

# Controlling - Bericht

per

**März 2009**

für

**Max Mustermann GmbH**

Musterstr. 1

12345 Musterstadt

## **Inhaltsverzeichnis**

Auftrag und Auftragsdurchführung .....	3
Vorbemerkung .....	4
Unternehmensziele .....	5
Plankommentar für Wirtschaftsjahr 01.01.2009 - 31.12.2009 .....	6
Berechnung der Saisonkurve .....	7
Balanced Scorecard .....	8
Return on Investment (Du-Pont-Kennzahlensystem).....	10
Planung.....	12
Plan/Ist-Vergleich.....	13
Abweichungsanalyse .....	15
Prognose-Vergleich .....	16
Liquiditätsvorschau .....	18
Liquiditätsgrafik für Plan und negative Prognose .....	19
Schlussfolgerung .....	20

## **Auftrag und Auftragsdurchführung**

Die Geschäftsführung der

### **Max Mustermann GmbH**

hat unsere Kanzlei beauftragt, die laufenden Controlling-Berichte, jeweils zum Monatsende, zu erstellen.

Die Ist-Werte ergeben sich aus der laufenden Buchführung. Das dargestellte Ergebnis hat vorläufigen Charakter. Eine Überprüfung der Wertansätze der Finanzbuchhaltung war nicht Gegenstand des Auftrages.

Abschreibungen wurden monatsgenau gebucht.

Die Planzahlen ergeben sich aus der bereits vorgelegten und erläuterten Jahresplanung.

Weitere Erläuterungen befinden sich bei den einzelnen Positionen im Bericht.

Für die Durchführung des Auftrags und unsere Verantwortlichkeit sind, auch im Verhältnis zu Dritten, die diesem Bericht als Anlage beigefügten „Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ mit der Fassung vom Januar 2007 maßgebend.

Auskünfte erteilte die Geschäftsführung.

## **Vorbemerkung**

Der Controlling-Bericht informiert über die aktuelle Geschäftslage sowie die voraussichtliche Entwicklung der Max Mustermann GmbH.

Der Aufbau des Berichts ist grundsätzlich so konzipiert, dass von einer Gesamtdarstellung zu Detailinformationen geführt wird. Entsprechend stehen im vorderen Teil des Berichts verschiedene Kennzahlendarstellungen (Balanced Scorecard und ROI-Kennzahlenbaum) des Gesamtunternehmens.

Zum besseren Überblick wird nochmals die Monatsplanung für 2009 dargestellt. Einzelheiten zur Erläuterung der Planung entnehmen Sie bitte aus dem bereits vorgelegten Planungsbericht für 2009. Die wichtigsten Unternehmensziele und ein allgemeiner Plankommentar für das Wirtschaftsjahr 2009 sind im nächsten Abschnitt angegeben.

Die Darstellung der Ist-Werte zeigt die unterjährige Entwicklung bis zum Monatsende.

Darauf folgend zeigt die Liquiditätsvorschau die Entwicklung der finanziellen Mittel für die nächsten 12 Monate.

Ausgehend vom Plan-Ist-Vergleich des Gesamtunternehmens werden die Abweichungen in den einzelnen operativen Geschäftsbereichen genauer analysiert.

Der „Prognose-Vergleich“ zeigt die Entwicklung der Max Mustermann GmbH bis zum Jahresende. Dabei wurden verschiedene Prognoseszenarien dargestellt, die dort erläutert werden.

Die Ergebnisabweichung des Gesamtunternehmens resultiert aufgrund der dargestellten Analysen vor allem aus der Erlössituation.

## **Unternehmensziele**

Die wichtigsten Unternehmensziele sind:

- Marktführerschaft mit den Kernprodukten
- Einhaltung der gehobenen Qualitätsstandards
- Kontinuierliches Unternehmenswachstum

### **Plankommentar für Wirtschaftsjahr 01.01.2009 - 31.12.2009**

Die Planung geht von einer stetigen Umsatz- und Ergebnissteigerung aus. Umsatz, Material, Personalkosten, Abschreibungen und Zinsen wurden im Detail geplant. Bei den Fixkosten wurde unter Berücksichtigung der kaufmännischen Vorsicht eine jährliche Steigerungsrate von 3 % angenommen. Wie die tatsächliche Entwicklung bereits in diesem Jahr zeigt, kann hier aber eher von einer leicht sinkenden Tendenz ausgegangen werden.

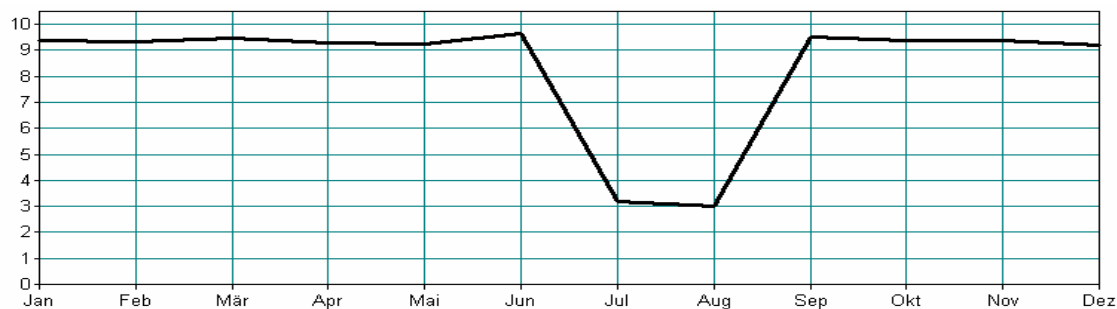
Basierend auf den Vorjahreszahlen 2008 haben die Material- und Personalkosten insgesamt einen Anteil von ca. 82 % der Gesamtleistung. Der Anteil der sonstigen Gemeinkosten in Summe belief sich auf ca. 15 %. Entsprechend wurden die sonstigen Gemeinkosten, mit Ausnahme von Abschreibungen und Zinsaufwand, eher grob geplant.

Die Umsatzdetailplanung der nächsten Jahre orientiert sich zum einen an der Marktprognose, den Erfahrungswerten der Vergangenheit, sowie an der Produktplanung.

