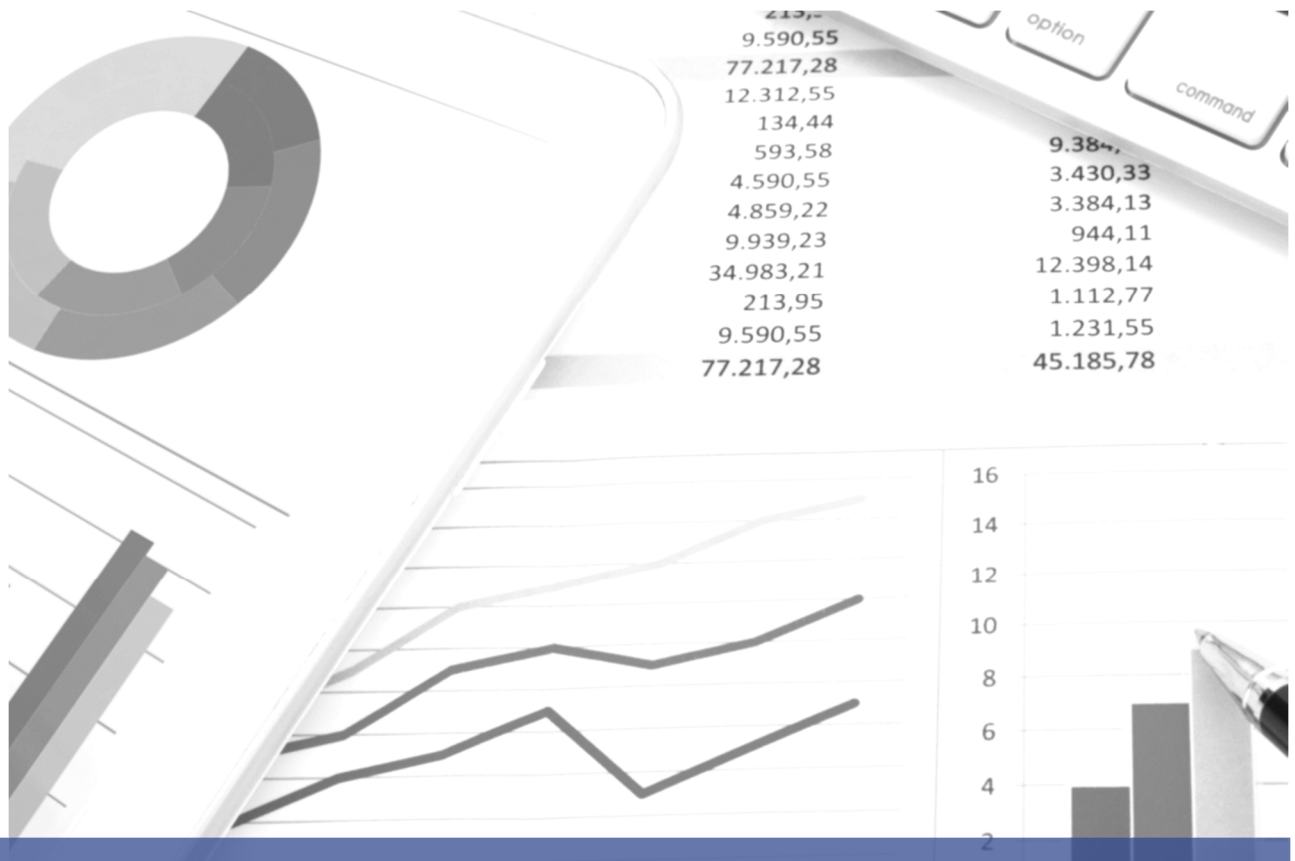


Ergebnis-,  
liquiditäts-,  
vermögensorientierte  
**Unternehmenssteuerung.**



**Fallstudie:** Ein gesundes Unternehmen in der Wachstumsfalle.

### Ausgangssituation:

- Ein metallverarbeitendes Unternehmen (Serien- & Auftragsfertigung) plant für das kommende Geschäftsjahr bei Umsatzerlösen von 21,6 Mio. € ein positives EBT von 1,2 Mio. €. Die Umsatzrendite (vor EE-Steuern) liegt insofern bei 5,8 %;
- Die geplante Liquidität zeigt für das kommende Geschäftsjahr durchgängig freie Linien von etwa 0,5 bis 1,0 Mio. €. Dieser Trend berücksichtigt auch eine geordnete Reduktion der Kreditmittel um 0,5 Mio. € ab der Jahresmitte, da Banksicherheiten an die Gesellschafter zurückgegeben werden sollen;
- Das zu erwartende bilanzielle Eigenkapital beträgt durchschnittlich etwa 22,7 % der Bilanzsumme, sonstige relevante Bilanzrelationen sind in Ordnung;
- Fazit:  
Das Unternehmen erwartet ein – in jeder Hinsicht – erfolgreiches, stabiles & zufriedenstellendes Geschäftsjahr.

### Geschäftsverlauf 1. Halbjahr:

- Die geplanten Umsatzerlöse von 10,9 Mio. € werden um 0,7 Mio. € übertroffen
  - Zwei A-Kunden bestellen mehr als erwartet;
- Die zentralen fixen und variablen Kosten bewegen sich auf den geplanten Levels;
- Neben den Mehr-Umsatzerlösen von 0,7 Mio. € werden knapp 0,5 Mio. € Bestandserhöhungen erzielt, so dass die geplante Gesamtleistung von 10,8 Mio. € um knapp 1,2 Mio. € überschritten wird;
- Zwischenergebnis:  
Das geplante EBT von Januar bis Juni von knapp 0,8 Mio. € wird um 0,7 Mio. € übertroffen;

- Aktualisierte Vorschau für das Gesamtjahr (Januar bis Dezember):
  - Weiterhin erhöhte Nachfrage der Großkunden, geplanter Jahresumsatz von 21,6 Mio. € wird perspektivisch um 1,5 Mio. € übertroffen,
  - Geplantes Jahres-EBT von 1,2 Mio. € wird perspektivisch um 0,9 Mio. € übertroffen;
- Aber – es gibt unerwartete Probleme:
  - Spürbare Liquiditätsenge (spätestens) im Juni,
  - Plan-Liquidität zeigte für Juni freie Mittel von 0,8 Mio. €, tatsächlich sind die unveränderten Kreditlinien um 0,2 Mio. € überzogen, zur Planung „fehlen“ – trotz Mehr-Gewinn – liquide Mittel von etwa 1,0 Mio. €,
  - Ohne Ursachenanalyse und ohne strukturierte Gegensteuerung droht perspektivisch die Zahlungsunfähigkeit, insbesondere können die Gesellschafter nicht wie geplant private Kreditsicherheiten zurück erhalten.

**Ursachenanalyse** (basierend auf der Planung und dem nachträglichen PlaCoM-Controlling für Januar bis Juni):

- In Erwartung des Mehr-Umsatz wurden die Lagerbestände um 0,8 Mio. € über den Planwert hinaus erhöht;
- Aus diesem Grund wurden auch zusätzliche Investitionen getätigt sowie einige für das 2. Halbjahr vorgesehene Investitionen vorgezogen: Volumen insgesamt 0,3 Mio. €;
- Die beiden A-Kunden haben verlängerte Zahlungsziele eingefordert, darüber hinaus zahlen andere Kunden etwas verzögert. Per Saldo liegen die Forderungen LuL um 0,8 Mio. € über dem Planwert;
- Die vorstehend genannten überplanmäßigen Aktiva von insgesamt 1,9 Mio. € können (nach unterjährigen Steuervorauszahlungen) mit etwa 0,8 Mio. € aus dem überplanmäßigen EBT-Cashflow finanziert werden.  
Der insofern verbleibende Liquiditätsbedarf von etwa 1,1 Mio. € muss – ungeplant – aus der Betriebsmittelfinanzierung entnommen werden.

## Zielerreichung:

- Die zunächst unerklärliche & nicht plausible Liquiditätsenge konnte sachgerecht aus den Betriebsdaten erklärt werden – für die Gesellschafter, die Geschäftsführung und für die Finanzierungspartner;
- Für das 2. Halbjahr konnten korrigierende Maßnahmen sachlogisch korrekt konzipiert & umgesetzt werden.  
Die Gesellschafter haben wie geplant die privaten Kreditsicherheiten zurück erhalten, gleichzeitig konnte eine potenziell drohende Zahlungsunfähigkeit durch proaktive Maßnahmen verhindert werden;
- Das Unternehmen hat im gesamten Geschäftsjahr den zur Jahresmitte erwarteten Umsatz- & Gewinnzuwachs realisiert.

