



AC GmbH (Muster)

Rosenstr. 46
71638 Ludwigsburg

Controlling-Bericht

per März 2013

Erstellt von:

DIPLOM-KAUFMANN UNIV. PH DR. RAINER SCHENK
STEUERBERATER

KANZLEI SCHENK BERLIN

info@kanzlei-schenk.eu

www.kanzlei-schenk.eu

Inhaltsverzeichnis

Auftrag und Auftragsdurchführung.....	3
Vorbemerkung	3
Unternehmensziele	4
Plankommentar für Wirtschaftsjahr 01.01.2013 - 31.12.2013	4
Berechnung der Saisonkurve	5
Balanced Scorecard.....	6
Return on Investment (Du-Pont-Kennzahlensystem)	8
Planung	10
Plan/Ist-Vergleich.....	11
Abweichungsanalyse	13
Prognose-Vergleich	14
Liquiditätsvorschau	16
Liquidität neg. Prognose / Alternativplan.....	18
Kostenstellen-Übersicht	19
Kostenartenübersicht für Kostenträger	20
Schlussfolgerung	21

Auftrag und Auftragsdurchführung

Die Geschäftsführung der

AC 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 (Deckungsbeitrag 3) 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 2013 maßgebend.

Auskünfte erteilte die Geschäftsführung.

Vorbemerkung

Der Controlling-Bericht informiert über die aktuelle Geschäftslage sowie die voraussichtliche Entwicklung der AC 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 2013 dargestellt. Einzelheiten zur Erläuterung der Planung entnehmen Sie bitte aus dem bereits vorgelegten Planungsbericht für 2013. Im vorliegenden Bericht basieren alle Planwerte auf dem „Originalplan“.

Die wichtigsten Unternehmensziele und ein allgemeiner Plankommentar für das Wirtschaftsjahr 2013 sind im nächsten Abschnitt angegeben.

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

Darauf folgend zeigt die Liquiditätsvorschau die Entwicklung der finanziellen Mittel für die nächsten 24 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 AC 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 01.01.2013 - 31.12.2013

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.

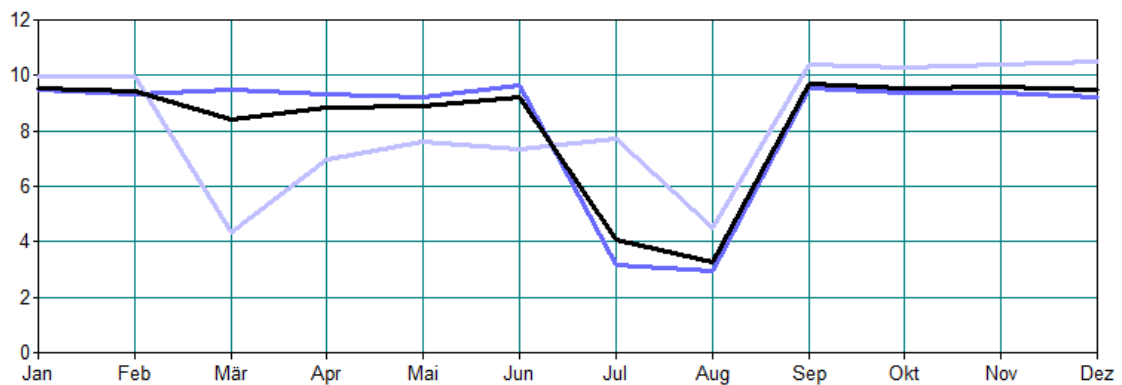
Basierend auf den Vorjahreszahlen 2012 haben die Material- und Personalkosten insgesamt einen Anteil von ca. 79 % der Gesamtleistung. Der Anteil der sonstigen Gemeinkosten in Summe belief sich auf ca. 16 %. Entsprechend wurden die sonstigen Gemeinkosten, mit Ausnahme von Abschreibungen und Zinsaufwand, eher grob geplant.

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

Berechnung der Saisonkurve

Basiszeile: 20 SUMME ERLÖSE

	3. Vorjahr	%	2. Vorjahr	%	1. Vorjahr	%	Saisonkurve %
Januar	1.228.179	10,0	1.278.567	9,5	1.278.568	9,5	9,56
Februar	1.224.190	10,0	1.257.755	9,3	1.257.757	9,3	9,43
März	532.925	4,3	1.278.786	9,5	1.278.787	9,5	8,43
April	855.725	7,0	1.257.572	9,3	1.257.573	9,3	8,83
Mai	934.943	7,6	1.246.570	9,2	1.246.571	9,2	8,90
Juni	902.011	7,3	1.306.095	9,7	1.306.096	9,7	9,20
Juli	945.635	7,7	423.805	3,1	423.806	3,1	4,05
August	556.177	4,5	400.701	3,0	400.702	3,0	3,28
September	1.280.451	10,4	1.286.454	9,5	1.286.456	9,5	9,70
Oktober	1.265.390	10,3	1.266.887	9,4	1.266.888	9,4	9,56
November	1.277.598	10,4	1.268.639	9,4	1.268.640	9,4	9,59
Dezember	1.290.297	10,5	1.247.791	9,2	1.247.793	9,2	9,47
<i>Gewichtung</i>		<i>1,00</i>		<i>1,00</i>		<i>3,00</i>	



Kommentar:

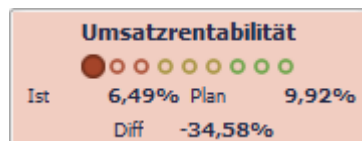
Die Saisonkurve wurde aus den Erlösen der vergangenen 3 Jahre errechnet. Sie dient als Verteilungsschlüssel zur Aufteilung der Jahresplanwerte auf die einzelnen Monate. Das vergangene Jahr fließt mit dem Gewichtungsfaktor 3 erheblich stärker ein als die davor liegenden Jahre.

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.

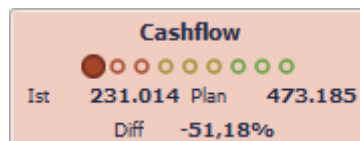
Balanced Scorecard

in EUR

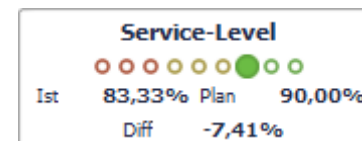
 Rentabilität



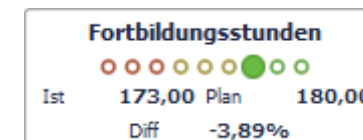
 Liquidität



 Kunden



 Mitarbeiter



Kommentar zur Balanced Scorecard:

Die dargestellten Kennzahlen sind in vier Kategorien

- **Rentabilität**
- **Liquidität**
- **Kunden**
- **Mitarbeiter**

gruppiert.

