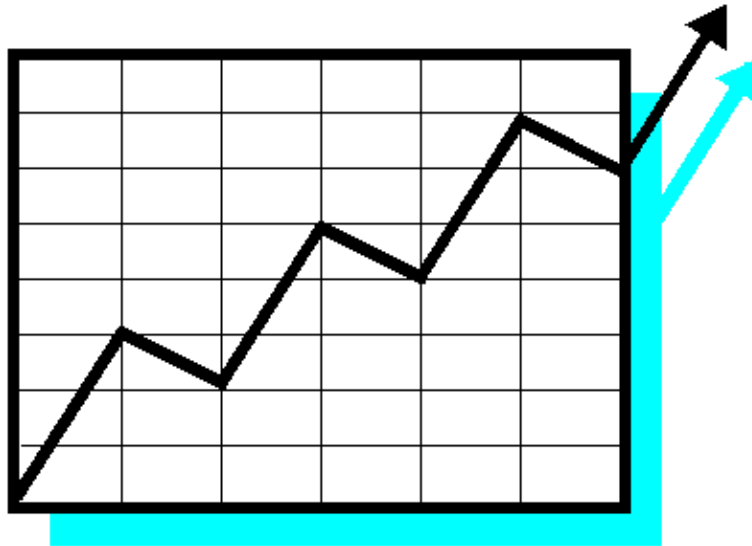




Unser Beratungsangebot:

Unternehmensplanung und Controlling



Böttges · Papendorf · Weiler
Steuerberater · Wirtschaftsprüfer

Chausseestraße 15
10115 Berlin

☎ 030 / 288 76 99-0
📠 030 / 288 76 99-20
✉ bpw-berlin@t-online.de

Adenauerallee 11
53111 Bonn

☎ 0228 / 6 04 78-70
📠 0228 / 6 04 78-90
✉ bpw-bonn@t-online.de

Servatiusweg 19-23
53332 Bornheim

☎ 02222 / 94 10-0
📠 02222 / 94 10-20
✉ bpw-bornheim@t-online.de

Postplatz 1
09366 Stollberg

☎ 037296 / 691-0
📠 037296 / 691-25
✉ bpw-stollberg@t-online.de

Sehr geehrte Unternehmerin,
sehr geehrter Unternehmer,

mit unserem Beratungsangebot Unternehmensplanung und Controlling unterstützen wir Sie in einem ausgereiften System professionell bei der zukünftigen Ausrichtung Ihres Unternehmens. Das fordern nicht nur in zunehmenden Maße die Banken (Stichwort: Rating), sondern für viele Unternehmen ist diese Form der ständigen (rollierenden) Planung inzwischen überlebensnotwendig. Egal ob Sie wachsen wollen, ihr Niveau halten oder auch verkleinern wollen: Wir unterstützen Sie bei der aktuellen Bestandsaufnahme, bei den Vorscheurechnungen sowie bei der späteren Feinplanung und laufenden Anpassung ihrer Pläne und Maßnahmen an die sich ständig ändernden Gegebenheiten.

Typischerweise erfolgt die Beratung in drei Schritten:

1. Einrichtung einer Unternehmensplanung mit Schwachstellenanalyse und Feststellung der zukünftigen Aktionsschwerpunkte.
2. Laufender Soll-Ist-Vergleich ihrer Ist-Zahlen (aus der Buchhaltung) mit den Planzahlen.
3. Laufendes Controlling mit nach Ablauf der Anlaufzeit in der Regel vierteljährlichen ausführlichen Controllingbesprechungen, die in einem kurzem übersichtlichen Bericht (festgestellte Zielerreichung bzw. Abweichung, konkrete Maßnahmen für die nächsten drei Monate, Plananpassungen auf dieser Basis) münden.