## Fazit:

- Ein reiner Soll-Ist-Vergleich (nur) zum Ergebnis ist in vielen Fällen für eine transparente & proaktive Unternehmenssteuerung nicht ausreichend.  
Erforderlich ist die Einbindung der (dynamischen) Liquidität sowie des Working Capital bzw. der Bilanz.  
Neben einer validen Planung von Ergebnis, Liquidität und Working Capital / Bilanz muss das laufende Controlling einen Soll-Ist-Status sowie einen aktualisierten Forecast auch innerhalb des Geschäftsjahres ermöglichen.  
Insbesondere muss dieser Forecast auch für die (dynamische) Liquidität sowie für das Working Capital / die Bilanz vorhanden sein;
- Planung & Controlling sind auch in gesunden & wachsenden Unternehmen erforderlich, um
  - mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen zu können
  - operative & strategische Entscheidungen transparent abzubilden
  - den Geschäftsbetrieb proaktiv zu steuern.

## Autor & Ansprechpartner:



Detlef Hirtz  
Diplom-Kaufmann  
Bankkaufmann

- ... verfügt über eine mehr als 20jährige Praxis aus operativen Fach- und Führungsfunktionen und aus beratenden Tätigkeiten,
- ... arbeitet seit 2003 als Interim-Manager, freiberuflicher Controller und Berater,
- ... begleitet überwiegend mittelständische Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel, Dienstleistungen, Handwerk, Non-Profit (Vereine, Wohlfahrt, Verwaltung) - mitunter auch in kritischen Situationen,
- ... benötigt immer:
  - die objektive Analyse der Ausgangssituation
  - den sachlogischen & plausiblen Blick in die Zukunft um darauf aufbauend eine tragfähige Lösung ableiten & umsetzen zu können.

Hirtz Managementberatung  
Dipl.-Kfm. Detlef Hirtz  
Rosenbenden 19  
D - 52511 Geilenkirchen  
Fon +49 (0) 24 51 / 912 49 82  
Fax +49 (0) 24 51 / 912 49 84  
E-Mail [info@hirtz-beratung.de](mailto:info@hirtz-beratung.de)

**Musterfirma**

<b>GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (Planung)</b>		<b>Jan 17</b>	<b>Feb 17</b>	<b>Mrz 17</b>	<b>Apr 17</b>	<b>Mai 17</b>	<b>Jun 17</b>	<b>Jul 17</b>	<b>Aug 17</b>	<b>Sep 17</b>	<b>Okt 17</b>	<b>Nov 17</b>	<b>Dez 17</b>	<b>Jahr</b>
<b>Planung 2017 - Stand: 25.11.2016</b>		<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>
1.	Umsatzerlöse aus Produktion	1.360	1.360	1.475	1.425	1.350	1.375	1.275	1.275	1.575	1.675	1.675	950	16.770
2.	Umsatzerlöse aus Handelsware	470	385	435	425	400	425	450	325	410	300	380	290	4.695
3.	Sonstige Umsatzerlöse	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
	<b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>1.840</b>	<b>1.755</b>	<b>1.920</b>	<b>1.860</b>	<b>1.760</b>	<b>1.810</b>	<b>1.735</b>	<b>1.610</b>	<b>1.995</b>	<b>1.985</b>	<b>2.065</b>	<b>1.250</b>	<b>21.585</b>
4.	Erlösschmälerungen	18	18	19	19	18	18	17	16	20	20	21	113	316
	<b>Netto-Umsatzerlöse</b>	<b>1.822</b>	<b>1.737</b>	<b>1.901</b>	<b>1.841</b>	<b>1.742</b>	<b>1.792</b>	<b>1.718</b>	<b>1.594</b>	<b>1.975</b>	<b>1.965</b>	<b>2.044</b>	<b>1.138</b>	<b>21.269</b>
5.	Aktiviere Eigenleistungen / Bestandsveränderungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.822</b>	<b>1.737</b>	<b>1.901</b>	<b>1.841</b>	<b>1.742</b>	<b>1.792</b>	<b>1.718</b>	<b>1.594</b>	<b>1.975</b>	<b>1.965</b>	<b>2.044</b>	<b>1.138</b>	<b>21.269</b>
6.	Materialaufwand													
a)	RHB-Stoffe, Bezogene Leistungen	401	401	435	420	398	406	376	376	465	494	494	280	4.946
b)	Handelsware	336	275	311	304	286	304	322	232	293	215	272	207	3.357
	<b>Summe</b>	<b>737</b>	<b>676</b>	<b>746</b>	<b>724</b>	<b>684</b>	<b>710</b>	<b>698</b>	<b>608</b>	<b>758</b>	<b>709</b>	<b>766</b>	<b>487</b>	<b>8.303</b>
	<b>Rohhertrag</b>	<b>1.085</b>	<b>1.061</b>	<b>1.155</b>	<b>1.117</b>	<b>1.058</b>	<b>1.082</b>	<b>1.020</b>	<b>986</b>	<b>1.217</b>	<b>1.256</b>	<b>1.278</b>	<b>651</b>	<b>12.966</b>
7.	Sonstige betriebliche Erträge	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
	<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>1.100</b>	<b>1.076</b>	<b>1.170</b>	<b>1.132</b>	<b>1.073</b>	<b>1.097</b>	<b>1.035</b>	<b>1.001</b>	<b>1.232</b>	<b>1.271</b>	<b>1.293</b>	<b>666</b>	<b>13.146</b>
8.	Personalaufwendungen	641	612	624	656	640	834	689	657	647	662	910	637	8.208
9.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	270	196	239	242	193	200	219	177	220	230	204	209	2.599
10.	Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	31	30	35	29	29	34	29	29	34	29	30	35	374
	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (ohne Abschreibungen)</b>	<b>157</b>	<b>238</b>	<b>272</b>	<b>205</b>	<b>212</b>	<b>30</b>	<b>98</b>	<b>138</b>	<b>332</b>	<b>350</b>	<b>150</b>	<b>-215</b>	<b>1.965</b>
12.	Außerordentliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13.	Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Ergebnis nach außerordentlichen Positionen (vor Steuern und AfA)</b>	<b>157</b>	<b>238</b>	<b>272</b>	<b>205</b>	<b>212</b>	<b>30</b>	<b>98</b>	<b>138</b>	<b>332</b>	<b>350</b>	<b>150</b>	<b>-215</b>	<b>1.965</b>
14.	Abschreibungen	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
	<b>Jahresergebnis (vor Steuern)</b>	<b>97</b>	<b>178</b>	<b>212</b>	<b>145</b>	<b>152</b>	<b>-30</b>	<b>38</b>	<b>78</b>	<b>272</b>	<b>290</b>	<b>90</b>	<b>-275</b>	<b>1.245</b>
15.	Sonstige Steuern	0	51	51	0	51	51	0	51	51	0	51	51	408
	<b>Jahresüberschuss (+) / -fehlbetrag (-) • originär p.M.</b>	<b>97</b>	<b>127</b>	<b>161</b>	<b>145</b>	<b>101</b>	<b>-81</b>	<b>38</b>	<b>27</b>	<b>221</b>	<b>290</b>	<b>39</b>	<b>-326</b>	<b>837</b>
	<b>Jahresüberschuss (+) / -fehlbetrag (-) • kumuliert</b>	<b>97</b>	<b>224</b>	<b>385</b>	<b>530</b>	<b>631</b>	<b>550</b>	<b>588</b>	<b>615</b>	<b>835</b>	<b>1.125</b>	<b>1.163</b>	<b>837</b>	<b>EBT = 5,8 %</b>

