

Grundlagen des Controllings

Elementare Kennzahlenrechnung

Für diese Aufgabe ist es charakteristisch, daß Sie selbst entscheiden müssen, welche Daten Sie wofür benötigen. Es gibt keine Garantie, daß alle Informationen relevant sind, aber das Versprechen, daß die Aufgabe lösbar ist. Kein Zeitlimit. Viel Erfolg!

Am Schluß eines Geschäftsjahres legt ein Industrieunternehmen die folgende Bilanz vor:

Schlußbilanz 20xx in Tausend Euro			
<i>Aktiva</i>		<i>Passiva</i>	
Sachanlagen	20.000	Gez. Kapital	8.000
Finanzanlagen	2.000	Rücklagen	1.000
Lagerbestand	7.000	Gewinn	2.000
Forderungen	10.000	Darlehen	21.000
Kasse, Bank	1.000	Lieferverbindlichk.	8.000
	<u>40.000</u>		<u>40.000</u>

Im gleichen Geschäftsjahr wird die folgende Gewinn- und Verlustrechnung vorgelegt:

Umsatzerlöse	60.000
Bestandsänderungen	—
Aktivierete Eigenleistungen	1.000
Materialaufwand	13.000
Personalaufwand	12.000
Abschreibungen	15.000
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6.800
Zinserträge	500
Zinsaufwendungen	6.280
Gewöhnliche Geschäftstätigkeit	—
Außerordentliche Erträge	400
Außerordentliche Aufwendungen	3.000
Außerordentliches Ergebnis	—
Steuern vom Einkommen und Ertrag	—
Sonstige Steuern	397
Jahresüberschuß	—

Aus dem Lagerbereich sind die folgenden Daten bekannt:

Zwischenlager Anfangsbestand	2.000
Zwischenlager Endbestand	3.000
Ausgangslager Anfangsbestand	6.000
Ausgangslager Endbestand	2.000

Das Unternehmen ist eine Kapitalgesellschaft. Die Ertragssteuer betrage im Berichtszeitraum 15%.

Aufgaben:

1. Ergänzen Sie die fehlenden Daten der Gewinn- und Verlustrechnung.
2. Berechnen Sie die drei Liquiditäts- und die beiden Anlagendeckungskennziffern. Wie beurteilen Sie die Geschäftslage aufgrund dieser Auswertung?
3. Berechnen Sie die Anlageintensität, die Fremdkapitalquote und die Eigenkapitalrentabilität und nehmen Sie zur Bedeutung dieser Kennziffern Stellung!
4. Berechnen Sie den Forderungsumschlag und das durchschnittliche Kundenziel unter der Maßgabe, daß der Anfangsbestand der Forderungen am Beginn des Geschäftsjahrs 8.000 betragen habe und das Jahr mit 360 Tagen zu rechnen sei. Wie bewerten Sie das Ergebnis und welches taktische Ziel besteht hinsichtlich dieser Kennzahlen?

Grundlagen des Controllings

Elementare Kennzahlenrechnung

- Lösungen -

1. Vervollständigte GuV-Rechnung:

Umsatzerlöse	60.000
Bestandsänderungen	-3.000
Aktiviert Eigenleistungen	1.000
Materialaufwand	13.000
Personalaufwand	12.000
Abschreibungen	15.000
Sonstige betriebl. Aufwendungen	6.800
Zinserträge	500
Zinsaufwendungen	6.280
Gewöhnliche Geschäftstätigkeit	5.420
Außerordentl. Erträge	400
Außerordentl. Aufwendungen	3.000
Außerordentliches Ergebnis	-2.600
Steuern vom Einkommen und Ertrag	423
Sonstige Steuern	397
Jahresüberschuß	2.000

Man beachte die Ertragsteuerrechnung mit einem Körperschaftsteuersatz von 15% (*Sachstand ab 2008, Unternehmensteuerreform*). Das Gesamtergebnis vor Steuern beträgt 2.820.

2. Liquidität 1:	12,50%
Liquidität 2:	137,50%
Liquidität 3:	225,00%
Anlagedeckung 1:	50,00%
Anlagedeckung 2:	145,45%

Bewertung: Die erste Liquidität ist zwar vergleichsweise gering, aber die zweite Liquidität ist „gesund“. Das Unternehmen hat damit vermutlich das typische Problem mit schlechter Zahlungsmoral der Kunden. Die dritte Liquidität könnte auf ein zu großes Lager hindeuten.

Die „goldene Bilanzregel“ ist zwar nicht erreicht, wohl aber die „silberne“. Die Finanzierung ist damit insofern solide.

3. Anlageintensität:	55,00%
Fremdkapitalquote:	72,50%
Eigenkapitalrentabilität:	22,22%

Anlageintensität und Fremdkapitalquote sind vertikale Kennziffern. Sie haben keine selbständige Bedeutung, sondern sind nur im Vergleich etwa mit der Branche oder anderen Unternehmen aussagekräftig.

Eine Eigenkapitalrentabilität i. H. v. 22,22% muß über der Mindestrentabilität liegen (und tut das vermutlich auch), ist daher positiv zu bewerten. Einflußfaktoren auf R_{min} sind die Branche und die Unternehmensgröße.

4. Forderungsumschlag bei ØForderungen = 9.000:	6,666667
ØKundenziel:	54 Tage

Der Forderungsumschlag soll hoch und das Kundenziel klein sein. Durchschnittlich 54 Tage Kundenziel sind vergleichsweise lang und bestätigen das schlechte Bild der Zahlungsmoral der Kunden aus Aufgabe 2.

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung

Für diese Aufgabe ist es charakteristisch, daß Sie selbst entscheiden müssen, welche Daten Sie wofür benötigen. Es gibt keine Garantie, daß alle Informationen relevant sind, aber das Versprechen, daß die Aufgabe lösbar ist. Kein Zeitlimit. Viel Erfolg!

Am Schluß eines Geschäftsjahres legt ein Industrieunternehmen die folgende Bilanz vor:

Schlußbilanz 20xx in Tausend Euro			
<i>Aktiva</i>		<i>Passiva</i>	
Sachanlagen	8.500	Gez. Kapital	5.000
Finanzanlagen	2.500	Rücklagen	3.000
Lagerbestand	2.000	Rückstellungen	1.000
Forderungen	6.300	Darlehen	7.000
Kasse, Bank	700	Lieferverbindlichk.	4.000
	<u>20.000</u>		<u>20.000</u>

Weiterhin gelten die folgenden kaufmännischen Rahmendaten, die Ihr Assistent für Sie zusammengestellt hat:

- Insgesamt wurde ein Umsatz von 50.000 erzielt. Von diesem sind Erlösschmälerungen von 300 z.B. aus Kundenrücksendungen und Mängelrügen sowie Absatzwegkosten in Höhe von 700 abzusetzen. Diese beiden Werte sind direkt vom Umsatz abzusetzen (wurden also nicht als Aufwendungen gebucht).
- Für ein schwebendes Gerichtsverfahren, das kurz vor dem Ende steht, und für unterlassene Instandhaltungen, die im Folgejahr nachgeholt werden sollen, wurden Rückstellungen gebildet.
- Die Rohstoffkosten betragen 14.000 und die Produktivlohnkosten 12.000; ferner sind Energieaufwendungen im Produktivbereich in Höhe von 1.000 entstanden.
- Der Zuschlagssatz im Produktivbereich beträgt laut BAB 125% (ohne Berücksichtigung der Energiekosten) und die sonstigen Kosten im Lager betragen 2.000. Weiterhin wurde festgestellt, daß die Verwaltungsgemeinkosten 1.200 betragen und die Vertriebsgemeinkosten 1.800.
- Die Gemeinkosten des vorstehenden Punktes gelten in dieser Aufgabe vereinfachend stets als Fixkosten.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie mit Hilfe eines geeigneten Rechenverfahrens die folgenden Daten:
 - 1.1. Die Kapitalumschlagshäufigkeit,
 - 1.2. Die Umsatzrentabilität,
 - 1.3. Die Kapitalrentabilität des Gesamtkapitals.
2. Wie beurteilen Sie die Finanzierung des Unternehmens?
3. Der Geschäftsleitung wünscht eine strategische Beurteilung ihrer Lage. Analysieren Sie das Zahlenwerk und geben Sie aus den Daten fundierte Beurteilungen und Ratschläge!