EDV-technisch führen wir die Unternehmensplanung mit Hilfe des DATEV-Programms Unternehmensplanung mit verschiedenen Ergänzungsmodulen durch. Dadurch wird die Sicherheit und Konsistenz des Zahlenwerks gewährleistet. Eine Vielzahl von Auswertungen ist möglich. Aus diesen Auswertungen wählen wir mit Ihnen zusammen die für Sie wichtigen aus. Im Verlaufe der Planung können die Auswertungen jederzeit bei anderer Schwerpunktsetzung ergänzt oder ausgetauscht werden. Die ständige Anbindung an die Finanzbuchhaltung gewährleistet, dass Planung und tatsächliche Entwicklung immer wieder abgeglichen werden und jede neue Planung auf den aktuellsten Ist-Zahlen aufbaut. Dabei ist nicht Voraussetzung, dass auch Sie die Buchhaltung nach dem System DATEV führen. Wir können die Zahlen aus jeglicher ordnungsmäßigen Finanzbuchhaltung übernehmen. Die bpw-Unternehmensplanung mit Controlling ist daher unabhängig von dem bei Ihnen eingesetzten Buchhaltungssystem. Für uns ist auch kein Problem, wenn Sie mit Ihren sonstigen steuerlichen Angelegenheiten bei ihrem altvertrauten Steuerberater bleiben möchten, aber zusätzlich die Leistungen unserer Unternehmensplanung mit Controlling bei uns auch in Abstimmung mit Ihrem Steuerberater in Anspruch nehmen möchten.

Die typischen drei Beratungsmodule sind nachfolgend dargestellt, damit sie sich besser etwas vorstellen können. Gerne erläutern wir Ihnen auch in einem persönlichen Gespräch weitere Einzelheiten und beantworten Ihre Fragen !



BÖTTGES · PAPENDORF · WEILER
STEUERBERATER · WIRTSCHAFTSPRÜFER

Bericht

über die

Allgemeine Betriebswirtschaftliche Beratung Einrichtung einer rollierenden Unternehmensplanung mit Finanzflussrechnung

für

Bernd & Sohn GmbH & Co. KG
Industriestr. 17
11111 Neuwelt

Die Fallstudie dient zur Anschauung. Sachverhalte und Daten sind typisch, jedoch rein fiktiv und aus verschiedenen Fallmustern zusammengesetzt, individuelle Besonderheiten sind weggelassen. Dadurch bedingte scheinbare „Brüche“ in der Falldarstellung beeinträchtigen nicht den Anschauungswert, sind aber natürlich im konkreten Beratungsfall durch die „richtigen“ und schlüssigen Werte zu ersetzen.

Exemplar von 4

INHALT

	Seite
A. Auftrag und Auftragsdurchführung	1
B. Ausgangslage und Schwachstellenanalyse	2
B. 1 Rechtliche Verhältnisse	2
B. 2 Wirtschaftliche Verhältnisse	4
B. 3 Personelle und organisatorische Verhältnisse	4
B. 4 Festgestellte Schwachstellen	5
C. Lösungsalternativen	5
D. Abschließende Bewertung und Beratungsempfehlungen	6
E. Bescheinigung	7

ANLAGEN

- Anlage 1: Finanzflussrechnung
- Anlage 2: Plan – Gewinn- und Verlustrechnung
- Anlage 3: Plan – Bilanz

A. Auftrag und Auftragsdurchführung

Herr Bernd jun. als Geschäftsführer der

Bernd & Sohn GmbH & Co. KG

Industriestr. 17, 11111 Neustadt

erteilte uns am 28.10.2002 den Auftrag, für die Gesellschaft eine Allgemeine Betriebswirtschaftliche Beratung durchzuführen mit folgender Aufgabenstellung:

Konzeption und Einrichtung und Durchführung einer rollierenden Unternehmensplanung ab sofort, insbesondere

- Festlegung der Struktur nach den Erfordernissen des Auftraggebers
- Erarbeitung der Planzahlen gemeinsam mit dem Auftraggeber
- Laufender Soll-Ist-Vergleich mit Anbindung an die Finanzbuchhaltung, monatliche Auswertungen in der Anlaufphase (3 Monate), danach Auswertungen und Besprechungen vierteljährlich.

Den Auftrag führten wir anhand der vorgelegten Unterlagen und der erteilten Auskünfte mit zeitlichen Unterbrechungen in der Zeit vom 03.11. bis 04.12.2002 teils in den Räumen der Gesellschaft, teils in unserem Büro in Hochstadt durch.

Standort und Unternehmen sind uns aus dem seit 1988 bestehenden Steuerberatungsauftrag, der die Erstellung der laufenden Lohn- und Finanzbuchhaltung sowie die jährliche Abschlusserstellung beinhaltet, bekannt.

Auskünfte erteilte uns bereitwillig Herr Bernd jun. als Geschäftsführer.

