

Vom Aufbau eines verlässlichen Wirtschaftsplans

von Joachim Boll in Zusammenarbeit mit Lutz Hempel, Markus Selders, Axel Sostmann

Aus der Erfahrung einer 10-jährigen Begleitung von „Initiative ergreifen“-Projekten und mit Unterstützung von drei Experten, die Projektinitiativen bei „Initiative ergreifen“ als Unternehmensberater unterstützen, wird nachfolgend der Versuch unternommen, Rahmenbedingungen eines beispielhaften Wirtschaftsplans „Initiative ergreifen“ darzustellen. Die folgenden Ausführungen sind in zwei Teile gegliedert:

- Wirtschaftlichkeit nach „Geschäftsbereichen“ (Erfolgsplan)
- steuerliche und Liquiditätsfragen

Alle Projekte benötigen bei „Initiative ergreifen“ langfristige, verlässliche und möglichst nachhaltige Wirtschaftspläne. Das eine ist die organisatorische und wirtschaftliche Kraft, die nur aus dem jeweiligen Projekt heraus entwickelt werden kann. Das andere ist eine hilfreiche Struktur von Wirtschaftsplänen, die für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar ist. Dabei zeigen sich immer wieder die sehr unterschiedlichen „Logiken“ von Wirtschaftlichkeit, Steuer und öffentlicher Förderung, wenn es zur Darstellung von Wirtschaftsplänen und Jahresabschlüssen kommt.

Wirtschaftspläne für einen erfolgreichen Betrieb sollten nicht erst am Ende einer Projektentwicklung stehen, sondern sie sollten neben der Nutzungs-/Projektidee, dem Planen und Bauen und seiner Finanzierung sowie der Trägerschaft und Organisation als Instrument der Projektentwicklung begriffen werden. Denn an den wirtschaftlichen Eckdaten lassen sich schon früh Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit eines Projektkonzepts erkennen.

Die Projektträger benötigen einen Wirtschaftsplan, der den jeweiligen Betrieb strukturiert und so realistisch wie möglich abzubilden versucht. Er muss nicht nur für Steuer- und Finanzexperten, sondern für möglichst alle an einem Projekt Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein. Dies ist letztlich ein Gebot der „projektinternen Demokratie“, die gerade bei „Initiative ergreifen“ von großer Bedeutung ist.

Aus dem Wirtschaftsplan muss der Erfolgsplan (wirtschaftlicher Betrieb), der steuerliche Jahresabschluss und der Liquiditätsplan hervorgehen. Der Erfolgsplan bildet den wirtschaftlichen Betrieb ab, also die „Aktivitätsbereiche“;

die Ökonomen sprechen auch von „Geschäftsbereichen“ oder „Profitcentern“. Deren Strukturierung ist der notwendige erste Schritt. Dabei geht es im Kern darum, den geplanten „Geschäftsbereichen“ jeweils möglichst genau Kosten und Einnahmen zuordnen zu können. Dann ist zu erkennen, welche „Geschäftsbereiche“ wie hohe Überschüsse oder positive Deckungsbeiträge erwirtschaften können, die andere „Geschäftsbereiche“ mit Unterdeckungen in der Lage sind auszugleichen. Denn positive Deckungsbeiträge sind Voraussetzung für die Tragfähigkeit des Gesamtprojekts (insbesondere für die Gebäudewirtschaft und das Management einer Geschäftsstelle, aber auch z.B. soziale, kulturelle und stadtteilbezogene Aktivitäten).

Erläuterungen zum wirtschaftlichen Erfolgsplan (auf S.96)

Umsatzerlöse, Aufwendungen und Rohergebnis nach Geschäftsbereichen

Es sind die zentralen (gemeinnützigen, sozialen, kulturellen sowie erwerbswirtschaftlichen und auf Erträge ausgerichteten) Geschäftsbereiche des jeweiligen Projekts zu definieren und wirtschaftlich abzugrenzen. Diesen Geschäftsbereichen sind die ihnen eindeutig zuzuordnenden Einnahmen und Ausgaben zuzurechnen. Dies ist die Grundlage für eine rationale wirtschaftlich-organisatorische Betrachtung der Aufgaben und Ziele des Projekts. Es macht deutlich, in welchen Bereichen Deckungsbeiträge erzielt werden, die notwendig sind, um andere Bereiche aus eigenen Kräften zu stützen, die ohne positive Deckungsbeiträge, aber Kernanliegen des Projekts sind.