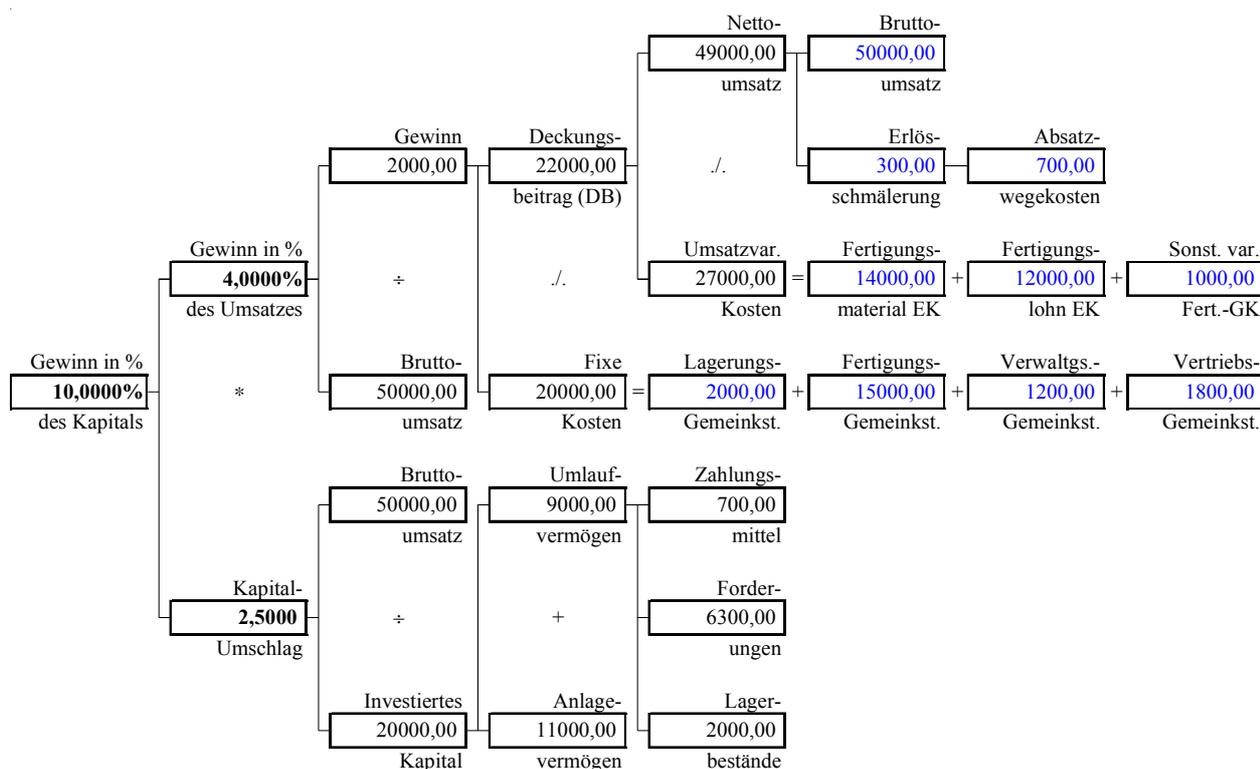
(Variante 1)

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung

- Lösungen Variante 1 -

- Hierfür ist das DuPont'sche Kennzahlensystem anzuwenden. Die FGK sind aus den MK durch Anwendung des Zuschlagssatzes zu ermitteln. Lösung dann für alle drei Fragen:



Hinweis für den Dozenten: Das DuPont-System kann in dieser Aufgabe drastisch vereinfacht werden, da ja nur die Bilanzsumme im unteren Teil einzusetzen ist, um das Ergebnis zu finden. Auch die Kosten des oberen Teiles können vorweg addiert und nur als Ergebnis in das Kennzahlensystem eingebracht werden.

- Anlagevermögen: 11.000; Eigenkapital: 8.000 = 1. Anlagendeckung: 72,727%. Die goldene Bilanzregel ist damit nicht erfüllt.

Unter Hinzunahme der langfristigen Verbindlichkeiten ergibt sich eine langfristige Finanzierung von 15.000. Die 2. Anlagendeckung ist damit 136,36%.

Die Finanzierung ist damit nicht ideal aber solide.

- Die erste Liquidität beträgt nur 14% während die zweite Liquidität bei 140% liegt (*kein Satzfehler!*), wenn jeweils die Rückstellungen mit berücksichtigt werden. Das läßt auf eine schlechte Zahlungsmoral der Auftraggeber schließen. Also sollte das Mahnwesen verbessert werden. Aus der dritten Liquidität von 180% kann mangels Brancheninformationen wenig geschlossen werden.

Vorsicht, Insolvenzgefahr: Absolute Untergrenze für die liquiden Mittel sind die kürzestfristigen Verbindlichkeiten etwa aus LSt., USt. oder SV-Beiträgen. Dies kann mangels ausreichend detaillierter Werte jedoch am vorliegenden Beispiel nicht weiter demonstriert werden.

Die Gesamtkapitalrentabilität ist mit 10% zu niedrig (und die Umsatzrentabilität ist erst recht zu klein); bezogen auf das Eigenkapital ergibt sich aber eine Rentabilität von 25%. Das ist ein gutes Ergebnis aus Sicht der Anteilseigner.

Der hohe Anteil variabler Kosten läßt nur eine geringe Stückkostendegression zu. Das verschlechtert die Wettbewerbsposition in Konkurrenzsituationen. Ggfs. sollte über ein Kostenmanagement nachgedacht werden, das die variablen Kosten (insbes. Löhne) durch Automatisierung und Computerintegration zugunsten von Kapitalkosten abbaut.

Hinweis zu allen Diagnosen und Bewertungen: Im Einzelfall können andere Bewertungen herauskommen, wenn man Branchendaten zugrundelegt. So ist die Eigenkapitalausstattung in manchen Branchen deutlich schlechter als in anderen, und in der ehemaligen DDR deutlich schlechter als im Westen. Dies wird jedoch in der vorliegenden Aufgabe, die grundsätzliche Verfahren und Methoden vermittelt, nicht weiter thematisiert.

Im alten Forum für Betriebswirtschaft (nicht mehr online) hat ein Leser die folgende Anmerkung geschrieben: „Aus meiner Sicht handelt es sich also nicht um ein insolvenzgefährdetes Unternehmen, sondern um ein Unternehmen, welches sich durch gezielte Investitionen neu auf dem Markt positioniert. Man könnte diese Ansicht durch den relativ hohen Anteil der Fert.gemeinkosten an den Fixkosten noch untermauern. (Sind hier hohe Abschreibungen versteckt? Erfolgt die Investitionen gerade in Automatisierung oder Computerintegration?)“. Die Diskussion und Bewertung dieser Anmerkung wird dem Leser überlassen; sie entspricht nicht ganz meiner Auffassung. (HZ)

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung

Für diese Aufgabe ist es charakteristisch, daß Sie selbst entscheiden müssen, welche Daten Sie wofür benötigen. Es gibt keine Garantie, daß alle Informationen relevant sind, aber das Versprechen, daß die Aufgabe lösbar ist. Kein Zeitlimit. Viel Erfolg!