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

Die dargestellten Produktivitäts-Kennzahlen beruhen vorwiegend auf statistischen Daten. Fehl- und Fortbildungsstunden werden in der betriebsinternen Zeiterfassung ausgewertet. Der Service-Level beschreibt die Fähigkeit der AC GmbH auf Kundenwünsche zu reagieren und wird über ein Customer-Relationship-Management-System (CRM) erfasst. Der Service-Level ist dabei als Frühindikator zu betrachten.

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

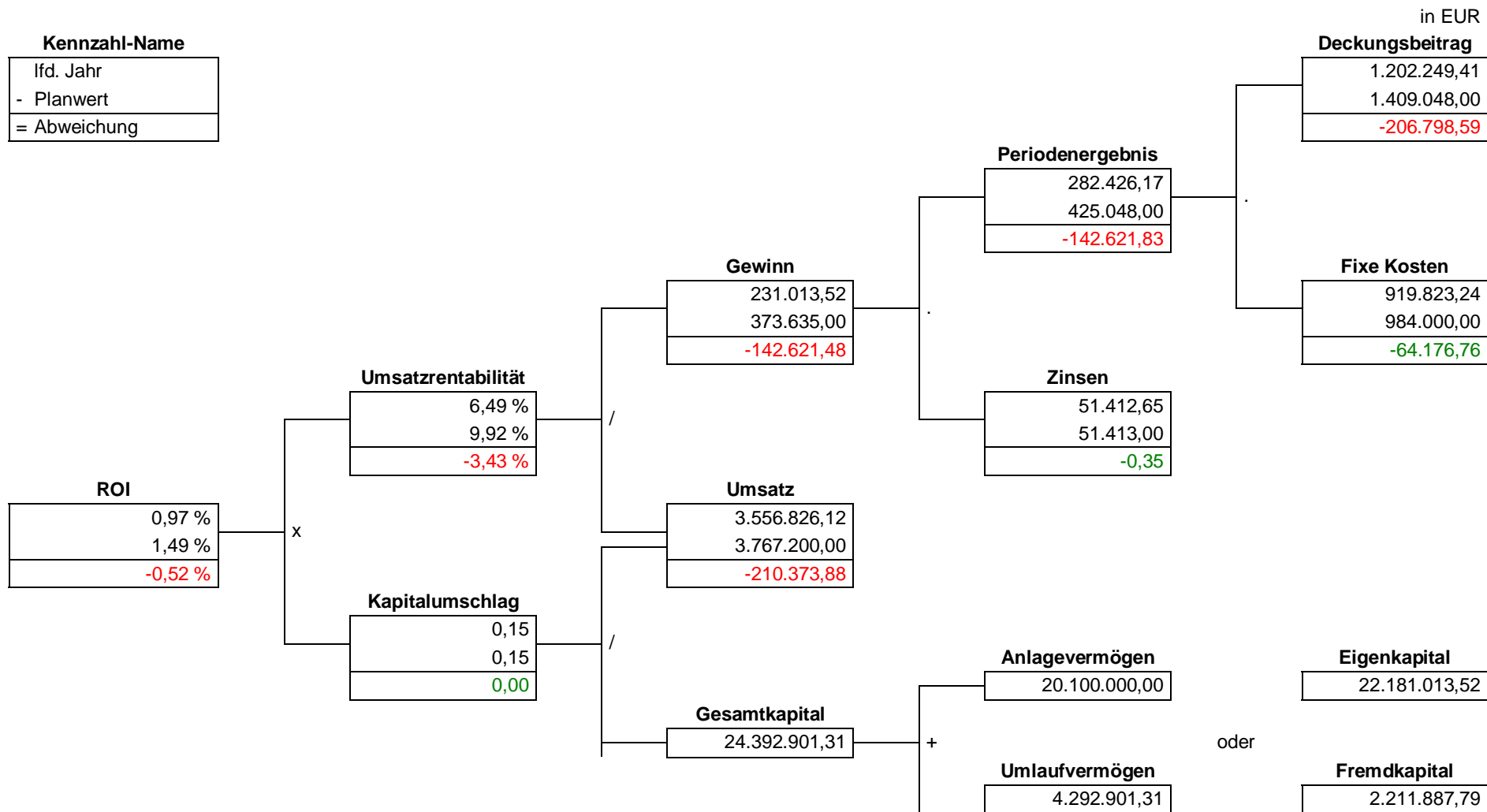
Kennzahl	1. Grenzwert (gelb) ab	2. Grenzwert (rot) ab
Umsatz, Umsatzrentabilität, Betriebsergebnis, Eigenkapitalrentabilität I, Liquidität 2. Grades, Cashflow, Forderungen L + L, Forderungsquote, Produktivität Personal, Fortbildungsstunden, Fehlstunden	5 %	10 %
Anzahl Neukunden, Service-Level, Kundenzufriedenheit	10 %	20 %
Personalaufwandsintensität	2 %	5 %

Alle Zahlen sind kumulierte Werte bis zum 31.03.2013. Bei den statistischen Werten der Kennzahlengruppen "Kunden" und "Mitarbeiter" wurden Mittelwerte bis zum 31.03.2013 gebildet.

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

Zum 31.03.2013 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 31.03.2013 weist mit einem Wert von 0,97 % einen unterdurchschnittlichen und deutlich unter dem geplanten Wert von 1,49 % liegenden Wert auf.

Diese Abweichung resultiert fast ausschließlich aus dem bereits erwähnten unter Plan liegenden Umsatz. Durch fortlaufende Kosteneinsparungsprogramme konnten die (umsatzunabhängigen) Fixkosten bereits um über 64 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 sOriginalplan%der, wie bereits im Planungsbericht erwähnt, eher optimistischen Charakter hat, bleibt die anzustrebende Messlatte.

