

Dienstleistungsbeschreibung Controlling-Service:

Eng mit dem Wertketten- und dem Dienstleistungscontrolling verknüpftes Controlling, das sich auf die unternehmensinterne Services bezieht, wobei die Kosten solcher Dienstleistungsprozesse im Mittelpunkt stehen. Den gemessenen und mit Kosten bewerteten Serviceleistungen müssen dabei die Erlöse z. B. über interne Verrechnungspreise oder im Wege des Target Costing zugerechnet werden. Hierzu sind zunächst die Serviceprozesse transparent zu gliedern, z. B. Front-Services (Kundengespräche) und Back Office (Gestaltung hausinterner Dienstanweisungen, Abteilungsgespräche). Außerdem ist eine Einteilung der Serviceleistungen nach der Kundennähe (nahe, ferne Kunden) möglich. Aufbauend auf der Rechenmethodik der Prozesskostenrechnung oder der Kostenstellenrechnung kann dann versucht werden, einen Zusammenhang zwischen einzelnen Service-Kostenarten einerseits und Servicezielen herzustellen. Es wird angegeben, welche Kosten sich wie zuordnen lassen: Als verursachergerecht kontierte Einzelkosten, als Prozesskosten oder hingegen lediglich pauschal als Gemeinkosten. Es empfiehlt sich, auch beim strategischen Servicecontrolling bevorzugt die Portfoliomethode anzuwenden.

Controlling

Controlling ist ein Instrument zur Führung eines Unternehmens.

Der Begriff geht zurück auf das englische *to control* ("steuern", "lenken").

Neben der Steuerung sind Planung und Kontrolle die Hauptaufgaben des Controlling.

Das Controlling stellt dem Unternehmer Zahlen zur Verfügung; damit sollen Probleme frühzeitig erkannt und somit schon im Ansatz umgangen werden.

Man unterscheidet zwischen operativem und strategischem Controlling.

Die Controllingaufgaben

Controlling befasst sich mit den möglichen zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens. Eine Hauptaufgabe des Controllers ist es, alle Abläufe und wesentlichen Probleme des Unternehmens zu kennen.

Die Konzentration auf Kernprobleme nennt man **Engpassorientierung**. Oft gibt es mehrere Engpässe gleichzeitig in einem Unternehmen, so dass man Prioritäten setzen muss, um die einzelnen Probleme nacheinander zu beseitigen.

In Zusammenarbeit mit allen Bereichen sollen mit Hilfe des Controlling Unternehmensziele formuliert werden.

Ein solches Unternehmensziel wäre beispielsweise, den Umsatz im folgenden Jahr um 5 % zu erhöhen.

Sind alle Ziele formuliert, gilt es, diese durch Soll-Vorgaben und Pläne zu beschreiben.

Die Planung, Kontrolle, Steuerung

Controlling muss eine strategische **und** eine operative Ausrichtung haben. Die Hauptaufgaben des Controlling sind folglich:

Planung:

Dies bedeutet die Definition der Unternehmensziele, operative Planung für Ergebnis und Liquidität sowie strategische Planung zur Existenzsicherung.

Kontrolle:

Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen und Schwachstellenanalysen.

Steuerung:

Soll-Ist-Vergleiche, Einleitung und Durchführung von Korrekturmaßnahmen sowie Erkennen und Beseitigen von Engpässen.

Je nach Zeithorizont unterscheidet man hier zwischen operativem (kurzfristig: ca. zwei bis drei Jahre) und strategischem (langfristig: ca. drei bis fünf Jahre) Controlling. Da beide Arten des Controlling auf gegenseitigen Erkenntnissen beruhen, dürfen sie nicht getrennt betrachtet werden. Ohne strategisches Controlling ist der operative Ansatz wertlos und umgekehrt.

Operatives Controlling

Ablauf der operativen Unternehmensplanung

Planung

- Eine detaillierte operative Planung baut auf Teilplänen (Budgets) auf.
- Die einzelnen Abteilungen erhalten diese in Form von Vorgaben über durchzuführende Maßnahmen und angestrebte Ziele.
- Zunächst wird von einem Absatz- und einem Umsatzplan ausgegangen. Diese bilden die Grundlage für alle weiteren Budgets.
- Bei der operativen Planung werden kurzfristige Pläne aufgestellt, ihr Ziel ist es deshalb, Liquidität, Rentabilität und Ertragskraft des Unternehmens zu sichern.
- Sie orientiert sich am Tagesgeschäft.
- Rentabilität bezeichnet hier die Differenz von Reingewinn und eingesetztem Kapital, Liquidität steht für die Differenz zwischen Einnahmen und Ausgaben.
- Die operative Planung bezieht regelmäßig alle Abteilungen mit ein und wird nach Kostenstellen und Kontenarten durchgeführt.

