gastronomie dauerhaft der ermäßigte Umsatzsteuersatz von 7 Prozent; Getränke bleiben bei 19 Prozent. Der Plan trennt beide Umsätze.

Geplant ist ein Umsatz von 188.112 € im ersten, 209.625 € im zweiten und 216.317 € im dritten Jahr. Das erste Planjahr läuft von März 2027 bis Februar 2028. Der Gewinn beträgt 34.652 €, 46.602 € und 49.526 €. Nach Gewerbesteuer deckt er den vollen privaten Bedarf der Gründerin von 30.900 € im ersten Jahr zu 106 %, im zweiten Jahr zu 114 % und im dritten zu 119 %.

Der Kapitalbedarf beträgt 90.000 €. Finanziert wird er mit 15.000 € Eigenkapital und 75.000 € aus dem ERP-Gründerkredit – StartGeld der KfW über die Hausbank, zehn Jahre Laufzeit, zwei tilgungsfreie Jahre. Die Eigenkapitalquote von 16,7 % ist die offene Flanke des Vorhabens und wird in Kapitel 8 nicht beschönigt; ihr stehen die achtzigprozentige Haftungsfreistellung der KfW, die Sicherungsübereignung der Einrichtung und die Kapitaldienstfähigkeit gegenüber. Im ersten Jahr mit voller Tilgung deckt der Cashflow nach der vollen Privatentnahme und nach Gewerbesteuer den Kapitaldienst 1,2-fach.

Vor der Eröffnung liegen zwei Vorlaufmonate mit Miete, Umbau und Einrichtung, aber ohne Umsatz. Nach dem Vorlauf stehen 5.321 € in der Kasse; danach liegt der niedrigste Kassenstand mit 10.238 € im ersten Betriebsmonat. Eine Kontokorrentlinie über 10.000 € wird angefragt, ist im Kapitalbedarf nicht enthalten und wird nach der Planung in keinem Monat gezogen. Der Engpass des Vorhabens ist nicht der Kapitaldienst, sondern die Zahl der Gäste im ersten Jahr: Der volle private Bedarf ist erst bei 98 % des geplanten Umsatzes gedeckt (Kapitel 7.1).

KAPITEL 2

Geschäftsidee

Dieses Kapitel beschreibt das Café, die Leistungen, den Nutzen für die Gäste und die Preise.

2.1 Das Café

Das Café Albers – Kuchen & Kaffee entsteht in einem Ladenlokal mit 75 Quadratmetern im Erdgeschoss eines Wohn- und Geschäftshauses in der Innenstadt von Witten, wenige Schritte von der Fußgängerzone. Bis Ende 2025 wurde das Lokal als Eiscafé genutzt; die Baugenehmigung für die gastronomische Nutzung mit 30 Plätzen liegt vor, ein Gäste-WC ist vorhanden. Im Gastraum stehen 30 Plätze an Tischen und einer Fensterbank. Im hinteren Teil wird auf rund 18 Quadratmetern eine Backstube eingerichtet: Ofen, Rührmaschine, Kühl- und Tiefkühlgeräte und Arbeitsflächen aus Edelstahl. Vorne steht die Theke mit Kuchenvitrine und Siebträgermaschine.

Vor dem Lokal liegt ein breiter Gehweg. Dort sollen von April bis September zwölf Plätze an sechs Tischen stehen. Dafür braucht das Café eine Sondernutzungserlaubnis der Stadt; sie wird im Januar 2027 beantragt (Kapitel 3.4). Ohne Terrasse bleibt das Café mit 30 Plätzen voll funktionsfähig, verliert aber einen Teil des Sommergeschäfts (Kapitel 6.2).

Geöffnet ist von Dienstag bis Samstag von 8.30 bis 18 Uhr und am Sonntag von 9.30 bis 18 Uhr. Montag ist Ruhetag. Gebacken wird morgens ab 6.30 Uhr vor der Öffnung; Torten auf Bestellung entstehen an den Vormittagen unter der Woche, wenn im Café wenig los ist. Je eine Woche im Oktober und Anfang Januar ist Betriebsurlaub, an Heiligabend, am ersten Weihnachtstag und an Neujahr bleibt das Café geschlossen. Das ergibt rund 300 Öffnungstage im Jahr.

2.2 Leistungen

Das Angebot hat drei Teile. Im Café gibt es bis 12 Uhr Frühstück, den ganzen Tag Kuchen und Torten aus der eigenen Backstube, sechs bis acht Sorten am Tag, und von Dienstag bis Freitag mittags eine Quiche mit Salat und eine Tagessuppe. Getrunken werden vor allem Kaffeespezialitäten aus der Siebträgermaschine, dazu Filterkaffee, Tee, Kakao, Säfte und Limonaden. Außer Haus verkauft das Café Kuchenstücke zum Mitnehmen und Torten auf Bestellung für Geburtstage, Taufen, Kommunion, Konfirmation und Firmenfeiern, mit drei Tagen Vorlauf.

Der Kaffee kommt als ganze Bohne von einer Rösterei aus der Region, gemahlen wird frisch für jede Tasse. Die Kuchen backt Miriam Albers nach eigenen Rezepten mit Butter, Eiern aus Freilandhaltung und Obst der Saison; die Rezepturen und ihre Kalkulation hat sie im September 2026 für die ersten 24 Sorten aufgeschrieben. Alkohol wird nicht angeboten, auch nicht zum Frühstück.

2.3 Kundennutzen

Für die Gäste zählt, was sie in Witten so nicht oft finden: Kuchen und Torten, die im Haus gebacken werden und nicht aus der Großbäckerei kommen, guter Kaffee und ein ruhiger Platz in der Innenstadt. Wer morgens frühstücken, mittags schnell etwas Warmes essen oder nachmittags in Ruhe Kaffee trinken will, findet das an einem Ort. Wer für eine Feier eine Torte braucht, bekommt sie von einer Konditorin, die beim Bestellen berät und die Torte selbst macht.

Für die Innenstadt ist das Café ein Grund mehr, dort hinzugehen. Für den Vermieter ist es ein Mieter, der ein leerstehendes Gastronomielokal wieder nutzt. Und für Miriam Albers ist es die Möglichkeit, das, was sie seit neun Jahren für andere macht, selbst zu verantworten.

2.4 Preisgestaltung

Die Preise orientieren sich an den Cafés der Wittener Innenstadt und an der eigenen Kalkulation. Kuchen und Kaffee liegen im mittleren Bereich; teurer als bei der Bäckereikette, günstiger als bei einer Kaffeebar mit Systemgastronomie. Die Preise sind Bruttopreise, also einschließlich Umsatzsteuer.

Tabelle 1 — Preise (brutto, in €, Auszug)

Angebot	Preis	Angebot	Preis
Filterkaffee	2,80	Stück Kuchen	3,90
Espresso	2,40	Stück Torte	4,60
Cappuccino	3,60	Frühstück klein	7,90
Latte macchiato	3,90	Frühstück groß	12,90
Tee, Kakao	2,90–3,40	Quiche mit Salat	8,90
Saft, Limonade	3,20	Tagessuppe mit Brot	6,50
Kuchenstück zum Mitnehmen	3,60	Torte auf Bestellung, 16 Stücke	ab 42,00

Für die Planung zählt der Durchschnitt je Bon. Ein Gast bestellt im Schnitt Speisen für 5,60 € und Getränke für 4,60 € brutto, zusammen 10,20 € je Bon. Ein Verkauf außer Haus bringt im Schnitt 7,50 € brutto, meist zwei Stück Kuchen; eine Torte auf Bestellung im Schnitt 48,00 € brutto. Im dritten Jahr sind die Preise um drei Prozent angehoben, weil Löhne und Wareneinsatz steigen; im zweiten Jahr bleiben sie unverändert.

Umsatzsteuer: Seit dem 1. Januar 2026 gilt für Speisen in der Gastronomie dauerhaft der ermäßigte Satz von 7 Prozent, gleich ob sie im Café verzehrt oder mitgenommen werden (§ 12 Abs. 2 Nr. 15 UStG). Getränke bleiben bei 19 Prozent. Die Planrechnung führt deshalb drei Umsatzbereiche: Speisen im Café, Getränke im Café und Kuchen und Torten außer Haus. Bei Kombiangeboten wie dem Frühstück mit Heißgetränk wird der Preis auf Speise und Getränk aufgeteilt; die Aufteilung legt der Steuerberater zusammen mit der Kasseneinrichtung fest.

KAPITEL 3

Branche und Markt

Dieses Kapitel ordnet das Café in die Gastronomie ein, beschreibt Zielgruppen, Einzugsgebiet und Wettbewerb, den rechtlichen Rahmen und den Standort.

3.1 Branche

Das Café gehört zur Gastronomie, also zu dem Teil des Gastgewerbes, der Speisen und Getränke verkauft. Die Branche hat schwere Jahre hinter sich. Nach dem Statistischen Bundesamt lag der Umsatz des Gastgewerbes 2024 real 13,1 Prozent unter dem Niveau von 2019; die Gastronomie setzte 2024 real 3,8 Prozent weniger um als 2023. Auch 2025 ging der reale Umsatz der Gastronomie um 2,2 Prozent zurück, nominal stieg er um 1,8 Prozent. Die Gäste geben also etwas mehr Geld aus, bekommen dafür aber weniger, weil die Preise gestiegen sind.

Kaffee ist davon kaum betroffen. Nach dem Deutschen Kaffeeverband trinkt jeder Mensch in Deutschland im Schnitt rund 161 Liter Kaffee im Jahr. 2025 wurden 125.500 Tonnen Kaffee außer Haus getrunken, so viel wie nie zuvor. Für ein Café mit gutem Kaffee und eigenem Kuchen heißt das: Die Nachfrage ist da, aber die Gäste vergleichen Preise und kommen wieder, wenn Qualität und Preis zusammenpassen.

Zwei Entwicklungen helfen kleinen Cafés. Seit dem 1. Januar 2026 gilt für Speisen in der Gastronomie dauerhaft der Steuersatz von 7 Prozent; das entlastet vor allem Betriebe mit hohem Speiseanteil. Und der Mindestlohn steigt am 1. Januar 2027 auf 14,60 € je Stunde; das belastet Betriebe mit vielen Aushilfen stärker als ein Café, in dem die Inhaberin selbst backt und bedient.

Tabelle 2 — Marktkennzahlen

Kennzahl	Wert	Quelle / Stand
Umsatz Gastronomie 2025 gegenüber 2024, real	–2,2 %	Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 054 vom 19.02.2026
Umsatz Gastronomie 2025 gegenüber 2024, nominal	+1,8 %	Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 054 vom 19.02.2026
Umsatz Gastgewerbe 2024 gegenüber 2019, real	–13,1 %	Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung Nr. 065 vom 20.02.2025
Kaffeekonsum je Kopf 2025	rund 161 Liter	Deutscher Kaffeeverband, Kaffeemarkt 2025 (02.04.2026)
Kaffee außer Haus 2025	125.500 Tonnen (Höchstwert)	Deutscher Kaffeeverband, Kaffeemarkt 2025 (02.04.2026)
Umsatzsteuer auf Speisen in der Gastronomie	7 % seit 01.01.2026 (Getränke 19 %)	§ 12 Abs. 2 Nr. 15 UStG

Tabelle 3 — Marktentwicklung

Zeitraum	Kennzahl	Entwicklung
2019 → 2024	Umsatz Gastgewerbe, real	–13,1 %
2023 → 2024	Umsatz Gastronomie, real / nominal	–3,8 % / –0,5 %
2024 → 2025	Umsatz Gastronomie, real / nominal	–2,2 % / +1,8 %
2025	Kaffeekonsum außer Haus	Höchstwert mit 125.500 Tonnen
2026 → 2027	gesetzlicher Mindestlohn je Stunde	13,90 € → 14,60 €

3.2 Zielgruppen und Einzugsgebiet

Witten hat 91.808 Einwohner (31.12.2024); 24,1 Prozent sind 65 Jahre und älter (IT.NRW, Kommunalprofil Witten, Stand 15.01.2026). Die Innenstadt ist Einkaufs-, Behörden- und Arztstandort, dazu kommen die Studierenden der Universität Witten/Herdecke. Das Café spricht vier Gruppen an: ältere Gäste, die nachmittags Kaffee und Kuchen suchen, Berufstätige aus Büros und Praxen der Innenstadt für Frühstück und Mittag, Einkaufende und Familien am Samstag und Sonntag, und Kundinnen und Kunden aus ganz Witten, die eine Torte bestellen.

