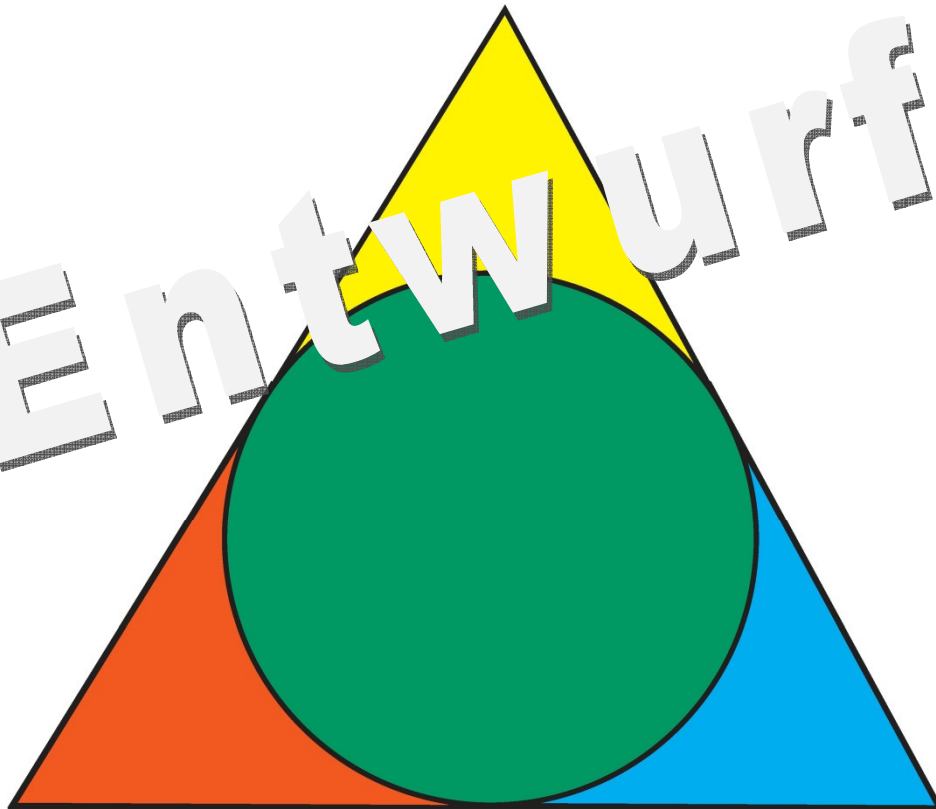
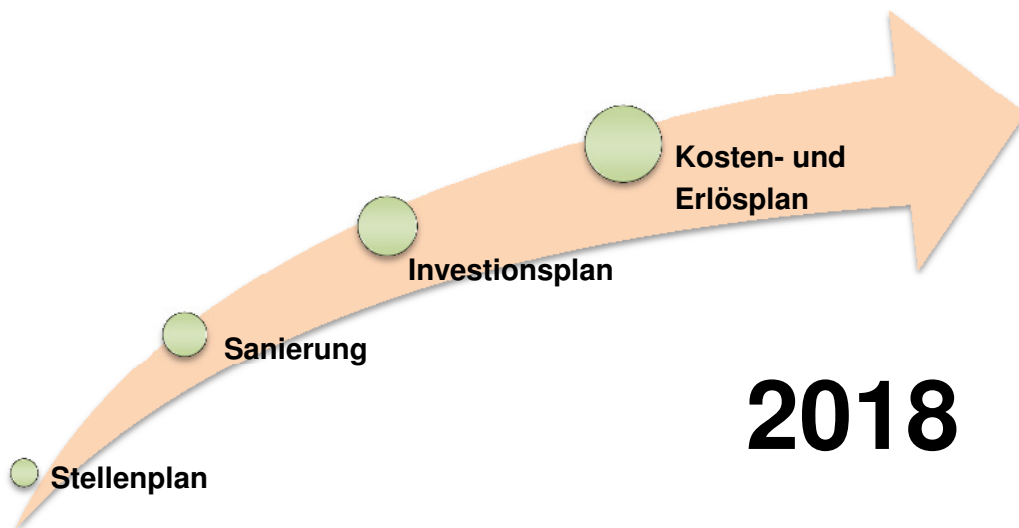