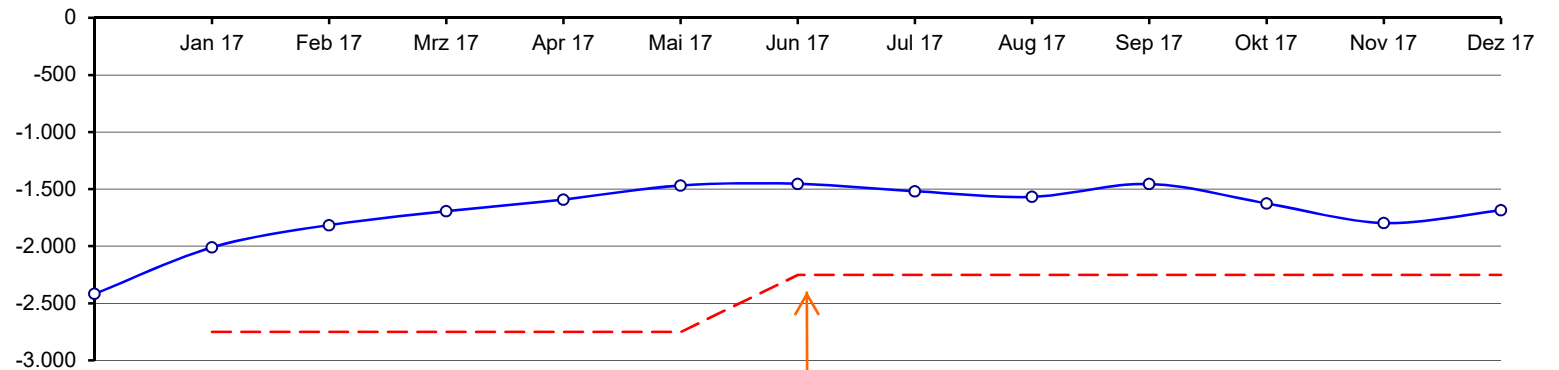
**Musterfirma**

<b>PLAN-LIQUIDITÄT (mit Vortrag)</b>		<b>Jan 17</b>	<b>Feb 17</b>	<b>Mrz 17</b>	<b>Apr 17</b>	<b>Mai 17</b>	<b>Jun 17</b>	<b>Jul 17</b>	<b>Aug 17</b>	<b>Sep 17</b>	<b>Okt 17</b>	<b>Nov 17</b>	<b>Dez 17</b>	<b>Jahr</b>
<b>Planung 2017 - Stand: 25.11.2016</b>		<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>
1.	Umsatzerlöse aus Produktion	302	903	1.239	1.511	1.605	1.603	1.577	1.508	1.535	1.671	1.782	1.713	16.949
2.	Umsatzerlöse aus Handelsware	102	296	345	459	460	455	480	476	470	460	400	404	4.806
3.	Sonstige Umsatzerlöse	1	6	9	11	11	11	11	11	11	11	11	11	116
	<b>Summe Umsatzerlöse</b>	<b>405</b>	<b>1.205</b>	<b>1.593</b>	<b>1.981</b>	<b>2.076</b>	<b>2.069</b>	<b>2.068</b>	<b>1.995</b>	<b>2.016</b>	<b>2.142</b>	<b>2.193</b>	<b>2.128</b>	<b>21.871</b>
4.	Erlösschmälerungen	5	14	17	20	20	20	20	19	19	21	22	21	217
5.	Sonstige betriebliche Erträge	3	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	187
6.	Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.	Außerordentliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Summe Einnahmen (aus GuV-Positionen)</b>	<b>403</b>	<b>1.208</b>	<b>1.594</b>	<b>1.978</b>	<b>2.073</b>	<b>2.066</b>	<b>2.064</b>	<b>1.993</b>	<b>2.013</b>	<b>2.138</b>	<b>2.188</b>	<b>2.124</b>	<b>21.841</b>
8.	Materialaufwand													
a)	RHB-Stoffe, Bezogene Leistungen	72	406	483	509	499	479	476	453	463	543	583	550	5.514
b)	Handelsware	187	190	353	326	331	336	340	300	332	255	305	241	3.497
	<b>Summe</b>	<b>258</b>	<b>596</b>	<b>836</b>	<b>835</b>	<b>830</b>	<b>815</b>	<b>816</b>	<b>753</b>	<b>795</b>	<b>798</b>	<b>888</b>	<b>791</b>	<b>9.011</b>
c)	Materialausgaben aus Mat.-Bestandsänderungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9.	Personalaufwendungen	333	612	616	652	634	771	736	662	653	669	772	775	7.884
10.	Sonstige betriebliche Aufwendungen	161	231	241	298	253	233	247	233	221	274	251	242	2.886
11.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	31	30	35	29	29	34	29	29	34	29	30	35	374
12.	Sonstige Steuern	0	51	51	0	51	51	0	51	51	0	51	51	408
13.	Außerordentliche Aufwendungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Summe Ausgaben (aus GuV-Positionen)</b>	<b>784</b>	<b>1.521</b>	<b>1.779</b>	<b>1.814</b>	<b>1.796</b>	<b>1.904</b>	<b>1.828</b>	<b>1.728</b>	<b>1.754</b>	<b>1.770</b>	<b>1.992</b>	<b>1.893</b>	<b>20.563</b>
14.	Erstattung Vorsteuer von Finanzamt (Automatik)	0	0	158	148	167	169	149	154	153	135	167	217	1.618
15.	Veräußerungen (Grundstücke, Immobilien)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16.	Veräußerungen (Sonstige Sachanlagen, Immat. AV)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17.	Forderungen aus LuL (zum Planungsbeginn)	2.098	769	454	175	0	0	0	0	0	0	0	0	3.496
18.	Sonstige Vermögensgegenstände	24	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48
19.	Darlehensaufnahme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20.	Kapitaleinlagen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21.	Sonstige Einnahmen aus Bilanzpositionen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Summe Einnahmen (aus Bilanz-Positionen)</b>	<b>2.122</b>	<b>793</b>	<b>612</b>	<b>323</b>	<b>167</b>	<b>169</b>	<b>149</b>	<b>154</b>	<b>153</b>	<b>135</b>	<b>167</b>	<b>217</b>	<b>5.162</b>
22.	Abführung Umsatzsteuer an Finanzamt (Automatik)	0	0	248	237	264	248	243	253	243	234	282	281	2.532
23.	Investitionen (Grundstücke, Immobilien)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24.	Investitionen (Sonstige Sachanlagen, Immat. AV)	30	30	30	30	30	30	30	30	30	327	226	30	851
25.	Verbindlichkeiten aus LuL (zum Planungsbeginn)	886	98	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	984
26.	Sonstige Verbindlichkeiten	391	130	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	521
27.	Tilgungszahlungen	27	27	27	88	27	27	27	27	27	88	27	27	446
28.	Gewinnausschüttungen / Kapitalentnahmen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29.	Sonstige Ausgaben aus Bilanzpositionen	0	0	0	30	0	12	150	159	0	24	0	0	374
	<b>Summe Ausgaben (aus Bilanz-Positionen)</b>	<b>1.334</b>	<b>285</b>	<b>305</b>	<b>384</b>	<b>321</b>	<b>316</b>	<b>450</b>	<b>468</b>	<b>300</b>	<b>673</b>	<b>535</b>	<b>338</b>	<b>5.708</b>
	<b>LIQUIDITÄT originär p. M.</b>	<b>407</b>	<b>196</b>	<b>121</b>	<b>103</b>	<b>123</b>	<b>15</b>	<b>-65</b>	<b>-50</b>	<b>113</b>	<b>-170</b>	<b>-171</b>	<b>110</b>	<b>732</b>
	Vortrag Liquidität zum Planungsbeginn	-2.418	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>LIQUIDITÄT kumuliert (mit Vortrag)</b>	<b>-2.011</b>	<b>-1.815</b>	<b>-1.694</b>	<b>-1.591</b>	<b>-1.468</b>	<b>-1.454</b>	<b>-1.518</b>	<b>-1.568</b>	<b>-1.455</b>	<b>-1.625</b>	<b>-1.796</b>	<b>-1.686</b>	

