

BERATUNG VON INKLUSIONSBETRIEBEN

Priska gGmbH, Schöllkrippen

**Aufbau des neuen Unternehmensbereichs
"...restlos gut"**

Betriebswirtschaftliche Stellungnahme

zur Vorlage bei
ZBFS Region Unterfranken - Inklusionsamt
Aktion Mensch e. V.

Chemnitz, 31. Oktober 2020

Inhaltsverzeichnis

A. Beratungsauftrag	3
B. Ergebnisse und Empfehlungen	4
Exkurs – Standardisierte Ermittlung der Kennziffer „FAF-Wirkungsrelationen“	9
C. Darstellung der konzeptionellen Eckdaten	10
1. Kurzprofil der Priska gGmbH, Schöllkrippen	10
2. Vorhaben	13
3. Marktbetrachtung	15
4. Personal	16
D. Betriebswirtschaftliche Planungsrechnung	18
1. Investitionen und Finanzierung	18
2. Personalkosten	20
3. Nachteilsausgleiche und Zuschüsse	21
4. Betriebskosten	22
5. Umsatz- und Rohertragsplanung	23
6. Zusammenfassende Gewinn- und Verlustplanung	26

Erstellt von

FAF Fachberatung für Arbeits- und Firmenprojekte (FAF) gGmbH

Berlin Chemnitz Darmstadt Kiel Köln

Ansprechpartner:

Rocco Gräßler, FAF Chemnitz, Gerhart-Hauptmann-Platz 10, 09112 Chemnitz, Tel 0371 – 355 920

Rocco.Graessler@faf-gmbh.de

Bemerkung: Wenn im Text vorwiegend die männlich-grammatikalische Form zur Bezeichnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen benutzt wird, dient dies ausschließlich der Verbesserung der Lesbarkeit.

Für die Berechnungen wurde die Tabellenkalkulation Microsoft Excel verwendet. In einigen wenigen Fällen kommt es zu geringen Rundungsdifferenzen, welche die Aussagen nicht tangieren.

Die Zahlen in den Tabellen stellen, sofern nicht anders gekennzeichnet, Euro dar.

A. Beratungsauftrag

Im Namen der Priska gGmbH hat Frau Gietz (Prokuristin) an die FAF gGmbH den Auftrag erteilt, eine Stellungnahme zur geplanten Erweiterung des Inklusionsunternehmens um den Bereich „...restlos gut“ (Lebensmittelverarbeitung und -vertrieb) zur Vorlage zuständigen Inklusionsamt der Region Unterfranken und bei dem Aktion Mensch e. V. zu erarbeiten.

Gegenstand der Stellungnahme ist insbesondere die Frage, ob bzw. unter welchen Bedingungen (Umsatz, Personalentwicklung, Zuschüsse) der neue Unternehmensbereich im Betrachtungszeitraum wirtschaftlich ist, d. h. mindestens ausgeglichene Betriebsergebnisse erzielbar sind.

Als Instrument der betriebswirtschaftlichen Auswertung wurde eine sechsjährige Planungsrechnung gewählt, mit deren Hilfe die notwendige Entwicklung des neuen Unternehmensbereichs dargestellt wird.

Grundlage der Stellungnahme sind die folgenden Unterlagen:

- Konzeption zum Aufbau des neuen Unternehmensbereichs „...restlos gut“ (Stand Juni 2020)
- Projektbeschreibung des Teilprojektes „Spessart-sharing“ (Stand Juli 2020)
- Beispiele für Eigenprodukte (Rezepturen, Kalkulationen, Produktspezifikationen)
- Interne Auswertungen zu Probeverkäufen und Verkostungen im September 2020
- Investitionsplan (Stand August 2020)
- Aktuelle Mitarbeiterübersicht der Priska gGmbH (Stand Juni 2020)
- Jahresabschlüsse für die Jahre 2018 und 2019 sowie betriebswirtschaftliche Auswertungen für das Jahr 2020 (Stand Oktober) der Priska gGmbH
- Gesellschaftsvertrag und Handelsregisterauszug der Priska gGmbH
- Aktuelle Kundenübersicht der Priska gGmbH (Stand: 30. September 2020)
- Bayerische Förderempfehlungen für Integrationsprojekte (Richtlinie für die Förderung von Integrationsprojekten – Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Soziales, Familie und Integration vom 2. November 2015)
- Betriebswirtschaftliche Stellungnahmen zum Aufbau und zur Erweiterung der Priska gGmbH vom 30. März 2005 und vom 14. November 2006 (erstellt von: FAF gGmbH)
- Aktuelle Daten zur Entwicklung der Branchen Gemeinschaftsverpflegung (Fachzeitschrift gv-Praxis Ausgaben Mai bis September 2020) und Lebensmitteleinzelhandel

Weiterhin berücksichtigt sind die Ergebnisse eines Vororttermins mit Frau Gietz, Frau Köhler-Martin (Prokuristin Priska gGmbH), Herrn Roos (Geschäftsführer Priska gGmbH), Herrn Meinlschmidt (Projektmitarbeiter) und Herrn Dr. Noe (Lokale Aktionsgruppe Spessart e. V., Gemünden) am 8. Juli 2020 in Schöllkrippen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text überwiegend die folgende Abkürzung verwendet:

LAG Spessart für den Lokale Aktionsgruppe Spessart e. V.

B. Ergebnisse und Empfehlungen

Die **Priska gGmbH** ist ein anerkanntes Inklusionsunternehmen im Sinne des § 215 SGB IX, das seit dem Jahr 2005 am Markt tätig ist. Das Unternehmen beschäftigt 94 Mitarbeitende, davon 36 Menschen mit Behinderung in den Tätigkeitsfeldern Gemeinschaftsverpflegung (Umsatzanteil > 90 %) und Gebäudereinigung.

Der Inklusionsbetrieb verfügt über 4 (Produktions-)Küchenstandorte, die 18 Schulen und 6 Kindergärten, 3 WfbM-Standorte sowie eine Betriebskantine in der Rhein-Main-Region beliefern.

Die **Ertragslage** des Unternehmens war in den Jahren **2014 bis 2019** durchgehend positiv. Die positiven Betriebsergebnisse gehen anhand der Bilanz des Jahres 2019 mit einer stabilen Vermögens- und Liquiditätslage einher.

Seit März 2020 ist die Priska gGmbH auf Grund von zeitweiligen Schul- und KiTa-Schließungen beträchtlich von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen.

Demnach hat das Inklusionsunternehmen im Zeitraum **Januar bis Oktober 2020** deutliche Umsatzeinbußen (-41 %) gegenüber dem Vorjahr verzeichnet.

Auf die Auftragsrückgänge hat die Unternehmensleitung mit dem Abbau von Überstunden und unter Nutzung des Instruments Kurzarbeit reagiert.

Dennoch weist das Inklusionsunternehmen im Zeitraum Januar bis Oktober 2020 einen Verlust von -98 T€ (Vorjahr: +10 T€) aus.

Die aktuellen Monatsergebnisse im September (+14 T€) und im Oktober (+7 T€) deuten darauf hin, dass auf Grund des wieder angelaufenen Schulbetriebs ein weiterer Anstieg der Verluste bis zum Jahresende vermieden werden kann.

Auf Grund der positiven Betriebsergebnisse der Vorjahre verfügt die Priska gGmbH über Rücklagen / Liquiditätsreserven, so dass trotz der laufenden operativen Verluste bislang die **Zahlungsfähigkeit** aus eigener Kraft sichergestellt werden konnte.

Ebenso belegen die eingesehenen Unterlagen unverändert eine stabile **Vermögenslage**.

Der weitere Verlauf der Ertragslage in den kommenden 6 Monaten ist wesentlich - vom gegenwärtig nicht vorhersehbaren - Verlauf der Corona-Pandemie abhängig.

Da sich das Geschäftsmodell der Priska gGmbH in den vergangenen Jahren als tragfähig erwiesen hat, besteht seitens des Gesellschafters (Stiftung „Haus Mirjam“) grundsätzlich die Bereitschaft für ein finanzielles Engagement, falls dies die Lage der Tochtergesellschaft in den kommenden Monaten erforderlich macht.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind keine zuverlässigen Prognosen über den weiteren Verlauf in den Segmenten KiTa- und Schulverpflegung möglich. Die anhaltenden Umsatzeinbußen betreffen bundesweit zahlreiche Segmente der Branche Gemeinschaftsverpflegung, wobei insbesondere die Bereiche Business (Betriebsgastronomie), Kinder- und Jugendverpflegung sowie Veranstaltungscatering hart von der Corona-Pandemie betroffen sind. Branchenkenner gehen davon aus, dass sich in diesen Bereichen nachhaltige Veränderungen durch die Corona-Krise ergeben werden.

Dabei wird die **Situation der Branche** nach Einschätzung der Fachzeitschrift gv-Praxis (Ausgabe Mai 2020) besonders von drei Faktoren abhängig sein, die gegenwärtig nicht mit Sicherheit zu prognostizieren sind. Neben der wirtschaftlichen Lage nach der Krise werden das dann vorherrschende Konsumklima und das (sicherlich) veränderte Verzehrverhalten genannt.

Die aktuelle Situation und die unsichere Zukunftsprognose für das Kerngeschäft sind die wesentlichen Gründe für die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsideen durch die Unternehmensleitung, welche die vorhandenen Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung absichern und die Grundlage für neue Arbeitsplätze schaffen sollen.

Grundsätzlich sind die wirtschaftlichen Voraussetzungen - bei aller beschriebener Unsicherheit - für den Aufbau des neuen Unternehmensbereichs als stabil zu bewerten. Die Aufbringung der notwendigen Eigenmittel für Investitionen soll aus Mitteln des Gesellschafters erfolgen, um die Rücklagen der Priska gGmbH nicht zu belasten.

Die **Geschäftsidee für die Erweiterung** der Priska gGmbH besteht darin, regionales, erntefrisches Obst und Gemüse, das u.a. im Rahmen der Bewirtschaftung von Streuobstwiesen gewonnen werden soll, nach eigenen Rezepturen zu verschiedenen Aufstrichen (Marmeladen, Gelees) und Gewürzmischungen (Salze) zu verarbeiten und unter der Marke „...restlos gut“ zu vertreiben.