Am Schluß eines Geschäftsjahres legt ein Industrieunternehmen die folgende Bilanz vor:

Schlußbilanz 20xx in Tausend Euro			
<i>Aktiva</i>		<i>Passiva</i>	
Sachanlagen	8.500	Gez. Kapital	5.000
Finanzanlagen	2.500	Rücklagen	3.000
Lagerbestand	2.000	Rückstellungen	1.000
Forderungen	6.300	Darlehen	7.000
Kasse, Bank	700	Lieferverbindlichk.	4.000
	<u>20.000</u>		<u>20.000</u>

Weiterhin gelten die folgenden kaufmännischen Rahmendaten, die Ihr Assistent für Sie zusammengestellt hat:

- Insgesamt wurde ein Umsatz von 50.000 erzielt. Dieser wurde jedoch durch Erlösschmälerungen von 300 z.B. aus Kundenrücksendungen und Mängelrügen sowie durch Absatzwegelkosten in Höhe von 700 verringert. Diese beiden Werte wurden vom Umsatz abgesetzt (also nicht als Aufwendungen gebucht).
- Für ein schwebendes Gerichtsverfahren, das kurz vor dem Ende steht, und für unterlassene Instandhaltungen, die im Folgejahr nachgeholt werden sollen, wurden Rückstellungen gebildet.
- Die Rohstoffkosten betragen 14.000 und die Produktivlohnkosten 12.000; ferner sind Energieaufwendungen im Produktivbereich in Höhe von 1.000 entstanden.
- Der Zuschlagssatz im Produktivbereich beträgt laut BAB 125% (ohne Berücksichtigung der Energiekosten) und die sonstigen Kosten im Lager betragen 2.000. Weiterhin wurde festgestellt, daß die Verwaltungsgemeinkosten 1.200 betragen und die Vertriebsgemeinkosten 1.800.
- Die Gemeinkosten des vorstehenden Punktes gelten in dieser Aufgabe vereinfachend stets als Fixkosten.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie mit Hilfe eines geeigneten Rechenverfahrens die folgenden Daten:
 - 1.1. Die Kapitalumschlagshäufigkeit,
 - 1.2. Die Umsatzrentabilität,
 - 1.3. Die Kapitalrentabilität des Gesamtkapitals.
2. Ermitteln Sie, wie der Betriebsabrechnungsbogen dieses Unternehmens aussieht. Finden Sie die Kostenstellen, berechnen Sie alle Zuschlagssätze und eventuell fehlende Kostendaten. Wie hoch sind die Selbstkosten?
3. Wie beurteilen Sie die Finanzierung des Unternehmens?
4. Der Geschäftsleitung wünscht eine strategische Beurteilung ihrer Lage. Analysieren Sie das Zahlenwerk und geben Sie aus den Daten fundierte Beurteilungen und Ratschläge!

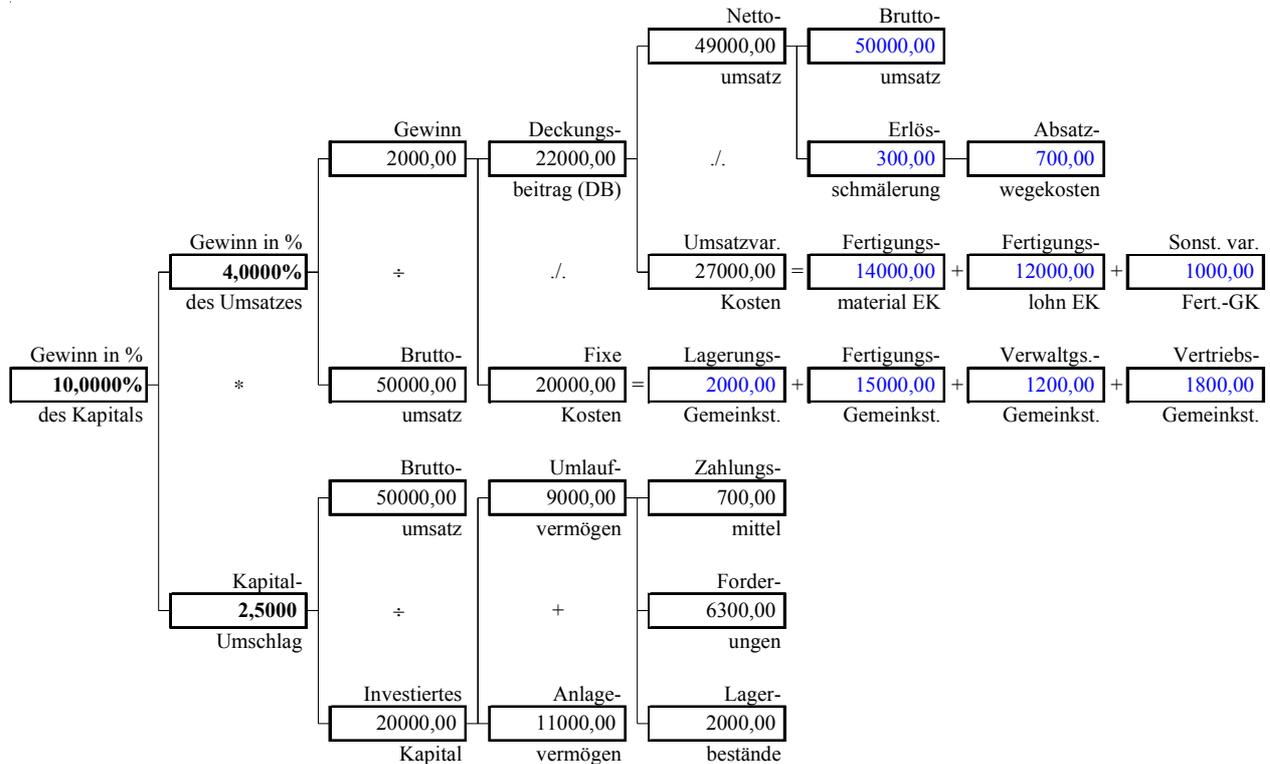
(Variante 2)

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung

- Lösungen Variante 2 -

1. Hierfür ist das DuPont'sche Kennzahlensystem anzuwenden. Die FGK sind aus den MK durch Anwendung des Zuschlagssatzes zu ermitteln. Die Lösung dann für alle drei Fragen lautet:



Hinweis für den Dozenten: Das DuPont-System kann in dieser Aufgabe drastisch vereinfacht werden, da ja nur die Bilanzsumme im unteren Teil einzusetzen ist, um das Ergebnis zu finden. Auch die Kosten des oberen Teiles können vorweg addiert und nur als Ergebnis in das Kennzahlensystem eingebracht werden.

2. Folgendermaßen sieht der BAB aus:

Kostenart	Summe	Lager	Produktion	Verwaltung	Vertrieb
Einzelkosten	26.000	14.000	12.000		
Gemeinkosten	21.000	2.000	16.000	1.200	1.800
Selbstkosten	47.000	16.000	28.000	1.200	1.800
Zuschlagssatz		14,2857%	133,3333%	2,7273%	4,0909%

Lösungshinweise: Die 125% beziehen sich nur auf die FGK von 15.000 €. Da die Energiekosten von 1.000 variable Gemeinkosten sind (die Einschränkung des letzten Punktes gilt nur für den vorletzten Punkt - ja, eine Falle!), sind die Energiekosten zu addieren, so daß sich Gemeinkosten von 16.000 € im produktionsbereich ergeben, was einem Zuschlagssatz von 133,333% entspricht. Die Herstellkosten der Produktion entsprechen in diesem Fall den Herstellkosten des Umsatzes, weil keine Bestandsänderungen in Zwischen- oder Ausgangslagern zu erkennen sind, und betragen 44.000 €.

3. Anlagevermögen: 11.000; Eigenkapital: 8.000 = 1. Anlagendeckung: 72,727%. Die goldene Bilanzregel ist damit nicht erfüllt.

Unter Hinzunahme der langfristigen Verbindlichkeiten ergibt sich eine langfristige Finanzierung von 15.000. Die 2. Anlagendeckung ist damit 136,36%.

Die Finanzierung ist damit nicht ideal aber solide.

4. Die erste Liquidität beträgt nur 14% während die zweite Liquidität bei 140% liegt (*kein Satzfehler!*), wenn jeweils die Rückstellungen nicht berücksichtigt werden. Das läßt auf eine schlechte Zahlungsmoral der Auftraggeber schließen. Also sollte das Mahnwesen verbessert werden. Aus der dritten Liquidität von 180% kann mangeld Brancheninformationen wenig geschlossen werden.

Vorsicht, Insolvenzgefahr: Absolute Untergrenze für die liquiden Mittel sind die kürzestfristigen Verbindlichkeiten etwa aus LSt., USt. oder SV-Beiträgen. Dies kann mangels ausreichend detaillierter Werte jedoch am vorliegenden Beispiel nicht weiter demonstriert werden.

