

Martin Sauer



UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Der Autohaus-Chef

Unternehmensführung für Realisten

AUTOHAUS
BUCH & FORMULAR

»Leading-Modell Sauer«

Den größten Kostenfaktor stellen im Autohaus nicht die Mitarbeiter dar – nein, diese Kosten gehen auf Managementfehler zurück. Bis heute trägt das Kfz-Gewerbe die Folgelasten aus der Vorgabe der Handwerksordnung, wonach ein »Kfz-Meisterbrief« die Voraussetzung für die Selbstständigkeit in der Kfz-Branche bildete. Dennoch: Aus einst kleinen technischen »Service-Zellen«, sprich Werkstätten sind trotz Management- bzw. Führungsfehlern vielfach respektable Unternehmen erwachsen. So stellt sich die Grundfrage: Sind Führungskräfte von Natur aus »Leader«, oder steht hinter der »Kraft zur Führung« ein mehrjähriger Entwicklungsprozess? Faktum ist, wir haben nach wie vor ein Defizit in Sachen Autohaus-Management festzustellen.

Vor zehn Jahren legte Martin Sauer mit der 1. Auflage von »Der Autohaus-Chef« einen Bestseller vor. Er hat als erster Buchautor durch eine umfassende Sichtung der Management-Literatur abgeleitet, welche Aufgaben grundsätzlich Führung ausmachen, nämlich: Planen, Entscheiden, Organisieren und Kontrollieren, unterlegt mit Selbst-Management und Beziehungspflege. Und jetzt die Spitze: Sauer, selbst erfahrener Autohaus-Manager, stellt diese Aufgaben praktisch am Beispiel Autohaus dar. Er baut dazu eine Führungspyramide auf, die ich gerne als »Leading-Modell Sauer« umschreibe.

Sein Vorzug: Mit seinem System gelingt ein einheitliches Führungsmodell im Autohaus. Das Hamsterrad »Alltag« wird immer wieder auf die eigentliche Zielfunktion des Unternehmens zurückgeführt. Und das schafft nicht nur Orientierung, Sicherheit, Nachvollziehbarkeit, sondern klare Messbarkeit. Alle Führungskräfte beschreiben danach ihre Aufgaben als Führungskraft gleich. Dennoch lässt das »Leading-Modell Sauer« gehörigen Spielraum für jede Persönlichkeit.

Martin Sauer vertrat mit großem ideellem Impetus als Vorstandsvorsitzender den Automobilhandel an der BFC in Calw, seit 1994 im Verbund auch die BFC-Northeim. Und noch etwas: Sauer ist Schwabe. Das »Leading-Modell Sauer« steht also selbstredend für H⁴ – Führen mit Herz, Hirn, Hand und Humor. Das Herz wird von Werten, von Prinzipien getragen. Die Hand symbolisiert, welches Werkzeug für beherztes Zupacken zur Verfügung steht. Das Hirn, der Geist zeigt, welche Aufgaben entscheidend sind, wie der gute Geist, Sinn augenscheinlich wird. Und Humor als lebenswichtiger Botschafter: Lächle!

Dank und Gratulation an den Autor für seinen fundierten Beitrag zur Bereicherung unserer mittelständischen Branchenliteratur!

