

# 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.



## 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:

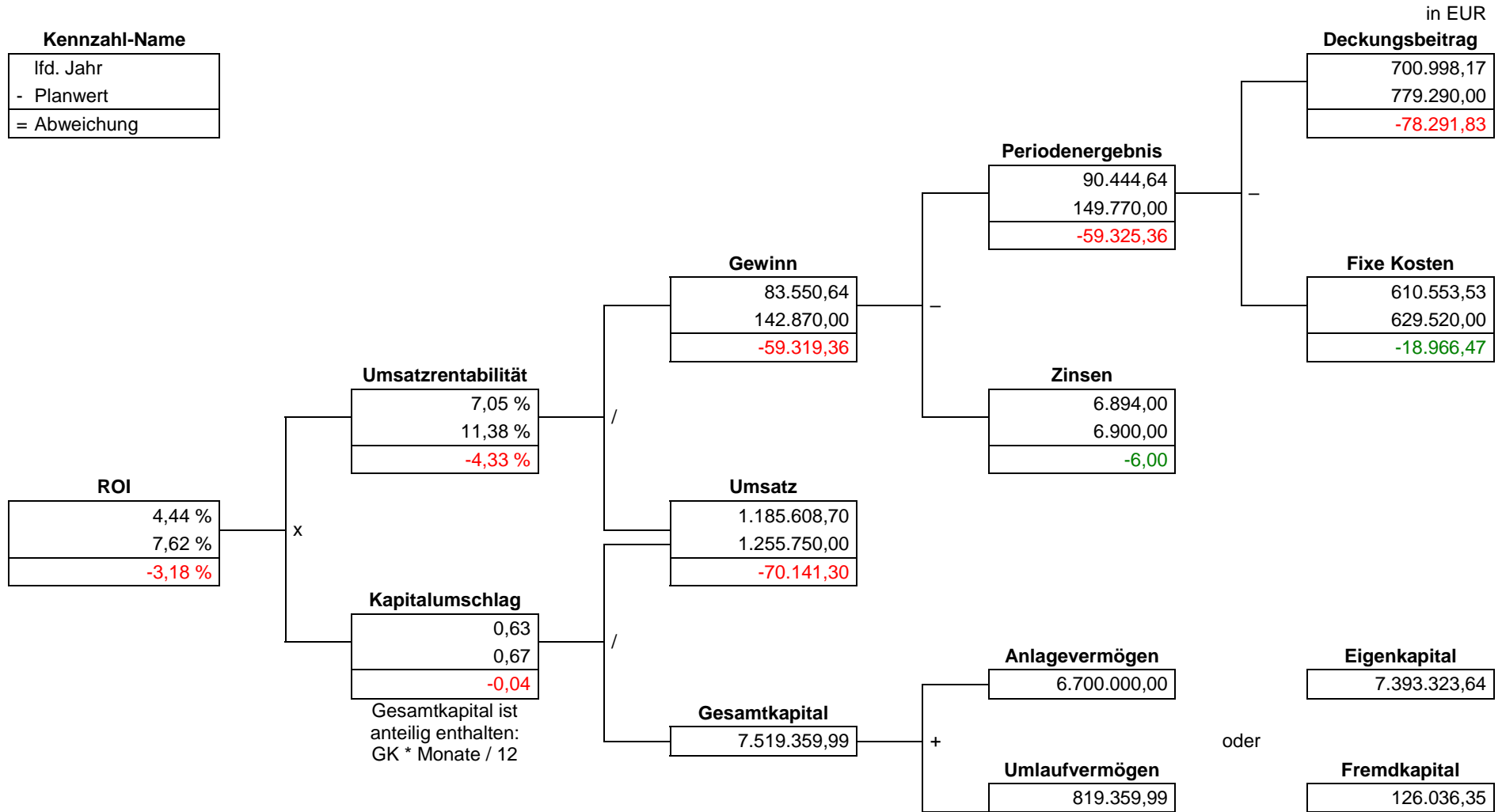
| Kennzahl   | 1. Grenzwert (gelb) ab | 2. Grenzwert (rot) ab |
|--|------------------------|-----------------------|
| Umsatzrentabilität, Eigenkapitalrentabilität, Liquidität 2. Grades, Rohgewinnaufschlagsatz | 5 %                    | 20 %                  |
| Forderungsquote, Cashflow  | 10 %   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