Geschäftsbereiche

In der Übersicht sind typische Beispiele aus „Initiative ergreifen“-Projekten aufgeführt. Bei einem Veranstaltungsprogramm ist z.B. zwischen Eigen- und Fremdveranstaltungen zu unterscheiden. Fremdveranstaltungen sind weitgehend punktuellen Vermietungen gleichzusetzen, ideal sind Veranstaltungsreihen mit Partnern, Veranstaltungsagenturen oder Städten. Eigenveranstaltungen sind aufwändiger und gehen auf Risiko des Projektträgers; sie benötigen für jede Veranstaltung eine vollkommen eigenständige Kalkulation. Kulturelle Veranstaltungsprogramme benötigen ein profes-

Lutz Hempel ist Unternehmensberater bei ICG Culturplan, Berlin. Er hat u.a. das „Initiative ergreifen“-Projekt Canyon in Köln-Chorweiler in der anfänglichen Projektentwicklung unterstützt.

Markus Selders ist selbständiger Unternehmensberater (B&U Beraten und Umsetzen, Aachen). Er hat die Initiatoren des „Initiative ergreifen“-Projekts Tuchwerk Aachen bei der Konstruktion der Trägerschaft und beim Aufbau von Wirtschaftsplänen maßgeblich begleitet.

Axel Sostmann ist Unternehmensberater und Marktforscher bei a&o empirics, Düsseldorf. Er hat bei dsp-consulting Duisburg u.a. die „Initiative ergreifen“-Projekte Ledigenheim Lohberg in Dinslaken und Becker&Funck in Düren beim Projektaufbau beraten.

linke Seite: in der Alten Feuerwache in Duisburg-Hochfeld

Teil 1: Erfolgsplan, Deckungsbeitragrechnung nach Geschäftsbereichen

(1) Geschäftsbereiche

Umsatz(Erlöse)

(erwirtschaftete Einnahmen nach Geschäftsbereichen/„Profit-Centern“)

Aufwendungen

(den Geschäftsbereichen/„Profit-Centern“ eindeutig zuzuordnende Kosten: Personal, Aufträge/ Fremdleistungen, Material, Ausstattung, Technik)

- z.B. Erlöse (+), Aufwendungen (-) Eigenveranstaltungen
- z.B. Erlöse (+), Aufwendungen (-) Fremdveranstaltungen (Mieten, Service-Pakete)
- z.B. Erlöse (+), Aufwendungen (-) Ausstellungs-, Museumsbetrieb etc.
- z.B. Erlöse (+), Aufwendungen (-) Fix-Vermietungen/Verpachtungen
- z.B. Erlöse (+), Aufwendungen (-) Raumvergaben an Partner, Vereine, Gruppen (Gebührenordnungen)
- z.B. Erlöse (+), Aufwendungen (-) Eigenbetriebe (wie Bistro/Café, Gastronomie, Verkauf/Shops)

Summe Umsatzerlöse

Summe Aufwendungen

Rohergebnis aus Geschäftsbereichen: Umsatzerlöse minus Aufwendungen

(2) Kosten Gebäudewirtschaft

- (+-) Gebäudenebenkosten I (den obigen Geschäftsbereichen zugeordnet)
- (+-) Gebäudenebenkosten II (der Geschäftsstelle/den Gemeinkosten zugeordnet)
- (-) Hausmeister (sofern nicht in o.a. Gebäudenebenkosten bzw. u.a. Personalkosten)
- (-) Instandhaltung, Reparaturen (sofern nicht in o.a. Gebäudenebenkosten)
- (-) Rücklagen (Gebäude und Gebäudetechnik)

(3) Kosten Geschäftsstelle/Management

Personalkosten

- (+-) Kosten Personal in den Geschäftsbereichen (Teil des obigen Rohergebnisses unter (1))
- (-) Gemeinkosten Personal außerhalb der Geschäftsbereiche

Sachkosten Projektmanagement und Geschäftsstelle

- (-) Miete Gemeinflächen
- (-) Gebäudenebenkosten Gemeinflächen
- (-) Verwaltungs-/Bürokosten
- (-) Beratungskosten
- (-) Werbung/Marketingkosten

Summe Gemeinkosten Geschäftsstelle/Management

(4) Allgemeine Einnahmen

- (+) Spenden
- (+) Sponsoring
- (+) Mitgliedsbeiträge
- (+) Zinserträge

Betriebsergebnis Erfolgsplan (Saldo (1)-(4) vor Abschreibung/Zinsen/Steuern)

sionelles oder zumindest professionalisiertes Veranstaltungsmanagement. Von daher können diese u.U. in einen Geschäftsbereich zusammengeführt und diesem zumindest ein Teil der Personal- wie Marketingkosten unmittelbar zugeordnet werden.