Ein wichtiger Eckpfeiler des Vorhabens ist die Verknüpfung des Inklusionsbetriebs mit dem Projekt „**Spessart-sharing**“ (LEADER-Projekt). In dessen Rahmen wird die Priska gGmbH getragen von ehrenamtlichem und bürgerschaftlichem Engagement u. a. derzeit nicht genutzte Streuobstwiesen bewirtschaften und die Ernte in die Lebensmittelverarbeitung von „...restlos gut“ einbringen.

Über das Projekt „Spessart-sharing“ soll ein Teil des notwendigen Lebensmitteleinkaufs voraussichtlich nahezu kostenfrei abgesichert werden. Für die Finanzierung von Sachmitteln wird die Priska gGmbH einen Förderantrag auf LEADER-Mittel stellen, bei dem das Planungsteam durch die Lokale Arbeitsgruppe Spessart (LAG Spessart) unterstützt wird.

Die Projektplanung wird bereits seit dem Jahr 2018 - u. a. im Rahmen eines von der Aktion Mensch bezuschussten Vorlaufprojektes - vorangetrieben. In diesem Zeitraum wurden **Rezepturen** und ein **Marketingkonzept** entwickelt.

Die Verknüpfung mit dem Projekt „Spessart-sharing“ soll insbesondere die regionale Verankerung des Vorhabens stärken bzw. das Marketing der Produkte entsprechend prägen. Aus Sicht des Unterzeichners berücksichtigt das Marketingkonzept aktuelle Nachfragetrends (regional, nachhaltig) und schafft damit einen geeigneten Rahmen für den Vertrieb der Produkte.

Für den **Vertrieb** der „...restlos gut“-Produkte sind regionale und überregionale Wege angedacht.

Mit der Vermarktung an regionale Wiederverkäufer (Dorf- und Hofläden, Lebensmittelmärkte, Feinkostläden, Gastgewerbe), der Präsenz (mit eigenem Verkaufsmobil) auf regionalen Wochenmärkten, Eventmärkten und auf Festen sowie der Verwendung der Produkte im Kontext der bei der Priska gGmbH etablierten Bereiche Schulverpflegung und Catering (als adäquater Ersatz für bislang zugekaufte Produkte) soll der Markteintritt erfolgen und ein wesentlicher Teil der Produktionsmengen abverkauft werden.

Der Aufbau des Vertriebs befindet sich (auch wegen Corona) noch in einem frühen Stadium, insofern liegen noch keine substanziellen Erfahrungen vor, ob und in welchem Umfang die geplanten Produkte am Markt nachgefragt werden. Erste Verkostungen und Probeverkäufe in regionalen Dorfläden sowie auf einem Wochenmarkt zur **Erprobung der Marktgängigkeit** (Geschmack, Verpackung, Preis) der Produkte (Marmeladen, Gelees und Senfsorten) im Privatkundensegment haben gezeigt, dass bei intensiver, aktiver Vermarktung, eine gute Resonanz für die (noch unbekannt)en Produkte zu erzielen ist.

Erfahrungen aus der Begleitung von Inklusionsbetrieben, die Handelswaren im Lebensmittelbereich selbst herstellen, zeigen, dass es häufig einer längeren Anlaufphase bedarf, um marktgängige Produkte in stabiler / gleichbleibender sensorischer Qualität herzustellen und im stark umkämpften Lebensmittelmarkt erfolgreich zu platzieren und zu vermarkten.

Der **Produktionsprozess** (Zubereitung, Abfüllung, Etikettierung) wurde in den vorhandenen Küchenräumen der Priska gGmbH in Schöllkrippen in den vergangenen Monaten im kleinen Rahmen bereits erprobt. Die Organisation der Produktionsabläufe und der Prozess der Produktentwicklung sind aber ebenso wie der Vertriebsaufbau noch nicht abgeschlossen. Auf Grund der vorgesehenen Verarbeitung regional angebauter Rohwaren ist im Produktionsbereich von saisonalen Spitzen auszugehen. Den entsprechenden Auslastungsschwankungen trägt die Planung mit der Schaffung von Teilzeitstellen Rechnung. Im Vertriebsbereich ist dagegen mit einer weitgehend kontinuierlichen Auslastung zu rechnen.

Es ist davon auszugehen, dass in den ersten beiden Betriebsjahren noch umfangreiche Aktivitäten zur weiteren Produktentwicklung (Sortiment) und zum Aufbau der Vertriebswege erforderlich sein werden. Dem Entwicklungsstand des Vorhabens wurde im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Planung mit einer entsprechend **vorsichtigen Umsatzprognose** (Anlaufkurve) in diesem Zeitraum Rechnung getragen.

Da die vorhandenen räumlichen und technischen Ressourcen der Zentralküche des Inklusionsbetriebs nach Auskunft des Planungsteams weitgehend ausreichend sind, um das Vorhaben wie geplant umzusetzen, sind zum Aufbau des Vorhabens **Investitionen** i. H. v. 142 T€ (netto) erforderlich (Kühlfahrzeug, Verkaufsstand, Ergänzung Küchen- und Lagerausstattung, Umbau, EDV, Geräte GaLa), deren Finanzierung aus Mitteln des Inklusionsamtes Unterfranken, einem Zuschuss der Aktion Mensch aus dem Programm Investitionsförderung, LEADER-Mitteln sowie Eigenmitteln (voraussichtlich Gesellschafterdarlehen) abgesichert werden soll.

Die geplante Anlaufkurve spiegelt sich auch im **Personalkonzept** des neuen Unternehmensbereichs wider, das die schrittweise Schaffung von 10 Arbeitsplätzen vorsieht, davon voraussichtlich 7 für Menschen mit Behinderung aus der Zielgruppe des § 215 SGB IX. Die Personalauswahl der Mitarbeitenden mit Behinderung soll auf den bewährten Wegen in enger Abstimmung mit der regionalen Arbeitsagentur und dem Integrationsfachdienst unter Einbindung des Inklusionsamtes der Region Unterfranken (Feststellung der Zielgruppenzugehörigkeit) erfolgen.

Bei den Führungskräften handelt es sich um Mitarbeitende, die derzeit im Bereich Gemeinschaftsverpflegung der Priska gGmbH tätig sind und die bereits in die Vorlaufplanungen des neuen Vorhabens eingebunden wurden (Entwicklung Rezepturen, Marketingkonzept). Geplant ist, dass die Mitarbeiter schrittweise (zunehmender Stellenanteil) in den neuen Bereich wechseln.

Zum **Leitungsteam** zählt ein Mitarbeitender mit Vertriebs-Kompetenz im Kontext Einzelhandel. Diese Fokussierung wird als bedeutsam erachtet, weil Erfahrungen in diesem Vertriebssegment im Gegensatz zu den umfangreichen Kompetenzen in der Lebensmittelproduktion im Unternehmen bislang nur wenig ausgeprägt sind. Das wettbewerbsintensive Marktumfeld des neuen Unternehmensbereichs wird grundsätzlich erhebliche Anstrengungen im Vertrieb erfordern, um die Umsatzziele zu erreichen.

Eine **Herausforderung für den Vertriebsweg Verkaufsmobil** stellt die Gewinnung geeigneter (Verkaufs)Mitarbeiter mit und ohne Behinderung dar, weil die Anforderungen deutlich höher einzustufen sind, als in der Zentralküche (direkter Kundenkontakt, Bewältigung von Stoßzeiten, Kassiervorgang, ggf. Führerschein, Verkaufstalent). Der aktuelle Planungsstand geht davon aus, dass der Verkaufsstand in der Startphase und in Stoßzeiten durchgehend mit 2 Mitarbeitern besetzt sein wird.

Die aktuelle **Situation im Kerngeschäftsfeld Gemeinschaftsverpflegung** ist coronabedingt von Minderauslastung und Kurzarbeit geprägt.

Die Unternehmensleitung befürchtet, dass einem Teil der Mitarbeitenden während längerer Beschäftigungspausen (bzw. nur geringer stundenweiser Beschäftigung) viele Entwicklungsfortschritte verloren gehen.

Vor diesem Hintergrund ist geplant, in der Aufbauphase (temporär) einen Teil der geplanten Personalstellen auch durch vorhandene Zielgruppenmitarbeiter zu besetzen. Sobald die Mittagsverpflegung und der Pausenverkauf in den Schulen wieder das Vorkrisenniveau erreichen, soll das angestammte Küchenhilfspersonal mit Behinderung, wieder in der Mittagsverpflegung eingesetzt und neue / zusätzliche Mitarbeitende mit Behinderung für die Lebensmittelproduktion „...restlos gut“ eingestellt werden.

Auf Basis der prognostizierten Einnahmesituation und der geplanten Betriebs- und Personalkosten weist die zusammenfassende **Gewinn- und Verlustplanung** mit Ausnahme geringer Anlaufverluste im zweiten Planjahr durchgehend positive Betriebsergebnisse (2) aus.

Die in der betriebswirtschaftlichen Planungsrechnung dargestellte **Entwicklung der Umsätze** von 35 T€ im Jahr 1 bis auf 310 T€ im Jahr 6 beruht auf der grundsätzlichen Annahme, dass die Marktetablierung der Eigenprodukte erfolgreich verläuft. Die Planung baut nicht auf sicheren Abnahmemengen bzw. einer relevanten Grundauslastung auf. Somit besteht im Hinblick auf die Erreichbarkeit der Umsätze grundsätzlich eine vergleichsweise hohe Planungsunsicherheit, welche die Bewertung der (Mindest)Umsätze im Jahr 6 erschwert.

Die Planung der Kostenstrukturen basiert auf Vergleichswerten bestehender Inklusionsbetriebe derselben Branche.

Fazit

Der aktuelle Stand der Projektplanung bietet aus Sicht des Unterzeichners ein gemischtes Bild aus Chancen und Risiken für die erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens und für die Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderungen.