Entwurf



**KOMMUNALSERVICE GMBH  
LUTHERSTADT WITTENBERG**

# **Wirtschaftsplan**



## **Erläuterungen zum Wirtschaftsplan 2018**

### **Vorbericht zum Wirtschaftsjahr 2017**

Die zum 31. August 2017 realisierten Ergebnisse zeigen, dass auch im Jahr 2017 von einer guten Geschäftsentwicklung des Unternehmens ausgegangen werden kann.

Die Umsatzerlöse liegen über dem Vorjahreszeitraum. Durch das in 2017 in der Lutherstadt Wittenberg stattfindende Reformationsjubiläum wurde das Unternehmen mit vielfältigen Leistungen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Weltausstellung beauftragt.

Eine nennenswerte Erhöhung der Aufwendungen ist erwartungsgemäß, auf Grund von Tariflohnerhöhungen und zusätzlich vorgehaltenem Personal, lediglich bei den Personalkosten zu verzeichnen.

Aus heutiger Sicht kann für das Jahr 2017 prognostiziert werden, dass sich die Erlöse in einer Größenordnung von T€ 3.900 bewegen werden und mit hoher Wahrscheinlichkeit ein positives Jahresergebnis realisiert wird.

Vom Unternehmen wird in Auswertung der vorangegangenen Jahre davon ausgegangen, dass sich auf der Erlösseite auch in den nächsten Jahren gleichbleibende Verhältnisse mit Trend nach oben einstellen werden, durch die ein Anstieg der Kosten ausgeglichen werden kann. Tritt diese Entwicklung wieder erwarten nicht ein, so ist durch rechtzeitige Reduzierung des vorgehaltenen Saisonpersonals eine Anpassung an das realisierbare Umsatzvolumen vorzunehmen. Die Personalintensität (Verhältnis Erlöse zu Personalaufwendungen) liegt bei etwa 50 % und nimmt damit den wesentlichen Teil der Kosten ein. Durch die Beteiligung am Wettbewerb und die Akquisition von Zusatzaufträgen kann einer Reduzierung des von der Stadt ausgereichten Auftragsvolumens ebenfalls entgegengewirkt werden.

Großen Einfluss auf die Ergebnisse wird die Entwicklung der Personalkosten und der Aufwendungen für die Finanzierung des dringend notwendigen Ersatzneubaus „Mehrzweckgebäude“ haben, worauf im Nachfolgenden noch näher eingegangen wird.

Die bestehenden Dienstleistungsverträge mit der Lutherstadt Wittenberg wurden mit einer Laufzeit von drei Jahren und einer Verlängerungsoption um jeweils ein weiteres Jahr abgeschlossen und haben nunmehr eine Laufzeit bis 31. Dezember 2018. Anhaltspunkte, die gegen eine Fortsetzung der Zusammenarbeit und Verlängerung der Verträge sprechen, sind nicht vorhanden.

Das in 2014 als zusätzliche Dienstleistungssparte hinzugekommene Fuhrparkmanagement hat sich bewährt und arbeitet kostendeckend.

Aufbauend auf diese Ausführungen kann von einer gewissen Planungssicherheit und stabilen Verhältnissen in der weiteren Entwicklung des Unternehmens ausgegangen werden.

## Planansatz für das Jahr 2018

### Umsatzerlöse

Ausgehend von den Umsatzerlösen der Vorjahre und der für 2017 zu erwartenden Ergebnisse wird für das Jahr 2018 auf der Erlösseite von T€ 3.805 ausgegangen, die sich wie folgt zusammensetzen:

Hauptleistungen mit dem Hauptgesellschafter Stadt:	3.380 T€
davon Tiefbauleistungen mit Straßenreinigung und Winterdienst	1.640 T€
Grünpflegeleistungen mit Friedhofsunterhaltung und Baumpflege	1.740 T€
Nebenleistungen mit Kommunalen Unternehmen und Dritten:	425 T€
davon Fuhrparkmanagement:	140 T€.