Die Zahlen der folgenden Tabelle sind in diesem Beispiel verfremdet; in einem echten Plan stammen sie aus der Passantenzählung der Stadt oder einer eigenen Zählung vor dem Lokal. Entscheidend ist das Verhältnis: Das Café braucht im zweiten Jahr im Schnitt rund 62 Gäste-Bons am Tag. Gehen an einem Werktag einige tausend Menschen am Lokal vorbei, reicht dafür ein kleiner Teil.

Tabelle 4 — Einzugsgebiet (Beispielwerte, verfremdet)

Größe	Wert	Bedeutung für das Café
Passanten vor dem Lokal an einem Werktag (eigene Zählung 09/2026)	rund 4.800	Laufkundschaft für Kaffee, Kuchen zum Mitnehmen
Passanten an einem Samstag	rund 7.500	Wochenende ist der stärkste Teil der Woche
Arbeitsplätze in Büros, Praxen und Läden im Umkreis von 500 Metern	rund 2.000	Frühstück und Mittag unter der Woche
Cafés mit eigener Konditorei in der Innenstadt	keines	Torten auf Bestellung und Kuchen aus eigener Herstellung als Alleinstellung
Gastronomiebetriebe mit Kaffeeangebot in der Innenstadt	rund 15	Wettbewerb um den Kaffee, kaum um den Kuchen

3.3 Wettbewerb

Kaffee gibt es in der Wittener Innenstadt an vielen Stellen, selbst gebackenen Kuchen nicht. Die nächsten Wettbewerber sind die Filiale einer regionalen Bäckereikette mit Sitzplätzen, eine Kaffeebar einer Systemkette und ein Eiscafé, das im Winter schließt. Eine Konditorei mit Café gibt es im Stadtteil, nicht aber in der Innenstadt. Die folgenden Namen sind verfremdet.

Tabelle 5 — Anbieter im Umfeld (Beispielnamen, verfremdet)

Anbieter	Angebot	Größenordnung
Bäckerei-Café am Markt (Filiale einer Kette)	Brötchen, Kuchen aus zentraler Produktion, Filterkaffee, Frühstück	rund 40 Plätze
Kaffeebar in der Fußgängerzone (Systemkette)	Kaffeespezialitäten, Gebäck, viel zum Mitnehmen	rund 25 Plätze
Eiscafé an der Ecke	Eis, Kaffee, wenige Kuchen; November bis Februar geschlossen	rund 30 Plätze innen und außen
Konditorei-Café im Stadtteil	Torten und Kuchen aus eigener Herstellung, Bestellungen	rund 35 Plätze, nicht in der Innenstadt
Café Albers – Kuchen & Kaffee	eigene Kuchen und Torten, Siebträgerkaffee, Frühstück, Mittag	30 Plätze, 12 auf der Terrasse

Tabelle 6 — Positionierung im Vergleich

Kriterium	Bäckerei-Café	Kaffeebar	Café Albers
Kuchen	zentrale Produktion	abgepacktes Gebäck	eigene Backstube, täglich frisch
Kaffee	Vollautomat	Siebträger	Siebträger, Bohnen aus der Region
Torten auf Bestellung	über die Zentrale	nein	ja, mit Beratung durch die Konditorin
Mittag	belegte Brötchen	nein	Quiche und Tagessuppe
Preisniveau Kaffee und Kuchen	niedrig	hoch	mittel

Der Preis ist nicht das Argument des Cafés; bei Brötchen und Filterkaffee ist die Kette günstiger. Das Argument ist der Kuchen. Er ist das, was die Gäste in der Innenstadt bisher nicht finden, und er ist das, was Miriam Albers am besten kann. Die Kaffeebar ist beim Kaffee zum Mitnehmen stark; das Café setzt dagegen auf Gäste, die sitzen bleiben.

3.4 Rechtlicher Rahmen und Qualitätsanforderungen

Gaststättenrecht: Wer nur alkoholfreie Getränke und zubereitete Speisen verkauft, braucht keine Gaststättenerlaubnis (§ 2 Abs. 2 Nr. 1 und 3 GastG). Weil das Café keinen Alkohol ausschenkt, genügt die Gewerbeanmeldung bei der Stadt Witten (§ 14 GewO). Sie erfolgt im Januar 2027 mit Beginn der Umbauarbeiten. Das Café wird damit Mitglied der Industrie- und Handelskammer Mittleres Ruhrgebiet.

Lebensmittelrecht: Vor der Eröffnung registriert sich das Café als Lebensmittelunternehmer bei der Lebensmittelüberwachung des Ennepe-Ruhr-Kreises (Art. 6 Abs. 2 VO (EG) Nr. 852/2004). Es arbeitet nach einem Eigenkontrollkonzept nach den Grundsätzen von HACCP mit Temperaturlisten für Kühlgeräte und Vitrine, Reinigungsplan und Rückstellproben für Torten. Für lose Ware müssen die Allergene angegeben werden (Art. 9 und 44 der Lebensmittelinformationsverordnung); das Café führt dafür eine Allergenmappe zu jeder Sorte. Wer im Café mit Lebensmitteln arbeitet, braucht vor der ersten Tätigkeit eine Belehrung nach § 43 IfSG durch das Gesundheitsamt. Miriam Albers hat sie seit ihrer Ausbildung; die drei neuen Beschäftigten holen sie im Februar 2027 nach.

Handwerksrecht: Das Konditorenhandwerk ist zulassungspflichtig (Anlage A Nr. 31 HwO). Backt ein Café Kuchen und Torten nur für die eigenen Gäste, gilt das nach der Abgrenzungspraxis der Kammern als Hilfsbetrieb der Gastronomie, der nicht in die Handwerksrolle eingetragen wird. Mit dem Verkauf außer Haus kann ein handwerklicher Nebenbetrieb entstehen (§ 3 Abs. 1 HwO); eintragungsfrei bleibt er, wenn er im Jahr nicht mehr Arbeitszeit bindet als ein ohne Hilfskräfte voll arbeitender Betrieb des Handwerks (§ 3

Abs. 2 HwO). Nach der Planung binden Mitnahme und Torten rund zehn Stunden der Gründerin in der Woche. Miriam Albers hat die Einordnung im September 2026 schriftlich bei der Handwerkskammer angefragt; die Antwort steht aus. Verlangt die Kammer eine Eintragung, beantragt sie eine Ausübungsberechtigung nach § 7b HwO. Diese setzt die Gesellenprüfung und sechs Jahre Tätigkeit voraus, davon vier in leitender Stellung; Miriam Albers bringt neun Jahre mit, davon vier als stellvertretende Filialleiterin. Ob diese Stellung als leitend anerkannt wird, entscheidet die Kammer anhand von Zeugnis und Stellenbeschreibung.

Außergastronomie: Tische und Stühle auf dem Gehweg sind eine Sondernutzung öffentlicher Straßen und brauchen eine Erlaubnis der Stadt; die Stadt erhebt dafür Gebühren nach ihrer Satzung (§§ 18, 19a StrWG NRW). Der Antrag wird im Januar 2027 für die Saison von April bis September gestellt. Die Gebühr steht in der Planrechnung bei den Beiträgen und Gebühren.

Kasse und Steuern: Das Café nutzt eine elektronische Kasse mit zertifizierter technischer Sicherheitseinrichtung (TSE), gibt zu jedem Verkauf einen Beleg aus und meldet die Kasse über ELSTER beim Finanzamt (§ 146a AO). Die Umsatzsteuer wird monatlich angemeldet. Für Speisen gelten 7 Prozent, für Getränke 19 Prozent (Kapitel 2.4).

Arbeitsrecht und Versicherungen: Die Teilzeitkraft und die beiden Minijobberinnen werden mindestens zum gesetzlichen Mindestlohn von 14,60 € je Stunde ab 1. Januar 2027 bezahlt; die Verdienstgrenze für Minijobs steigt damit auf 633 € im Monat. Das Café wird binnen einer Woche nach Beginn bei der Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gastgewerbe angemeldet. Betriebshaftpflicht-, Inhalts- und Betriebsunterbrechungsversicherung sind in den Kosten enthalten.

Rentenversicherung der Inhaberin: Selbständige Gastronominnen sind nicht rentenversicherungspflichtig; Miriam Albers sorgt deshalb freiwillig vor (Kapitel 7.2). Wird sie wegen des Außer-Haus-Verkaufs in die Handwerksrolle eingetragen, wird sie als Handwerkerin pflichtversichert (§ 2 Satz 1 Nr. 8 SGB VI). In den ersten drei Kalenderjahren nach dem Gründungsjahr kann sie dann den halben Regelbeitrag zahlen, 2026 sind das 367,82 € im Monat. Die freiwillige Vorsorge in Blatt 1 würde darin aufgehen; der Bedarf stiege um rund 2.600 € im Jahr (Kapitel 6.2).

3.5 Standort

Das Ladenlokal liegt in einer Seitenstraße am Rand der Fußgängerzone, zwei Minuten vom Rathaus und fünf Minuten vom Busbahnhof entfernt. Die Straße ist ruhiger als die Fußgängerzone selbst; das passt zu einem Café, in dem man sitzen bleibt. Die Laufkundschaft reicht für den Kaffee zum Mitnehmen, die Torten werden ohnehin bestellt und abgeholt.

Der Mietvertrag ist ausgehandelt und unterschriftsreif. Er läuft fünf Jahre fest ab dem 1. Januar 2027 mit einer Option auf weitere fünf Jahre. Die Kaltmiete beträgt 1.200 € im Monat, das sind 16 € je Quadratmeter; dazu kommen 260 € Nebenkosten und die Energie, zusammen 1.940 € im Monat. Der Vermieter berechnet Umsatzsteuer. Zum Vergleich: Nach dem Gewerbemietpreisspiegel 2026 der IHK Mittleres Ruhrgebiet liegt das obere Preissegment für Einzelhandelsflächen in Witten bei 33,50 € je Quadratmeter. Die Kautions beträgt drei Kaltmieten. Unterschrieben wird der Mietvertrag erst nach der Zusage der KfW; der Vermieter hat schriftlich erklärt, das Lokal bis zum 15. Dezember 2026 für das Café freizuhalten.

Gegen den Standort spricht, dass die Seitenstraße weniger Passanten hat als die Fußgängerzone. Dafür ist die Miete deutlich niedriger, und die Terrasse liegt geschützt. Ein Lokal direkt in der Fußgängerzone hätte bei gleicher Größe nach den Angeboten im Sommer 2026 rund das Doppelte gekostet.

KAPITEL 4

Marketing und Vertrieb

Dieses Kapitel beschreibt, wie das Café bekannt wird, wie es Gäste gewinnt und hält und wie Bestellungen und Verkauf laufen.

4.1 Positionierung

Die Botschaft lautet: Kuchen aus der eigenen Backstube, gebacken von einer Konditorin, mitten in der Innenstadt. Alles andere, Frühstück, Mittag und Kaffee, ist gut gemacht, aber nicht das, worüber gesprochen werden soll. Der Name des Cafés trägt den Namen der Gründerin, weil die Gäste wissen sollen, wer backt.

4.2 Marketingmaßnahmen

Das Startbudget beträgt 2.400 € für Schild, Logo, eine einfache Website mit Bestellformular für Torten, Flyer und die Eröffnungswoche. Danach stehen in den ersten drei Monaten 250 € und ab Juni 150 € im Monat für Anzeigen in sozialen Netzwerken, Drucksachen und kleine Aktionen bereit.

Tabelle 7 — Marketingmaßnahmen und Budget

Maßnahme	Zeitpunkt	Budget
Schild, Logo, Website mit Tortenbestellung, Flyer	Februar 2027	im Startbudget
Eröffnungswoche: Kuchen zum halben Preis am ersten Tag, Kostproben vor der Tür	2. bis 7. März 2027	im Startbudget
Unternehmensprofil in Suchmaschinen und Kartendiensten mit Fotos und Öffnungszeiten	ab Februar 2027	0 €
Instagram mit dem Kuchen des Tages und Torten, kleine Werbeanzeigen im Umkreis	ab März 2027	aus dem laufenden Budget
Stempelkarte: jeder zehnte Kaffee frei	ab März 2027	im Wareneinsatz
Musterbuch für Torten in der Vitrine, Flyer bei Hebammen, Kitas und Gemeinden	ab April 2027	aus dem laufenden Budget
Mittagstisch-Karte für Büros und Praxen im Umkreis	ab März 2027	aus dem laufenden Budget

4.3 Gästegewinnung und -bindung

Ein Café beginnt mit Neugier und lebt von Stammgästen. Die ersten Wochen bringen Gäste, die das neue Lokal ausprobieren; ob sie wiederkommen, entscheidet der Kuchen. Der Plan rechnet deshalb nicht mit einem vollen Café vom ersten Tag an. Im März 2027 liegen die Gäste bei 66 Prozent des vollen Betriebs, ab November erreichen sie ihn (Kapitel 5.3). Torten auf Bestellung laufen langsamer an, weil sie über Empfehlungen kommen: Im März sind es rund ein Drittel der späteren Menge.