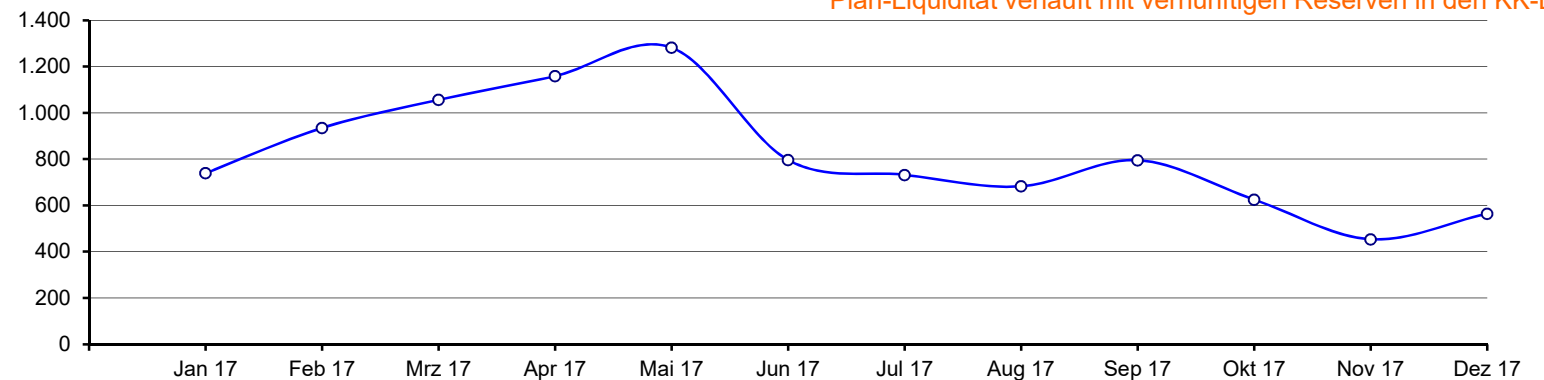
**Musterfirma**

PLAN-LIQUIDITÄT (mit Vortrag) Planung 2017 - Stand: 25.11.2016	Jan 17 (TEUR)	Feb 17 (TEUR)	Mrz 17 (TEUR)	Apr 17 (TEUR)	Mai 17 (TEUR)	Jun 17 (TEUR)	Jul 17 (TEUR)	Aug 17 (TEUR)	Sep 17 (TEUR)	Okt 17 (TEUR)	Nov 17 (TEUR)	Dez 17 (TEUR)	Jahr (TEUR)
<b>Zusammenfassung</b>													
Summe Einnahmen (aus GuV-Positionen)	403	1.208	1.594	1.978	2.073	2.066	2.064	1.993	2.013	2.138	2.188	2.124	21.841
Summe Ausgaben (aus GuV-Positionen)	784	1.521	1.779	1.814	1.796	1.904	1.828	1.728	1.754	1.770	1.992	1.893	20.563
Summe Einnahmen (aus Bilanz-Positionen)	2.122	793	612	323	167	169	149	154	153	135	167	217	5.162
Summe Ausgaben (aus Bilanz-Positionen)	1.334	285	305	384	321	316	450	468	300	673	535	338	5.708
<b>LIQUIDITÄT originär p. M.</b>	<b>407</b>	<b>196</b>	<b>121</b>	<b>103</b>	<b>123</b>	<b>15</b>	<b>-65</b>	<b>-50</b>	<b>113</b>	<b>-170</b>	<b>-171</b>	<b>110</b>	<b>732</b>
Vortrag Liquidität zum Planungsbeginn	-2.418	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>LIQUIDITÄT kumuliert (mit Vortrag)</b>	<b>-2.011</b>	<b>-1.815</b>	<b>-1.694</b>	<b>-1.591</b>	<b>-1.468</b>	<b>-1.454</b>	<b>-1.518</b>	<b>-1.568</b>	<b>-1.455</b>	<b>-1.625</b>	<b>-1.796</b>	<b>-1.686</b>	
Kreditlinie	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	
<b>verfügbare Liquidität</b>	<b>739</b>	<b>935</b>	<b>1.056</b>	<b>1.159</b>	<b>1.282</b>	<b>796</b>	<b>732</b>	<b>682</b>	<b>795</b>	<b>625</b>	<b>454</b>	<b>564</b>	

**Stand Liquidität und Kreditlinie ( - - - )**



**verfügbare Liquidität**



KK-Linien sollen gekürzt werden,  
Gesellschafter holen - geordnet - private Sicherheiten zurück,  
Plan-Liquidität verläuft mit vernünftigen Reserven in den KK-Linien

## Musterfirma

<b>PLANBILANZ</b>	<b>Jan 17</b>	<b>Feb 17</b>	<b>Mrz 17</b>	<b>Apr 17</b>	<b>Mai 17</b>	<b>Jun 17</b>	<b>Jul 17</b>	<b>Aug 17</b>	<b>Sep 17</b>	<b>Okt 17</b>	<b>Nov 17</b>	<b>Dez 17</b>
<b>Planung 2017 - Stand: 25.11.2016</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>
<b>AKTIVA</b>												
<b>A. Eingeforderte ausstehende Einlagen</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>B. * frei</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>C. Anlagevermögen</b>												
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	102	97	92	87	82	77	72	67	62	57	52	47
II. Sachanlagen												
1. Grundstücke, Immobilien	1.017	1.010	1.003	996	989	982	975	968	961	954	947	940
2. Technische und andere Anlagen, Maschinen, BGA	3.427	3.404	3.381	3.358	3.335	3.312	3.289	3.266	3.243	3.470	3.612	3.589
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Finanzanlagen												
1. Anteile und Beteiligungen	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
2. Ausleihungen an Verbund- / Beteiligungs-Unternehmen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Wertpapiere und sonstige Ausleihungen	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
<b>D. Umlaufvermögen</b>												
I. Vorräte												
1. RHB-Stoffe, Handelswaren	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860
2. Unfertige und fertige Erzeugnisse und Leistungen	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077	1.077
3. Geleistete Anzahlungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände												
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.065	3.077	3.209	3.160	3.088	3.082	2.994	2.844	3.102	3.226	3.387	2.596
2. Forderungen gegen Verbund- / Beteiligungs-Unternehmen	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3. Forderungen gegen Gesellschafter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	196	320	330	350	332	317	322	303	317	399	430	332
III. Wertpapiere	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
IV. Flüssige Mittel (Banken-KK, Kasse, Schecks, Wechsel)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>F. Aktive latente Steuern</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>G. Aktiver Unterschiedsbetrag aus Vermögensverrechnung</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>H. Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Aktiva</b>	<b>11.092</b>	<b>11.193</b>	<b>11.300</b>	<b>11.237</b>	<b>11.111</b>	<b>11.055</b>	<b>10.936</b>	<b>10.733</b>	<b>10.970</b>	<b>11.391</b>	<b>11.713</b>	<b>10.788</b>

**Musterfirma**

<b>PLANBILANZ</b>	<b>Jan 17</b>	<b>Feb 17</b>	<b>Mrz 17</b>	<b>Apr 17</b>	<b>Mai 17</b>	<b>Jun 17</b>	<b>Jul 17</b>	<b>Aug 17</b>	<b>Sep 17</b>	<b>Okt 17</b>	<b>Nov 17</b>	<b>Dez 17</b>
<b>Planung 2017 - Stand: 25.11.2016</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>	<b>(TEUR)</b>
<b>PASSIVA</b>												
<b>A. Eigenkapital</b>												
I. Gezeichnetes Kapital	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
II. Rücklagen	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
III. Gewinnvortrag / Verlustvortrag	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258
IV. Jahresüberschuss (+) / Jahresfehlbetrag (-)	97	224	385	530	631	550	588	615	835	1.125	1.163	837
Saldo Eigenkapital	1.991	2.118	2.279	2.424	2.525	2.444	2.482	2.509	2.729	3.019	3.057	2.731
<b>Auszuweisendes Eigenkapital</b>	<u>1.991</u>	<u>2.118</u>	<u>2.279</u>	<u>2.424</u>	<u>2.525</u>	<u>2.444</u>	<u>2.482</u>	<u>2.509</u>	<u>2.729</u>	<u>3.019</u>	<u>3.057</u>	<u>2.731</u>
<b>B. Mezzanine &amp; Sonderposten</b>												
1. Mezzanine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Sonderposten	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>C. Rückstellungen</b>												
1. Rückstellungen für Pensionen o.ä.	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065
2. Steuerrückstellungen	309	309	309	309	309	309	159	0	0	0	0	0
3. Sonstige Rückstellungen	86	86	86	61	61	51	51	51	51	31	31	41
<b>D. Verbindlichkeiten</b>												
1. Flüssige Mittel (Banken-KK, Kasse, Schecks, Wechsel)	2.011	1.815	1.694	1.591	1.468	1.454	1.518	1.568	1.455	1.625	1.796	1.686
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (langfristig)	4.060	4.033	4.006	3.918	3.891	3.864	3.837	3.810	3.783	3.695	3.668	3.641
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	838	928	998	991	929	938	940	870	995	1.023	1.017	784
5. Verbindlichkeiten ggü. Verbund- / Beteiligungs-Unternehmen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Verbindlichkeiten ggü. Gesellschaftern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Sonstige Verbindlichkeiten	686	792	816	832	817	885	838	815	847	887	1.033	794
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
<b>F. Passive latente Steuern</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Passiva</b>	<b>11.092</b>	<b>11.193</b>	<b>11.300</b>	<b>11.237</b>	<b>11.111</b>	<b>11.055</b>	<b>10.936</b>	<b>10.733</b>	<b>10.970</b>	<b>11.391</b>	<b>11.713</b>	<b>10.788</b>