CONTROLLING-BERICHT per März 2013
AC GmbH

Planung

in EUR

GESAMT

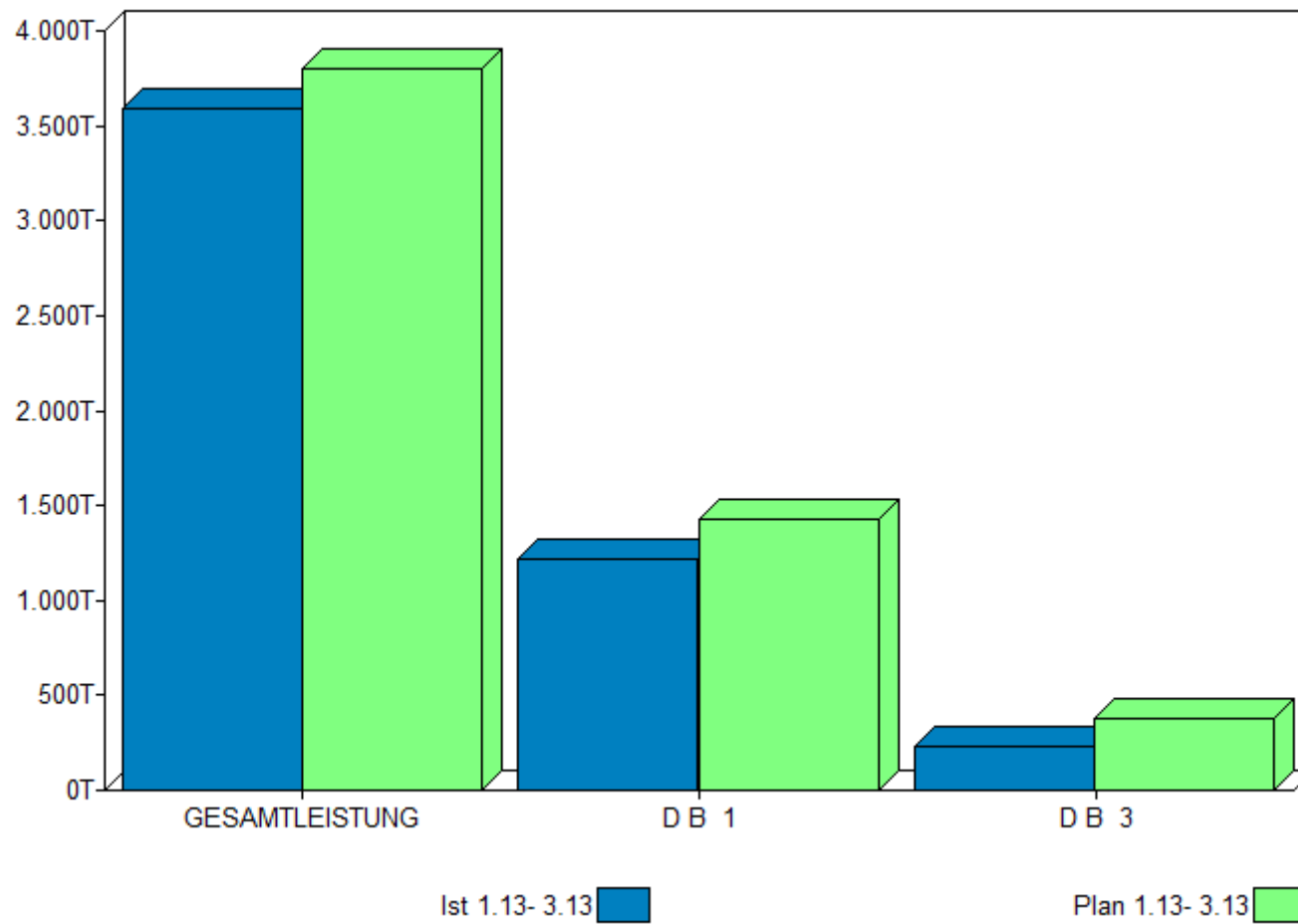
	Jan 2013	Feb 2013	Mär 2013	Apr 2013	Mai 2013	Jun 2013	Jul 2013	Aug 2013	Sep 2013	Okt 2013	Nov 2013	Dez 2013	Gesamt
Erlöse Grp. I	443.700	476.600	459.200	482.000	479.800	501.050	161.550	161.500	488.300	491.600	472.550	456.750	5.074.600
Erlöse Grp. II	514.700	515.600	527.700	505.000	510.600	525.000	195.600	174.400	511.900	516.600	513.800	512.600	5.523.500
Erlöse Grp. III	297.100	255.500	277.100	257.600	244.300	266.800	67.400	65.200	271.500	248.800	267.500	263.200	2.782.000
SUMME ERLÖSE	1.255.500	1.247.700	1.264.000	1.244.600	1.234.700	1.292.850	424.550	401.100	1.271.700	1.257.000	1.253.850	1.232.550	13.380.100
Bestandsveränderung	35.071	23.267	-22.008										36.330
GESAMTLEISTUNG	1.290.571	1.270.967	1.241.992	1.244.600	1.234.700	1.292.850	424.550	401.100	1.271.700	1.257.000	1.253.850	1.232.550	13.416.430
Material	423.806	439.023	429.469	437.930	438.694	444.346	211.837	208.897	443.923	436.795	435.613	433.694	4.784.027
Fremdleistungen	57.500	57.900	58.000	57.200	58.000	57.600	30.300	30.300	57.400	57.100	57.200	57.200	635.700
ROHERTRAG	809.265	774.044	754.523	749.470	738.006	790.904	182.413	161.903	770.377	763.105	761.037	741.656	7.996.703
Produktivlöhne	302.828	303.228	303.128	303.328	303.128	303.328	303.028	303.228	303.228	303.328	303.028	303.276	3.638.084
DB 1	506.437	470.816	451.395	446.142	434.878	487.576	-120.615	-141.325	467.149	459.777	458.009	438.380	4.358.619
GEMEINKOSTEN:													
Sonst. Personalkosten	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	160.800	1.929.600
DB 2	345.637	310.016	290.595	285.342	274.078	326.776	-281.415	-302.125	306.349	298.977	297.209	277.580	2.429.019
Raumkosten	49.100	48.900	49.100	49.000	48.900	48.900	49.200	48.700	49.100	48.900	49.000	48.900	587.700
Kfz-Kosten	3.600	3.200	3.200	3.700	3.500	3.200	3.700	3.700	3.600	3.300	3.700	3.200	41.600
Reparatur/Instandhaltung	24.400	23.500	24.200	23.100	23.000	23.500	23.600	24.100	23.100	22.100	23.200	22.000	279.800
Abschreibungen	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	288.000
Werbekosten	9.600	9.600	9.600	16.400	6.400	6.400	16.400	6.400	6.400	14.900	6.400	6.400	114.900
Reisekosten	16.200	16.500	16.500	16.600	16.600	16.700	16.400	16.200	16.400	16.300	16.400	16.600	197.400
Kosten Warenabgabe	6.500	6.600	6.500	6.600	6.700	6.500	6.400	6.500	6.400	6.400	6.400	6.400	77.900
Betriebliche Steuern	21.600	22.500	21.900	22.000	21.700	21.900	21.800	22.600	22.400	22.200	22.400	21.900	264.900
Versicherung/Beiträge	18.800	18.700	18.900	18.700	18.700	19.000	18.500	18.900	18.500	18.400	18.500	18.800	224.400
Zinsaufwand	17.201	17.033	17.179										51.413
Gemeinkosten o. PersKost	191.001	190.533	191.079	180.100	169.500	170.100	180.000	171.100	169.900	176.500	170.000	168.200	2.128.013
DB 3	154.636	119.483	99.516	105.242	104.578	156.676	-461.415	-473.225	136.449	122.477	127.209	109.380	301.006