Chancen, Stärken und **Potentiale** für den Aufbau des neuen Unternehmensbereichs ergeben sich aus den folgenden Aspekten:

- **Branchenerfahrung** in der Lebensmittelproduktion
- Positive **Ertragslage der Priska gGmbH** bis zum Beginn des coronabedingten ersten Lockdowns im Frühjahr 2020 -> Nachweis unternehmerischen Handelns gegeben
- Langjährige **Erfahrung mit inklusiven Belegschaften**, gute Erfahrungen bei der **Gewinnung von Zielgruppenbeschäftigten**
- **Wachstumsmarkt** „vegetarische und vegane Brotaufstriche“ bietet grundsätzlich gute Rahmenbedingungen für Markteinstieg
- Verknüpfung mit dem Projekt „**Spessart-sharing**“ unterstützt die regionale Vernetzung (Vertrieb) sowie den regionalen Charakter und den Zugang zu Streuobstwiesen
- Bereitschaft zur **Unterstützung** des Vorhabens **durch den Gesellschafter** (trägt das unternehmerische Risiko mit)

Zu den **Risiken** und **Schwächen** zählen aus Sicht des Unterzeichners insbesondere:

- keine substantiellen Erfahrungen zur **Marktgängigkeit der Produkte**
- umkämpftes **Wettbewerbsumfeld** im Lebensmitteleinzelhandel
- kaum **Erfahrungen mit Vertrieb** im Lebensmitteleinzelhandel / Privatkundensegment
- Umsatzplanung Jahr 6 hat Charakter einer **Mindestumsatzbetrachtung**

- **Produktentwicklung** und **Vertriebsaufbau** sind noch nicht abgeschlossen
- hohe **Anforderungen an Verkaufsmitarbeiter** (Verkaufsmobil) erschweren Personalauswahl von Zielgruppenbeschäftigten

Angesichts der regional und überregional umkämpften Wettbewerbssituation im Lebensmitteleinzelhandel sind die berechneten **Zielvorgaben bei den Umsätzen** in Verbindung mit den komplexen Anforderungen bei der Entwicklung und Herstellung von Eigenprodukten als zentrale **Herausforderungen** für das Erweiterungsvorhaben zu bewerten, auch weil die Marktgängigkeit der Produkte zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht abschließend bewertet werden kann.

Gleichzeitig begrenzen die moderaten Investitionen und die Möglichkeit zum schrittweisen Aufbau des Mitarbeiterstamms das unternehmerische Risiko des Erweiterungsvorhabens erheblich.

Auf Grund der Bereitschaft des Gesellschafters zur Unterstützung des Erweiterungsvorhabens bieten die aktuellen Planungen der Priska gGmbH eine realistische Chance zum Erhalt der bestehenden sowie zur Schaffung neuer Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung.

Im Ergebnis der Beratung kann daher eine Förderempfehlung für das Vorhaben ausgesprochen werden.



Chemnitz, 31. Oktober 2020

Rocco Gräßler

Exkurs – Standardisierte Ermittlung der Kennziffer „FAF-Wirkungsrelationen“

Die Kennziffer „Wirkungsrelationen“ setzt die Förderung der Aktion Mensch aus dem Programm „Anschubförderung“ in Relation zu den Personalkosten der Zielgruppen-Mitarbeiter, zu den Rückflüssen an den Staat und die Sicherungssysteme (mit 10% hochgerechnete Lohnsteuer, Beiträge zur Kranken-, Renten-, Arbeitslosen- und Pflegeversicherung) sowie zu den geschaffenen Werten (Roherträge ohne bisheriges Kerngeschäft).

Der geplante Zuschuss der Aktion Mensch beträgt im Fünfjahreszeitraum 300.000 €. Setzt man ihn in Beziehung zu den o. g. Zahlen, so ergibt sich:

Zuschuss Aktion Mensch (Anschub)	300.000	1 € der Aktion Mensch steht im 5-Jahreszeitraum in Wirkungsrelation zu	<i>analog</i> <i>im 10- Jahres-</i> <i>Zeitraum</i> <i>(lineare</i> <i>Hochrechnung)</i>
PK sbM	307.404	1,02	2,56
Rückflüsse Gesamtbetrieb	275.282	0,92	2,20
Wertschöpfung (Rohertrag)	503.196	1,68	4,72
Quotient Externe Förderung/Rohertrag (5-Jahre)	93%		

Kennziffern „FAF-Wirkungsrelationen“ bezogen auf den Zuschuss der Aktion Mensch

Für den Fünfjahreszeitraum gilt:

1 Euro Zuschuss der Aktion Mensch steht in Wirkungsrelation zu

- 1,02 € Personalkosten der Mitarbeiter mit Behinderung,
- 0,92 € Rückfluss an den Staat und die sozialen Sicherungssysteme und
- 1,68 € an Wertschöpfung (Rohertrag).

Geht man vom nachhaltigen Betrieb des neuen Unternehmensbereichs aus, ergeben sich bei linearer Hochrechnung auf Basis der Werte des Jahres 5 die kursiv gekennzeichneten Wirkungsrelationen der rechten Spalte.

Der Quotient „Summe Förderung (AM + I-Amt + SGB III) dividiert durch den am Markt erwirtschafteten Rohertrag“ beträgt im Fünf-Jahres-Zeitraum 93 %.

C. Darstellung der konzeptionellen Eckdaten

1. Kurzprofil der Priska gGmbH, Schöllkrippen

In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Unternehmensdaten zusammengestellt:

Unternehmen	Priska gGmbH, Schöllkrippen
Gründung	2005
Gesellschafter	Stiftung „Haus Mirjam“, Schöllkrippen
Geschäftsführer	Andreas Roos
Branchen	Gemeinschaftsverpflegung mit Schwerpunkt Kinder- und Jugendverpflegung, Gebäudereinigung
Unternehmensgegenstand (Auszug Gesellschaftervertrag)	Zweck der Gesellschaft ist die berufliche und soziale Integration von lern-, seelisch-, geistig- und mehrfach behinderten Menschen und langzeitarbeitslosen Personen durch eine Beschäftigung in verschiedenen Produktions- und Dienstleistungsbereichen. Diese Beschäftigungsform in einer Integrationsfirma wird speziell für diesen Personenkreis aufgebaut.
Personalstruktur	94 Mitarbeiter, davon 36 Menschen mit Behinderung zzgl. 18 geringfügig Beschäftigte
Kundenstruktur	Kindertagesstätten und Schulen in Bayern und Hessen, Werkstätten für behinderte Menschen
Umsatz / Betriebsergebnis 2020¹ (2019)	1.371 T€ (2.428 T€) / -121 T€ (+44 T€)
	Stand: Oktober 2020

Die Ertragslage des Unternehmens war in den Jahren **2014 bis 2019** durchgehend positiv. Die positiven Betriebsergebnisse gehen anhand der Bilanz des Jahres 2019 mit einer stabilen Vermögens- und Liquiditätslage einher. Insofern hat sich das Geschäftskonzept des Inklusionsbetrieb bis zum Beginn der Corona-Pandemie im Winter 2020 als wirtschaftlich tragfähig erwiesen.

Die Priska gGmbH verfügt über 4 (Produktions-)Küchenstandorte, die 18 Schulen und 6 Kindergärten, 3 WfbM-Standorte sowie eine Betriebskantine in der Rhein-Main-Region beliefern. Im Jahr 2019 lagen die durchschnittlichen Liefermengen bei 2.200 Mittagessen pro Tag (Montag bis Freitag). Nicht unerhebliche Zusatzeinnahmen erzielt das Unternehmen in einem Teil der belieferten Schulen aus der Bewirtschaftung von Kiosken. Seit März 2020 ist die Priska gGmbH beträchtlich von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen.

¹ Prognose (lineare Hochrechnung) auf Basis der betriebswirtschaftlichen Auswertungen für den Zeitraum Januar bis Oktober 2020

Demnach hat das Inklusionsunternehmen im Zeitraum **Januar bis Oktober 2020** deutliche Umsatzeinbußen (-41 %) gegenüber dem Vorjahr verzeichnet, die im Zusammenhang mit der temporären Schließung von Kindergärten und Schulen stehen. Diese stellen den wesentlichen Teil des Kundenstamms des Inklusionsbetriebs dar.

Auf die Auftragsrückgänge hat die Unternehmensleitung mit dem Abbau von Überstunden und unter Nutzung des Instruments Kurzarbeit reagiert.

Die aktuelle **Entwicklung im IV. Quartal 2020** deutet nach Auskunft von Frau Gietz daraufhin, dass sich die Umsätze des Unternehmens zwar schrittweise erholen, das Vorkrisenniveau aber trotz der Wiederaufnahme des Regelbetriebs in Schulen und Kindergärten noch deutlich verfehlt wird. Insbesondere ist auf Grund von Hygieneauflagen in vielen Schulen das Kioskgeschäft noch nicht wieder angelaufen. In diesem Segment liegen die Umsätze lediglich bei 40 % des Vorkrisenniveaus. Dagegen bewegen sich die Bestellungen im klassischen Belieferungsgeschäft mit Mittagessen bereits bei 75 % des Ausgangsniveaus. Auf Grund der aktuellen Entwicklungen der Infektionszahlen geht die Unternehmensleitung in den nächsten Monaten nicht von einer spürbaren Verbesserung der Einnahmesituation aus.

Angesichts der anhaltenden Minderumsätze befinden sich weiterhin zahlreiche Mitarbeiter des Unternehmens in unterschiedlichem Umfang in Kurzarbeit. Damit konnten die temporären Verluste begrenzt und Kündigungen bislang vermieden werden. Vorerst wurde dem Unternehmen die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von Kurzarbeitergeld bis Ende Februar 2021 zugesagt.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt sind keine zuverlässigen Prognosen über den weiteren Verlauf der Schulverpflegung möglich. Die anhaltenden Umsatzeinbußen betreffen bundesweit zahlreiche Segmente der Branche Gemeinschaftsverpflegung, wobei insbesondere die Bereiche Business (Betriebsgastronomie), Kinder- und Jugendverpflegung sowie Veranstaltungscatering besonders hart von der Corona-Pandemie betroffen sind. Branchenkenner gehen davon aus, dass sich in diesen Bereichen nachhaltige Veränderungen durch die Corona-Krise ergeben werden.

Dabei wird die **Situation der Branche** nach Einschätzung der Fachzeitschrift gv-Praxis (Ausgabe Mai 2020) besonders von drei Faktoren abhängig sein, die gegenwärtig nicht mit Sicherheit zu prognostizieren sind. Neben der wirtschaftlichen Lage nach der Krise werden das dann vorherrschende Konsumklima und das (sicherlich) veränderte Verzehrverhalten genannt.

