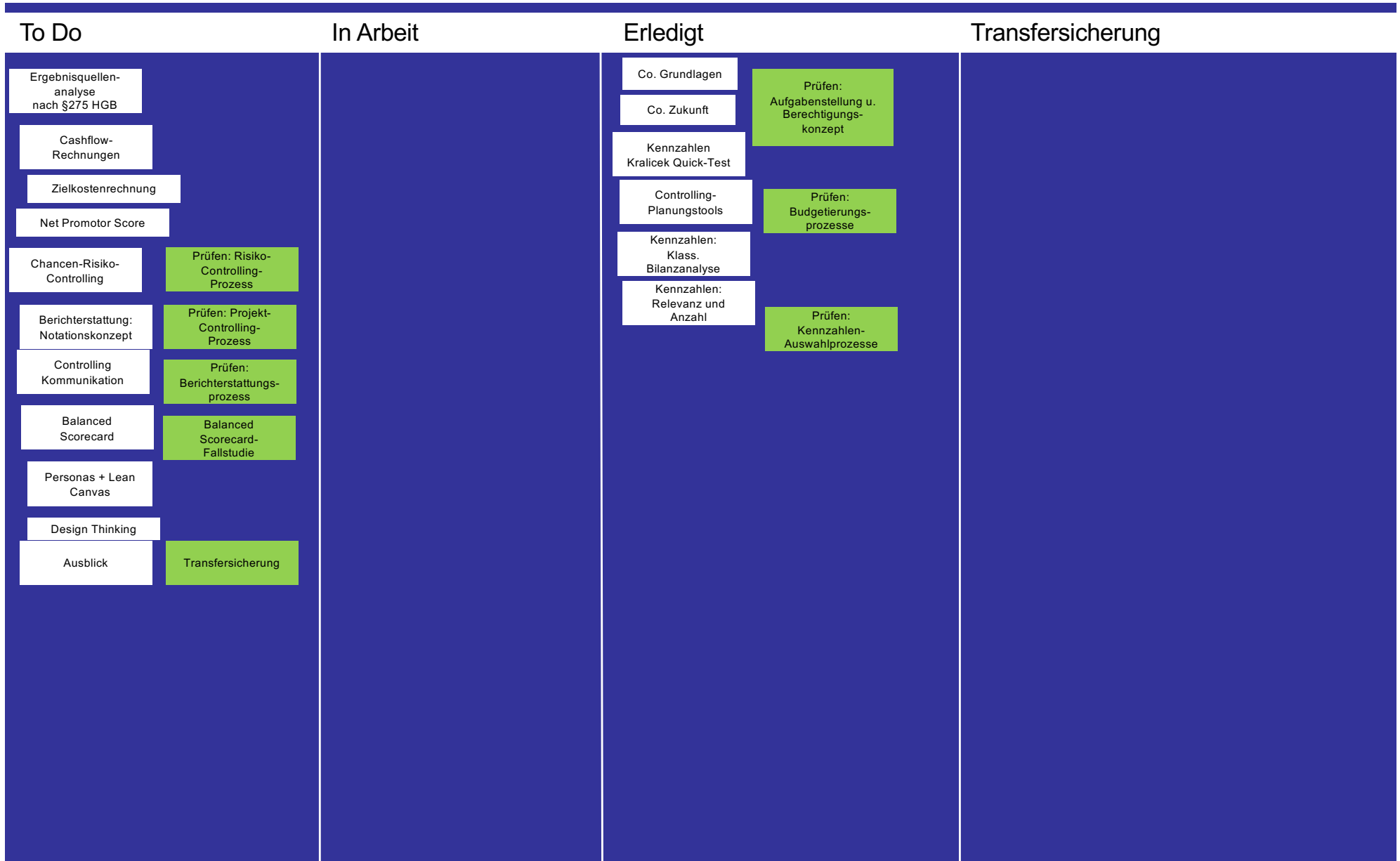


Inhalt per Kanban-Board



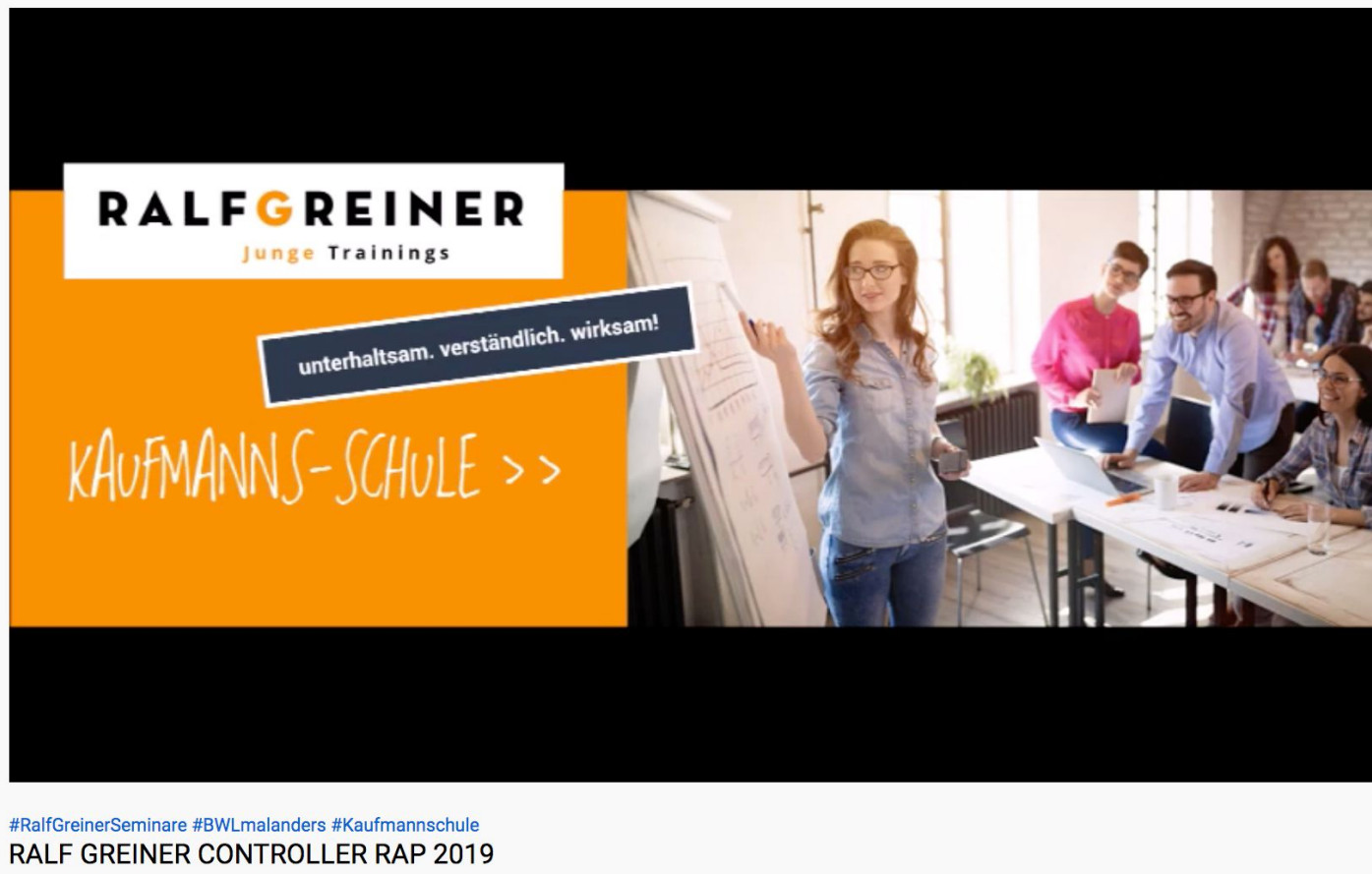
Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Cashflow-Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Berichterstattung: Notationskonzept Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Controlling Kommunikation Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard Balanced Scorecard-Fallstudie Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Transfersicherung	Ergebnisquellenanalyse nach §275 HGB	Co. Grundlagen Co. Zukunft Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Prüfen: Budgetierungsprozesse Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse	