Die Vergabe von Räumen an örtliche Gruppen, Vereine und Initiativen („Bürgerhaus“), in vielen Fällen auch für private Feiern und Feste („Nachbarschaftshaus“) ist gut über die ehrenamtlichen Systeme in den Projekten organisierbar. Wichtig ist eine klare Verständigung auf eine „Gebührenordnung“, eine „Telefonnummer zur Buchung“ und eine „Schlüsselverantwortung“.

Darüber hinausgehende Vermietungen an Dritte dienen einer guten Auslastung und/oder der Erzielung von finanziellen Deckungsbeiträgen. Hier ist in aller Regel ein professionelles Herangehen angeraten (z.B. Anbindung an das zuvor erwähnte Veranstaltungsmanagement oder an die generelle Geschäftsführung/Geschäftsstelle). Mieten sollten sich am jeweiligen Markt orientieren.

Bei allen Vermietungen sind besondere Serviceleistungen zu berücksichtigen, die vom Kunden extra gemietet werden können / müssen (Reinigung, Betriebskosten, Genehmigungskosten, technischer Service, Bestuhlung, Bühne, Licht, Ton u.a.m.). Dieser Service kann u.U. als besondere Leistung von außen angemietet oder je nach Häufigkeit im Projekt vorgehalten werden.

Veranstaltungstechnik (Licht, Ton, Bühne, Seminarausstattung etc.) und deren über die Jahre zu verteilenden kalkulatorischen Wiederbeschaffungskosten sind möglichst auch den Geschäftsbereichen zuzuordnen. Wenn dies in der praktischen Zuordnung zu theoretisch wird, sollten sie eigenständig vor dem ausgewiesenen Betriebsergebnis zusammengefasst werden. Grundlage der Berechnung der Wiederbeschaffungskosten können entsprechende Abschreibungstabellen sein. Als Faustwert sollte zunächst von 10% p.a. der Ausgangsinvestition ausgegangen werden.

Feste Dauervermietungen von Räumen haben den Vorteil planbarer Einnahmen. Sie setzen aber auch eine gebäudewirtschaftliche Nebenkostenverwaltung voraus.

Ausstellungs- und Museumsbetriebe bedürfen einer vollkommen eigenständigen Grundkalkulation (Eintritt, Kasse, Aufsicht, Pflege und Wiederbeschaffung von Museums-/ Ausstellungsgegenständen, Marketing, Ticketing, Museumspädagogik).

Wirtschaftliche Geschäftsbereiche in den Projekten sind ökonomisch mit ihren Deckungsbeiträgen letztlich wie „Fremdbetriebe“ zu werten. Als Eigenbetriebe sind sie als Betriebsgründungen eigenständig zu kalkulieren und am Markt zu platzieren. Bei „Initiative ergreifen“ kommen häufig vor: gastronomische Betriebe, aber auch landwirtschaftliche Produktionen, Läden, Museumsshops, touristische Angebote.

Kosten der Gebäudewirtschaft

Zunächst ist die Grundentscheidung von Bedeutung, ob die Gebäudewirtschaft Teil des Projektbetriebs oder von einem Dritten übernommen wird, z.B. Geschäftsbesorgungsvertrag. Ist der bürgerschaftliche Projektträger auch Eigentümer und Bauherr, übernimmt er zumeist diese Funktion. In vielen Projekten sind die Kommunen (oder öffentliche Institutionen) Eigentümer, die den Projekten langfristig die Immobilie überlassen (Erbpacht, Nutzungsvertrag, Mietvertrag). Dann ist die Verantwortung für „Dach+Fach“ zu vereinbaren. In der Regel bleibt die Dach+Fach-Verantwortung beim Eigentümer, ist allerdings dann in einer entsprechend höheren Miete bzw. Pacht kalkuliert.