### Sonstige betriebliche Erträge

resultieren im Wesentlichen aus dem Verkauf von Anlagevermögen und Erträgen aus Versicherungsschäden.

### Materialaufwand/Fremdleistungen

wurden in Anlehnung an das Jahr 2016 sowie unter Berücksichtigung der sich aus der Sparte Fuhrparkmanagement ergebenden Veränderungen geplant.

### Personalaufwand

Der Tarifabschluss vom 1. März 2016 hat eine Laufzeit bis 28. Februar 2018. Die Kommunalservice GmbH hat der betrieblichen Tarifkommission und ver.di im Ergebnis von vier Verhandlungen am 17. November 2016 den Entwurf eines neuen Vergütungstarifvertrages angeboten. Im Nachgang dazu nimmt die Gewerkschaft nicht mehr Bezug auf die bisher getroffenen Verhandlungsergebnisse und regt an, die bisherige Struktur des Haustarifvertrages zu verlassen und eine Angleichung an den Flächentarifvertrag TVöD vorzunehmen. Eine Fortsetzung der Verhandlungen ist trotz mehrfacher Aufforderung gegenüber ver.di. bisher nicht zustande gekommen. Der alte Tarifvertrag stammt aus dem Jahr 2002 und ist für eine den auszuführenden Arbeiten entsprechende und leistungsgerechte Eingruppierung der Mitarbeiter nicht mehr vakant. Um neue Mitarbeiter gewinnen zu können, ist in immer stärkerem Umfang eine außertarifliche Entlohnung notwendig. Schlussfolgernd aus dem dargelegten ist festzustellen, dass sich die Personalaufwendungen in den nächsten Jahren stärker als bisher erhöhen werden. Planungsseitig wurde eine Erhöhung um jährlich 5% berücksichtigt.

### **Abschreibungen**

Die Abschreibungen des Anlagevermögens werden sich gegenüber dem Vorjahr auf Grund der getätigten Investitionen weiter erhöhen. Aus den Erfahrungen der Vorjahre wird nur in langlebige und wertintensive Technik investiert. Maschinen und Fahrzeuge mit einer hohen Auslastung und niedriger Lebensdauer werden im Wesentlichen geleast und vor einer kostenintensiven Generalinstandsetzung durch neue Technik ersetzt. Mit Realisierung des Ersatzneubaus ist nach Fertigstellung mit zusätzlichen Abschreibungen in Höhe von ca. T€ 150 zu rechnen. Ab 2020 wurde dies in der Langzeitplanung berücksichtigt.

### **Sonstige betriebliche Aufwendungen**

Wesentlicher Bestandteil der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind die Kosten für die kaufmännische Betriebsführung durch die Stadtwerke, Aufwendungen zur Unterhaltung des Verwaltungsgebäudes und der Außenanlagen, Versicherungen sowie Rechts- und Beratungskosten. Daraus ableitend kann davon ausgegangen werden, dass sich die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Anlehnung an die Vorjahre in 2018 bei etwa T€ 290 einstellen werden.

### **Einkommens, Gewerbe- und Körperschaftssteuer**

wurden auf Grundlage des geplanten Ergebnisses anteilig berücksichtigt.

### **Fuhrparkverwaltung**

Aus der Fuhrparkverwaltung, der Vermietung von Fahrzeugen, der Fahrzeugpflege und der Durchführung von Personentransporten werden Erlöse in Höhe von T€ 140 erwartet.

### **Betriebsergebnis**

Insgesamt wird ein Jahresergebnis in Höhe von T€ 138 ausgewiesen. Das geplante Betriebsergebnis vor Steuern und Zinsen beläuft sich auf T€ 212.