Gehalten werden Gäste durch Verlässlichkeit: feste Öffnungszeiten, jeden Tag mindestens sechs Sorten, ein Lieblingskuchen, der immer da ist, und eine Inhaberin, die man kennt. Die Stempelkarte belohnt Stammgäste, das Musterbuch zeigt, was als Torte möglich ist. Wer einmal eine Torte bestellt hat, bekommt vor dem nächsten Geburtstag eine kurze Nachricht, wenn er das möchte.

4.4 Verkauf und Bestellung

Im Café bestellen die Gäste an der Theke und bekommen Getränke und Kuchen an den Tisch gebracht; bezahlt wird an der Theke, bar oder mit Karte. Zum Mitnehmen werden Kuchenstücke in Kartons verpackt.

Torten werden im Café, telefonisch oder über das Formular auf der Website bestellt, mit mindestens drei Tagen Vorlauf und einer Anzahlung von 30 Prozent, und im Café abgeholt. Eine Lieferung bietet das Café nicht an; es hat kein Fahrzeug, und der Plan enthält dafür keine Kosten.

KAPITEL 5

Management

Dieses Kapitel stellt die Gründerin, die Rechtsform, das Team und die Kapazität des Cafés dar.

5.1 Gründerprofil und Qualifikation

Miriam Albers, 33 Jahre, ist in Witten aufgewachsen und lebt allein in einer Mietwohnung im Stadtteil Annen. Nach der Fachoberschulreife und der Fachhochschulreife hat sie zwei Jahre als Servicekraft in einem Bäckerei-Café gearbeitet und dabei entschieden, das Backen von Grund auf zu lernen. 2017 hat sie die Gesellenprüfung als Konditorin bestanden; der Gesellenbrief liegt dem Plan als Anlage bei.

Fachlich ist sie für das Café gut aufgestellt. Sie hat fünf Jahre als Konditorin in einem Café mit Konditorei gearbeitet, Torten nach Kundenwunsch gestaltet und Bestellungen beraten. Seit Oktober 2022 ist sie stellvertretende Filialleiterin eines Cafés mit Konditorei in Bochum mit 45 Plätzen und neun Beschäftigten. Dort hat sie den Betrieb vertreten, wenn die Filialleiterin nicht da war, und den Alltag geführt: Dienstpläne, Einkauf bei Großhandel und Lieferanten, Kasse und Kassenabschluss, Hygieneschulungen nach den Vorgaben der Lebensmittelüberwachung. Den Siebträger beherrscht sie seit einem Barista-Kurs 2021. Ihre Arbeitszeugnisse liegen als Anlage bei.

Kaufmännisch ist der Werdegang dünner als fachlich, und das wird hier offen gesagt. Miriam Albers kennt den Wareneinsatz und die Personalplanung eines Cafés aus der täglichen Arbeit, hat aber weder eine Buchhaltung geführt noch Löhne abgerechnet noch einen Betrieb als Ganzes kalkuliert. Die Lücke schließt sie auf drei Wegen: mit dem Seminar Kalkulation und Kennzahlen in der Gastronomie im Januar 2027, mit einem Steuerberater, der Finanz- und Lohnbuchhaltung übernimmt und für den ein Honorarangebot vorliegt, und mit einer monatlichen Auswertung, in der sie Umsatz, Wareneinsatz und Personalkosten gegen diesen Plan hält. Die Kalkulation der ersten 24 Kuchensorten hat sie für diesen Plan selbst gemacht.

Zur Motivation: Miriam Albers hat in drei Betrieben gesehen, wie ein Café mit eigener Konditorei läuft, und in den letzten vier Jahren einen davon mitgeführt. Sie will nicht mehr nach den Vorgaben einer Zentrale backen, sondern ihre eigenen Kuchen verkaufen. Witten kennt sie, und in der Innenstadt fehlt genau dieses Angebot.

Sie wechselt aus der Anstellung in die Selbständigkeit. Ihr Arbeitsvertrag sieht für ihre Kündigung die gesetzliche Frist von vier Wochen zum Monatsende vor. Sie kündigt selbst, aber erst nach der Zusage der KfW, spätestens am 3. Dezember 2026 zum 31. Dezember 2026. Arbeitslosengeld und damit ein Gründungszuschuss kommen nicht in Betracht, weil sie ohne Unterbrechung in die Gründung wechselt; eine Sperrzeit nach § 159 SGB III spielt deshalb keine Rolle, weil kein Arbeitslosengeld beantragt wird. Ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot enthält ihr Arbeitsvertrag nicht; der bisherige Arbeitgeber liegt in Bochum.

Tabelle 8 — Werdegang

Zeitraum	Station	Tätigkeit / Abschluss
2010	Realschule in Witten	Fachoberschulreife
2010–2012	Berufskolleg im Ruhrgebiet	Fachhochschulreife, Fachrichtung Ernährung und Hauswirtschaft
09/2012–07/2014	Bäckerei-Café in Witten	Servicekraft in Vollzeit: Theke, Bedienung, Kasse
08/2014–07/2017	Konditorei-Café in Bochum	Ausbildung zur Konditorin, Gesellenprüfung 07/2017 (Gesellenbrief)
08/2017–09/2022	Café mit Konditorei in Dortmund	Konditorin: Kuchen, Torten, Patisserie, Bestellungen und Kundenberatung
2021	Fortbildungsanbieter	Barista-Grundkurs (Siebträger, Milchschaum, Reinigung)
10/2022–12/2026	Café mit Konditorei in Bochum, 45 Plätze, 9 Beschäftigte	stellvertretende Filialleiterin: Dienstplan, Einkauf, Kasse und Kassenabschluss, Hygieneschulung, Tortenbestellungen
2023	Industrie- und Handelskammer	Ausbildereignungsprüfung (AEVO)
09–11/2026	Gründungsberatung	Businessplan, Finanzplanung, Standortprüfung
01–02/2027	Seminare (gebucht)	Barista-Aufbaukurs; Kalkulation und Kennzahlen in der Gastronomie

Der Lebenslauf hat keine Lücken über sechs Monate. Frühere Selbständigkeiten gibt es nicht.

5.2 Rechtsform

Das Café wird als Einzelunternehmen geführt. Die Rechtsform ist einfach, verursacht keine Gründungskosten und passt zu einem Betrieb, der von einer Person geführt wird. Miriam Albers haftet persönlich; die Risiken aus dem Betrieb deckt die Betriebshaftpflichtversicherung. Offengelegt wird: Sie hält keine Beteiligungen an anderen Unternehmen, übt keine Nebentätigkeit aus und hat keine Verbindlichkeiten; das steht auch in ihrer Selbstauskunft für die Hausbank.

5.3 Organisation und Kapazität

Das Team besteht aus der Gründerin, einer Servicekraft in Teilzeit und zwei Minijobberinnen für das Wochenende. Die Servicekraft arbeitet 30 Stunden in der Woche von Dienstag bis Freitag für 2.000 € brutto im Monat, das sind rund 15,40 € je Stunde. Eine frühere Kollegin von Miriam Albers hat im September 2026 erklärt, dass sie die Stelle übernehmen will; der Arbeitsvertrag ist abgestimmt und wird erst nach der Kreditusage geschlossen. Die beiden Minijobs am Samstag und am Sonntag mit 570 € und 510 € im Monat werden im Januar 2027 ausgeschrieben. Die Personalkosten steigen im Plan um drei Prozent im Jahr.

Miriam Albers backt jeden Öffnungstag ab 6.30 Uhr und steht danach im Café; an den Wochentagen entstehen vormittags die bestellten Torten. Zusammen mit Einkauf, Büro und Tortenberatung arbeitet sie rund 50 Stunden in der Woche. Das ist viel, aber für die Gründungszeit eines Cafés üblich, und es ist das wichtigste Risiko des Vorhabens neben der Zahl der Gäste (Kapitel 6.2). An jedem Öffnungstag sind mindestens zwei Personen im Café: unter der Woche die Gründerin und die Servicekraft, am Wochenende die Gründerin und eine Minijobberin.

Die Kapazität wird aus den Gästen abgeleitet, nicht aus dem Umsatz. Bei vollem Betrieb rechnet der Plan mit 50 Gäste-Bons an einem Werktag, 82 am Samstag und 92 am Sonntag; im Winter weniger, im Sommer mit Terrasse mehr. Ein Bon ist ein Bezahlvorgang an der Theke, also ein Gast oder eine kleine Gruppe. Bei

30 Plätzen und neun Stunden Öffnung heißt ein Werktag mit 50 Bons, dass jeder Platz im Schnitt knapp zweimal am Tag genutzt wird. Dazu kommen Kuchen zum Mitnehmen und rund 5 Torten auf Bestellung in der Woche.

Tabelle 9 — Kapazitätsrechnung

Größe	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Plätze innen / auf der Terrasse (April bis September)	30 / 12	30 / 12	30 / 12
Öffnungstage im Jahr (Dienstag bis Sonntag)	298	300	300
Gäste-Bons bei vollem Betrieb: Werktag / Samstag / Sonntag	50 / 82 / 92	50 / 82 / 92	50 / 82 / 92
Anlauf nach der Eröffnung	März 66 %, ab November voll	voll	voll, Preise +3 %
Gäste-Bons im Jahr	16.838	18.666	18.705
Gäste-Bons je Öffnungstag im Mittel	57	62	62
Verkäufe außer Haus (Kuchen zum Mitnehmen)	3.614	4.003	4.014
Torten auf Bestellung	213	261	260

Die Rechnung ist vorsichtig. Im zweiten Jahr braucht das Café im Mittel 62 Bons an einem Öffnungstag. Ein Café mit 30 Plätzen in einer Innenstadt kann deutlich mehr; die Grenze setzt nicht der Raum, sondern die Zahl der Gäste, die kommen. Wachstum über die Gäste des zweiten Jahres hinaus ist nicht eingeplant, auch nicht mit mehr Personal.

KAPITEL 6

Chancen und Risiken

Dieses Kapitel benennt, was den Plan übertreffen und was ihn gefährden kann, und wie das Café darauf reagiert.

6.1 Chancen

Die Chancen liegen bei den Torten, bei den Mittagsgästen und bei der Terrasse. Keine davon ist über den Plan hinaus eingerechnet.

Tabelle 10 — Chancen

Chance	Tragweite	Kommentar
Mehr Torten auf Bestellung, auch für Firmen und Hochzeiten	hoch	der Plan rechnet mit fünf Torten je Woche; jede weitere Torte hat einen hohen Deckungsbeitrag
Mittagstisch für Büros und Praxen	mittel	Quiche und Suppe nur Dienstag bis Freitag; eine Erweiterung kostet kaum zusätzliche Fläche
Längere Terrassensaison	mittel	der Plan rechnet nur April bis September
Kuchen für Gastronomie und Hofläden in der Umgebung	gering	nur, wenn die Handwerkskammer den Umfang zulässt und Zeit frei ist

6.2 Risiken

Ein Café ist ein Geschäft mit festen Kosten und schwankenden Gästen. Die Risiken stehen deshalb mit ihrer Wirkung auf die Zahlen in der Tabelle.

Tabelle 11 — Risiken

Risiko	Eintritt	Auswirkung	Kommentar
Weniger Gäste als geplant, vor allem im ersten Jahr	mittel	hoch	bei 85 % der Gäste deckt der Gewinn den Bedarf im ersten Jahr nur zu 48 %, siehe 7.1
Ausfall der Gründerin durch Krankheit oder Überlastung	mittel	hoch	ohne die Konditorin keine eigenen Kuchen; rund 50 Stunden in der Woche
Servicekraft tritt die Stelle nicht an oder kündigt	gering	mittel	eine frühere Kollegin will die Stelle übernehmen; Arbeitsvertrag erst nach der Kreditzusage
Sondernutzungserlaubnis für die Terrasse wird nicht oder später erteilt	gering	mittel	ohne Terrasse fehlen überschlägig knapp vier Prozent des Umsatzes im zweiten Jahr, alle im Sommer
Handwerkskammer verlangt Eintragung für den Außer-Haus-Verkauf	mittel	gering	Ausübungsberechtigung nach § 7b HwO; Rentenversicherungspflicht, rund 2.600 € mehr Bedarf im Jahr
Außer-Haus-Geschäft und Torten bleiben aus	gering	hoch	Rückfallszenario 7.1
Kreditzusage der KfW bleibt aus oder verzögert sich	gering	hoch	ohne Zusage kein Mietvertrag, keine Kündigung, keine Aufträge
Mietvertrag wird nicht bis Mitte Dezember unterschrieben	gering	hoch	Vermieter hält das Lokal bis 15.12.2026 frei; danach Start später
Konditionen: Zinssatz bei Zusage höher als angenommen	mittel	gering	je Prozentpunkt rund 750 € mehr Zins im Jahr
Sicherheiten reichen der Hausbank nicht	mittel	mittel	Bürgschaftsbank als Option, siehe 8.2
Umbau dauert länger als sechs Wochen	mittel	mittel	jede Woche Verzug kostet Miete ohne Umsatz; Reserve im Vorlauf
Preise für Butter, Kaffee und Kakao steigen stark	mittel	mittel	Wareneinsatz im Plan mit Puffer; Preisanpassung im dritten Jahr
Ende der Anstellung verzögert sich	gering	mittel	Kündigung erst nach der Zusage; der Start verschöbe sich um einen Monat

Das gewichtigste Risiko sind die Gäste im ersten Jahr. Das zweitgewichtigste ist die Gründerin selbst: Sie ist die einzige Konditorin im Betrieb.