Diesem Auftrag liegt der mit dem Auftraggeber schriftlich abgeschlossene Beratungsvertrag vom 08.07.1988, zuletzt geändert am 04.01.2002, zu Grunde, der die einzelnen Bedingungen des Auftragsverhältnisses für die betriebswirtschaftliche Beratung regelt und eine Haftungsbegrenzung unsererseits bis zu 4.000.000 Euro für den einzelnen Schadensfall vorsieht. Ansprüche Dritter können aus diesem Auftrag nicht abgeleitet werden. Werden im Einzelfall ausnahmsweise vertragliche Beziehungen auch zwischen uns und anderen Personen als dem Auftraggeber begründet, so gelten gegenüber solchen Dritten die Vereinbarungen über die Haftungsbegrenzung gleichermaßen.

B. Ausgangslage und Schwachstellenanalyse

B. 1 Rechtliche Verhältnisse

Stand

30. September 2002

Firma

Bernd & Sohn GmbH &Co. KG

Sitz

Neustadt

Gesellschaftsvertrag

...

Handelsregister

...

Stammkapital

usw.

...

...

...

Gesellschafter und über-
nommene Geschäftsanteile

...

Geschäftsjahr

...

Gegenstand des Unternehmens

...

Geschäftsführer

...

Betriebsrat

...

Gesellschafterversammlung

...

Betriebsaufspaltung

...

Die Angaben entsprechen dem aktuellen Stand im Beratungszeitpunkt. Weitere Änderungen sind nicht eingetreten.

B. 2 Wirtschaftliche Verhältnisse

Aufbauend auf den Jahresabschlüssen <...> der Besitzgesellschaft <...> (einschließlich der Sonder- und Ergänzungsbilanzen) und der Betriebsgesellschaft <...> haben wir die Bilanzen per 31.12.<...> und die Gewinn- und Verlustrechnungen des Jahres <...> sowie die Ist-Zahlen der laufenden Finanzbuchhaltung bis <...> konsolidiert. Hierbei wurde das Zahlenmaterial um die entsprechenden Innenumsätze (Pachteinnahmen/-ausgaben, Zinsaufwendungen/-erträge etc.) bereinigt.

Die wesentlichen wirtschaftlichen Daten der konsolidierten Gesellschaft stellen sich danach wie folgt dar:

	<u>Ist <...> konsolidiert</u>	<u>Plan <...> konsolidiert</u>	<u>Ist <...> konsolidiert</u>
unternehmerische Gesamtleistung in T€			
Veränderung in %			
Anzahl der Arbeitnehmer (durchschnittlich)			
Personalkosten in T€			
Rohertrag in T€			
Rohertragsspanne in % zur Gesamtleistung			
Jahresergebnisse in T€			
Bilanzsumme in T€			
Buchmäßiges Eigenkapital in T€			
Gesellschafterdarlehen in T€			

Anhand der kumulierten Ist-Zahlen per <...> ist ein Umsatzrückgang zum Vorjahr in Höhe von ca. <...>% und ein Rückgang des Rohertrags von ca. <...>% zu verzeichnen.

Basierend auf dem bereits feststehenden Auftragsvolumen und unter Berücksichtigung der stagnierenden Auftragslage erfolgte die Umsatzplanung der Monate <...> bis <...> in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, wobei die <...>aufwendungen für den <...>umsatz in Höhe von <...>% und für den Ersatzteile- und Serviceumsatz in Höhe von <...>% als Erfahrungswerte zu Grunde gelegt worden sind.

Die als Anlage 2 beigefügte Plan-Gewinn- und Verlustrechnung zeigt auf, dass der auf der Basis des derzeitigen Auftragsbestandes und den zu erwartenden Auftragseingängen errechnete Umsatz <...> nicht ausreicht, ein annähernd ausgeglichenes Ergebnis für das laufende Jahr zu erzielen.

B. 3 Personelle und organisatorische Verhältnisse

Zu Beginn des Jahres <...> ist Herr Bernd sen. als langjähriger Mitgesellschafter und – Geschäftsführer aus dem Unternehmen ausgeschieden. In diesem Zusammenhang zahlte die Gesellschaft an <...> eine Abfindung in Höhe von rd. <...> T€, die in fünf Jahresraten aus dem laufenden Cash-Flow gedeckt werden sollte. Diese außerordentliche Beeinflussung des Jahresergebnisses <...> fällt für zukünftige Jahre weg.