Die aktuelle Situation und die unsichere Zukunftsprognose für das Kerngeschäft ist eine wesentliche Motivation der Unternehmensleitung für die Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsideen, welche die vorhandenen Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung absichern und die Grundlage für neue Arbeitsplätze schaffen sollen.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Entwicklung der Priska gGmbH im Zeitraum 2018 bis Oktober 2020 dar und verdeutlicht die aktuelle Situation:

Priska gGmbH, Schöllkrippen	2018	2019	2020	2019
	GuV	GuV	BWA Okt	BWA Okt
<i>Umsatzsteigerung</i>		7%	-41%	
Umsatz	2.262.753	2.429.411	1.142.435	1.944.714
Wareneinsatz	792.575	865.710	389.653	722.437
Wareneinsatz in Prozent	35,03%	35,63%	34,11%	37,15%
Rohertrag	1.470.178	1.563.701	752.782	1.222.277
<i>Personalaufwandsquote</i>	<i>63,73%</i>	<i>62,44%</i>	<i>76,04%</i>	<i>62,94%</i>
Personalkosten	1.442.018	1.516.964	868.706	1.223.991
<i>darin enthalten (saldiert)</i>				
<i>Erstattung Kurzarbeitergeld</i>			<i>223.970</i>	
<i>Betriebskosten in % vom Umsatz</i>	<i>6,55%</i>	<i>6,87%</i>	<i>9,03%</i>	<i>7,01%</i>
Betriebskosten	148.142	166.927	103.175	136.303
Zinsen	7			
Abschreibung	32.634	33.478		
Summe Kosten	1.622.801	1.717.368	971.881	1.360.294
Betriebsergebnis (1)	-152.623	-153.667	-219.099	-138.017
Zuschüsse Agentur für Arbeit	49.806	30.599	11.163	20.651
Integrationsamt (SGB IX / SchwbAV)	123.281	134.901	75.319	110.127
Aktion Mensch (Corona-Soforthilfe)			19.000	
Summe Zuschüsse	173.087	165.500	105.482	130.778
Förderquote in % der Personalkosten	12%	11%	12%	11%
Förderquote in % der Gesamtkosten	11%	10%	11%	10%
Spenden und sonst. Erträge	15.000	32.220	16.794	17.586
Sonst. Aufwendungen	235	373	1.077	153
Betriebserg. (2) nach Zuschüssen	35.229	43.679	-97.900	10.193
Auflösung Sonderposten (inv. Zuschüsse)	21.111			
Betriebsergebnis (3)	56.340	43.679	-97.900	10.193
Cash Flow	67.863	77.156	-97.900	10.193

Tabelle 1: Gewinn- und Verlustrechnung Priska gGmbH für die Jahre 2018 bis 2020

Aus der Gewinn- und Verlustrechnung für den Zeitraum 2018 bis 2020 ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Die Priska gGmbH weist in den Jahren 2018 und 2019 bei steigenden **Umsätzen** eine positive Ertragslage aus.
- Auf Grund der Corona-Pandemie hat sich die Ertragslage des Unternehmens gemessen am Betriebsergebnis (3) nach Zuschüssen im Jahr 2020 gegenüber dem Vorjahr deutlich verschlechtert. Ausgehend von der Ertragslage im Zeitraum Januar bis Oktober 2020 ist für das laufende Jahr von einem deutlichen Verlust auszugehen.

- Im Zeitraum Januar bis Oktober 2020 weist die Priska gGmbH **Umsätze** i. H. v. 1.142 T€ und einen **Rohertrag** von 753 T€ aus, damit bleiben die Einnahmen um 802 T€ bzw. 469 T€ hinter den Vorjahreswerten zurück.
- Dem rückläufigen Rohertrag stehen **Einsparungen bei den Personalaufwendungen** (unter Berücksichtigung der Erstattungsleistungen für Kurzarbeitergeld) um 355 T€ und den Betriebskosten um 33 T€ gegenüber.
- Im Ergebnis hat sich das **Betriebsergebnis (1) vor Zuschüssen** auf -219 T€ (Vorjahr: -138 T€) verschlechtert.
- Unter Berücksichtigung von Zuschüssen i. H. v. 105 T€ (Vorjahr: 131 T€) und dem Saldo aus Sonstigen Erträgen und Aufwendungen (u. a. Spenden) i. H. v. 17 T€ (Vorjahr: 16 T€) weist das Inklusionsunternehmen im Zeitraum Januar bis Oktober 2020 einen Verlust von -98 T€ (Vorjahr: +10 T€) aus.
- Die positiven aktuellen Monatsergebnisse im September (+14 T€) und im Oktober (+7 T€) deuten darauf hin, dass bei Weiterlaufen des Schulbetriebs ein weiterer Anstieg der Verluste bis zum Jahresende vermieden werden kann.
- Auf Grund der positiven Betriebsergebnisse der Vorjahre verfügt die Priska gGmbH über Rücklagen / Liquiditätsreserven, so dass trotz der laufenden operativen Verluste bislang die **Zahlungsfähigkeit** aus eigener Kraft sichergestellt werden konnte. Ebenso besteht anhand der eingesehenen Unterlagen unverändert eine stabile **Vermögenslage**.
- Der weitere Verlauf der Ertragslage in den kommenden 6 Monaten ist wesentlich - vom gegenwärtig nicht vorhersehbaren - Verlauf der Corona-Pandemie abhängig. Vor diesem Hintergrund besteht seitens des Gesellschafters grundsätzlich die Bereitschaft für ein finanzielles Engagement, falls dies erforderlich wird.

Vor diesem Hintergrund sind die Rahmenbedingungen (mit den beschriebenen Unsicherheiten) für den Aufbau des neuen Unternehmensbereichs als stabil zu bewerten. Die Aufbringung der notwendigen Eigenmittel für Investitionen soll aus Mitteln des Gesellschafters erfolgen, um die Rücklagen der Priska gGmbH nicht zu belasten.

Der Start des neuen Unternehmensbereichs „...restlos gut“ ist im II. Quartal 2021 geplant.

2. Vorhaben

Die Geschäftsidee für die Erweiterung der Priska gGmbH besteht darin, regionales, erntefrisches Obst und Gemüse, das u.a. im Rahmen der Bewirtschaftung von Streuobstwiesen gewonnen werden soll, nach eigenen Rezepturen zu verschiedenen Aufstrichen (Marmeladen, Gelees) und Gewürzmischungen (Salze) zu verarbeiten und unter der Marke „...restlos gut“ zu vertreiben.

Das Vorhaben baut auf der Tätigkeit der Priska gGmbH in der Gemeinschaftsverpflegung auf, woraus bereits umfangreiche Erfahrungen in der Lebensmittelverarbeitung resultieren.

Im Rahmen des von Aktion Mensch bezuschussten **Vorlaufprojektes** wurde das Vorhaben vorangetrieben, das heißt, erste Rezepturen und ein Marketingkonzept sind entwickelt und die Zubereitung, die Abfüllung in Gläser und deren Auszeichnung / Etikettierung (Inhaltsangaben) ist in den vergangenen Monaten bereits im kleinen Rahmen erprobt worden.

Nach aktuellem Stand wird das **Sortiment** insbesondere die folgenden Produktgruppen umfassen:

- exklusive Gelees, Marmeladen (Kräuter, Quitte, etc.)
- diverse Senfsorten und Pestos
- verschiedene Salze

- Säfte

Das **Marketing für die Produkte** wird sich auf die folgenden Attribute konzentrieren:

- **regionale Zutaten** aus dem Spessart
- **eigener Anbau**: angebaut, geerntet und verarbeitet von Menschen mit Behinderung (**inklusiv**)
- Zukäufe von kleinen, regionalen Partnerunternehmen
- Alle Rezepte nach dem Grundsatz: Nichts darf übrigbleiben! (**restlos**)
- Nutzung von brachliegenden Äckern und Obstgärten
- **Nachhaltig** durch rein regionale Vermarktung

Als **Produktionsstandort** des Vorhabens sind die Räumlichkeiten der Priska gGmbH in Schöllkrippen vorgesehen. Die vorhandenen räumlichen und technischen Ressourcen der Zentralküche des Inklusionsbetriebs sind nach Auskunft des Planungsteams weitgehend ausreichend, um das Vorhaben wie geplant umzusetzen. Zum Aufbau des Vorhabens sind **Investitionen** i. H. v. 142 T€ (netto) erforderlich (Kühlfahrzeug, Verkaufsstand, Ergänzung Küchen- und Lagerausstattung, Umbau, EDV, Geräte GaLa), deren Finanzierung aus Mitteln des Inklusionsamtes Unterfranken, einem Zuschuss der Aktion Mensch aus dem Programm Investitionsförderung, LEADER-Mitteln sowie Eigenmitteln (voraussichtlich Gesellschafterdarlehen) abgesichert werden soll.

Im Hinblick auf die **Beschaffung der Rohwaren** und die regionale Vermarktung ist das Projekt „**Spessart-sharing**“ (LEADER-Projekt) ein wichtiger Teilaspekt des Vorhabens. In dessen Rahmen wird die Priska gGmbH getragen von ehrenamtlichem und bürgerschaftlichem Engagement² u. a. derzeit nicht genutzte Streuobstwiesen bewirtschaften und die Ernte in die Lebensmittelverarbeitung von „...restlos gut“ einbringen. Darüber hinaus sollen in kleinerem Umfang auch regionales Obst und Kräuter auf brachliegenden Flächen der Stiftung „Haus Mirjam“ angebaut und geeignete Reste aus der Zentralküche der Priska gGmbH zur Verfügung gestellt werden.

Über das Projekt „Spessart-sharing“ kann ein Teil des notwendigen Lebensmitteleinkaufs voraussichtlich nahezu kostenfrei abgesichert werden. Für die Finanzierung von Sachmitteln wird die Priska gGmbH einen Förderantrag auf LEADER-Mittel stellen, bei dem das Planungsteam durch die Lokale Arbeitsgruppe Spessart (LAG Spessart) unterstützt wird.

Die ursprüngliche Idee einen wesentlichen Anteil des zu verarbeitenden Obst und Gemüses auf eigenen Anbauflächen (rund 1 ha Brachland, das sich im Eigentum der Stiftung „Haus Mirjam“ befindet) anzubauen, wurde verworfen, nachdem im Rahmen des Vorlaufprojektes durchgeführte Versuchsreihen im Hinblick auf die Ernteerträge sehr unbefriedigend verlaufen sind. Eine beauftragte Bodenanalyse bestätigte die mangelhafte Eignung der vorgesehenen Flächen für das Vorhaben. Im Ergebnis wird die Priska gGmbH nur im kleinen Umfang Kräuter und Heilpflanzen anbauen, die sich unter den gegebenen Anbaubedingungen als geeignet erwiesen haben (widerstandsfähig, ertragreich, wenig personalintensiver Anbau).