Die Gesamtkapitalrentabilität ist mit 10% zu niedrig (und die Umsatzrentabilität ist erst recht zu klein); bezogen auf das Eigenkapital ergibt sich aber eine Rentabilität von 25%. Das ist ein gutes Ergebnis aus Sicht der Anteilseigner.

Der hohe Anteil variabler Kosten läßt nur eine geringe Stückkostendegression zu. Das verschlechtert die Wettbewerbsposition in Konkurrenzsituationen. Ggfs. sollte über ein Kostenmanagement nachgedacht werden, das die variablen Kosten (insbes. Löhne) durch Automatisierung und Computerintegration zugunsten von Kapitalkosten abbaut.

Hinweis zu allen Diagnosen und Bewertungen: Im Einzelfall können andere Bewertungen herauskommen, wenn man Branchendaten zugrundelegt. So ist die Eigenkapitalausstattung in machen Branchen deutlich schlechter als in anderen, und in der ehemaligen DDR deutlich schlechter als im Westen. Dies wird jedoch in der vorliegenden Aufgabe, die grundsätzliche Verfahren und Methoden vermittelt, nicht weiter thematisiert.

Im alten Forum für Betriebswirtschaft (nicht mehr online) hat ein Leser die folgende Anmerkung geschrieben: „Aus meiner Sicht handelt es sich also nicht um ein insolvenzgefährdetes Unternehmen, sondern um ein Unternehmen, welches sich durch gezielte Investitionen neu auf dem Markt positioniert. Man könnte diese Ansicht durch den relativ hohen Anteil der Fert.gemeinkosten an den Fixkosten noch untermauern. (Sind hier hohe Abschreibungen versteckt? Erfolgt die Investitionen gerade in Automatisierung oder Computerintegration?)“. Die Diskussion und Bewertung dieser Anmerkung wird dem Leser überlassen; sie entspricht nicht ganz meiner Auffassung. (HZ)

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung

Für diese Aufgabe ist es charakteristisch, daß Sie selbst entscheiden müssen, welche Daten Sie wofür benötigen. Es gibt keine Garantie, daß alle Informationen relevant sind, aber das Versprechen, daß die Aufgabe lösbar ist. Kein Zeitlimit. Viel Erfolg!

Am Schluß eines Geschäftsjahres legt ein Industrieunternehmen die folgende Bilanz vor:

Schlußbilanz 20xx in Tausend Euro			
<i>Aktiva</i>		<i>Passiva</i>	
Sachanlagen	12.000	Gez. Kapital	6.000
Finanzanlagen	3.000	Rücklagen	3.000
Lagerbestand	9.000	Rückstellungen	2.000
Forderungen	2.500	Darlehen	5.000
Kasse, Bank	500	Lieferverbindlichk.	11.000
	<u>27.000</u>		<u>27.000</u>

Weiterhin gelten die folgenden kaufmännischen Rahmendaten, die Ihr Assistent für Sie zusammengestellt hat:

- Insgesamt wurde ein Umsatz von 45.000 erzielt. Dieser wurde jedoch durch Erlösschmälerungen von 1.000 z.B. aus Kundenrücksendungen und Mängelrügen verringert. Diese beiden Werte wurden vom Umsatz abgesetzt (also nicht als Aufwendungen gebucht).
- Die Rohstoffkosten betragen 10.000 und die Produktivlohnkosten 12.000.
- Der Zuschlagssatz im Produktivbereich beträgt laut BAB 150% und der im Lager 10%. Weiterhin wurde festgestellt, daß die Verwaltungsgemeinkosten 1.000 und die Vertriebsgemeinkosten 500 betragen.
- Die Gemeinkosten des vorstehenden Punktes gelten in dieser Aufgabe vereinfachend stets als Fixkosten.
- Die Rückstellungen betreffen in wenigen Monaten erwartete Steuerfestsetzungen.
- Die betriebliche Mindestrentabilität (R_{min}) betrage 16%.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie mit Hilfe eines geeigneten Rechenverfahrens die folgenden Daten:
 - 1.1. Die Kapitalumschlagshäufigkeit,
 - 1.2. Die Umsatzrentabilität,
 - 1.3. Die Kapitalrentabilität des Gesamtkapitals.
2. Aufgrund der vorliegenden Daten sind zwei strategische Probleme deutlich sichtbar, die die Geschäftsleitung dringend in den Griff kriegen sollte. Welche sind das? Bitte beurteilen Sie die diesbezügliche Lage mit mindestens zwei geeigneten Kennziffern. Hinweis: insgesamt sind zwei Komplexe von Sachverhalten mit insgesamt fünf Diagnosen und fünf Kennziffern angemessen!
3. Wie hoch sind die Zinskosten des Unternehmens pro Jahr, wenn die Darlehenszinsen mit 10% angenommen werden und im Folgejahr keine Tilgungen stattfinden?

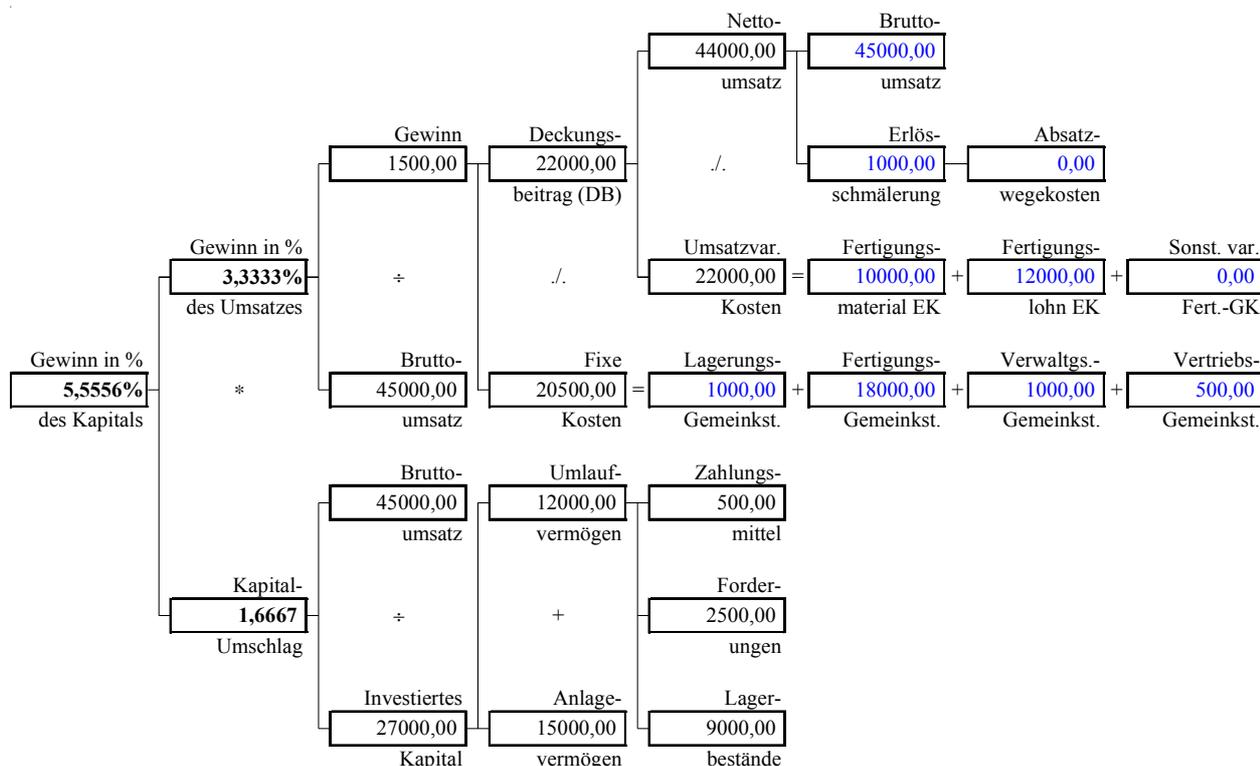
(Variante 3)

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung

- Lösungen Variante 3 -

1. Hierfür ist das DuPont'sche Kennzahlensystem anzuwenden. Die FGK und die MGK sind unter Anwendung der Zuschlagssätze zu ermitteln. Die Lösung dann für alle drei Fragen lautet:



Hinweis für den Dozenten: Das DuPont-System kann in dieser Aufgabe drastisch vereinfacht werden, da ja nur die Bilanzsumme im unteren Teil einzusetzen ist, um das Ergebnis zu finden. Auch die Kosten des oberen Teiles können vorweg addiert und nur als Ergebnis in das Kennzahlensystem eingebracht werden.