Gleichzeitig wurde das bestehende Gesellschafterdarlehen <...> fällig und durch eine langfristige Finanzierung der Hausbank ersetzt.

Die Leitung des Unternehmens liegt seit dem Ausscheiden von Herrn Bernd sen. alleine bei Herrn Bernd jun.

Auf Grund der schleppenden Auftragslage zu Jahresbeginn sind die Überstunden der Mitarbeiter stark abgebaut und für den Zeitraum <...> bis <...> über das Arbeitsamt <...> für einen Teil der Belegschaft Kurzarbeit beantragt und bewilligt worden.

B. 4 Festgestellte Schwachstellen

Die allgemein rückläufige Konjunktur wirkt sich gravierend auf die Auftragslage des Unternehmens aus, dies insbesondere durch die Abhängigkeit von wenigen Großkunden. Gleichzeitig wird die Liquidität des Unternehmens durch den zum Teil schleppenden Zahlungseingang der Kunden belastet (durchschnittlicher monatlicher Forderungsbestand von über <...> T€). Trotz der bereits getroffenen personellen Maßnahmen ist der Personalaufwand im Verhältnis zum Umsatz noch zu hoch, so dass über einen maßvollen Stellenabbau nachgedacht werden muss, falls keine neuen Umsätze erschlossen werden können.

Hinzu kommen die im Zuge der Unternehmensnachfolge fälligen Ausgleichszahlungen an den Senior, die in dieser unbefriedigenden Konjunkturlage nicht einfach aus dem Cash-Flow geleistet werden können.

Die Analyse und der Einblick in die weitere Entwicklung werden erschwert bzw. sind praktisch nicht im erforderlichen Maße möglich auf Grund der rechtlichen Konstruktion der Betriebsaufspaltung: hier werden zwei Buchhaltungen sowie die privaten

Refinanzierungsdarlehen der Gesellschafter nur einmal jährlich beim Jahresabschluss und auch nur für die Vergangenheit zusammengeführt, was sich in der gegenwärtigen angespannten Lage als nicht ausreichend erweist.

C. Lösungsalternativen

Zunächst ist eine integrierte Finanzplanung durchzuführen, in der die drei Zahlenwerke laufend zusammengeführt werden können und die zukunftsorientiert ist. Diese ist in den Anlagen 1 bis 3 dargestellt. Hierbei zeigt sich zunächst folgendes:

Der geplante Rohertrag des Jahres <...> wird zu über <...>% durch die Personalkosten aufgebraucht, so dass bei absehbar weiterhin schlechter Auftragslage eine Verringerung des Personalbestandes unumgänglich wird.

Die kurzfristigen Finanzreserven bauen sich im Laufe des Jahres kontinuierlich ab und führen zu einer Finanzierungslücke am Ende des Jahres <...> von rd. <...> T€. Hierbei ist planungstechnisch die derzeit bewilligte Kontokorrent-Kreditlinie der <...> in Höhe von <...> T€ um die Kontokorrentguthaben der <...>/Sonderbilanz gemindert worden, da diese Guthaben dem Kapitaldienst für die bestehenden langfristigen Kredite dienen und der kurzfristigen Finanzreserve damit nicht zur Verfügung stehen.

Weiterhin ist im Rahmen der Finanzierungsplanung unterstellt worden, dass der am <...> fällige Kredit der <...> in Höhe von T€ <...> (TDM <...>) zu gleichen Konditionen prolongiert wird, da zur Zeit keine Mittel zur Tilgung verfügbar sind. Um die Liquidität mittel- bis langfristig zu sichern, sind weitere Maßnahmen erforderlich. Welche hierfür in Frage kommen und wie weiter vorzugehen ist, ist in den nachstehenden Beratungsempfehlungen zusammen gefasst.

D. Abschließende Bewertung und Beratungsempfehlungen

1. Umsatz

Die Abhängigkeit des Unternehmens von einigen Großkunden wirkt sich in Zeiten stagnierender oder rückläufiger Konjunktur gravierend aus. Es ist zu prüfen, ob durch

Akquisition neuer Kunden die Basis verbreitert und die starke Abhängigkeit zumindest teilweise verringert werden kann.