### Berechnung der Saisonkurve

	3. Vorjahr	%	2. Vorjahr	%	1. Vorjahr	%	Saison- kurve %
Januar					406.311	9,4	9,38
Februar					403.796	9,3	9,33
März					409.068	9,4	9,45
April					402.786	9,3	9,30
Mai					399.573	9,2	9,23
Juni					418.398	9,7	9,66
Juli					137.398	3,2	3,17
August					129.796	3,0	3,00
September					411.553	9,5	9,50
Oktober					406.796	9,4	9,39
November					405.786	9,4	9,37
Dezember					398.883	9,2	9,22

Gewichtung                      1,00                      1,00                      1,00



Die Saisonkurve wurde aus den Erlösen des vergangenen Jahres errechnet. Sie dient als Verteilungsschlüssel zur Aufteilung der dafür relevanten Jahresplanwerte auf die einzelnen Monate.

Die Erfahrungswerte zeigen, dass vor allem in den Monaten Juli und August mit starken Umsatzeinbrüchen zu rechnen ist. Diese starke saisonale Schwankung der Erlöse ist branchenbedingt.

## Balanced Scorecard

in EUR

	Ist	Plan	Abw.
Umsatzrentabilität	6,47%	10,83%	-40,26%
Eigenkapitalrentabilität I	4,13%	7,33%	-43,66%
Gesamtaufwand	1.121.062	1.131.890	-0,96%
Vorläufiges Ergebnis	76.657	135.970	-43,62%

### Rentabilität



	Ist	Plan	Abw.
Erlöse Grp. I	436.755	459.840	-5,02%
Erlöse Grp. II	477.725	519.340	-8,01%
Erlöse Grp. III	271.129	276.570	-1,97%
Umsatz	1.185.609	1.255.750	-5,59%



### Umsatz

### Liquidität



	Ist	Plan	Abw.
Liquidität 2.Grad	1.924%	100,00%	1.824%
Forderungen L+L(Liquid.)	577.103	570.000	1,25%
Forderungsquote	7,67%	20,00%	-61,65%
Cashflow	76.657	132.008	-41,93%



### Strukturkennzahlen

	Ist	Plan	Abw.
Materialaufwandsquote	41,90%	38,91%	7,68%
Rohgewinnaufschlagssatz	141,13%	159,50%	-11,52%
Personalaufwandsquote	37,84%	36,94%	2,44%
Eigenkapitalquote	98,32%	99,55%	-1,24%



**Kommentar zur Balanced Scorecard:**

Die dargestellten Kennzahlen sind in vier Kategorien

- **Rentabilität**
- **Umsatz**
- **Liquidität**
- **Strukturkennzahlen**

gruppiert. Diese Darstellung beruht auf dem Konzept, das Unternehmen als **Gesamtheit**, unter verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Die Ampelfarben zeigen Negativabweichungen, die bestimmte Grenzwerte übersteigen. Im Einzelnen wurden folgende Grenzwerte hinterlegt:

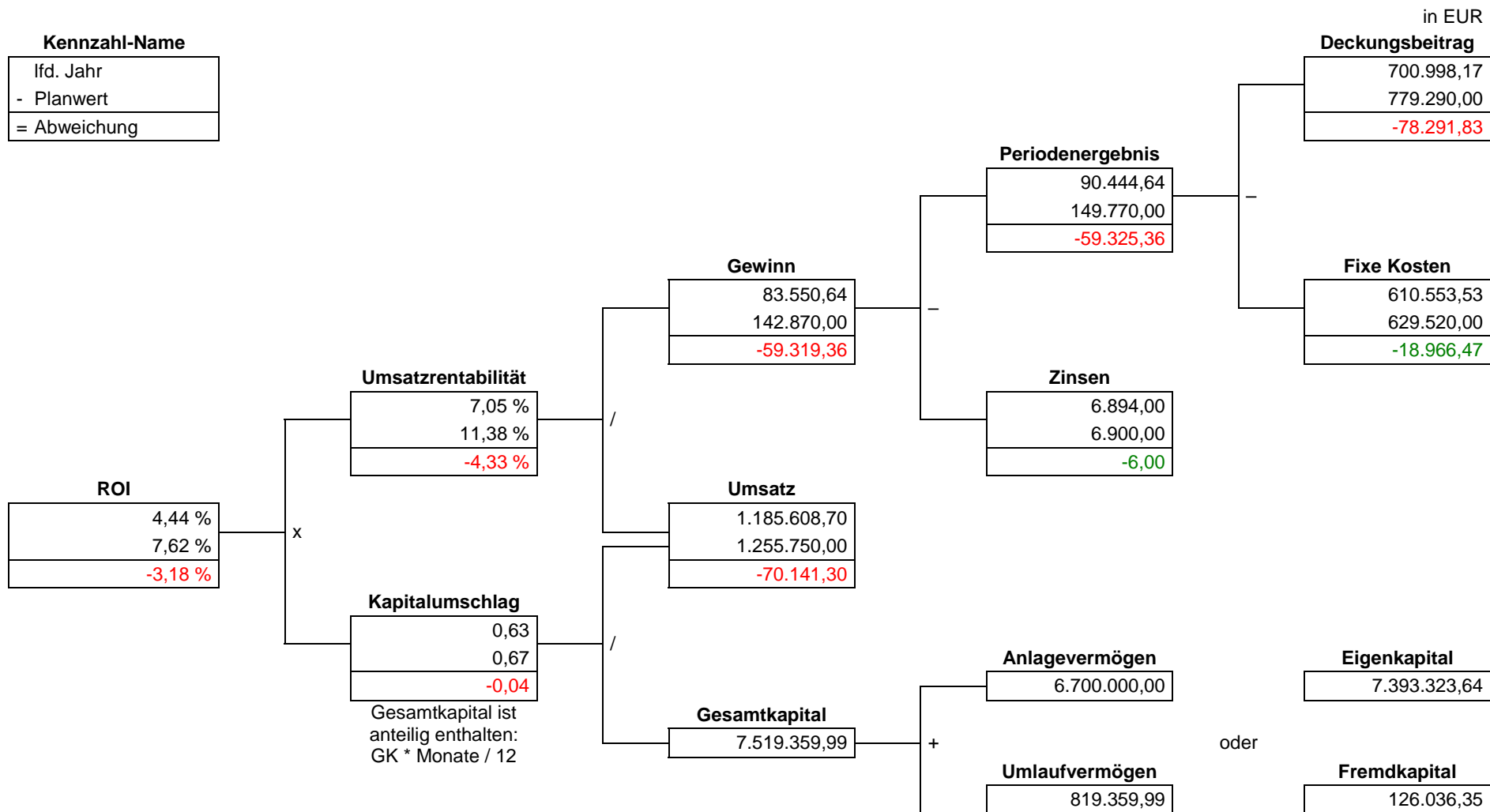
Kennzahl	1. Grenzwert (gelb) ab	2. Grenzwert (rot) ab
Umsatzrentabilität, Eigenkapitalrentabilität, Liquidität 2. Grades, Rohgewinnaufschlagsatz	<b>5 %</b>	<b>20 %</b>
Forderungsquote, Cashflow	<b>10 %</b>	<b>20 %</b>
Alle weiteren Kennzahlen	<b>2 %</b>	<b>8 % oder 10 %</b>