Bei der Darstellung der Gebäudewirtschaft in einem Wirtschaftsplan ergeben sich immer wieder Zuordnungsprobleme, die aus der Logik von Handelsrecht oder Steuerrecht resultieren:

- Fixvermietung: In der tabellarischen Darstellung sind nur die Kosten der Gebäudewirtschaft aufgeführt. Man kann die Gebäudewirtschaft natürlich auch als „Geschäftsbereich“ auffassen und den Kosten, z.B. den Einnahmen aus festen Vermietungen, gegenüberstellen. Das bietet sich dann an, wenn der Flächenanteil für Dauervermietungen in einem Projekt relativ hoch ist und als strategisches Ziel die Dauervermietungen möglichst unabhängig von anderen Geschäftsbereichen die Kosten der Gebäudewirtschaft absichern sollen. (Dauervermietungen sind



oben: Becker & Funck in Düren



im Übrigen auch steuerlich und gemeinnützigkeitsrechtlich anders zu bewerten und von daher getrennt auszuweisen.)

- Hausmeister: Wenn „Hausmeister“ weit überwiegend Aufgaben der Gebäudewirtschaft (Kleinreparaturen, Gebäudereinigung, Wartung Haustechnik, Schlüsseldienste u.a.m.) übernehmen, können sie den Gebäudekosten zugeordnet werden. In vielen Projekten übernehmen sie aber auch weitergehende Leistungen wie Service in der Veranstaltungstechnik und bei punktuellen Vermietungen oder auch „Springerdienste“ für die Geschäftsstelle. Dann sind Hausmeisterkosten mehr den allgemeinen Personalkosten einer Geschäftsstelle zuzuordnen.
- Rücklagen: Entscheidend ist zunächst, dass Rücklagen gebildet werden. Wenn diese erst – wie in vielen Wirtschaftsplänen üblich – am Ende im Liquiditätsergebnis (als Teil des Liquiditätsplans) oder nur als steuerliche Abschreibung aufgeführt werden, besteht die Gefahr, dass deren Bedeutung für die langfristige finanzielle Stabilität in den Hintergrund rückt, sprich: dass keine Rücklagen gebildet werden. Die Rücklagen werden oft verdrängt, weil die anzusetzenden absoluten Beträge in der Regel ziemlich hoch sind und dadurch das Gesamtergebnis ins Minus bringen. Es ist anzuraten, die Rücklagen sehr wohl kalkulatorisch in der Gebäudewirtschaft aufzuführen und das Minus erkennbar zu machen, dann aber am Ende der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung bei der Liquidität und beim Gesamtergebnis zu bewerten.

Bei der Kalkulation muss zwischen den kurzfristigen Pflege-, Reparatur- und Instandhaltungskosten und den Rücklagen für eine langfristige Instandsetzung (Vermeidung „Substanzverzehr“) unterschieden werden. Für die längerfristige Instandsetzung müssen Rücklagen gebildet werden, die kurzfristig bei Liquiditätseingüssen eingesetzt werden können, aber nicht dauerhaft aufgezehrt werden dürfen. Die Höhe variiert von Gebäude zu Gebäude und hängt u.a. vom Baualter ab. Erfahrungswerte können aus sehr differenzierten Abschreibungslisten herangezogen werden. Als absolute Untergrenze muss die Faustformel von 1% der baulichen Investitionskosten gelten.

Insbesondere beim Umbau von Altbauten sind höhere Ansätze zwischen 1,5 und 2% sinnvoll. Vielen Projekten gelingt erst nach und nach der Aufbau von derartigen Rücklagen. Natürlich sind Zeitpunkt und Höhe einer Inanspruchnahme von Rücklagen auch abhängig von der laufenden Bauunterhaltung; hier kann der Einsatz von Hausmeistern oder die Kompetenz und Bereitschaft von ehrenamtlicher baulicher Selbsthilfe zumindest in den Anfangsjahren hilfreich sein.