2. Zahlungsmodalitäten

Die Zahlungskonditionen der Kunden sind zu überprüfen und, falls dies vertraglich möglich ist, kürzere Zahlungsziele, evtl. durch Skontoanreize, zu vereinbaren. Innerhalb der Planung ist diesem Zahlungsverhalten mit den Zahlungskonditionen „sofort <...>%, 1 Monat nachher <...>%, 2 Monate nachher <...>%“ Rechnung getragen worden.

3. Kostenstruktur

Die detaillierte Analyse aller Kostenpositionen, insbesondere der Personalkosten, ist durchzuführen. Die Möglichkeit, Personal ohne größere Zusatzkosten und Know-How-Verlust abzubauen, ist abzuklären.

4. Finanzierung

Die drohende Finanzierungslücke im Laufe des Jahres <...> sollte durch Aufnahme eines mittelfristigen Darlehens gedeckt werden. Hierbei sollte auch über ein Liquiditätshilfe-Darlehen der DTA nachgedacht werden. Die Gespräche mit der Hausbank sollten in diese Richtung fortgeführt werden. Durch das Ausscheiden des Seniors wurde dem Unternehmen Eigenkapital (Gesellschafterdarlehen) entzogen. Es ist zu prüfen, inwieweit durch Aufnahme neuer (Eigen-) Kapitalgeber die Kapitalbasis wieder verbreitert werden kann.

5. Laufendes externes Controlling

Es ist zu empfehlen, die vorliegende Planrechnung durch einen monatlichen Soll-Ist-Vergleich mit den Zahlen der Finanzbuchhaltung zu überprüfen, um positive wie auch negative Planabweichungen festzustellen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

6. Einführung einer rollierenden Planung

Es ist weiterhin zu empfehlen, die Planung als rollierende Planung mit vierteljährlichen Aktualisierungen fort zu führen, mindestens bis eine stabile Ertrags- und Finanzlage erreicht ist.

E. Bescheinigung

Die Unternehmensberatung wurde von uns nach den Richtlinien des Bundesministeriums für Wirtschaft über die Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen durchgeführt. Einzelheiten zur Beratungsabwicklung ergeben sich aus dem vorstehenden Bericht.

Die Beratung bezog sich auftragsgemäß auf betriebswirtschaftliche Fragen. Die steuerliche Beratung wird davon getrennt durchgeführt und abgerechnet und ist nicht Gegenstand dieses Berichts.

Rechtsfragen waren nicht Gegenstand unseres Auftrages.

Die Beratung erfolgte nach bestem Wissen und Gewissen; für den angestrebten Unternehmenserfolg kann jedoch keine Haftung übernommen werden.

Berlin, den 4. Dezember 2002

Dipl.-Wirtsch.-Inf. Ullrich Hänchen
Steuerberater

Anlagen
(hier nicht beigefügt)

Controlling-Bericht *für* *II. Quartal 2002*

für

Mustermann GmbH, z. H. Frau Katrin Mustermann
Aufwärtsstraße 1
11111 Bergundtal

Die Fallstudie dient zur Anschauung. Sachverhalte und Daten sind typisch, jedoch rein fiktiv und aus verschiedenen Fallmustern zusammengesetzt, individuelle Besonderheiten sind weggelassen. Dadurch bedingte scheinbare „Brüche“ in der Falldarstellung beeinträchtigen nicht den Anschauungswert, sind aber natürlich im konkreten Beratungsfall durch die „richtigen“ und schlüssigen Werte zu ersetzen.

Erstellt für interne Beratungszwecke und nur gültig im Zusammenhang mit den weiteren mündlich gegebenen Erläuterungen und Beratungshinweisen. Ansprüche Dritter können hieraus nicht abgeleitet werden.