Alle Zahlen sind kumulierte Werte bis zum 31.03.2009.

Durch die Gruppierung der Kennzahlen in die vier Kategorien wird die **Ausgewogenheit** der **Zielerreichung** dargestellt.

Zum 31.3.2009 zeigt die Balanced Scorecard deutliche Planabweichungen in der Kategorie der Rentabilität. Diese Abweichungen resultieren vor allem aus höheren Abweichungen im Umsatzbereich, die auf den nachfolgenden Seiten genauer analysiert werden.

Return on Investment (Du-Pont-Kennzahlensystem)



**Kommentar zum Return on Investment:**

Mit der ROI-Kennzahl wird sowohl die Rendite des investierten Kapitals bestimmt als auch die Rückflussdauer des Kapitals. Durch Aufspaltung der Gesamtkapitalrendite in Umsatzrentabilität und Gesamtkapitalumschlag erkennt man sehr schnell mögliche Ergebnisbeeinflussung durch beispielsweise eine bessere Rohgewinnspanne oder einen besseren Kapitalumschlag.

Der ROI zum 31.03.2009 weist mit 4,44 % einen unterdurchschnittlichen und deutlich unter dem Plan liegenden Wert auf.

Diese Abweichung resultiert hauptsächlich aus dem bereits erwähnten unter Plan liegenden Umsatz. Durch fortlaufende Kosteneinsparungsprogramme konnten die (umsatzunabhängigen) Fixkosten um 19 T€ gegenüber dem Planwert gesenkt werden. Genauere Angaben zur Entwicklung, den Gründen sowie zu den Gegensteuerungsmaßnahmen werden auf den nachfolgenden Seiten dargestellt.

Aufgrund positiver Marktentwicklungen geht die Geschäftsleitung davon aus, den Jahresplanwert erfüllen zu können. Der vorliegende Originalplan, der, wie bereits im Planungsbericht erwähnt, eher optimistischen Charakter hat, bleibt die anzustrebende Messlatte.