Anhand des aktuellen Planungsstandes sind noch keine konkreten Aussagen dahingehend möglich, welche konkreten Flächen / Streuobstwiesen (Umfang, Lage) bewirtschaftet werden und welche Erntemengen realisiert werden können. Um eine weitgehend kontinuierliche Produktion sicherzustellen zu können, sind ausreichende Lagerflächen für die saisonal anfallenden Erntemengen erforderlich. Nach Einschätzung des Planungsteams sind

² Vor diesem Hintergrund sind in der quantitativen betriebswirtschaftlichen Planung keine entgeltlichen Personalressourcen für diesen Bereich vorgesehen, wobei ein gewisser Koordinierungsaufwand seitens der Betriebsleitung der Priska gGmbH sicherzustellen ist. Entsprechende Kosten sind als Verwaltungsumlage unter den Betriebskosten erfasst.

entsprechende Lagerkapazitäten am Küchenstandort in Schöllkrippen verfügbar. Nach aktuellem Stand wird auch der Zukauf von Rohwaren über die eigenen Ernteerträge hinaus notwendig sein. Der Umfang des Zukaufs ist anhand der bislang vorliegenden Informationen von Seite der FAF nicht zu beurteilen. Kaufmännisch vorsichtig wurde daher in der Kalkulation ein branchenüblicher Wareneinsatz (100 % Zukauf) für die geplanten Produkte angesetzt.

3. Marktbetrachtung

Grundsätzlich liegt das Konzept „...restlos gut“ mit seinen Produkten und seiner Marketingstrategie (regional, nachhaltig) im Hinblick auf die Ernährungs- und Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten und die Entwicklung der Umsätze im Lebensmitteleinzelhandel im Trend (u. a. Megatrends „local Food“ und „Veggie“), so dass die Rahmenbedingungen für den Markterfolg neuer Anbieter bei guter Produktqualität und aktiver Vertriebsarbeit als günstig zu bewerten sind.

Die neue Produktlinie „...restlos gut“ befindet sich gegenwärtig in der Pilotphase, das heißt, Rezepturen sind entwickelt und die Zubereitung, die Abfüllung in Gläser und deren Auszeichnung (Inhaltsangaben) ist in den vergangenen Monaten bereits erprobt worden. Der Prozess der Produktentwicklung und die Organisation der Produktionsabläufe sind aber ebenso wie der Vertriebsaufbau noch nicht abgeschlossen.

Es ist daher davon auszugehen, dass in den ersten beiden Betriebsjahren noch umfangreiche Aktivitäten zur weiteren Produktentwicklung und Sortimentserweiterung sowie zum Aufbau der Vertriebswege erforderlich sein werden. Dem **Entwicklungsstand des Vorhabens** wurde im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Planung mit einer entsprechend vorsichtigen Umsatzprognose (Anlaufkurve) in diesem Zeitraum Rechnung getragen.

Für den **Vertrieb** der „...restlos gut“-Produkte sind regionale und überregionale Wege angedacht.

Mit der Vermarktung an regionale Wiederverkäufer (Dorf- und Hofläden, Lebensmittelmärkte, Feinkostläden, Gastgewerbe) sowie der Verwendung der Produkte im Kontext der bei der Priska gGmbH etablierten Bereiche Schulverpflegung und Catering (als adäquater Ersatz für bislang zugekaufte Produkte) soll der Markteintritt erfolgen und ein wesentlicher Teil der Produktionsmengen abverkauft werden.

Darüber hinaus wird die Präsenz (mit eigenem Verkaufsstand) auf regionalen Wochenmärkten, Eventmärkten sowie auf Festen als Vertriebsweg angestrebt.

Die Gewinnung von Abnehmern (Wiederverkäufer) in der Region (z. B. Hofläden) erscheint unter Berücksichtigung der aktuellen **Marktentwicklung** und der **Vernetzung der Priska gGmbH** machbar. Demnach kommt der inhaltlichen Ausrichtung des Projektes (Verarbeitung regionaler, vegetarischer Zutaten) der anhaltende Trend zu gesundheitsbewusster Ernährung entgegen. Rund 25 % der Bundesbürger leben mittlerweile vegetarisch oder vegan. Der Umsatz von vegetarischen und veganen Lebensmitteln in Deutschland steigerte sich von 2018 zu 2019 laut einer Erhebung von Statista um rund 25 %. Diese Produkte werden jetzt nicht mehr nur wie anfangs in Bioläden und Reformhäusern angeboten, sondern auch zunehmend in Supermärkten.

Die dargestellte Marktentwicklung spiegelt sich auch in den seit Jahren anhaltenden Steigerungen im Segment Fleischersatzprodukte (inkl. ungekühlte, vegetarische Brotaufstriche) wider, das allein im I. Quartal 2020 eine Absatzsteigerung um 37 % (in Tonnen) verzeichnen konnte (Quelle: Statistisches Bundesamt).

Grundsätzlich haben die Trends vegane und vegetarische Ernährung dazu geführt, dass Gemüse- und Obstaufstriche einen festen Platz im Sortiment des Lebensmitteleinzelhandels einnehmen.

Im zweiten Schritt soll auch eine überregionale Vermarktung der Produkte erfolgen. Hierzu soll u. a. der gute Kontakt zum Lebensmittellieferanten der Großküche (dortige Listung der Produkte) genutzt werden. Erste Ideen sehen darüber hinaus die Vernetzung mit kompatiblen Manufakturen, die Präsenz auf Messen sowie die Etablierung eines Online-Shops/Verkaufs als weitere Vertriebsansätze vor.

Grundsätzlich befindet sich der Aufbau des Vertriebs (auch wegen Corona) noch in einem frühen Stadium, insofern liegen noch keine substanziellen Erfahrungen vor, ob und in welchem Umfang die geplanten Produkte am Markt nachgefragt werden. Erste Verkostungen und Probeverkäufe in regionalen Dorfläden sowie auf Wochenmärkten zur Erprobung der **Marktgängigkeit der Produkte** im Privatkundensegment haben gezeigt, dass bei intensiver, aktiver Vermarktung, eine gute Resonanz für die (noch unbekannt)en Produkte zu erzielen ist.

Für das eigene **Verkaufsmobil** geht die Umsatzplanung von einem schrittweisen Anstieg der erzielbaren Einnahmen / Verkaufsmengen aus, da erst nach und nach eine ganzjährige Auslastung wahrscheinlich ist. Die Suche nach geeigneten Standorten (Kundenfrequenz, Standmiete etc.) wird aktuell vorangetrieben.

Eine Herausforderung für diesen Vertriebsweg stellt die Gewinnung geeigneter (Verkaufs)Mitarbeiter mit und ohne Behinderung dar, weil die Anforderungen deutlich höher einzustufen sind, als in der Zentralküche (direkter Kundenkontakt, Bewältigung von Stoßzeiten, Kassiervorgang, ggf. Führerschein, Verkaufstalent). Erste Erfahrungen auf Wochenmärkten haben gezeigt, dass der Verkaufserfolg wesentlich von der Präsentation der Produkte durch das Verkaufspersonal abhängig ist. Der aktuelle Planungsstand geht davon aus, dass der Verkaufsstand in der Startphase und in Stoßzeiten durchgehend mit 2 Mitarbeitern besetzt sein wird.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt bestehen erste Ideen für mögliche Standorte seitens des Projektplanungsteams, deren Machbarkeit und Rahmenbedingungen mit den zuständigen Behörden bzw. Eigentümern in den nächsten Monaten noch abzustimmen sind. Insofern enthält die Planung der Umsätze über den Vertriebsweg „Verkaufsstand“ noch eine Unschärfe.

In ihrer Gesamtheit baut die **Umsatzplanung** nicht auf sicheren Abnahmemengen bzw. einer Grundauslastung auf. Somit besteht im Hinblick auf die Erreichbarkeit der Umsätze grundsätzlich eine vergleichsweise hohe Planungsunsicherheit, welche die Bewertung der (Mindest)Umsätze im Jahr 6 erschwert.

Die vorliegende Umsatzplanung (siehe Tabelle 11) beruht auf der Annahme, dass die Marktetablierung der Eigenprodukte erfolgreich verläuft.

4. Personal

Für den neuen Unternehmensbereichs liegt die folgende Personalplanung vor:

Reale Stellenanteile ³	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Summe	2,00	3,50	4,00	4,75	5,50	5,50
Bereichsleitung (Produktion ⁴)	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Stv. Bereichsleitung (Vertrieb ⁵)	0,50	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Fachkraft (Anleitung, Vertrieb) ab Jahr 4				0,25	0,50	0,50
MA mit Behinderung						
2 Hilfskräfte (sbM) Produktion / Vertrieb	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2 Hilfskräfte (sbM) Prod./Verw. ab Jahr 2		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Hilfskraft (sbM) Vertrieb ab Jahr 3			0,50	0,50	0,50	0,50
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 4				0,50	0,50	0,50
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 5					0,50	0,50

Tabelle 2: Entwicklung der Stellenanteile im Betrachtungszeitraum

³ VZ=40 Wochenarbeitsstunden

⁴ Produktion: Rezepturen entwickeln, Zubereitung, Abfüllung, Etikettierung, Verpackung

⁵ Vertrieb: Marketing, Akquise, Verkauf, Direktvermarktung (u. a. Verkaufsstand)

Die konzeptionellen Überlegungen sehen die schrittweise Schaffung von 10 Arbeitsplätzen vor, davon voraussichtlich 7 für Menschen mit Behinderung aus der Zielgruppe des § 215 SGB IX.

Die geplante **Beschäftigungsquote** von Mitarbeitern im Sinne des § 215 SGB IX würde somit 70 % betragen (bei Betrachtung der Köpfe).

Bei den Leitungskräften handelt es sich um Mitarbeiter, die derzeit im Bereich Gemeinschaftsverpflegung der Priska gGmbH tätig sind und die bereits in die Vorlaufplanungen des neuen Vorhabens eingebunden sind (Entwicklung Rezepturen, Marketingkonzept). Geplant ist, dass die Mitarbeiter schrittweise, mit zunehmendem Stellenanteil in den neuen Bereich wechseln.

Zum Leitungsteam zählt ein Mitarbeiter mit Vertriebs-Kompetenz im Kontext Einzelhandel. Diese Fokussierung wird als bedeutsam erachtet, weil Erfahrungen in diesem Vertriebssegment im Gegensatz zu den umfangreichen Kompetenzen in der Lebensmittelproduktion (auf Grund der langjährigen Tätigkeit in der Gemeinschaftsverpflegung) im Unternehmen bislang nur wenig ausgeprägt sind. Das wettbewerbsintensive Marktumfeld des neuen Unternehmensbereichs wird grundsätzlich erhebliche Anstrengungen im Vertrieb erfordern, um die Umsatzziele zu erreichen.