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**

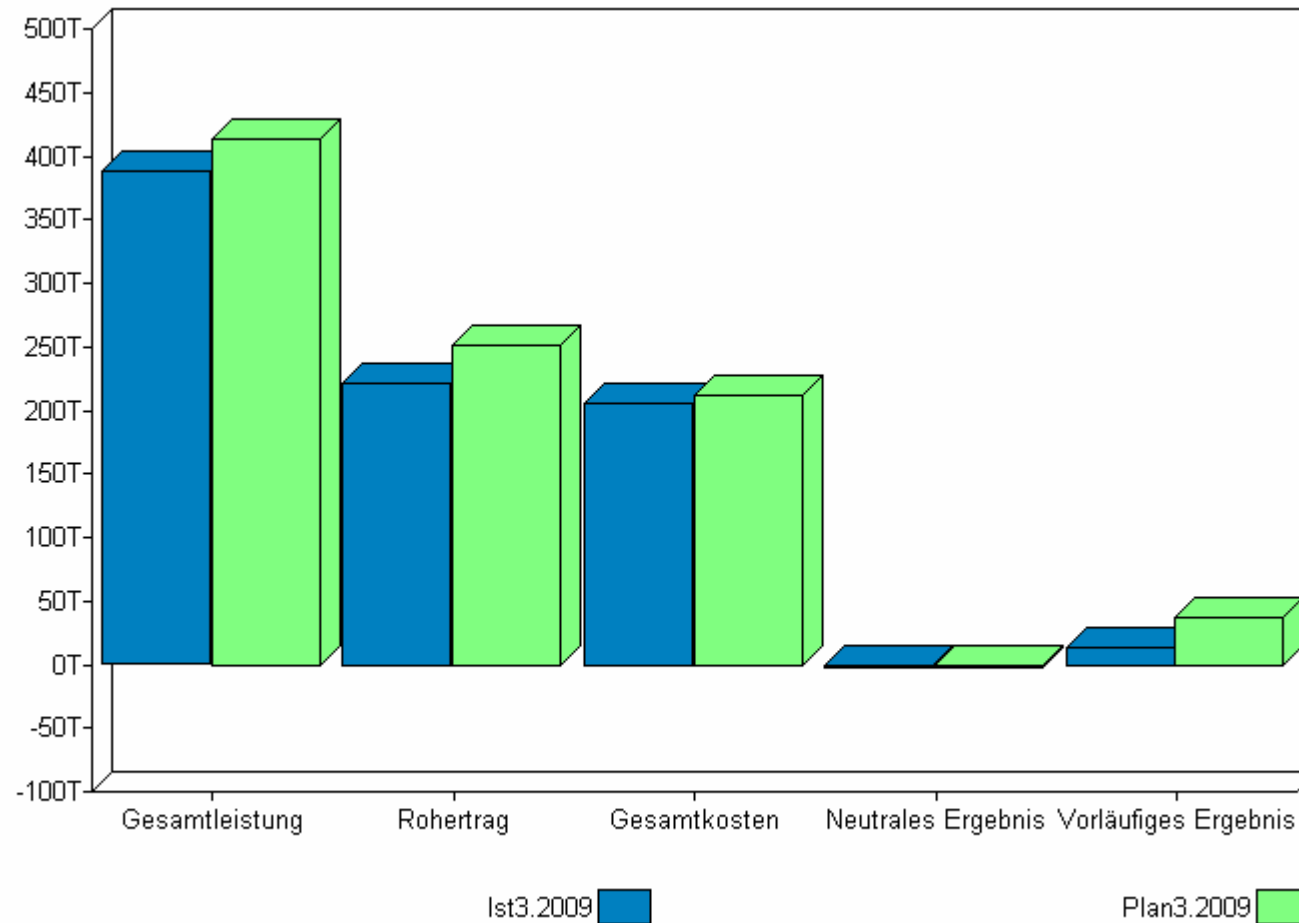
**Planung**

|                             | 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<br>03.2009 | Plan<br>03.2009 | Diff.          | Ist-Abw<br>03.2009 | Ist ZL%<br>03.2009 | Ist<br>- 03.09   | Plan<br>- 03.09  | Diff.          | Ist-Abw<br>- 03.09 | Ist ZL%<br>- 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