**CONTROLLING-BERICHT per März 2009**  
**Max Mustermann GmbH**

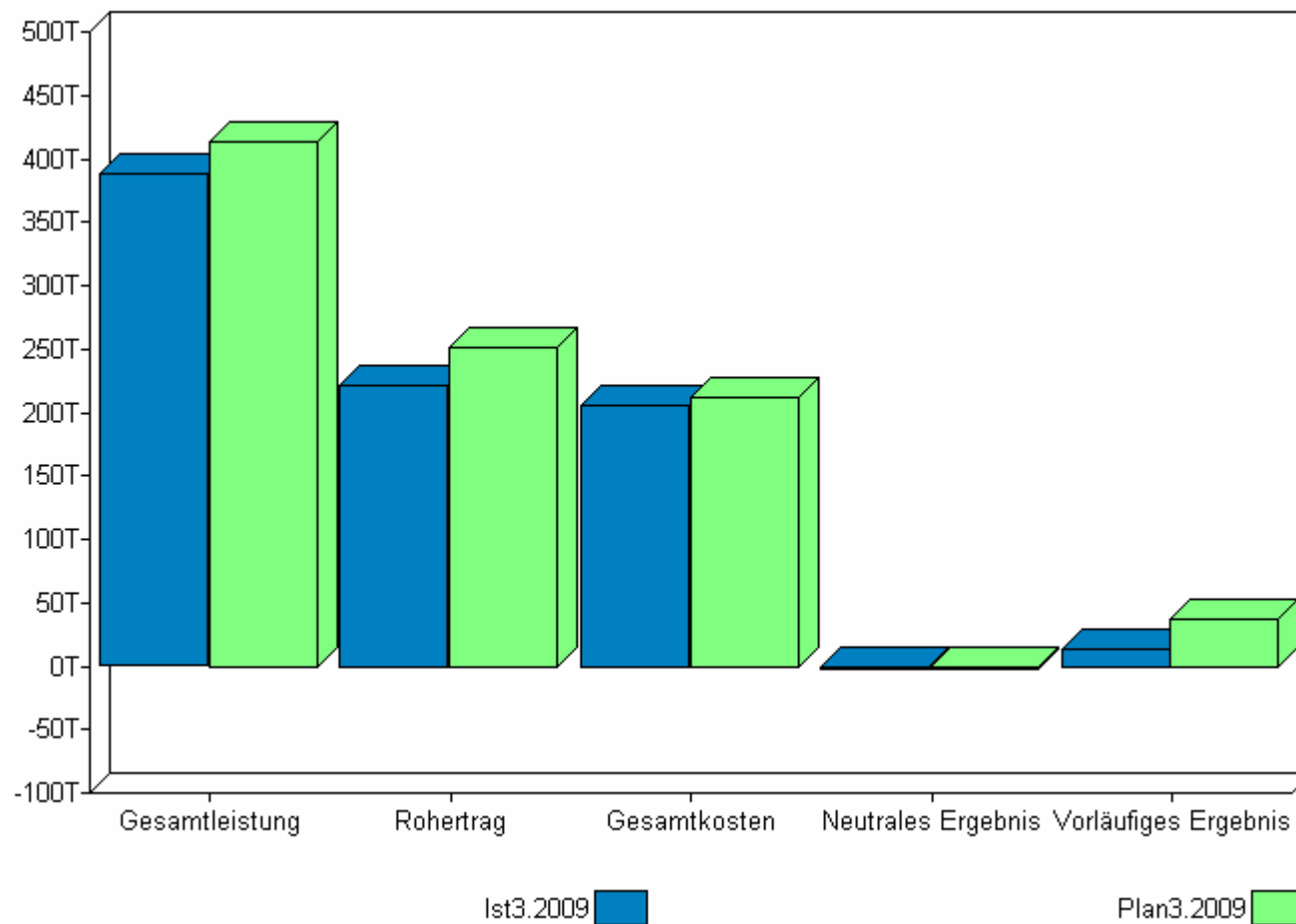
**Planung**

	in EUR												
	Jan 2009	Feb 2009	Mär 2009	Apr 2009	Mai 2009	Jun 2009	Jul 2009	Aug 2009	Sep 2009	Okt 2009	Nov 2009	Dez 2009	Gesamt
Erlöse Grp. I	147.900	158.870	153.070	160.670	159.930	167.020	53.850	53.830	162.770	163.870	157.520	152.250	1.691.550
Erlöse Grp. II	171.570	171.870	175.900	168.330	170.200	175.000	65.200	58.130	170.630	172.200	171.270	170.870	1.841.170
Erlöse Grp. III	99.030	85.170	92.370	85.870	81.430	88.930	22.470	21.730	90.500	82.930	89.170	87.730	927.330
<b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>418.500</b>	<b>415.910</b>	<b>421.340</b>	<b>414.870</b>	<b>411.560</b>	<b>430.950</b>	<b>141.520</b>	<b>133.690</b>	<b>423.900</b>	<b>419.000</b>	<b>417.960</b>	<b>410.850</b>	<b>4.460.050</b>
Bestandsveränderungen	11.690	7.760	-7.340										12.110
<b>Gesamtleistung</b>	<b>430.190</b>	<b>423.670</b>	<b>414.000</b>	<b>414.870</b>	<b>411.560</b>	<b>430.950</b>	<b>141.520</b>	<b>133.690</b>	<b>423.900</b>	<b>419.000</b>	<b>417.960</b>	<b>410.850</b>	<b>4.472.160</b>
Mat./Wareneinkauf	160.440	165.640	162.490	165.050	165.560	167.320	80.710	79.730	167.100	164.630	164.270	163.630	1.806.570
<b>Rohertrag</b>	<b>269.750</b>	<b>258.030</b>	<b>251.510</b>	<b>249.820</b>	<b>246.000</b>	<b>263.630</b>	<b>60.810</b>	<b>53.960</b>	<b>256.800</b>	<b>254.370</b>	<b>253.690</b>	<b>247.220</b>	<b>2.665.590</b>
Sonst. betriebl. Erlöse													
<b>Betriebl. Rohertrag</b>	<b>269.750</b>	<b>258.030</b>	<b>251.510</b>	<b>249.820</b>	<b>246.000</b>	<b>263.630</b>	<b>60.810</b>	<b>53.960</b>	<b>256.800</b>	<b>254.370</b>	<b>253.690</b>	<b>247.220</b>	<b>2.665.590</b>
Personalkosten	154.540	154.680	154.640	154.710	154.640	154.710	154.610	154.680	154.680	154.710	154.610	154.690	1.855.900
Raumkosten	16.370	16.300	16.370	16.330	16.300	16.300	16.400	16.230	16.370	16.300	16.330	16.300	195.900
Betriebliche Steuern	5.400	5.240	5.220	5.280	5.210	5.260	5.230	5.420	5.380	5.330	5.380	5.260	63.610
Vers. / Beiträge	6.270	6.230	6.300	6.230	6.230	6.330	6.170	6.300	6.170	6.130	6.170	6.270	74.800
KfZ-Kosten (o.Steu.)	1.200	1.070	1.070	1.230	1.170	1.070	1.230	1.230	1.200	1.100	1.230	1.070	13.870
Werbe- / Reisekosten	8.600	8.700	8.700	11.000	7.660	7.700	10.940	7.530	7.600	10.400	7.600	7.660	104.090
Kosten Warenabgabe	2.170	2.200	2.170	2.200	2.230	2.170	2.130	2.170	2.130	2.130	2.130	2.130	25.960
Abschreibungen	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	96.000
Reparatur / Instandh.	8.130	7.830	8.070	7.700	7.670	7.830	7.870	8.030	7.700	7.370	7.730	7.330	93.260
Sonstige Kosten	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	19.800
<b>Gesamtkosten</b>	<b>212.330</b>	<b>211.900</b>	<b>212.190</b>	<b>214.330</b>	<b>210.760</b>	<b>211.020</b>	<b>214.230</b>	<b>211.240</b>	<b>210.880</b>	<b>213.120</b>	<b>210.830</b>	<b>210.360</b>	<b>2.543.190</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>57.420</b>	<b>46.130</b>	<b>39.320</b>	<b>35.490</b>	<b>35.240</b>	<b>52.610</b>	<b>-153.420</b>	<b>-157.280</b>	<b>45.920</b>	<b>41.250</b>	<b>42.860</b>	<b>36.860</b>	<b>122.400</b>
Zinsaufwand	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	27.600
<b>Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>55.120</b>	<b>43.830</b>	<b>37.020</b>	<b>33.190</b>	<b>32.940</b>	<b>50.310</b>	<b>-155.720</b>	<b>-159.580</b>	<b>43.620</b>	<b>38.950</b>	<b>40.560</b>	<b>34.560</b>	<b>94.800</b>

