

Erfolg ist die beste Existenzsicherung – Betriebswirtschaftliche Analysen lesen und verstehen

Dipl.-Kfm. Fabian Gewalt, Steuerberater
Geschäftsführer Gewalt Steuerberatungsgesellschaft mbH



Agenda

- Aufbau und Grundlagen der BWA
- Auswertungsoptionen
- Kostenrechnung, Controllingreport, Planzahlen – was ist sinnvoll?
- Von der Qualitätsbuchführung zur aussagefähigen BWA
- Optimierungspotentiale für die BWA
- Die BWA als Warnsignal

Aufbau und Grundlagen der BWA

- basiert auf den laufenden Daten der Finanzbuchhaltung
- bietet Übersicht über Kosten- und Erlössituation
- Seit Ende der 60er Jahre: DATEV-Standard-BWA Nr. 1
- Spezielle Branchen-BWAs



Von der Summen- und Saldenliste ...

29098/271/2009
Musterholz GmbH

Summen und Salden (pro Monat) März 2009
Alle Konten Konto 1 bis 99999

Blatt 1

Konto	Bezeichnung	Eröffnungsbilanzwert	Monatswert		kumulierter Wert		Saldo
			Soll	Haben	Soll	Haben	
27	EDV-Software	1.619,00S		27,91		83,74	1.535,26 S
35	Geschäfts- oder Firmenwert	1,00S					1,00 S
85	Grundstückswert bebauter Grundstücke	727.381,83S					727.381,83 S
100	Fabrikbauten	1.575.498,00S		3.376,23		10.128,71	1.565.369,29 S
210	Maschinen	375.469,00S		4.064,59		12.193,86	363.275,14 S
320	PKW	37.832,00S		929,57		2.788,73	35.043,27 S
350	LKW	28.431,00S		885,08		2.655,24	25.775,76 S
400	Betriebsausstattung	14.962,00S		267,58		802,74	14.159,26 S
420	Büroeinrichtung	26.153,00S		410,62		1.232,88	24.920,12 S
440	Werkzeuge	8.369,00S		202,81		608,46	7.760,54 S
460	Gerüst- und Schalungsmaterial	3.900,00S				3.900,00	0,00 S
480	Geringwertige Wirtschaftsgüter	0,51S					0,51 S
485	Geringwertige WG Sammelposten	1.591,00S	891,57	78,29	891,57	145,10	2.337,47 S
525	Wertpapiere des Anlagevermögens	20.000,00S					20.000,00 S
693	Darlehen Deutsche Bank	90.633,94 H	877,77		2.622,84		88.011,10 H
694	Darlehen Deutsche Bank	1.022.302,94 H	15.318,31		45.726,67		976.576,27 H
755	Verb.gg.Gesellschaftern off.Ausschüttg.	118.350,00 H					118.350,00 H
800	Gezeichnetes Kapital	260.000,00 H					260.000,00 H
855	Andere Gewinnrücklagen	540.000,00 H					540.000,00 H
860	Gewinnvortrag vor Verwendung	829.926,81 H			829.926,81		0,00 S
950	Pensions-und ähnliche Rückstellungen	77.274,68 H					77.274,68 H
969	Rückstellungen für latente Steuern	283,44 H					283,44 H
970	Sonstige Rückstellungen	38.376,00 H					38.376,00 H
974	Rückstellungen f. Gewährleistungen	62.253,00 H					62.253,00 H
977	Rückstellungen für Abschluss u. Prüfung	9.050,00 H					9.050,00 H
980	Aktive Rechnungsabgrenzung	3.566,47S		821,52	5.884,00	2.464,56	6.985,91 S
985	Aufwand Umsatzsteuer auf Anzahlungen	6.555,00S					6.555,00 S
986	Dammum/Disagio	16.583,45S		291,66		874,98	15.708,47 S
996	Pauschalwertberichtigung Forderung./b.1J	6.470,00 H					6.470,00 H
998	Einzelwertberichtigung Forderung(b.1J)	7.969,00 H					7.969,00 H
	Summe Klasse 0	2.847.912,26S	17.087,65	11.355,86	885.051,89	37.879,00	2.816.808,83 S
		3.062.889,81 H					2.184.613,49 H
1000	Kasse	191,11S	730,00	696,34	3.190,00	3.208,94	172,17 S
1100	Postbank Nürnberg	9.743,72S	26.175,83	32.113,04	142.308,88	144.241,09	7.811,51 S
1200	Deutsche Bank	21.338,51S	369.224,78	327.320,31	997.405,74	1.039.116,26	20.372,01 H
1230	Sparkasse	236,60S	141.269,20	151.929,26	428.271,31	388.186,58	40.321,33 S
1250	Deutsche Bank		155,00		155,00		155,00 S
1290	Tagesgeldkonto Noris Bank	70.000,00S					70.000,00 S
1360	Geldtransit		730,00	730,00	3.190,00	3.190,00	0,00 S
1369	Unklare Posten		184,10	184,01	618,29	618,20	0,09 S
1400	Forderungen aus Lieferung u. Leistung	215.679,91S	483.987,20	489.310,57	1.356.372,60	1.355.292,39	216.760,12 S
1500	Sonstige Vermögensgegenstände	1.279,63S		544,30		1.279,63	0,00 S
1540	Steuerüberzahlungen	26.003,00S				26.003,00	0,00 S

Die Auswertung entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung.

