

Finanzwirtschaftliche Unternehmenssteuerung

Professionelles Controlling für KMU und Mittelstand

Dipl.- Betriebswirt(FH) Reinhard Stadler

Ekernstrasse 62
D-26125 Oldenburg
© Reinhard Stadler

Tel. : + 49 (0) 441 - 30 49 44 31
Fax : + 49 (0) 441 - 30 49 44 33
e-mail: info@wbstadler.de

Was ist Controlling?

- Controlling ist ein deutsches Kunstwort und beschreibt den betriebs- und finanzwirtschaftlichen Planungs- und Steuerungsprozess (englisch: to control – steuern, regeln)
- Wikipedia beschreibt die Aufgaben des Controlling auszugsweise wie folgt:
 - (Unternehmens) Planung
 - (Unternehmens) Steuerung
 - Koordination und Information
- Deshalb Controlling -> **Unternehmenssteuerung**

Ist ein Unternehmen auf Grund von Rechtsvorschriften gezwungen, sich mit Controlling zu beschäftigen?

- Der Geschäftsführung obliegt die Pflicht zur sorgfältigen Unternehmensführung. Hieraus erwächst u. a. die Notwendigkeit, eine betriebswirtschaftlich ordnungsgemäße Planungsrechnung zu erstellen. Aus den Gesetzen lassen sich keine Orientierungsregeln ableiten, was als ordnungsgemäße Unternehmensplanung gilt und wie eine solche Unternehmensplanung zu erstellen ist. Maßgeblich sind jedoch hierfür gesicherte und bewährte betriebswirtschaftliche Erkenntnisse und Grundsätze
- Gem. § 91 Abs. 2 AktG hat ein Unternehmen ein Risikofrüherkennungssystem einzurichten
- Damit sollen gefährliche Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, frühzeitig erkannt werden
- Eine Klassifizierung und Bewertung unternehmensspezifischer Risiken ist ohne Planungsrechnung nicht möglich
- Diese Regelung hat Ausstrahlwirkung auf Unternehmen anderer Rechtsform

Welchen Nutzen bietet ein Controllingssystem?

- Transparenz in den Kostenpositionen
- Festlegung von Mindestumsatz, bzw. Gewinnschwelle
- Die Geschäftsführung weiß, ob sich das Unternehmen „auf Kurs“ befindet
- Abweichungen werden frühzeitig festgestellt
- Korrekturmaßnahmen können frühzeitig eingeleitet werden
- Absicherung von Gewinn, Liquidität und Unternehmenssubstanz
- Absicherung beim Unternehmenswachstum
- Frühzeitige Identifikation von Liquiditätsengpässen und Verlustbringern
- Absicherung und Steigerung des Unternehmensgewinnes

Benötigt ein Unternehmen Controlling für die Bank?

- Banken fordern zunehmend mehr Informationen von Unternehmen, die über den Umfang einer üblichen BWA hinausgehen
- Die Kommunikation mit kreditgebenden Banken wird zunehmend wichtiger
- „Zauberformel KWG § 18“, Basel II und Basel III
- Bedingt durch die Aufgliederung der internen Zuständigkeiten in Markt(bearbeitung) und Marktfolge, ist es unabdingbar, die im Hintergrund arbeitende Marktfolge, die über keinen direkten Kundenkontakt mehr verfügt, durch Vorlage qualifizierter Unterlagen zu überzeugen
- Eines der wichtigsten Entscheidungskriterien zur Kreditvergabe bildet nach Analyse und Beurteilung der vorgelegten Zahlen, das Vertrauen, das eine Bank dem Unternehmer entgegen bringt
- Das Vorenthalten (also nicht vorlegen) transparenter Planungs- und Controllingberichte beeinflusst nicht nur das Vertrauen der Bank in den Unternehmer, sondern auch das Rating negativ, in dessen Folge, die Unternehmensbonität herabgestuft wird und sich die Finanzierbarkeit ggf. weiter verschlechtern kann