## Plan/Ist-Vergleich

in EUR

	Ist 03.2009	Plan 03.2009	Diff.	Ist-Abw 03.2009	Ist ZL% 03.2009	Ist - 03.09	Plan - 03.09	Diff.	Ist-Abw - 03.09	Ist ZL% - 03.09
Erlöse Grp. I	140.660	153.070	-12.410	-8,1%	36,3%	436.755	459.840	-23.085	-5,0%	36,5%
Erlöse Grp. II	162.744	175.900	-13.156	-7,5%	42,0%	477.725	519.340	-41.615	-8,0%	39,9%
Erlöse Grp. III	91.793	92.370	-577	-0,6%	23,7%	271.129	276.570	-5.441	-2,0%	22,6%
<b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>395.197</b>	<b>421.340</b>	<b>-26.143</b>	<b>-6,2%</b>	<b>101,9%</b>	<b>1.185.609</b>	<b>1.255.750</b>	<b>-70.141</b>	<b>-5,6%</b>	<b>99,0%</b>
Bestandsveränderungen	-7.336	-7.340	4	0,1%	-1,9%	12.110	12.110	0	0,0%	1,0%
<b>Gesamtleistung</b>	<b>387.861</b>	<b>414.000</b>	<b>-26.139</b>	<b>-6,3%</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.197.719</b>	<b>1.267.860</b>	<b>-70.141</b>	<b>-5,5%</b>	<b>100,0%</b>
Mat./Wareneinkauf	166.238	162.490	3.748	2,3%	42,9%	496.720	488.570	8.150	1,7%	41,5%
<b>Rohhertrag</b>	<b>221.623</b>	<b>251.510</b>	<b>-29.887</b>	<b>-11,9%</b>	<b>57,1%</b>	<b>700.998</b>	<b>779.290</b>	<b>-78.292</b>	<b>-10,0%</b>	<b>58,5%</b>
Sonst. betriebl. Erlöse										
<b>Betriebl. Rohhertrag</b>	<b>221.623</b>	<b>251.510</b>	<b>-29.887</b>	<b>-11,9%</b>	<b>57,1%</b>	<b>700.998</b>	<b>779.290</b>	<b>-78.292</b>	<b>-10,0%</b>	<b>58,5%</b>
Personalkosten	149.514	154.640	-5.126	-3,3%	38,5%	448.609	463.860	-15.251	-3,3%	37,5%
Raumkosten	15.909	16.370	-461	-2,8%	4,1%	47.751	49.040	-1.289	-2,6%	4,0%
Betriebliche Steuern	5.219	5.220	-1	0,0%	1,3%	15.860	15.860	0	0,0%	1,3%
Vers. / Beiträge	6.069	6.300	-231	-3,7%	1,6%	18.177	18.800	-623	-3,3%	1,5%
KfZ-Kosten (o.Steu.)	1.212	1.070	142	13,3%	0,3%	3.324	3.340	-16	-0,5%	0,3%
Werbe- / Reisekosten	8.394	8.700	-306	-3,5%	2,2%	25.196	26.000	-804	-3,1%	2,1%
Kosten Warenabgabe	2.056	2.170	-114	-5,3%	0,5%	6.228	6.540	-312	-4,8%	0,5%
Abschreibungen	7.764	8.000	-236	-3,0%	2,0%	23.291	24.000	-709	-3,0%	1,9%
Reparatur / Instandh.	7.974	8.070	-96	-1,2%	2,1%	24.210	24.030	180	0,7%	2,0%
Sonstige Kosten	1.601	1.650	-49	-3,0%	0,4%	4.801	4.950	-149	-3,0%	0,4%
<b>Gesamtkosten</b>	<b>205.712</b>	<b>212.190</b>	<b>-6.478</b>	<b>-3,1%</b>	<b>53,0%</b>	<b>617.448</b>	<b>636.420</b>	<b>-18.972</b>	<b>-3,0%</b>	<b>51,6%</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>15.911</b>	<b>39.320</b>	<b>-23.409</b>	<b>-59,5%</b>	<b>4,1%</b>	<b>83.551</b>	<b>142.870</b>	<b>-59.319</b>	<b>-41,5%</b>	<b>7,0%</b>
Zinsaufwand	2.298	2.300	-2	-0,1%	0,6%	6.894	6.900	-6	-0,1%	0,6%
<b>Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>13.613</b>	<b>37.020</b>	<b>-23.407</b>	<b>-63,2%</b>	<b>3,5%</b>	<b>76.657</b>	<b>135.970</b>	<b>-59.313</b>	<b>-43,6%</b>	<b>6,4%</b>



Das Vorläufige Ergebnis bis März 2009 beträgt 76 T€ und damit 6,4 % der Gesamtleistung. Die Abweichung von 59 T€ zum Planwert von 135 T€ führt zu diesem schwachen, wenn auch positiven, Ergebnis.

Der Planwert, der im Originalplan, wie bereits dargestellt, eher optimistischen Charakter hat, wird von der Geschäftsleitung dennoch als Erfolgsmaßstab gesehen. Es wird davon ausgegangen, dass das geplante Jahresergebnis von 95 T€ durch diverse Maßnahmen erreicht wird. In diesem Betrag sind die renditeschwachen Sommermonate eingerechnet.

## Abweichungsanalyse

Grenzwerte: 2,00 % / 8,00 %

in EUR

	Gesamt 2009	Januar 2009	Februar 2009	März 2009	April 2009	Mai 2009	Juni 2009	Juli 2009	August 2009	Septem. 2009	Oktober 2009	Novemb. 2009	Dezemb. 2009
⚠ Erlöse Grp. I	436.755	146.140	149.955	140.660									
⚠ Erlöse Grp. II	477.725	152.840	162.140	162.744									
✓ Erlöse Grp. III	271.129	92.734	86.602	91.793									
⚠ <b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>1.185.609</b>	<b>391.714</b>	<b>398.698</b>	<b>395.197</b>									
✓ Bestandsveränderungen	12.110	11.690	7.756	-7.336									
⚠ <b>Gesamtleistung</b>	<b>1.197.719</b>	<b>403.404</b>	<b>406.453</b>	<b>387.861</b>									
✓ Mat./Wareneinkauf	496.720	162.838	167.644	166.238									
⚠ <b>Rohhertrag</b>	<b>700.998</b>	<b>240.566</b>	<b>238.809</b>	<b>221.623</b>									
✓ Sonst. betriebl. Erlöse	0	0	0	0									
⚠ <b>Betriebl. Rohhertrag</b>	<b>700.998</b>	<b>240.566</b>	<b>238.809</b>	<b>221.623</b>									
✓ Personalkosten	448.609	149.557	149.537	149.514									
✓ Raumkosten	47.751	15.895	15.947	15.909									
✓ Betriebliche Steuern	15.860	5.398	5.243	5.219									
✓ Vers. / Beiträge	18.177	5.994	6.114	6.069									
✓ KfZ-Kosten (o.Steu.)	3.324	1.038	1.073	1.212									
✓ Werbe- / Reisekosten	25.196	8.358	8.443	8.394									
✓ Kosten Warenabgabe	6.228	2.112	2.061	2.056									
✓ Abschreibungen	23.291	7.764	7.764	7.764									
✓ Reparatur / Instandh.	24.210	8.315	7.921	7.974									
✓ Sonstige Kosten	4.801	1.600	1.600	1.601									
✓ <b>Gesamtkosten</b>	<b>617.448</b>	<b>206.032</b>	<b>205.703</b>	<b>205.712</b>									
⚠ <b>Betriebsergebnis</b>	<b>83.551</b>	<b>34.534</b>	<b>33.106</b>	<b>15.911</b>									
✓ Zinsaufwand	6.894	2.298	2.298	2.298									
✓ <b>Neutr. Aufw. Gesamt</b>	<b>6.894</b>	<b>2.298</b>	<b>2.298</b>	<b>2.298</b>									
✓ <b>Neutr. Ertrag Gesamt</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>									
✓ <b>Neutrales Ergebnis</b>	<b>-6.894</b>	<b>-2.298</b>	<b>-2.298</b>	<b>-2.298</b>									
⚠ <b>Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>76.657</b>	<b>32.236</b>	<b>30.808</b>	<b>13.613</b>									