Währung: Euro Status 0/2009*FBL

... zur BWA

 29098/271/2009
 Musterholz GmbH

Kurzfristige Erfolgsrechnung März 2009

Blatt 1

Bezeichnung	Mrz/2009	SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3				Jan/2009 - Mrz/2009	% Ges.-Leistg.	% Ges.-Kosten	% Pers.-Kosten	Aufschlag
		% Ges.-Leistg.	% Ges.-Kosten	% Pers.-Kosten						
Umsatzerlöse	404.254,59	100,00			1.141.600,61	100,00				
Best.Verdg. FE/UE	0,00				0,00					
Akt.Eigenleistungen	0,00				0,00					
Gesamtleistung	404.254,59	100,00	248,94	388,72	1.141.600,61	100,00	220,37	362,30		
Mat./Wareneinkauf	198.763,59	49,17	122,40	191,13	567.380,66	49,70	109,52	180,07	100,00	
Rohertrag	205.491,00	50,83	126,54	197,60	574.219,95	50,30	110,84	182,24	101,21	
So. betr. Erlöse	294,12	0,07	0,18	0,28	882,36	0,08	0,17	0,28		
Betriebl. Rohertrag	205.785,12	50,90	126,72	197,88	575.102,31	50,38	111,01	182,52	101,36	
Kostenarten:										
Personalkosten	103.995,20	25,73	64,04	100,00	315.094,68	27,60	60,82	100,00		
Raumkosten	14.546,75	3,60	8,96	13,99	46.647,25	4,09	9,00	14,80		
Betriebl. Steuern	383,00	0,09	0,24	0,37	1.861,00	0,16	0,36	0,59		
Versich./Beiträge	3.585,52	0,89	2,21	3,45	18.056,56	1,58	3,49	5,73		
Besondere Kosten	0,00				0,00					
Kfz-Kosten (o. St.)	8.910,80	2,20	5,49	8,57	32.890,99	2,88	6,35	10,44		
Werbe-/Reisekosten	4.269,31	1,06	2,63	4,11	12.390,70	1,09	2,39	3,93		
Kosten Wareneingabe	1.892,29	0,47	1,17	1,82	5.220,03	0,46	1,01	1,66		
Abschreibungen	10.242,68	2,53	6,31	9,85	30.756,46	2,69	5,94	9,76		
Reparatur/Instandh.	1.650,58	0,41	1,02	1,59	6.741,24	0,59	1,30	2,14		
Sonstige Kosten	12.914,65	3,19	7,95	12,42	48.387,21	4,24	9,34	15,36		
Gesamtkosten	162.390,78	40,17	100,00	156,15	518.046,12	45,38	100,00	164,41		
Betriebsergebnis	43.394,34	10,73			57.056,19	5,00				
Zinsaufwand	10.432,67	2,58			21.884,77	1,92				
Sonst. neutr. Aufw	0,00				145,00	0,01				
Neutraler Aufwand	10.432,67	2,58			22.029,77	1,93				
Zinserträge	214,73	0,05			214,73	0,02				
Sonst. neutr. Ertr	15.000,00	3,71			15.517,00	1,36				
Verr. kalk. Kosten	0,00				0,00					
Neutraler Ertrag	15.214,73	3,76			15.731,73	1,38				
Kontenkl. unbesetzt	0,00				0,00					
Ergebnis vor Steuern	48.176,40	11,92			50.758,15	4,45				
Steuern Eink.u.Ertr	25.300,00	6,26			49.400,00	4,33				
Vorläufiges Ergebnis	22.876,40	5,66			1.358,15	0,12				

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Status 0/2009*FBL



BWA mit Kontennachweis

29098/271/2009
Musterholz GmbH

Wertenachweis zur Kurzfristigen Erfolgsrechnung März 2009
SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3

Blatt 1

Zeile	Bezeichnung	Konto	Zeile	Konten-/Zeilen- beschriftung	Fkt.Schl.	Mrz/2009 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Jan/2009-Mrz/2009 Konten/Zeilen	BWA-Werte
1020	Umsatzerlöse	8120 H		Steuerfr. Erlöse Furniere Drittländ	0	4.453,68	404.254,59	16.528,51	1.141.600,61
		8125 H		Steuerfr. EG-Erlöse Furniere	0	19.042,34		84.720,85	
		8337 H		Erlöse aus Leistungen nach § 13b UStG	0	6.323,40		6.323,40	
		8400 H		Erlöse Furniere	0	114.542,74		406.708,06	
		8405 H		Erlöse beschichtete Platten	0	67.179,40		231.581,35	
		8406 H		Erlöse Modellbau	0	48.494,82		112.876,79	
		8407 H		Erlöse Messebau	0	146.353,83		288.862,60	
		8730 H		Gewährte Skonti	0	-133,61		-495,85	
		8736 H		Gewährte Skonti 19% USt	0	-1.650,99		-5.154,08	
		8743 H		Gewährte Skonti stfr. EG-Lieferung	0	-351,02		-351,02	
1051	Gesamtleistung		1020	Umsatzerlöse	1	404.254,59	404.254,59	1.141.600,61	1.141.600,61
1060	Mat./Wareneinkauf	3100 S		Fremdleistungen	25	70.356,33	198.763,59	159.905,19	567.380,66
		3120 S		Bauleistungen § 13b 19% Vorst., 19% USt	25	6.677,38		6.677,38	
		3400 S		Wareneingang Furnier	25	2.011,76		19.802,61	
		3401 S		Wareneingang Spanplatten	25	0,00		35.339,85	
		3402 S		Wareneingang Farben und Lacke	25	6.435,18		38.508,30	
		3405 S		Wareneingang beschichtete Platten	25	53.273,80		137.041,66	
		3406 S		Wareneingang Modellbau	25	27.758,12		49.577,88	
		3407 S		Wareneingang Messebau	25	23.580,59		50.639,67	
		3409 S		Sonstiger Wareneingang	25	9.486,36		35.083,49	
		3425 S		EG-Erwerb 19% Vorsteuer und 19% USt	25	0,00		36.154,80	
		3736 S		Erhaltene Skonti 19% Vorsteuer	25	-193,07		-472,38	
		3748 S		Erhalt. Skonti EG-Erwerb 19% Vorst/USt	25	-622,86		-877,79	
1080	Rohrertrag		1051	Gesamtleistung	2	404.254,59	205.491,00	1.141.600,61	574.219,95
			1060	Mat./Wareneinkauf	2	198.763,59		567.380,66	
1090	So. betr. Erlöse	8611 H		Verrechn. sonstige Sachbezüge 19% USt	0	294,12	294,12	882,36	882,36
1092	Betriebl. Rohrertrag		1080	Rohrertrag	1	205.491,00	205.785,12	574.219,95	575.102,31
			1090	So. betr. Erlöse	1	294,12		882,36	
1100	Personalkosten	4110 S		Löhne	0	62.533,40	103.995,20	188.855,67	315.094,68
		4120 S		Gehälter	0	17.500,00		52.500,00	
		4127 S		Geschäftsführergehälter	0	5.000,00		15.000,00	
		4130 S		Gesetzliche Sozialaufwendungen	0	18.148,75		54.999,86	
		4138 S		Beiträge zur Berufsgenossenschaft	0	0,00		1.300,00	
		4145 S		Freiwillige soziale Aufwendung. LSt-pfl.	0	350,00		1.050,00	
		4149 S		Pauschale Steuer für Zuschüsse	0	5,05		15,15	
		4175 S		Fahrtkostenerstatt. Whg./Arbeitsstätte	0	50,00		150,00	
		4190 S		Aushilfslöhne	0	400,00		1.200,00	
		4199 S		Pauschale Steuer für Aushilfen	0	8,00		24,00	