Im Hinblick auf die Vermarktung der Produkte (Marketingstrategie, Außenauftritt, Layout) wurde das Vorhaben bereits in der Vorlaufphase durch eine Marketingagentur unterstützt. Diese Zusammenarbeit wird auch weiterhin angestrebt.

Die Personalauswahl der behinderten Mitarbeiter erfolgt auf den bewährten Wegen in enger Abstimmung mit der regionalen Arbeitsagentur und dem Integrationsfachdienst unter Einbindung des Inklusionsamtes der Region Unterfranken (Feststellung der Zielgruppenzugehörigkeit).

Grundsätzlich zeigen bundesweite Erfahrungen bei bestehenden Inklusionsbetrieben, dass das vorgesehene Tätigkeitsspektrum (Lebensmittelproduktion) geeignete Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit Behinderungen aus der Zielgruppe des § 215 SGB IX bietet. Dies belegen auch die Erfahrungen des Antragstellers, der über umfangreiche Erfahrungen mit inklusiven Belegschaften in der Branche Gemeinschaftsverpflegung verfügt.

Die arbeitsbegleitende Betreuung der Mitarbeiter soll durch den zukünftigen Bereichsleiter sowie die vorhandenen Fachkräfte der Priska gGmbH abgesichert werden. Entsprechende Kosten sind in der Planung enthalten (Verwaltungsumlage).

Im Hinblick auf den Betrieb / die Besetzung des Verkaufsstandes gehen die Planungen des Antragstellers davon aus, dass geeignete Mitarbeiter aus der Zielgruppe des § 215 SGB IX für dieses Einsatzgebiet ausgewählt werden können, wobei die Anforderungen deutlich höher einzustufen sind, als in der Lebensmittelproduktion (direkter Kundenkontakt, Bewältigung von Stoßzeiten, Kassiervorgang, ggf. Führerschein). Der aktuelle Planungsstand geht davon aus, dass der Verkaufsstand in der Startphase und in Stoßzeiten durchgehend mit 2 Mitarbeitern besetzt sein wird.

Vor dem Hintergrund von Kurzarbeit und nicht absehbarem Verlauf der Auftragslage im **Kerngeschäftsfeld Gemeinschaftsverpflegung** ist geplant, in der Aufbauphase (temporär) einen Teil der oben ausgewiesenen Personalstellen auch durch vorhandene Zielgruppenmitarbeiter zu besetzen. Sobald die Mittagsverpflegung und der Pausenverkauf in den Schulen wieder das Vorkrisenniveau erreichen, soll das angestammte Küchenhilfspersonal mit Behinderung, wieder in der Mittagsverpflegung eingesetzt und neue / zusätzliche Mitarbeitende mit Behinderung für die Lebensmittelproduktion „...restlos gut“ eingestellt werden.

D. Betriebswirtschaftliche Planungsrechnung

Im Folgenden werden die einzelnen Positionen der Planung in einem standardisierten bei der FAF gGmbH für die Bewertung von Inklusionsbetrieben entwickelten Schema dargestellt und in ausgewählten Punkten kommentiert.

Unabhängig vom tatsächlichen Starttermin des neuen Unternehmensbereichs wurde eine Darstellung in ganzen Planjahren gewählt.

1. Investitionen und Finanzierung

Für den Aufbau des neuen Unternehmensbereichs sind die folgenden Investitionen (netto) geplant:

Investitionen und AfA in T€	Kaufpreis	Nutz.-dauer	Jahr 1 - 6
Summe	141,7		18,9
Kühlfahrzeug*	46,5	8	5,8
Mobiler Verkaufsstand	20,0	8	2,5
Kombidämpfer*	9,2	5	1,8
GAM Cutter	1,0	5	0,2
Kleinausstattung Küche	3,0	5	0,6
Etikettiermaschine*	5,9	5	1,2
Umbau Keller (Hygiene)	5,0	15	0,3
Abfüller Bassa*	1,9	5	0,4
Farb-Etikettendrucker*	1,2	4	0,3
Hochgrasrasenmäher*	12,9	6	2,1
Anhänger*	5,1	8	0,6
Umbau Produktion	20,0	15	1,3
Kessel / Pasteurisiere*	5,3	8	0,7
2 Obstbaumleitern*	0,4	5	0,1
3 Motorsägen*	1,1	5	0,2
3 Schutzausrüstungen*	1,3	5	0,3
3 Baumsägen*	0,4	5	0,1
Motorsense*	1,0	5	0,2
Laptop*	0,5	4	0,1

Tabelle 3: Investitionen und Abschreibungen (* förderfähige Investitionen aus LEADER-Mitteln)

Die nachfolgende Planung geht davon aus, dass der Finanzierungsbedarf für die Investitionen aus einem Zuschuss des Inklusionsamtes Unterfranken, einem Zuschuss der Aktion Mensch (Programm Investitionsförderung), LEADER-Mitteln sowie Eigenmitteln des Gesellschafters sichergestellt wird.

In Abstimmung mit der LAG-Spessart hat der Antragsteller erhoben, für welche Ausstattungsgüter Förderungen aus LEADER-Mitteln möglich sind. Dies findet bei der nachfolgenden Finanzierungsplanung Berücksichtigung.

Demnach wurde für die nach Vorprüfung der LAG-Spessart als förderfähig zu erachtenden Investitionen i. H. v. 93 T€ ein Zuschuss i. H. v. 60 % angesetzt.

Das Inklusionsamt kann für die verbleibenden Investitionen i. H. v. 49 T€ einen Zuschuss von bis zu 70 % der förderungsfähigen nicht behinderungsbedingten Kosten anteilig je Arbeitsplatz für einen Menschen mit Behinderung (in Vollzeit) bis zu einer Höhe von 50 T€ fördern. In die Berechnung sind alle Stellen (>12 Wochenarbeitsstunden) eingeflossen, die bis zum Beginn des dritten Planjahres geschaffen werden.

Rechnerisch ergibt sich folgende Höchstsumme:

	Förderung I-amt in T€
Summe geplante Investitionen⁶	49,0
Anzahl Vollzeitstellen (PLAN)	4,00
Investition je Vollzeitstelle	12,3
Vollzeitstellen sbM (PLAN)	2,50
anteilige Investitionen (rechnerisch)	30,6
davon 70%	21,4

Tabelle 4: Mögliche Förderung des Inklusionsamtes in T€

Aus dem Programm der Investitionsförderung der Aktion Mensch ist ein Anteil an den Gesamtinvestitionen in Höhe von maximal 40 % bzw. bis zu einer Höhe von 250 T€ zu erwarten (bei vollständiger Barrierefreiheit: 50 % bzw. 300 T€). Der Eigenanteil des Antragstellers soll 20 % der Investitionssumme nicht unterschreiten.

Da zwischen Antragstellung der Investitionsförderung und Auszahlung der Fördermittel i. d. R. 12 bis 24 Monate liegen, muss die Zwischenfinanzierung dieser Förderung, ggf. über Eigenmittel bzw. Darlehen sichergestellt werden.

Anhand des bisherigen Planungsstandes ergibt sich eine maximal mögliche Förderung der Aktion Mensch i. H. v. 36 T€, so dass die Summe der Investitionsförderungen (Inklusionsamt, LEADER, Aktion Mensch) bei 80 % der geplanten Investitionen liegt.

Die bisherige Planung geht von folgender Finanzierung der geplanten Investitionen sowie der Vorlaufkosten und der Liquiditätsreserve aus:

Kapitalverwendung	T€	Kapitalherkunft	T€
Summe	166,7	Summe	166,7
Investitionen	141,7	Inklusionsamt Investitionszuschuss	21,4
davon Beantragung LEADER/AM	92,7	LEADER-Mittel	55,6
davon Beantragung I-amt/AM	49,0	Aktion Mensch Investitionsförderung	36,3
Vorlauf und Liqui-Reserve	25,0	Eigenmittel Gesellschafter	53,3

Tabelle 5: Gesamtfinanzierung

Mit dem geplanten Kapital wäre die Finanzierung des Vorhabens grundsätzlich möglich.

Die Gewährung von investiven Zuschüssen ist in der Regel mit einer Beschäftigungspflicht verbunden. Demzufolge sind die Investitionszuschüsse nicht im Jahr des Geldeingangs bzw. der Bewilligung Eigentum der Firma, sondern erst nach Erfüllung der meist mehrjährigen Bindungsfristen und werden in den Bilanzen in der Regel als Sonderposten mit Rücklageanteil oder als Eventualverbindlichkeiten erfasst.

Ertragswirksam können sie deshalb nur anteilig jährlich aufgelöst werden, verbessern aber im Jahr der Auflösung das bilanzielle Ergebnis (3).

⁶ Abzgl. der Investitionen, für die LEADER-Mittel beantragt werden

Auf Basis der oben angenommenen Investitionszuschüsse und unter Berücksichtigung der durchschnittlichen Nutzungsdauer der Anlagegüter, würden sich die nachfolgend dargestellten Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil errechnen:

Auflösung inv. Zuschüsse in T€	inv. Zu- schuss	Ø Nutz.- dauer	Jahr 1 - 6
Summe			16,2
Inklusionsamt	21,4	7	3,1
Aktion Mensch	36,3	7	5,2
LEADER-Mittel	55,6	7	7,9

Tabelle 6: Erträge aus der Auflösung Sonderposten mit Rücklagenanteil

2. Personalkosten

Aufbauend auf der geplanten Personalstruktur errechnen sich die folgenden Personalkosten:

Personalkostenstruktur	AN-Brutto €/ h	AN-Brutto €/ Monat (volle Stelle)	Umfang der Stellen	AN-Brutto €/ Monat (Stellenanteil)	AG-Brutto €/ Jahr (Stellenanteil)
Bereichsleitung (Produktion)	17,44	3.000	0,50	1.500	22.140
Stv. Bereichsleitung (Vertrieb)	17,44	3.000	0,50	1.500	22.140
Fachkraft (Anleitung, Vertrieb) ab Jahr 4	14,53	2.500	1,00	2.500	36.900
Mitarbeitende mit Behinderung					
2 Hilfskräfte (sbM) Produktion	9,60	1.651	1,00	1.651	24.372
2 Hilfskräfte (sbM) Prod./Verw. ab Jahr 2	9,60	1.651	1,00	1.651	24.372
Hilfskraft (sbM) Vertrieb ab Jahr 3	9,60	1.651	0,50	826	12.186
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 4	9,60	1.651	0,50	826	12.186
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 5	9,60	1.651	0,50	826	12.186

Tabelle 7: Personalkosten

Der Arbeitgeberanteil an den Sozialversicherungen ist mit einem Durchschnittswert von 23 % des Arbeitnehmer-Bruttos berechnet, inkl. der Beiträge zur Berufsgenossenschaft.