„Dafür ist der Steuerberater zuständig“

- Irrtum – Unternehmenssteuerung ist eine Kernaufgabe des Unternehmers
- Im inhabergeführten Mittelstand ist für besondere Fachthemen häufig die Unterstützung von externen Spezialisten notwendig
- Vorarbeiten können auf Mitarbeiter oder den Steuerberater delegiert werden
- Der Steuerberater erstellt Buchhaltung und Jahresabschluss
- Sofern der Steuerberater auf Grund seiner betriebswirtschaftlichen Kompetenz die notwendige Unterstützung bietet, umso besser
- Wenn nicht, steht Ihnen Wirtschaftsberatung Stadler zur Seite

Lösungsansatz:

- Eine eigene Lösung (Controller, bzw. Controllingabteilung im Hause) ist in der erforderlichen Qualität nicht zu leisten (Spezialkenntnisse erforderlich)
- Ein externer, qualifizierter Sparringspartner betrachtet das Unternehmen „mit anderen Augen“ und aus einer gewissen Distanz
- Auslagerung dieser wichtigen Funktion auf einen qualifizierten externen Dienstleister
 -> Outsourcing

Wie funktioniert Controlling im Outsourcing (1)?

Bevor mit der operativen Unternehmensplanung begonnen werden kann, sind zunächst strategische Unternehmensziele zu definieren (sofern diese nicht bereits definiert wurden):

- Festlegung der Unternehmensziele
- Bestimmung/Definition von Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
- Sicherstellung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit
- Sicherung der Unternehmenszukunft

Nach Abschluss der strategischen Vorarbeiten, erfolgt die Festlegung des Informationsbedarfs und wie die Integration der veränderten Abläufe erfolgt:

- Erörterung und Festlegung der unternehmensspezifischen Anforderungen an das Berichtswesen, insbesondere an die Gewinn- und Verlustrechnung und weiterer Analysen
- Festlegung des notwendigen Informationsbedarfs außerhalb der SuSa (Summen- und Saldenliste) und BWA, bzw. Gewinn- und Verlustrechnung
- Einarbeitungen von Anpassungen in den Kontenplan der Buchhaltung (z. B. zusätzliche Konten im Aufwandsbereich)
- Probelauf einer ersten Datenübernahme

Wie funktioniert Controlling im Outsourcing (2)?

Auf dieser Grundlage, leiten sich zunächst die Voraussetzungen zur Erarbeitung der operativen Unternehmensplanung ab:

- Die Detailpläne der operativen Planung bestehend aus:
 - Vertriebsplanung
 - Absatz- und Erlösplanung
 - Personalplanung
 - Investitionsplanung
 - Kostenplanung
 - Produktions-/Leistungsplan

Hieraus entstehen folgende Berichte/Unterlagen im Standard:

- Erfolgsplanung
- Bilanzplanung
- Plan-Kapitalflussrechnung
- Liquiditätsplanung
- Plan-Kennzahlen
- Planungsbericht

Wie funktioniert Controlling im Outsourcing (3)?

Nach Erstellung und Verabschiedung der Unternehmensplanung, werden im Rahmen des monatlichen Berichtswesens folgende Berichte und Unterlagen erstellt:

- Gewinn- und Verlustrechnung
- Bilanz
- Kapitalflussrechnung
- Kennzahlen
- Feststellung der Abweichungen und Definition von Korrekturmaßnahmen im Rahmen des Maßnahmencontrollings
- Monatsbericht

Berichtswesen und Maßnahmencontrolling:

- Das monatlichen Berichtswesen, beinhaltet die vorstehend aufgeführten Einzelberichte als Soll-Ist-Vergleiche, Forecast-Ist-Vergleich und Zeitreihen sowie einer Kommentierung der Abweichungen und Handlungsempfehlungen zur Zielerreichung (Maßnahmencontrolling)
- Besprechung der monatlichen Ergebnisse und Controllingmaßnahmen, um die Sicherstellung der gesetzten Ziele zu überwachen und zu gewährleisten

Welchen Nutzen bietet Controlling im Outsourcing?