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Status 0/2009*FBL



29098/271/2009
Musterholz GmbH

Kurzfristige Erfolgsrechnung März 2009

Blatt 1

SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3

Bezeichnung	Mrz/2009	% Ges.-Leistg.	% Ges.-Kosten	% Pers.-Kosten	Aufschlag	Jan/2009 - Mrz/2009	% Ges.-Leistg.	% Ges.-Kosten	% Pers.-Kosten	Aufschlag
Umsatzerlöse	404.254,59	100,00				1.141.600,61	100,00			
Best.Verdg. FE/UE	0,00					8,31				
Akt.Eigenleistungen	0,00					0,00				
Gesamtleistung	404.254,59	100,00	248,94	388,72		1.141.600,61	100,00	220,37	362,30	
Mat./Wareneinkauf	198.763,59	49,17	122,40	191,13	100,00	567.380,66	49,70	109,52	180,07	100,00
Rohertrag	205.491,00	50,83	126,54	197,60	103,38	574.219,95	50,15	110,84	182,24	101,21
So. betr. Erlöse	294,12	0,07	0,18	0,28		882,36	0,08	0,17	0,28	
Betriebl. Rohertrag	205.785,12	50,90	126,72	197,88	103,53	575.102,31	50,38	111,01	182,52	101,36
Kostenarten:										
Personalkosten	103.995,20	25,73	64,74	100,00		315.094,68	27,60	60,82	100,00	
Raumkosten	14.546,75	3,60	8,96	13,99		46.647,25	4,09	9,00	14,80	

Zeile	Bezeichnung	Konto	Zeile	Konten-/Zeilen- beschreibung	Fkt. Sch.	Mrz/2009 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Jan/2009-Mrz/2009 Konten/Zeilen	BWA-Werte
1020	Umsatzerlöse	8120 H		Steuerfr. Erlöse Furniere Drittland	0	4.453,68	404.254,59	16.528,51	1.141.600,61
		8125 H		Steuerfr. EG-Erlöse Furniere	0	19.042,34		81.720,85	
		8337 H		Erlöse aus Leistungen nach § 13b UStG	0	6.323,40		6.323,40	
		8400 H		Erlöse Furniere	0	114.542,74		406.708,06	
		8405 H		Erlöse beschichtete Platten	0	37.179,40		231.581,35	
		8406 H		Erlöse Modellbau	0	48.994,82		112.876,79	
		8407 H		Erlöse Messebau	0	146.351,83		288.862,61	
		8730 H		Gewährte Skonti	0	-133,61		-495,85	
		8736 H		Gewährte Skonti 19% USt	0	-1.650,99		-5.154,08	
		8743 H		Gewährte Skonti stfr. EG-Lieferung	0	-351,02		-351,02	
1051	Gesamtleistung		1020	Umsatzerlöse	1	404.254,59	404.254,59	1.141.600,61	1.141.600,61
1060	Mat./Wareneinkauf	3100 S		Fremdleistungen	25	70.356,33	198.763,59	159.905,19	567.380,66
		3120 S		Bauleistungen § 13b 19% Vorst., 19% USt	25	6.677,38		6.677,38	
		3400 S		Wareneingang Furnier	25	2.011,76		19.802,61	
		3401 S		Wareneingang Spanplatten	25	0,00		35.339,85	
		3402 S		Wareneingang Farben und Lacke	25	6.435,18		38.508,30	
		3405 S		Wareneingang beschichtete Platten	25	53.273,80		137.041,66	
		3406 S		Wareneingang Modellbau	25	27.758,12		49.577,88	
		3407 S		Wareneingang Messebau	25	23.580,59		50.639,67	
		3409 S		Sonstiger Wareneingang	25	9.486,36		35.083,49	
		3425 S		EG-Erwerb 19% Vorsteuer und 19% USt	25	0,00		36.154,80	
		3736 S		Erhaltene Skonti 19% Vorsteuer	25	-193,07		-472,38	
		3748 S		Erhalt. Skonti EG-Erwerb 19% Vorst/USt	25	-622,86		-877,79	

Das vorliegende Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro - Status: 02/2009 FBL

Auswertungsoptionen – BWA kurzfristige Erfolgsrechnung

Bezeichnung	SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3					Jan/2009 - Mrz/2009	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag
	Mrz/2009	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag					
Umsatzerlöse	404.254,59	100,00				1.141.600,61	100,00			
Best.Verdg. FE/UE	0,00					0,00				
Akt.Eigenleistungen	0,00					0,00				
Gesamtleistung	404.254,59	100,00	248,94	388,72		1.141.600,61	100,00	220,37	362,30	
Mat./Wareneinkauf	198.763,59	49,17	122,40	191,13	100,00	567.380,66	49,70	109,52	180,07	100,00
Rohertrag	205.491,00	50,83	126,54	197,60	103,38	574.219,95	50,30	110,84	182,24	101,21
So. betr. Erlöse	294,12	0,07	0,18	0,28		882,36	0,08	0,17	0,28	
Betriebl. Rohertrag	205.785,12	50,90	126,72	197,88	103,53	575.102,31	50,38	111,01	182,52	101,36
Kostenarten:										
Personalkosten	103.995,20	25,73	64,04	100,00		315.094,68	27,60	60,82	100,00	
Raumkosten	14.546,75	3,60	8,96	13,99		46.647,25	4,09	9,00	14,80	
Betriebl. Steuern	383,00	0,09	0,24	0,37		1.861,00	0,16	0,36	0,59	
Versich./Beiträge	3.585,52	0,89	2,21	3,45		18.056,56	1,58	3,49	5,73	
Besondere Kosten	0,00					0,00				
Kfz-Kosten (o. St.)	8.910,80	2,20	5,49	8,57		32.890,99	2,88	6,35	10,44	
Werbe-/Reisekosten	4.269,31	1,06	2,63	4,11		12.390,70	1,09	2,39	3,93	
Kosten Warenabgabe	1.892,29	0,47	1,17	1,82		5.220,03	0,46	1,01	1,66	
Abschreibungen	10.242,68	2,53	6,31	9,85		30.756,46	2,69	5,94	9,76	
Reparatur/Instandh.	1.650,58	0,41	1,02	1,59		6.741,24	0,59	1,30	2,14	
Sonstige Kosten	12.914,65	3,19	7,95	12,42		48.387,21	4,24	9,34	15,36	
Gesamtkosten	162.390,78	40,17	100,00	156,15		518.046,12	45,38	100,00	164,41	
Betriebsergebnis	43.394,34	10,73				57.056,19	5,00			
Zinsaufwand	10.432,67	2,58				21.884,77	1,92			
Sonst. neutr. Aufw	0,00					145,00	0,01			
Neutraler Aufwand	10.432,67	2,58				22.029,77	1,93			
Zinserträge	214,73	0,05				214,73	0,02			
Sonst. neutr. Ertr	15.000,00	3,71				15.517,00	1,36			
Verr. kalk. Kosten	0,00					0,00				
Neutraler Ertrag	15.214,73	3,76				15.731,73	1,38			
Kontenkl. unbesetzt	0,00					0,00				
Ergebnis vor Steuern	48.176,40	11,92				50.758,15	4,45			
Steuern Eink.u.Ertr	25.300,00	6,26				49.400,00	4,33			
Vorläufiges Ergebnis	22.876,40	5,66				1.358,15	0,12			