Durchschnittliche bilanzielle EK-Quote 22,7 %,

auch das übrige Bilanzbild ist in Ordnung

Musterfirma	Jun 17			Jan 17 - Jun 17			Jahresergebnis		
	Ist	Progn.	Abw.	Ist	Plan	Abw.	V-Ist	Plan	Abw.
Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
Planung 2017 - Stand: 25.11.2016							Progn.		
1. Umsatzerlöse									
a) Umsatzerlöse aus Produktion	1.274	1.375	-101	8.930	8.345	585	17.930	16.770	1.160
b) Umsatzerlöse aus Handelsware	480	425	55	2.672	2.540	132	5.006	4.695	311
c) Sonstige Umsatzerlöse	10	10	0	71	60	11	131	120	11
Summe	1.764	1.810	-46	11.673	10.945	728	23.067	21.585	1.482
2. Erlösschmälerungen	15	18	-3	132	109	22	346	316	30
<b>Netto-Umsatzerlöse</b>	<b>1.749</b>	<b>1.792</b>	<b>-43</b>	<b>11.541</b>	<b>10.836</b>	<b>706</b>	<b>22.721</b>	<b>21.269</b>	<b>1.452</b>
3. Aktivierte Eigenleistungen / Bestandsveränderungen	140	0	140	453	0	453	353	0	353
<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.889</b>	<b>1.792</b>	<b>97</b>	<b>11.994</b>	<b>10.836</b>	<b>1.158</b>	<b>23.074</b>	<b>21.269</b>	<b>1.805</b>
4. Materialaufwand									
a) RHB-Stoffe, Bezogene Leistungen	415	406	9	2.772	2.461	311	5.443	4.946	497
b) Handelsware	346	304	42	1.938	1.816	122	3.630	3.357	273
Summe	761	710	51	4.710	4.277	433	9.073	8.303	770
<b>Rohrertrag</b>	<b>1.128</b>	<b>1.082</b>	<b>46</b>	<b>7.284</b>	<b>6.559</b>	<b>725</b>	<b>14.001</b>	<b>12.966</b>	<b>1.035</b>
5. Sonstige betriebliche Erträge	31	15	16	127	90	37	217	180	37
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>1.159</b>	<b>1.097</b>	<b>62</b>	<b>7.411</b>	<b>6.649</b>	<b>763</b>	<b>14.218</b>	<b>13.146</b>	<b>1.072</b>
6. Personalaufwand									
a) Löhne	317	325	-8	1.858	1.823	35	3.942	3.857	85
b) Gehälter	332	349	-17	1.327	1.374	-47	2.633	2.706	-73
c) Sonstige	142	160	-18	824	810	14	1.663	1.645	18
Summe	790	834	-43	4.009	4.007	3	8.238	8.208	30
7. Sonstige betriebliche Aufwendungen									
a) Raumkosten	22	20	2	152	160	-8	313	321	-8
b) Versicherungen/Beiträge	1	10	-9	85	86	-1	97	98	-1
c) Kfz-Kosten	16	15	1	89	95	-6	185	191	-6
d) Werbe-/Reisekosten	31	25	6	158	185	-27	283	310	-27
e) Kosten der Warenabgabe	75	63	12	472	382	90	929	754	175
f) Reparatur/Instandhaltung	7	17	-10	90	120	-30	210	240	-30
g) Sonstige	63	50	13	333	312	21	708	685	23
Summe	216	200	16	1.380	1.340	40	2.726	2.599	127
8. Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0	1	0	1	1	0	1
9. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	31	36	-5	199	188	11	405	374	31
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (ohne AfA)</b>	<b>122</b>	<b>27</b>	<b>95</b>	<b>1.825</b>	<b>1.114</b>	<b>710</b>	<b>2.851</b>	<b>1.965</b>	<b>885</b>
10. Außerordentliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Außerordentliche Aufwendungen	5	0	5	20	0	20	20	0	20
<b>Ergebnis nach AO Positionen (vor Steuern und AfA)</b>	<b>117</b>	<b>27</b>	<b>89</b>	<b>1.805</b>	<b>1.114</b>	<b>691</b>	<b>2.831</b>	<b>1.965</b>	<b>866</b>
12. (Kalkulatorische) Abschreibungen	60	60	0	360	360	0	720	720	0
<b>Jahresergebnis (vor Steuern)</b>	<b>57</b>	<b>-33</b>	<b>89</b>	<b>1.445</b>	<b>754</b>	<b>691</b>	<b>2.111</b>	<b>1.245</b>	<b>866</b>
13. (Sonstige) Steuern	21	51	-30	83	204	-121	692	408	284
<b>Jahresüberschuss (+) / Jahresfehlbetrag (-)</b>	<b>36</b>	<b>-84</b>	<b>119</b>	<b>1.362</b>	<b>550</b>	<b>812</b>	<b>1.420</b>	<b>837</b>	<b>582</b>

**Bestandsgrößen (zum Monatsultimo):**

	Mai 17	Jun 17
1. Auftragsbestand	7.617	7.738
2. Flüssige Mittel (Banken-KK, Kasse, Sch., Wechsel)	-2.310	-2.488
3. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.974	3.909
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.199	1.005
5. Warenbestände		
a) RHB-Stoffe, Bezogene Leistungen	1.109	1.101
b) Handelsware	1.109	1.116
c) Halbfertigteile/Fertigwaren (Eigenproduktion)	1.395	1.535
Working Capital	4.079	4.168

Es läuft besser als geplant,  
insbesondere zwei A-Kunden bestellen  
mehr ...

<b>Musterfirma</b>													
<b>LIQUIDITÄTSVORSCHAU</b> (letzter Fibu-Monat: Jun 17) Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017	Jan 17	Feb 17	Mrz 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17	Summe
	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	
	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
1. Umsatzerlöse aus Produktion	-	-	-	-	-	-	311	530	1.305	1.595	1.878	1.842	7.461
2. Umsatzerlöse aus Handelsware	-	-	-	-	-	-	104	159	392	434	473	415	1.977
3. Sonstige Umsatzerlöse	-	-	-	-	-	-	1	6	9	11	11	11	49
<b>Summe Umsatzerlöse</b>		0	0	0	0	0	416	695	1.706	2.040	2.362	2.268	9.487
4. Erlösschmälerungen	-	-	-	-	-	-	5	13	17	21	23	22	102
5. Sonstige betriebliche Erträge	-	-	-	-	-	-	3	17	17	17	17	17	87
6. Zinsen und ähnliche Erträge	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
7. Außerordentliche Erträge	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
<b>Summe Einnahmen (aus GuV-Positionen)</b>		0	0	0	0	0	414	698	1.706	2.035	2.356	2.263	9.472
8. Materialaufwand													
a) RHB-Stoffe, Bezogene Leistungen	-	-	-	-	-	-	72	410	499	585	621	586	2.773
b) Handelsware	-	-	-	-	-	-	193	182	361	283	334	268	1.620
<b>Summe</b>		0	0	0	0	0	266	591	860	868	954	854	4.394
c) Materialausgaben aus Mat.-Bestandsänderungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-60	-89	-30	-	-179
9. Personalaufwendungen	-	-	-	-	-	-	345	661	652	667	782	797	3.904
10. Sonstige betriebliche Aufwendungen	-	-	-	-	-	-	103	248	236	292	271	263	1.414
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-	-	-	-	-	-	34	34	37	32	32	37	206
12. Sonstige Steuern	-	-	-	-	-	-	-	51	51	-	51	51	204
13. Außerordentliche Aufwendungen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
<b>Summe Ausgaben (aus GuV-Positionen)</b>		0	0	0	0	0	747	1.585	1.778	1.770	2.061	2.003	9.944
14. Erstattung Vorsteuer von Finanzamt (Automatik)	-	-	-	-	-	-	-	-	164	146	161	193	665
15. Veräußerungen (Grundstücke, Immobilien)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
16. Veräußerungen (Sonstige Sachanlagen, Immat. AV)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
17. Forderungen aus LuL • letzter Fibu-Wert	-	-	-	-	-	-	1.954	1.251	508	195	-	-	3.908
18. Sonst. Ford. (Personal, FA, Sonst.) • letzter Fibu-Wert	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
19. Darlehensaufnahme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
20. Kapitaleinlagen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
21. Sonstige Einnahmen aus Bilanzpositionen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
<b>Summe Einnahmen (aus Bilanz-Positionen)</b>		0	0	0	0	0	1.954	1.251	672	341	161	193	4.573
22. Abführung Umsatzsteuer an Finanzamt (Automatik)	-	-	-	-	-	-	-	-	263	253	306	310	1.133
23. Investitionen (Grundstücke, Immobilien)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
24. Investitionen (Sonstige Sachanlagen, Immat. AV)	-	-	-	-	-	-	30	30	30	161	167	30	446
25. Verbindlichkeiten aus LuL • letzter Fibu-Wert	-	-	-	-	-	-	904	100	-	-	-	-	1.004
26. Sonst. Vbdl. (Personal, FA, SozVers.) • letzter Fibu-Wert	-	-	-	-	-	-	463	84	-	-	-	-	547
27. Tilgungszahlungen	-	-	-	-	-	-	27	27	27	88	27	27	223
28. Gewinnausschüttungen / Kapitalentnahmen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
29. Sonstige Ausgaben aus Bilanzpositionen	-	-	-	-	-	-	150	159	-	24	-	-	333
<b>Summe Ausgaben (aus Bilanz-Positionen)</b>		0	0	0	0	0	1.574	400	320	526	500	367	3.686
<b>LIQUIDITÄT originär p. M.</b>		0	0	0	0	0	47	-36	281	81	-44	86	415
Vortrag Liquidität	-	-	-	-	-	-	-2.488	-2.441	-2.477	-2.196	-2.115	-2.159	
<b>LIQUIDITÄT kumuliert (mit Vortrag)</b>		-2.332	-2.299	-2.443	-2.407	-2.310	-2.488	-2.441	-2.477	-2.196	-2.115	-2.073	