Im Idealfall stellen alle Abteilungen Pläne für die von ihnen zu erbringenden Leistungen und die dabei anfallenden Kosten auf. Diese Pläne werden dann zu einer Gesamtplanung für das folgende Jahr zusammengefasst und der Geschäftsführung vorgelegt.

Viele Unternehmen führen eine Planrevision durch. Dabei werden die Budgets in einer zweiten Planung nochmals überarbeitet, um neue Erkenntnisse einfließen zu lassen (Ablauf der operativen Unternehmensplanung).

Die Instrumente des operativen Controlling

Wichtige betriebswirtschaftliche Instrumente für das Controlling im operativen Bereich sind:

- **Deckungsbeitragsrechnung,**
- **kurzfristige Erfolgsrechnung,**
- **ABC-Analyse,**
- **Gemeinkostenwertanalyse,**
- **Bestellmengenanalyse,**
- **Auftragsstrukturanalyse,**
- **betriebliches Vorschlagswesen,**
- **Break-even-Analyse,**
- **ROI-Analyse (Return-on-Investment-Analyse),**
- **Make-or-Buy-Analyse.**

Strategisches Controlling

Die strategische Planung

Bei der strategischen Planung handelt es sich um eine Grobplanung, in die Erkenntnisse der operativen Planung einfließen.

Wie die operative Planung wird auch die strategische Planung ständig überarbeitet.

Für die strategische Planung bietet sich der jährliche Überarbeitungsturnus an. Sie versucht nicht, das Tagesgeschehen zu planen, sondern will vielmehr grundsätzliche Chancen und Möglichkeiten des Unternehmens ausarbeiten.

Hier ist die Existenzsicherung des Unternehmens oberstes Ziel. Die Pläne sollen weniger Details als vielmehr Richtungsvorgaben und Grundsatzentscheidungen enthalten (z.B. Erschließung neuer Märkte, Produktinnovationen, Ausbau der Vertriebswege).

Instrumente des strategischen Controlling

Für das strategische Controlling setzt man folgende betriebswirtschaftliche Instrumente ein:

- **Potentialanalysen,**
- **Portfolioanalysen,**
- **Produktlebenszykluskurven,**
- **Funktionsstrategien,**
- **Erfahrungskurven,**
- **Produktmatrix,**
- **ROI-Analyse (Return-on-Investment-Analyse),**
- **Break-even-Analyse,**
- **Fünfjahresplanung für Cash und Ergebnis.**

Die Kontrolle

Kontrolle ist die Gegenüberstellung von Ist- und Planwerten. Damit können Sie überprüfen, ob die eingetretenen Ergebnisse mit den geplanten Größen übereinstimmen.

Der Soll-Ist-Vergleich spielt vor allem bei operativem Controlling eine große Rolle.

Soll-Ist-Vergleich

Das wichtigste Kontrollinstrument des Controlling bildet der Soll-Ist-Vergleich.

Dabei werden die von der operativen Planung aufgestellten Planwerte (Soll) in regelmäßigen Abständen mit den tatsächlichen Werten verglichen.

Planwerte können Sie z.B. für Größen wie Umsatz, Kosten oder Gewinn aufstellen.

Der Controller muss Abweichungen frühzeitig erkennen.

Wenn Abweichungen zutage treten, muss eine Ursachenanalyse durchgeführt werden. Diese muss den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt werden, damit sie Korrekturmaßnahmen einleiten können.

Wichtig:

Es ist entscheidend, dass Sie die Ursachen für alle wichtigen positiven und negativen Abweichungen ermitteln. Daraus können Sie für die Zukunft Anregungen beziehen und dann Fehler vermeiden.

Abweichungen können nur zwei Ursachen haben:

Falsche Planung oder falsche Umsetzung der Pläne.