ERGEBNISQUELLEN- ANALYSE NACH § 275 HGB

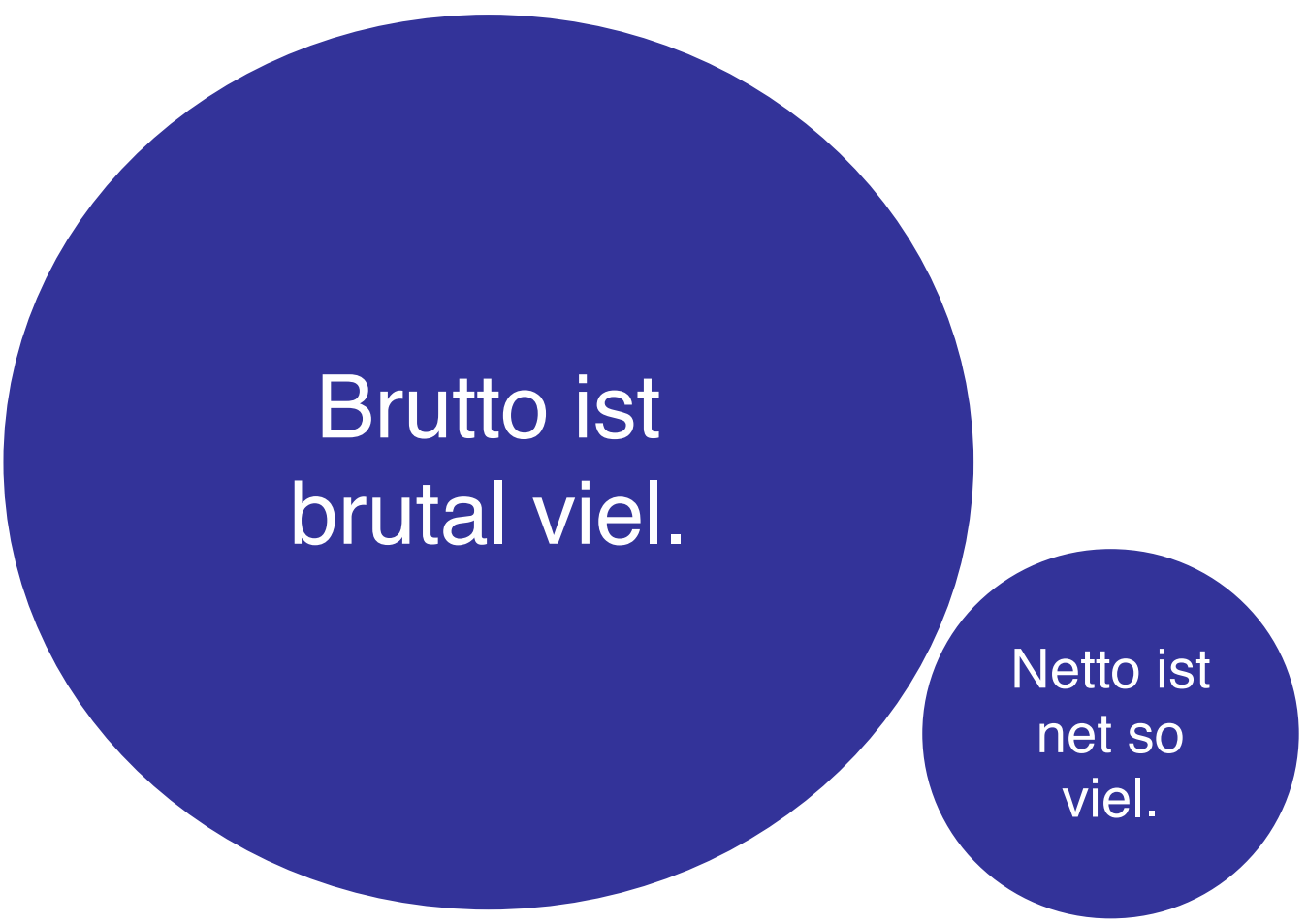
Controller-RAP



https://www.youtube.com/watch?v=Hcael_uUCnQ

Betriebswirt-
schaftliche
Analyse
(BWA)

Gewinn- und
Verlust-
Rechnung
(GuV)



Brutto ist
brutal viel.

Netto ist
net so
viel.

Gesamt- und Umsatzkostenverfahren

Handelsgesetzbuch § 275 Gliederung

(1) Die Gewinn- und Verlustrechnung ist in Staffelform nach dem Gesamtkostenverfahren oder dem Umsatzkostenverfahren aufzustellen. Dabei sind die in Absatz 2 oder 3 bezeichneten Posten in der angegebenen Reihenfolge gesondert auszuweisen.
(2) Bei Anwendung des Gesamtkostenverfahrens sind auszuweisen:

1. Umsatzerlöse
2. Erhöhung oder Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen
3. andere aktivierte Eigenleistungen
4. sonstige betriebliche Erträge
5. Materialaufwand:
 - a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren
 - b) Aufwendungen für bezogene Leistungen
6. Personalaufwand:
 - a) Löhne und Gehälter
 - b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung, davon für Altersversorgung
7. Abschreibungen:
 - a) auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen
 - b) auf Vermögensgegenstände des Umlaufvermögens, soweit diese die in der Kapitalgesellschaft üblichen Abschreibungen überschreiten
8. sonstige betriebliche Aufwendungen
9. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
10. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
11. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
12. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
13. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
14. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
15. Ergebnis nach Steuern
16. sonstige Steuern
17. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag.