### **Finanzlage / Investitionstätigkeit Technik**

Investitionsseitig sind die Anschaffung und der Ersatz weiterer Technik in Form von Fahrzeugen und Baumaschinen vorgesehen. Die Finanzierung erfolgt über Mietkauf, Leasing oder durch vorhandene liquide Mittel. Sanierungsleistungen sind in nennenswertem Umfang aus derzeitiger Sicht nicht erforderlich.

## **Ersatzneubau „Mehrzweckgebäude“**

Das auf dem Bauhof vorhandene Verwaltungs- und Sozialgebäude entspricht nicht mehr den Anforderungen und Bedürfnissen des Unternehmens. Die Umkleide und Sanitäreinrichtungen sind nicht für die Anzahl der vorgehaltenen gewerblichen Arbeitnehmer ausgelegt. Im Verwaltungsbereich besteht permanenter Platzmangel. Es fehlt an Aufenthalts-, Beratungs- und Lagerräumen. Um die weitere Entwicklung nicht weiter zu beeinträchtigen, wurden durch Zukauf einer Teilfläche des Nachbargrundstückes und über eine Bauvoranfrage verbindlich geklärt, dass das Vorhaben baurechtlich realisierbar ist.

Im Wirtschaftsplan 2017 wurde die planungstechnische Vorbereitung des Vorhabens beschlossen. In der Aufsichtsratssitzung am 16. Mai 2017 wurde der Entwurf des Gebäudes und der Außenanlagen vorgestellt.

Zum 31. August 2017 ist folgender Stand erreicht:

- Die Entwurfs- und Genehmigungsplanung ist abgeschlossen. Der Bauantrag wurde Anfang August eingereicht. Die Baugenehmigung wird voraussichtlich Ende September vorliegen.
- Zum Gesamtvorhaben liegt eine detaillierte Kostenberechnung unter Einbeziehung der Fachplaner vor, es ist von Baukosten in Höhe von T€ 2.800 auszugehen.

Damit ist aus planungstechnischer Sicht der Grundstein für die Realisierung eines derartigen Ersatzneubaus gelegt. Die zu erwartende Baugenehmigung hat eine Gültigkeit von zwei Jahren.

Die Umsatzerlöse der Kommunalservice GmbH sind im Wesentlichen auf von der Lutherstadt Wittenberg ausgereichte Aufträge und Leistungen zurückzuführen. Auf Grund der angespannten Haushaltslage der Stadt und den zusätzlich für Zinsaufwand und Abschreibungen erforderlichen Aufwendungen des Unternehmens werden die Fortführung der Planung und die Realisierung des Vorhabens aus kaufmännischen Erwägungen vorerst zurückgestellt.

In der Langzeitplanung wird davon ausgegangen, dass mit der Realisierung des Vorhabens in 2019 begonnen und die Baumaßnahmen Anfang 2020 abgeschlossen werden.

## **Ausblick zur Unternehmensentwicklung**

Die mit der Stadt bestehenden Dienstleistungsverträge haben eine Laufzeit bis 31. Dezember 2018. Aus heutiger Sicht gibt es keine Anhaltspunkte die gegen eine Verlängerung oder den Abschluss neuer Verträge mit der Stadt über das Jahr 2018 hinaus sprechen.

Das Unternehmen ist in seiner technischen Ausstattung, der Qualifikation der Mitarbeiter, der Ortskenntnis und den langjährigen Erfahrungen in der Zusammenarbeit auf das zu erbringende Aufgabenspektrum ausgerichtet und in der Lage die Leistungen wirtschaftlich zu erbringen. Durch die organschaftliche Verbundenheit mit der Stadt gibt es keine Anhaltspunkte, die gegen eine Fortsetzung der für beide Seiten nutzbringenden Zusammenarbeit sprechen.