- Jederzeit Überblick über laufende und zukünftige Entwicklungen
- Frühzeitige Aufdeckung von Liquiditätsengpässen
- Darstellung der Liquiditätsbindung bzw. -Freisetzung
- Entscheidungshilfe bei Sanierungsfällen
- Ergebnisverbesserung durch Maßnahmencontrolling – Gewinnsteigerung
- Jederzeit Transparenz und aussagefähige Zahlen
- Verbesserung der Bankenkommunikation und damit
- Verbesserung des Ratings und Erhöhung der Bonität des Unternehmens
 -> verbesserte Möglichkeiten der Unternehmensfinanzierung

Merkmale und Spezifika von Controlling im Outsourcing (1)?

- Wirtschaftsberatung Stadler orientiert sich an den Grundsätzen ordnungsgemäßer Unternehmensplanung (GoP)
- Alle Planungsrechnungen werden durch Einsatz modernster Technik im Rahmen einer integrierten Finanzplanung erstellt
- Durch die integrierte Finanzplanung entsteht eine hohe Belastbarkeit der ermittelten Zahlen
- Die Planungsgrundlagen werden dokumentiert
- Individuell und anforderungsgerecht gestaltete Berichte und damit erhöhte Aussagekraft (keine Standardlösung)
- Soll/Ist Vergleiche für alle Berichte verfügbar
- Forecasting (vorausschauende Erfolgsrechnung), Simulation und Szenarioplanung möglich
- Detaillierte Erläuterung der wichtigsten Fakten
- Qualifizierter Sparringspartner für den Unternehmer verfügbar, der mit dem Unternehmer auf Augenhöhe kommuniziert
- Keine eigenen Investitionen im Unternehmen notwendig
- Kein eigenes, bzw. zusätzliches Personal im Unternehmen notwendig
- Keine langfristige Vertragsbindung

Weitere Merkmale und Spezifika von Controlling im Outsourcing (2)?

- Qualifizierte Controller sind für den inhabergeführten Mittelstand in dem notwendigen Umfang nicht verfügbar
- Ein qualifizierter Controller verfügt über umfangreiche Spezialkenntnisse in seinem Aufgabengebiet und kann daher in anderen Fachgebieten kaum sinnvoll eingesetzt werden. In Folge dessen, ist häufig eine dementsprechend erforderliche Arbeitsauslastung nicht gegeben
- Die mit der Festanstellung eines Controllers entstehenden Personal- und Sachkosten sind für KMU häufig nicht wirtschaftlich
- Wirtschaftsberatung Stadler erarbeitet zusammen mit dem Unternehmen individuelle Kriterien und Anforderungen an das komplette Berichtspaket und realisiert diese anschließend
- Umfangreiche eigene Berufserfahrung im Hause Wirtschaftsberatung Stadler im Fachgebiet Berichtswesen und Controlling durch den Inhaber (Reinhard Stadler war langjähriger Financial Controller in deutschen Tochtergesellschaften verschiedener internationaler Konzerne)