(3) Bei Anwendung des Umsatzkostenverfahrens sind auszuweisen:

1. Umsatzerlöse
2. Herstellungskosten der zur Erzielung der Umsatzerlöse erbrachten Leistungen
3. Bruttoergebnis vom Umsatz
4. Vertriebskosten
5. allgemeine Verwaltungskosten
6. sonstige betriebliche Erträge
7. sonstige betriebliche Aufwendungen
8. Erträge aus Beteiligungen, davon aus verbundenen Unternehmen
9. Erträge aus anderen Wertpapieren und Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, davon aus verbundenen Unternehmen
10. sonstige Zinsen und ähnliche Erträge, davon aus verbundenen Unternehmen
11. Abschreibungen auf Finanzanlagen und auf Wertpapiere des Umlaufvermögens
12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen, davon an verbundene Unternehmen
13. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
14. Ergebnis nach Steuern
15. sonstige Steuern
16. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag.

Gesamtkostenverfahren

Umsatzkostenverfahren

Gesamt- und Umsatzkostenverfahren

Gesamte Leistungen
– Gesamte Kosten
= Gewinn

Verkaufte Leistungen
– Kosten der verkauften Leistungen
= Gewinn

Gesamtkostenverfahren

Umsatzkostenverfahren

Aufstellung nach Arten!

Umsatzerlöse	Umsatzerlöse
Bestandsveränderungen	
andere aktivierte Eigenleistungen	
sonstige betriebliche Erträge	
Materialaufwand:	
Personalaufwand:	Herstellungskosten
	Bruttoergebnis vom Umsatz
	Vertriebskosten
	allgemeine Verwaltungskosten
	sonstige betriebliche Erträge
Abschreibungen	
sonstige betriebliche Aufwendungen	sonstige betriebliche Aufwendungen
Erträge aus Beteiligungen	Erträge aus Beteiligungen
Erträge aus anderen Wertpapieren	Erträge aus anderen Wertpapieren
sonstige Zinsen	sonstige Zinsen
Abschreibungen auf Finanzanlagen	Abschreibungen auf Finanzanlagen
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	Zinsen und ähnliche AW
EGT	EGT
außerordentliche Erträge	außerordentliche Erträge
außerordentliche Aufwendungen	außerordentliche Aufwendungen
außerordentliches Ergebnis	außerordentliches Ergebnis
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	Steuern vom Einkommen und vom Ertrag
sonstige Steuern	sonstige Steuern
Jahresüberschuss/-fehlbetrag	Jahresüberschuss/-fehlbetrag

Im Zuge der Umstellung von nationalen Vorschriften des HGB auf das Normensystem der IAS/IFRS erfolgt auch die Umstellung der GuV von dem Gesamtkostenverfahren auf das Umsatzkostenverfahren.

Aufwendungen werden hier nicht nach Aufwandsarten wie Material, Personal oder Afa, sondern nach Funktionsbereichen (Herstellung, Verwaltung, Vertrieb) unterteilt und den Umsatzerlösen nur die Herstellungskosten gegenübergestellt, die ursächlich für die Umsätze waren.

Aufstellung nach Bereichen!

Gesamt- und Umsatzkostenverfahren

Gesamtkostenverfahren

Aktivierte Eigenleist.	
Bestands- veränderungen	
Umsatz- erlöse	Gesamt- kosten der Abrechnungs- periode
	Betriebs- erfolg