Gründe für Fehlplanungen könnten eine falsche Einschätzung des Unternehmensumfelds oder mangelnde interne Abstimmung sein.

Vermeiden Sie es, die betroffenen Mitarbeiter von Planung und Fehleranalyse auszuschließen.

Die fehlerhafte Umsetzung der Planung beruht oft darauf, dass beschlossene Ziele nicht verfolgt werden oder dass vorgesehene Maßnahmen nicht mit dem nötigen Nachdruck durchgeführt werden.

Tipp:

Als Kontrollzeitraum bietet sich für das operative Controlling ein monatlicher Rhythmus an.

Kürzere Intervalle (etwa im Wochentakt) sind zu stark schwankungsanfällig. Intervalle von mehr als einem Monat Dauer sind deshalb problematisch, weil dann bereits viel Zeit für wirksame Korrekturmaßnahmen verstrichen ist.

Die Steuerung

Um die in der Planung aufgestellten und durch die Kontrolle überprüften Zielvorgaben zu erreichen, müssen Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Hierdurch sollen entstandene Abweichungen frühzeitig ausgeglichen und die gesetzten Ziele doch noch erreicht werden.

Die Teilbereiche des Controlling, Planung, Kontrolle und Steuerung, müssen miteinander verbunden werden. Damit wird ein Regelkreis geschaffen, der sich selbst steuert und damit die Erreichung des Ziels erst ermöglicht.

Ebenso müssen operatives und strategisches Controlling aufeinander bezogen werden, und die strategische Ausrichtung des Unternehmens muss aufgrund der eventuellen Plankorrekturen im operativen Teil neu gesetzt werden.

Die Voraussetzungen für ein funktionierendes Controlling

Folgende Voraussetzungen sollten Sie in Ihrem Unternehmen für ein funktionierendes Controlling schaffen:

- Eine Teilkostenrechnung in Form einer Deckungsbeitragsrechnung und einer kurzfristigen Erfolgsrechnung muss vorhanden sein.
- Der Controller muss von der Unternehmensführung volle Unterstützung erfahren, da er in der Regel nicht über Weisungsbefugnis verfügt.
- Controlling basiert auf Überzeugungsarbeit und Zusammenarbeit. Nur wenn jeder Funktionsinhaber zur Mitarbeit bereit ist, kann Controlling effektiv eingesetzt werden.

Alle Mitarbeiter sollten so informiert werden, dass sie den Sinn und die Notwendigkeit des Controlling verstehen und nachvollziehen können. Nur so werden sie ihre *Mitarbeit* anbieten.

Das Gründungskonzept (Business-Plan)

- Ein Businessplan, was versteht man darunter?
- Warum muss er erstellt werden?
- Für wen ist er gedacht?
- Was sollte drinstehen?
- Wie umfangreich muss er sein?

Fragen über Fragen, die nachfolgend beantwortet werden sollen.

Der Begriff "Businessplan" stammt aus den USA, die wörtliche Übersetzung "Geschäftsplan" wird ihm allerdings nicht ganz gerecht.

Er übernimmt - nicht nur während der Gründung - eine wichtige Funktion. Er ist vielmehr fortlaufend zu ergänzen und anzupassen.

Wenn Sie ihn richtig nutzen, ist er das beste Instrument der Unternehmensführung.

In Ihrem Businessplan stellen Sie dar, wie Sie sich die Verwirklichung Ihres Geschäftsprojektes vorstellen.

Sie zeigen damit auch Externen (wie z.B. Banken) auf, dass Ihr Plan realistisch und erfolgversprechend ist - und nicht zuletzt, dass es sinnvoll ist, in Sie zu investieren.

Achtung, auch wenn Sie ihn zunächst mit Blick auf das Thema Finanzierung aufsetzen, so darf Ihr Businessplan nach erfolgreichen Bankgesprächen nicht einfach in der Schublade verschwinden:

Er sollte "leben", das heißt mit der Weiterentwicklung Ihrer Geschäftsidee werden auch einzelne Aspekte des Businessplans immer wieder überarbeitet und aktualisiert.

Übrigens:

Wenn Sie mehrere Produkte und/oder Dienstleistungen anbieten wollen, wird jedes Angebot zu einer eigenständigen strategischen Geschäftseinheit (kurz SGE), für die Sie unter Umständen ganz unterschiedliche Strategien entwickeln, weil eventuell Märkte und Zielgruppen nicht identisch sind.