Musterberichte
- Auszugsweise -
Planungsrechnung
3 Jahre

Ergebnisplanung 2014-2016

	2014	2015	2016
(Werte in Euro)			
Umsatzerlöse	2.835.564	2.897.687	2.991.562
Materialaufwand	1.405.313	1.431.958	1.478.197
Fremdleistungen	0	0	0
DB I	1.430.251	1.465.729	1.513.365
Löhne	532.070	529.884	540.602
Soz. Abgaben	123.644	123.013	125.509
DB II	774.537	812.833	847.254
Werbe-/Messekosten	17.100	17.607	18.144
Reise-/Bewirtungskosten	3.600	3.672	3.744
Kosten Warenabgabe	1.380	1.404	1.428
Vertriebskosten	22.080	22.683	23.316
Miete/Raumkosten	64.500	65.340	66.216
Fahrzeugkosten	62.544	64.824	67.202
Instandhaltung	3.480	3.584	3.691
Arbeitskleidung/Werkzeug	20.916	21.483	22.060
Miete Einrichtungen	6.240	6.360	6.492
Betriebsbedarf	3.000	3.060	3.120
Betriebskosten	160.680	164.651	168.781
Gehälter	294.515	325.032	330.660
Soz. Abgaben	59.158	66.177	67.472
Versicherungen/Beiträge	26.880	26.880	26.880
Post/Telekommunikation	12.240	12.288	12.336
Rechts-/Beratungskosten	40.800	32.400	32.600
EDV-Kosten	19.326	13.026	13.026
Sonstiges	18.360	18.420	18.480
Verwaltungskosten	471.279	494.223	501.454
Sonstiger betrieblicher Aufwand	654.039	681.558	693.551
Sonstiger betrieblicher Ertrag	0	0	0
EBITDA	120.498	131.275	153.703
Abschreibungen	43.648	40.510	43.590
EBIT	76.850	90.765	110.113
Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	20.971	10.640	6.021
Betriebsergebnis	55.879	80.125	104.093
Neutrale Erträge	4.538	4.538	4.538
Neutrale Aufwendungen	0	0	0
Ergebnis vor Steuer	60.417	84.663	108.631
Ertragssteuer	16.542	23.181	29.743
Jahresüberschuß/-fehlbetrag	43.875	61.482	78.887

Planbilanz 2014-2016

	2014	2015	2016
(Werte in Euro)			
A. ANLAGEVERMÖGEN			
Anlagevermögen	190.716	180.206	166.616
Finanzanlagen	61.405	61.405	61.405
Imm. Vermögensgegenstände	12.115	8.954	5.794
Sachanlagen	117.197	109.847	99.418
B. UMLAUFVERMÖGEN			
Warenlager	275.034	245.169	219.528
Unfertige Leistungen	419.681	393.091	405.783
Forderungen LuL	276.990	279.509	288.818
So Umlaufvermögen	21.865	21.865	105.501
Liquide Mittel	3.836	3.836	87.472
So Vermögensgegenstände	18.029	18.029	18.029
C. AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG			
ARAP	3.600	3.600	3.600
Summe Aktiva	1.187.887	1.123.440	1.189.846
A. EIGENKAPITAL			
Eigenkapital	279.312	302.437	339.668
Gewinnrücklagen	129.312	152.437	189.668
Gezeichnetes Kapital	150.000	150.000	150.000
Bilanzergebnis	43.875	67.231	78.888
B. RÜCKSTELLUNGEN			
Rückstellungen	44.200	49.000	54.000
Rückstellungen Pension	0	0	0
Rückstellungen Sonstige	44.200	49.000	54.000
Steuerrückstellungen	16.542	39.723	69.466
C. VERBINDLICHKEITEN			
Verbindlichkeiten LuL	167.755	189.929	194.978
So Verbindlichkeiten	239.638	201.862	221.862
Verbindlichkeiten Umsatzsteuer	60.771	65.972	67.339
Kontokorrent	92.763	3.174	0
Darlehen	243.032	204.112	163.645
Darlehen Sparkasse	46.170	32.089	17.177
Darlehen Postbank	88.310	78.290	68.270
Darlehen Sparkasse	98.511	86.665	74.200
Darlehen Volksbank	10.041	7.068	3.998
D. PASSIVE RECHNUNGSABGRENZUNG			
PRAP	0	0	0
Summe Passiva	1.187.887	1.123.440	1.189.846