2. Die beiden Probleme betreffen die Anlagendeckung und die Liquidität. Für beide sind mindestens eine Kennzahl (oder ein Wertevergleich!) zu liefern.

Liquidität: Da die Rückstellungen kurzfristiger Art sind, betragen die kurzfristigen Verbindlichkeiten 13.000. Die erste Liquidität beträgt damit nur 3,846% und die zweite Liquidität 23,077%, was in beiden Fällen viel zu wenig ist; besonders die zweite Liquidität liegt weit unter der Mindestgrenze von 100%. Die dritte Liquidität beträgt auch nur 92,3%. Diagnosen: Insolvenzgefahr (wegen zu geringer erster Liquidität), zu wenig Verkauf (wegen schlechter zweiter Liquidität) und mangelhafte Produktion sowie möglicherweise verlorenes Material (wegen schlechter dritter Liquidität)!

Anlagendeckung: Das Anlagevermögen beträgt 15.000 und das Eigenkapital 9.000, so daß die erste Anlagendeckung nur 60% beträgt. Nimmt man die langfristigen Schulden von 10.000 hinzu, so ergibt sich eine zweite Anlagendeckung von 93,333%. Diagnosen: sehr schwache Eigenkapitalausstattung und selbst nach Berücksichtigung der Darlehen ist das Anlagevermögen teilweise kurzfristig finanziert. Völlig unzureichende Finanzierung!

Hinweis zu allen Diagnosen und Bewertungen: Im Einzelfall können andere Bewertungen herauskommen, wenn man Branchendaten zugrundelegt. So ist die Eigenkapitalausstattung in manchen Branchen deutlich schlechter als in anderen, und in der ehemaligen DDR deutlich schlechter als im Westen. Dies wird jedoch in der vorliegenden Aufgabe, die grundsätzliche Verfahren und Methoden vermittelt, nicht weiter thematisiert.

Im alten Forum für Betriebswirtschaft (nicht mehr online) hat ein Leser die folgende Anmerkung geschrieben: „Aus meiner Sicht handelt es sich also nicht um ein insolvenzgefährdetes Unternehmen, sondern um ein Unternehmen, welches sich durch gezielte Investitionen neu auf dem Markt positioniert. Man könnte diese Ansicht durch den relativ hohen Anteil der Fertigungsgemeinkosten an den Fixkosten noch untermauern. (Sind hier hohe Abschreibungen versteckt? Erfolgt die Investitionen gerade in Automatisierung oder Computerintegration?)“. Die Diskussion und Bewertung dieser Anmerkung wird dem Leser überlassen; sie entspricht nicht ganz meiner Auffassung. (HZ)

3. Vorsicht, Falle: Hier ist nach *Zinskosten* und nicht nach *Zinsaufwendungen* gefragt. Die Daten über Tilgungen und Darlehenszinsen sind also vollkommen irrelevant. Vielmehr sind die Bilanzsumme und die Mindestrentabilität zugrunde zu legen. Der Lernende soll also die entsprechende Sicherheit im Umgang mit diesen Daten entwickelt haben, um die richtigen Werte selbst herauszufinden. Aus $27.000 \cdot 0,16$ ergibt sich damit eine Zinskostensumme von 4.320.

Operatives Controlling

Kennzahlen- und Cash Flow Rechnung

Auch in dieser Aufgabe müssen Sie zunächst entscheiden, welche Daten wofür erforderlich sind. Sehen Sie sich daher zunächst die Anlagen auf den ersten Seiten durch. Versuchen Sie dann, die drei folgenden Aufgaben zu lösen. Die Wahl der anzuwendenden Verfahren ist frei; von der Musterlösung abweichende Ansichten sind zulässig, wenn sie gut begründet werden. Kein Zeitlimit. Viel Erfolg!

Anlage 1:

Zum Bilanzstichtag am 31.12. eines Geschäftsjahres legt ein Unternehmen der Automobilbranche die folgende Gewinn- und Verlustrechnung vor:

1.	Umsatzerlöse	54.000 T€
2.	Erhöhung oder Verminderung des Bestandes an fertigen und unfertigen Erzeugnissen (Bestandsminderungen negativ!)	5.000 T€
4.	sonstige betriebliche Erträge	1.000 T€
5.	Materialaufwand:	
	a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	16.000 T€
	b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	2.000 T€
6.	Personalaufwand:	
	a) Löhne und Gehälter	12.000 T€
	b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	3.000 T€
7.	Abschreibungen:	
	a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	15.000 T€
	b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten	1.000 T€
8.	sonstige betriebliche Aufwendungen	8.000 T€
12.	Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufverm.	1.000 T€
13.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen	5.000 T€
14.	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	-3.000 T€
15.	außerordentliche Erträge	1.000 T€
16.	außerordentliche Aufwendungen	5.000 T€
17.	außerordentliches Ergebnis	-4.000 T€
18.	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0 T€
19.	sonstige Steuern	0 T€
20.	Jahresfehlbetrag des Berichtszeitraumes	-7.000 T€

Anlage 2:

Folgendermaßen sieht die ebenfalls zum 31.12. des gleichen Geschäftsjahres vorgelegte Bilanz desselben Unternehmens aus:

AKTIVA

A.	Anlagevermögen	
	I. Immaterielle Vermögensgegenstände	
	2. Erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte	4.000 T€
	II. Sachanlagen	
	2. Technische Anlagen und Maschinen	20.000 T€
	3. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	6.000 T€
	III. Finanzanlagen	
	5. Wertpapiere des Anlagevermögens	1.000 T€

B. Umlaufvermögen	
I. Vorräte	
1. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	4.000 T€
3. fertige Erzeugnisse	6.000 T€
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.000 T€
4. Sonstige Vermögensgegenstände	1.000 T€
IV. Schecks, Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	1.000 T€
	48.000 T€
PASSIVA	
A. Eigenkapital	
I. Gezeichnetes Kapital	18.000 T€
II. Kapitalrücklagen	5.000 T€
V. Jahresfehlbetrag	-7.000 T€
B. Rückstellungen	
3. Sonstige Rückstellungen	2.000 T€
C. Verbindlichkeiten	
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	20.000 T€
4. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	6.000 T€
8. Sonstige Verbindlichkeiten	4.000 T€
davon aus Steuern	1.000 T€
davon im Rahmen der sozialen Sicherheit	2.000 T€
	48.000 T€

Anlage 3:

Schließlich werden im Anhang zu der vorstehenden Gewinn- und Verlustrechnung (*Anlage 1*) sowie zur vorstehenden Bilanz (*Anlage 2*) die folgenden ergänzenden Angaben gemacht:

- Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen am Anfang des Berichtszeitraumes 10.000 T€ und am Ende nur noch 8.000 T€
- In eine Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften wurden im Berichtsjahr 2.000 T€ für ein vermutlich im April/Mai des Folgejahres entstehenden Verlust eingestellt.
- Aus dem Verkauf von Altanlagen unter ihrem Wert wurde ein Verlust von 3.000 T€ erwirtschaftet, der Teil der Zeile 16 der GuV-Rechnung ist.
- Erlösschmälerungen von 1.000 T€ und Absatzwegelkosten von 500 T€ wurden im Berichtsjahr abgerechnet, sind aber aus der GuV-Rechnung nicht separat ersichtlich.
- Der Steuersatz der Körperschaftsteuer beträgt im Berichtszeitraum 15% (*Sachstand ab 2008*).
- Steuervorauszahlungen zur Körperschaftsteuer wurden im Berichtszeitraum nicht geleistet; mit der Festsetzung einer Steuerschuld wird auch nicht gerechnet.
- Die sonstigen betrieblichen Erträge aus Zeile 4 der vorstehenden GuV-Rechnung betreffen die Vermietung einer nicht benötigten Maschine. Sie gehören nicht zu den Umsatzerlösen.
- Die „sonstigen Vermögensgegenstände“ aus Position B II 4 der vorstehenden Bilanz sind Forderungen gegen Mitarbeiter für den vergünstigten Erwerb von Produkten.
- Die „Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten“ des vorstehenden Darlehens sind ein langfristiges Darlehen; alle anderen Verbindlichkeiten sind kurzfristiger Natur.
- Der Verlust des abgerechneten Jahres soll durch eine Kapitalherabsetzung abgerechnet werden. Derzeit ist kein Nachschuß durch die Gesellschafter geplant.
- In Zeile 6a der vorstehenden GuV-Rechnung sind 10.000 T€ Lohn-Einzelkosten enthalten; bei dem Rest handelt es sich um Lohn-Gemeinkosten.