6.3 Gegenmaßnahmen

Tabelle 12 — Gegenmaßnahmen

Risiko	Gegenmaßnahme
Weniger Gäste	monatlicher Abgleich mit dem Plan; wenn der Umsatz drei Monate unter 85 % liegt, werden die Minijob-Stunden gekürzt und die Öffnung am Dienstag auf 11 Uhr verlegt
Ausfall der Gründerin	Krankengeld aus der gesetzlichen Krankenversicherung ab der siebten Woche (Beitrag in Blatt 1); Vorrat an eingefrorenen Böden und Kuchen für zwei Wochen; Servicekraft führt das Café mit Kaffee und Gebäck weiter
Servicekraft	Arbeitsvertrag unmittelbar nach der Zusage; Ersatz über die Minijobberinnen und eine Ausschreibung
Terrasse (Sondernutzung)	Antrag im Januar 2027; der Plan trägt auch ohne Terrasse, siehe 7.1
Handwerkskammer	schriftliche Anfrage gestellt; Antrag auf Ausübungsberechtigung mit Zeugnissen vorbereitet; Mehrbedarf aus der Reserve und der Deckung ab dem zweiten Jahr tragbar
Kreditzusage	kein Mietvertrag, keine Kündigung und keine Aufträge vor der Zusage; ohne Zusage entsteht kein Schaden außer den Beratungskosten
Mietvertrag	Unterschrift unmittelbar nach der Zusage; schriftliche Freihaltung bis 15.12.2026
Zinssatz höher	Kapitaldienst auch bei einem Prozentpunkt mehr gedeckt (8.3)
Sicherheiten	Sicherungsübereignung der Einrichtung, Risikolebensversicherung; Bürgschaftsbank als Option
Umbau	Festpreisangebote, Beginn am ersten Werktag im Januar, Reserve im Kapitalbedarf
Warenpreise	Wochenkarte statt fester Sorten; Preise werden jährlich geprüft
Ende der Anstellung	Kündigung spätestens am 3. Dezember 2026

Insgesamt ist das Risiko begrenzt, aber nicht klein. Die festen Kosten liegen im zweiten Jahr bei rund 8.500 € im Monat, der größte Teil davon Personal und Miete. Sinkt die Zahl der Gäste, sinken diese Kosten nicht mit. Kapitel 7.1 rechnet deshalb durch, was bei weniger Gästen bleibt.

KAPITEL 7

Finanzplanung

Dieses Kapitel zeigt Umsatz, Gewinn, Tragfähigkeit, Belastbarkeit und Liquidität. Alle Zahlen stammen aus der Planrechnung in Anlage 1.

7.1 Umsatz- und Rentabilitätsplanung

Die Planjahre beginnen mit der Eröffnung: Das erste Jahr läuft von März 2027 bis Februar 2028, das zweite von März 2028 bis Februar 2029. Alle Beträge in der Rentabilitätsvorschau sind netto, also ohne Umsatzsteuer. Die Umsätze sind nach Steuersatz getrennt: Speisen im Café und Kuchen außer Haus mit 7 Prozent, Getränke mit 19 Prozent.

Grundlage des Umsatzes ist die Kapazitätsrechnung in Kapitel 5.3: 16.838 Gäste-Bons im ersten Jahr zu 10,20 € brutto, dazu 3.614 Verkäufe außer Haus und 213 Torten. Der Umsatz des ersten Jahres beträgt 188.112 €. Im ersten Monat sind es 10.906 €, ab dem Sommer rund 17.000 € im Monat. Schwächer sind der Oktober und der Januar mit je einer Woche Betriebsurlaub; der Dezember ist durch das Weihnachtsgeschäft mit Torten der stärkste Monat.

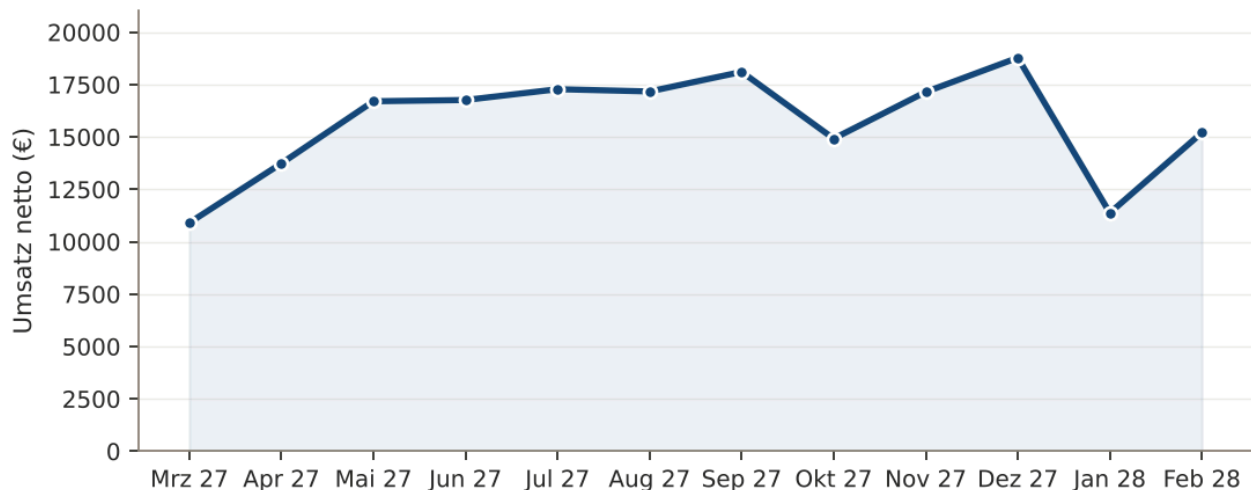


Abb. 1 — Monatsumsatz im ersten Jahr (netto)

Tabelle 13 — Umsatz im ersten Jahr nach Bereichen (€, netto)

Bereich	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Jahr 1
Speisen (7 %)	5.237	6.475	7.835	7.939	8.241	8.144	8.507	6.974	7.929	8.320	5.401	7.120	88.123
Getränke (19 %)	3.868	4.783	5.787	5.863	6.087	6.015	6.284	5.151	5.857	6.145	3.989	5.259	65.087
außer Haus (7 %)	1.800	2.483	3.084	2.962	2.953	3.014	3.316	2.797	3.363	4.317	1.987	2.825	34.903
Summe Umsatz	10.906	13.741	16.705	16.764	17.281	17.173	18.107	14.922	17.149	18.782	11.377	15.204	188.112

Im zweiten Jahr steigt der Umsatz auf 209.625 €, das sind 11 % mehr als im ersten Jahr. Der Anstieg entsteht nicht aus neuen Annahmen, sondern daraus, dass der Anlauf der ersten acht Monate wegfällt; die Gäste je Tag und die Preise bleiben gleich. Im dritten Jahr plant das Café 216.317 €; die Zahl der Gäste bleibt, die Preise steigen um drei Prozent.

Tabelle 14 — Ertragsübersicht

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Umsatz (netto)	188.112 €	209.625 €	216.317 €
Wareneinsatz	54.108 €	60.331 €	62.255 €
Kosten einschließlich Abschreibungen	99.352 €	102.693 €	104.536 €
Gewinn vor Steuern	34.652 €	46.602 €	49.526 €
Umsatzrendite	18,4 %	22,2 %	22,9 %

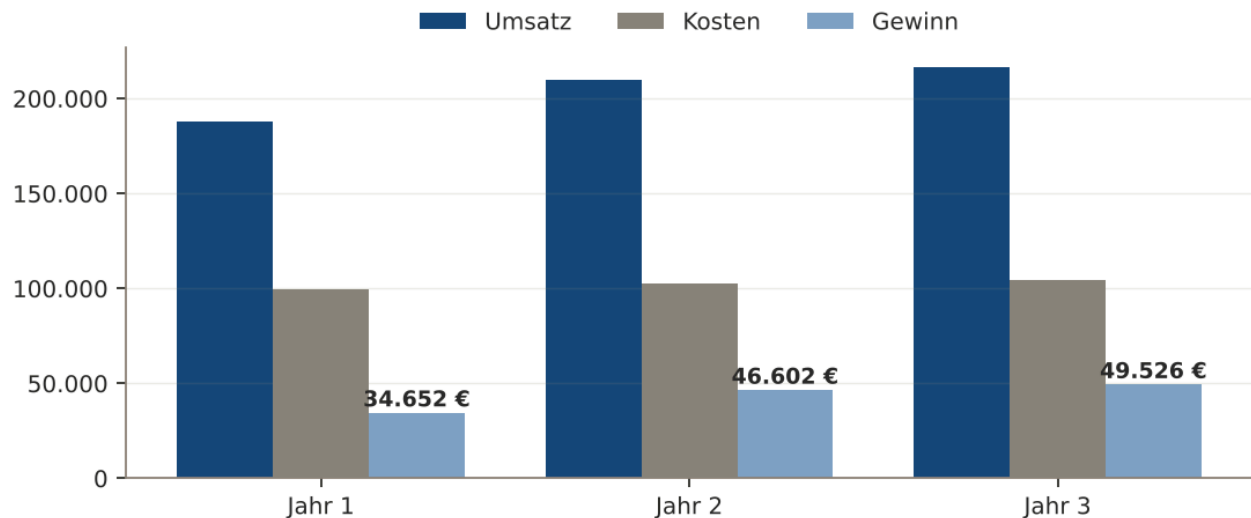


Abb. 2 — Umsatz, Kosten und Gewinn im Überblick

Der Wareneinsatz liegt bei 28,8 % des Umsatzes: 31 Prozent bei den Speisen, 24 Prozent bei den Getränken und 32 Prozent außer Haus, wo Verpackung dazukommt. Die Marge, also die Umsatzrendite, liegt im zweiten Jahr bei 22,2 %. Sie ist für ein Café dieser Größe nur deshalb so hoch, weil die Inhaberin selbst backt und bedient und ihr Einkommen im Gewinn steckt, nicht in den Personalkosten. Die größten Kostenblöcke sind im zweiten Jahr die Personalkosten von 38.069 € mit Sozialabgaben von 9.890 €, die Miete mit Nebenkosten und Energie von 23.640 € und die Abschreibungen von 9.872 €.

Tragfähigkeit: Der volle private Bedarf der Gründerin beträgt im ersten Jahr 2.575 € im Monat oder 30.900 € im Jahr. Er enthält Krankenversicherung, Altersvorsorge und eine Rücklage für die Einkommensteuer (Kapitel 7.2). Der Gewinn des ersten Jahres deckt ihn nach Gewerbesteuer zu 106 %. Ab dem zweiten Jahr steigt der Bedarf auf 37.308 €, weil Krankenversicherung und Steuerrücklage dem Gewinn folgen; die Deckung liegt dann bei 114 %, im dritten Jahr bei 119 % eines Bedarfs von 37.908 €. Miriam Albers hat keine weiteren Einkünfte; das Café trägt den Bedarf allein.

Zur Steuer: Die Gewerbesteuer ist mit dem Hebesatz von Witten von 520 Prozent nach dem Freibetrag von 24.500 € gerechnet (Hebesatz nach dem Realsteuervergleich des Statistischen Bundesamtes, Stand 2024; für 2027 bei der Stadt zu bestätigen). Sie wird erst mit dem ersten Bescheid fällig; die Liquiditätsplanung setzt die Zahlung für 2027 mit den Vorauszahlungen für 2028 vorsichtig im November 2028 an. Die Einkommensteuer ist über die monatliche Rücklage im privaten Bedarf erfasst.