Musterberichte
- Auszugsweise -
Planungsrechnung
3 Jahre

Finanzplanung 2014-2016

	2014	2015	2016
(Werte in Euro)			
I. CASH FLOW			
Bilanzergebnis nach Steuern	45.177	61.880	77.530
+/- Afa/Zuschreibung	43.648	40.510	43.590
+/- Steuerrückstellungen	17.033	23.331	29.231
+/- Rückstellungen	4.400	4.800	5.000
+/- SoPo Rücklagen	0	0	0
Saldo Cash Flow	110.258	130.521	155.351
II. WORKING CAPITAL			
+/- Lager	29.592	29.865	25.641
+/- Produktionslager	36.428	26.590	-12.692
+/- Forderungen LuL	-136.499	-49.219	-9.309
+/- So Forderungen	-49.285	-3.510	-1.606
+/- So Umlaufvermögen	0	0	0
+/- ARAP	0	0	0
+/- Verbindlichkeiten LuL	9.902	22.174	5.049
+/- So Verbindlichkeiten	11.748	-29.064	22.973
+/- PRAP	0	0	0
Saldo Working Capital	-98.114	-3.164	30.056
III. LANGFRISTBEREICH			
+/- Investitionen	154.458	-30.000	-30.000
+/- Darlehen	-53.418	-53.619	-53.500
Saldo Langfristbereich	101.041	-83.619	-83.500
IV. EIGENTÜMERSPHÄRE			
+/- Eigenkapital	218.642	45.177	61.880
+/- Ergebnisverwendungen	17.757	-45.177	-61.880
Saldo Eigentümersphäre	236.399	0	0
Bedarf/Überschuss	349.584	43.737	101.907
Sollzinsen Kontokorrent	7.497	0	0
Habenzinsen Kontokorrent	0	0	0
Bankkontokorrent	55.587	99.323	201.230