Was zeichnet den guten Businessplan aus?

Er ist klar, sachlich und logisch aufgebaut.

Mehr als 20 Seiten sollte das Werk möglichst nicht umfassen, Darstellungen ergänzen Sie durch Zahlen und Grafiken (farbig, kartoniert, gebunden).

Welche Bausteine gehören in einen tragfähigen Businessplan?

Grundsätzlich gilt:

Sie starten mit den Ist-Angaben ⇒

- **Gegenstand des Unternehmens**
- **Geschichte der Firma und/oder der Gründerperson/en**
- **Rechtsform und Gesellschafter**
- **Leistungsangebot und Zielgruppe**
- **Markt und Standort**

und schließen an mit den

Plan-Angaben ⇒

- **Unternehmensphilosophie und -kultur**
- **Marketing-/Vertriebsplanung**
- **Organisations- und Personalplanung**
- **Finanzplanung**

Gegenstand des Unternehmens ⇒

Beschreiben Sie in wenigen kurzen Sätzen den Gegenstand Ihres Unternehmens.

Also

- **Name,**
- **Rechtsform,**
- **Firmensitz,**
- **Produkte,**
- **Dienstleistung,**
- **Zielgruppe**
- **und Qualität (bzw. USP)!**

Ein Beispiel:

Die Firma XYZ GmbH mit Sitz in Musterhausen, produziert und vertreibt Hochleistungsrechner für professionelle Softwareanwendungen in mittelständischen Unternehmen.

Geschichte der Firma und / oder der Gründerperson

Bei einer Neugründung beschreiben Sie Ihren persönlichen Werdegang, wie Sie zu Ihrer Unternehmensidee gekommen sind und was Sie vorhaben!

Stellen Sie hier bereits Ihre persönlichen und unternehmerischen Stärken heraus.

Wenn Sie sich mit Partner/n selbständig machen, gehören natürlich alle Lebensläufe hier hinein.

Falls Sie ein bestehendes Unternehmen übernehmen oder sich an einer Firma aktiv beteiligen, beschreiben Sie zusätzlich die bisherige Geschichte und Entwicklung Ihres Unternehmens.

- **War sie erfolgreich?**
- **Warum haben Sie die Firma übernommen (sich beteiligt)?**
- **Worin lagen die Erfolgsfaktoren in der Vergangenheit?**
- **Waren sie möglicherweise an bisherige Personen gebunden?**

Gleiches gilt, falls Sie sich als Franchise-Nehmer selbständig machen.

Rechtsform und Gesellschafter ⇒

- **Welche Rechtsform wird Ihr Unternehmen haben und warum?**
- **Wer wird in welcher Form Gesellschafter sein (Anteile)?**
- **Welche Funktionen werden von welchem Partner eingenommen und was qualifiziert diesen dafür (z.B. Ausbildung, Erfahrungen, Vermögen, Funktionen außerhalb des Betriebes)?**
- **Wer erhält welche Entscheidungsbefugnisse?**

Leistungsangebot und Zielgruppe

Beschreiben Sie Ihre Produkt- und/oder Dienstleistungsangebote konkret.

Nennen Sie dabei vor allem die besonderen Eigenschaften Ihres Angebotes (Produkt- und Dienstleistungsmerkmale, Preise, Qualität, Service, etc.).

An welche Zielgruppen richten Sie Ihr Angebot? Wie sichern Sie, dass die Kunden auch nach dem Kauf noch begeistert über Ihre Leistung sind? Was unterscheidet Ihre Leistungen von der Konkurrenz?

Wichtig:

Ermitteln Sie was Qualität für Ihre Kunden bedeutet! Und wie können Sie garantieren, dass Sie immer gleichbleibende Qualität liefern? Haben Sie vor ein Qualitätszertifikat zu erlangen (etwa ISO ?)

Was bedeutet dies für Sie und Ihre Mitarbeiter?

Wenn Sie selbst produzieren:

Welche Fertigungsform, z. B. auftragsbezogen oder auf Lager wählen Sie?

Produzieren Sie mittels Fließband-, Serien- oder Werkstattfertigung?

Wie wirken sich Ihre Qualitätskriterien hierbei aus?