Tabelle 15 — Deckungsrechnung

Position	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
Gewinn vor Steuern	34.652 €	46.602 €	49.526 €
Gewerbsteuer (Hebesatz 520 %)	1.838 €	4.022 €	4.550 €
Gewinn nach Gewerbesteuer	32.814 €	42.579 €	44.976 €
privater Bedarf (voll)	30.900 €	37.308 €	37.908 €
Deckungsgrad	106 %	114 %	119 %

Belastbarkeit: Was passiert, wenn weniger kommt?

Die folgenden Rechnungen sind überschlägig und außerhalb der Planrechnung gerechnet. Annahmen: Variabel sind der Wareneinsatz und die Gebühren für Kartenzahlung (29,3 % vom Umsatz im ersten Jahr), alle übrigen Kosten sind fest; der Fixblock beträgt im ersten Jahr 98.412 € oder rund 8.200 € im Monat. Die Gewerbesteuer ist mit 520 Prozent abgezogen, der Bedarf ist der volle private Bedarf wie oben. Die Staffel unterstellt, dass bei weniger Gästen Personal und Öffnungszeiten unverändert bleiben; sie zeigt also den ungünstigen Fall.

Tabelle 16 — Zielerreichung im ersten Jahr

Zielerreichung	Gäste-Bons	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
100 %	16.838	188.112 €	32.814 €	106 %
85 %	14.312	159.895 €	14.693 €	48 %
70 %	11.787	131.678 €	–5.267 €	–
50 %	8.419	94.056 €	–31.880 €	–

Kommen im ersten Jahr nur 85 Prozent der geplanten Gäste, deckt das Café den Bedarf noch zu 48 %. Der betriebliche Break-even liegt im ersten Jahr bei 139.124 € Umsatz oder 74 % des Plans; der Plan liegt 35 % darüber. Der volle Bedarf ist ab 184.814 € gedeckt, das sind 98 % des Plans. Das erste Jahr hat also kaum Spielraum für den privaten Bedarf; eine Lücke würde aus der Kasse gedeckt, die nach dem Tiefpunkt im März 2027 stetig wächst.

Tabelle 17 — Zielerreichung im zweiten Jahr

Zielerreichung	Gäste-Bons	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
100 %	18.666	209.625 €	42.579 €	114 %
85 %	15.866	178.182 €	24.365 €	65 %
70 %	13.066	146.738 €	2.128 €	6 %
50 %	9.333	104.813 €	–27.522 €	–

Im zweiten Jahr, mit eigenem Fixblock von 101.645 €, liegt der betriebliche Break-even bei 143.729 € oder 69 % des Plans; der Plan liegt 46 % darüber. Der volle private Bedarf ist ab 200.499 € gedeckt; der Plan liegt 5 % darüber. Im dritten Jahr liegt diese Schwelle bei 204.084 €, der Plan 6 % darüber. Der Abstand ist nicht groß. Das ist die ehrliche Lesart dieses Plans: Ein Café mit Personal und Miete hat hohe feste Kosten, und es trägt, wenn die Gäste in der geplanten Zahl kommen.

Tabelle 18 — Erlösrückgang im ersten Jahr (Gäste unverändert)

Erlös je Bon	Umsatz	Gewinn n. GewSt	Deckung
Planwert	188.112 €	32.814 €	106 %
– 5 %	178.707 €	27.380 €	89 %
– 10 %	169.301 €	21.346 €	69 %
– 15 %	159.895 €	14.693 €	48 %

Ein geringerer Erlös je Bon entsteht, wenn Gäste weniger bestellen, etwa nur einen Kaffee statt Kuchen und Kuchen, oder wenn Preise nicht durchsetzbar sind. Fünf Prozent weniger Erlös kosten im ersten Jahr knapp ein Fünftel der Deckung. Die Preise werden deshalb nicht gesenkt, um Gäste zu gewinnen; gewonnen wird über den Kuchen.

Rückfallszenario: Was trägt das zweite Jahr, wenn das Geschäft außer Haus ausbleibt oder sich halbiert, etwa weil die Torten über Empfehlung langsamer kommen oder die Handwerkskammer den Umfang begrenzt? Der Umsatz läge dann bei rund 170.000 € bis 190.000 €; die festen Kosten des zweiten Jahres von 101.645 € blieben. Überschlägig – außerhalb der Planrechnung gerechnet – blieben nach Gewerbesteuer etwa 19.000 € bis 31.000 € und damit 50 % bis 84 % des privaten Bedarfs. Die Lücke von höchstens rund 19.000 € würde aus der Kasse gedeckt, die Ende des ersten Jahres nach Plan bei 26.852 € liegt; der Kapitaldienst des zweiten Jahres von 6.096 € bliebe bezahlbar. Das Vorhaben verlöre in diesem Szenario ein Jahr seiner Überschüsse, nicht seine Zahlungsfähigkeit.

Die Stellschraube ist deshalb nicht der Preis, sondern die Zahl der Gäste im ersten Jahr. Die Entscheidungsregel in Kapitel 7.3 sorgt dafür, dass die Reserve für schwache Monate in der Kasse bleibt.

7.2 Liquiditätsplanung

Die Liquiditätsplanung umfasst zwei Vorlaufmonate und 24 Betriebsmonate von März 2027 bis Februar 2029. Sie beginnt im Januar 2027, weil Miete, Umbau und Einrichtung vor der Eröffnung bezahlt werden müssen. In dieser Vorlaufphase fließen 94.150 € zu – der Kredit in zwei Tranchen, die Einlage von 15.000 € und die Erstattung der Vorsteuer aus Januar – und 88.828 € ab, vor allem für Geräte, Theke und Einrichtung, den Umbau, die Mietkaution, zwei Monatsmieten und die Vorsteuer darauf. Nach dem Vorlauf stehen 5.321 € Kassenbestand zur Verfügung; das ist der Saldo vortag für März 2027. Die Vorsteuer aus Februar von 9.074 € kommt erst im März zurück und steht deshalb im ersten Monat der Liquiditätsplanung.

Der private Bedarf der Gründerin in den beiden Vorlaufmonaten ist darin nicht enthalten: Er wird aus ihrer privaten Reserve gedeckt und belastet den Betrieb nicht. Ihr letztes Gehalt erhält sie für Dezember 2026. Für Januar und Februar 2027 braucht sie zweimal den Monatsbedarf aus der folgenden Tabelle, zusammen 5.150 €; die private Reserve beträgt 8.000 €. Reichte sie nicht, fehlte das Geld im Haushalt, nicht im Café.

Der private Bedarf ist aus den tatsächlichen Ausgaben hergeleitet. Miriam Albers lebt allein in einer Mietwohnung in Witten-Annen und hat kein Auto; sie fährt mit Bus und Bahn. Der Bedarf enthält die freiwillige gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung mit Anspruch auf Krankengeld, eine freiwillige Altersvorsorge, die freiwillige Arbeitslosenversicherung nach § 28a SGB III, eine Risikolebensversicherung über die Kreditsumme und eine Rücklage für die Einkommensteuer. Unterhaltspflichten bestehen nicht, Privatkredite ebenfalls nicht. Ab dem zweiten Jahr steigen Krankenversicherung, Altersvorsorge und Steuerrücklage mit dem Gewinn.

Tabelle 19 — Privater Bedarf je Monat

Position	Jahr 1	ab Jahr 2
Miete warm mit Strom	680 €	700 €
Lebensmittel, Kleidung, Haushalt	380 €	390 €
Freizeit	120 €	130 €
Telefon, Internet privat	45 €	45 €
Bus und Bahn (Monatsticket)	63 €	63 €
Sachversicherungen mit Risikolebensversicherung	45 €	45 €
Altersvorsorge (freiwillig)	150 €	200 €
Kranken- und Pflegeversicherung mit Krankengeld	600 €	850 €
freiwillige Arbeitslosenversicherung	52 €	61 €
Rücklagen	100 €	120 €
Rücklage Einkommensteuer	260 €	420 €
Sonstiges	80 €	85 €
Summe (voller Bedarf = Entnahme)	2.575 €	3.109 €

Weil Miriam Albers keine weiteren Einkünfte hat, entspricht die Entnahme aus dem Café dem vollen Bedarf: 2.575 € im Monat im ersten Jahr und 3.109 € ab dem zweiten. Genau diese Beträge stehen als Privatentnahme in der Liquiditätsplanung.

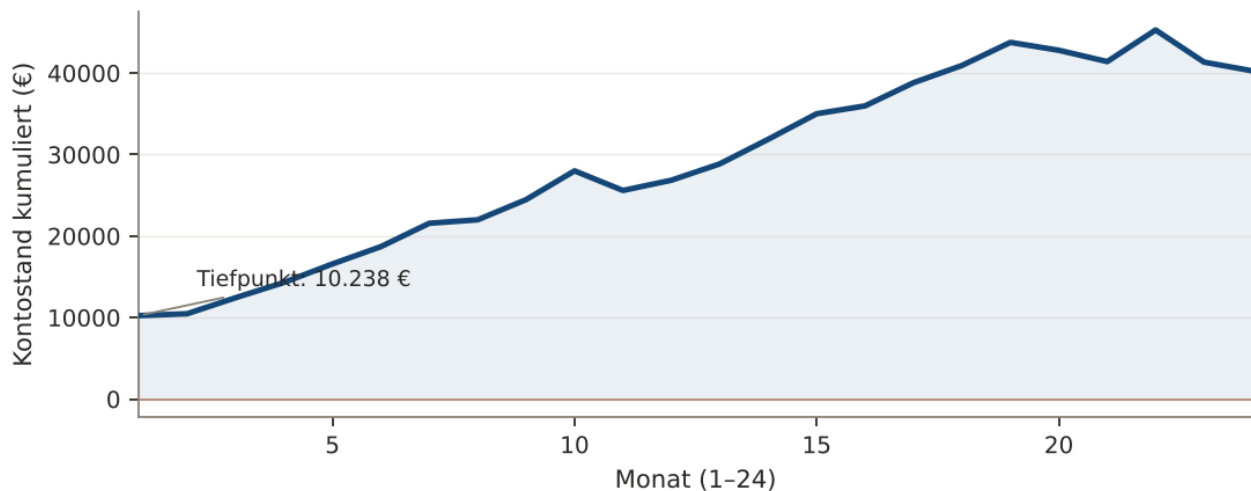


Abb. 3 — Kassenbestand über 24 Monate (kumuliert)

Der niedrigste Kassenstand liegt mit 10.238 € im März 2027: Das Café hat gerade eröffnet, die Gäste kommen erst nach und nach, und Löhne, Miete und Entnahme laufen vom ersten Tag. Danach steigt der Bestand und liegt am Ende des ersten Jahres bei 26.852 €, am Ende des zweiten bei 40.267 €; der niedrigste Stand des zweiten Jahres liegt bei 28.861 €. Eine Kontokorrentlinie über 10.000 € wird im Bankgespräch angefragt; sie ist im Kapitalbedarf nicht enthalten und wird nach der Planung in keinem Monat in Anspruch genommen.

Dass die Kasse wächst, hat zwei Gründe: Die Abschreibungen kosten kein Geld, und in den ersten beiden Jahren wird fast nur der Zins gezahlt. Die Überschüsse bleiben bewusst im Café. Sie sind die Reserve für schwache Monate, für eine Reparatur an Ofen oder Siebträger und für die Tilgung ab Januar 2029. Eine Sondertilgung ist beim StartGeld nur gegen Vorfälligkeitsentschädigung möglich und deshalb nicht geplant.

Die Kreditsumme ist auf den Vorlauf bemessen, nicht auf das erste Jahr: Ende Februar 2027, vor der Erstattung der Vorsteuer, ist die Kasse am knappsten.

7.3 Investitions- und Kostenplanung

Die Investitionen betragen 54.500 €. Den größten Teil machen Geräte für Kaffee und Backstube mit 35.200 € aus: Siebträgermaschine mit zwei Mühlen und Wasserfilter, Ofen, Rührmaschine, Kühl- und Tiefkühlgeräte, Kuchenvitrine und Gewerbspülmaschine. Dazu kommen Theke, Möbel, Beleuchtung, Geschirr und Außenmöbel für 15.800 €, Kasse und EDV für 2.000 € und die Erstausrüstung an Waren für 1.500 €. Der Umbau von 11.000 € steht bei den Betriebsmitteln; der größere Teil davon sind Einbauten in die Mieträume, die laut Abschreibungsplan über die feste Mietdauer abgeschrieben werden. Alle Beträge sind netto.