Die Entlohnung der Mitarbeitenden orientiert sich am aktuellen Lohnniveau im Bereich Gemeinschaftsverpflegung der Priska gGmbH.

Innerhalb des sechsjährigen Planungszeitraumes ist eine Steigerung der Personalkosten in Höhe von 2,0 % jährlich kalkuliert.

Sonderzahlungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld sind in den Planungen nicht enthalten.

Im Betrachtungszeitraum ergeben sich daraus die in der nachstehenden Tabelle dargestellten Personalkosten:

Personalkosten in T€	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Summe	68,7	117,5	132,5	157,9	184,2	187,9
Bereichsleitung (Produktion)	22,1	33,9	34,6	35,2	35,9	36,7
Stv. Bereichsleitung (Vertrieb)	22,1	33,9	34,6	35,2	35,9	36,7
Fachkraft (Anleitung, Vertrieb) ab Jahr 4				9,8	20,0	20,4
Mitarbeitende mit Behinderung						
2 Hilfskräfte (sbM) Produktion	24,4	24,9	25,4	25,9	26,4	26,9
2 Hilfskräfte (sbM) Prod./Verw. ab Jahr 2		24,9	25,4	25,9	26,4	26,9
Hilfskraft (sbM) Vertrieb ab Jahr 3			12,7	12,9	13,2	13,5
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 4				12,9	13,2	13,5
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 5					13,2	13,5

Tabelle 8: Personalkostenentwicklung im Betrachtungszeitraum

3. Nachteilsausgleiche und Zuschüsse

Folgende Nachteilsausgleiche und Zuschüsse zu den Personalkosten gehen in die vorläufige Kalkulation ein:

- **Lohnkostenzuschüsse nach § 90 SGB III** sind für alle Mitarbeitenden mit Behinderung pauschal in Höhe von 50 % des Arbeitgeberbrutto in den ersten 12 Beschäftigungsmonaten angesetzt (Agentur für Arbeit).
- Zum Ausgleich des „**besonderen Aufwandes**“ (§ 217 SGB IX) ist für alle besonders betroffenen Mitarbeitenden mit Behinderung ein Zuschuss in Höhe von 25 % vom AG-Brutto berücksichtigt (Inklusionsamt Unterfranken).
- Ein pauschaler **Beschäftigungssicherungszuschuss nach § 27 SchwbAV** ist nach Auslaufen der Lohnkostenzuschüsse der Agentur für Arbeit in Höhe von 20 % vom AG-Brutto für alle Mitarbeitenden mit Behinderung angenommen (Inklusionsamt Unterfranken).
- In der vorliegenden Planungsrechnung ist auf Basis der derzeit geltenden Förderrichtlinien der **Aktion Mensch** ein Zuschuss i. H. v. 300 T€ aus dem Programm „Auf/Ausbau Inklusionsunternehmen/Zuverdienstbetriebe – Anschub groß“ zu den Personal- und Sachkosten berücksichtigt (Betriebsleitung, stv. Betriebsleitung, Werbung), der gleichmäßig für den Zeitraum der Förderung (5 Jahre) in die Planung eingegangen ist (20 % pro Jahr). Die voraussichtlichen jährlichen Auszahlungsraten des Zuschusses sind anhand des (vorläufigen) Auszahlungsplanes nachrichtlich dargestellt und in die Ermittlung des Cash Flow eingeflossen.
- In Abstimmung mit der LAG-Spessart ist eine Förderung aus **LEADER-Mitteln** für laufende Werbeaufwendungen (Erstellung Homepage, Feste / Infoveranstaltungen, Werbematerialien) im ersten Betriebsjahr i. H. v. 4,8 T€ berücksichtigt (60 % vom Werbeaufwand).

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Nachteilsausgleiche und Zuschüsse im Betrachtungszeitraum:

Förderungen in T€	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Summe	83,1	89,8	92,3	98,8	105,5	42,4
EGZ § 90 SGB III	12,2	12,4	6,3	6,5	6,6	0,0
2 Hilfskräfte (sbM) Produktion	12,2					
2 Hilfskräfte (sbM) Prod./Verw. ab Jahr 2		12,4				
Hilfskraft (sbM) Vertrieb ab Jahr 3			6,3			
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 4				6,5		
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 5					6,6	
§ 217 SGB IX	6,1	12,4	15,8	19,4	23,1	23,5
§ 27 SchwbAV	0,0	5,0	10,1	12,9	15,8	18,8
2 Hilfskräfte (sbM) Produktion		5,0	5,1	5,2	5,3	5,4
2 Hilfskräfte (sbM) Prod./Verw. ab Jahr 2			5,1	5,2	5,3	5,4
Hilfskraft (sbM) Vertrieb ab Jahr 3				2,6	2,6	2,7
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 4					2,6	2,7
Hilfskraft (sbM) Produktion ab Jahr 5						2,7
Anschub Aktion Mensch	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	
<i>nachrichtlich: Auszahlungsbetrag AM</i>	<i>75,0</i>	<i>60,0</i>	<i>54,0</i>	<i>45,0</i>	<i>36,0</i>	<i>30,0</i>
<i>Auszahlungsrate</i>	<i>25%</i>	<i>20%</i>	<i>18%</i>	<i>15%</i>	<i>12%</i>	<i>10%</i>
LEADER (Zuschuss Werbeaufwand)	4,8					

Tabelle 9: Zuschüsse im Betrachtungszeitraum

Die konkrete Höhe der Förderung wird mit den zuständigen Dienststellen nach den Voraussetzungen des Einzelfalls festgelegt. Die kalkulierten Werte entsprechen einer kaufmännisch vorsichtigen Planung.

4. Betriebskosten

Anhand von Branchenvergleichswerten und Erfahrungswerten bestehender Inklusionsbetriebe derselben Branche ergeben sich für laufende Kosten die folgenden Ansätze:

Betriebskosten in T€	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Summe	21,8	28,1	36,5	47,4	58,7	71,6
Energie / NK (3,0 % vom Umsatz)	1,1	2,4	3,7	5,4	7,2	9,3
Entsorgungskosten	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
Instandhaltung/Wartung (1,5 % vom Umsatz)	0,5	1,2	1,9	2,7	3,6	4,7
Werbung (Öffentlichkeitsarbeit, Aufsteller)	8,0	5,0	5,1	5,2	5,3	5,4
KFZ-Kosten (2,0 % vom Umsatz)	0,7	1,6	2,5	3,6	4,8	6,2
Versicherungen, Beiträge (1,0 % vom Umsatz)	0,4	0,8	1,2	1,8	2,4	3,1
Arbeitskleidung	0,8	1,2	1,4	1,8	2,0	2,0
Verbrauchsmaterial (Gläser, Etiketten, etc.) 9 % vom U.	3,2	7,2	11,1	16,2	21,5	27,9
Verwaltungsumlage	5,0	5,1	5,2	5,3	5,4	5,5
Qualifikation und Weiterbildung (2,0 % von PK)	1,4	2,3	2,6	3,2	3,7	3,8
Sonstige Betriebskosten (1,0 % vom Umsatz)	0,4	0,8	1,2	1,8	2,4	3,1

Tabelle 10: Betriebskosten im Betrachtungszeitraum

Für alle Betriebskostenarten mit Ausnahme der umsatz- bzw. personalkostenabhängigen Positionen ist innerhalb des sechsjährigen Planungszeitraumes eine durchschnittliche Steigerungsrate in Höhe von 2 % pro Jahr eingerechnet.

Die Verwaltungsumlage deckt verschiedene Dienstleistungen ab, die durch die vorhandenen Strukturen (Geschäftsführung, Controlling, Antragswesen, sozialpädagogische Betreuung, etc.) der Priska gGmbH bzw. des Gesellschafters erbracht werden.

5. Umsatz- und Rohertragsplanung

Die Berechnung der Umsätze basiert auf den geplanten Produktgruppen, den prognostizierten Absatzmengen und den geplanten Verkaufspreisen, die differenziert nach den angedachten Vertriebswegen dargestellt sind. Die Planung hat im Jahr 6 den Charakter einer Mindestumsatzbetrachtung.

Für alle Produkte sind durchschnittliche Preissteigerungen um 2 % pro Jahr berücksichtigt. Zur Berechnung des Rohertrags sind branchenübliche Wareneinsatzquoten für die einzelnen Produktgruppen angesetzt, die unter Berücksichtigung der Rezepturen und von Erfahrungswerten vergleichbarer Lebensmittelproduzenten veranschlagt sind. Die tatsächliche Höhe des Warenaufwands ist von verschiedenen Faktoren abhängig (Rezepturen, Wareneinkauf / Anteil eigene Ernteerträge, Warenwirtschaft, Zusammensetzung des Sortiments, etc.), die zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschließend eingeschätzt werden können. Insbesondere ist der Anteil von Rohware, der kostengünstig über das Projekt „Spessart-sharing“ bezogen werden kann, bislang nicht näher definiert. Bei günstigem Verlauf können die Warenaufwendungen somit auch geringer ausfallen, als geplant.