Auswertungsoptionen – BWA Wertennachweis

SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DA1EV-BWA Wareneinsatz KG3

Zeile	Bezeichnung	Konto	Zeile	Konten-/Zeilen- beschriftung	Fkt.Schl.	Mrz/2009 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Jan/2009-Mrz/2009 Konten/Zeilen	BWA-Werte
1020	Umsatzerlöse	8120 H		Steuerfr. Erlöse Furniere Drittland	0	4.453,68	404.254,59	16.528,51	1.141.600,61
		8125 H		Steuerfr. EG-Erlöse Furniere	0	19.042,34		84.720,85	
		8337 H		Erlöse aus Leistungen nach § 13b UStG	0	6.323,40		6.323,40	
		8400 H		Erlöse Furniere	0	114.542,74		406.708,06	
		8405 H		Erlöse beschichtete Platten	0	67.179,40		231.581,35	
		8406 H		Erlöse Modellbau	0	48.494,82		112.876,79	
		8407 H		Erlöse Messebau	0	146.353,83		288.862,60	
		8730 H		Gewährte Skonti	0	-133,61		-495,85	
		8736 H		Gewährte Skonti 19% USt	0	-1.650,99		-5.154,08	
1051	Gesam								1.600,61
1060	Mat./W								7.380,66
1080	Rohert								4.219,95
1090	So. bet								882,36
1092	Betrieb								5.102,31
1100	Personalkosten	4110 S		Löhne	0	62.533,40	103.995,20	188.855,67	315.094,68
		4120 S		Gehälter	0	17.500,00		52.500,00	
		4127 S		Geschäftsführergehälter	0	5.000,00		15.000,00	
		4130 S		Gesetzliche Sozialaufwendungen	0	18.148,75		54.999,86	
		4138 S		Beiträge zur Berufsgenossenschaft	0	0,00		1.300,00	
		4145 S		Freiwillige soziale Aufwendung. LSt-pfl.	0	350,00		1.050,00	
		4149 S		Pauschale Steuer für Zuschüsse	0	5,05		15,15	
		4175 S		Fahrtkostenerstatt. Whg./Arbeitsstätte	0	50,00		150,00	
		4190 S		Aushilfslöhne	0	400,00		1.200,00	
		4199 S		Pauschale Steuer für Aushilfen	0	8,00		24,00	

- Wie verteilt sich der Umsatz auf die verschiedenen Produkte /Leistungen...?
- Was steckt eigentlich in den sonstigen Kosten?
- Was steckt in den sonstigen neutralen Erträgen?

„DEN URSACHEN AUF DER SPUR“

Auswertungsoptionen – BWA Entwicklungsübersicht

SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3													
Bezeichnung	Mrz/2008	Apr/2008	Mai/2008	Jun/2008	Jul/2008	Aug/2008	Sep/2008	Okt/2008	Nov/2008	Dez/2008	Jan/2009	Feb/2009	Mrz/2009
Umsatzerlöse	439.168,48	435.601,40	405.220,16	428.401,63	412.525,05	408.463,73	402.078,01	425.935,76	416.879,06	462.218,68	338.266,81	399.079,21	404.254,59
Best.Verdg. FE/UE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-3.766,00	0,00	0,00	0,00

- Wie haben sich die letzten 12 Monate entwickelt?
- Wie stark sind saisonale Schwankungen ausgeprägt?
- Welche Erträge und Aufwendungen hängen wie stark von der saisonalen Schwankung ab?
- Gibt es auffällige Monate?
- Sind Aufwendungen und Erträge wirklich immer im richtigen Monat gebucht worden?

„VERÄNDERUNGEN RECHTZEITIG ERKENNEN“

Kostenrechnung, individuelle BWA, Planzahlen, Controllingreport – was brauche ich? (Individuelle BWA)

Individuelle BWA	März 2015	März 2014	Bezeichnung
			ROHERTRÄGE =====
Umsatzerlöse Küche	58.000	40.000	Küche : Erlöse
Wareneinsatz Küche	25.000	16.400	WE in EUR WE in %
Rohhertrag Küche	33.000	23.600	Rohhertrag Küche - " - In %
<i>Rohhertrag Küche (%)</i>	<i>56,89 %</i>	<i>59,00 %</i>	Wein / Sekt : Erlöse
Umsatzerlöse Wein	25.000	22.000	WE in EUR WE in %
Wareneinsatz Wein	9.000	7.000	Rohhertrag Wein/Sekt - " - In %
Rohhertrag Wein	16.000	15.000	
<i>Rohhertrag Wein (%)</i>	<i>64,00 %</i>	<i>68,18 %</i>	

Kostenrechnung, individuelle BWA, Planzahlen, Controllingreport – was brauche ich? (Planzahlen)

29098/271/2009
Musterholz GmbH

Soll-/Ist-Vergleich März 2009
SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3