Getrennt von Substanzkosten der Instandhaltung und von den langfristigen Rücklagen sind die laufenden Betriebskosten zu kalkulieren: Wärme, Wasser/Abwasser, Strom, Reinigung, Gebäudeversicherungen, Grundbesitzabgaben etc. Diese Kosten sind jährlich abzurechnen. Sie sind transparent den Geschäftsbereichen zuzuordnen. Mit Ausnahme des selbstgenutzten Teils einer Geschäftsstelle des Projektträgers sind dies reine Durchlaufkosten (Pauschalen, Abrechnungen, Ausgleichszahlungen) allerdings mit Vorfinanzierungs-/Liquiditäts- und Ausfallrisiken (Leerstand). Bei Realisierung angemessener Vorauszahlungen und bei transparenter Zuordnung verbleiben dann lediglich die Gebäudenebenkosten für die Gemeinflächen im jeweiligen Projekt (z.B. Büro Geschäftsstelle). Definitions- und Klärungsspielräume bleiben z.B. bei den Kosten der laufenden Reparaturen und eines Hausmeisters, aber auch bei den Gebäudenebenkosten von Verkehrsflächen.

Personal(kosten), Sachkosten Projektmanagement/Geschäftsstelle

Es ist sinnvoll, das gesamte über den Träger laufende Personaltableau einschließlich aller Kosten abzubilden. Danach ist aber für die Betrachtung der Wirtschaftlichkeit zu unterscheiden, welches Personal und welche Personalkosten den einzelnen Geschäftsbereichen zuzuordnen sind und welche als Gemeinkosten (Overhead) zur Aufrechterhaltung und Organisation des Gesamtbetriebs notwendig und der Geschäftsstelle zuzuordnen sind.

Gemeinkosten entstehen im Bereich der anteiligen Miet- und Gebäudenebenkosten sowie der Personalkosten. Hinzu kommen aber auch noch Verwaltungs-, (Steuer)Beratungs- und generelle Vermarktungskosten etc..

Allgemeine Einnahmen (Mitgliedsbeiträge, Spenden etc.)

Den Gemeinkosten stehen generelle, die Idee des Gesamtprojekts unterstützende Einnahmen gegenüber: Mitgliedsbeiträge, Spenden, Einnahmen aus Sponsoring, akquirierte Unterstützungen von Stiftungen, Zinserträge aus Rücklagen. Das Fundraising, die Einbindung von Sponsoren aus der Wirtschaft, die Akquisition von Klein- und Großspendern (in der Regel mit der Voraussetzung der steuerlichen Gemeinnützigkeit), die Pflege von Netzwerkkontakten zu Stiftungen hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen. Insofern kann man dies auch als eigenständigen „Geschäftsbereich“ ansehen, um deutlich zu machen, dass es Sinn macht, das Fundraising als wichtige

Kernaufgabe aktiv zu steuern und nicht als selbstverständliche beiläufige Einnahmequellen zu betrachten. Dann wären die Einnahmen aus diesem „Geschäftsbereich“ in aller Regel den Kosten einer Geschäftsstelle / eines Managements zuzuordnen. Natürlich ist die Aufschlüsselung der Einnahmen aus diesem Bereich wichtig, da sie je nach Einnahmenart steuerlich und gemeinnützigkeitsrechtlich unterschiedlich zu bewerten sind.

Betriebsergebnis Erfolgsplan

Die Gegenüberstellung der Einnahmen und Ausgaben ergibt das wirtschaftliche Ergebnis, das zentral von den originären Aktivitäten des Projektbetriebs des Trägers / Betreibers abhängt (vor Abschreibung, Zinsbelastungen, Steuern).



Teil 2: Steuern, Rücklagen, Liquidität

Abschreibungen

- (-) Abschreibung Gebäude (1 bis 2% der baulichen Investitionen)
- (-) Abschreibung Ausstattung (10% z.B. Veranstaltungsausstattung, Ausstellungen)
- (-) Abschreibung Ausstattung wirtschaftliche Eigenbetriebe (wie Gastronomie)

Summe Abschreibungen = Rücklagen

Zinsen

- (-) Zinsen Kapitalmarktdarlehen

Betriebsergebnis vor Steuern

(Betriebsergebnis minus Abschreibungen und Zinsen)

Steuern

- (-) aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben

Betriebsergebnis nach Steuern

- (+) Summe Abschreibungen
- (-) Tilgung Darlehen

Liquiditätsergebnis (nach Steuern)

Erläuterungen zum Teil 2 (Rücklagen, Steuern, Liquidität)