Umsatz Wiederverkäufer in T€ (netto)	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Produktgruppe Senf						
Preis ⁷ (Abfüllung 100 g)	1,97	2,01	2,05	2,09	2,13	2,17
Gläser pro Jahr	2.000	5.000	8.000	12.000	17.000	22.000
Umsatz	3,9	10,0	16,4	25,0	36,2	47,8
Produktgruppe Salz in der Mühle						
Preis (Abfüllung 100 g)	4,63 ⁸	4,73	4,82	4,92	5,02	5,12
Gläser pro Jahr	1.000	2.500	3.750	5.000	6.000	8.000
Umsatz	4,6	11,8	18,1	24,6	30,1	40,9
Produktgruppe Salz (Nachfüller)						
Preis (Abfüllung 100 g)	1,97	2,01	2,05	2,09	2,13	2,17
Gläser pro Jahr	1.500	3.000	4.250	6.000	8.000	10.500
Umsatz	3,0	6,0	8,7	12,5	17,0	22,8
Produktgruppe Gelee (212 g Abfüllung)						
Preis	2,67	2,72	2,77	2,83	2,89	2,94
Gläser pro Jahr	2.000	5.000	8.000	12.000	16.500	21.500
Umsatz	5,3	13,6	22,2	34,0	47,6	63,3
Produktgruppe Gelee (108 g Abfüllung)						
Preis	1,87	1,90	1,94	1,98	2,02	2,06
Gläser pro Jahr	2.000	5.000	8.000	12.000	16.000	20.000
Umsatz	3,7	9,5	15,5	23,8	32,3	41,2

⁷ Alle Preisangaben sind netto

⁸ Berechnung: 0,7 x Nettoverkaufspreis Direktvermarktung

Summe Umsatz	20,6	51,0	80,9	119,9	163,3	216,0
Wareneinsatz	5,1	12,7	20,2	30,0	40,8	54,0
Wareneinsatz in %	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Rohhertrag	15,4	38,2	60,7	89,9	122,5	162,0

Umsatz Eigenbedarf ⁹ in T€	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Produktgruppe Senf						
Preis (Abfüllung 100 g)	1,97	2,01	2,05	2,09	2,13	2,17
Gläser pro Jahr	100	125	150	175	200	225
Umsatz	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5
Produktgruppe Salz in der Mühle						
Preis (Abfüllung 100 g)	4,63	4,73	4,82	4,92	5,02	5,12
Gläser pro Jahr	100	125	150	175	200	225
Umsatz	0,5	0,6	0,7	0,9	1,0	1,2
Produktgruppe Salz (Nachfüller)						
Preis (Abfüllung 100 g)	2,50	2,55	2,60	2,65	2,71	2,76
Gläser pro Jahr	150	175	225	275	300	350
Umsatz	0,4	0,4	0,6	0,7	0,8	1,0
Produktgruppe Gelee (212 g Abfüllung)						
Preis	2,67	2,72	2,77	2,83	2,89	2,94
Gläser pro Jahr	100	150	200	250	300	350
Umsatz	0,3	0,4	0,6	0,7	0,9	1,0
Produktgruppe Gelee (108 g Abfüllung)						
Preis	1,87	1,90	1,94	1,98	2,02	2,06
Gläser pro Jahr	100	150	200	250	300	350
Umsatz	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7
Summe Umsatz	1,5	2,0	2,6	3,2	3,7	4,4
Wareneinsatz	0,4	0,5	0,6	0,8	0,9	1,1
Wareneinsatz in %	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Rohhertrag	1,1	1,5	1,9	2,4	2,8	3,3

Umsatz Direktvermarktung ¹⁰ in T€	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Produktgruppe Senf						
Preis (Abfüllung 100 g)	2,81	2,87	2,92	2,98	3,04	3,10
Gläser pro Jahr	1.000	2.000	2.500	3.000	3.750	5.000
Umsatz	2,8	5,7	7,3	8,9	11,4	15,5

⁹ Unter diesem Vertriebsweg sind zum Einen die Warenverbräuche im Segment Gemeinschaftsverpflegung und Catering erfasst, welche in den geplanten Produktgruppen erwartet werden. Zum Anderen soll ein Teil der Einnahmen auch durch die Verwendung der Eigenprodukte als Präsente für Mitarbeiter und Kunden seitens des Gesellschafters und der Priska gGmbH erzielt werden.

¹⁰ Verkaufsstand, Online-Shop (mittelfristig)

Produktgruppe Salz in der Mühle						
Preis (Abfüllung 100 g)	6,62	6,75	6,89	7,02	7,16	7,31
Menge pro Jahr	500	1.000	1.500	2.000	2.250	2.500
Umsatz	3,3	6,8	10,3	14,0	16,1	18,3
Produktgruppe Salz (Nachfüller)						
Preis (Abfüllung 100 g)	2,81	2,87	2,92	2,98	3,04	3,10
Packungen pro Jahr	750	1.500	2.000	2.750	3.500	4.250
Umsatz	2,1	4,3	5,8	8,2	10,6	13,2
Produktgruppe Gelee (212 g Abfüllung)						
Preis	3,81	3,89	3,96	4,04	4,12	4,21
Gläser pro Jahr	750	1.500	2.500	3.700	4.800	6.000
Umsatz	2,9	5,8	9,9	15,0	19,8	25,2
Produktgruppe Gelee (108 g Abfüllung)						
Preis	2,67	2,72	2,77	2,83	2,89	2,94
Gläser pro Jahr	750	1.500	2.500	3.700	4.800	6.000
Umsatz	2,0	4,1	6,9	10,5	13,9	17,7
Summe Umsatz	13,1	26,7	40,3	56,6	71,8	89,9
Wareneinsatz	2,6	5,3	8,1	11,3	14,4	18,0
Wareneinsatz in %	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Rohrertrag	10,5	21,4	32,3	45,3	57,5	71,9

Tabelle 11: Umsätze (netto) und Rohrertrag nach Produktgruppen im Betrachtungszeitraum

Zusammenfassend ergibt sich folgende Entwicklung der Umsätze nach Vertriebswegen im Betrachtungszeitraum:

Umsatz Gesamt in T€	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
Umsatz Wiederverkäufer	20,6	51,0	80,9	119,9	163,3	216,0
Umsatz Eigenbedarf	1,5	2,0	2,6	3,2	3,7	4,4
Umsatz Direktvermarktung	13,1	26,7	40,3	56,6	71,8	89,9
Summe Umsatz	35,2	79,7	123,8	179,7	238,8	310,2
Wareneinsatz	8,1	18,6	28,9	42,1	56,1	73,1
Wareneinsatz in %	23%	23%	23%	23%	23%	24%
Rohrertrag	27,0	61,1	94,8	137,6	182,7	237,2
Kennzahlen						
Produktionstage	250	250	250	250	250	250
Gläser pro Jahr	12.800	28.725	43.925	63.275	83.900	107.250
Umsatz pro Glas/Einheit in €	2,75	2,77	2,82	2,84	2,85	2,89
Gläser pro Produktionstag	51	115	176	253	336	429
VZ Produktion	1,50	2,25	2,25	2,75	3,25	3,25
Gläser pro VZ (Produktion) und Tag	34,1	51,1	78,1	92,0	103,3	132,0

Tabelle 12: Umsatz und Rohrertrag im Betrachtungszeitraum

Die ausgewiesenen Kennzahlen, dienen einer Überprüfung der Statik der Planungsrechnung und der Machbarkeit des Vorhabens mit den vorgesehenen Ressourcen.

Die Kennzahl „Gläser pro VZ und Produktionstag“ bewegt sich im Jahr 6 auf einem Niveau, das von vergleichbaren Betrieben erreicht wird.

6. Zusammenfassende Gewinn- und Verlustplanung

Anhand der Umsatzplanung, der Zahlen des Kostenplans und der berechneten Zuschüsse ist in der folgenden Tabelle eine zusammenfassende Gewinn- und Verlustplanung erstellt worden, die sich über den Zeitraum von 6 Jahren erstreckt.

G+V Planung in T€	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6
<i>Steigerung ggü Vorjahr</i>		127%	55%	45%	33%	30%
Umsatz netto	35,2	79,7	123,8	179,7	238,8	310,2
Material, Waren, Rohstoffe	-8,1	-18,6	-28,9	-42,1	-56,1	-73,1
in % vom U	23%	23%	23%	23%	23%	24%
Rohertrag	27,0	61,1	94,8	137,6	182,7	237,2
<i>Personal in % vom Umsatz</i>	<i>195%</i>	<i>147%</i>	<i>107%</i>	<i>88%</i>	<i>77%</i>	<i>61%</i>
Personalkosten	-68,7	-117,5	-132,5	-157,9	-184,2	-187,9
<i>Betriebskosten in % vom Umsatz</i>	<i>62%</i>	<i>35%</i>	<i>30%</i>	<i>26%</i>	<i>25%</i>	<i>23%</i>
Betriebskosten	-21,8	-28,1	-36,5	-47,4	-58,7	-71,6
Abschreibungen	-18,9	-18,9	-18,9	-18,9	-18,9	-18,9
Summe Kosten	-109,4	-164,5	-187,9	-224,2	-261,8	-278,4
Operatives Betriebsergebnis (1) vor Förderung	-82,4	-103,4	-93,1	-86,6	-79,1	-41,2
EGZ § 90 SGB III	12,2	12,4	6,3	6,5	6,6	
SGB IX § 217	6,1	12,4	15,8	19,4	23,1	23,5
§ 27 SchwbAV		5,0	10,1	12,9	15,8	18,8
Anschub Aktion Mensch	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	
nachrichtlich: Auszahlungsbetrag AM	75,0	60,0	54,0	45,0	36,0	30,0
LEADER (Zuschuss Werbeaufwand)	4,8					
Summe Förderungen	83,1	89,8	92,3	98,8	105,5	42,4
Ergebnis (2) nach Förderungen	0,7	-13,6	-0,8	12,2	26,4	1,2
Auflösung Sonderposten	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2
Bilanzergebnis (3)	16,9	2,6	15,4	28,4	42,6	17,4
Cash Flow ¹¹	34,6	5,3	12,1	16,1	21,3	50,1

Tabelle 13: Zusammenfassende Gewinn- und Verlustplanung

Bei Eintreffen der Planung ist die Ertragslage des Inklusionsunternehmens (Betriebsergebnis (2)) mit Ausnahme des zweiten Betriebsjahres durchgehend positiv bzw. ausgeglichen.

¹¹ Zur Berechnung des Cash Flow – tatsächlicher Zahlungsmittelfluss – werden dem Betriebsergebnis (2) die nicht auszahlungswirksamen Aufwendungen (Abschreibung) hinzugerechnet und nicht auszahlungswirksame Erträge abgezogen. Bei der Berechnung des Cash Flow findet der degressive Verlauf der Auszahlungsraten der Anschubförderung der Aktion Mensch Berücksichtigung. Darüber hinaus werden 10 % des Förderbetrages erst nach erfolgter Endverwendungsnachweisprüfung im Jahr 6 der Planung ausgezahlt. In der vorliegenden Planung verbessert die Einzahlung im Jahr 6 den Cash Flow um 30,0 T€.