Prof. Hannes Brachat

Herausgeber AUTOHAUS

Inhaltsverzeichnis

1	Grundsätzliches	1
1.1	Führung als Summe von Tätigkeiten	3
1.2	Die Führungspyramide	6
1.3	Konkretisierung und Spezialisierung	8
2	Führen – situativ – kompetent – zielorientiert	11
2.1	Der »richtige« Führungsstil	12
2.2	Situativ	12
2.3	Kompetent	15
2.4	Zielorientiert	19
3	Planen	23
3.1	Grundsätzliches zur Planung	24
3.2	Planung im Autohaus	26
3.3	Fallstudie: Henry Fords Übertreibung	39
4	Entscheiden	41
4.1	Grundsätzliches	42
4.2	Entscheidungsprozess	42
4.2.1	Phase 1: Auftauchen und Bestimmen eines Problems	42
4.2.2	Phase 2: Herausfinden und Bewerten von Lösungsalternativen	44
4.2.3	Phase 3: Treffen der Entscheidung	45
4.2.4	Phase 4: Realisierung	45
4.2.5	Phase 5: Erfolgskontrolle	46
4.3	Entscheidungsmatrix	47
5	Organisieren	51
5.1	Grundsätzliches	53
5.2	Organigramm und Prozesse	53
5.3	Teamorganisation	55
5.4	Personal	63
5.4.1	Personalsuche	64
5.4.2	Personalauswahl	64
5.4.3	Personaleinsatz	67
5.4.4	Personalentwicklung	68
5.5	Lernende Organisation	70
5.6	Prinzip der Kundenorientierung	71
6	Kontrollieren	73
6.1	Grundsätzliches	74
6.2	Kontrolle und Vertrauen	77

6.3	Kontrollieren – aber wie?	79
6.4	Die wichtigste Kontrollinstanz: der Kunde	81
6.5	Kontrolle im Autohaus	88
6.6	Compliance	95
7	Sich selbst managen	99
7.1	Was ist Selbstmanagement?	101
7.2	Der Selbstmanagementkreis	105
7.3	Zeitmanagement	107
7.3.1	Die Einteilung der anfallenden Aufgaben und Probleme nach ihrer Wichtigkeit und Dringlichkeit	108
7.3.2	Der Einsatz von Checklisten	109
7.3.3	Der Einsatz moderner Kommunikationsmittel	109
7.3.4	Der Einsatz von Zeitplantechnik	110
7.3.5	Das Schaffen von Ordnung	110
7.3.6	Entrümpelung	110
7.3.7	Vermeidung von Zeitverschwendung	111
7.4	Gesundheit	112
7.4.1	Körperliche Gesundheit	112
7.4.2	Seelische Gesundheit	119
7.5	Balancing	122
7.6	Zusammenwirken der Segmente	124
7.7	Exkurs: Selbstvermarktung, Charisma	125
7.7.1	Grundüberlegungen	125
7.7.2	Storytelling	125
7.7.3	Überzeugung und Verhalten	128
7.7.4	Charisma	130
8	Beziehungen pflegen	137
8.1	Grundsätzliches	138
8.2	Vorteile eines Beziehungsnetzes	140
8.3	Zehn Thesen zum Beziehungsmanagement	141
8.4	Wie pflegt man Kontakte?	141
9	Informieren und kommunizieren	145
9.1	Grundsätzliches	147
9.2	Was ist erfolgreiche Kommunikation?	149
9.2.1	Das Kommunikationsoval	149
9.2.2	Kommunikationskiller	156
9.3	Information und Kommunikation im Autohaus	158
9.3.1	Informationsgewinnung	158
9.3.2	Informationsweitergabe	158
9.3.3	Spezialformen der Kommunikation	160
9.3.4	Werbung und Öffentlichkeitsarbeit	170

10	Motivieren	179
10.1	Was bedeutet Motivation?	180
10.2	Die Motivationsraute	182
10.2.1	»Unechte« Motivatoren	184
10.2.2	Echte Motivatoren	189
10.2.3	Motivation als Führungsaufgabe	191

Serviceteil

A Anhang	194
-----------------------	-----

Literaturverzeichnis	213
-----------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	215
-----------------------------------	-----

Auf die Lösung dieser Probleme jedoch, auf Hilfe und Unterstützung im Tagesgeschäft hoffen die Teilnehmer leider meist vergebens.

Ähnliches gilt für eine Vielzahl von Büchern und Zeitschriftenartikeln zum Thema »Unternehmensführung«. Man begibt sich nicht in die Niederungen des Tagesgeschäfts, um konkrete Fragen zu behandeln, sondern beschäftigt sich lieber mit der Ausarbeitung einer »Firmenphilosophie«, mit Fragen der »Unternehmenskultur« und wie man am besten ein »Commitment« mit den Mitarbeitern formuliert.