Blatt 1

Bezeichnung	Ist	Plan	Abweichung		Ist Jan/2009-	Plan Jan/2009-	Abweichung	
	Mrz/2009	Mrz/2009	absolut	in %	Mrz/2009	Mrz/2009	absolut	in %
Umsatzerlöse	404.254,59	439.168,00	-34.913,41	-7,95	1.141.600,61	1.182.950,00	-41.349,39	-3,50
Best.Verdg. FE/UE	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Akt.Eigenleistungen	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Gesamtleistung	404.254,59	439.168,00	-34.913,41	-7,95	1.141.600,61	1.182.950,00	-41.349,39	-3,50
Mat./Wareneinkauf	198.763,59	226.731,00	-27.967,41	-12,34	567.380,66	612.509,00	-45.128,34	-7,37
Rohertrag	205.491,00	212.437,00	-6.946,00	-3,27	574.219,95	570.441,00	3.778,95	0,66
So. betr. Erlöse	294,12	294,00	0,12	0,04	882,36	882,00	0,36	0,04
Betriebl. Rohertrag	205.785,12	212.731,00	-6.945,88	-3,27	575.102,31	571.323,00	3.779,31	0,66
Kostenarten:								
Personalkosten	103.995,20							-3,35
Raumkosten	14.546,75							-11,24
Betriebl. Steuern	383,00							0,00
Versich./Beiträge	3.585,52							0,01
Besondere Kosten	0,00							
Kfz-Kosten (o. St.)	8.910,80							-1,61
Werbe-/Reisekosten	4.269,31							-13,70
Kosten Warenabgabe	1.892,29							-31,46
Abschreibungen	10.242,68							0,58
Reparatur/Instandh.	1.650,58							-2,33
Sonstige Kosten	12.914,65							13,41
Gesamtkosten	162.390,78	172.766,00	-10.375,22	-6,00	476.676,12	508.700,00	-32.023,88	-2,99
Betriebsergebnis	43.394,34	39.966,00	3.428,34	8,58	57.056,19	37.284,00	19.772,19	53,03
Zinsaufwand	10.432,67	8.628,00	1.804,67	20,92	21.884,77	21.459,00	425,77	1,98
Sonst. neutr. Aufw	0,00	5.142,00	-5.142,00	-100,00	145,00	5.398,00	-5.253,00	-97,31
Neutraler Aufwand	10.432,67	13.770,00	-3.337,33	-24,24	22.029,77	26.857,00	-4.827,23	-17,97
Zinserträge	214,73	171,00	43,73	25,57	214,73	171,00	43,73	25,57
Sonst. neutr. Ertr	15.000,00	0,00	15.000,00		15.517,00	59.486,00	-43.969,00	-73,91
Verr. kalk. Kosten	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Neutraler Ertrag	15.214,73	171,00	15.043,73	8.797,50	15.731,73	59.657,00	-43.925,27	-73,63
Kontenkl. unbesetzt	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Ergebnis vor Steuern	48.176,40	26.367,00	21.809,40	82,71	50.758,15	70.084,00	-19.325,85	-27,58
Steuern Eink.u.Ertr	25.300,00	31.400,00	-6.100,00	-19,43	49.400,00	60.400,00	-11.000,00	-18,21
Vorläufiges Ergebnis	22.876,40	-5.033,00	27.909,40	554,53	1.358,15	9.684,00	-8.325,85	-85,98

- **Planung ist unverzichtbar.**
- **Planzahlen muss man nicht eingeben, aber man kann.**
- **Abweichungsanalyse ist unverzichtbar.**

Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Status 0/2009*FBL

Kostenrechnung, individuelle BWA, Planzahlen, Controllingreport – was brauche ich? (Kostenrechnung)

- Kostenrechnung i.d.R. sehr aufwändig
- Umlage von Gemeinkosten kann zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen
- Individuelle BWA kann häufig ähnlich gute Aussagen liefern.



Kostenrechnung, individuelle BWA, Planzahlen, Controllingreport – was brauche ich? (Controllingreport)

Musterholz GmbH
Musterhobelweg 5
90451 Nürnberg

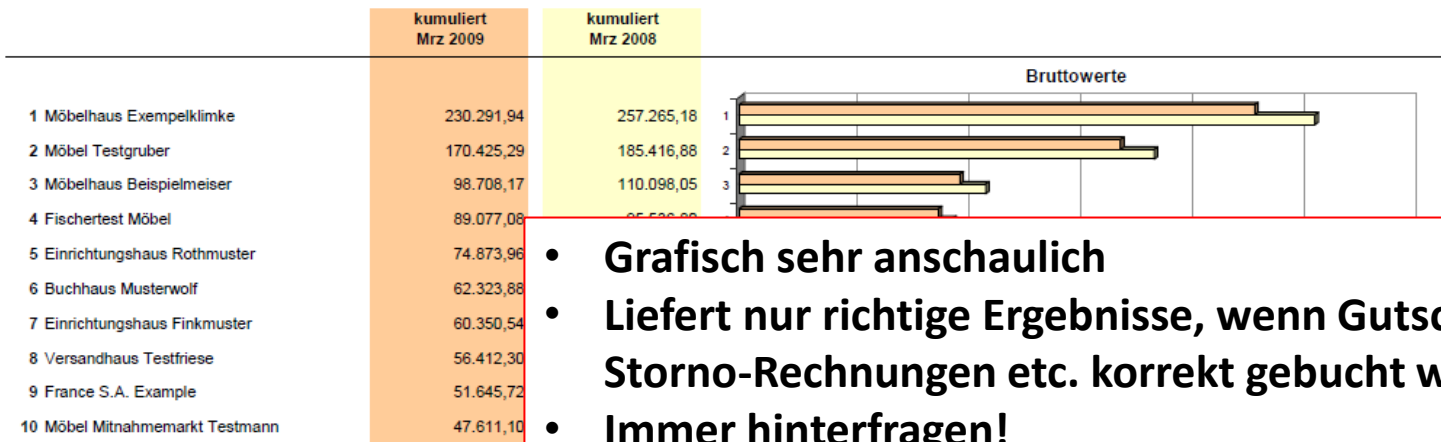
Controllingreport Musterholz GmbH März 2009