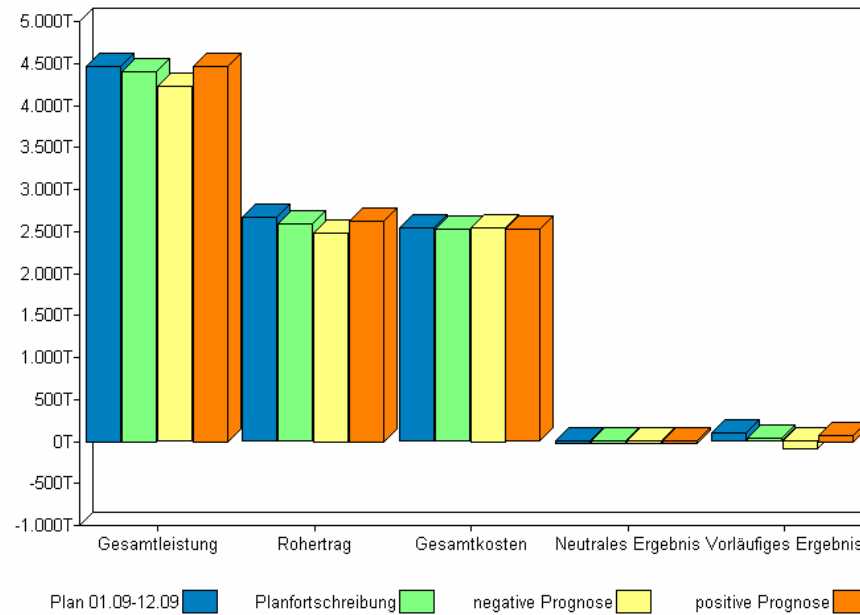
Vor allem die Planunterschreitung der Erlöse drückt den Rohhertrag, das Betriebsergebnis und das Vorläufige Ergebnis über den 2. Grenzwert von 8% in den roten Bereich.

## Prognose-Vergleich

in EUR

	Plan 01.09-12.09	Planfortschr. 01.09-12.09	neg. Progn. 01.09-12.09	pos. Progn. 01.09-12.09	Ist-Ab - 3.09	PlanFo. - Plan = Ist-Abw.		neg. Progn. - Plan	pos. Progn. - Plan		
Erlöse Grp. I	1.691.550	1.668.465	1.606.629	1.691.550	-5,0 %	-23.085	-1,4 %	-84.921	-5,0 %	0	0,0 %
Erlöse Grp. II	1.841.170	1.799.555	1.693.636	1.841.170	-8,0 %	-41.615	-2,3 %	-147.534	-8,0 %	0	0,0 %
Erlöse Grp. III	927.330	921.889	909.087	927.330	-2,0 %	-5.441	-0,6 %	-18.243	-2,0 %	0	0,0 %
<b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>4.460.050</b>	<b>4.389.909</b>	<b>4.209.352</b>	<b>4.460.050</b>	<b>-5,6 %</b>	<b>-70.141</b>	<b>-1,6 %</b>	<b>-250.698</b>	<b>-5,6 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
Bestandsveränderungen	12.110	12.110	12.110	12.110	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
<b>Gesamtleistung</b>	<b>4.472.160</b>	<b>4.402.019</b>	<b>4.221.462</b>	<b>4.472.160</b>	<b>-5,5 %</b>	<b>-70.141</b>	<b>-1,6 %</b>	<b>-250.698</b>	<b>-5,6 %</b>	<b>0</b>	<b>0,0 %</b>
Mat./Wareneinkauf	1.806.570	1.814.720	1.740.332	1.843.617	1,7 %	8.150	0,5 %	-66.238	-3,7 %	37.047	2,1 %
<b>Rohhertrag</b>	<b>2.665.590</b>	<b>2.587.298</b>	<b>2.481.130</b>	<b>2.628.543</b>	<b>-10,0 %</b>	<b>-78.292</b>	<b>-2,9 %</b>	<b>-184.460</b>	<b>-6,9 %</b>	<b>-37.047</b>	<b>-1,4 %</b>
Sonst. betriebl. Erlöse											
<b>Betriebl. Rohhertrag</b>	<b>2.665.590</b>	<b>2.587.298</b>	<b>2.481.130</b>	<b>2.628.543</b>	<b>-10,0 %</b>	<b>-78.292</b>	<b>-2,9 %</b>	<b>-184.460</b>	<b>-6,9 %</b>	<b>-37.047</b>	<b>-1,4 %</b>
Personalkosten	1.855.900	1.840.649	1.855.900	1.840.649	-3,3 %	-15.251	-0,8 %	0	0,0 %	-15.251	-0,8 %
Raumkosten	195.900	194.611	195.900	194.611	-2,6 %	-1.289	-0,7 %	0	0,0 %	-1.289	-0,7 %
Betriebliche Steuern	63.610	63.610	63.611	63.610	0,0 %	0	0,0 %	1	0,0 %	0	0,0 %
Vers. / Beiträge	74.800	74.177	74.800	74.177	-3,3 %	-623	-0,8 %	0	0,0 %	-623	-0,8 %
KfZ-Kosten (o.Steu.)	13.870	13.854	13.870	13.854	-0,5 %	-16	-0,1 %	0	0,0 %	-16	-0,1 %
Werbe- / Reisekosten	104.090	103.286	104.090	103.286	-3,1 %	-804	-0,8 %	0	0,0 %	-804	-0,8 %
Kosten Warenabgabe	25.960	25.648	25.960	25.648	-4,8 %	-312	-1,2 %	0	0,0 %	-312	-1,2 %
Abschreibungen	96.000	95.291	96.000	95.291	-3,0 %	-709	-0,7 %	0	0,0 %	-709	-0,7 %
Reparatur / Instandh.	93.260	93.440	93.957	93.260	0,7 %	180	0,2 %	697	0,7 %	0	0,0 %
Sonstige Kosten	19.800	19.651	19.800	19.651	-3,0 %	-149	-0,8 %	0	0,0 %	-149	-0,8 %
<b>Gesamtkosten</b>	<b>2.543.190</b>	<b>2.524.218</b>	<b>2.543.888</b>	<b>2.524.038</b>	<b>-3,0 %</b>	<b>-18.972</b>	<b>-0,7 %</b>	<b>698</b>	<b>0,0 %</b>	<b>-19.152</b>	<b>-0,8 %</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>122.400</b>	<b>63.081</b>	<b>-62.758</b>	<b>104.505</b>	<b>-41,5 %</b>	<b>-59.319</b>	<b>-48,5 %</b>	<b>-185.158</b>	<b>-151,3 %</b>	<b>-17.895</b>	<b>-14,6 %</b>
Zinsaufwand	27.600	27.594	27.600	27.594	-0,1 %	-6	0,0 %	0	0,0 %	-6	0,0 %
<b>Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>94.800</b>	<b>35.487</b>	<b>-90.358</b>	<b>76.911</b>	<b>-43,6 %</b>	<b>-59.313</b>	<b>-62,6 %</b>	<b>-185.158</b>	<b>-195,3 %</b>	<b>-17.889</b>	<b>-18,9 %</b>