1.1 Führung als Summe von Tätigkeiten

Die Frage stellt sich, wie man es besser, wie man es wirksamer machen kann. Wie kann man den komplexen Gegenstand »Führung« so darstellen, dass er verstanden und in der Praxis konkret angewendet werden kann?

Dies führt uns zu dem Sinn und Zweck dieses Buches und zu der Beantwortung der Frage, warum zu den ohnehin schon im Übermaß vorhandenen Managementbüchern ein weiteres hinzugefügt wird. Der Ansatz dieses Buches ist die nüchterne Feststellung, dass Führung (oder Management) aus konkreten Tätigkeiten besteht.

Wie werden Führungskräfte (Chefs, Manager) in Film, Fernsehen und Werbung dargestellt? Meistens doch immer noch so:

- Füße auf dem Schreibtisch
- Zigarre rauchend
- Befehlston gegenüber den Mitarbeitern
- Umgeben von Statussymbolen wie Luxusautos, Villen, Yachten und schönen Frauen

Das ist das Bild (besser gesagt: das Zerrbild) eines Chefs, das jedem anständigen und fleißigen Chef eines mittelständischen Betriebes verständnislos den Kopf schütteln lässt. Mit der Wirklichkeit haben diese Zerrbilder nichts zu tun! Werden solche Bilder aber permanent in den Medien gezeigt, bleibt eben doch etwas hängen. So entstehen Vorurteile! 20 Begriffspaare (■ Tab. 1.1) verdeutlichen die Problematik.

Aber: Haben wir doch den Mut, die oft überzogen dargestellte Führungsmaterie zu entzaubern, zu entmystifizieren und sie auf das zurückzuführen, was sie ist, eine Disziplin innerhalb der Betriebswirtschaftslehre und keine nur von wenigen Gurus überschau- und beherrschbare Geheimwissenschaft. Stellen wir doch die einfachen Fragen: Was konkret hat eine Führungskraft zu tun? Aus welchen Tätigkeiten besteht die »Führungsarbeit«?

Es hat allenfalls theoretischen Erkenntniswert, die Elemente der Unternehmensführung so aufzuzählen, wie in dem Schema ► **Persönliches Anforderungsprofil** (Quelle: FAZ). Alles ist richtig und durchdacht, die Anforderungen an eine moderne Führungskraft perfekt dargestellt, es fehlt nichts und doch kann man in der Praxis wenig damit anfangen.

Tab. 1.1 Begriffspaare

Ideales Vorbild	Mediales Zerrbild
freundlich	unfreundlich
geduldig	drängend
nachgiebig	brutal
weich	hart
tolerant	rechthaberisch
leise	laut
schweigsam	redet viel
ruhig	nervös, hektisch
humorvoll	humorlos
introvertiert	extrovertiert
höflich	unhöflich, grob
ehrlich	kriminell
zuvorkommend	rücksichtslos
sensibel	gefühllos
sozial	unsozial
zurückhaltend	mächtig
gerecht	ungerecht
großzügig	geizig
einfühlsam	arrogant
bescheiden	angeberisch