Tabelle 20 — Abschreibungsplan (in €)

Wirtschaftsgut	Anschaffung	Nutzungsdauer	Abschreibung je Jahr
Siebträgermaschine, zwei Mühlen, Wasserfilter	10.000	5 Jahre	2.000
Backstube: Ofen, Rührmaschine, Kühl- und Tiefkühlgeräte, Edelstahl, Kleingeräte	15.500	8 Jahre	1.938
Kuchen-Kühlvitrine	6.800	8 Jahre	850
Gewerbspülmaschine	2.900	5 Jahre	580
Kasse mit TSE, Kartenterminal, Laptop	2.000	3 Jahre	667
Theke, Möbel innen, Beleuchtung	12.300	8 Jahre	1.538
Außenmöbel, Schirme	2.000	5 Jahre	400
Geschirr, Besteck, Gläser	1.500	5 Jahre	300
Mietereinbauten (Anschlüsse Backstube, Elektro, Abluft, Fliesen)	8.000	5 Jahre	1.600
Summe	61.000		9.872

Die Nutzungsdauern folgen den amtlichen Abschreibungstabellen und der festen Mietdauer von fünf Jahren für die Einbauten; der Steuerberater bestätigt sie. Gekauft wird im Januar und Februar 2027, die Außenmöbel im März. Die Abschreibung läuft ab dem ersten Planjahr in voller Jahreshöhe; die zwei Vorlaufmonate gehören steuerlich zum selben Kalenderjahr.

Angebot oder Schätzung: Auf Angeboten beruhen die Geräte für Kaffee und Backstube, die Theke und die Möbel sowie der Umbau, zusammen 58.500 €; die Angebote stammen von Fachhändlern und Handwerksbetrieben aus dem September 2026 und werden zum Bankgespräch vorgelegt. Geschätzt sind Kasse, Geschirr, Außenmöbel und Warenerstausrüstung sowie das Startbudget für Werbung, zusammen 9.400 €; dafür werden Angebote eingeholt und nachgereicht, bis dahin sind sie mit Marktpreisen angesetzt.

Tabelle 21 — Kosten im ersten Jahr nach Monaten (€, netto)

Kostenart	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Jahr 1
Personal	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	36.960
Sozialabgaben	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.602
Miete, Energie	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	23.280
Büro, Kasse	174	188	203	203	205	205	210	194	205	213	176	195	2.369
Werbung	250	250	250	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.100
Versicherungen	151	331	331	331	331	331	331	151	151	151	151	151	2.892
Steuerberatung	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3.960
Zinsen, Konto	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	4.538
Abschreibungen	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	9.872
Fortbildung	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Sonstiges	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
Summe Kosten	8.241	8.435	8.449	8.350	8.352	8.352	8.357	8.161	8.172	8.180	8.143	8.162	99.352

Die Kosten sind über das Jahr fast gleich, weil Personal, Miete und Abschreibungen feste Beträge sind; von April bis September kommt die Gebühr für die Terrasse dazu. Im zweiten Jahr steigen sie auf 102.693 €, vor allem durch die Lohnanpassung und den ersten Jahresabschluss beim Steuerberater, im dritten auf 104.536 €. Ein Fahrzeug hat das Café nicht; die Großhändler liefern.

Entscheidungsregel für Anschaffungen und Entnahmen über den Plan: Eine zusätzliche Anschaffung, etwa eine zweite Vitrine, oder eine Entnahme über den Planwert erfolgt nur, wenn der Kassenbestand danach nicht unter die Höhe der angefragten Kontokorrentlinie von 10.000 € fällt und der Umsatz der letzten drei Monate mindestens den Planwerten entsprach. Vor dem Tilgungsbeginn im Januar 2029 gilt zusätzlich, dass nach der Maßnahme mindestens die Tilgung eines Jahres von 9.375 € in der Kasse bleibt. Diese Regel ist bindend und keine Absichtserklärung.

KAPITEL 8

Finanzierung

Dieses Kapitel zeigt, woraus der Kapitalbedarf besteht, wie er gedeckt ist, welche Sicherheiten es gibt und wie der Kredit bedient wird.

8.1 Kapitalbedarf

Der Kapitalbedarf beträgt 90.000 € und wird von einer Position bestimmt: Die Geräte für Kaffee und Backstube stehen mit 35.200 € für 39 % des Bedarfs. Das ist kein Ausstattungswunsch, sondern Voraussetzung des Geschäftsmodells: Ohne Backstube gibt es keine eigenen Kuchen und keine Torten, und ohne Siebträger keinen Kaffee, für den die Gäste sitzen bleiben. Auf Kuchen und Torten außer Haus allein entfallen im ersten Jahr 34.903 € Umsatz; der Kuchen im Café steckt zusätzlich in den Speisen von 88.123 €.

Siebträgermaschine und Kuchenvitrine werden gekauft und nicht geleast. Leasing hätte den Kapitalbedarf um rund 16.800 € gesenkt, dafür aber eine laufende Rate erzeugt, die in der Ergebnisrechnung ungefähr der Summe aus Abschreibung, Zins und Wartung entspricht; der Unterschied liegt fast ganz im Kapitalbedarf, nicht im Ergebnis. Für den Kauf sprechen drei Gründe: Die Geräte stehen der Hausbank als Sicherungsgut zur Verfügung, es gibt keine Bindung an einen Leasinggeber über die Laufzeit, und es besteht kein Rückgaberrisiko bei einem Umzug. Eine Leihmaschine einer Rösterei gegen Abnahme der Bohnen wurde ebenfalls geprüft und verworfen, weil sie an einen Lieferanten bindet und der Kaffee teurer wird.

Die Geräte, die Theke und der Umbau werden bei fremden Fachhändlern und Handwerksbetrieben gekauft; Verwandte oder Bekannte sind als Lieferanten nicht beteiligt, Nachlässe gibt es nicht. Die Angebote werden zum Bankgespräch vorgelegt.

Die Betriebsmittel von 27.916 € sind kein Notfallpuffer, sondern eingeplanter Bedarf: der Umbau, die Beratung für Mietvertrag und Kasse, die Miete der beiden Vorlaufmonate mit einem Puffer für die ersten Wochen nach der Eröffnung und eine Reserve, die vor allem die Vorsteuer vorfinanziert, deren Erstattung stets einen Monat später kommt. Die Gründungskosten von 7.584 € umfassen die Mietkaution, Gebühren für Gewerbeanmeldung, Belehrungen und Sondernutzung, die Vorlaufkosten Januar und Februar 2027 mit Zinsen, Kontoführung und Versicherung, das Startbudget für Werbung und die Seminare.

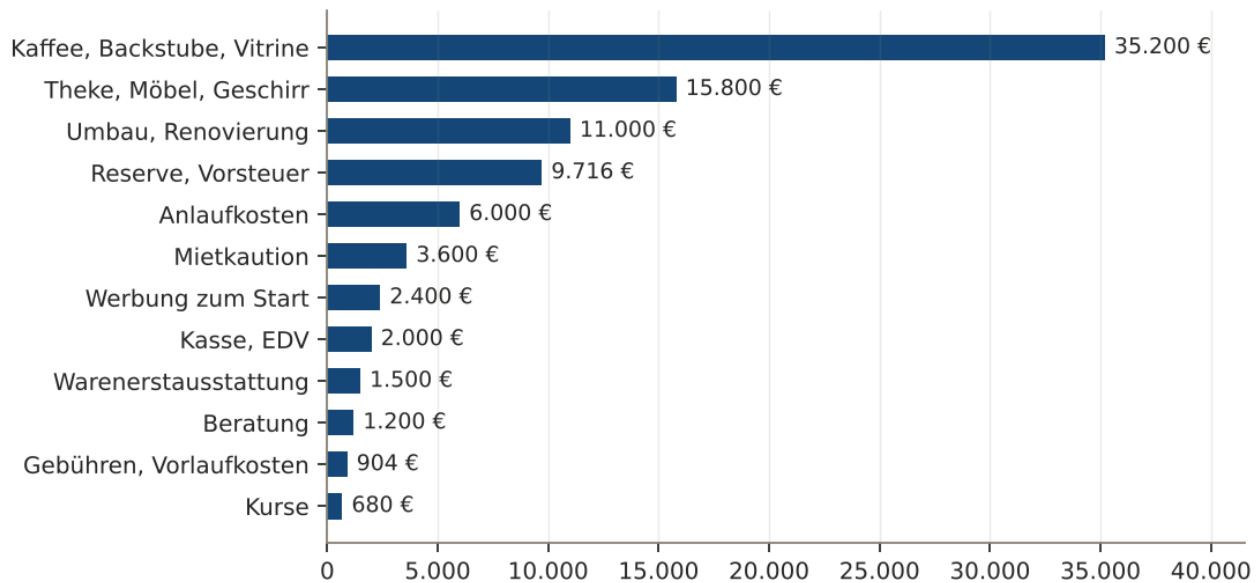


Abb. 4 — Zusammensetzung des Kapitalbedarfs

Tabelle 22 — Kapitalbedarf und Finanzierung

Kapitalbedarf	Betrag	Finanzierung	Betrag
Geräte Kaffee und Backstube	35.200 €	Eigenkapital (Ersparnisse)	15.000 €
Theke, Möbel, Geschirr, Außenmöbel	15.800 €	KfW-StartGeld über die Hausbank	75.000 €
Kasse, EDV	2.000 €		
Warenerstausstattung	1.500 €		
Umbau, Renovierung	11.000 €		
Beratung (Anwalt, Steuerberater)	1.200 €		
Anlaufkosten (Vorlaufmiete, erste Wochen)	6.000 €		
Reserve, Vorfinanzierung Vorsteuer	9.716 €		
Mietkaution	3.600 €		
Gebühren, Vorlaufkosten Januar/Februar 2027	904 €		
Werbung zum Start	2.400 €		
Seminare	680 €		
Summe	90.000 €	Summe	90.000 €

8.2 Eigenkapital und Sicherheiten

Eingebracht werden 15.000 € als Bareinlage aus den Ersparnissen der Gründerin. Eine private Reserve von 8.000 € bleibt bewusst außerhalb des Vorhabens; sie deckt den privaten Bedarf im Januar und Februar 2027. Beides steht in der Selbstauskunft. Sacheinlagen oder stille Reserven gibt es nicht.

Damit liegt die Eigenkapitalquote bei 16,7 %. Das ist wenig, und es soll nicht anders dargestellt werden. Das Förderprogramm verlangt formal keine Mindestquote, die Hausbank bezieht die Eigenmittel aber in ihre Bonitätsprüfung ein. Dem stehen vier Argumente gegenüber: die achtzigprozentige Haftungsfreistellung der KfW für die Hausbank, die Sicherungsübereignung von Geräten, Theke, Einrichtung und Kasse mit einem Anschaffungswert von zusammen 53.000 €, zwei tilgungsfreie Anlaufjahre und die Kapitaldienstfähigkeit nach dieser Planung (Kapitel 8.3).

Als Sicherheiten werden der Hausbank angeboten: die Sicherungsübereignung der Geräte und der Einrichtung und eine Risikolebensversicherung über die Kreditsumme, deren Beitrag im privaten Bedarf enthalten ist. Welche Sicherheiten die Hausbank verlangt, wird im Kreditgespräch abgestimmt; sie stehen aus. Die Einbauten in die Mieträume sind als Sicherheit kaum verwertbar. Familiäre Sicherheiten gibt es nicht; die Bürgschaftsbank bleibt als Option, falls die Hausbank weitere Sicherheiten verlangt.

Bestehende Verbindlichkeiten gibt es nicht: keine Privatkredite, keine Leasingverträge, keine Bürgschaften für Dritte. Beteiligungen hält Miriam Albers nicht (Kapitel 5.2).

8.3 Kredite und Kapitaldienst

Der Fremdkapitalbedarf von 75.000 € wird über den ERP-Gründerkredit – StartGeld der KfW (Programm 067) bei der Hausbank beantragt; das Programm fördert Gründerinnen, die ein gewerbliches Unternehmen gründen. Unterstellt sind 5,65 Prozent Sollzins (5,80 Prozent effektiv) nach dem Konditionenstand vom 29.09.2026, zehn Jahre Laufzeit und zwei tilgungsfreie Anlaufjahre ab der ersten Auszahlung im Januar 2027. Die Tilgung in gleichen Monatsraten beträgt anschließend 781,25 € und beginnt im Januar 2029. Zinssatz und Tilgungsbeginn ergeben sich aus der Kreditusage; der Zins wird am Tag der Zusage fest für die ganze Laufzeit.