- Die in Zeile 5a und 5b ausgewiesenen Materialaufwendungen sind in voller Höhe Materialeinzelkosten.
- In Zeile 8 der vorstehenden GuV-Rechnung sind 2.000 T€ variable Fertigungsgemeinkosten wie Energie- und Kühlwasserversorgung enthalten; der Rest kann als Fixkosten betrachtet werden.
- Der Zuschlagssatz im Lohnbereich betrage 160% und der Zuschlagssatz im Materialbereich 10%. Da die Zuschlagssätze laut BAB nur Kosten (und keine Aufwendungen!) berücksichtigen, sind sie nicht aus der GuV-Rechnung ersichtlich.
- In Zeile 8 der GuV-Rechnung sind 1.400 T€ Verwaltungsgemeinkosten und 3.300 T€ Vertriebsgemeinkosten enthalten.

Aufgaben:

1. Ermitteln Sie, wieviel Geld dem Unternehmen für Schuldentilgung, Investition oder auch zur Entnahme durch die Gesellschafter im Abrechnungszeitraum tatsächlich zur Verfügung stand. Wenden Sie hierfür ein geeignetes Verfahren an. Es gibt mehrere mögliche Lösungen, die alle gültig sind und anerkannt werden. Die Berechnung einer dieser Lösungen reicht vollkommen aus.
2. Ermitteln Sie mit Hilfe eines geeigneten Rechenverfahrens die folgenden Daten:
 - 2.1. Die Umsatzrentabilität,
 - 2.2. Die Kapitalrentabilität und
 - 2.3. Die Kapitalumschlagshäufigkeit.
 Legen Sie hierbei nur Kostendaten zugrunde. Berücksichtigen Sie hierfür auch die möglicherweise relevanten Angaben im Anhang!
3. Beurteilen Sie die Lage dieses Unternehmens, soweit sie aus den Daten des Jahresabschlusses ersichtlich ist. Verwenden Sie geeignete Kennziffern Ihrer Wahl und formulieren Sie Ihre Ergebnisse als knappe Thesen. Bei der Bearbeitung dieser Frage kommt es primär auf die sachgerechte Begründung und nicht die konkret gefundene Antwort an!

Operatives Controlling

Kennzahlen- und Cash Flow Rechnung

- Lösungen -

1. Die Cash Flow Rechnung kann direkt und indirekt durchgeführt werden. Beide Verfahren sind jeweils gültig und richtig. Die Hinweise zu Zahlungsgleichheit bzw. Zahlungsverchiedenheit der einzelnen Positionen sind den Daten aus dem Anhang zu entnehmen. Besondere Schwierigkeit hierbei ist, daß die Daten vermischt sind, also einige zahlungsrelevante Informationen enthalten und andere nicht.

Lösungsvorschläge für beide Methoden:

Direkte Lösung:

Zahlungsgleiche Erträge:	
Umsatzerlöse (zahlungsgleich)	56.000,00 T€
sonstige betriebliche Erträge	1.000,00 T€
außerordentliche Erträge	1.000,00 T€
– Zahlungsgleiche Aufwendungen:	
Materialaufwand (Pos. 5a und 5b)	18.000,00 T€
Personalaufwand (Pos. 6a und 6b soweit zahlungsgleich)	15.000,00 T€
sonstige betriebliche Aufwendungen (soweit zahlungsgleich)	6.000,00 T€
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	5.000,00 T€
außerordentliche Aufwendungen (soweit zahlungsgleich)	2.000,00 T€
= Cash Flow	<u>12.000,00 T€</u>

Indirekte Lösung:

Jahresfehlbetrag des Berichtszeitraumes	–7.000,00 T€
+ Zahlungsungleiche Aufwendungen:	
Abnahme von Forderungen aus Umsatzerlösen	2.000,00 T€
Einstellungen in andere Rückstellungen ohne Steuern	2.000,00 T€
Abschreibungen des Berichtszeitraumes (Pos. 7a)	15.000,00 T€
Abschreibungen des Berichtszeitraumes (Pos. 7b)	1.000,00 T€
Abschreibungen des Berichtszeitraumes (Pos. 12)	1.000,00 T€
Zahlungsungleiche außerordentl. Aufwendungen	3.000,00 T€
– Zahlungsungleiche Erträge:	
Bestandserhöhungen an Fertig- und Unfertigerzeugnisse:	5.000,00 T€
= Cash Flow	<u>12.000,00 T€</u>

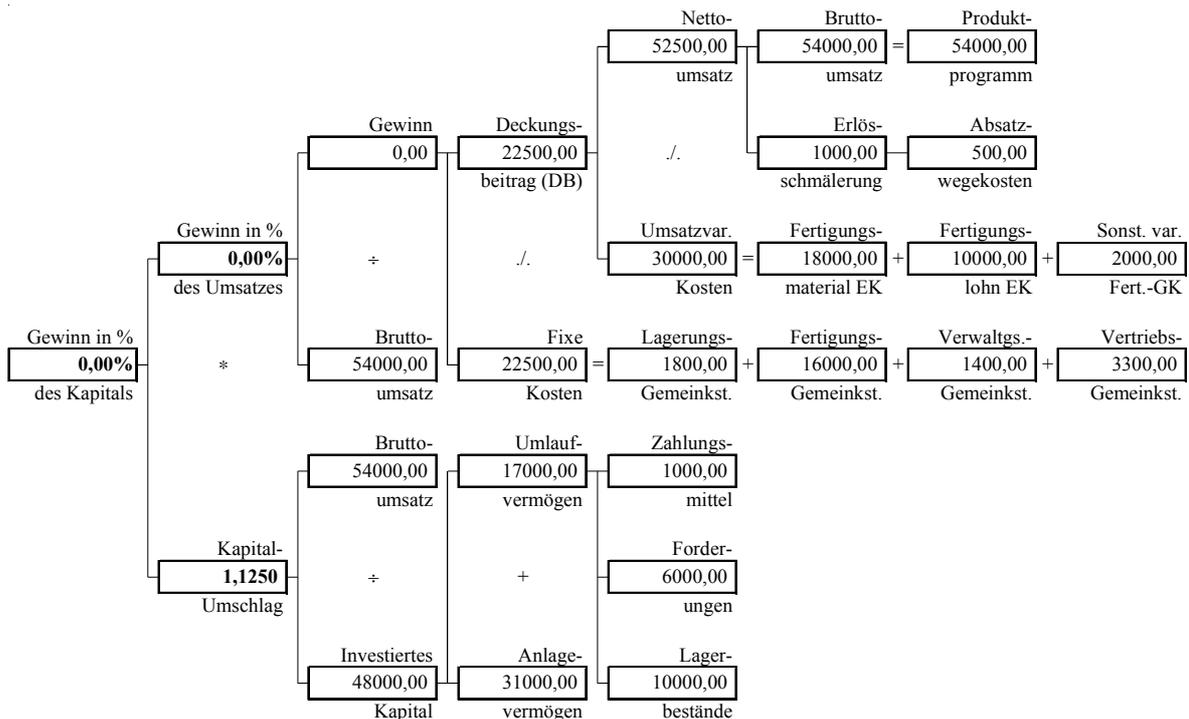
Eine weitergehende Auswertung etwa im Sinne der Kapitalflußrechnung nach IAS, ist im vorliegenden Rahmen nicht möglich.