Musterfirma

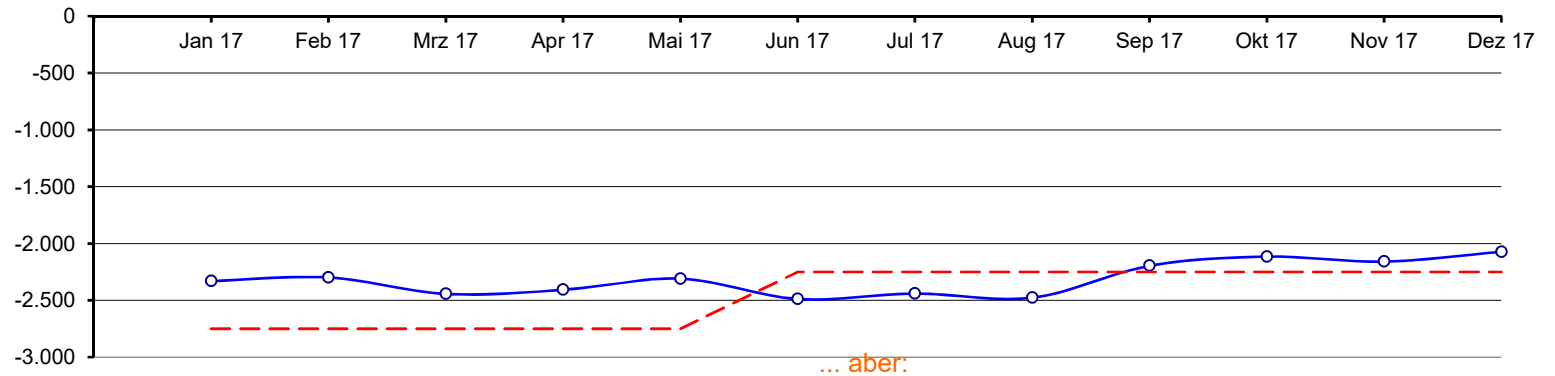
LIQUIDITÄTSVORSCHAU

(letzter Fibu-Monat: Jun 17)

Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017

	Jan 17	Feb 17	Mrz 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17	Summe
	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	
	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
<b>Zusammenfassung</b>													
Summe Einnahmen (aus GuV-Positionen)		-	-	-	-	-	414	698	1.706	2.035	2.356	2.263	9.472
Summe Ausgaben (aus GuV-Positionen)		-	-	-	-	-	747	1.585	1.778	1.770	2.061	2.003	9.944
Summe Einnahmen (aus Bilanz-Positionen)		-	-	-	-	-	1.954	1.251	672	341	161	193	4.573
Summe Ausgaben (aus Bilanz-Positionen)		-	-	-	-	-	1.574	400	320	526	500	367	3.686
<b>LIQUIDITÄT originär p. M.</b>							<b>47</b>	<b>-36</b>	<b>281</b>	<b>81</b>	<b>-44</b>	<b>86</b>	<b>415</b>
Vortrag Liquidität		-	-	-	-	-	-2.488	-2.441	-2.477	-2.196	-2.115	-2.159	
<b>LIQUIDITÄT kumuliert (mit Vortrag)</b>	<b>-2.332</b>	<b>-2.299</b>	<b>-2.443</b>	<b>-2.407</b>	<b>-2.310</b>	<b>-2.488</b>	<b>-2.441</b>	<b>-2.477</b>	<b>-2.196</b>	<b>-2.115</b>	<b>-2.159</b>	<b>-2.073</b>	
Kreditlinie	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.750	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	-2.250	
<b>verfügbare Liquidität</b>	<b>418</b>	<b>451</b>	<b>307</b>	<b>343</b>	<b>440</b>	<b>-238</b>	<b>-191</b>	<b>-227</b>	<b>54</b>	<b>135</b>	<b>91</b>	<b>177</b>	

Stand Liquidität und Kreditlinie (---)

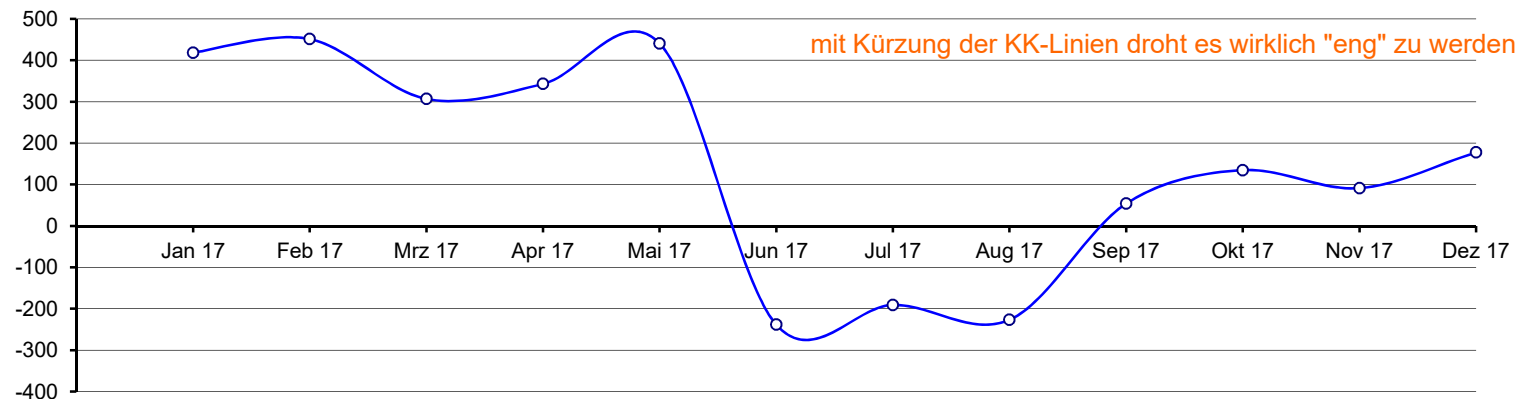


... aber:

Die Liquidität ist im 1. Halbjahr spürbar schlechter als geplant,

mit Kürzung der KK-Linien droht es wirklich "eng" zu werden

verfügbare Liquidität



Musterfirma	Jun 17			Dez 17		
	Ist	Plan	Abw.	V-Ist	Plan	Abw.
Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
Planung 2017 - Stand: 25.11.2016				Progn.		
<b>AKTIVA</b>						
<b>A. Eingeforderte ausstehende Einlagen</b>	0	0	0	0	0	0
<b>B. * frei</b>	0	0	0	0	0	0
<b>C. Anlagevermögen</b>						
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	77	77	0	47	47	0
II. Sachanlagen						
1. Grundstücke, Immobilien	982	982	0	940	940	0
2. Technische und andere Anlagen, Maschinen, BGA	3.587	3.312	275	3.674	3.589	85
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	0	0	0	0	0
III. Finanzanlagen						
1. Anteile und Beteiligungen	134	134	0	134	134	0
2. Ausleihungen an Verbund- / Beteiligungs-Untern.	100	100	0	100	100	0
3. Wertpapiere und sonstige Ausleihungen	25	25	0	25	25	0
<b>D. Umlaufvermögen</b>						
I. Vorräte						
1. RHB-Stoffe, Handelswaren	2.217	1.860	357	2.067	1.860	207
2. Unfertige und fertige Erzeugnisse und Leistungen	1.535	1.077	458	1.435	1.077	358
3. Geleistete Anzahlungen	0	0	0	0	0	0
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände						
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.909	3.082	827	3.437	2.596	841
2. Forderungen an Verbund- / Beteiligungs-Untern.	75	75	0	75	75	0
3. Forderungen gegen Gesellschafter	0	0	0	0	0	0
4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	2	317	-315	346	332	15
III. Wertpapiere	2	2	0	2	2	0
IV. Flüssige M. (Banken-KK, Kasse, Schecks, Wechsel)	0	0	0	0	0	0
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	12	12	0	12	12	0
<b>F. Aktive latente Steuern</b>	0	0	0	0	0	0
<b>G. Aktiver Unterschiedsbetrag aus Vermögensverrechnung</b>	0	0	0	0	0	0
<b>H. Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Aktiva</b>	<b>12.657</b>	<b>11.055</b>	<b>1.602</b>	<b>12.294</b>	<b>10.788</b>	<b>1.506</b>
<b>PASSIVA</b>						
<b>A. Eigenkapital</b>						
I. Gezeichnetes Kapital	1.150	1.150	0	1.150	1.150	0
II. Rücklagen	486	486	0	486	486	0
III. Gewinnvortrag / Verlustvortrag	273	258	15	273	258	15
IV. Jahresüberschuss (+) / Jahresfehlbetrag (-)	1.362	550	812	1.420	837	582
Saldo Eigenkapital	3.271	2.444	827	3.328	2.731	597
<b>Auszuweisendes Eigenkapital</b>	<b>3.271</b>	<b>2.444</b>	<b>827</b>	<b>3.328</b>	<b>2.731</b>	<b>597</b>
<b>B. Mezzanine &amp; Sonderposten</b>						
1. Mezzanine	0	0	0	0	0	0
2. Sonderposten	12	12	0	12	12	0
<b>C. Rückstellungen</b>						
1. Rückstellungen für Pensionen o.ä.	1.065	1.065	0	1.065	1.065	0
2. Steuerrückstellungen	309	309	0	405	0	405
3. Sonstige Rückstellungen	43	51	-8	60	41	19
<b>D. Verbindlichkeiten</b>						
1. Flüssige M. (Banken-KK, Kasse, Schecks, Wechsel)	2.488	1.454	1.035	2.073	1.686	387
2. Verbindlichkeiten ggü. Kreditinstituten (langfristig)	3.864	3.864	0	3.641	3.641	0
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	0	0	0	0	0	0
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.005	938	67	813	784	29
5. Verbindl. ggü. Verbund- / Beteiligungs-Unternehmen	18	0	18	18	0	18
6. Verbindlichkeiten ggü. Gesellschaftern	0	0	0	0	0	0
7. Sonstige Verbindlichkeiten	547	885	-337	845	794	50
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	34	34	0	34	34	0
<b>F. Passive latente Steuern</b>	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Passiva</b>	<b>12.657</b>	<b>11.055</b>	<b>1.602</b>	<b>12.294</b>	<b>10.788</b>	<b>1.506</b>

Fazit #1

Erst ein Soll-Ist-Vergleich sowie ein valider Forecast auch hinsichtlich

- Liquidität sowie
- Bilanz (bzw. Working Capital) ermöglichen eine transparente & proaktive Unternehmenssteuerung.

**Musterfirma**

<b>ERGEBNISVORSCHAU</b> (letzter Fibu-Monat: Jun 17) Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017		Jan 17	Feb 17	Mrz 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17	Jahr
		Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	V-Ist
		(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
1.	Umsatzerlöse													
a)	Umsatzerlöse aus Produktion	1.503	1.595	1.621	1.296	1.641	1.274	1.350	1.350	1.675	1.800	1.800	1.025	17.930
b)	Umsatzerlöse aus Handelsware	280	408	528	379	597	480	480	354	440	330	410	320	5.006
c)	Sonstige Umsatzerlöse	7	13	9	12	20	10	10	10	10	10	10	10	131
	<b>Summe</b>	<b>1.790</b>	<b>2.015</b>	<b>2.158</b>	<b>1.687</b>	<b>2.259</b>	<b>1.764</b>	<b>1.840</b>	<b>1.714</b>	<b>2.125</b>	<b>2.140</b>	<b>2.220</b>	<b>1.355</b>	<b>23.067</b>
2.	Erlösschmälerungen	21	26	24	21	24	15	18	17	21	21	22	114	346
	<b>Netto-Umsatzerlöse</b>	<b>1.769</b>	<b>1.989</b>	<b>2.134</b>	<b>1.666</b>	<b>2.234</b>	<b>1.749</b>	<b>1.822</b>	<b>1.697</b>	<b>2.104</b>	<b>2.119</b>	<b>2.198</b>	<b>1.241</b>	<b>22.721</b>
3.	Aktivierete Eigenleistungen / Bestandsveränderungen	88	240	25	-192	153	140	0	0	0	-50	-50	0	353
	<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.856</b>	<b>2.229</b>	<b>2.159</b>	<b>1.474</b>	<b>2.387</b>	<b>1.889</b>	<b>1.822</b>	<b>1.697</b>	<b>2.104</b>	<b>2.069</b>	<b>2.148</b>	<b>1.241</b>	<b>23.074</b>
4.	Materialaufwand													
a)	RHB-Stoffe, Bezogene Leistungen	455	541	489	338	535	415	405	405	503	525	525	308	5.443
b)	Handelsware	214	295	385	271	426	346	348	257	319	239	297	232	3.630
	<b>Summe</b>	<b>669</b>	<b>836</b>	<b>875</b>	<b>609</b>	<b>960</b>	<b>761</b>	<b>753</b>	<b>662</b>	<b>822</b>	<b>764</b>	<b>822</b>	<b>540</b>	<b>9.073</b>
	<b>Rohrertrag</b>	<b>1.187</b>	<b>1.394</b>	<b>1.284</b>	<b>865</b>	<b>1.427</b>	<b>1.128</b>	<b>1.069</b>	<b>1.035</b>	<b>1.282</b>	<b>1.305</b>	<b>1.326</b>	<b>701</b>	<b>14.001</b>
5.	Sonstige betriebliche Erträge	17	19	19	20	21	31	15	15	15	15	15	15	217
	<b>Betrieblicher Rohrertrag</b>	<b>1.204</b>	<b>1.413</b>	<b>1.303</b>	<b>886</b>	<b>1.447</b>	<b>1.159</b>	<b>1.084</b>	<b>1.050</b>	<b>1.297</b>	<b>1.320</b>	<b>1.341</b>	<b>716</b>	<b>14.218</b>
6.	Personalaufwand													
a)	Löhne	313	306	317	303	303	317	336	330	322	313	470	313	3.942
b)	Gehälter	198	212	197	196	192	332	201	201	201	201	302	201	2.633
c)	Sonstige	147	131	127	152	124	142	151	125	123	146	173	121	1.663
	<b>Summe</b>	<b>658</b>	<b>649</b>	<b>641</b>	<b>651</b>	<b>620</b>	<b>790</b>	<b>688</b>	<b>656</b>	<b>646</b>	<b>660</b>	<b>944</b>	<b>635</b>	<b>8.238</b>
7.	Sonstige betriebliche Aufwendungen													
a)	Raumkosten	23	31	22	22	31	22	37	21	22	37	22	22	313
b)	Versicherungen/Beiträge	63	3	3	7	8	1	2	2	2	2	2	2	97
c)	Kfz-Kosten	13	19	13	17	11	16	16	16	16	16	16	16	185
d)	Werbe-/Reisekosten	19	17	11	40	40	31	20	15	25	25	25	15	283
e)	Kosten der Warenabgabe	74	76	88	70	87	75	74	69	85	86	89	54	929
f)	Reparatur/Instandhaltung	40	10	19	3	11	7	17	17	35	17	17	17	210
g)	Sonstige	43	65	63	46	53	63	66	50	50	64	50	95	708
	<b>Summe</b>	<b>275</b>	<b>222</b>	<b>220</b>	<b>207</b>	<b>241</b>	<b>216</b>	<b>232</b>	<b>190</b>	<b>235</b>	<b>247</b>	<b>221</b>	<b>221</b>	<b>2.726</b>