Persönliches Anforderungsprofil

■ Konzeptionelle Befähigung

- Fantasie
- Kreativität
- Originalität

■ Analytisches Denkvermögen

- Methodik
- Systematik
- Logik

■ Urteils- und Entscheidungsvermögen

- Blick für das wesentliche und Zusammenhänge
- Organisationsvermögen

■ Ausdrucksvermögen

- schriftlich
- mündlich

- **Übersetzungsfähigkeit**
 - Argumentation
 - Auftreten
 - Darstellung/Präsentation
 - Verhandlungsgeschick
- **Steh- und Durchsetzungsvermögen**
 - Belastbarkeit
 - Beharrlichkeit
 - Zielstrebigkeit
- **Sozialverhalten**
 - Sensibilität
 - Einfühlungsvermögen
 - Aufgeschlossenheit
 - Toleranz
 - Flexibilität
- **Bereitschaft zur Zusammenarbeit**
 - Kollegialität
 - Kommunikation
- **Ergebnisorientierung**
 - Eigeninitiative
 - Engagement
 - Lernbereitschaft
 - Erfolgsstreben
 - Wirtschaftliches Denken
- **Verantwortungsbereitschaft**
 - Selbstständigkeit
 - Risikobereitschaft
 - Zivilcourage
- **Führungseignung**
 - Charisma und persönliche Ausstrahlung
 - Delegation und Motivation
 - Gerechtigkeitssinn
- **Selbstdisziplin**
 - Loyalität
 - Vertrauenswürdigkeit
 - Selbstkritische Einschätzung
 - Selbstkontrolle

Das Ganze könnte man auch mit der Überschrift versehen: »Über welche Eigenschaften muss ein idealer Manager verfügen?« Wir kennen übrigens solche Aufzählungen aus den Stellenanzeigen der großen überregionalen Zeitungen Deutschlands zur Genüge: der Ma-

nager als »eierlegende Wollmilchsau« oder als Mischung aus »Feldherr, Nobelpreisträger und Showmaster«¹.

Diese Auflistung von Eigenschaften ist die Darstellung eines 100%-Managers, den man in dieser Idealform in der Praxis ohnehin nicht antrifft. Sie ist ein Maßstab, eine sehr hoch gelegte Messlatte. Wenn man will, kann man abhaken, was man glaubt selber zu sein oder zu erfüllen und was nicht (Soll-Ist-Abgleich).

Aber dies ist nur ein statischer und kein dynamischer Ansatz, weil Eigenschaften und nicht Tätigkeiten beschrieben werden. Da ist zwar »Kommunikation« als erforderliche Eigenschaft aufgezählt, aber was heißt »Kommunikation« im konkreten Betriebsgeschehen tatsächlich? Wie kommuniziert man »erfolgreich«? Was passiert, wenn ein Manager schlecht oder gar nicht kommuniziert? Was beeinträchtigt, ja tötet jede Kommunikation?

➤ **Nur wenn man »Unternehmensführung« als Summe vieler einzelner Tätigkeiten definiert, kann man praxisnah formulieren, wie man es machen muss und wie man es nicht machen soll. Postulate wie »Ein erfolgreicher Unternehmer muss Charisma besitzen«, oder »Nur, wer Mitarbeiter motivieren kann, kann erfolgreich ein Unternehmen führen«, sind nicht zielführend.**

1.2 Die Führungspyramide

Diese Erkenntnisse führen zu der Frage, aus welchen **fundamentalen Tätigkeiten** Unternehmensführung eigentlich besteht. In der »Führungspyramide« (■ Abb. 1.1) wird dies klar und überschaubar dargestellt.

■ Erläuterungen zur Führungspyramide

Der »harte Kern« unternehmerischer Tätigkeiten besteht aus

- Planen (► Kap. 3)
- Entscheiden (► Kap. 4)
- Organisieren (► Kap. 5)
- Kontrollieren (► Kap. 6)