Stichwort Focussierung:

Es ist zwar grundsätzlich von Vorteil, wenn Sie Ihren Kunden ein umfassendes Angebot unterbreiten können. Achten Sie aber darauf, dass Sie bei aller Flexibilität keinen Bauchladen an Einzelleistungen entwickeln. Ermitteln Sie also, welche Leistungen Sie selbst erbringen müssen und welche Sie zukaufen können (Wertschöpfungsgrad)? Denn Sie müssen ja nicht alles selbst machen!

Besinnen Sie sich dabei immer auf Ihre Kernkompetenzen, sonst verpufft Ihre persönliche und finanzielle Energie!

Markt und Standort ⇒

Besonders wichtig, wenn Sie im

- **produzierenden Gewerbe,**
- **im Einzel- bzw. Großhandel**
- **oder in der Gastronomie**

tätig werden:

Wo ist Ihr Unternehmensstandort?

Begründen Sie Ihre Standortentscheidung!

Berücksichtigen Sie dabei

- **Art des Geschäftes**
- **Kundenbedürfnisse und Kaufgewohnheiten**
- **Kosten**
- **Werbewirksamkeit und Imagefragen**
- **Bebauungspläne**
- **Platzbedarf und Wachstumsmöglichkeiten**
- **Umweltschutz und -belastung durch Ihren Betrieb**
- **Anrainer**
- **Allgemeine Infrastruktur, Verkehrsmittel/-anbindung, Parkplätze**
- **Mitbewerber und Lieferanten**

Machen Sie sich auch Gedanken, was Sie für die Zukunft beabsichtigen? Bleiben Sie flexibel in Bezug auf Modernisierung oder Ausbau.

Unternehmensphilosophie und -kultur ⇒

Die Kultur eines Unternehmens umfasst das

- **gesamte Meinungs-, Norm- und Wertgefüge**
- **und prägt das Verhalten aller Menschen, die in Ihrem Unternehmen tätig sind.**

Sie kommt in der Art und Weise zum Ausdruck,

- **wie sie ihre Aufgaben erledigen,**
- **in ihrer grundsätzlichen Einstellung zur Arbeit und zum Leben,**
- **in der Einstellung zu Mitarbeitern, zu Kollegen**
- **und natürlich zum Kunden.**

Die Maßstäbe dafür setzen einzig und allein Sie!

Entwickeln Sie Ihre eigene Unternehmensphilosophie.

Nehmen Sie sich dafür Zeit und Ruhe. Philosophieren Sie darüber wie Ihre Unternehmenskultur sein wird - und was Sie tun werden, um sie aktiv vorzuleben (wie sagt ein altes Sprichwort: "Der Fisch stinkt immer vom Kopf her!".)

Ihre Unternehmenskultur wird Ihre Strategie beeinflussen und sich durch Ihr ganzes Unternehmen ziehen.

Wichtig:

Überprüfen Sie die Einhaltung Ihrer Leitsätze zur Unternehmenskultur von Zeit zu Zeit. Sie werden mit Sicherheit im Laufe der Monate und Jahre davon abweichen. Der Alltagsstress wird dafür sorgen. Aber diese Leitsätze repräsentieren die Vision mit der Sie einmal aufgestanden sind, um etwas Großes zu unternehmen. Erinnern Sie also sich und Ihre Mitarbeiter immer wieder daran und motivieren Sie dazu, die Unternehmens-philosophie mit Leben zu füllen und weiterzuentwickeln.

Marketing- und Vertriebsplanung

Stellen Sie Ihr Marketingkonzept zusammen.

Im Einzelnen sind dies:

- **Zielgruppendefinition,**
- **Produkt- und Sortimentspolitik,**
- **Preis- und Konditionenpolitik,**

- **Vertriebspolitik,**
- **Kommunikationspolitik**
- **und Servicepolitik nach dem Verkauf.**

Hier fließen zudem alle Punkte ein, die Sie bereits in Ihrer Markt- und Standortbestimmung sowie Ihrem Leistungsangebot ermittelt haben.