Quelle: Baum, 2008, S. 81

Umsatzkostenverfahren

Umsatz- erlöse	Selbst- kosten des Umsatzes
	Betriebs- erfolg

Gesamt- und Umsatzkostenverfahren

Gesamtkostenverfahren		Betriebliche Funktionen			
Umsatzerlöse	5.463	Fertigung	Vertrieb	Verwaltung	F&E
+ Best.mehrung Erz.	+1				
Gesamtleistung	5.464				
- Materialaufwand	2.606	2.606			
- Personalaufwand	1.263	565	340	300	58
- Abschreibungen	219	140	23	24	32
- Sonstiger Aufwand	1.262	64	915		283
Gesamtaufwand	5.350	3.375	1.278	324	373
= Betriebsergebnis	114	- Mehrbestand 1			
		3.374			
Umsatzkostenverfahren					
Umsatzerlöse	5.463				
Herstellungskosten	3.374				
Vertriebskosten	1.278				
Verwaltungskosten	324				
Kosten F&E	373				
Gesamtaufwand	5.349				
= Betriebsergebnis	114				

Quelle: Idee nach Pott (KPMG), Revisorentagung bei IBS Schreiber, Mai 2009

Gesamt- und Umsatzkostenverfahren

Gesamtkostenverfahren		Überleitung	Umsatzkostenverfahren		
Umsatz	200	Gesamtkosten	197	Umsatz	200
+ Best.mehrung Erz.	18	- Best.mehrung Erz.	18	- Selbstkosten des Umsatzes	190
- Best.minderung Erz.	15	+Best. minderung Erz.	15		
+ Aktivierte Eigenleistungen	4	- aktivierte Eigenleistung	4	= Betriebsergebnis	10
= Gesamtleistung	207	= Selbstkosten des Umsatzes	190		
- Gesamtkosten	197				
= Betriebsergebnis	10				

Quelle: Schmidt, 2011, S. 142f.

Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA)

Definition?	Ergebnisbericht der Ein- und Auszahlungen des zurückliegenden Monats Zu- und Abflussprinzip Steuerberater benötigt es für den Jahresabschluss
Wozu also?	Aussage 1: Wie hoch ist das Betriebsergebnis? Aussage 2: Wie hoch ist das vorläufige Ergebnis (d.h. Aufbau der unterjährigen Ergebnisrechnung)? Schaffung von Kostentransparenz Aufzeigen unterjähriger Stärken und Schwächen des Betriebes
Was tun?	Wenige Kennzahlen berechnen: Fokus! Relevanz! ... und welche? Einfluss auf deine Unternehmensziele Grenzwerte definieren Handlungen auslösen Regelmäßig tracken Bleib dir treu!

Alle Werte in einer BWA werden NETTO - also ohne Umsatzsteuer - ausgewiesen.

Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA)

Umsatz	Verkauf von Produkten und Dienstleistungen
- Materialeinsatz	Einkauf von Waren, um die eigenen Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können.
= Rohertrag, Deckungsbeitrag	Ergebnis zu dem reinen Produktverkauf
- Personalkosten	Kosten für angestellte Mitarbeiter
- Abschreibungen	Absetzung für Abnutzung (AfA) für Investitionen
- Sachkosten	Allgemeine Kosten des Unternehmens (Miete, Werbung, PC, etc.)
= operativer Gewinn / Betriebsergebnis / Earnings Before Interests and Taxes (Einnahmen vor Zinsen und Steuern) (EBIT)	Ergebnis unter Berücksichtigung aller unternehmensbezogenen Kosten
- Zinsen, Steuern, etc.	Kosten und Erträge, die nicht direkt dem Unternehmenszweck oder dem Geschäftsjahr zuzurechnen sind
= Jahresergebnis: Gewinn bzw. Verlust	Gesamtergebnis des Unternehmens

Finde den
Fähler! :)

Heiter
Scheitern
und Krone
aufsetzen!

Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA)

Firma Hubertus BWA zum Juni

Fehlerhaft!