	Trend	kumuliert Mrz 2009	kumuliert Mrz 2008	
Erfolg				
Gesamtleistung	↘ ●	1.141.600,61	1.182.951,12	<p>Monatliche Entwicklung Gesamtleistung (Fläche) / Gesamtkosten + Mat./Waren + bez. Leists. (Linie)</p>
Material/Waren + bezogene Leistungen	↘ ●	567.380,66	612.510,17	
Rohhertrag	↔ ●	574.219,95	570.440,95	
Gesamtkosten	↘ ●	518.046,12	534.052,11	
Betriebsergebnis	↗ ●	57.056,19	37.271,20	
Anteil Mat./Waren + bez. Leist. an Gesamtleistung	↘ ●	49,70%	51,78%	
Anteil Gesamtkosten an Gesamtleistung	↘ ●	45,38%	45,15%	
Umsatzrentabilität (bezogen auf Gesamtleistung)	↗ ●	5,00%	3,15%	
Liquidität				
Finanzmittel am Beginn der Periode		31.509,94	-11.631,93	Kassenbestand + betriebliche Bankkonten Mittelveränderung aus erwirtschafteter Liquidität Mittelveränderung aus dem Finanzierungsbereich Mittelveränderung aus dem Investitionsbereich Kassenbestand + betriebliche Bankkonten
Cashflow lfd. Geschäftstätigkeit	↗ ●	41.364,23	-15.459,06	
Cashflow Finanzierung	↘ ●	-48.349,51	17.183,39	
Cashflow Investition	↘ ●	3.408,43	74.190,99	
Finanzmittel am Ende der Periode	↘ ●	27.933,09	64.283,39	
Privatbereich/Kapital				
Einzahlungen Unternehmer	↔ ●	0,00	0,00	Kapitalveränderungen durch Einlagen Kapitalveränderungen durch Entnahmen
Auszahlungen Unternehmer	↘ ●	0,00	31.650,00	
Forderungen und Verbindlichkeiten				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	↗ ●	244.212,02	215.492,14	<p>Monatliche Entwicklung Gesamtleistung (Fläche) / Forderungen aus L.u.L. (Linie)</p>
/ Gesamtumsatz (Umsatzerlöse + So. betr. Erlöse)	↘ ●	1.142.482,97	1.183.833,48	
* Anzahl der Tage im Auswertungszeitraum		90	16	
= Zielgewährung an Kunden in Tagen	↗ ●	19	16	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	↘ ●	158.697,19	166.583,33	
Prozentanteil der Kunden, mit denen 80% der Kundenumsätze erreicht werden	↘ ●	11,28%	12,90%	
Prozentanteil der Lieferanten, von denen 80% der Lieferungen / Leistungen erbracht werden	↘ ●	24,00%	25,00%	

Kostenrechnung, individuelle BWA, Planzahlen, Controllingreport – was brauche ich? (Controllingreport)

Musterholz GmbH
Musterhobelweg 5
90451 Nürnberg

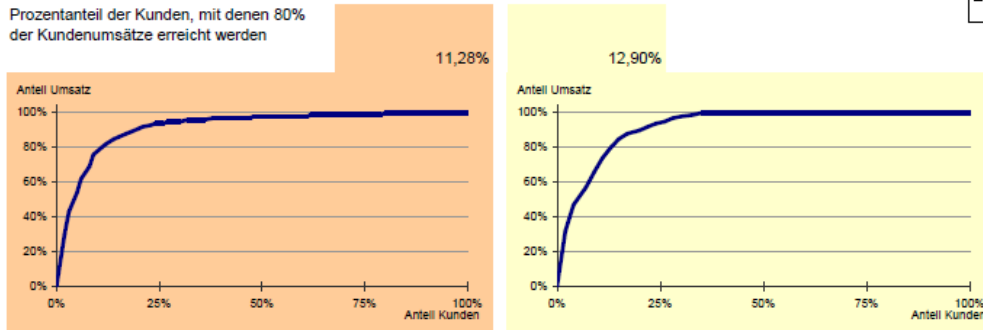
Controllingreport Musterholz GmbH Top Kunden März 2009



- Grafisch sehr anschaulich
- Liefert nur richtige Ergebnisse, wenn Gutschriften, Storno-Rechnungen etc. korrekt gebucht werden.
- Immer hinterfragen!

Kundenkonzentration

Prozentanteil der Kunden, mit denen 80% der Kundenumsätze erreicht werden



Kann ich meiner BWA vertrauen?



SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3

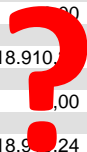
Bezeichnung	Monatswert	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag	kumulierter Wert	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag
Umsatzerlöse	91.479,31	100,00								
Best.Verdg. FE/UE	0,00									
Akt.Eigenleistungen	0,00									
Gesamtleistung	91.479,31	100,00	454,85	75,00						1.057,78
Mat./Wareneinkauf	52.456,88	57,34	260,82	457,58	100,00	521.555,15	70,08	385,66	741,34	100,00
Rohrertrag	39.022,43	42,66	194,02	340,39	74,39	222.620,62	29,92	164,62	316,43	42,68
So. betr. Erlöse	0,00					340,00	0,05	0,25	0,48	
Betriebl. Rohrertrag	39.022,43	42,66	194,02	340,39						316,92
Kostenarten:										
Personalkosten	11.464,00									100,00
Raumkosten	3.571,51	3,90	17,76	5,31						32,12
Betriebl. Steuern	800,00	0,87	3,98	0,00						1,14
Versich./Beiträge	100,00	0,11	0,50	0,00						0,95
Besondere Kosten	0,00					0,00				
Kfz-Kosten (o. St.)	875,86	0,96	4,35	7,64		10.047,42	1,35	7,43		14,28
Werbe-/Reisekosten	1.170,79	1,28	5,82	1,00						9,86
Kosten Warenabgabe	86,21	0,09	0,43							5,39
Abschreibungen	0,00									
Reparatur/Instandh.	172,41									1,59
Sonstige Kosten	1.871,41	2,05	9,30	1,00						26,89
Gesamtkosten	20.112,19	21,99	100,00	17,64						192,23
Betriebsergebnis	18.910,24	20,67								
Zinsaufwand	0,00									
Sonst. neutr. Aufw	0,00									
Neutraler Aufwand	0,00									
Zinserträge	0,00					20,00				
Sonst. neutr. Ertr	0,00					15.000,00	2,02			
Verr. kalk. Kosten	0,00					0,00				
Neutraler Ertrag	0,00					15.020,00	2,02			
Kontenklasse 5/6	0,00					0,00				
Ergebnis vor Steuern	18.910,24	20,67				94.601,35	12,71			
Steuern Eink.u.Ertr	0,00					600,00	0,08			
Vorläufiges Ergebnis	18.910,24	20,67				94.001,35	12,63			

Bestandsveränderungen?

Personalkosten vollständig?

Abschreibungen korrekt?

Darlehen richtig gebucht?



Das vorläufige Ergebnis entspricht dem derzeitigen Stand der Buchführung. Abschluss-/ Abgrenzungsbuchungen können es noch verändern.