Musterberichte
- Auszugsweise -
SOLL-IST Vergleich
Gewinn- und Verlustrechnung

Plan-Ist-Vergleich

März 2014 <small>(Werte in Euro)</small>	Monat				Monat kumuliert			
	Plan	Ist	Differenz	in %	Plan	Ist	Differenz	in %
Umsatzerlöse	275.650	199.719	-75.931	-27,6%	679.570	505.052	-174.518	-25,7%
Materialaufwand	133.031	105.505	-27.526	-20,7%	307.222	234.581	-72.641	-23,6%
Fremdleistungen	16.424	1.346	-15.078	-91,8%	49.236	9.703	-39.533	-80,3%
DB I	126.195	92.868	-33.327	-26,4%	323.112	260.768	-62.344	-19,3%
Löhne	43.580	42.396	-1.184	-2,7%	132.554	129.110	-3.444	-2,6%
Soz. Abgaben	8.098	10.945	2.846	35,2%	24.566	30.680	6.114	24,9%
DB II	74.517	39.528	-34.989	-47,0%	165.992	100.978	-65.014	-39,2%
Werbe-/Messekosten	500	1.477	977	195,4%	1.500	4.409	2.909	193,9%
Reise-/Bewirtungskosten	100	147	47	46,8%	300	461	161	53,7%
Vertriebskosten	600	1.624	1.024	170,6%	1.800	4.870	3.070	170,6%
Miete/Raumkosten	6.170	4.496	-1.674	-27,1%	18.510	17.059	-1.451	-7,8%
Miete PV-Lager	250	250	0	0,0%	750	750	0	0,0%
Fahrzeugkosten	5.670	5.512	-158	-2,8%	17.010	16.269	-741	-4,4%
Instandhaltung	250	398	148	59,3%	750	1.210	460	61,3%
Arbeitskleidung/Werkzeug	1.200	1.374	174	14,5%	3.600	3.319	-281	-7,8%
Miete Einrichtungen	500	140	-360	-72,1%	1.000	1.570	570	57,0%
Betriebsbedarf	310	231	-79	-25,3%	930	1.916	986	106,0%
Betriebskosten	14.350	12.402	-1.948	-13,6%	42.550	42.093	-457	-1,1%
Gehälter	20.033	20.237	204	1,0%	60.098	59.173	-926	-1,5%
Soz. Abgaben	6.127	3.282	-2.844	-46,4%	18.380	11.298	-7.081	-38,5%
Versicherungen/Beiträge	1.400	871	-529	-37,8%	4.200	2.463	-1.737	-41,4%
Post/Telekommunikation	830	1.575	745	89,8%	2.490	3.109	619	24,9%
Rechts-/Beratungskosten	4.452	5.146	694	15,6%	13.356	18.441	5.085	38,1%
Sonstiges	1.350	3.529	2.179	161,4%	4.050	7.087	3.037	75,0%
Verwaltungskosten	34.191	34.640	449	1,3%	102.574	101.571	-1.003	-1,0%
Sonstiger betrieblicher Aufwand	49.141	48.666	-475	-1,0%	146.924	148.534	1.610	1,1%
Sonstiger betrieblicher Ertrag	0	4.845	4.845	100,0%	0	25.596	25.596	100,0%
EBITDA	25.376	-4.293	-29.669	-116,9%	19.068	-21.960	-41.028	-215,2%
Abschreibungen	4.189	3.100	-1.089	-26,0%	12.146	10.201	-1.945	-16,0%
EBIT	21.187	-7.393	-28.580	-134,9%	6.922	-32.162	-39.084	-564,6%
Zinsen und ähnliche Erträge	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	3.664	2.654	-1.010	-27,6%	10.060	7.603	-2.456	-24,4%
Betriebsergebnis	17.523	-10.047	-27.570	-157,3%	-3.138	-39.765	-36.627	-1167,4%
Neutrale Erträge	0	1.737	1.737	100,0%	0	2.599	2.599	100,0%
Neutrale Aufwendungen	0	0	0	-100,0%	0	20	20	100,0%
Ergebnis vor Steuer	17.523	-8.310	-25.833	-147,4%	-3.138	-37.185	-34.048	-1085,1%
Ertragssteuer	0	1.439	1.439	100,0%	0	1.439	1.439	100,0%
Jahresüberschuß/-fehlbetrag	17.523	-9.749	-27.272	-155,6%	-3.138	-38.624	-35.487	-1131,0%

Musterberichte
- Auszugsweise -
SOLL-IST Vergleich
Bilanz

Plan-Ist-Vergleich

März 2014	Plan	Ist	Differenz	in %
(Werte in Euro)				
A. ANLAGEVERMÖGEN				
Anlagevermögen	173.468	224.897	51.430	29,7%
Immaterielle Vermögensgegenstände	7.050	6.553	-497	-7,0%
Sachanlagen	166.418	218.344	51.927	31,2%
B. UMLAUFVERMÖGEN				
Warenlager	200.000	55.598	-144.402	-72,2%
Unfertige Leistungen	150.000	143.087	-6.913	-4,6%
Forderungen LuL	323.263	119.897	-203.366	-62,9%
So Forderungen	0	9.766	9.766	100,0%
Forderungen Vorsteuer	0	7.000	7.000	100,0%
So Umlaufvermögen	1.000	2.825	1.825	182,5%
Kasse	1.000	1.630	630	63,0%
Sonstige Vermögensgegenstände	0	1.195	1.195	100,0%
C. AKTIVE RECHNUNGSABGRENZUNG				
ARAP	8.653	23.859	15.206	175,7%
Nicht durch EK gedeckter Fehlbetrag	3.750	184.076	180.326	4808,7%
Summe Aktiva	860.134	771.005	-89.129	-10,4%
A. EIGENKAPITAL				
Eigenkapital	0	0	0	0,0%
Ergebnisvortrag	239.083	-171.016	-410.099	-171,5%
Gezeichnetes Kapital	25.000	25.000	0	0,0%
Kapitalrücklage	565	565	0	0,0%
Bilanzergebnis	-268.398	-38.624	229.773	85,6%
Fehlbetrag	3.750	184.076	180.326	4808,7%
B. RÜCKSTELLUNGEN				
Rückstellungen	13.100	16.923	3.823	29,2%
C. VERBINDLICHKEITEN				
Verbindlichkeiten LuL	247.074	134.847	-112.227	-45,4%
So Verbindlichkeiten	0	115.802	115.802	100,0%
Verbindlichkeiten Umsatzsteuer	36.680	0	-36.680	-100,0%
Kontokorrent	455.612	389.264	-66.348	-14,6%
Darlehen	107.667	114.169	6.502	6,0%
D. PASSIVE RECHNUNGSABGRENZUNG				
PRAP	0	0	0	0,0%
Summe Passiva	860.134	771.005	-89.129	-10,4%