Der Abruf erfolgt in zwei Tranchen: 30.000 € im Januar 2027 gegen die Rechnungen für Theke, Möbel, den ersten Teil des Umbaus und die Mietkaution, und 45.000 € im Februar 2027 gegen die Rechnungen für Geräte, Kasse und den zweiten Teil des Umbaus. Der Antrag läuft über den vollen Betrag, weil eine Nachfinanzierung ein neuer Antrag wäre; abgerufen wird nur, was gebraucht wird. Eine Bereitstellungsprovision von 0,15 Prozent im Monat, die die KfW ab dem sechsten Monat nach der Zusage auf nicht abgerufene Beträge erhebt, fällt bei einem Abruf bis Februar 2027 nicht an; spätestens im fünften Monat nach der Zusage erfolgt ein Kassensturz mit der Hausbank. Die Programmgrenzen sind eingehalten: Das StartGeld reicht bis 200.000 € je Vorhaben, davon für Betriebsmittel bis 80.000 €; hier sind es 75.000 € Kredit, und Betriebsmittel und Gründungskosten liegen zusammen bei 35.500 €.

Verworfen wurden zwei Alternativen. Ein Hausbankdarlehen ohne Förderung wäre ohne Haftungsfreistellung bei dieser Eigenkapitalquote kaum zu besichern gewesen. Leasing für die Geräte hätte den Kredit verringert, aber die laufende Belastung erhöht und das wichtigste Sicherungsgut aus der Hand gegeben (Kapitel 8.1).

Zur Reihenfolge, weil daran die Förderfähigkeit hängt: Die Übersendung dieses Plans ist noch nicht die förmliche Antragstellung. Den Antrag auf den KfW-Kredit stellt die Hausbank und leitet ihn an die KfW weiter; der Antrag muss vor Beginn des Vorhabens gestellt sein, sonst ist er förderschädlich. Erst nach der Zusage werden deshalb der Mietvertrag unterschrieben, die Aufträge für Umbau, Geräte und Theke erteilt und die Anstellung gekündigt, und erst danach wird der Kredit gegen Rechnungen abgerufen. Bis dahin liegen ausschließlich unverbindliche Angebote und ein nicht unterzeichneter Mietvertragsentwurf vor.

Der Kapitaldienst besteht im ersten Jahr allein aus Zinsen und Kontoführung mit 4.538 €. Im zweiten Jahr kommen im Januar und Februar 2029 die ersten beiden Tilgungsraten hinzu, im dritten Jahr die vollen zwölf mit 9.375 € im Jahr. Die folgende Übersicht stellt den Kapitaldienst zwei Maßstäben gegenüber: dem Cashflow aus Gewinn und Abschreibungen und – strenger und näher an der Rechnung, die eine Bank selbst aufmacht – demselben Cashflow nach Abzug der vollen Privatentnahme.

Tabelle 23 — Kapitaldienst und Kapitaldienstdeckung

Jahr	Kapitaldienst	Cashflow	Deckung	Cashflow nach Entnahme	Deckung
1	4.538 €	44.524 €	9,8-fach	13.624 €	3,0-fach
2	6.096 €	56.473 €	9,3-fach	19.165 €	3,1-fach
3	13.581 €	59.398 €	4,4-fach	21.490 €	1,6-fach

In der strengsten Lesart – nach Entnahme und zusätzlich nach Gewerbesteuer – beträgt der Cashflow 11.786 €, 15.143 € und 16.940 €; die Kapitaldienstdeckung liegt dann bei dem 2,6-fachen, 2,5-fachen und 1,2-fachen. Die Kapitaldienstquote, also der Anteil des Kapitaldienstes am Cashflow nach Entnahme, liegt im ersten Jahr mit voller Tilgung bei 63 %. Ein um einen Prozentpunkt höherer Zins kostete rund 750 € im Jahr; die Deckung bliebe auch dann über dem Einfachen. Der Kapitaldienst ist folglich tragbar, aber im dritten Jahr nicht üppig gedeckt; der Engpass ist die Zahl der Gäste im ersten Jahr und die Besicherung bei niedriger Eigenkapitalquote, nicht die Bedienung des Kredits bei planmäßigem Verlauf.

Ein Gründungszuschuss wird nicht beantragt. Er setzt einen Anspruch auf Arbeitslosengeld voraus; Miriam Albers wechselt ohne Unterbrechung aus der Anstellung in die Selbständigkeit (Kapitel 5.1). Andere Zuschüsse sind nicht eingeplant.

Eine Kontokorrentlinie über 10.000 € wird im Bankgespräch angefragt. Sie ist im Kapitalbedarf nicht enthalten und wird nach der Planung in keinem Monat in Anspruch genommen; sie dient allein der Absicherung gegen schwache Monate und gegen Verschiebungen bei der Erstattung der Vorsteuer.

KAPITEL 9

Realisierungsplanung

Dieses Kapitel zeigt die Schritte bis zur Eröffnung und die Meilensteine der ersten zwei Jahre.

9.1 Meilensteine

Die Reihenfolge folgt den Regeln des Förderkredits: Jeder Schritt setzt den vorangegangenen voraus. Erst der Antrag über die Hausbank, dann die Zusage, dann Mietvertrag, Aufträge und Kündigung, dann Mietbeginn, Abruf und Umbau, dann die Eröffnung.

Tabelle 24 — Meilensteine

Zeitpunkt	Meilenstein	Status
09/2026	Mietvertrag ausgehandelt, Vermieter hält das Lokal bis 15.12.2026 frei; Angebote für Umbau, Geräte und Theke	unterschriftsreif, nicht unterschrieben; Angebote liegen vor
09/2026	Anfrage an die Handwerkskammer zur Einordnung des Außer-Haus-Verkaufs	gestellt, Antwort steht aus
10/2026	Bankgespräch, Antrag auf KfW-StartGeld über die Hausbank, Sicherheiten und Konditionen klären	geplant
11/2026	Zusage der KfW, Zinssatz fest	erwartet
nach der Zusage	Unterschrift Mietvertrag (bis 15.12.2026), Aufträge Umbau, Geräte, Theke; Arbeitsvertrag Servicekraft	geplant
bis 03.12.2026	Kündigung der Anstellung zum 31.12.2026	nach der Zusage
12/2026	Fragebogen zur steuerlichen Erfassung, Steuerberater, Kasse mit TSE bestellt	geplant
01/2027	Mietbeginn, Gewerbeanmeldung, Abruf Tranche 1, Beginn Umbau; Antrag Sondernutzung Terrasse; Ausschreibung Minijobs; Seminare	geplant
02/2027	Abruf Tranche 2, Lieferung Geräte; Registrierung bei der Lebensmittelüberwachung; Belehrung nach § 43 IfSG für das Team; Probebacken	geplant
02.03.2027	Eröffnung; Anmeldung bei der Berufsgenossenschaft binnen einer Woche	geplant
bis 31.03.2027	Antrag freiwillige Arbeitslosenversicherung (Frist drei Monate)	geplant
04/2027	Terrasse mit zwölf Plätzen, sofern die Sondernutzung erteilt ist	geplant
02/2028	Bilanz des ersten Jahres, Prüfung der Entscheidungsregel 7.3	geplant
01/2029	Tilgungsbeginn nach zwei tilgungsfreien Jahren	laut Kreditrechnung

9.2 Zeitplan und nächste Schritte

Als Nächstes führt Miriam Albers im Oktober das Gespräch mit der Hausbank und stellt über sie den Antrag auf das StartGeld. Im selben Gespräch werden die Sicherheiten und die Konditionen abgestimmt und die Kontokorrentlinie angefragt. Bis zur Zusage wird nichts unterschrieben und nichts gekündigt. Nach der Zusage folgen in wenigen Tagen der Mietvertrag, die Aufträge, der Arbeitsvertrag der Servicekraft und die Kündigung. Die Antwort der Handwerkskammer reicht sie nach, sobald sie vorliegt.

Der Plan setzt keinen neuen Markt voraus, sondern ein Angebot, das in der Wittener Innenstadt fehlt, gemacht von jemandem, der es seit neun Jahren beherrscht. Die Rechnung zeigt offen, dass das erste Jahr

den Bedarf der Gründerin knapp trägt, dass der Kredit auch mit voller Tilgung gedeckt ist und dass das eigentliche Risiko bei der Zahl der Gäste im ersten Jahr liegt, für das die Reserve in der Kasse bleibt.

ANHANG

Anlagenverzeichnis

Anlage	Umfang / Stand
Anlage 1 — Planrechnung (Vorlauf, Privatentnahmen, Kapitalbedarf, Rentabilität, Liquidität Jahr 1 und 2)	6 Blätter, 10/2026
Anlage 2 — Lebenslauf mit Gesellenbrief und Arbeitszeugnissen	5 Seiten
Anlage 3 — Schreiben des Vermieters zur Freihaltung des Lokals	1 Seite, 09/2026
Anlage 4 — Baugenehmigung für die gastronomische Nutzung (Kopie)	2 Seiten
Anlage 5 — Angebote Umbau, Geräte, Theke und Möbel	6 Seiten, 09/2026
Anlage 6 — Selbstauskunft und Vermögensübersicht	3 Seiten, 10/2026

HINWEIS ZUM BEISPIEL

In diesem veröffentlichten Beispiel ist nur Anlage 1, die Planrechnung, enthalten. Die übrigen Anlagen gehören zu einem echten Antrag und sind hier aufgeführt, damit sichtbar ist, was dazugehört.

Blatt 0 · Vorlauf vor Betriebsbeginn Vorlauf Januar–Februar 2027 (mit MwSt.) — Mietbeginn, Umbau und Einrichtung vor der Eröffnung am 02.03.2027

Vorlauf	Jan. 2027	Feb. 2027	Gesamt
1. Einzahlungen			
KfW ERP-Gründerkredit StartGeld, Tranche 1 (Abruf Januar 2027 gegen Rechnungen)	30.000		30.000
KfW ERP-Gründerkredit StartGeld, Tranche 2 (Abruf Februar 2027 gegen Rechnungen)		45.000	45.000
Eigenkapital-Einlage (Ersparnisse)	15.000		15.000
Umsatzsteuer-Erstattung (Vorsteuer des Vormonats)		4.150	4.150
Summe Einzahlungen	45.000	49.150	94.150
2. Auszahlungen			
Theke, Möbel innen, Beleuchtung (Schreinerangebot)	12.300		12.300
Siebträgermaschine, Mühlen, Backstube, Kuchenvitrine, Spülmaschine		35.200	35.200
Kasse mit TSE, Kartenterminal, Laptop		2.000	2.000
Geschirr, Besteck, Gläser		1.500	1.500
Warenerausstattung (Lebensmittel 7 % – Vorsteuer hier vorsichtig nicht angesetzt)		1.500	1.500
Mietkaution (drei Kaltmieten, ohne Vorsteuer)	3.600		3.600
Gebühren: Gewerbeanmeldung, Belehrungen § 43 IfSG, Sondernutzungsantrag (ohne Vorsteuer)	170		170
Betriebshaftpflicht und Inhaltsversicherung Januar/Februar (ohne Vorsteuer)	190		190
Barista-Aufbaukurs, Seminar Kalkulation in der Gastronomie	680		680
Schild, Logo, Website, Flyer, Eröffnungswoche		2.400	2.400
Umbau Teil 1: Anschlüsse Backstube, Elektro, Abluft (Angebot Handwerksbetrieb)	6.000		6.000
Umbau Teil 2: Fliesen, Malerarbeiten, Boden		5.000	5.000
Beratung: Rechtsanwalt (Mietvertrag), Steuerberater (Einrichtung, Kasse)	1.200		1.200
Miete mit Nebenkosten und Baustrom Januar 2027	1.660		1.660
Miete mit Nebenkosten und Strom Februar 2027		1.660	1.660
Vorsteuer auf die vorstehenden Positionen	4.150	9.074	13.224
Zinsen (ab Abruf der Tranchen), Kontoführung	166	378	544
Summe Auszahlungen	30.116	58.713	88.828
Liquiditätssaldo	14.884	–9.563	5.321
Liquiditätssaldo kumuliert	14.884	5.321	5.321

Zweck: Mietbeginn ist der 01.01.2027; Umbau der Backstube, Theke und Einrichtung brauchen sechs Wochen, eröffnet wird am Dienstag, 02.03.2027.

Reihenfolge: Mietvertrag und Aufträge erst nach der KfW-Zusage; Abruf in zwei Tranchen gegen Rechnungen.

Umsatzsteuer: monatliche Voranmeldung; die Vorsteuer eines Monats wird im Folgemonat erstattet, die des Februars in Blatt 4a im März.

Anschluss: Der Endsaldo Februar 2027 wird in Blatt 4a als Saldovortrag in Monat 1 übernommen.

Außenmöbel (2.000 € netto) werden erst im März 2027 gekauft (Blatt 4a Zeile 25), weil die Terrasse ab April genutzt wird.