Plan/Ist-Vergleich

in EUR

GESAMT

	Ist 3.2013	Plan 3.2013	Diff.	Ist-Abw 3.2013	Ist ZL% 3.2013	Ist 1.13- 3.13	Plan 1.13- 3.13	Diff.	Ist-Abw - 3.13	Ist ZL% - 3.13
Erlöse Grp. I	421.979	459.200	-37.221	-8,1%	36,3%	1.310.264	1.379.500	-69.236	-5,0%	36,5%
Erlöse Grp. II	488.233	527.700	-39.467	-7,5%	42,0%	1.433.175	1.558.000	-124.825	-8,0%	39,9%
Erlöse Grp. III	275.379	277.100	-1.721	-0,6%	23,7%	813.387	829.700	-16.313	-2,0%	22,6%
SUMME ERLÖSE	1.185.591	1.264.000	-78.409	-6,2%	101,9%	3.556.826	3.767.200	-210.374	-5,6%	99,0%
Bestandsveränderung	-22.008	-22.008	0	0,0%	-1,9%	36.330	36.330	0	0,0%	1,0%
GESAMTLEISTUNG	1.163.583	1.241.992	-78.409	-6,3%	100,0%	3.593.156	3.803.530	-210.374	-5,5%	100,0%
Material	441.422	429.469	11.953	2,8%	37,9%	1.321.162	1.292.298	28.864	2,2%	36,8%
Fremdleistungen	57.294	58.000	-706	-1,2%	4,9%	168.999	173.400	-4.401	-2,5%	4,7%
ROHERTRAG	664.868	754.523	-89.655	-11,9%	57,1%	2.102.994	2.337.832	-234.838	-10,0%	58,5%
Produktivlöhne	293.959	303.128	-9.169	-3,0%	25,3%	882.060	909.184	-27.124	-3,0%	24,5%
DB 1	370.908	451.395	-80.487	-17,8%	31,9%	1.220.934	1.428.648	-207.714	-14,5%	34,0%
GEMEINKOSTEN:										
Sonst. Personalkosten	148.794	160.800	-12.006	-7,5%	12,8%	446.397	482.400	-36.003	-7,5%	12,4%
DB 2	222.115	290.595	-68.480	-23,6%	19,1%	774.538	946.248	-171.710	-18,1%	21,6%
Raumkosten	47.726	49.100	-1.374	-2,8%	4,1%	143.253	147.100	-3.847	-2,6%	4,0%
Kfz-Kosten	3.637	3.200	437	13,7%	0,3%	9.972	10.000	-28	-0,3%	0,3%
Reparatur/Instandhaltung	23.922	24.200	-278	-1,2%	2,1%	72.629	72.100	529	0,7%	2,0%
Abschreibungen	23.291	24.000	-709	-3,0%	2,0%	69.873	72.000	-2.127	-3,0%	1,9%
Werbekosten	9.167	9.600	-433	-4,5%	0,8%	27.809	28.800	-991	-3,4%	0,8%
Reisekosten	16.015	16.500	-485	-2,9%	1,4%	47.779	49.200	-1.421	-2,9%	1,3%
Kosten Warenabgabe	6.168	6.500	-333	-5,1%	0,5%	18.685	19.600	-915	-4,7%	0,5%
Betriebliche Steuern	15.657	21.900	-6.243	-28,5%	1,3%	47.580	66.000	-18.420	-27,9%	1,3%
Versicherung/Beiträge	18.207	18.900	-693	-3,7%	1,6%	54.531	56.400	-1.869	-3,3%	1,5%
Zinsaufwand	17.179	17.179	0	0,0%	1,5%	51.413	51.413	0	0,0%	1,4%
Gemeinkosten o. PersKost	180.970	191.079	-10.109	-5,3%	15,6%	543.524	572.613	-29.089	-5,1%	15,1%
DB 3	41.144	99.516	-58.372	-58,7%	3,5%	231.014	373.635	-142.621	-38,2%	6,4%



Das Ergebnis (Deckungsbeitrag 3) bis März 2013 beträgt 231 T" und damit 6,4 % der Gesamtleistung. Die Abweichung von 143 T" zum Planwert von 374 T" führt zu diesem schwachen vorläufigen Betriebsergebnis.

Der Planwert, der im Originalplan, wie bereits dargestellt, eher optimistischen Charakter hat, wird von der Geschäftsleistung dennoch als Erfolgsmaßstab gesehen.

Es wird davon ausgegangen, dass das geplante Ergebnis von 301 T" durch diverse Maßnahmen erreicht wird.