INHALTSVERZEICHNIS

Erläuterungen zum Controllingbericht II. Quartal 2002

Anlage 1: Übersicht Kennzahlen 2002

Anlage 2: Bilanz
Ist 01 - 06/2002
Planung 07 – 12/2002

Anlage 3: Gewinn und Verlustrechnung
Ist 01 – 06/2002
Planung 07 – 12/2002

Anlage 4: Finanzflussrechnung
Ist 01 – 06/2002
Planung 07 – 12/2002

Anlage 5: Soll- / Ist-Vergleich 01/ - 06/2002

Anlage 6: Grobplanung 2003 (Zusatzberechnungen aus gegebenem Anlass)

Controllingbericht II. Quartal 2002

Die Planung erfolgt als rollierende Planung gem. Anlage 1 nach folgendem Schema:

- Ist Umsatz 2001 als Vorjahresvergleich
- Ausgangsplanung 2002 gemäß ursprünglichem Businessplan aus 12/2001
- angepasste Planung 2002 gem. Controllingbericht I/2002
- Ist-Zahlen für das II. Quartal 2002
- Planabweichungen
- Maßnahmen auf Grund von Planabweichungen
- angepasster Plan nach Maßnahmen.

Als Ergebnis der Analyse ist folgendes festzuhalten:

1. Die Umsatzerwartungen wurden aufgrund der tatsächlichen Entwicklung und der allgemeinen Kaufzurückhaltung im Einzelhandel nochmals um 12,64 % auf T€ zurückgenommen und liegen dann knapp beim Vorjahresergebnis.
2. Das ursprüngliche hochgerechnete Betriebsergebnis für 2002 stellte sich dann mit - 143.T € ein. Bei einem Eigenkapital von 50.000 € wäre die GmbH damit überschuldet. Deshalb wurden zunächst folgende Überlegungen angestellt (vergleiche Anlage 6):
 - 1) Die Mindestumsatzkalkulation auf der Basis der derzeitigen Kostenstruktur (..... T€) ergibt einen notwendigen Mindestumsatz von Mio. € bei gegebener Kostenstruktur. Aufgrund der aktuellen Konjunkturlage erscheint dies z.Z. illusorisch.
 - 2) Es wurde berechnet, wie bei dem gegebenen Planumsatz vonMio. € die Kostenstruktur angepasst werden müsste, damit ein ausgeglichenes Ergebnis (Break-Even-Point) erzielt wird. Dabei wurden Sofortmaßnahmen im Personalbereich, die bereits in Angriff genommen worden sind, direkt eingeplant. Durch Entlassungen, Arbeitszeitreduktionen und Gehaltsverzicht einschließlich Geschäftsführung ergibt sich bis zum Ende des Jahres ein Einsparungsbetrag vonT€. Zur Realisierung der darüber hinaus notwendigen Einsparungen ergibt sich für die sonstigen Aufwendungen ein Kostenziel von € gegenüber aktuell €. Das heißt es müssten im Bereich der allgemeinen Kosten noch € eingespart werden. Davon sind bereits € in den aktuellen Planfortschreibungen bis zum Jahresende verarbeitet, die durch Einsparungen bei den Werbekosten realisiert werden sollen.

Unter Berücksichtigung dieser sofort realisierbaren Kosteneinsparungen stellt sich das Ergebnis laut angepasster Planung mit 41 T€ dar und vermeidet damit (knapp) die buchmäßige Überschuldung zum Jahresende.

- 3) Unter der Voraussetzung, dass im Jahre 2003 das gesteckte Kostenanpassungsziel erreicht werden kann, wurde ein Grobplan für 2003 erstellt um festzustellen, ob zumindest erst einmal grob überschlägig spätestens 2003 wieder ein ausgeglichenes Ergebnis erzielt werden kann: Der Grobplan in Anlage 6 zeigt, dass ein zumindest ausgeglichenes Ergebnis bzw. ein geringer Überschuss möglich erscheint.

Weitere Maßnahmen:

Das Ergebnis ist so knapp, dass auf jeden Fall anzuraten ist, die rechtlichen Fragen der Überschuldung und gegebenenfalls einer Rechtsformänderung bzw. Eigenkapitalzuführung oder andere geeignete Maßnahmen zu prüfen. Für die übrigen weiteren Schritte sind betriebsintern folgende Prioritäten zu beachten:

1. Der jetzt geplante Umsatz ist die absolute Untergrenze. Darunter läuft nichts. Das heißt im Sommer müssen jetzt tatsächlich die angestrebten Zahlen erzielt werden. Oberste Priorität der Geschäftsführung muss daher die Erzielung der Planumsätze haben. Unabhängig von der angeratenen Rechtsprüfung ist jeder Euro nicht erreichter Umsatz bzw. negative Planabweichung nur noch durch Eigenmittelzuführung zu kompensieren.
2. Sobald sich zeigt, dass jetzt die Umsatzziele machbar sind, müssen die weiteren Punkte angegangen werden (spätestens im September, wenn die Juli- und August-Umsätze stehen). Die Maßnahmen sind ebenfalls in Anlage 6 skizziert:
 - Warenwirtschaft/Wareneinsatzquote prüfen/verbessern
 - detaillierte Mitarbeiterplanung zur Absicherung der Budgetvorgabe Personalkosten
 - Rechtsform prüfen wegen Überschuldungsthematik und aus Kostengründen
 - Budget für jede Kostenposition erstellen im Hinblick auf Kostensenkungsziel: Weitere 10% (Rasenmähermethode?!) sind notwendig!
3. Erst frühestens nach der Bundestagswahl und der Stimmung im Herbst- bzw. Weihnachtsgeschäft können neue (Wachstums-) Pläne zur Diskussion gestellt werden. Aktuell muss mit „Bordmitteln“ versucht werden, das Beste aus der angespannten Lage zu machen.

	Januar EUR	Februar EUR	März EUR	April EUR	Mai EUR	Juni EUR	Juli EUR	August EUR	September EUR	Oktober EUR	November EUR	Dezember EUR	Gesamt EUR	in v.H.
Umsatz Ist 2001	61.697	77.698	129.256	131.080	84.344	33.177	88.025	74.254	80.423	111.623	140.435	47.717	1.059.729	
Plan 2002 (Stand 12/01):														
Umsatz	64.853	138.587	183.209	177.536	79.220	64.093	101.908	109.472	214.971	227.828	159.764	81.110	1.602.548	100,00%
Wareneinsatz	35.075	74.955	74.317	72.016	32.135	25.999	41.338	44.406	87.201	92.417	64.806	32.902	677.565	42,28%
Rohhertrag	29.778	63.632	108.893	105.520	47.085	38.094	60.570	65.066	127.770	135.412	94.958	48.209	924.984	57,72%
Personalkosten	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	28.601	343.213	21,42%
Übrige Aufwendungen/Erträge	93.818	31.996	21.008	44.715	44.666	44.109	40.865	35.513	50.249	33.796	20.192	18.836	479.760	29,94%
Zinsaufwendungen	445	444	10.557	442	440	8.905	437	436	13.776	434	433	9.398	46.146	2,88%
Steuern		2.040	2.240		2.040	2.240		2.040	2.240		2.040	18.737	33.617	2,10%
Bilanzergebnis	-93.086	551	46.487	31.763	-28.661	-45.761	-9.333	-1.523	32.905	72.581	43.693	-27.369	22.248	1,39%
kurzfristige Finanzreserve	-16.585	35.621	183.431	187.911	119.280	-47.195	-161.687	-101.067	-10.871	79.123	161.323	143.344		
Plan 2002 (Stand II/2002):														
Umsatz	30.153	70.213	128.948	131.601	85.771	59.103	82.141	52.781	201.779	237.000	151.482	75.438	1.306.410	100,00%
Wareneinsatz	5.599	57.896	40.714	53.383	34.792	23.974	33.320	21.410	81.849	96.137	61.447	30.600	541.122	41,42%
Rohhertrag	24.554	12.317	88.235	78.218	50.979	35.129	48.821	31.370	119.930	140.863	90.035	44.838	765.288	58,58%
Personalkosten	19.670	19.862	17.846	20.406	20.406	20.406	23.282	23.282	23.282	23.282	23.282	23.278	258.282	19,77%
Übrige Aufwendungen/Erträge	110.098	35.878	15.993	45.425	53.265	46.208	44.838	29.657	50.722	35.750	20.793	20.498	509.123	38,97%
Zinsaufwendungen			2.191	986	986	5.014	986	986	7.616	986	986	4.552	25.290	1,94%
Steuern					2.150	2.637		2.150	2.637		2.150	-15.076	-3.354	-0,26%
Bilanzergebnis	-105.214	-43.424	52.204	11.402	-25.827	-39.136	-20.285	-24.703	35.674	80.846	42.825	11.586	-24.054	-1,84%
kurzfristige Finanzreserve							-111.464	-176.916	-214.658	-22.611	43.303	8.695		
Ist 2002 (Stand II/2002):														
Umsatz	30.153	70.213	128.948	56.136	71.604	28.081							385.135	100,00%
Wareneinsatz	5.599	57.896	40.714	32.084	27.581	12.113							175.986	45,69%
Rohhertrag	24.554	12.317	88.235	24.052	44.024	15.968							209.148	54,31%
Personalkosten	19.670	19.862	17.846	18.595	20.172	19.795							115.941	30,10%
Übrige Aufwendungen/Erträge	110.098	35.878	15.993	22.303	11.219	27.840							223.331	57,99%
Zinsaufwendungen			2.191	986	986	986							5.149	1,34%
Steuern				2.637	2.866	2.637							8.140	2,11%
Bilanzergebnis	-105.214	-43.424	52.204	-20.469	8.780	-35.289							-143.413	-37,24%
Stand Kontokorrent	-59.279	-53.041	-66.452	-192.938	-184.191	-176.340								
Abweichungen Plan - Ist:														
Umsatz	0	0	0	-75.465	-14.167	-31.022							-120.654	-52,62%
Wareneinsatz	0	0	0	-21.299	-7.211	-11.861							-40.372	-38,74%
Rohhertrag	0	0	0	-54.166	-6.956	-19.161							-80.282	-64,17%
Personalkosten	0	0	0	-1.810	-234	-611							-2.655	-4,63%
Übrige Aufwendungen/Erträge	0	0	0	-23.122	-42.045	-18.368							-83.536	-51,58%
Zinsaufwendungen	0	0	0	0	0	-4.028							-4.028	-183,86%
Steuern	0	0	0	2.637	717	0							3.354	
Bilanzergebnis	0	0	0	-31.871	34.607	3.847							6.583	6,83%
kurzfristige Finanzreserve														