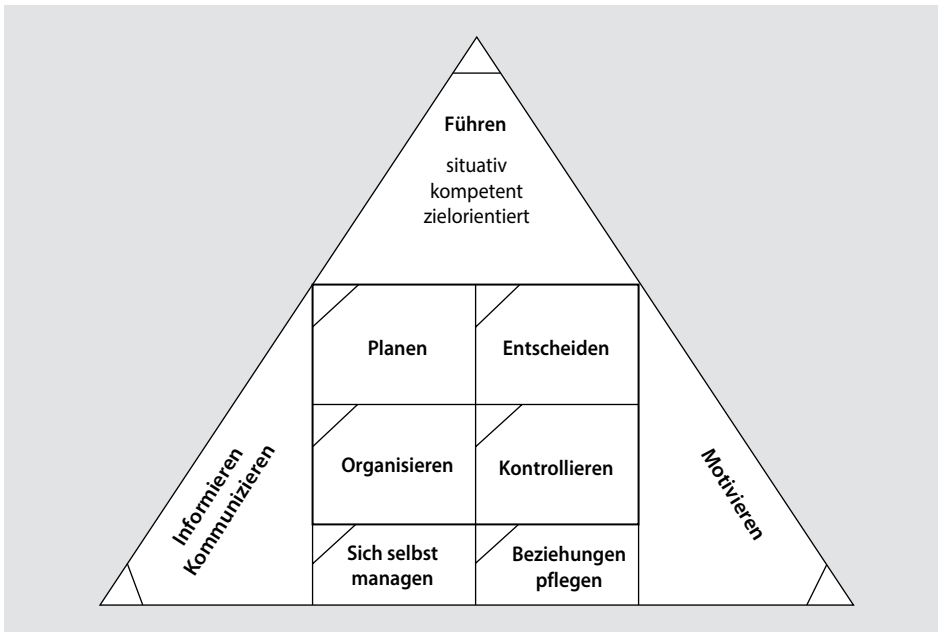
Dies ist auch die logische Abfolge unternehmerischen Tuns. Ergänzt werden diese vier Tätigkeiten durch zwei »weiche« Tätigkeiten:

- Sich selbst managen (► Kap. 7)
- Beziehungen pflegen (► Kap. 8)

Im weiteren Fortgang des Buches wird erläutert, warum auch diesen beiden, oft unterschätzten Tätigkeiten so große Bedeutung zukommt. Umgeben sind diese sechs Tätigkeitsfelder von drei Feldern

- Führen (► Kap. 2)
- Informieren / Kommunizieren (► Kap. 9)
- Motivieren (► Kap. 10)

1 Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, München 2000, S. 17.



■ Abb. 1.1 Die Führungspyramide

Dies sind keine Tätigkeiten im ursprünglichen Sinne, kein direktes Tun, sondern eher Tätigkeiten »indirekter« Art. Sie haben eher eine »mediale Funktion« und dienen zur Erfüllung der einzelnen Aufgaben innerhalb des Bereichs der sechs Kern-Tätigkeiten.

Um planen und entscheiden zu können, muss man mit den Mitarbeitern kommunizieren. Beziehungspflege ohne Kommunikation ist undenkbar.

Beispiel

Motivieren ist ebenfalls keine konkrete Tätigkeit. Man kann nicht sagen: »Ich gehe in mein Autohaus und motiviere die Abteilungsleiter.« Was wäre denn da konkret zu tun? Man kann aber sehr wohl sagen: »Ich gehe in mein Autohaus und kontrolliere die Anwesenheit meiner Mitarbeiter.« Oder: »Ich gehe in meinen Betrieb und organisiere zusammen mit meinem Finanzbuchhalter das Mahnwesen neu.«

Der Unterschied zwischen einer konkreten Tätigkeit (kontrollieren, organisieren) und einer »indirekten«, »medialen« (kommunizieren, motivieren) wird an diesem Beispiel deutlich.

An der Spitze der Pyramide steht »führen«. Hier ist die Art und Weise, der Führungsstil, gemeint, dessen sich die Führungskraft befleißigt. Also auch keine konkrete Tätigkeit wie organisieren oder entscheiden, sondern das »Wie?« oder »Auf welche Weise?« Wie werden die »harten« Tätigkeiten durchgeführt?