Hinweis für den Dozenten: Das Beispiel zeigt gut, daß selbst Unternehmen, die Verlust erwirtschaften, noch Mittel freisetzen können. „Bumping along the ground“ als steuerlich motivierte Gewinnminimierung gegen null kann hier als Paradigma besonders in Hochsteuergewebieten eingeführt bzw. demonstriert werden. Ob dies allerdings auch eine „gesunde“ Lage ist, wird sich weiter unten zeigen.

Man beachte auch, daß die Information über die Höhe des KSt.-Satzes in diesem Fall irrelevant ist, denn das Unternehmen macht ja Verlust. Eine Ertragsteuer wird daher ohnehin nicht festgesetzt. Der Übungsteilnehmer soll dies erkennen. *Ja, eine Falle!*

2. Hierfür ist das DuPont'sche Kennzahlensystem die bequemste (aber nicht die einzige) Lösung. Die FGK und die MGK sind unter Verwendung der Zuschlagssätze zu bestimmen. Aus Zeile 8 der GuV-Rechnung sind die 2.000 T€ variable Fertigungsgemeinkosten sowie die angegebenen VwGK und VtGK herauszurechnen.

Die Lösung dann für alle drei Fragen lautet dann:



3. Die Lagebeurteilung kann mit verschiedenen Kennziffern durchgeführt werden. Ein möglicher Vorschlag, der aber nicht die alleinige Lösung darstellt, wäre:

Anlagedeckung 1:	51,612903%
Anlagedeckung 2:	116,129032%
Liquidität 1:	8,333333%
Liquidität 2:	58,333333%
Liquidität 3:	141,666667%

Eine alternative Beurteilung des Erfolges wäre:

EBIT: –2.000 T€

Mögliche Ergebnisse sind:

- Die Anlagedeckung ist unauffällig, also „gesund“.
- Die schlechte 1. Liquidität ist bedrohlich, weil die absolut verfügbaren Geldmittel kleiner sind als die „davon“-Positionen bei C8, also die kürzestfristigen Verbindlichkeiten. Die absolute Untergrenze bei den verfügbaren Geldmitteln ist also unterschritten. Dieses Unternehmen befindet sich daher eindeutiger in Insolvenzgefahr, als es in den vorhergehenden Aufgaben der Fall ist.
- Die schlechte 2. Liquidität läßt auf eine schlechte Auftragslage schließen.
- Dieses Ergebnis wird auch von der schlechten Rentabilität gestützt.
- Das Unternehmen setzt noch Mittel frei, lebt aber „von der Substanz“. Entweder hat sich der Markt gegen dieses Unternehmen gewandt, oder die Produkte sind nicht attraktiv – die Prognose ist jedenfalls negativ. Die DuPont-Auswertung ergänzt also das durch die Cash Flow Rechnung gefundene zunächst eher positiv scheinende Bild.

Die Berechnung vertikaler Kennziffern ist ohne Branchenvergleich wenig sinnvoll.

Weitere Anmerkungen: Auch hier ist ein Vergleich mit Branchenzahlen oder Vergleichsdaten aus den jeweiligen Wirtschaftsräumen weder möglich noch Ziel der Aufgabe. Die Insolvenzgefahr ist absolut und angesichts der aggressiven Klagewut mancher Krankenkasse real. Die Eigenkapitalquote ist im Vergleich zu manchem Unternehmen aus den Neuen Bundesländern noch außerordentlich gut. Die absolut und relativ geringe Summe der Zinsaufwendungen ist positiv zu bemerken.

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung und Kredit-Rating

Für diese Aufgabe ist es charakteristisch, daß Sie selbst entscheiden müssen, welche Daten Sie wofür benötigen. Es gibt keine Garantie, daß alle Informationen relevant sind, aber das Versprechen, daß die Aufgabe lösbar ist. Kein Zeitlimit. Viel Erfolg!

In zwei aufeinanderfolgenden Jahren legt ein produzierendes Unternehmen die folgenden Bilanzen vor:

<i>(jeweils in Tausend Euro)</i>	Vorjahr	Berichtsjahr
Sachanlagen	600	700
Vorräte (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Waren)	250	200
Kurzfristige Forderungen	450	500
Geldmittel	100	100
Summe	1.400	1.500
Gez. Kapital	300	300
Kapitalrücklage	100	100
Gewinnrücklage	0	170
Kurzfristige Rückstellungen	0	30
Langfristige Verbindlichkeiten	600	500
Kurzfristige Verbindlichkeiten	400	400
Summe	1.400	1.500

Weiterhin gelten die folgenden kaufmännischen Rahmendaten, die Ihr Assistent für Sie zusammengestellt hat:

- Die ausgewiesene Forderungsmehrung entstand lediglich aufgrund des Hauptgeschäftes.
- Der Kalkulationszinsfuß der Unternehmung beträgt 12%.
- In beiden Jahren besteht jeweils ein Dispokredit auf dem Girokonto i.H.v. max. 200 T€uro, der nicht genutzt worden ist.
- Alle außerordentlichen Posten sind zahlungsgleich.
- Die Steuerfestsetzung der Körperschaftsteuer wird in erstem Halbjahr Folgejahr erwartet.

Die Gewinn- und Verlustrechnung des Berichtsjahres sieht folgendermaßen aus:

	<i>(Tausend Euro)</i>
Umsatzerlöse	1.800
Bestandserhöhungen der Fertig- und Unfertigerzeugnisse	100
Sonstige betriebliche Erträge	150
Materialaufwand	600
Personalaufwand	700
Abschreibungen der Sachanlagen	200
Sonstige betriebliche Aufwendungen	140
Zinsaufwendungen	160
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	250
Außerordentliche Erträge	10
Außerordentliche Aufwendungen	60
Außerordentliches Ergebnis	-50
Steuern vom Einkommen und Ertrag	30
Jahresüberschuß	<u>170</u>

Aufgaben:

1. Machen Sie sich aufgrund geeigneter horizontaler Bilanzkennziffern ein Bild von der Lage der Unternehmung. Gehen Sie dabei insbesondere auf Finanzierung und Zahlungsfähigkeit ein.
2. Ermitteln Sie zwei verschiedene Maßzahlen des Erfolges und erläutern Sie Ihre Ergebnisse.
3. Ermitteln Sie den Cash Flow der Unternehmung im Berichtsjahr und erläutern bzw. interpretieren Sie Ihre Ergebnisse.
4. Ermitteln Sie den Finanzfluß der Unternehmung und interpretieren Sie Ihre Ergebnisse.

Operatives Controlling

Kennzahlenrechnung und Kredit-Rating

- Lösungen -

Es kann Sinn machen, eine kleine Bilanzauflistung vorzunehmen. Dies ist nicht Teil der geforderten Lösung, aber u.U. hilfreich:

<i>(jeweils in Tausend Euro)</i>	Vorjahr	Berichtsjahr
Anlagevermögen	600	700
Umlaufvermögen	800	800
Summe	1.400	1.500
Eigenkapital	400	570
Fremdkapital	1.000	930
Summe	1.400	1.500

Zu den Aufgaben:

1. „Horizontale Kennziffern“ sind Anlagendeckung und Liquidität.

<u>Anlagendeckung:</u>	Vorjahr	Berichtszahl
A ₁	66,667%	81,429%
A ₂	166,667%	152,857%

Die Finanzierung ist insoweit gut.

<u>Liquidität</u> , nur Bilanzwerte:	Vorjahr	Berichtszahl
L ₁	25,000%	23,256%
L ₂	137,500%	139,535%
L ₃	200,000%	186,047%

<u>Liquidität</u> , Dispo nur als Aktiv berücksichtigt:	Vorjahr	Berichtszahl
L ₁	75,000%	69,767%
L ₂	187,500%	186,047%
L ₃	250,000%	232,558%

<u>Liquidität</u> , Dispo in Aktiv und Passiv:	Vorjahr	Berichtszahl
L ₁	50,000%	47,619%
L ₂	125,000%	126,984%
L ₃	166,667%	158,730%

Diese drei Lösungen für die Liquidität beruhen auf der Einbeziehung oder Nichtberücksichtigung der ungenutzten Dispokreditlinie und sind alle drei gleichermaßen richtig. Sie offenbaren keine Probleme.