Zeile	Bezeichnung	Jun19	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag	Jan19-Jun19	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag
1020	Umsatzerlöse	91.479,31	100,00				744.175,77	100,00			
1040	Best. Verdg. FE/UE										
1045	Akt. Eigenleistungen										
1051	Gesamtleistung	91.479,31	100,00	454,85	797,97		744.175,77	100,00	550,28	1.040,76	
1060	Mat./Wareneinkauf	52.456,88	57,34	260,82	457,58	100,00	521.555,15	70,08	385,66	729,41	100,00
1080	Rohrertrag	39.022,43	42,66	194,02	340,39	74,39	222.620,62	29,92	164,62	311,34	42,68
1090	So. betr. Erlöse						340,00	0,05	0,25	0,48	
1092	Betriebl. Rohrertrag	39.022,43	42,66	194,02	340,39	74,39	222.960,62	29,96	164,87	311,82	42,75
1094	Kostenarten:										
1100	Personalkosten	11.464,00	12,53	57,00	100,00		71.503,40	9,61	52,87	100,00	
1120	Raumkosten	3.488,93	3,81	17,35	30,43		22.207,55	2,98	16,42	31,06	
1140	Betriebl. Steuern	800,00	0,87	3,98	6,98		800,00	0,11	0,59	1,12	
1150	Versich./Beiträge	100,00	0,11	0,50	0,87		654,20	0,09	0,48	0,91	
1160	Besondere Kosten										
1180	Kfz-Kosten (o. St.)	1.040,23	1,14	5,17	9,07		10.061,23	1,35	7,44	14,07	
1200	Werbe-/Reisekosten	1.142,46	1,25	5,68	9,97		6.787,73	0,91	5,02	9,49	
1220	Kosten Warenabgabe	84,03	0,09	0,42	0,73		3.697,46	0,50	2,73	5,17	
1240	Abschreibungen										
1250	Reparatur/Instandh.	168,07	0,18	0,84	1,47		1.092,44	0,15	0,81	1,53	
1260	Sonstige Kosten	1.824,47	1,99	9,07	15,91		18.432,26	2,48	13,63	25,78	
1280	Gesamtkosten	20.112,19	21,99	100,00	175,44		135.236,27	18,17	100,00	189,13	
1300	Betriebsergebnis	18.910,24	20,67				87.724,35	11,79			
1310	Zinsaufwand	0,00					8.143,00	1,09			
1312	Sonst. neutr. Aufw										
1320	Neutraler Aufwand	0,00					8.143,00	1,09			
1322	Zinserträge	0,00					20,00	0,00			
1323	Sonst. neutr. Ertr						15.000,00	2,02			
1324	Verr. kalk. Kosten										
1330	Neutraler Ertrag	0,00					15.020,00	2,02			
1340	Kontenkl. unbesetzt										
1345	Ergebnis vor Steuern	18.910,24	20,67				94.601,35	12,71			
1355	Steuern Eink.u.Ertr										
1380	Vorläufiges Ergebnis	18.910,24	20,67				94.601,35	12,71			

Fallstudie:

Als Sie als Eigentümer die Zahlen sehen, überlegen Sie, ob es sich lohnt, den Betrieb weiterzuführen.

Man könnte die gesamte Einrichtung günstig an einen Interessenten verkaufen.

Doch erst einmal will das Ergebnis genau analysiert werden.

Was empfehlen Sie? BWA!

Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA)

Firma Hubertus BWA zum Juni

Fehlerhaft!

Zeile	Bezeichnung	Jun19	% Ges.- Leistung	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag	Jan19-Jun19	% Ges.- Leistung	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag
1020	Umsatzerlöse	91.479,31	100,00				744.175,77	100,00			
1040	Best.Verdg. FE/UE										
1045	Akt.Eigenleistungen										
1051	Gesamtleistung	91.479,31	100,00	454,85	797,97		744.175,77	100,00	550,28	1.040,76	
1060	Mat./Wareneinkauf	52.456,88	57,34	260,82	457,58	100,00	521.555,15	70,08	385,66	729,41	100,00
1080	Rohertrag	39.022,43	42,66	194,02	340,39	74,39	222.620,62	29,92	164,62	311,34	42,68
1090	So. betr. Erlöse						340,00	0,05	0,25	0,48	
1092	Betriebl. Rohertrag	39.022,43	42,66	194,02	340,39	74,39	222.960,62	29,96	164,87	311,82	42,75
1094	Kostenarten:										
1100	Personalkosten	11.464,00	12,53	57,00	100,00		71.503,40	9,61	52,87	100,00	
1120	Raumkosten	3.488,93	3,81	17,35	30,43		22.207,55	2,98	16,42	31,06	
1140	Betriebl. Steuern	800,00	0,87	3,98	6,98		800,00	0,11	0,59	1,12	
1150	Versich./Beiträge	100,00	0,11	0,50	0,87		654,20	0,09	0,48	0,91	
1160	Besondere Kosten										
1180	Kfz-Kosten (o. St.)	1.040,23	1,14	5,17	9,07		10.061,23	1,35	7,44	14,07	
1200	Werbe-/Reisekosten	1.142,46	1,25	5,68	9,97		6.787,73	0,91	5,02	9,49	
1220	Kosten Warenabgabe	84,83	0,09	0,42	0,73		3.697,46	0,50	2,73	5,17	
1240	Abschreibungen										
1250	Reparatur/Instandh.	168,07	0,18	0,84	1,47		1.092,44	0,15	0,81	1,53	
1260	Sonstige Kosten	1.824,47	1,99	9,07	15,91		18.432,26	2,48	13,63	25,78	
1280	Gesamtkosten	20.112,19	21,99	100,00	175,44		135.236,27	18,17	100,00	189,13	
1300	Betriebsergebnis	18.910,24	20,67				87.724,35	11,79			
1310	Zinsaufwand	0,00					8.143,00	1,09			
1312	Sonst. neutr. Aufw										
1320	Neutraler Aufwand	0,00					8.143,00	1,09			
1322	Zinserträge	0,00					20,00	0,00			
1323	Sonst. neutr. Ertr						15.000,00	2,02			
1324	Verr. kalk. Kosten										
1330	Neutraler Ertrag	0,00					15.020,00	2,02			
1340	Kontenkl. unbesetzt										
1345	Ergebnis vor Steuern	18.910,24	20,67				94.601,35	12,71			
1355	Steuern Eink.u.Ertr										
1380	Vorläufiges Ergebnis	18.910,24	20,67				94.601,35	12,71			