Als herausragende »Wie's« sind drei zu nennen:

- situativ
- kompetent
- zielorientiert

■ Tab. 6.1 Kontrolle im Autohaus

	Bau	Personal	Finanzen
Intern	– Tagesrundgang (Sicherheit, Ordnung, Sauberkeit)	– Tagesrundgang (Blick über die Schulter) – Kurzkommunikation – Fehlzeiten, Urlaub – Anruf von unterwegs	– Rechnungswesen (KER, Statistiken, Kennzahlen) – Liquidität – Außenstände – Stichproben (z. B. Gutachten, Garantieabwicklung, Herstellerprämien) – Berichtswesen – Betriebsvergleich – Controlling
Extern	– Kundengespräche (Reklamationen) – Kundenbefragung (Fragebogen-Analyse) – Day-after-call (nach Kauf oder Reparatur Kundenzufriedenheit abfragen) – Testkäufe (Mystery Shopping) – Werkstatt-Test – Hersteller (Leistungsbewertung) – Unternehmensberater – Steuerberater bzw. Wirtschaftsprüfer – Außenprüfung (Finanzamt, Sozialversicherungsträger, Gewerbeaufsicht)		

auch über die modernen Kundenbindungsmaßnahmen (Social-Media-Marketing) gibt Jörg von Steinaecker in seinem Buch »Nie mehr beziehungslos!«⁷. Dort zitiert er Henry Ford, der gesagt hat:

» Der Verkauf eines Autos ist nicht der Abschluss eines Geschäftes, sondern der Beginn einer Beziehung.

Beziehungen müssen gepflegt werden. Daher es bedarf eines systematischen **Kundenbeziehungsmanagements**, sonst geht die Beziehung in die Brüche – privat wie geschäftlich.

6.5 Kontrolle im Autohaus

Wie bereits im Kapitel »Planen«(► Kap.3) versuchen wir, die wichtigsten Kontrolltätigkeiten im Autohaus in einer Übersicht (■ Tab. 6.1) konkret zusammenzufassen.

■ Erläuterungen zur ■ Tab. 6.1

Wieder orientieren wir uns an den drei Hauptkomponenten eines Unternehmens: Bau, Personal, Finanzen. Zusätzlich differenzieren wir nach internen und externen Kontrollen, je nachdem, ob die Kontrollen im Betrieb durch eigenes Personal oder extern durch außenstehende Personen oder Institutionen durchgeführt werden.

In kleinen und mittleren Autohäusern eine Selbstverständlichkeit, in großen durchaus nicht: der Tagesrundgang des Chefs. Die persönliche Inaugenscheinnahme ist unerläss-

7 Eberle, Dieter, von Steinaecker, Jörg: Nie mehr beziehungslos! CRM in Automobilhandel und -service. München 2013.

1. Anlagendeckung (in %)	=	$\frac{(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$
2. working capital (in %)	=	$\frac{\text{Umlaufvermögen} \times 100}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$
3. Kredittilgungsdauer (in Jahren)	=	$\frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Netto-Cash-Flow}}$
4. Eigenkapitalquote (in %)	=	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$
5. Gesamtkapitalrentabilität (in %)	=	$\frac{(\text{Gewinn} + \text{Zinsen}) \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$

■ **Abb. 6.3** Fünf wichtige Finanzkennzahlen
(Quelle: AUTOHAUS 20/1998, S. 52 ff.)

lich. Ob es um Ordnung, Sauberkeit oder Sicherheit geht, ob es um den Smalltalk mit den Mitarbeitern geht, verbunden mit einem Blick über die Schulter und ein paar aufmunternden Worten, oder um das »Sich kümmern« im Gespräch mit Kunden – der Chef gehört an die Front.

» Der Schreibtisch ist der ungeeignetste Platz, um die Welt draußen zu betrachten.⁸

Hilfreich ist der »Anruf von unterwegs«, am besten anonym. Wie lange dauert es, bis abgehoben wird? Wie meldet sich die Telefonistin? Wie verbindet sie weiter? Wie kompetent wirkt sie? Ein Test, der zeigt, wie sich das Personal bei Abwesenheit des Chefs verhält.