2. Neben dem Jahresüberschuß sind hier EBT und EBIT verbreitete Kennzahlen:

Jahresüberschuß	170
Steuern vom Einkommen und Ertrag	30
EBT	200

Diese Kennzahl zeigt die Leistungsfähigkeit des Unternehmens vor Berücksichtigung der Ertragsbesteuerung.

Jahresüberschuß	170
Zinsaufwendungen	160
Steuern vom Einkommen und Ertrag	30
EBIT	360

Diese Kennzahl zeigt die Leistungsfähigkeit des Unternehmens vor Berücksichtigung der Ertragsbesteuerung und der Zinsbelastung. Sie ist damit eine Art „reinere“ Erfolgskennzahl. Kerngedanke hierbei ist, daß Staat und Banken „Gewinnvorwegnahmen“ tätigen. Rechnet man diese gegen, so erhält man eine „bessere“ Leistungsbeurteilung.

Man kann natürlich auch eine Rentabilität auf dieser Basis berechnen. Beispiele wären:

$$R_{EBT} = \frac{EBT}{\text{Investiertes Kapital}} = \frac{200}{1.500} = 13,333\%$$

$$R_{EBIT} = \frac{EBIT}{\text{Investiertes Kapital}} = \frac{360}{1.500} = 24,000\%$$

Natürlich ist hierfür das in der Bilanz des Berichtsjahres ausgewiesene Kapital zu verwenden, weil dieses ja das jeweilige EBT bzw. EBIT erwirtschaftet hat.

Für beide Ergebnisse gilt, daß sie über der Mindestrentabilität liegen sollen. Das ist hier der Fall.

3. Cash Flow direkt:

Zahlungsgleiche Erträge:	
Umsatzerlöse, zahlungsgleich	1.750
Sonstige betriebliche Erträge	150
Außerordentl. Erträge	10
– Zahlungsgleiche Aufwendungen	
Materialaufwand	600
Personalaufwand	700
Sonstige betriebl. Aufwend.	140
Zinsaufwendungen	160
Außerordentl. Aufwendungen	60
= <u>Cash Flow</u> :	250

Cash Flow indirekt:

Jahresüberschuß	170
+ Zahlungsungleiche Aufwendungen	
Abschreibungen Anlagen	200
Einstellung in Rückstellung	30
– Zahlungsungleiche Erträge	
Bestandserhöhungen FE/UFE	100
Zunahme von Forderungen	50
= <u>Cash Flow</u> :	250

Der Cash Flow zeigt die dem Unternehmen in einer Rechnungsperiode zur Verfügung stehenden Zahlungsmittel. Er ist damit ein „besseres“ Leistungsmaß als der Jahresüberschuß.

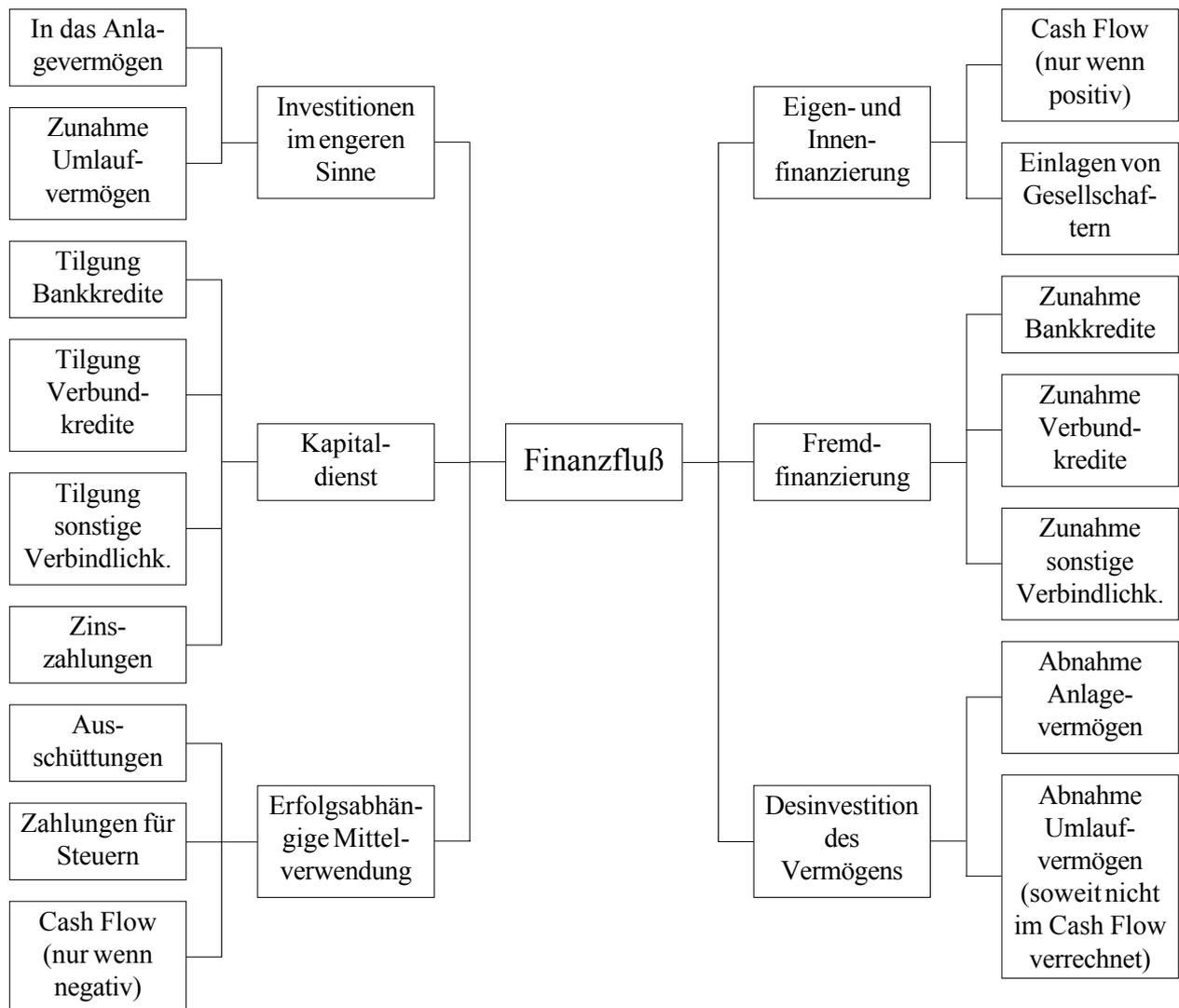
Natürlich kann man auch hier eine Rentabilität berechnen. Allgemein sind hierbei nur die Umsatzerlöse zu berücksichtigen:

$$CFP = \frac{\text{Cash Flow}}{\text{Umsatzerlöse}} = \frac{250}{1.800} = 13,889\%$$

Da in der Aufgabe nicht näher beschrieben wird, was die sonstigen betrieblichen Erträge erwirtschaftet hat, kann man auch die Gesamterlöse in die Berechnung einbeziehen:

$$CFP = \frac{\text{Cash Flow}}{\text{Gesamterlöse}} = \frac{250}{1.950} = 12,821\%$$

4. Hierbei ist das Finanzfluß-Kennzahlensystem zu verwenden. Das ist tiefnacher als es auf den ersten Blick den Anschein hat. Zunächst verdeutlichen wir uns, wie dieses Kennzahlensystem aussieht:



Jetzt sind die folgenden Werte aus den Daten zu entnehmen:

Linker Teil des Kennzahlensystems:	Investition in Anlagevermögen	300
	Tilgung Kredite	100
	Zinszahlung	160
	Summe	560
Rechter Teil des Kennzahlensystems:	Positiver Cash Flow	250
	Zunahme Sonstige Verbindlichkeiten Verb.	30
	Abnahme Anlagevermögen	200
	Summe	480

Die rechte Seite des Finanzfluß-Systems steht für die Finanzierung und die linke für die Investition. Einem Mittelzufluß i.H.v. 480 steht also ein Mittelabfluß i.H.v. 560 gegenüber. Das Unternehmen setzt also 80 T€uro mehr ein als es tatsächlich zur Verfügung hat. Das positive Bild der vorangegangenen Analysen wird hiermit also erheblich getrübt.