Währung: Euro Fibu 0/20068FAQ

Von der Qualitätsbuchhaltung zur aussagefähigen BWA

- Nur was gebucht wird, kann man auswerten.
- Nur was richtig gebucht wird, kann man richtig auswerten.
- Nicht alles, was gebucht wird, kann man auswerten.
- Nicht alle Auswertungen sind ohne Anpassungen geeignet.



Nur was gebucht wird, kann man auswerten

- Nicht eingereichte Eingangsrechnungen führen zu unzutreffend gutem Ergebnis
- Laufende Abgrenzungen (Abschreibung, Rückstellungen) fehlen oder sind falsch
- Anlagenabgänge: Erlös wird gebucht, Anlagenabgang nicht
- Bestandsveränderungen (unfertige Arbeiten, Vorräte) werden nicht erfasst
- Spezialproblem: zeitliche Zuordnung der Ausgangsumsätze



Nur was richtig gebucht wird, kann man richtig auswerten

- Umbuchungen werden falsch auf Konten erfasst (Periodenverschiebung)

Konto „Gehälter“

		S	H
31.1.	Gehälter Januar	6.000	
28.2.	Gehälter Februar	16.000	
31.3.	Gehälter März	6.000	
30.4.	Gehälter April	6.000	
30.4.	Auflös. Rückst. Für Bonus		10.000

Nicht alles, was gebucht wird, kann man auswerten

- Nicht zugeordnete Konten in der Standard-BWA Nr. 1 z.B.:

1840: Spenden

9440: Zuwendungen, Spenden

9460: Grundstücksaufwand

- „Bestandskonten“ nicht in BWA enthalten

1590: durchlaufende Posten



Nicht alle Auswertungen sind ohne Anpassungen geeignet.

- Standard-BWA ist geeignet für Industrieunternehmen

29098/271/2009
Musterholz GmbH

Kurzfristige Erfolgsrechnung März 2009
SKR 3 BWA-Nr. 1 BWA-Form DATEV-BWA Wareneinsatz KG3

Bezeichnung	Mrz/2009	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag	Jan/2009 - Mrz/2009	% Ges.- Leistg.
Umsatzerlöse	404.254,59	100,00				1.141.600,61	100,00
Best.Verdg. FE/UE	0,00					0,00	
Akt.Eigenleistungen	0,00					0,00	
Gesamtleistung	404.254,59	100,00	248,94	388,72		1.141.600,61	100,00
Mat./Wareneinkauf	198.763,59	49,17	100,00	100,00	100,00	507.000,00	44,37
Rohertrag	205.491,00						
So. betr. Erlöse	294,12	0,07	0,18	0,28		882,36	0,08
Betriebl. Rohertrag	205.785,12	50,90	126,72	197,88	103,53	575.102,31	50,38
Kostenarten:							
Personalkosten	103.995,20					315.094,68	27,60
Raumkosten	14.546,75					46.647,25	4,09
Betriebl. Steuern	383,00	0,09	0,24	0,37		1.861,00	0,16
Versich./Beiträge	3.585,52	0,89	2,21	3,45		18.056,56	1,58
Besondere Kosten	0,00					0,00	
Kfz-Kosten (o. St.)	8.910,80					32.890,99	2,88
Werbe-/Reisekosten	4.269,31					12.390,70	1,09
Kosten Warenabgabe	1.892,29	0,47	1,17	1,82		5.220,03	0,46
Abschreibungen	10.242,68	2,53	6,31	9,85		30.756,46	2,69
Reparatur/Instandh.	1.650,58	0,41	1,02	1,59		6.741,24	0,59
Sonstige Kosten	12.914,65	3,19	7,95	12,42		48.387,21	4,24
Gesamtkosten	162.390,78	40,17	100,00	156,15		518.046,12	45,38
Betriebsergebnis	43.394,34	10,73				57.056,19	5,00

Rohertrag bei Dienstleistungsunternehmen?

Raumkosten bei Lagerei?

Fahrzeugkosten bei Spedition?

Optimierungspotentiale für die BWA - Beispiele

- Abschreibungen

Zeile	Bezeichnung	Konto		Zeile	Konten-/ Zeilenbeschriftung	Dez/2014 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Mrz/2014-Dez/2014 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Fkt.-Schl.
1)	1240 Abschreibungen	4830 S			Abschreibungen auf Sachanlagen	2.286,04	3.359,35	23.183,93	30.141,39	
					Abschreibungen auf Gebäude	42,42		424,16		
					Abschreibungen auf Kfz	25,00		250,00		
					Sofortabschreibung GWG	822,34		4.448,34		
					Abschreibungen auf WG Sammelpos...	183,55		1.834,96		
2)	1240 Abschreibungen	4830 S			Abschreibungen auf Sachanlagen	0,00	0,00	61,37	-730,46	
					Sofortabschreibung GWG	0,00		-791,83		
3)	1240 Abschreibungen	4830 S			Abschreibungen auf Sachanlagen	0,00	1.000,00			
					Sofortabschreibung GWG	0,00				
					Kalkulatorische Abschreibungen	1.000,00				

Optimierungspotentiale für die BWA - Beispiele

- Abgänge Anlagevermögen

Zeile	Bezeichnung	Konto		Zeile	Konten-/ Zeilenbeschriftung	Dez/2014 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Mrz/2014-Dez/2014 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Fkt.-Schl.
1323	Sonst. neutr. Ertr	2315	H		Abgänge Sachanlagen Restbuchwert..	-10.000,00	40.000,00	-10.000,00	40.000,00	0
		8829	H		Erlöse Sachanlageverkäufe Buchgew...	50.000,00		50.000,00		0

Beispiel: Verkauf Lkw aus Anlagevermögen, Buchwert € 10.000, für € 50.000

Optimierungspotentiale für die BWA - Beispiele

- „durchlaufende Posten“

Konto	Beschriftung	EB-Wert	S H		Saldo	S H		Apr 2015 Soll	Haben	kum. Werte	
			S	H		S	H			Soll	Haben
1570	Abziehbare Vorsteuer				19,03	S				19,03	0,00
1571	Abziehbare Vorsteuer 7%				3,74	S				3,74	0,00
1576	Abziehbare Vorsteuer 19%				1.637,23	S				1.637,23	0,00
1590	Durchlaufende Posten				15.000,00	H		0,00	15.000,00	0,00	15.000,00