Das **Rechnungswesen** liefert die erforderlichen Zahlen, ohne die eine sinnvolle und wirksame Kontrolle nicht denkbar ist. Die heutigen Möglichkeiten der Elektronischen Datenverarbeitung müssen genutzt werden, ohne Zahlenfriedhöfe zu produzieren. Ein Tagesüberblick über verkaufte Fahrzeuge und die Werkstattauslastung hilft, sich ein aktuelles Bild über das laufende Geschäft zu machen. Kurzfristige Erfolgsrechnungen auf Monatsbasis müssen die Umsatz-, Ertrags- und Kostensituation sorgfältig abbilden. Ausgefeilte **Kennzahlensysteme** (nicht zu viel und nicht zu wenig) ergänzen die Werte der Erfolgsrechnung. Besonderes Augenmerk muss auf den Finanzsektor gelegt werden. ■ **Abb. 6.3** zeigt die fünf wichtigsten Finanzkennzahlen, die sich hervorragend zur Beurteilung der finanziellen Situation eines Betriebs eignen.

Eine stabile Finanzsituation ist gegeben, wenn

1. das **Anlagevermögen** plus 30 % des Umlaufvermögens durch Eigenkapital plus langfristiges Fremdkapital gedeckt ist.
2. das **working capital** (es zeigt, inwieweit die Zahlungsverpflichtungen erfüllt werden können) bei über 100 %, besser noch bei 130 % liegt.
3. **Kredittilgungsdauer** (in Jahren) niedrig ist; sie zeigt, wie lange es dauert, die Verschuldung abzubauen, empfehlenswert sind 10-15 Jahre.
4. die Eigenkapitalquote mindestens 20 %, besser 30 % beträgt.
5. die Gesamtkapitalrentabilität (in %) höher ist als der Zinssatz für das Fremdkapital.

Die **Liquidität**, also die jederzeit vorhandene Zahlungsfähigkeit, muss täglich überprüft werden, ebenso die Inanspruchnahme der Kreditlinien und die Höhe der Bestände und der Außenstände (Forderungen).

➤ **Der Abgleich mit Plan- und Vorjahreszahlen zeigt die Entwicklung im Zeitverlauf.**

Weitere wichtige Kennzahlen sind ableitbar aus dem Schema ► **Kennzahlensystem eines Autohauses.**

Die sog. **ROI-Analyse** (ROI = Return On Investment) zeigt die Rentabilität des Gesamtkapitals, das im Betrieb investiert ist. Gesamtkapitalrentabilität ist das Produkt aus Umsatzrentabilität und Kapitalumschlag.

$$\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{Nettoumsatz}} \times \frac{\text{Nettoumsatz}}{\text{Gesamtkapital}} = \text{Gesamtkapitalrentabilität}$$

Die ROI-Analyse ermöglicht durch ihre Vielfalt an verschiedenen Kennzahlen eine effektive Steuerung des gesamten Betriebs. Sowohl im Kostenbereich als auch bei der Bruttoertragsanalyse ist die ROI-Analyse ausbaufähig und kann detailliert erweitert werden. Dies wird besonders an einem Zahlenbeispiel deutlich (siehe Fallstudie ► **Autohaus-Kennzahlen**; Lösungen siehe Anhang, ► Abschn. A.1).

Autohaus-Kennzahlen	
Aus der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung eines Autohauses entnehmen wir folgende Zahlen:	
Umsatz:	10.000.000 €
Eigenkapital:	100.000 €
Fremdkapital:	400.000 € (davon kurzfristig: 300.000 €)
Anlagevermögen:	80.000 €
Umlaufvermögen:	420.000 €
	(Warenbestände 360.000 €, Forderungen 50.000 €, Rest flüssige Mittel)
Gewinn:	50.000 €
Gesamtkosten:	9.950.000 € (davon: Wareneinsatz 9.000.000 €, Verkaufskosten 180.000 €, Afa 15.000 €, Zinsen 35.000 €, Personal 470.000 €, Rest sonstige Gemeinkosten)