Abweichungsanalyse

Grenzwerte: 2,00 % / 8,00 %

in EUR

GESAMT

	Gesamt 2013	Januar 2013	Februar 2013	März 2013	April 2013	Mai 2013	Juni 2013	Juli 2013	August 2013	Septem. 2013	Oktober 2013	Novemb. 2013	Dezemb. 2013
⚠ Erlöse Grp. I	1.310.264	438.419	449.866	421.979									
⚠ Erlöse Grp. II	1.433.175	458.521	486.421	488.233									
✓ Erlöse Grp. III	813.387	278.202	259.806	275.379									
⚠ SUMME ERLÖSE	3.556.826	1.175.142	1.196.093	1.185.591									
✓ Bestandsveränderung	36.330	35.071	23.267	-22.008									
⚠ GESAMTLEISTUNG	3.593.156	1.210.212	1.219.360	1.163.583									
⚠ Material	1.321.162	433.064	446.677	441.422									
✓ Fremdleistungen	168.999	55.450	56.255	57.294									
⚠ ROHERTRAG	2.102.994	721.699	716.428	664.868									
✓ Produktivlöhne	882.060	294.407	293.694	293.959									
⚠ D B 1	1.220.934	427.292	422.734	370.908									
<i>GEMEINKOSTEN:</i>													
✓ Sonst. Personalkosten	446.397	148.475	149.128	148.794									
⚠ D B 2	774.538	278.817	273.606	222.115									
✓ Raumkosten	143.253	47.685	47.841	47.726									
✓ Kfz-Kosten	9.972	3.115	3.220	3.637									
✓ Reparatur/Instandhaltung	72.629	24.945	23.762	23.922									
✓ Abschreibungen	69.873	23.291	23.291	23.291									
✓ Werbekosten	27.809	9.372	9.269	9.167									
✓ Reisekosten	47.779	15.703	16.060	16.015									
✓ Kosten Warenabgabe	18.685	6.336	6.182	6.168									
⊕ Betriebliche Steuern	47.580	16.193	15.730	15.657									
✓ Versicherung/Beiträge	54.531	17.983	18.342	18.207									
✓ Zinsaufwand	51.413	17.201	17.033	17.179									
✓ Gemeinkosten o. PersKost	543.524	181.824	180.730	180.970									
⚠ D B 3	231.014	96.993	92.876	41.144									

Gravierende Planabweichung bei einzelnen Erlösgruppen.

Zusätzlicher Mehrverbrauch beim Material.

Vor allem die Planunterschreitung der Erlöse drückt den Rohertrag und den Deckungsbeitrag 3 über den 2. Grenzwert von 8% in den roten Bereich.

Prognose-Vergleich

in EUR

GESAMT

	Plan 01.13-12.13	Planfortschr. 01.13-12.13	neg. Progn. 01.13-12.13	pos. Progn. 01.13-12.13	Ist-Ab - 3.13	PlanFo. - Plan = Ist-Abw.		neg. Progn. - Plan		pos. Progn. - Plan	
Erlöse Grp. I	5.074.600	5.005.364	4.819.909	5.074.600	-5,0%	-69.236	-1,4%	-254.691	-5,0%	0	0,0%
Erlöse Grp. II	5.523.500	5.398.675	5.080.964	5.523.500	-8,0%	-124.825	-2,3%	-442.536	-8,0%	0	0,0%
Erlöse Grp. III	2.782.000	2.765.687	2.727.303	2.782.000	-2,0%	-16.313	-0,6%	-54.697	-2,0%	0	0,0%
SUMME ERLÖSE	13.380.100	13.169.726	12.628.177	13.380.100	-5,6%	-210.374	-1,6%	-751.923	-5,6%	0	0,0%
Bestandsveränderung	36.330	36.330	36.330	36.330	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
GESAMTLEISTUNG	13.416.430	13.206.056	12.664.506	13.416.430	-5,5%	-210.374	-1,6%	-751.924	-5,6%	0	0,0%
Material	4.784.027	4.812.891	4.613.796	4.890.323	2,2%	28.864	0,6%	-170.231	-3,6%	106.296	2,2%
Fremdleistungen	635.700	631.299	635.700	631.299	-2,5%	-4.401	-0,7%	0	0,0%	-4.401	-0,7%
ROHERTRAG	7.996.703	7.761.865	7.415.010	7.894.807	-10,0%	-234.838	-2,9%	-581.693	-7,3%	-101.896	-1,3%
Produktivlöhne	3.638.084	3.610.960	3.638.084	3.610.960	-3,0%	-27.124	-0,7%	0	0,0%	-27.124	-0,7%
D B 1	4.358.619	4.150.905	3.776.926	4.283.847	-14,5%	-207.714	-4,8%	-581.693	-13,3%	-74.772	-1,7%
GEMEINKKOSTEN:											
Sonst. Personalkosten	1.929.600	1.893.597	1.929.600	1.893.597	-7,5%	-36.003	-1,9%	0	0,0%	-36.003	-1,9%
D B 2	2.429.019	2.257.309	1.847.326	2.390.251	-18,1%	-171.710	-7,1%	-581.693	-23,9%	-38.768	-1,6%
Raumkosten	587.700	583.853	587.911	583.800	-2,6%	-3.847	-0,7%	211	0,0%	-3.901	-0,7%
Kfz-Kosten	41.600	41.572	41.600	41.572	-0,3%	-28	-0,1%	0	0,0%	-28	-0,1%
Reparatur/Instandhaltung	279.800	280.329	287.696	278.196	0,7%	529	0,2%	7.896	2,8%	-1.604	-0,6%
Abschreibungen	288.000	285.873	288.019	285.868	-3,0%	-2.127	-0,7%	19	0,0%	-2.132	-0,7%
Werbekosten	114.900	113.909	114.900	113.909	-3,4%	-991	-0,9%	0	0,0%	-991	-0,9%
Reisekosten	197.400	195.979	197.400	195.979	-2,9%	-1.421	-0,7%	0	0,0%	-1.421	-0,7%
Kosten Warenabgabe	77.900	76.985	77.900	76.985	-4,7%	-915	-1,2%	0	0,0%	-915	-1,2%
Betriebliche Steuern	264.900	246.480	266.293	246.146	-27,9%	-18.420	-7,0%	1.393	0,5%	-18.754	-7,1%
Versicherung/Beiträge	224.400	222.531	224.622	222.476	-3,3%	-1.869	-0,8%	222	0,1%	-1.924	-0,9%
Zinsaufwand	51.413	51.413	51.413	51.413	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Gemeinkosten o. PersKost	2.128.013	2.098.924	2.137.755	2.096.343	-5,1%	-29.089	-1,4%	9.742	0,5%	-31.670	-1,5%
D B 3	301.006	158.385	-290.428	293.907	-38,2%	-142.621	-47,4%	-591.434	-196,5%	-7.099	-2,4%

Der Prognose-Vergleich des Gesamtunternehmens zeigt die Entwicklung bis zum Jahresende mit den Einzelprognosen der Erlöse und Kosten. Dabei ergeben sich folgende prognostizierte Ergebnisse (Deckungsbeitrag 3):

Wie schon dargestellt wird im Unternehmen die Planfortschreibung als "wahrscheinlichste" Prognose gesehen. Hier liegt die Prognose bei nur rund 50% 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.