Ein gewisses Risiko in der weiteren Entwicklung der Gesellschaft stellt die zur Aufrechterhaltung der Wirtschaftlichkeit erforderliche Zuführung von geeignetem Fachpersonal (Generationswechsel) und die damit notwendige Anpassung der Entlohnung dar. Der alte Vergütungstarifvertrag ist nicht mehr geeignet den gestellten Anforderungen Rechnung zu tragen. Die dazu mit der Stadt sporadisch durchgeführten Verhandlungen ziehen sich in die Länge. Ein Termin für den Abschluss eines neuen Tarifvertrages kann aus heutiger Sicht nicht genannt werden. Planungsseitig wird für die kommenden Jahre von einer deutlichen Erhöhung der Personalaufwendungen ausgegangen.

Aus der notwendigen Realisierung des Ersatzneubaus resultieren ab 2020 zusätzliche Zinsaufwendungen und Abschreibungen, die bei der Langzeitplanung berücksichtigt wurden.

Demgegenüber hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren gute Ergebnisse realisiert, die auch weiterhin Bestand haben werden und die zusätzlichen Aufwendungen zum Teil kompensieren. Im Weiteren ist davon auszugehen, dass das Unternehmen auch zukünftig in der Lage sein wird die Produktivität zu steigern bzw. noch vorhandene Einsparungspotentiale zu erschließen.

Die in den Dienstleistungsverträgen mit der Stadt vereinbarten Preise liegen, durch die lange Laufzeit der Verträge und nicht vorgenommene Anpassung, unter den marktüblichen Preisen. Mit den ab 1. Januar 2019 neu abzuschließenden Verträgen ist eine Anpassung erforderlich, die ebenfalls dazu beitragen wird die zusätzlichen Aufwendungen zu kompensieren.

Aus Sicht der Betriebsleitung ist die Realisierung des Ersatzneubaus für die weitere Entwicklung des Unternehmens von existentieller Bedeutung. Die Arbeitsbedingungen der Angestellten, die Sozialanlagen für die gewerblichen Arbeitnehmer, die Parkplatzsituation und die beengten Platzverhältnisse auf dem Betriebshof sind nicht mehr hinnehmbar.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass die perspektivisch zu erwartenden Belastungen aus der Realisierung des Ersatzneubaus vom Unternehmen verkraftbar sind. Die Jahresergebnisse werden sich allerdings gegenüber den Vorjahren reduzieren und im ausgeglichenen Bereich bewegen.

Damit bestehen für die Kommunalservice GmbH reelle Chancen zur Fortführung der positiven Entwicklung. Das in 2017 während der Saison vorgehaltene Personal von insgesamt 59 Mitarbeitern wird auch in 2018 in dieser Größenordnung erforderlich sein.

Mit dem hohen Anteil an Saisonkräften (22, davon 10 Stammsaisonkräfte) ist das Unternehmen in der Lage, flexibel auf Auftragschwankungen und witterungsbedingte Einflüsse in der Abarbeitung der Leistungen zu reagieren.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich auch für das Jahr 2018 und die kommenden Jahre für die Kommunalservice GmbH eine solide Geschäftslage und kontinuierliche Unternehmensentwicklung abzeichnet, die maßgeblich vom ausgereichten Auftragsvolumen der Stadt als Hauptgesellschafter und den kommunalen Unternehmen bestimmt wird.

Für das Jahr 2018 werden folgende Schwerpunkte gesehen:

- Anpassung des Vergütungsgruppenkataloges an die tatsächlich im Unternehmen auszuführenden Tätigkeiten zur leistungsgerechteren Eingruppierung und Entlohnung der Mitarbeiter,
- Neuordnung und Umstrukturierung der Arbeitsbereiche,
- Umsetzung der Investitionen zur Erneuerung der Technik.

Durch die Verbundenheit des Unternehmens mit der Stadt und den kommunalen Unternehmen und den bestehenden vertraglichen Vereinbarungen zur Leistungserbringung kann das Unternehmen auch für die Folgejahre von der Beibehaltung einer gewissen Stabilität und Planungssicherheit ausgehen.