Worauf muss geachtet werden?

1. Wareneinsatz fehlerhaft:
Verbrauch fehlt, nur Einkauf gebucht, Inventur steht an?
2. Personalkosten:
Urlaubsgeld/ Weihnachtsgeld fehlt?
3. Absetzung für Abnutzung (AfA):
Nicht gebucht?
Auf das Jahr abgrenzen?
4. Zinsen:
Zuordnen?

Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA)

Firma Hubertus BWA zum Juni

Korrigiert!

Zeile	Bezeichnung	Jun19	% Ges.- Leistung	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag	Jan19-Jun19	% Ges.- Leistung	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag
1020	Umsatzerlöse	91.479,31	100,00				744.175,77	100,00			
1040	Best.Verdg. FE/UE										
1045	Akt. Eigenleistungen										
1051	Gesamtleistung	91.479,31	100,00	371,66	742,89		744.175,77	100,00	453,71	969,90	
1060	Mat./Wareneinkauf	67.694,69	74,00	275,03	549,74	100,00	550.690,07	74,00	335,75	717,72	100,00
1080	Rohertrag	23.784,62	26,00	96,63	193,15	35,14	193.485,70	26,00	117,96	252,17	35,14
1090	So. betr. Erlöse						340,00	0,05	0,21	0,44	
1092	Betriebl. Rohertrag	23.784,62	26,00	96,63	193,15	35,14	193.825,70	26,05	118,17	252,62	35,20
1094	Kostenarten:										
1100	Personalkosten	12.314,00	13,46	50,03	100,00		76.727,29	10,31	46,78	100,00	
1120	Raumkosten	3.488,93	3,81	14,17	28,33		22.207,55	2,98	13,54	28,94	
1140	Betriebl. Steuern	800,00	0,87	3,25	6,50		800,00	0,11	0,49	1,04	
1150	Versich./Beiträge	100,00	0,11	0,41	0,81		654,20	0,09	0,40	0,85	
1160	Besondere Kosten										
1180	Kfz-Kosten (o. St.)	1.281,90	1,40	5,21	10,41		8.611,25	1,16	5,25	11,22	
1200	Werbe-/Reisekosten	1.142,46	1,25	4,64	9,28		6.787,73	0,91	4,14	8,85	
1220	Kosten Warenabgabe	84,93	0,09	0,34	0,68		3.697,46	0,50	2,25	4,82	
1240	Abschreibungen	3.410,00	3,73	13,85	27,69		25.009,91	3,36	15,25	32,60	
1250	Reparatur/Instandh.	168,07	0,18	0,68	1,36		1.092,44	0,15	0,67	1,42	
1260	Sonstige Kosten	1.824,47	1,99	7,41	14,82		18.432,26	2,48	11,24	24,02	
1280	Gesamtkosten	24.613,86	26,91	100,00	199,89		164.020,09	22,04	100,00	213,77	
1300	Betriebsergebnis	829,24	0,91				29.805,61	4,01			
1310	Zinsaufwand	3.240,00	3,54				17.863,00	2,40			
1312	Sonst. neutr. Aufw										
1320	Neutraler Aufwand	3.240,00	3,54				17.863,00	2,40			
1322	Zinserträge						20,00	0,00			
1323	Sonst. neutr. Ertr						7.000,00	0,94			
1324	Verr. kalk. Kosten										
1330	Neutraler Ertrag						7.020,00	0,94			
1340	Kontenkl. unbesetzt										
1345	Ergebnis vor Steuern	-4.069,24	-4,45				18.962,61	2,55			
1355	Steuern Eink.u.Ertr						600,00	0,08			
1380	Vorläufiges Ergebnis	-4.069,24	-4,45				18.362,61	2,47			

Worauf muss geachtet werden?