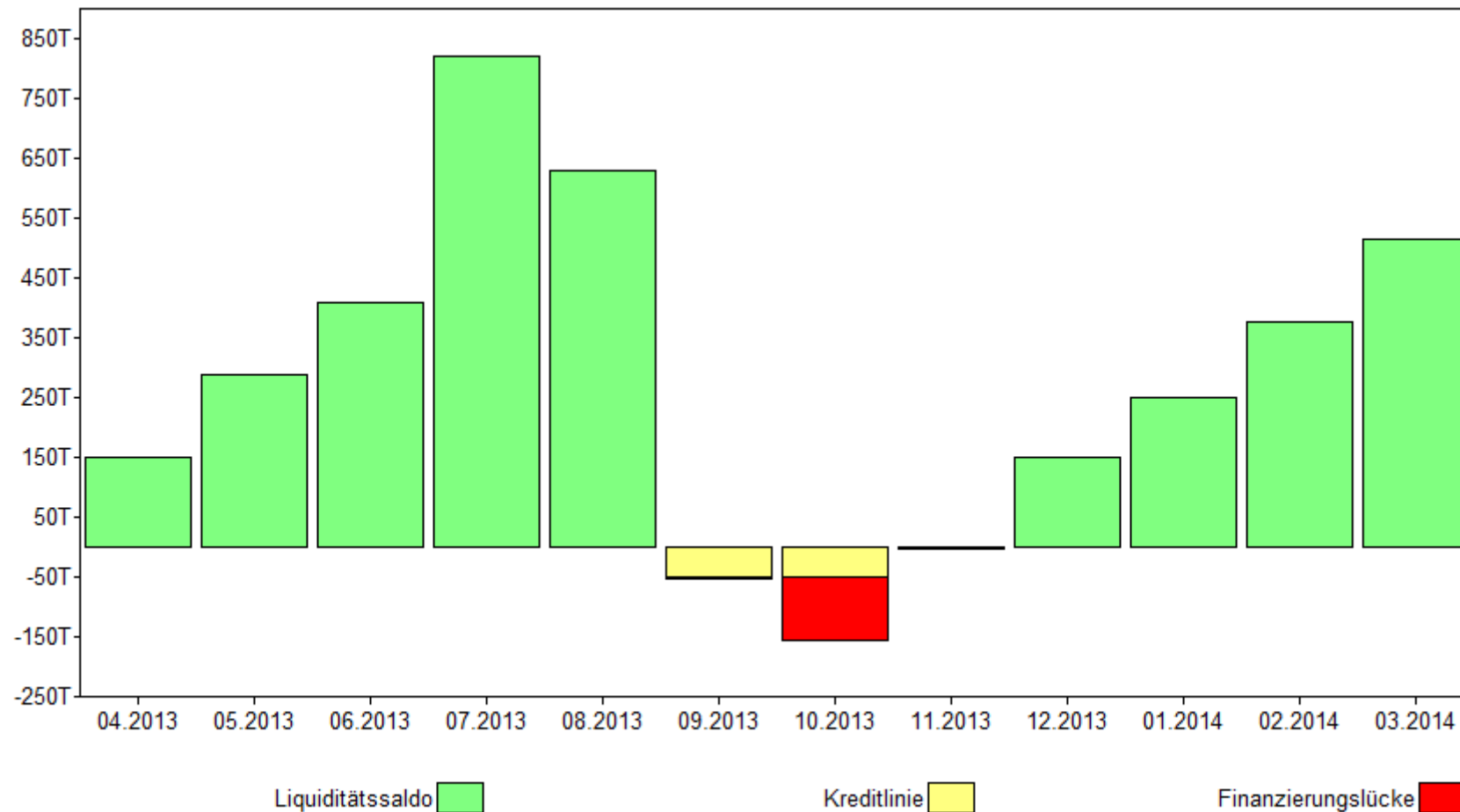
Der fehlende Deckungsbeitrag bzw. der im schlechtesten Fall prognostizierte negative Deckungsbeitrag führt zu gravierenden Konsequenzen für die Liquiditätsentwicklung, wie die nachfolgenden Auswertungen zeigen.