### **Unternehmensplanung 2018 bis 2022**

Die betriebswirtschaftlichen Eckdaten wurden unter Berücksichtigung einer gewissen kaufmännischen Sorgfalt aus der Entwicklung der vorangegangenen Jahre abgeleitet.

Abweichend davon ergeben sich, wie bereits im Vorangegangenen dargestellt, aus der vorgesehenen Investition Ersatzneubau in den Abschreibungen und Zinsaufwendungen nennenswerte Veränderungen. Zur Finanzierung des Vorhabens wird davon ausgegangen, dass Anfang 2019 die Aufnahme eines Darlehens erforderlich ist und ab diesem Zeitpunkt dafür entsprechende Zinsen zu entrichten sind. Die Erhöhung der Abschreibungen kommt erst mit Abnahme und Aktivierung des Vorhabens voraussichtlich Anfang 2020 zum Tragen.

## Kosten- und Erlösplan 2018

Nr.	Bezeichnung	in T€		
		2016	Plan 2017	Plan 2018
1	Umsatzerlöse HL	3.235	3.230	3.380
2	Umsatzerlöse NL	422	420	425
<b>3</b>	<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.657</b>	<b>3.650</b>	<b>3.805</b>
4	Bestandsveränderung an unfertigen Leistungen	-41	10	10
5	aktiv. Eigenleistungen	0	0	0
6	sonstige Erträge	70	80	70
<b>7</b>	<b>Gesamtleistung</b>	<b>3.686</b>	<b>3.740</b>	<b>3.885</b>
8	Bezug von Treibstoffen	84	90	90
9	Direktverbrauch Material	287	333	346
10	and. Roh- u. Hilfsstoffe	90	30	35
11	<i>Material gesamt (8+9+10)</i>	<i>461</i>	<i>453</i>	<i>471</i>
12	Fremdleistungen	625	452	640
13	<i>Fremdbezug (11+12)</i>	<i>1.086</i>	<i>905</i>	<i>1.111</i>
<b>14</b>	<b>Rohergebnis</b>	<b>2.600</b>	<b>2.835</b>	<b>2.774</b>
15	Löhne und Gehälter	1.511	1.512	1.580
16	Sozialabgaben	329	297	330
17	<i>Personalaufwand (15+16)</i>	<i>1.840</i>	<i>1.809</i>	<i>1.910</i>
18	Abschreibungen	329	344	350
19	sonstige Aufwendungen	275	462	290
20	sonstige Steuern	12	12	12
<b>21</b>	<b>EBIT*</b>	<b>144</b>	<b>208</b>	<b>212</b>
22	Zinsaufwendungen	10	9	10
23	Zinserträge	0	0	0
24	Steuern vom Einkommen/Ertrag	39	62	64
<b>25</b>	<b>Aufwendungen Gesamt</b>	<b>3.591</b>	<b>3.603</b>	<b>3.747</b>
<b>26</b>	<b>Gesamtergebnis</b>	<b>95</b>	<b>137</b>	<b>138</b>
<b>27</b>	<b>Gesamtergebnis nach Umlage</b>	<b>95</b>	<b>137</b>	<b>138</b>

\* Earning before interests und taxes (= Ergebnis vor Zinsergebnis, Ertragsteuern sowie außerordentlichem Ergebnis)



## Investitionsplan 2018

Investitionsmaßnahme	Gesamt in T€ Netto
Erneuerung Motorgrader, Baujahr 1999	135
Ersatz Schneepflug für Unimog, Baujahr 1992	14
Ersatz Minibagger, Baujahr 2007	20
Schmalspurfahrzeug, Hydrostat, Allradlenkung	75
Winterdienstausrüstung für Schmalspurfahrzeug	18
Ersatz von 2 Piaggios, Baujahr 2011, durch Fiat- Kleintransporter	48
Betriebs- und Geschäftsausstattung sowie Kleinausrüstungen	12
<b>Gesamt</b>	<b>322</b>