**Musterfirma**

<b>ERGEBNISVORSCHAU</b> (letzter Fibu-Monat: Jun 17) Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017		Jan 17	Feb 17	Mrz 17	Apr 17	Mai 17	Jun 17	Jul 17	Aug 17	Sep 17	Okt 17	Nov 17	Dez 17	Jahr
		Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Ist	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	Progn.	V-Ist
		(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
8.	Zinsen und ähnliche Erträge	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	30	30	41	34	34	31	34	34	37	32	32	37	405
	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (ohne AfA)</b>	<b>243</b>	<b>512</b>	<b>401</b>	<b>-6</b>	<b>553</b>	<b>122</b>	<b>130</b>	<b>170</b>	<b>378</b>	<b>381</b>	<b>144</b>	<b>-176</b>	<b>2.851</b>
10.	Außerordentliche Erträge	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11.	Außerordentliche Aufwendungen	14	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	20
	<b>Ergebnis nach AO Positionen (vor Steuern und AfA)</b>	<b>229</b>	<b>512</b>	<b>401</b>	<b>-7</b>	<b>553</b>	<b>117</b>	<b>130</b>	<b>170</b>	<b>378</b>	<b>381</b>	<b>144</b>	<b>-176</b>	<b>2.831</b>
12.	Abschreibungen	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
	<b>Jahresergebnis (vor Steuern)</b>	<b>169</b>	<b>452</b>	<b>341</b>	<b>-67</b>	<b>493</b>	<b>57</b>	<b>70</b>	<b>110</b>	<b>318</b>	<b>321</b>	<b>84</b>	<b>-236</b>	<b>2.111</b>
13.	(Sonstige) Steuern	1	19	21	2	19	21	0	51	51	0	51	456	692
	<b>Jahresüberschuss (+) / -fehlbetrag (-) • originär p. M.</b>	<b>168</b>	<b>433</b>	<b>320</b>	<b>-68</b>	<b>474</b>	<b>36</b>	<b>70</b>	<b>59</b>	<b>267</b>	<b>321</b>	<b>33</b>	<b>-692</b>	<b>1.420</b>
	<b>Jahresüberschuss (+) / -fehlbetrag (-) • kumuliert</b>	<b>168</b>	<b>602</b>	<b>922</b>	<b>853</b>	<b>1.327</b>	<b>1.362</b>	<b>1.432</b>	<b>1.491</b>	<b>1.759</b>	<b>2.079</b>	<b>2.112</b>	<b>1.420</b>	

## Musterfirma

<b>BILANZVORSCHAU</b>	<b>Jan 17</b>	<b>Feb 17</b>	<b>Mrz 17</b>	<b>Apr 17</b>	<b>Mai 17</b>	<b>Jun 17</b>	<b>Jul 17</b>	<b>Aug 17</b>	<b>Sep 17</b>	<b>Okt 17</b>	<b>Nov 17</b>	<b>Dez 17</b>
(letzter Fibu-Monat: Jun 17)	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>
Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
<b>AKTIVA</b>												
<b>A. Eingeforderte ausstehende Einlagen</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>B. * frei</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>C. Anlagevermögen</b>												
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	102	97	92	87	82	77	72	67	62	57	52	47
II. Sachanlagen												
1. Grundstücke, Immobilien	1.017	1.010	1.003	996	989	982	975	968	961	954	947	940
2. Technische und andere Anlagen, Maschinen, BGA	3.427	3.404	3.506	3.533	3.610	3.587	3.564	3.541	3.518	3.605	3.697	3.674
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III. Finanzanlagen												
1. Anteile und Beteiligungen	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
2. Ausleihungen an Verbund- / Beteiligungs-Unternehmen	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
3. Wertpapiere und sonstige Ausleihungen	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
<b>D. Umlaufvermögen</b>												
I. Vorräte												
1. RHB-Stoffe, Handelswaren	1.865	1.874	1.965	2.068	2.218	2.217	2.217	2.217	2.117	2.067	2.067	2.067
2. Unfertige und fertige Erzeugnisse und Leistungen	1.170	1.410	1.435	1.243	1.395	1.535	1.535	1.535	1.535	1.485	1.435	1.435
3. Geleistete Anzahlungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände												
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	3.391	3.780	4.099	3.765	3.974	3.909	3.626	3.642	3.853	4.067	4.243	3.437
2. Forderungen gegen Verbund- / Beteiligungs-Unternehmen	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
3. Forderungen gegen Gesellschafter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Sonstige Forderungen und Vermögensgegenstände	2	2	1	3	2	2	181	327	324	371	411	346
III. Wertpapiere	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
IV. Flüssige Mittel (Banken-KK, Kasse, Schecks, Wechsel)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>F. Aktive latente Steuern</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>G. Aktiver Unterschiedsbetrag aus Vermögensverrechnung</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>H. Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Aktiva</b>	<b>11.322</b>	<b>11.925</b>	<b>12.448</b>	<b>12.043</b>	<b>12.618</b>	<b>12.657</b>	<b>12.518</b>	<b>12.645</b>	<b>12.718</b>	<b>12.954</b>	<b>13.200</b>	<b>12.294</b>

**Musterfirma**

<b>BILANZVORSCHAU</b>	<b>Jan 17</b>	<b>Feb 17</b>	<b>Mrz 17</b>	<b>Apr 17</b>	<b>Mai 17</b>	<b>Jun 17</b>	<b>Jul 17</b>	<b>Aug 17</b>	<b>Sep 17</b>	<b>Okt 17</b>	<b>Nov 17</b>	<b>Dez 17</b>
(letzter Fibu-Monat: Jun 17)	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Ist</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>	<b>Progn.</b>
Prognose 2017 - Stand: 20.07.2017	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)	(TEUR)
<b>PASSIVA</b>												
<b>A. Eigenkapital</b>												
I. Gezeichnetes Kapital	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150	1.150
II. Rücklagen	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
III. Gewinnvortrag / Verlustvortrag	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273	273
IV. Jahresüberschuss (+) / Jahresfehlbetrag (-)	168	602	922	853	1.327	1.362	1.432	1.491	1.759	2.079	2.112	1.420
Saldo Eigenkapital	<u>2.077</u>	<u>2.510</u>	<u>2.830</u>	<u>2.762</u>	<u>3.235</u>	<u>3.271</u>	<u>3.341</u>	<u>3.400</u>	<u>3.667</u>	<u>3.988</u>	<u>4.020</u>	<u>3.328</u>
<b>Auszuweisendes Eigenkapital</b>	<u>2.077</u>	<u>2.510</u>	<u>2.830</u>	<u>2.762</u>	<u>3.235</u>	<u>3.271</u>	<u>3.341</u>	<u>3.400</u>	<u>3.667</u>	<u>3.988</u>	<u>4.020</u>	<u>3.328</u>
<b>B. Mezzanine &amp; Sonderposten</b>												
1. Mezzanine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Sonderposten	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<b>C. Rückstellungen</b>												
1. Rückstellungen für Pensionen o.ä.	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065
2. Steuerrückstellungen	309	309	309	309	309	309	159	0	0	0	0	405
3. Sonstige Rückstellungen	89	65	65	53	53	43	43	43	43	23	23	60
<b>D. Verbindlichkeiten</b>												
1. Flüssige Mittel (Banken-KK, Kasse, Schecks, Wechsel)	2.332	2.299	2.443	2.407	2.310	2.488	2.441	2.477	2.196	2.115	2.159	2.073
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (langfristig)	4.060	4.033	4.006	3.918	3.891	3.864	3.837	3.810	3.783	3.695	3.668	3.641
3. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	837	1.091	1.134	991	1.199	1.005	877	931	1.007	1.061	1.083	813
5. Verbindlichkeiten ggü. Verbund- / Beteiligungs-Unternehmen	12	16	15	13	11	18	18	18	18	18	18	18
6. Verbindlichkeiten ggü. Gesellschaftern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Sonstige Verbindlichkeiten	496	491	535	478	499	547	691	855	892	942	1.117	845
<b>E. Rechnungsabgrenzungsposten</b>												
	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
<b>F. Passive latente Steuern</b>												
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Passiva</b>	<b>11.322</b>	<b>11.925</b>	<b>12.448</b>	<b>12.043</b>	<b>12.618</b>	<b>12.657</b>	<b>12.518</b>	<b>12.645</b>	<b>12.718</b>	<b>12.954</b>	<b>13.200</b>	<b>12.294</b>

**Fazit #2:**

Auch gesunde & wachsende Unternehmen benötigen eine valide Planung sowie ein zeitnahes (monatliches) Controlling, um

- potenzielle Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen
- Entscheidungen transparent abzubilden
- den Geschäftsbetrieb proaktiv zu steuern.