Musterberichte
- Auszugsweise -
SOLL-IST Vergleich
Kapitalflussrechnung

Plan-Ist-Vergleich

März 2014 (kumuliert)	Plan	Ist	Differenz	in %
(Werte in Euro)				
I. CASH FLOW				
Bilanzergebnis nach Steuern	-3.138	-38.624	-35.487	-1131,0%
+/- Afa/Zuschreibung	12.146	10.201	-1945	-16,0%
+/- Steuerrückstellungen	0	0	0	0,0%
+/- Rückstellungen	0	-9.212	-9.212	-100,0%
+/- SoPo Rücklagen	0	0	0	0,0%
Saldo Cash Flow	9.009	-37.635	-46.644	-517,8%
II. WORKING CAPITAL				
+/- Warenlager	-50.000	0	50.000	100,0%
+/- Unfertige Leistungen	0	-81.131	-81.131	-100,0%
+/- Forderungen LuL	-103.263	40.780	144.044	139,5%
+/- So Forderungen	-56.936	0	56.936	100,0%
+/- So Umlaufvermögen	0	5.257	5.257	100,0%
+/- ARAP	900	-1.250	-2.150	-238,9%
+/- Verbindlichkeiten LuL	7.074	-56.422	-63.496	-897,6%
+/- So Verbindlichkeiten	59.116	52.865	-6.251	-10,6%
+/- PRAP	0	0	0	0,0%
Saldo Working Capital	-143.109	-39.900	103.208	72,1%
III. LANGFRISTBEREICH				
+/- Investitionen	-100.000	-133.123	-33.123	-33,1%
+/- Darlehen	78.488	79.760	1.272	1,6%
Saldo Langfristbereich	-21.512	-53.363	-31.851	-148,1%
IV. EIGENTÜMERSPHÄRE				
+/- Eigenkapital	0	0	0	0,0%
+/- Ergebnisverwendungen	0	0	0	0,0%
Saldo Eigentümersphäre	0	0	0	0,0%
Bedarf/Überschuss	-155.612	-130.898	24.714	15,9%
Sollzinsen Kontokorrent	9.361	0	-9.361	-100,0%
Habenzinsen Kontokorrent	0	0	0	0,0%
Bankkontokorrent	-455.612	-389.264	66.348	14,6%

Eingesetzte Technologie:

Vorsystem:



Schnittstelle zur Datenübernahme



Verarbeitung der Daten



Berichtswesen



Wir realisieren professionelles Controlling für Mittelstand und KMU

Dipl.-Betriebswirt (FH) Reinhard Stadler

KMU Fachberater Sanierung®

KMU Fachberater Unternehmensnachfolge®

E-Mail: r.stadler@wbstadler.de

Internet: www.wbstadler.de

Tel.: 04 41 - 30 49 44 31

Fax: 04 41 – 30 49 44 33

Mobil: 01 75 – 58 65 36 5

Wirtschaftsberatung Stadler

Ekernstraße 62

26125 Oldenburg