1. Wareneinsatz fehlerhaft:
Verbrauch fehlt, nur Einkauf gebucht, Inventur steht an?
2. Personalkosten:
Urlaubsgeld/ Weihnachtsgeld fehlt?
3. Absetzung für Abnutzung (AfA):
Nicht gebucht?
Auf das Jahr abgrenzen?
4. Zinsen:
Zuordnen?

Betriebswirtschaftliche Analyse (BWA): 10 Gold-Tipps

1. Zeitnahe Finanzbuchhaltung sowie Qualität der Finanzbuchführung:
Unterjährig darauf achten, dass keine Kosten fehlen, wenn diese z. B. nur 1 x p. a. gebucht wird wie AfA, Kfz-Steuer:
 - Zeitnahe Verbuchung aller Geschäftsvorfälle (Manchmal erfolgen Überweisungen am 30. anstelle am 1. eines Monats, dann sind Zuordnungen schwer nachzuvollziehen)
 - Richtige Verbuchung (Miete fehlt in einigen BWAs oder ist sogar doppelt verbucht)
 - Getrennte Erfassung der außerordentlichen und periodenfremden Aufwendungen und Erträge
 - Fehlbuchungen sind umgehend zu berichtigen
 - Ungeklärte Geschäftsvorfälle sind unverzüglich zu klären
 - Zeitnahe Finanzbuchführung
2. Ermittlung des Wareneinsatzes
 - Wareneinsatz entspricht dem Wareneinkauf
 - Erfassung des tatsächlichen monatlichen Verbrauchs (Prämisse: Materialentnahmescheine)
 - Ermittlung des Wareneinsatzes in % von der Gesamtleistung
3. Monatliche Abgrenzungen (z.B. Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, Steuern, Bonuszahlungen, Versicherungen)
 - Einmalzahlungen werden abgegrenzt, also / 12 geteilt und entsprechend gebucht
4. Wiederkehrende Zahlungen erfassen (auch wenn Rechnungen am 5. des Folgemonats noch nicht vorliegen)
5. Bei Bedarf unterjährig Rückstellungen bilden
6. Jahres-, Halbjahres- und Quartalszahlungen auf die Monate verteilt buchen
7. Erfassung Eigen-/Mitarbeiterverbrauch
8. Anlagenabgänge richtig erfassen
9. Absetzung für Abnutzung (AfA) auf Monate herunterbrechen
10. Sonstige kalkulatorische Kosten (kalkulatorischer Unternehmerlohn, kalkulatorische Miete, kalkulatorische Zinsen)

- 206

Stressed



Desserts

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Cashflow-Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Berichterstattung: Notationskonzept Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Controlling Kommunikation Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard Balanced Scorecard-Fallstudie Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Transfersicherung	Ergebnisquellenanalyse nach §275 HGB	Co. Grundlagen Co. Zukunft Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Prüfen: Budgetierungsprozesse Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse	

Inhalt per Kanban-Board

To Do	In Arbeit	Erledigt	Transfersicherung
Cashflow-Rechnungen Zielkostenrechnung Net Promotor Score Chancen-Risiko-Controlling Prüfen: Risiko-Controlling-Prozess Berichterstattung: Notationskonzept Prüfen: Projekt-Controlling-Prozess Controlling Kommunikation Prüfen: Berichterstattungsprozess Balanced Scorecard Balanced Scorecard-Fallstudie Personas + Lean Canvas Design Thinking Ausblick Transfersicherung		Co. Grundlagen Co. Zukunft Prüfen: Aufgabenstellung u. Berechtigungskonzept Kennzahlen Kralicek Quick-Test Controlling-Planungstools Prüfen: Budgetierungsprozesse Kennzahlen: Klass. Bilanzanalyse Kennzahlen: Relevanz und Anzahl Prüfen: Kennzahlen-Auswahlprozesse Ergebnisquellenanalyse nach §275 HGB	