Liquiditätsvorschau

in EUR

Startsaldo: 120.690,00

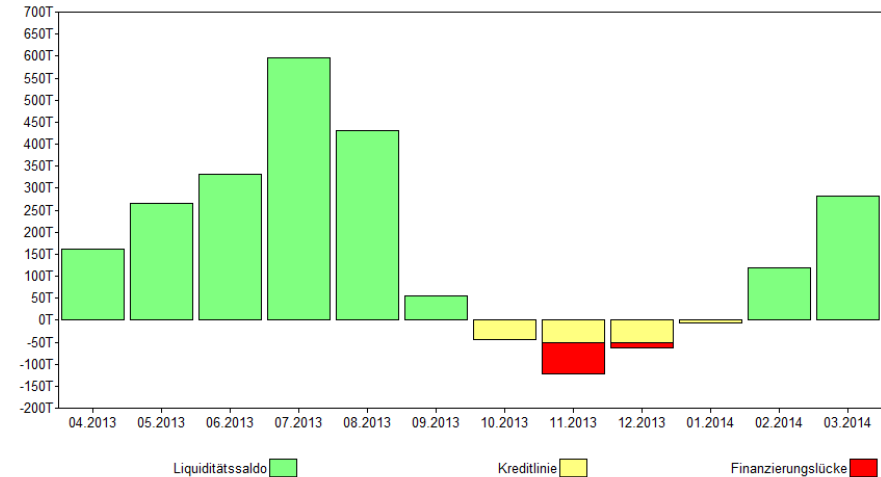
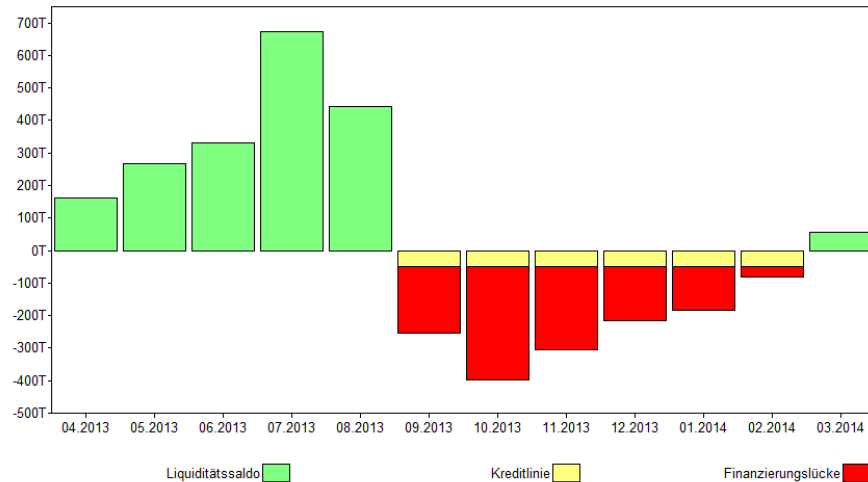
	Apr 2013	Mai 2013	Jun 2013	Jul 2013	Aug 2013	Sep 2013	Okt 2013	Nov 2013	Dez 2013	Jan 2014	Feb 2014	Mär 2014
Erlöse Grp. I	0	322.940	480.526	494.038	273.585	161.517	380.456	490.511	478.837	461.964	456.918	479.713
Erlöse Grp. II	0	338.350	508.752	520.248	304.302	181.396	400.525	515.049	514.724	512.996	524.325	530.770
Erlöse Grp. III	0	205.384	295.940	308.656	158.510	78.452	242.071	304.986	310.982	314.897	347.332	330.016
Summe Planeinnahmen	0	866.674	1.285.218	1.322.942	736.397	421.364	1.023.052	1.310.546	1.304.542	1.289.857	1.328.575	1.340.499
Summe Planausgaben	1.115.358	1.106.122	1.112.174	861.965	850.325	1.111.251	1.110.523	1.102.641	1.099.170	1.134.212	1.150.387	1.140.962
Einzahl. v. Forderungen	1.298.483	432.828	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Auszahl. v. Verbindlichk.	-100.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstige Verbindl. o. USt	-2.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
USt-Zahllast	-49.363	-52.322	-48.944	-46.417	-50.692	-12.806	-12.388	-51.585	-47.272	-50.825	-50.008	-58.140
Liquiditätsergebnis I	31.761	141.058	124.100	414.560	-164.620	-702.693	-99.859	156.320	158.100	104.820	128.180	141.397
Auszahl. für Finanzanlagen	0	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0	0	0
Summe Bilanzbeweg.	0	0	0	0	0	0	0	10.000	0	0	0	0
Liquiditätsergebnis II	31.761	141.058	124.100	414.560	-164.620	-702.693	-99.859	166.320	158.100	104.820	128.180	141.397
Investitionsausgaben	0	0	0	0	22.000	0	0	0	0	0	0	0
Darlehensaufnahme	0	0	0	0	0	22.000	0	0	0	0	0	0
Tilgung	3.059	3.082	3.105	3.128	3.152	3.175	3.199	3.223	3.247	3.272	3.296	3.321
Überziehungszins	0	0	0	0	0	372	0	0	1.434	0	0	0
Summe Invest./Finanz.	-3.059	-3.082	-3.105	-3.128	-25.152	18.453	-3.199	-3.223	-4.681	-3.272	-3.296	-3.321
Liquiditätsergebnis III	28.702	137.976	120.995	411.432	-189.771	-684.240	-103.058	163.097	153.419	101.548	124.884	138.076
Individuelle Zeile 1	0	0	0	0	0	0	0	-10.000	0	0	0	0
Summe Sonstige	0	0	0	0	0	0	0	-10.000	0	0	0	0
Liquiditätsergebnis IV	28.702	137.976	120.995	411.432	-189.771	-684.240	-103.058	153.097	153.419	101.548	124.884	138.076
Liquiditätssaldo	149.392	287.369	408.364	819.795	630.024	-54.216	-157.274	-4.177	149.242	250.790	375.674	513.750
Kreditlimit	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Finanzierungslücke	0	0	0	0	0	4.216	107.274	0	0	0	0	0
Darlehenssaldo	922.429	919.348	916.243	913.115	909.963	928.788	925.589	922.365	919.118	915.847	912.550	909.230



Die Liquiditätswirksamkeit der Planeinnahmen und die Einzahlungen aus dem aktuellen Forderungssaldo müssen gemeinsam betrachtet werden (Zeile 1 + 3: April-Juli jeweils ca. 1,3 Mio. "). Der Einbruch auf 736 T" im August 2013 enthält laut Liquiditätsschlüssel 67 % der Planerlöse aus Juli, die saisonbedingt im Juli und August sehr niedrig sind.

Die Grafik zeigt auf einen Blick, dass in sieben Monaten eine kleine und nur vorübergehende Finanzierungslücke entsteht. Diese Informationen verbessern die Verhandlungsposition gegenüber den Banken (Entwicklung ist absehbar, Management plant).

Liquidität neg. Prognose / Alternativplan



Die linke Grafik zeigt, wie gravierend sich die negative Prognose auf die Liquiditätssituation auswirkt, falls hier nicht durch Gegenmaßnahmen entgegengewirkt wird.

Der Alternativplan "Maßnahmen 2013" enthält folgende Punkte zur Gegensteuerung (siehe rechte Grafik):

- In den Sommermonaten Juli und August ist erfahrungsgemäß mit einem saisonalen Umsatzeinbruch zu rechnen (Originalplan). Als Gegenmaßnahme zur prognostizierten Liquiditätslücke soll eine Sonderpreisaktion in den Sommermonaten die saisonale Schwankung der Umsätze abfedern und die Vorverschiebung der Umsätze erreichen. Die Rabatte dieser Aktion sollen sich durch eine leichte Steigerung der Absatzmenge ausgleichen.
- Zusätzlich wurden einige Gemeinkostenarten identifiziert, bei denen ab Juli 2013 eine jeweils 10% Einsparung möglich erscheint.
- Außerdem ist durch ein konsequenteres Mahnverfahren eine leichte Verbesserung des Zahlungsschlüssels um ca. 3% anzustreben. Damit fließen im Folgemonat der Fakturierung 70% statt 67%.
- Wenn alle diese Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden, bleibt nur noch eine Finanzierungslücke von rund 70 T" im Monat November 2013. Es sind jetzt unverzüglich Gespräche mit der Hausbank zu führen, um für wenige Monate eine Erhöhung des Kreditrahmens von 50 T" auf 120-200 T" zu erreichen.