## Sanierung

Sanierungsmaßnahme	Gesamt in T€ Netto
Sanierung Betonfußboden Fahrzeugüberdachung	18
Sanierung Ölabscheider	6
Hofbefestigung, Asphaltreparaturen	4
diverse Kleinreparaturen	18
<b>Gesamt</b>	<b>46</b>

## Stellenplan nach Sparten

Sparte	Anzahl beschäftigter Personen Ø	Ø Vollbesch./a unter Berücksicht. Saisonpersonal
<u>Allgemeine Angestellte</u> Unternehmensleitung <b>Gesamt</b>	5,00 <b>5,00</b>	5,00 <b>5,00</b>
<u>Fuhrparkmanagement</u> Fuhrparkverwaltung <b>Gesamt</b>	3,00 <b>3,00</b>	3,00 <b>3,00</b>
<u>Tiefbau</u> Betreiberpersonal* *davon Saisonpersonal <b>Gesamt</b>	18,00 6,00 <b>18,00</b>	16,00 <b>16,00</b>
<u>Grünpflege</u> Betreiberpersonal* einschl. Auszubildende *davon Saisonpersonal <b>Gesamt</b>	33,00 16,00 <b>33,00</b>	27,67 <b>27,67</b>
<b>Gesamtunternehmen</b>	<b>59,00</b>	<b>51,67</b>

## Kosten- und Erlösplan 2018 - 2022

Nr.	Bezeichnung	T€		T€			
		2016	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
1	Umsatzerlöse HL	3.235	3.380	3.480	3.600	3.730	3.870
2	Umsatzerlöse NL	422	425	430	435	440	445
3	<b>Umsatzerlöse</b>	<b>3.657</b>	<b>3.805</b>	<b>3.910</b>	<b>4.035</b>	<b>4.170</b>	<b>4.315</b>
4	Bestandsverändg. an unf. Leistungen	-41	10	10	10	10	10
5	aktiv. Eigenleistungen	0	0	0	0	0	0
6	sonstige Erträge	70	70	70	70	70	70
7	<b>Gesamtleistung</b>	<b>3.686</b>	<b>3.885</b>	<b>3.990</b>	<b>4.115</b>	<b>4.250</b>	<b>4.395</b>
8	Bezug von Treibstoffen	84	90	92	94	97	100
9	Direktverbrauch Material	287	346	355	366	378	391
10	and. Roh- u. Hilfsstoffe	90	35	40	42	45	45
11	<i>Material gesamt (8+9+10)</i>	<i>461</i>	<i>471</i>	<i>487</i>	<i>502</i>	<i>520</i>	<i>541</i>
12	Fremdleistungen	625	640	650	660	670	680
13	<i>Fremdbezug (11+12)</i>	<i>1.086</i>	<i>1.111</i>	<i>1.137</i>	<i>1.162</i>	<i>1.190</i>	<i>1.221</i>
14	<b>Rohergebnis</b>	<b>2.600</b>	<b>2.774</b>	<b>2.853</b>	<b>2.953</b>	<b>3.060</b>	<b>3.174</b>
15	Löhne und Gehälter	1.511	1.580	1.600	1.660	1.720	1.790
16	Sozialabgaben	329	330	340	350	370	380
17	<i>Personalaufwand (15+16)</i>	<i>1.840</i>	<i>1.910</i>	<i>1.940</i>	<i>2.010</i>	<i>2.090</i>	<i>2.170</i>
18	Abschreibungen	329	350	360	520	530	540
19	sonstige Aufwendungen	275	290	300	310	320	330
20	sonstige Steuern	12	12	12	12	12	12
21	<b>EBIT*</b>	<b>144</b>	<b>212</b>	<b>241</b>	<b>101</b>	<b>108</b>	<b>122</b>
22	Zinsaufwendungen	10	10	65	80	75	70
23	Zinserträge	0	0	0	0	0	0
24	Steuern vom Einkommen/Ertrag	39	64	72	30	32	37
25	<b>Aufwendungen Gesamt</b>	<b>3.591</b>	<b>3.747</b>	<b>3.886</b>	<b>4.124</b>	<b>4.249</b>	<b>4.380</b>
26	<b>Gesamtergebnis</b>	<b>95</b>	<b>138</b>	<b>104</b>	<b>-9</b>	<b>1</b>	<b>15</b>
27	<b>Gesamtergebnis nach Umlage</b>	<b>95</b>	<b>138</b>	<b>104</b>	<b>-9</b>	<b>1</b>	<b>15</b>