Überlegen Sie, wie Ihre strategischen Ziele in Bezug auf

- **Marktführerschaft,**
- **Marktanteil,**
- **Ertrag**
- **und Bekanntheit aussehen?**

Welches hierbei Ihre

- **Erfolgsfaktoren sind,**
- **welche Bedeutung und Auswirkungen allgemeine sowie spezielle Entwicklungen und Trends auf Ihre Unternehmensziele haben.**

Wenn Sie mehrere Produkte und/oder Dienstleistungen anbieten wollen, sind diese strategischen Überlegungen für jeden Bereich fällig (Stichwort SGE).

Organisations- und Personalplanung

Wenn Sie in ein bestehendes Unternehmen einsteigen oder gleich bei Neugründung Personal einstellen: Entwickeln Sie anhand eines Organigramms die verschiedenen Funktionsbereiche Ihres Unternehmens.

Beispiel für ein solches Organigramm:

Stellen Sie dann mittels eines Ablaufdiagramms die wichtigsten Vorgänge in Ihrem Betrieb dar.

Beispiel für ein solches Organigramm:

Ermitteln Sie - falls möglich - branchenübliche Kennziffern über Personalzahlen (Anzahl, Umsatz und Wertschöpfung pro Mitarbeiter) und berücksichtigen Sie diese bei Ihrer Planung.

Kontaktieren Sie hierzu Ihren zuständigen Verband!

Finanzplanung

Das "A und O":

Ihre Finanzplanung beinhaltet verschiedene Kalkulationen, die auf die nächsten drei Jahre ausgelegt sein sollten!

Investitionsplan

Zunächst erstellen Sie eine Liste Ihrer Gründungsinvestitionen, die alle Positionen kostenmäßig erfasst, die für den Start in die Selbständigkeit erforderlich sind.

Dies können beispielsweise

- **Räume,**
- **Lager,**
- **Maschinen,**
- **Fahrzeuge,**
- **Schulungskosten,**
- **Beratungskosten,**
- **usw.**

sein.

Untersuchen Sie dabei bitte genau, ob die einzelnen Investitionen zum Starttermin wirklich notwendig sind! Ob Sie dabei besser erprobte Geräte nutzen oder auf Neuentwicklungen setzen (eventuell Anlaufschwierigkeiten!)?

Mieten, leasen oder kaufen?

Müssen Sie Büroflächen / Lagerflächen bereitstellen?

Wichtigster Aspekt:

Was macht Ihr Unternehmen so leistungsfähig und flexibel wie möglich, belastet Sie aber im Anfangsstadium finanziell nicht unnötig?

Kostenplan

Er enthält alle fixen Kosten (sind unabhängig davon, ob Sie nun Umsatz machen oder nicht) und die variablen Kosten (stehen in Zusammenhang mit Ihren geschäftlichen Aktivitäten).

Umsatzplan

Wie es der Titel schon sagt, führen Sie hier Ihre Umsatzerwartungen auf, und zwar netto (d. h. ohne Mehrwertsteuer, die ja nur einen Durchlaufposten darstellt, da sie als Umsatzsteuer an das Finanzamt abgeführt wird).

Rentabilitätsplan

Er ist Ihre erste Erfolgsrechnung, denn hier stellen Sie Ihre kalkulierten Kosten dem prognostizierten Umsatz gegenüber. Unter dem Strich kommt also entweder ein Gewinn (hoffentlich) oder ein Verlust raus. Wenn Sie gleich auf ein Minus kommen, rechnen Sie alle Teilpläne bitte noch einmal sorgfältig durch.

Liquiditätsplan

Er entspricht inhaltlich Ihrem Rentabilitätsplan. Die Einnahmen und Ausgaben werden hier jedoch in den Monaten eingetragen, in denen sie tatsächlich erwartet werden bzw. zur Zahlung fällig sind.

Achtung! Mit der Zahlungsmoral steht es derzeit nicht immer zum Besten: im Schnitt vergehen zwei Monate, bis die Kunden Ihre Leistung in Euro und Cent honorieren.

Finanzierungsplan

Neben den Planzahlen aus der Kosten-, Umsatz- und Rentabilitätskalkulation stellen Sie hier dar, wie Sie Ihr Unternehmen finanzieren wollen.

Also in welcher Höhe Sie Eigenmittel einbringen (dies können neben Geld auch Computer und weitere betriebsnotwendige Güter sein).

Und Sie ermitteln, welche Investitionen Sie fremdfinanzieren wollen/müssen und zu welchem Zeitpunkt die Finanzspritze nötig ist.



ServiceControlling@t-online.de