	Januar EUR	Februar EUR	März EUR	April EUR	Mai EUR	Juni EUR	Juli EUR	August EUR	September EUR	Oktober EUR	November EUR	Dezember EUR	Gesamt EUR	in v.H.
Maßnahmen:														
Umsatz							-8.500	24.900	-88.000	-67.500	-200	3.200	-136.100	-12,64%
Wareneinsatz							-3.500	10.100	-35.000	-28.000	-90	1.300	-55.190	-12,63%
<i>Rohhertrag</i>				0	0	0	-5.000	14.800	-53.000	-39.500	-110	1.900	-80.910	-12,64%
Personalkosten							-2.500	-9.800	-9.800	-9.800	-9.800	-9.800	-51.500	-25,63%
Übrige Aufwendungen/Erträge							650	24.000	-23.000	-9.300	1.000	-4.800	-11.450	-3,30%
Zinsaufwendungen							5.400		-1.300			1.800	5.900	25,54%
Steuern													0	0,00%
<i>Bilanzergebnis</i>				0	0	0	-8.550	600	-18.900	-20.400	8.690	14.700	-23.860	-32,96%
kurzfristige Finanzreserve														
angepasste Planung Stand III/2002:														
Umsatz	30.153	70.213	128.948	56.136	71.604	28.081	73.641	77.681	113.779	169.500	151.282	78.638	1.049.656	100,00%
Wareneinsatz	5.599	57.896	40.714	32.084	27.581	12.113	29.820	31.510	46.849	68.137	61.357	31.900	445.560	42,45%
<i>Rohhertrag</i>	24.554	12.317	88.235	24.052	44.024	15.968	43.821	46.170	66.930	101.363	89.925	46.738	604.096	57,55%
Personalkosten	19.670	19.862	17.846	18.595	20.172	19.795	20.782	13.482	13.482	13.482	13.482	13.478	204.127	19,45%
Übrige Aufwendungen/Erträge	110.098	35.878	15.993	22.303	11.219	27.840	45.488	53.657	27.722	26.450	21.793	15.698	414.138	39,45%
Zinsaufwendungen			2.191	986	986	986	6.386	986	6.316	986	986	6.352	27.162	2,59%
Steuern				2.637	2.866	2.637		2.150	2.637		2.150	-15.076	0	0,00%
<i>Bilanzergebnis</i>	-105.214	-43.424	52.204	-20.469	8.780	-35.289	-28.835	-24.103	16.774	60.446	51.515	26.286	-41.330	-3,94%
kurzfristige Finanzreserve							22.001	-154.335	-182.283	-79.547	-19.318	-39.343		