Der Prognose-Vergleich des Gesamtunternehmens zeigt die Entwicklung bis zum Jahresende mit den Einzelprognosen der Erlöse und Kosten. Dabei ergeben sich folgende prognostizierte Ergebnisse:

- **Plan** **95 T€**
- **Planfortschreibung** **35 T€**
- **Negative Prognose** **-90 T€**
- **Positive Prognose** **77 T€**

In der Grafik werden die unterschiedlichen Auswirkungen der Prognoseszenarien für die Gesamtleistung, den Rohertrag und das Vorläufige Ergebnis besonders deutlich. Wie schon dargestellt wird im Unternehmen die Planfortschreibung als „wahrscheinlichste“ Entwicklung gesehen. Hier liegt die Prognose bei nur rund 37 % des ursprünglich geplanten Ergebnisses. Wohingegen die positive Prognose, wie bereits erläutert, angestrebt ist. Die "negative Prognose" zeigt den schlechtesten Fall, falls sich die negative Tendenz der ersten drei Monate unverändert in allen übrigen Monaten des Wirtschaftsjahres fortsetzt.

Der Fehlbetrag führt bei der negativen Prognose zu gravierenden Konsequenzen für die Liquiditätsentwicklung, wie die nachfolgenden Auswertungen zeigen.