Kostenstellen-Übersicht

	in EUR								
<i>Ist 1.2013 - 3.2013</i>	1	101	102	200	301	302	303	400	500
	G E S A M T	Grund+Gebäude	Fuhrpark	Material	Stahlbau	Holzbau	Montage	Verwaltung	Vertrieb
Erlöse Grp. I	1.310.264				1.310.264				
Erlöse Grp. II	1.433.175					1.433.175			
Erlöse Grp. III	813.387						813.387		
SUMME ERLÖSE	3.556.826				1.310.264	1.433.175	813.387		
Bestandsveränderung	36.330				11.708	16.417	8.205		
GESAMTLEISTUNG	3.593.156				1.321.972	1.449.592	821.592		
Material	1.321.162				491.056	565.827	264.280		
Fremdleistungen	168.999				61.664	77.186	30.149		
ROHERTRAG	2.102.994				769.253	806.579	527.162		
Produktivlöhne	882.060				355.472	348.285	178.302		
D B 1	1.220.934				413.780	458.294	348.860		
<i>GEMEINKOSTEN:</i>									
Sonst. Personalkosten	446.397	33.372	36.283	87.882	23.042	23.872	24.556	144.665	72.724
D B 2	774.538	-33.372	-36.283	-87.882	390.738	434.422	324.304	-144.665	-72.724
Raumkosten	143.253	2.421	4.924	19.981	30.886	31.883	32.873	9.232	11.052
Kfz-Kosten	9.972		9.972						
Reparatur/Instandhaltung	72.629	3.307	5.662	4.840	12.197	12.561	13.054	4.545	16.464
Abschreibungen	69.873	9.905	10.804	7.204	11.163	11.525	11.884	2.883	4.505
Werbekosten	27.809								27.809
Reisekosten	47.779	1.108	5.124	798	2.896	2.967	3.090	3.678	28.118
Kosten Warenabgabe	18.685								18.685
Betriebliche Steuern	47.580	2.717	5.611	439	6.771	6.703	7.024	8.231	10.085
Versicherung/Beiträge	54.531	20.678	3.186	7.318	6.511	6.562	6.821	1.544	1.911
Zinsaufwand	51.413							51.413	
Gemeinkosten o. PersKost	543.524	40.137	45.283	40.580	70.424	72.200	74.745	81.526	118.629
D B 3	231.014	-73.509	-81.566	-128.462	320.314	362.221	249.559	-226.191	-191.353
<i>UMLAGEN:</i>									
Umlage Grund+Gebäude		-73.509	613	12.252	18.377	18.377	18.377	2.450	3.063
Umlage Fuhrpark			-82.179		23.480	23.480	23.480	11.740	
ÜBER-/UNTERDECKUNG	231.014	0	0	-140.713	278.457	320.364	207.702	-240.381	-194.416

Hier ist u.a. die Verrechnung der Umlagen transparent dargestellt.

Kostenartenübersicht für Kostenträger

in EUR

Ist 1.2013 - 3.2013

	20	200	220	222	300	502	600	602	700
	Erlöse	ROHERTRAG	Produktivlöhne	Fertigungs-GK	D B 1	Verw.-GK	D B 2	Vertriebs-GK	D B 3
Produkt A	391.865,80	240.127,61	112.372,63	52.796,10	74.958,88	26.236,95	48.721,93	21.205,83	27.516,10
Produkt B	292.107,43	147.320,02	67.662,58	31.789,89	47.867,55	20.317,44	27.550,11	16.427,24	11.122,87
Produkt C	626.290,63	329.498,61	175.437,23	82.424,97	71.636,41	46.173,77	25.462,64	37.333,24	-11.870,60
Produkt D	384.040,74	177.558,76	116.096,19	54.545,93	6.916,64	31.388,07	-24.471,43	25.375,94	-49.847,37
Produkt E	411.024,61	248.113,38	116.027,18	54.513,82	77.572,38	27.770,30	49.802,08	22.455,65	27.346,43
Produkt F	638.109,72	320.635,21	116.161,99	54.576,92	149.896,30	40.620,88	109.275,42	32.842,26	76.433,16
Produkt G	122.763,63	89.421,13	20.018,89	9.405,44	59.996,80	5.206,74	54.790,06	4.210,05	50.580,01
Produkt H	148.368,76	76.902,79	39.418,53	18.520,25	18.964,01	10.769,44	8.194,57	8.707,62	-513,05
Produkt J	245.523,96	178.859,65	40.034,06	18.809,12	120.016,47	10.411,29	109.605,18	8.418,35	101.186,83
Produkt K	296.730,84	153.829,14	78.830,79	37.037,55	37.960,80	21.535,59	16.425,21	17.412,58	-987,37
GESAMT	3.556.826,12	1.962.266,30	882.060,07	414.419,99	665.786,24	240.430,47	425.355,77	194.388,76	230.967,01

Diese Gegenüberstellung weist mehrere Produkte des Unternehmens mit negativem Ergebnis aus.

Da aber alle Produkte einen positiven Deckungsbeitrag 1 erwirtschaften, ist es nicht sinnvoll, die Kostenträger mit negativem DB 3 ohne Ersatz aus dem Produktionsprogramm zu nehmen.

Es ist dagegen zu prüfen, ob eine Substitution der Produktionskapazität durch andere Produkte oder durch neue Erzeugnisse möglich ist. Eine Optimierung des Produktionsprogrammes könnte so zu einer Verbesserung des Gesamtergebnisses beitragen.

Dabei ist zu beachten, dass einzelne weniger rentable Produkte aus marketingstrategischen Gründen im Produkt-Portfolio bleiben müssen.

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.

Die im Abschnitt "Liquidität neg. Prognose / Alternativplan" genannten Maßnahmen sind unverzüglich umzusetzen, um die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Dazu gehört auch die frühzeitige Kontaktaufnahme mit den Banken, um für wenige Monate eine Erhöhung des Kreditrahmens zu erreichen.

Berlin, April 2013

KANZLEI SCHENK BERLIN