Abschreibungen und Rücklagen

Abschreibungen haben ihren Ursprung als kalkulatorische Größen in der steuerlichen Logik. (Bei der Ermittlung der steuerlichen Grundlagen mindern die Abschreibungen das Betriebsergebnis.) Sie bilden einen Wertverlust ab und können somit gleichzeitig als Grundlage her-

angezogen werden für die Ermittlung der längerfristig notwendigen größeren Instandsetzungsaufwendungen (durchschnittliche jährliche Rücklagen Gebäude und Außenanlagen) und die Wieder-/Ersatzbeschaffungen (durchschnittliche jährliche Rücklagen Ausstattung). Die steuerlichen Abschreibungen sind Orientierungsgröße für die jährlichen Rücklagen (näheres siehe Afa-Tabellen des Bundesfinanzministeriums). In der Wirtschaftspla-



oben: Standort und Planung (Lewitzki & Kleinen) Tuchwerk Aachen

nung vor Betriebsbeginn kann von einfacheren „Faustformeln“ ausgegangen werden. Durchschnittlich 1,5% der baulichen Investitionssumme sollte jährlich in eine Rücklage gesteckt werden (dies kann bei komplizierten Bestandsgebäuden bis 2% angehoben werden). Bei Ausstattungen gilt die Faustformel einer 10%igen Rücklage je Jahr (dies schwankt als Durchschnittsgröße im Detail sehr stark von Büromöbeln oder Bestuhlungen bis zu Licht- und Ton-technik).

Diese Rücklagen sollten real auch gebildet werden und nicht nur auf dem Papier erscheinen. Viele Projekte tun sich damit in den Anlaufjahren sehr schwer. Spätestens ab dem 3. bis 5. Betriebsjahr sollten aber nennenswerte Beträge in die Rücklage fließen, um das Projekt nicht mittelfristig zu gefährden (siehe auch oben „Abschreibungen“ und im Erfolgsplan „Gebäudewirtschaft“ und „Geschäftsbereiche“ Veranstaltungen).

Steuern

Nach Abstimmung mit den Steuerberatern und dem zuständigen Finanzamt sind einzelne Geschäftsbereiche unter Umständen steuerpflichtig. Steuerbescheinigungen für erhaltene Spenden müssen sich auf die als gemeinnützig anerkannten Geschäftsbereiche beziehen. Eine Differenzierung der Mehrwertsteuer nach 7% bzw. 19% sollte ebenfalls geschäftsbereichsgenau zugeordnet werden können. Diese steuerlichen Aspekte sollten möglichst bei der Aufteilung der „Geschäftsbereiche“ im obigen Erfolgsplan berücksichtigt werden und führen dort möglicherweise zu weiteren Differenzierungen.

Liquidität und Liquiditätsplanung

Rücklagen müssen separat ausgewiesen und aus dem Finanzkreislauf herausgenommen werden, weil sie zweckgebunden sind. In der Praxis können sie für Zwischenfinanzierungen genutzt werden. Rücklagen stärken die Liquidität und über die Zinsen auch die Ertragssituation. Tilgungen bei Kapitalmarktfinanzierungen dienen dem Schuldenabbau (und umgekehrt dem Vermögensaufbau) und stärken die Bonität als Spielraum bei zusätzlichen Investitionen.

Ausgaben, evt. zusätzlicher Finanzierungs- bzw. Zwischenfinanzierungsbedarf). Gerade zu Betriebsbeginn von „Initiative-ergreifen“-Projekten kommt es immer wieder zu Liquiditätseingüssen. Dies ist eher die Regel als die Ausnahme. Daher sollte aus Gründen der kaufmännischen Vorsicht der Liquiditätsspielraum (= Zwischenfinanzierungsspielraum) ausreichend hoch in der Liquiditätsplanung angesetzt werden, um Verhandlungen über Nachfinanzierungen zu vermeiden.

Wirtschaftspläne über 5 bzw. 10 Jahre

Wirtschaftspläne sollten möglichst frühzeitig aufgestellt und immer mehr verfeinert werden. Sie sollten einen Zeitraum von mindestens 5 bis 10 Jahren umfassen, das heißt die Zeit des betrieblichen Aufbaus über z.B. 3 Jahre und die ersten normalen Betriebsjahre. Bei „Initiative ergreifen“ ist dies auch die Grundlage für eine eventuelle Anschubförderung einerseits und eines plausiblen Nachweises, dass mittelfristig ein ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen ist.