## Liquiditätsvorschau

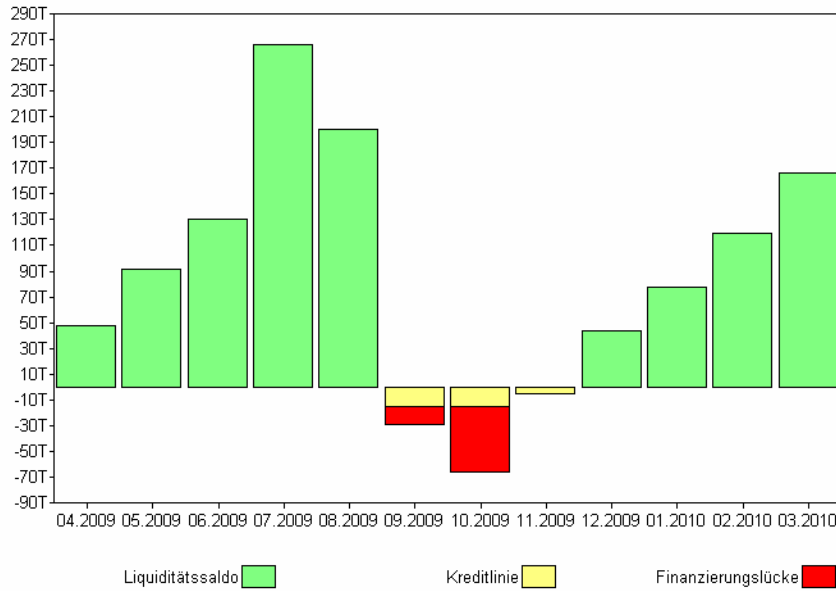
in EUR

Startsaldo: 40.231,00

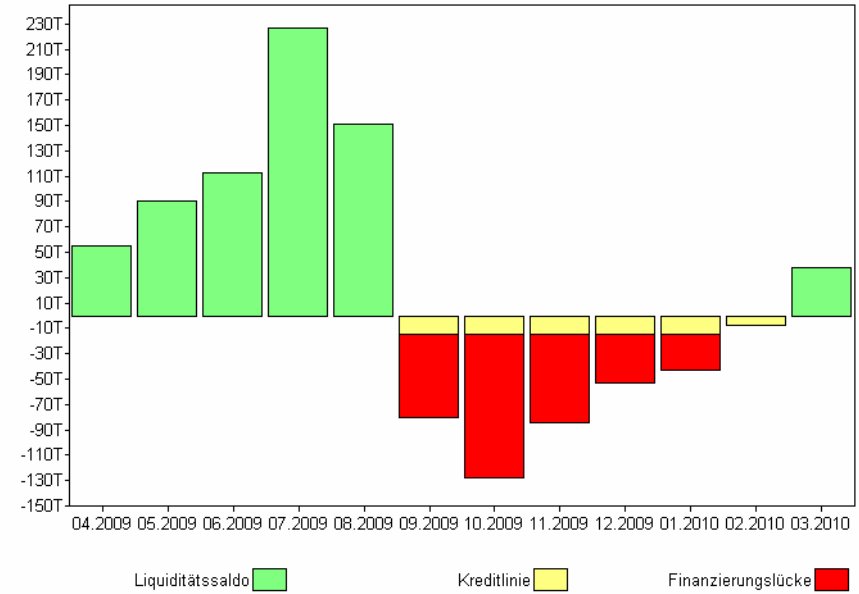
	Apr 09	Mai 09	Jun 09	Jul 09	Aug 09	Sep 09	Okt 09	Nov 09	Dez 09	Jan 10	Feb 10	Mär 10
<b>Summe Planeinnahmen</b>	<b>0</b>	<b>288.894</b>	<b>428.402</b>	<b>440.978</b>	<b>245.468</b>	<b>140.449</b>	<b>341.014</b>	<b>436.848</b>	<b>434.854</b>	<b>429.955</b>	<b>442.876</b>	<b>446.841</b>
<b>Summe Planausgaben</b>	<b>373.680</b>	<b>370.620</b>	<b>372.640</b>	<b>289.240</b>	<b>285.270</b>	<b>372.280</b>	<b>372.050</b>	<b>369.400</b>	<b>368.290</b>	<b>378.024</b>	<b>382.926</b>	<b>379.968</b>
Einzahl. v. Forderungen	432.827	144.276	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auszahl. v. Verbindlichk.	-33.333	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Verbindl. o. USt	-667	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USt-Zahllast	-16.454	-17.441	-16.315	-15.472	-16.897	-4.269	-4.129	-17.195	-15.757	-16.942	-16.669	-19.380
<b>Liquiditätsergebnis I</b>	<b>8.693</b>	<b>45.109</b>	<b>39.447</b>	<b>136.266</b>	<b>-56.698</b>	<b>-236.100</b>	<b>-35.165</b>	<b>50.253</b>	<b>50.808</b>	<b>34.989</b>	<b>43.281</b>	<b>47.494</b>
Auszahl. für Finanzanlagen	0	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0	0	0
<b>Summe Bilanzbeweg.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Liquiditätsergebnis II</b>	<b>8.693</b>	<b>45.109</b>	<b>39.447</b>	<b>136.266</b>	<b>-56.698</b>	<b>-236.100</b>	<b>-35.165</b>	<b>60.253</b>	<b>50.808</b>	<b>34.989</b>	<b>43.281</b>	<b>47.494</b>
Investitionsausgaben	0	0	0	0	7.333	0	0	0	0	0	0	0
Darlehensaufnahme	0	0	0	0	0	7.333	0	0	0	0	0	0
Tilgung	1.019	1.027	1.035	1.042	1.050	1.058	1.066	1.074	1.082	1.090	1.098	1.107
Überziehungszins	0	0	0	0	0	243	0	0	645	0	0	0
<b>Summe Invest./Finanz.</b>	<b>-1.019</b>	<b>-1.027</b>	<b>-1.035</b>	<b>-1.042</b>	<b>-8.383</b>	<b>6.032</b>	<b>-1.066</b>	<b>-1.074</b>	<b>-1.727</b>	<b>-1.090</b>	<b>-1.098</b>	<b>-1.107</b>
<b>Liquiditätsergebnis III</b>	<b>7.674</b>	<b>44.082</b>	<b>38.413</b>	<b>135.224</b>	<b>-65.082</b>	<b>-230.068</b>	<b>-36.231</b>	<b>59.179</b>	<b>49.081</b>	<b>33.899</b>	<b>42.183</b>	<b>46.387</b>
Individuelle Zeile 1	0	0	0	0	0	0	0	1.000	0	0	0	0
<b>Summe Sonstige</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Liquiditätsergebnis IV</b>	<b>7.674</b>	<b>44.082</b>	<b>38.413</b>	<b>135.224</b>	<b>-65.082</b>	<b>-230.068</b>	<b>-36.231</b>	<b>60.179</b>	<b>49.081</b>	<b>33.899</b>	<b>42.183</b>	<b>46.387</b>
Liquiditätssaldo	47.905	91.987	130.400	265.623	200.542	-29.526	-65.757	-5.578	43.503	77.402	119.585	165.972
Kreditlimit	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>Finanzierungslücke</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.526</b>	<b>50.757</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Darlehenssaldo	307.486	306.460	305.425	304.383	303.333	309.608	308.542	307.468	306.386	305.296	304.197	303.091

Die Liquiditätswirksamkeit der Planeinnahmen und die Einzahlungen aus dem aktuellen Forderungssaldo müssen gemeinsam betrachtet werden.  
Der Umsatzeinbruch in den Sommermonaten ist saisonbedingt.

Liquiditätsgrafik für Plan und negative Prognose



Die linke Grafik zeigt die Liquiditätsvorschau für den Fall, dass in den Folgemonaten der Originalplan eingehalten wird (Planfortschreibung). Hier ist zunächst nur eine kleine Finanzierungslücke erkennbar.



Die rechte Grafik zeigt den wahrscheinlicheren Fall, dass es so weitergeht wie bisher (negative Prognose), falls nicht umgehend durch geeignete Gegenmaßnahmen entgegengewirkt wird.

## **Schlussfolgerung**

Die Abweichungsanalyse offenbart, dass geplanter Umsatz und geplantes Betriebsergebnis nicht erreicht wurden.

Die Prognose rechnet diese Abweichung plausibel auf das Jahresende hoch.

In der Liquiditätsvorschau zeigt die negative Prognose, dass der durch fehlende Erlöse reduzierte Cashflow in den Folgemonaten zu erheblichen Liquiditätslücken führen kann.

Es sind unverzüglich geeignete **Maßnahmen** zu definieren, um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Vorgeschlagen wurde eine Sonderpreisaktion, um den Umsatzeinbruch im Sommer abzufedern. Außerdem kann die Liquidität durch ein strukturierteres Mahnwesen noch verbessert werden. Weitere Maßnahmen sind noch zu prüfen.

Darüberhinaus ist eine umgehende Kontaktaufnahme mit den Banken notwendig, um für einige Monate frühzeitig eine Erhöhung des Kreditrahmens zu erreichen.