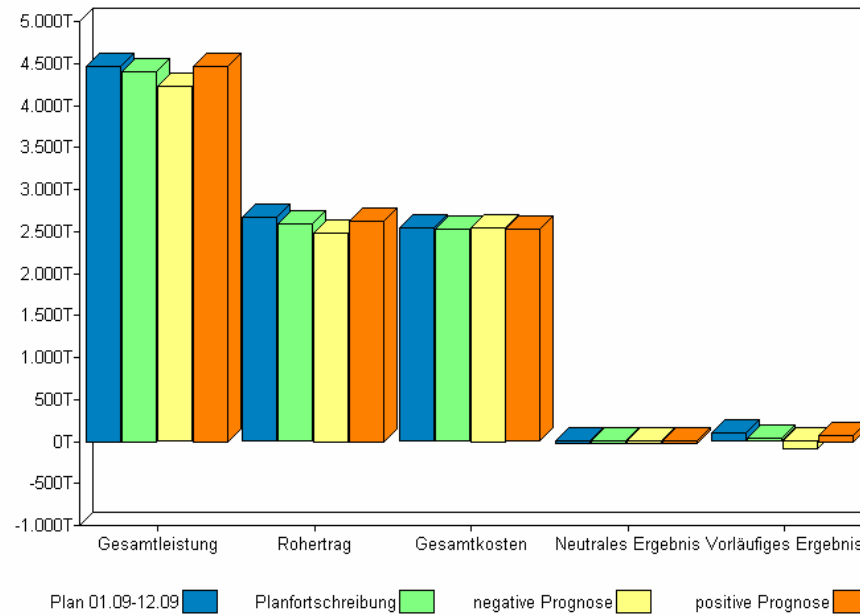
|                               | Gesamt<br>2009   | Januar<br>2009 | Februar<br>2009 | März<br>2009   | April<br>2009 | Mai<br>2009 | Juni<br>2009 | Juli<br>2009 | August<br>2009 | Septem.<br>2009 | Oktober<br>2009 | Novemb.<br>2009 | Dezemb.<br>2009 |
|-------------------------------|------------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|-------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| ⚠ 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<br>01.09-12.09 | Planfortschr.<br>01.09-12.09 | neg. Progn.<br>01.09-12.09 | pos. Progn.<br>01.09-12.09 | Ist-Ab<br>- 3.09 | PlanFo. - Plan<br>= Ist-Abw. |                | neg. Progn.<br>- Plan | pos. Progn.<br>- 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

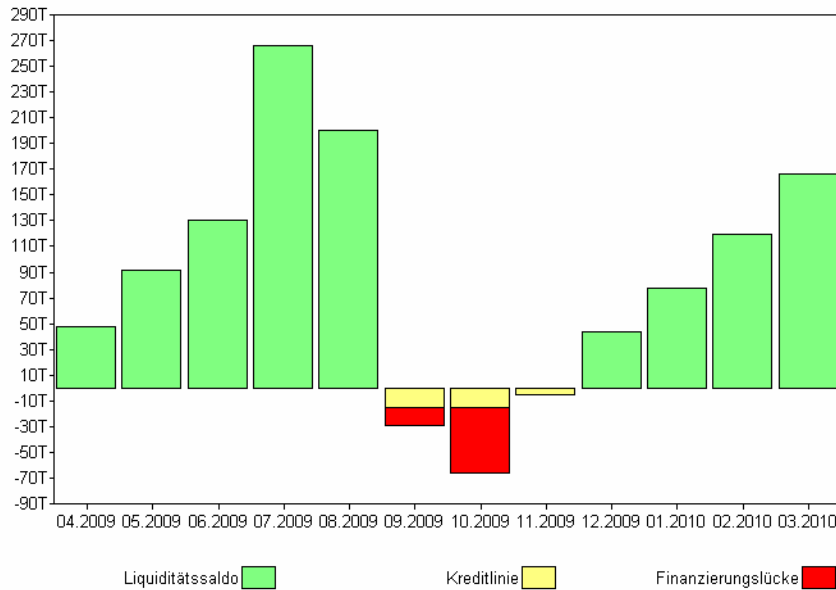
in EUR

Startsaldo: 40.231,00

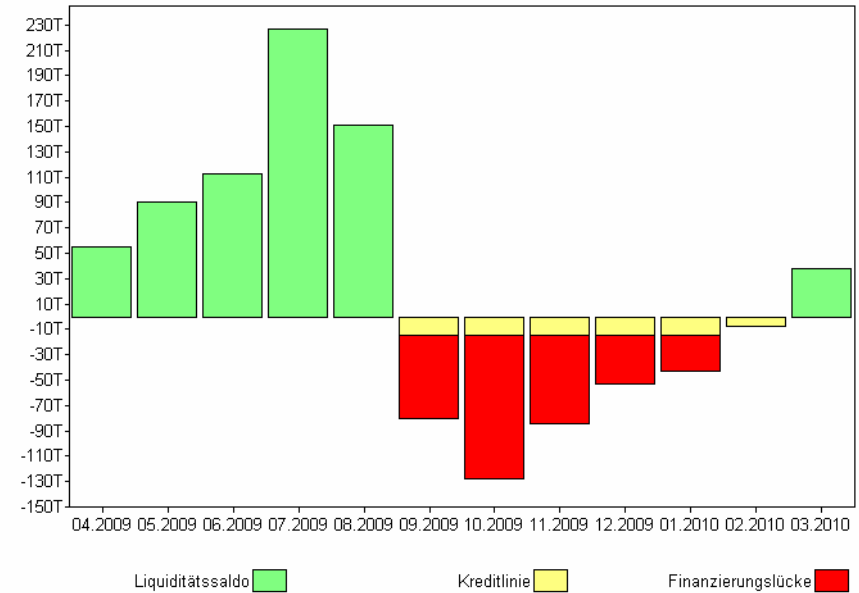
|                                | Apr 09         | Mai 09         | Jun 09         | Jul 09         | Aug 09         | Sep 09          | Okt 09         | Nov 09         | Dez 09         | Jan 10         | Feb 10         | Mär 10         |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <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.