Der private Bedarf im Januar und Februar 2027 wird aus der privaten Reserve der Gründerin gedeckt und belastet den Betrieb nicht.

Blatt 1 · Private Entnahmen Beispiel Café

Privatausgaben	notwendig mtl. (Jahr 1)	notwendig jährlich	angestrebt mtl. (ab Jahr 2)	angestrebt jährlich
Miete inkl. Nebenkosten und Strom	680	8.160	700	8.400
Gebäudeaufwendungen inkl. Nebenkosten		–		–
Kosten des täglichen Bedarfs (Essen, Trinken, Kleidung)	380	4.560	390	4.680
Freizeit	120	1.440	130	1.560
Telefon, Fernsehen, Radio, Internet (Privat)	45	540	45	540
Private Kfz-Kosten (Steuern, Versicherungen, Verbrauch, Reparaturen)	–	–	–	–
Kosten für öff. Verkehrsmittel	63	756	63	756
Sachversicherungen (Haftpflicht-, Hausrat-, Unfall-, Rechtsschutzversicherung etc.)	45	540	45	540
Altersvorsorge (Rentenversicherung, Lebensversicherung, BU)	150	1.800	200	2.400
Kranken- und Pflegeversicherung	600	7.200	850	10.200
Arbeitslosenversicherung	52	624	61	732
Kosten für Kinderbetreuung	–	–	–	–
Unterhaltszahlungen an andere	–	–	–	–
Zins- und Tilgungsverpflichtungen für Privatkredite	–	–	–	–
Rücklagen für Urlaub, Neuanschaffungen, Ausbildung der Kinder	100	1.200	120	1.440
Rücklage Einkommensteuer (30% vom angestrebten Gewinn)	260	3.120	420	5.040
Sonstiges	80	960	85	1.020
Summe	2.575	30.900	3.109	37.308
Privateinnahmen				
Nettogehalt aus Festanstellung (bei nebenberufl. Selbstständigkeit)		–		–
Nettogehalt Lebenspartner/in		–		–
Kindergeld		–		–
Einnahmen aus Vermietung und Verpachtung		–		–
Unterhalt		–		–
Sonstiges		–		–
Summe	–	–	–	–
Notwendige Privatentnahmen	2.575	30.900	3.109	37.308

Blatt 2 · Kapitalbedarf und Finanzierung netto, ohne MwSt.

Kapitalbedarf €	
Investitionen	
Grundstücke, Gebäude (Kauf)	
Maschinen, Geräte, Werkzeuge	35.200
EDV (Hard- und Software)	2.000
Bürokommunikation (Telefon, Fax, Kopierer, Internetzugang ...)	
Einrichtung (Büro, Laden, Lager ...)	15.800
Warenerausstattung	1.500
Fahrzeuge	
Kaufpreis bei Unternehmensübernahmen	
Summe Investitionen	54.500
Betriebsmittelbedarf	
Renovierungskosten, Umbaukosten	11.000
Beratungskosten	1.200
Anlaufkosten (lfd. Betriebskosten für die ersten 3 - 6 Monate)	6.000
Vorfinanzierung von Aufträgen	
Reserve für ungeplante Ausgaben/Verzögerungen, Liquiditätsreserve, MwSt.	9.716
Summe Betriebsmittelbedarf	27.916
Gründungskosten	
Kaution, Makler-Courtage	3.600
Anmeldung, Belehrungen, Sondernutzung; Vorlaufkosten Jan./Feb. 2027 (Zinsen, Konto, Versicherung)	904
Werbe- und Marketingkosten	2.400
Weiterbildungs- und Seminarkosten	680
Summe Gründungskosten	7.584
Summe Kapitalbedarf	90.000

Finanzierung €	
Eigenkapital	
Barvermögen	15.000
Sacheinlagen (mit Belegen)	
Summe Eigenkapital	15.000
Fremdkapital	
öff. Kreditprogramme	75.000
Hausbankdarlehen	
Verwandtendarlehen	
Summe Fremdkapital	75.000
Summe Kapitalherkunft	90.000

Blatt 3 · Rentabilitätsvorschau ohne MwSt. · Jahr 1 monatlich, Jahr 2 und 3 als Jahreswerte

Rentabilität (netto)	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3
1. Umsatz															
Speisen im Café (7 %)	5.237	6.475	7.835	7.939	8.241	8.144	8.507	6.974	7.929	8.320	5.401	7.120	88.123	97.691	100.831
Getränke im Café (19 %)	3.868	4.783	5.787	5.863	6.087	6.015	6.284	5.151	5.857	6.145	3.989	5.259	65.087	72.154	74.473
Kuchen und Torten außer Haus (7 %)	1.800	2.483	3.084	2.962	2.953	3.014	3.316	2.797	3.363	4.317	1.987	2.825	34.903	39.781	41.013
Summe Umsatz	10.906	13.741	16.705	16.764	17.281	17.173	18.107	14.922	17.149	18.782	11.377	15.204	188.112	209.625	216.317
2. Material- und Wareneinsatz															
Summe Material- und Wareneinsatz	3.128	3.950	4.804	4.816	4.961	4.933	5.207	4.293	4.940	5.435	3.267	4.373	54.108	60.331	62.255
3. Kosten															
Personalkosten	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	36.960	38.069	39.211
Sozialabgaben für Personal	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.602	9.890	10.187
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	23.280	23.640	24.000
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	174	188	203	203	205	205	210	194	205	213	176	195	2.369	2.476	2.510
Werbung	250	250	250	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.100	1.800	1.800
Versicherungen, Beiträge	151	331	331	331	331	331	331	151	151	151	151	151	2.892	2.952	3.000
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3.960	5.560	5.730
Zinsen, Kontoführungsgebühren	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	4.538	4.534	4.206
Abschreibungen	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	823	9.872	9.872	9.872
Fortbildungskosten, Gründungskosten	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420	420	420
sonst. Kosten (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360	3.480	3.600
Summe Kosten	8.240	8.435	8.449	8.350	8.352	8.352	8.357	8.161	8.172	8.180	8.143	8.162	99.352	102.693	104.536
Gewinn / Verlust	-463	1.357	3.451	3.598	3.968	3.889	4.544	2.469	4.038	5.166	-34	2.669	34.652	46.602	49.526

Kostenzeilen ohne Wert in allen drei Jahren sind ausgeblendet.

Blatt 4a · Liquiditätsplanung 1. Jahr mit MwSt. · Zeilen ohne Wert ausgeblendet

Liquidität 1. Jahr (mit MwSt.)	Mrz 27	Apr 27	Mai 27	Jun 27	Jul 27	Aug 27	Sep 27	Okt 27	Nov 27	Dez 27	Jan 28	Feb 28
1. Einzahlungen												
Speisen im Café (7 %)	5.237	6.475	7.835	7.939	8.241	8.144	8.507	6.974	7.929	8.320	5.401	7.120
Getränke im Café (19 %)	3.868	4.783	5.787	5.863	6.087	6.015	6.284	5.151	5.857	6.145	3.989	5.259
Kuchen und Torten außer Haus (7 %)	1.800	2.483	3.084	2.962	2.953	3.014	3.316	2.797	3.363	4.317	1.987	2.825
Umsatzsteuer (Speisen 7 %, Getränke 19 %)	1.228	1.536	1.864	1.877	1.940	1.924	2.022	1.663	1.903	2.052	1.275	1.695
Summe Einzahlungen	12.134	15.277	18.569	18.641	19.221	19.097	20.129	16.585	19.053	20.834	12.652	16.900
2. Auszahlungen												
Materialeinsatz Speisen im Café (7 %)	1.624	2.007	2.429	2.461	2.555	2.525	2.637	2.162	2.458	2.579	1.674	2.207
Materialeinsatz Getränke im Café (19 %)	928	1.148	1.389	1.407	1.461	1.444	1.508	1.236	1.406	1.475	957	1.262
Materialeinsatz Kuchen und Torten außer Haus (7 %)	576	795	987	948	945	964	1.061	895	1.076	1.381	636	904
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940	1.940
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	174	188	203	203	205	205	210	194	205	213	176	195
Werbung	250	250	250	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
Fortbildungskosten, Gründungskosten	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Investitionen	2.000											
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Vorsteuer (Wareneinsatz 7 %, übrige Kosten 19 %)	1.171	851	913	895	906	904	924	857	904	941	782	863
Versicherungen, Beiträge	151	331	331	331	331	331	331	151	151	151	151	151
Personalkosten	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080	3.080
Sozialabgaben für Personal	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Zinsen, Kontoführungsgebühren	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378
Privatentnahmen	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575	2.575
Umsatzsteuerzahllast	-9.074	57	685	950	982	1.034	1.020	1.098	806	999	1.112	493
Summe Auszahlungen	7.217	15.045	16.605	16.764	16.953	16.975	17.259	16.161	16.574	17.307	15.056	15.644
Saldovortrag aus Vormonat	5.321	10.238	10.470	12.434	14.312	16.580	18.702	21.571	21.995	24.474	28.001	25.596
Liquiditätssaldo	4.916	232	1.964	1.878	2.268	2.122	2.869	424	2.478	3.527	-2.404	1.256
Liquiditätssaldo kumuliert	10.238	10.470	12.434	14.312	16.580	18.702	21.571	21.995	24.474	28.001	25.596	26.852

Blatt 4b · Liquiditätsplanung 2. Jahr mit MwSt. · Zeilen ohne Wert ausgeblendet

Liquidität 2. Jahr (mit MwSt.)	Mrz 28	Apr 28	Mai 28	Jun 28	Jul 28	Aug 28	Sep 28	Okt 28	Nov 28	Dez 28	Jan 29	Feb 29
1. Einzahlungen												
Speisen im Café (7 %)	8.184	8.915	9.021	9.021	8.915	8.615	8.946	6.615	8.186	8.946	5.436	6.890
Getränke im Café (19 %)	6.045	6.585	6.663	6.663	6.585	6.363	6.608	4.886	6.046	6.608	4.015	5.089
Kuchen und Torten außer Haus (7 %)	3.225	3.707	3.863	3.537	3.272	3.225	3.497	2.654	3.464	4.604	1.998	2.736
Umsatzsteuer (Speisen 7 %, Getränke 19 %)	1.947	2.135	2.168	2.145	2.104	2.038	2.126	1.577	1.964	2.204	1.283	1.641
Summe Einzahlungen	19.400	21.341	21.715	21.366	20.876	20.240	21.177	15.733	19.660	22.362	12.732	16.356
2. Auszahlungen												
Materialeinsatz Speisen im Café (7 %)	2.537	2.764	2.797	2.797	2.764	2.671	2.773	2.051	2.538	2.773	1.685	2.136
Materialeinsatz Getränke im Café (19 %)	1.451	1.580	1.599	1.599	1.580	1.527	1.586	1.173	1.451	1.586	964	1.221
Materialeinsatz Kuchen und Torten außer Haus (7 %)	1.032	1.186	1.236	1.132	1.047	1.032	1.119	849	1.108	1.473	639	876
Raumkosten incl. Nebenkosten und Strom	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970	1.970
Büro (Telefon, Büromaterial, Zeitschriften, Internet)	206	215	217	215	213	210	214	190	207	220	176	193
Werbung	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung	330	330	330	1.930	330	330	330	330	330	330	330	330
Fortbildungskosten	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
sonst. Auszahlungen (Reparatur, Unvorhersehbares etc.)	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
Vorsteuer (Wareneinsatz 7 %, übrige Kosten 19 %)	918	955	963	1.259	945	933	951	848	923	977	791	860
Versicherungen, Beiträge	156	336	336	336	336	336	336	156	156	156	156	156
Personalkosten	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172	3.172
Sozialabgaben für Personal	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824	824
Zinsen, Kontoführungsgebühren	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	378	374
Gewerbesteuer									3.676			460
Tilgung	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	781	781
Privatentnahmen	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109	3.109
Umsatzsteuerzahllast	833	1.029	1.179	1.205	886	1.159	1.104	1.175	729	1.041	1.227	492
Summe Auszahlungen	17.391	18.324	18.585	20.401	18.030	18.126	18.343	16.701	21.048	18.485	16.678	17.430
Saldovortrag aus Vormonat	26.852	28.861	31.878	35.008	35.972	38.818	40.931	43.765	42.797	41.409	45.286	41.341
Liquiditätssaldo	2.009	3.017	3.130	964	2.846	2.113	2.834	–968	–1.388	3.877	–3.946	–1.074
Liquiditätssaldo kumuliert	28.861	31.878	35.008	35.972	38.818	40.931	43.765	42.797	41.409	45.286	41.341	40.267