Optimierungspotentiale für die BWA – Beispiele

- Laufende Abgrenzungen

Zeile	Bezeichnung	Konto	Zeile	Konten-/ Zeilenbeschriftung	Dez/2014 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Mrz/2014-Dez/2014 Konten/Zeilen	BWA-Werte	Fkt.-Schl.
1260	Sonstige Kosten	4900	S	Sonstige betriebliche Aufwendungen	450,54	6.621,79	5.632,62	264.361,28	0
		4905	S	Kosten zur Weiterbelastung	2.219,97		7.102,91		0
		4909	S	Fremdleistungen	1.349,45		26.318,95		0
		4910	S	Porto	89,00		432,07		0
		4920	S	Telefon	409,40		3.897,08		0
		4925	S	Internetkosten	36,95		734,14		0
		4930	S	Bürobedarf	278,11		4.478,89		0
		4940	S	Zeitschriften, Bücher	0,00		41,87		0
		4950	S	Rechts- und Beratungskosten	-6.000,00		26.476,67		0
		4955	S	Buchführungskosten	498,00		8.041,60		0
		4957	S	Abschluss- und Prüfungskosten	0,00		765,50		0
		4960	S	Mieten für Einrichtungen bewegliche..	4.896,85		110.243,88		0

Optimierungspotentiale für die BWA - Beispiele

- Ergebnisvortrag

Konto Beschriftung	EB-Wert	Apr 2015 Soll	Haben	kum. Werte Soll	Haben	Saldo
9000 Saldenvorträge Sachkonten	2.545,00 H					2.545,00 H
9008 Saldenvorträge Debitoren	1.500,00 H					1.500,00 H
Summe Klasse 9	0,00					0,00
	4.045,00 H					4.045,00 H
Summe Sachkonten	29.045,00 S	75.100,00	75.100,00	124.458,34	124.458,34	119.923,10 S
	29.045,00 H					119.923,10 H

9000 Saldenvorträge Sachkonten	2.545,00 H
9008 Saldenvorträge Debitoren	1.500,00 H
Summe Klasse 9	0,00
	4.045,00 H

Optimierungspotentiale für die BWA - Beispiele

- Ertragsteuern

Bezeichnung	Jan/2014	Feb/2014	Mrz/2014	Apr/2014	Mai/2014	Jun/2014	Jul/2014	Aug/2014	Sep/2014	Okt/2014	Nov/2014	Dez/2014	Jan/2014 - Dez/2014
Kontenklasse 8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ERGEBNIS VOR STEUERN	-57.529,53	-20.645,40	-11.291,36	66.282,31	27.374,43	33.178,98	8.549,92	-20.953,11	-77.691,84	-2.147,02	9.792,98	92.352,51	47.272,87
Steuern Eink.u.Ertr.	0,00	1.187,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.053,42	339,71	0,00	1.187,00	339,71	6.106,84
VORLÄUFIGES ERGEBNIS	-57.529,53	-21.832,40	-11.291,36	66.282,31	27.374,43	33.178,98	8.549,92	-24.006,53	-78.031,55	-2.147,02	8.605,98	92.012,80	41.166,03

Bezeichnung	Jan/2014	Feb/2014	Mrz/2014
ERGEBNIS VOR STEUERN	-57.529,53	-20.645,40	-11.291,36
Steuern Eink.u.Ertr.	0,00	1.187,00	0,00
VORLÄUFIGES ERGEBNIS	-57.529,53	-21.832,40	-11.291,36

Die BWA als Warnsignal

- Kapitalverlust:

§ 49 GmbHG (Einberufung der Versammlung)

- (1) Die Versammlung der Gesellschafter wird durch die Geschäftsführer berufen.
- (2) Sie ist außer den ausdrücklich bestimmten Fällen zu berufen, wenn es im Interesse der Gesellschaft erforderlich erscheint.
- (3) Insbesondere muß die Versammlung unverzüglich berufen werden, wenn aus der Jahresbilanz oder aus einer im Laufe des Geschäftsjahres aufgestellten Bilanz sich ergibt, daß die Hälfte des Stammkapitals verloren ist.**

Die BWA als Warnsignal

- Ableitung des buchmäßigen Eigenkapitals aus BWA und SuSa

Konto Beschriftung	EB-Wert
800 Gezeichnetes Kapital	25.000,00 H
860 Gewinnvortrag vor Verwendung	245.782,00 H
Summe Klasse 0	0,00
Summe Sachkonten	270.782,00 H
	0,00
	270.782,00 H

Bezeichnung	Apr/2015	% Ges.- Leistg.	% Ges.- Kosten	% Pers.- Kosten	Auf- schlag	Feb/2015 - Apr/2015	% Ges.- Leistg.
Ergebnis vor Steuern	-280.000,00					-277.474,33	-3.534,70
Steuern Eink.u.Ertr	0,00					0,00	
Vorläufiges Ergebnis	-280.000,00					-277.474,33	-3.534,70

Eigenkapital 1.1.	270.782,00
Verlust lfd. Jahr	<u>-277.474,33</u>
Eigenkapital aktuell	-6.692,33

Checkliste BWA

- Passt die Gliederung der BWA zu meinem Unternehmen?
- Ist (mir) klar, was sich hinter den bebuchten Konten verbirgt?
- Berücksichtigt die BWA angefangene Aufträge?
- Werden erhaltene Anzahlungen („Abschläge“) richtig gebucht?
- Ist eine monatliche Bewertung der Vorräte notwendig?
- Werden Darlehensraten korrekt in Zins- und Tilgung zerlegt?
- Werden Abschreibungen unterjährig gebucht? Wie genau?
- Wird das Anlagevermögen unterjährig gepflegt?
- Wird unterjährig Aufwand abgegrenzt
(Versicherungen, Weihnachtsgeld, Jahresabschlusskosten ...)
- Stimmen die Vortragswerte in der Bilanz?
- Bei individueller BWA: stimmt das Ergebnis zur Standard-BWA?
- Wie verfahren wir mit steuerlichen Abschreibungen?
- Erhalte ich alle Auswertungen, die ich benötige?

Handlungsempfehlung

- Machen Sie sich klar: es ist **IHRE** BWA.
- Sorgen Sie dafür, dass die BWA vollständig ist.
- Lassen Sie sich von Ihrem Steuerberater unterstützen.
- Prüfen Sie die BWA – nicht für die Bank, sondern für sich.
- Planen Sie! Analysieren Sie die Abweichungen.
- Am Ende werden Sie sehen: es macht Spaß, die Zahlen gut zu kennen.



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit
und
viel Erfolg!**