\* Earning before interests und taxes (= Ergebnis vor Zinsergebnis, Ertragsteuern sowie außerordentlichem Ergebnis)

## Finanzplan 2017 - 2022 in T€

Einnahmen/Ausgaben	in T€					
	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022
<b>1. Einnahmen</b>						
a) Umsatzerlöse HL	3.230	3.380	3.480	3.600	3.730	3.870
b) Umsatzerlöse NL	420	425	430	435	440	445
c) Bestandsveränderung an unfertigen Leistungen	10	10	10	10	10	10
d) Sonstige Erträge	42	70	70	70	70	70
e) Gewinn aus Abgängen von Gegenständen des AV	38	35	40	40	40	40
f) Kreditaufnahmen	182	190	1.700	1.500	205	210
	<b>3.922</b>	<b>4.110</b>	<b>5.730</b>	<b>5.655</b>	<b>4.495</b>	<b>4.645</b>
<b>2. Ausgaben</b>						
a) Sonst. Materialaufwand/Fremdleistungen	905	1.111	1.137	1.162	1.190	1.221
b) Mieten/Leasing Fahrzeuge	167	175	180	185	190	200
c) Reinigung und Abfallentsorgung	60	62	64	68	70	73
d) Löhne und Gehälter	1.512	1.580	1.600	1.660	1.720	1.790
e) Soziale Abgaben	297	330	340	350	370	380
f) Sonstige Aufwendungen/Sonstige Fremdleistg.	35	40	60	80	50	50
g) Öffentlichkeitsarbeit/Werbung	12	13	14	15	16	17
h) Bürobedarf/EDV-Material	6	7	7	7	7	7
i) Reisekosten/Lehrgangsgebühren	13	15	15	15	15	15
j) Versicherungen	28	30	40	50	50	55
k) Gebühren/Beiträge	16	17	18	19	20	21
l) Betriebskosten Verwaltungsgebäude und Außenanlagen	39	40	50	60	60	60
m) Rechts- u. Beratungskosten inkl. Prüfungskosten	20	22	23	24	25	26
n) Betriebsführungskosten	65	66	67	68	69	70
o) Ertragsteuern	62	64	72	30	32	37
p) Sonstige Steuerzahlung (Grundsteuer/Kfz-Steuern)	12	12	12	12	12	12
q) Investitionen Anlagevermögen	388	322	1.900	1.760	420	430
r) Tilgungen von Krediten	46	50	90	190	195	200
s) Gezahlte Zinsen	9	10	65	80	75	70
	<b>3.692</b>	<b>3.966</b>	<b>5.754</b>	<b>5.835</b>	<b>4.586</b>	<b>4.734</b>
<b>3. Liquiditätsentwicklung der Periode (1. ./ 2.)</b>	<b>230</b>	<b>144</b>	<b>-24</b>	<b>-180</b>	<b>-91</b>	<b>-89</b>
<b>4. Liquidität der Vorperiode</b>	<b>463</b>	<b>693</b>	<b>837</b>	<b>813</b>	<b>633</b>	<b>542</b>
<b>5. Liquidität am Ende der Periode</b>	<b>693</b>	<b>837</b>	<b>813</b>	<b>633</b>	<b>542</b>	<b>453</b>

Hinweis: In 2019 und 2020 wurde die Realisierung des Ersatzneubaus durch eine Kreditaufnahme in Höhe von 2.800,- T€ berücksichtigt.  
In den Folgejahren sind die dafür erforderlichen Zins- und Tilgungsaufwendungen enthalten.